

CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL DA IBM BRASIL
NA REGIÃO NORTE-NORDESTE DO PAÍS

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:
Prof. Doutor José António Filipe

Co-orientadora:
Profa. Doutora Lia Matos Brito de Albuquerque

Mestrado em Gestão de Empresas

Instituto Superior de Ciências

do Trabalho e da Empresa

ISCTE - IUL
Lisboa - Portugal

À memória de meu pai, Marcos Matos Brito de Albuquerque, por seus ensinamentos e apoio constante, pelo exemplo de vida e dignidade, e em reconhecimento pelo esforço e sacrifício na formação da família e dos filhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, autor da vida, por seu infinito Amor.

Agradeço ao ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa e à FGV – Fundação Getúlio Vargas, pela oportunidade de cursar o mestrado que permitiu a concretização de um projeto que nasceu há vinte anos.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. José António Filipe, por sua atenção e disponibilidade constante. Que com sua maneira particular de orientar e conduzir este trabalho, fez superar qualquer dificuldade oriunda da distância entre o Brasil e Portugal.

Agradeço a minha querida tia Lia, ela que me viu nascer e crescer, que esteve presente nos momentos mais importantes que passei e me ensinou que “quando Deus quer, não pede licença”. Os desígnios misteriosos de Deus nos uniram novamente, desta vez não mais como tia/sobrinho, mas como co-orientadora/orientando. Portanto, refiro-me à Doutora Lia Matos Brito de Albuquerque, que com sua dedicada orientação, profissionalismo e amor ao que faz, foi para mim fonte de inspiração.

Agradeço à minha esposa Fernanda, que com seu amor e compreensão, sempre me apoiou na realização de mais esta etapa.

Agradeço aos meus amados filhos Davi, Caio e Tiago, bênçãos de Deus em minha vida, que com seu carinho e paciência puderam compreender os momentos de ausência durante esta jornada.

RESUMO

Este trabalho está constituído de um estudo de caso que analisa fatores que interferem no crescimento sustentável da IBM Brasil e de empresas de Tecnologia da Informação, situadas na região Norte-Nordeste do país. Foi estabelecida como hipótese que, os fatores parceirização, presença local, relacionamento, *skill* e ética contribuem no crescimento sustentável. A dissertação está composta por três partes. Na primeira parte, é apresentada a fundamentação teórica que enfoca os conceitos de crescimento, sustentabilidade, parceirização, presença local, relacionamento, *skill* e ética. Considerando-se a abrangência e diversidade do tema, objeto da pesquisa, foram estudados inúmeros teóricos. Na segunda parte, caracterizou-se o Setor de Tecnologia e da IBM no Brasil e no mundo. Na terceira parte, delimitou-se a metodologia, a análise e interpretação dos dados, e apresentação dos resultados obtidos. Concluídas as atividades investigativas, elaborou-se conclusões que ressaltam os fatores necessários ao crescimento sustentável: a necessidade de *skill* impõe-se, pois se trata de empresas no setor de tecnologia; o relacionamento entre cliente-fornecedor constitui-se fator indispensável para melhorar o desempenho de ambas as partes; a grande extensão territorial da região Norte-Nordeste do país e a pressão sofrida pelas empresas para sua manutenção no mercado favorecem o surgimento da parceirização; no mundo globalizado, a adoção de uma excelente estratégia somente a nível global é insuficiente, pois há necessidade de aplicá-la localmente, o que exige a presença local; a ética não pode ficar em segundo plano, mesmo que o objetivo da empresa seja o lucro.

Palavras-Chave: Crescimento Sustentável; *Skill*; Relacionamento; Parceirização.

ABSTRACT

This work is made up of a case study that examines factors affecting the sustainable growth of IBM Brazil and other Information Technology companies located in the North-Northeast of the country. It was established as a hypothesis that the factors partnership, local presence, relationship, skill and ethics contribute to sustainable growth. The dissertation is composed of three parts. The first part presents the theoretical foundation that focuses on the concepts of growth, sustainability, partnership, local presence, relationship, skill and ethics. Considering the breadth and diversity of subject, object of research, we studied many theorists. In the second part, characterized the Division of Technology and IBM in Brazil and the world. In the third part, narrowed the methodology, analysis and interpretation of data, and presentation of results. After finishing the research activities, conclusions are drawn that highlight the factors necessary for sustainable growth: the need for skill must be because firms are involved in the technology sector; the relationship between customer-supplier constitutes an essential factor to improve performance of both parties; the large territory of North-Northeast and the pressure suffered by companies for their maintenance in the market favor the emergence of partnership; in a globalized world, the adoption of a sound strategy only at the global level is insufficient, therefore no need to apply it locally, which requires a local presence; ethics can not remain in the background, even though the company's goal is profit.

Key-words: Sustainable Growth; Skill; Relationship; Partnership.

ÍNDICE

RESUMO	v
ABSTRACT	vi
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	ix
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE TABELAS	xi
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
1.1 Crescimento	7
1.2 Sustentabilidade	12
1.3 Parceirização	13
1.4 Presença Local	20
1.5 Relacionamento	23
1.6 <i>Skill</i> – Capacitação	29
1.7 Ética	35
CAPÍTULO 2 - SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	38
2.1 Caracterização do Setor de Tecnologia no Mundo	38
2.2 Caracterização do Setor de Tecnologia no Brasil	39
CAPÍTULO 3 - EMPRESA: IBM BRASIL	41
3.1 Histórico no Mundo	41
3.2 Histórico no Brasil	45
3.3 A IBM hoje	48
CAPÍTULO 4 - REGIÃO NORTE-NORDESTE DO PAÍS	50
4.1 Região Nordeste	50
4.2 Região Norte	54
4.3 Região Norte-Nordeste	59
CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	60
5.1 Metodologia	60
5.2. <i>Locus</i> das Atividades de Pesquisa e Participantes da Pesquisa	62
5.3 Análise e Interpretação dos Dados e Informações	63
5.4 Resultados Obtidos: Clientes e Parceiros de Negócios	64
5.5 Resultados Obtidos: Clientes	65
5.5.1 Questionário	67

5.5.2 Resposta dos clientes	67
5.6 Resultados Obtidos: Parceiros de Negócios	73
5.6.1 Questionário	75
5.6.2 Respostas dos parceiros de negócios	75
5.7 Pontos de Convergência e Divergência	81
CONCLUSÃO	83
BIBLIOGRAFIA	86
ANEXO I: QUESTIONÁRIO	91

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B	<i>Business To Business</i> – empresa a empresa
B2C	<i>Business To Consumer</i> – empresa a consummator
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CBAI	Companhia Brasileira de Aprendizagem Industrial
C,T&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
GSI	Gerdau Serviços de Informática
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBM	<i>International Business Machine</i>
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
MEC	Ministério da Educação e Cultura
OECD	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
P,D&I	Pesquisa e Desenvolvimento em Informática
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PNI	Política Nacional de Informática
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPB	Processo Produtivo Básico
RENAI	Rede Nacional de Informações sobre Investimentos
SUDENE	Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste
SUFRAMA	Superintendência da Zona Franca de Manaus
TI	Tecnologia da Informação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura da Dissertação	6
Figura 2: Fundamentação Teórica	11
Figura 3: As Cinco Forças de Porter	25
Figura 4: Região Nordeste do Brasil	50
Figura 5: Região Norte do Brasil	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Cidades mais populosas da Região Nordeste do Brasil	51
Tabela 2: Produto Interno Bruto da Região Nordeste	53
Tabela 3: Cidades mais populosas da Região Norte do Brasil	55
Tabela 4: Produto Interno Bruto da Região Norte	59
Tabela 5: Resultados obtidos dos clientes e parceiros de negócios	64
Tabela 6: Resultados obtidos dos clientes	65
Tabela 7: Resultados obtidos dos parceiros de negócios	73

INTRODUÇÃO

Os principais problemas de nosso tempo não podem ser compreendidos isoladamente e devem ser vistos de forma interconectada, considerando-se o mundo como um todo. Existe a interdependência entre todos os fenômenos, pois uma ação ocorrida em determinado lugar do mundo pode trazer consequências para qualquer outra localização geográfica.

Associado a isto, os valores e as regras de convivência que deverão pautar os comportamentos dos agentes econômicos, sejam eles indivíduos, empresas ou governo estão em permanente processo de discussão, refinamento, assimilação e transformação.

Eis porque é preciso dedicar atenção especial às condições e oportunidades que surgem constantemente.

A importância estratégica de tratar o tema **crescimento sustentável** como premissa para embasar a construção de um futuro, em que o desenvolvimento vai além da própria preservação da natureza, considerando que dentro de uma ótica holística refere-se aos avanços econômicos, sociais e políticos. Somente através do envolvimento de todas essas questões, pode realmente haver um crescimento qualitativo de longo prazo.

Este novo milênio traz consigo fatos preocupantes como a crescente concentração econômica, a desigualdade social e o desequilíbrio ambiental.

O conceito de desenvolvimento econômico passa então a ser crescentemente submetido ao crivo de revisões, iniciadas por movimentos surgidos no mundo todo, em especial, a partir da década de 1980.

Com efeito, as organizações, sociedades e os indivíduos não podem abdicar da decisão de moldar seu futuro. É essa capacidade de reestruturar o real de forma inédita, fazendo emergir novas formas de relação, que constitui uma base de intercâmbio responsável das organizações com a sociedade.

O crescimento sustentável não será concretizado apenas com a adoção de *slogans*. Para que ocorra no mundo prático, deverá estar envolvido nos projetos, programas e políticas de desenvolvimento dos governos federal, estaduais, municipais e da iniciativa privada, de modo a abranger toda a sociedade em torno dos mesmos objetivos. Em termos amplos, o crescimento sustentável passa pela integração do processo econômico, social e ambiental.

As empresas têm-se preocupado em desenvolver e utilizar processos que permitam atingir metas de produção levando em consideração não só o lucro, puro e simplesmente, mas

também implementando outras ações de melhoria tanto dos ambientes de trabalho como nas áreas públicas de influência da empresa.

O grau de comprometimento da empresa com a sociedade deve ser muito grande, pois se constitui uma obrigação incontestável. Hoje não se concebe uma empresa operando sem preocupação com a sua influência sobre o bem estar da população, seja ela sua força de trabalho ou não. Isso é enfatizado ao se reconhecer que não existe empresa sem sociedade, que não existe mercado fornecedor sem mercado consumidor, pois ambos necessitam de um local, de um ambiente para se estabelecerem.

As organizações começam a perceber que a credibilidade das empresas é fruto da prática efetiva e constante de valores como respeito ao consumidor, honestidade, transparência nas relações com seus públicos, integridade nas demonstrações financeiras e preocupação com o meio ambiente e com a comunidade.

Para as empresas, constitui um enorme desafio continuar avançando, simultaneamente, em desenvolvimento econômico, social e ambiental, como preconiza o crescimento sustentável. Isto reforça a importância na condução do processo para que esse se opere de modo “descentralizado” estimulando a autonomia das comunidades.

Particularmente no Brasil e na região Norte-Nordeste, que é uma região de grande extensão geográfica e aspectos culturais próprios, esta “descentralização” passa por aspectos que exigem **Presença Local** e construção de um **Relacionamento** de longo prazo, que visam adequar as necessidades e interesses globais das organizações às realidades locais.

Faz-se necessário salientar também a importância da **Parceirização**, parcerias das empresas com outras empresas privadas, com organizações comunitárias, com organizações não-governamentais ou com instituições governamentais para que o movimento de transformação não se dê isolado, mas articulado, uma vez que, dessa forma, se reduz a fragmentação do atendimento e amplia-se o alcance das atividades empresariais, observando-se, aí, um grande espaço para racionalizar o uso dos recursos privados.

O assunto desenvolvido neste trabalho é vivenciado por grande parte das organizações empresariais, dando ênfase às empresas no setor de TI - Tecnológica de Informação que se propõem a atuar na região Norte-Nordeste do Brasil. Neste caso, por se tratar de empresas no setor de Tecnologia da Informação ser portador do **Skill** – capacitação profissional se faz necessário e básico para participação no mercado.

A importância e relevância dos temas: parceirização, presença local, relacionamento, parceirização, *skill* e ética são apresentados como uma sugestão a ser avaliada e/ou ratificada

pela empresa IBM Brasil em sua estratégia de crescimento na região Norte-Nordeste do Brasil.

Finalidades e Objetivos da Investigação

Hipótese

Estabeleceu-se como hipótese que a adoção das estratégias que envolvem a parcerização, presença local, relacionamento, *skill* e ética contribuem para o crescimento sustentável da IBM Brasil e demais empresas de TI na região Norte-Nordeste.

Tema

O Crescimento Sustentável da IBM Brasil na Região Norte-Nordeste, região geograficamente extensa e com recursos limitados.

Campo de Análise

O campo de análise será atuação da IBM Brasil, empresa líder no mercado de Tecnologia de Informação na região Norte-Nordeste e o Setor de Tecnologia da Informação.

Objetivos

Objetivo Geral

A extensão territorial da região Norte-Nordeste, as dificuldades de transportes e suas diferenças culturais levaram o pesquisador a analisar diversos conceitos que, se aplicados nas empresas do Setor de TI, poderiam contribuir para o seu crescimento sustentável.

Objetivos Específicos

O objetivo deste trabalho é analisar os conceitos de parcerização, presença local, relacionamento, *skill* e ética, aplicados de modo integrado, como forma de contribuir para um crescimento sustentável das empresas de TI na região Norte-Nordeste.

Justificativas

Na região Norte-Nordeste do Brasil, o número de empresas de pequeno, médio e grande porte é expressivo. Essas empresas possuem características muito diferentes quanto à sua estrutura organizacional, cultura e estrutura de poder.

De uma maneira geral, muitas dessas empresas têm ciclo de vida baixo ou alternam suas presenças nos diversos estados da região Norte-Nordeste de acordo com a obtenção de projetos específicos e pontuais.

No decorrer de sua experiência profissional, como funcionário da IBM há 20 anos, o pesquisador tem constatado as dificuldades decorrentes do crescimento variável ocorrido em diversas empresas de TI da região. O crescimento inconstante citado acima traz algumas incertezas que impactam o planejamento e, conseqüentemente, interferem nos resultados das empresas.

Tais acontecimentos constituem obstáculos à função gerencial com repercussões no desempenho dos funcionários e nas parcerias de negócios. Convém ressaltar que a diminuição do crescimento das empresas traz prejuízos para a região Norte-Nordeste e para a sociedade.

Contribuição

A constatação do crescimento inconstante, a identificação de sua causa e a proposta de solução justificam a implementação desta pesquisa que trará benefícios às empresas de TI que atuam ou desejam atuar na região Norte-Nordeste, aos seus colaboradores, aos parceiros de negócios e à sociedade.

Indicativos de Metodologia e Instrumentos de Trabalho.

Para identificar as causas do problema, o pesquisador estabeleceu um caminho metodológico, que lhe permitiu perceber a extensão do fenômeno e também as reações das pessoas envolvidas. Conforme afirma Queiroz (1992 p.21):

“O conhecimento qualitativo traça os contornos externos e internos da coletividade estudada; em seguida, a abordagem quantitativa desvenda o número de vezes em que ocorre o fenômeno e sua intensidade, segundo as divisões já efetuadas. A associação das duas abordagens possibilita um aprofundamento cada vez maior das facetas do objeto de estudo”.

Na perspectiva desta escolha metodológica, os seguintes instrumentos de investigação foram utilizados: análise documental e entrevistas. Foram examinados os documentos disponíveis sobre a IBM referentes à história da empresa no Brasil e no mundo, relatórios técnicos/financeiros, bem com histórico do Setor de TI no Brasil e no mundo.

A partir dos resultados da primeira etapa da investigação, foram entrevistados, parceiros de negócios e clientes da IBM Brasil e de diversas empresas do setor de TI com a finalidade de apreender seus posicionamentos e expectativas relacionados ao problema objeto deste estudo.

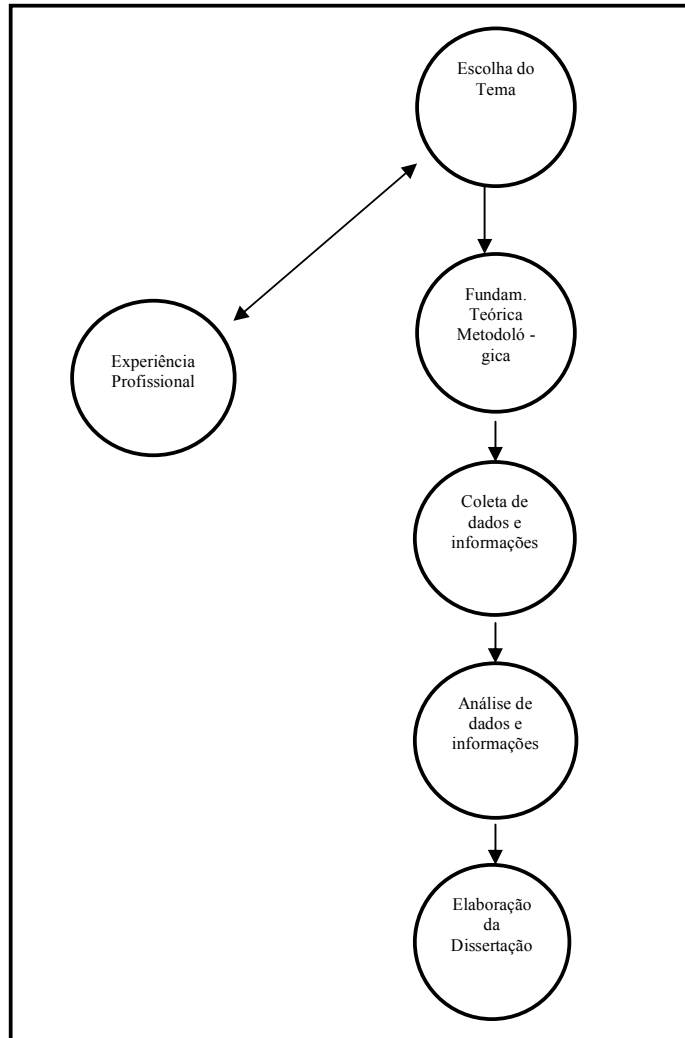
Delimitação e/ou contextualização do tema

Este tema, apesar de relacionado às empresas de TI na região Norte-Nordeste, teve como foco a empresa IBM Brasil Indústria Máquinas e Serviços Ltda, uma das subsidiárias da *IBM World Trade Corporation* presente no Brasil desde 1917 e líder no Setor de TI no Brasil e no mundo.

O estudo ficará restrito a sugestão de um modelo a ser avaliado e/ou ratificado para atuação da IBM Brasil na região Norte-Nordeste.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo destina-se à fundamentação teórica que enfoca os temas: crescimento, sustentabilidade, parcerização, presença local, relacionamento, *skill* e ética. Devido à abrangência e à diversidade do tema, objeto desta pesquisa, foram estudados diversos teóricos. O segundo capítulo contém uma caracterização do Setor de Tecnologia no Brasil e no mundo. O terceiro capítulo é dedicado a apresentar a empresa IBM no Brasil e no mundo. O quarto capítulo descreve a região Norte-Nordeste do Brasil. E no quinto capítulo, fez-se a escolha e apresentação da metodologia, a análise e interpretação dos dados e a apresentação dos resultados obtidos. Nas conclusões, são apresentadas as contribuições teóricas e interpretativas do pesquisador em relação aos fatores que possibilitam o crescimento sustentável. A estrutura deste trabalho pode ser visualizada no gráfico que se segue.

Figura 1: Estrutura da Dissertação



Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para dar fundamentação as atividades de pesquisa, elaborou-se este referencial teórico que abrange os conceitos de:

- crescimento;
- sustentabilidade;
- parceirização;
- presença local;
- relacionamento;
- *skill*.

1.1 Crescimento

O conceito de crescimento pode ser encontrado logo nos textos “dos pais” da economia, Smith (1978) e Ricardo (1978), tendo por base o acréscimo da riqueza produzida. A verdade é que o crescimento era apenas visto na sua forma quantitativa, representando um aumento das rendas, lucros e salários globais, sem qualquer preocupação qualitativa.

Moura (1978, p.391) cita: “... *toda a história da análise econômica é também história da análise do desenvolvimento...*”.

As idéias de crescimento há muito estão incluídas no pensamento do homem, pois a sua primeira apreensão é dada através dos historiadores em geral e dos historiadores da economia em particular. Aquelas percepções há muito fazem parte do pensamento humano, estando sempre presentes na procura constante da melhoria das condições de vida das populações, porém as teorias científicas do crescimento tal como existe na atualidade são relativamente recentes.

Há interpretações clássicas e pós-clássicas que abordam direta ou indiretamente a problemática do crescimento. No entanto, a teoria moderna do crescimento nasce com Harrod (1939), principalmente com a idéia de que o crescimento econômico resulta da acumulação de capital, sendo que este é o resultado da poupança e do nível de rendimento que, em função do razão capital/produto, influencia o nível de tecnologia e a capacidade de inovação tecnológica da sociedade.

Assim, da conjugação da acumulação de capital com o grau de tecnologia é determinado o crescimento da economia.

Era a base da teoria do “progresso”, definido como o “crescimento da capacidade e da produção mais rápido do que a população” (Moura, 1978, p.397).

Daqui surgia uma primeira lista de obstáculos ao crescimento:

- falta de capital;
- baixa eficiência dos fatores produtivos;
- peso demográfico;
- exiguidade do mercado.

Quanto à falta de capital, em uma economia simplificada, a poupança é o que sobra da realização da atividade econômica depois da aplicação da parte dos rendimentos gerados em gastos de consumo imediato. Essa poupança serve para investir em tecnologia. Porém, em uma sociedade ainda não desenvolvida e em vias de crescimento, a maior parte da riqueza gerada é destinada ao consumo, comprometendo a capacidade de investir.

As sociedades que necessitam de um maior crescimento são as que apresentam uma menor eficiência nos setores produtivos (Capital e Trabalho) pelo que, paradoxalmente, são as que mais dificuldades têm em crescer.

O acréscimo demográfico das sociedades menos desenvolvidas apresenta-se como um sério obstáculo ao crescimento, aumentando as necessidades de consumo e diminuindo a eficiência dos fatores produtivos.

A exiguidade dos mercados dos países mais atrasados, relacionada com o fraco poder de compra e com a deficiente organização da distribuição de produto, impedem que este mercado interno sirva de trampolim ao crescimento.

Na sequência destas constatações, numa fase posterior a 2ª Guerra Mundial, os estudos empíricos de Rosstein-Rodan (1957), entre outros, demonstraram que há dois tipos de crescimento:

- O crescimento de países que têm taxas elevadas de poupança e níveis tecnológicos avançados, nos quais o problema básico é combinar acumulação de capital com inovação tecnológica.

- O crescimento em países que, por razões estruturais ou institucionais, culturais, econômicas, jurídicas e políticas, têm fatores de atraso que puxam para o fundo, enquanto os países mais dinâmicos da economia progridem.

Solow (1988) perguntava-se então que razão levaria as economias dos países desenvolvidos e industrializados a inverterem a dinâmica de crescimento. A resposta de Solow (1988) para sua própria pergunta, constituiu um enorme passo na investigação da teoria do crescimento e permitiu enunciar o que chamou de “Resíduo de Solow”.

Basicamente, o crescimento a longo prazo na linha de Harrod (1939), depende da acumulação de capital, da dinâmica demográfica, bem como do grau de tecnologia.

Porém Solow (1988) chegou à conclusão de que esse modelo não explicava totalmente o crescimento, pois estava incompleto e faltava algum fator para além da demografia e do capital, que contribuísse para explicar as alterações de ritmo do crescimento. Essa investigação levou-o a encontrar um conceito essencial da teoria do crescimento, o conceito de produtividade que marcou de maneira decisiva o conceito de crescimento desde o final dos anos 70 até os dias de hoje.

A produtividade segundo Solow (1988) e outros que lhe seguiram, obtinha-se da conjugação de dois fatores fundamentais: Tecnologia e Inovação.

Esses fatores, porém, dependem da capacidade que os homens apresentam em avançar nos propósitos da técnica e da inovação, com base numa preparação cada vez mais avançada. Então, a tecnologia e a inovação dependeriam principalmente do capital humano ou, por outras palavras, da qualificação dos elementos de uma sociedade.

Consolidou-se então essa idéia de produtividade ligada à inovação combinada com a tecnologia, verificando-se, porém, com a introdução da variável tempo, que os efeitos da qualificação dos recursos humanos tenderiam a diluir-se com o avançar do tempo. Para garantir a continuidade do crescimento seria necessário investimento permanente de forma a garantir o prosseguimento do efeito desses fatores de produtividade. Segundo Marins (2005) na sequência deste raciocínio, Lucas, um neoliberal, defende a necessidade do investimento do setor público (Estado) e empresas, como forma de apostar a médio e longo prazo na qualificação dos recursos humanos e da sociedade em geral, visando a “sustentabilidade” do crescimento.

Interessa aqui expor resumidamente a diferença entre Capital Humano e Capital Social:

- Capital Humano – qualificação da mão-de-obra, isto é, dos recursos humanos de uma sociedade.
- Capital Social – conjunto organizado das instituições nas quais o homem, cada vez mais formado e qualificado, é capaz de produzir, tirando melhor proveito das inovações tecnológicas existentes e criando condições para que nos momentos incertos, surjam novas inovações e novas capacidades tecnológicas que gerem novas vagas de crescimento.

Segundo Moreira (2005, p.8):

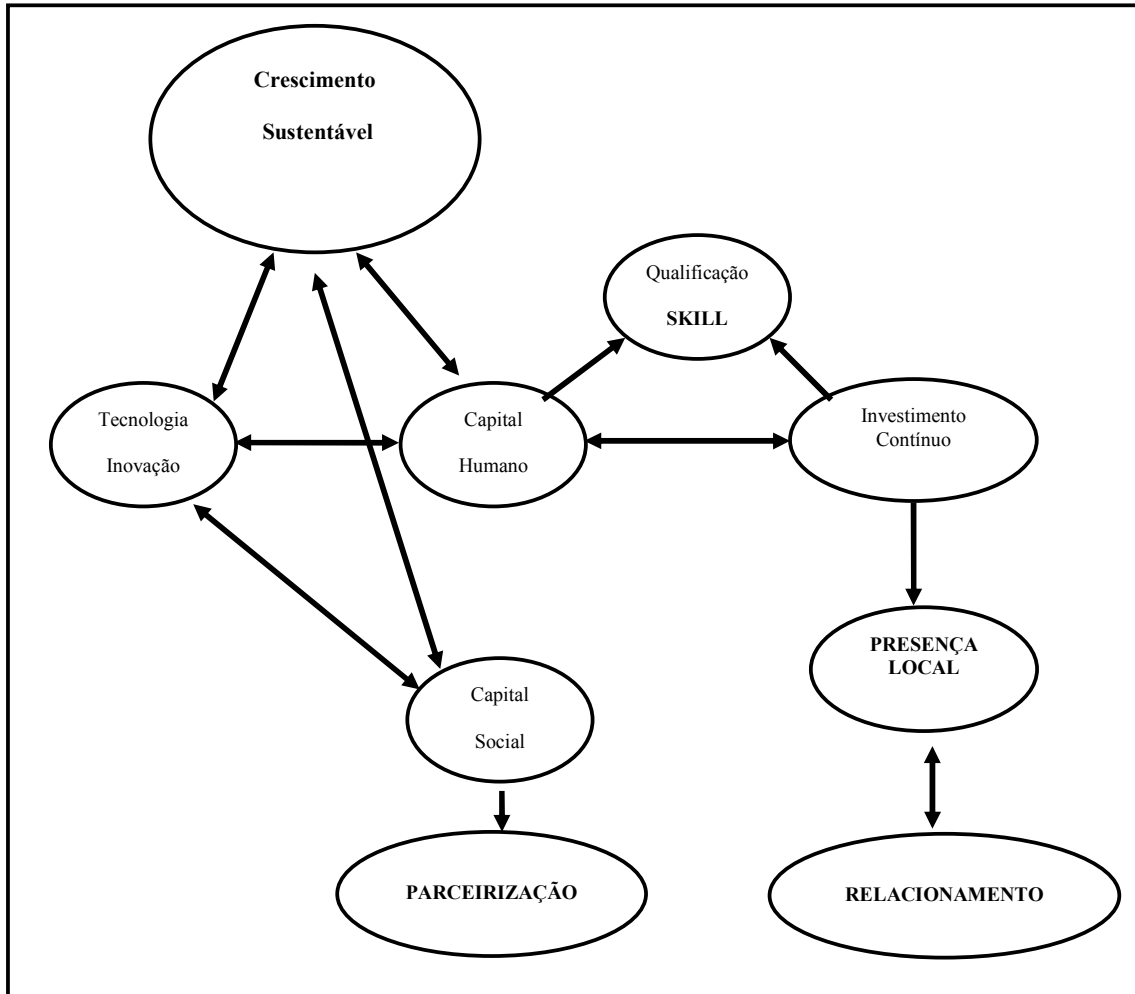
“Em resumo, a contribuição de Lucas e Giddens e depois da famosa escola de Londres, firma-se na idéias de que o crescimento num contexto mais complexo depende principalmente da capacidade que as sociedades demonstram de a partir de ações dos setores públicos e privados, investirem no capital humano e no capital social, ou seja, de apostarem na educação e formação na ciência e na cultura de forma continuada. Este será, para esta escola o fator principal que condicionará, a longo prazo, a produtividade, sendo desta que depende o crescimento”.

Aplicando o conceito acima, neste trabalho e associando-o ao tema de pesquisa pode-se dizer que:

“O crescimento num contexto mais complexo, depende principalmente da capacidade que as sociedades demonstram de a partir de ações dos setores públicos e privados (IBM Brasil), investirem (presença local) no capital humano (*skill*) e no capital social (parceirização), ou seja, de apostarem na educação e formação na ciência e na cultura (relacionamento) de forma continuada (sustentável). Este será, para esta escola o fator principal que condicionará, a longo prazo, a produtividade, sendo desta que depende o crescimento”.

A representação deste conceito pode ser visualizada no gráfico que se segue.

Figura 2: Fundamentação teórica



Fonte: Elaboração Própria

1.2 Sustentabilidade

Sustentabilidade é um conceito sistêmico, relacionado com a continuidade dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais da sociedade humana.

A palavra sustentabilidade como idéia isolada não tem muito sentido. Trata-se de um conceito relacional e de um objetivo a perseguir. É muito conhecido o conceito estabelecido no relatório da Comissão Bruntland (1991, p.46), como sendo o:

“Processo que busca satisfazer as necessidades e aspirações do presente, sem comprometer a possibilidade das gerações futuras para atender a suas próprias necessidades, ou como um processo de mudança na qual a exploração dos recursos, a orientação dos investimentos, os rumos do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional estão de acordo com as necessidades atuais e futuras”.

A visão do futuro, a vontade de proteger a vida humana e a natureza no longo prazo são centrais no conceito de sustentabilidade.

Isso é muito parecido com a filosofia dos nativos dos Estados Unidos, que diziam que os seus líderes deviam sempre considerar os efeitos das suas ações nos seus dependentes, após sete gerações futuras.

Propõe-se a ser um meio de configurar civilização e atividade humana, de tal forma que a sociedade, seus membros e suas economias possam preencher suas necessidades e expressar o seu maior potencial no presente e, ao mesmo tempo, preservar a biodiversidade e os ecossistemas naturais, planejando e agindo de forma a atingir pró-eficiência na manutenção indefinida desses ideais.

Segundo Filipe (2006, p.8):

“O desenvolvimento sustentável, desejável nas sociedades, deverá fazer-se através de um processo responsável de tomada de decisões e, tanto quanto possível, deveria ser feito com base em consensos. Neste processo, as atividades econômicas, o próprio ambiente e o bem-estar das populações humanas deverão ser integrados e deverão procurar os equilíbrios necessários a sustentabilidade no futuro”.

"Sustentabilidade" é hoje em dia usado como um termo amplo para todas as atividades humanas.

Segundo diversos teóricos, para um empreendimento humano ser sustentável, no sentido amplo, precisa ter em vista as dimensões ambiental, social, econômica, política e cultural. De

acordo com Jara (1998), um empreendimento é sustentável quando atinge as seguintes esferas:

- Ecológica: pela conservação dos ecossistemas e pelo manejo racional do meio ambiente e recurso naturais.
- Econômica: promovendo atividades produtivas razoavelmente rentáveis preocupadas mais com a qualidade de vida do que com a quantidade da produção e tenham relativa permanência no tempo.
- Social: as atividades e o conteúdo dos processos de desenvolvimento são compatíveis com os valores culturais e com as expectativas das sociedades. É preciso existir consenso entre os atores sociais participantes que controlam as decisões e as ações que afetam o destino da sociedade.

A gestão sustentável é uma capacidade para dirigir o curso de uma empresa, comunidade ou país, por vias que valorizam, recuperam todas as formas de capital, humano, natural e financeiro de modo a gerar valor aos *Stakeholders* (acionistas). A gestão de processos deve ser vista sempre como um processo evolutivo de trabalho e gestão e não somente como um projeto com início, meio e fim. Se não for conduzida com esta visão, surgirá a tendência de se tornar um modismo dentro da empresa ou do país e logo será esquecida ao sinal de um primeiro tropeço.

1.3 Parceirização

A reestruturação econômica dos anos 80 do século passado vem implicando a reorganização dos processos de gestão das empresas, baseada em uma nova lógica organizacional. Mudanças sociais, políticas, culturais e organizacionais, inerentes à economia global, indicam a transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento.

No contexto da economia do conhecimento, as empresas buscam reformular suas estruturas e a organização do trabalho frente ao mercado globalizado, no qual barreiras econômicas são rompidas e as empresas transnacionais adotam estratégias de licenciamentos, franquias, *joint ventures* e/ou parcerias. As exigências de renovação rápida dos produtos e serviços levam à formação de consórcios e parcerias, com o compartilhamento de investimentos e de riscos, e à busca de novas tecnologias em Universidades e Centros de Pesquisa. Assim, a globalização

resultou no estabelecimento de diversos sistemas de alianças e redes de cooperação. Neste trabalho, o estabelecimento de parcerias e alianças é denominado de parceirização.

Segundo Hitt (2002), alianças estratégicas são parcerias entre firmas, em que seus recursos, capacidades e competências essenciais são combinados para perseguirem interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens e serviços.

Segundo Lewis (1992), as alianças proporcionam oportunidades únicas para o desenvolvimento de força com um conjunto excepcionalmente amplo de parceiros, inclusive clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, universidades e empresas de outras naturezas.

Faulkner e Rond (2000) definem que o termo “aliança”, que em algum momento no passado significava uma relação particular, bem determinada entre as empresas e, hoje, é utilizado como um termo “guarda chuva” para caracterizar uma vasta gama de relacionamentos entre empresas.

A necessidade de um diferencial competitivo pode impulsionar as organizações a colaborar em diversos segmentos, podendo ser concorrentes acirrados em algum segmento e parceiros em outros.

Ao perceber que há, de fato, uma lacuna entre aquilo que gostariam de fazer e o que concretamente podem fazer, as organizações perceberam que era necessário somar forças e descobrir formas de otimizar seus recursos, seus conhecimentos, potencialidades e que a melhor forma de fazê-lo era agregando esforços com as organizações afins (Noletto, 2000).

A estratégia de formação de alianças – parceirização pode ser utilizada pelas empresas por vários motivos. Segundo Amato Neto (2000), algumas necessidades podem levar as empresas a buscar cooperação:

- combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas;
- dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;
- partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;
- oferecer produtos de qualidade superior e mais diversificada;
- exercer pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
- compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados;

- fortalecer o poder de compra;
- obter mais força para atuar nos mercados internacionais.

Segundo Lynch (1994), as empresas devem formar alianças para, simultaneamente:

- obter metas estratégicas;
- reduzir riscos e aumentar as compensações;
- alavancar recursos preciosos.

As citações acima reafirmam que a parcerização é uma ferramenta utilizada na busca da competitividade, que se inicia ainda na fase de projetos e estará presente durante todas as fases: projeto, produção, distribuição, vendas e pós-vendas dos produtos. A busca por mercados globais é outro fator importante no cenário atual da economia. Muitas empresas para crescer precisam entrar em mercados internacionais, mas pode ser uma missão difícil quando estão sozinhas.

Segundo Ratti (2000), as empresas que buscam o mercado internacional e/ou mercado regional devem levar em conta fatores diversos tais como: costumes, variação cambial, longas distâncias, hábitos de comércio, natureza do mercado e sistemas de pesos e medidas.

É o caso da região Norte-Nordeste do Brasil com seus costumes específicos, longas distâncias, hábitos de comércio e natureza do mercado próprio da região.

Muitos produtos podem ter sucesso em um mercado e fracassar em outros. Segundo Lewis (1992), existem quatro maneiras de aumentar a força da organização: com atividades internas, aquisições, transações formais/distantes e alianças estratégicas. A melhor abordagem depende dos recursos e dos riscos envolvidos, bem como da necessidade de controle.

Apesar dos processos de fusão, aquisição e formação de alianças já serem utilizados há muito tempo, o Brasil, em função de sua política econômica, somente começou a utilizar esse tipo de estratégia, com mais força, a partir da década de 90 do século passado.

Nesse processo, a empresa deve escolher, entre as maneiras de aumentar a força, a modalidade de acordo com o que mais atenda suas necessidades e seus objetivos. No caso das pequenas organizações, a formação de alianças estratégicas/parcerização tem um custo menor envolvido do que em um processo de aquisição. As vantagens obtidas com as alianças podem ser muitas, mas a opção vai depender das necessidades da empresa. “Das três opções de crescimento, expansão interna, fusões e aquisições, e alianças, apenas a última, aliança/parcerização tem as vantagens reais de velocidade e amplitude mínima de recursos” (Lynch, 1994, p.105).

Ele enfatiza que, em um mercado em constante movimento, a agilidade é outro fator fundamental, sendo que o processo de fusão e aquisição é mais lento, além de exigir maiores investimentos financeiros em comparação com o processo de formação de alianças/parceirização.

Segundo Wright (2000), as alianças estratégicas/parceirização podem ser realizadas por motivos políticos, econômicos ou tecnológicos, dependendo da dimensão do projeto e dos recursos a serem aplicados.

Segundo Yoshino (1996), as empresas precisam se tornar flexíveis, rápidas e ágeis, e a parceirização constitui a rota mais direta para alcançar esse objetivo.

Passos para formação de alianças

As organizações que estejam dispostas a iniciar parcerias devem estar preparadas para construir uma administração compartilhada, pois, por meio da formação de alianças, passa a existir um grande vínculo, envolvendo o acesso às informações estratégicas, novas tecnologias e até clientes comuns.

Lewis (1992) compara a formação de parcerias a um casamento. Em uma parceria os riscos incluem a eficácia com a qual as empresas irão trabalhar em conjunto. Como no caso de um casamento, isso não pode ser previsto com segurança no início. Uma cooperação bem sucedida se apóia na confiança e na compreensão mútuas, que somente se desenvolvem através de esforços ao longo do tempo.

“A gestão de parcerias deve começar com o claro conhecimento dos desafios e tarefas envolvidos. Dentre eles, estão a gestão do fluxo de informações, o aprendizado organizacional e a transformação cultural” (Yoshino, 1996, p.24).

Os vários teóricos (Lewis, 1992; Noletto, 2000; Puga, 2000; Yoshino, 1996) assinalam como fator primordial para o sucesso da parceirização, a confiança mútua entre os parceiros, sem a qual não é possível visualizar as atividades conjuntas de forma duradoura. Portanto, alguns passos são importantes para a parceirização, de forma que a sua administração se torna mais fácil:

- definir os objetivos;
- escolher os parceiros;
- definir as obrigações e direitos, formal ou informalmente;
- estudar os impactos sobre a organização;
- planejar a integração;

- concretizar a aliança.

As várias formas de parcerias entre grandes ou pequenos, públicos ou privados estão, sem dúvida, alicerçadas em uma proposta conjunta, na qual o fator “emocional” dos envolvidos poderá ser um fator de sucesso ou fracasso. Nas parcerias circulam muitos conhecimentos tácitos, não mensuráveis. Puga (2000) nomeia essa interação entre os participantes de capital social. Essa interação dá força aos parceiros para irão aceitar riscos e desafios em conjunto e alimentar as informações necessárias para o sucesso da parcerização.

Vantagem competitiva *versus* parcerização

Sobre a necessidade de inovação em produtos e serviços, vários autores concordam que o mercado atual apresenta produtos cada vez mais similares em relação à qualidade e ao preço. Partindo desse princípio, o que o consumidor considera para a escolha de um produto? O que faz uma empresa tornar-se e manter-se líder ao longo do tempo? Que vantagens um fabricante deve apresentar para ganhar a preferência dos consumidores?

De uma forma genérica, pode-se dizer que uma vantagem competitiva é aquela que proporciona ao cliente uma grande fonte de diferenciação, dificulta a cópia pelos competidores, atinge o objetivo da empresa e alcança a lucratividade máxima.

Segundo Fleury e Fleury (2001), uma vantagem competitiva é criada quando se identificam oportunidades únicas em termos de produtos e mercados. Para a formação de competências, a empresa deve utilizar o que tem de melhor em recursos tangíveis e intangíveis.

Segundo Porter (1991), a vantagem competitiva descreve o modo como uma empresa pode escolher e implementar uma estratégia genérica, a fim de obter e sustentar uma vantagem competitiva.

A parcerização pode aumentar a força competitiva da empresa. As pequenas e médias empresas, características da região Norte-Nordeste do Brasil, em particular as do mercado de TI têm mais dificuldades em dominar as fases da cadeia produtiva, portanto, as parcerias podem significar uma excelente oportunidade de fortalecimento.

Porter (1991) afirma que existem duas maneiras das empresas se tornarem competitivas: a liderança por custo, produzindo grandes quantidades ou a estratégia da diferenciação, com ênfase no produto.

“Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa possa possuir: baixo custo ou diferenciação [...]. As estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem

competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia do enfoque visa a uma vantagem no custo (enfoque no custo) ou uma diferenciação (enfoque de diferenciação) num segmento estreito” (Porter, 1989, p.10).

Dessa forma, as pequenas empresas somente poderiam ter sucesso se optassem pela estratégia da diferenciação, por meio de produtos e serviços nobres e com estruturas flexíveis. A liderança de custos exigiria ênfase no processo, obrigando altos investimentos, pois implicaria produção em larga escala, padronização e baixo preço final, o que não é uma realidade na região Norte-Nordeste. Isso leva a crer que as pequenas empresas características na região Norte-Nordeste, em particular às do mercado de TI, só poderiam optar pela diferenciação, através da parcerização.

Tipos de parcerias

Lynch (1994, p.29) afirma:

“A aliança estratégica / parcerização é a forma mais simples e básica do empreendimento corporativo [...]. A natureza do empreendimento assumido e não a forma de contrato é que determina o tipo de aliança que existe. Muitas alianças estratégicas / parcerias são bastante informais, não tendo nenhum status legal ou contrato de fornecimento de um produto, componente ou serviço. Frequentemente elas são consumadas com um simples aperto de mão”.

Ainda segundo o autor, vários fatores-chave devem ser considerados para que uma relação seja considerada uma aliança:

- forte ligação operacional entre os parceiros;
- interesse legítimo no futuro do aliado;
- existência de uma relação estratégica, com horizontes de longo prazo e vantagens competitivas significativas.

Conforme citado anteriormente, muitos tipos de acordos, associativismo e parcerias podem ser considerados como alianças estratégicas.

Tipos de Parcerias em Nível de Unidades de Negócios:

Parcerias estratégicas complementares

São utilizadas para ganhar competitividade de uma oportunidade no mercado, combinando ativos das empresas sócias de forma complementar para criar novo valor. Podem ser horizontais e verticais.

As parcerias estratégicas complementares verticais são formadas entre duas empresas que concordam em usar suas habilidades e recursos em diferentes etapas para criar valores.

As parcerias estratégicas complementares horizontais são formadas entre empresas que concordam em usar suas habilidades e recursos para criar valor na mesma etapa da cadeia de valor, e normalmente produzem produtos ou serviços similares.

Parcerias estratégicas para redução da competição

Esse tipo de aliança, conhecida como cartel, é utilizada para manter o controle sobre os preços de um produto ou serviço. Os concorrentes unem-se com o objetivo de regular os preços no mercado. Tal comportamento vem sofrendo intolerância por parte do mercado público e privado.

Parcerias estratégicas de resposta à competição

São alianças formadas por empresas em resposta a um competidor comum, que pode ter utilizado alianças não tácitas. Dessa forma, essa aliança pode fazer frente a um forte competidor.

Parcerias estratégicas de redução da incerteza

Essas alianças são formadas, visando proteger-se da incerteza da liderança em um certo segmento.

Parcerias estratégicas de diversificação

Esse tipo de aliança permite que a empresa se expanda para novos produtos ou mercados, ou seja, a empresa quer crescer, mas opta por não comprar ou se fundir com outra empresa. Nessa aliança, o benefício para a empresa é a flexibilidade e menos risco.

Parcerias estratégicas de *franchising*

Esse tipo de parceria é muito difundido para abertura de mercados. É considerado como uma estratégia cooperativa, baseada em uma relação formal, pois está apoiada em contrato formal entre o franqueador que contrata o franqueado para vender ou distribuir o seu produto ou serviço.

1.4 Presença Local

A prática do pensamento sustentável: “Pense globalmente, aja localmente” explicita o desafiador modelo atual para construção do crescimento sustentável. Segundo Kotler (1997), não basta ter uma excelente estratégia a nível global se não for possível implementá-la localmente.

Uma solução em nível global nem sempre se faz viável, dado seu alto grau de complexidade. Por outro lado, as iniciativas podem ocorrer em níveis menores com soluções locais sustentáveis que exigem uma presença local, até o momento em que seja atingida uma massa crítica de resultados, na qual a soma das soluções locais permita uma resolução global.

Alguns geógrafos que estudam a interação existente entre a economia global e o espaço local tendem a admitir que o espaço local quase já não consegue mais exercer politicamente qualquer controle sobre as atividades dos fluxos criados pela economia global, ou mesmo sobre setores-chave da economia (Sassen, 1999).

Numa perspectiva analítica um pouco diferente, Sassen (1999) afirma que a globalização pode ser decomposta em termos de locais estratégicos, onde os processos globais se materializam. Essa constatação evidencia uma geografia da globalização peculiar e revela o fato de que a globalização não é um evento planetário que engloba todo o mundo.

Mas as diferentes formas de representação da identidade social que estão presentes no espaço local, tais como: língua, cultura, alimentação, música, religião, padrões de consumo, tendem a sucumbir à lógica hegemônica da globalização.

Conforme afirma Coll (2002, p.5):

“Creio que agir localmente é a única forma eficaz de realizar as mudanças, uma vez que é uma atuação onde está a ‘coisa concreta’, no local, onde realmente estão as necessidades. Se não é assim, é apenas discurso! A cidade tem que assumir a discussão global é preciso que o coletivo compartilhe o problema e busque os recursos. Mas os acordos e pactos cooperativos precisam ocorrer nos locais onde as ações vão acontecer. Nos locais onde as pessoas crescem é que as coisas ocorrem, e isso deve estar claro para todos”.

Como referido por Roberts (1998), é importante reconhecer a necessidade de delinear soluções adequadas a cada economia e às diferentes condições sociais e ecológicas de cada região ou localidade. Embora os princípios genéricos do desenvolvimento sustentável sejam válidos em qualquer situação, é vital que se tenha em atenção o conjunto dos fatores econômicos, humanos, sociais e ecológicos de cada local, como fator de extrema importância para dar prosseguimento às políticas adequadas.

Conforme afirma Albagli (1999, p.186):

“A relevância da cultura local na globalização está no seu papel de integração das especificidades. A partir do potencial integrativo do novo padrão tecnológico, o local redefine-se, ganhando em densidade comunicacional, informacional e técnica no âmbito das redes informacionais que se estabelecem em escala planetária, pois a dimensão cultural do local atua na globalidade como um fio invisível que vincula os indivíduos ao espaço, marcando uma certa idéia de diferença ou de distinção entre comunidades”.

A economia globalizada tem colocado em cheque, muitas vezes, a permanência de atividades de caráter localizado. No entanto, há casos nos quais essas atividades localizadas têm garantido qualidade de vida e desenvolvimento. A força da “presença local” tem sido questionada pelos defensores da globalização e, também, reforçada por iniciativas cooperativistas e solidárias. Há ainda o fator especialização, que tem alcançado interessante desenvolvimento para numerosas localidades.

Não se trata de uma guerra entre local e global, mas da busca pela integração entre o poder da economia globalizada e a grande capacidade de adaptação em escalas espaciais mais reduzidas.

Dimensões da localidade

Delimitar o que é o local é uma tarefa complicada, pois não há um tamanho, uma medida, um parâmetro exato para isso. Há uma concepção de que o local vai além de medidas e valores. O local é definido por um conjunto de situações de caráter territorial, social, político, cultural e econômico.

O local é o ambiente do convívio social, onde o indivíduo e seu grupo se enquadram, onde as relações mais valiosas de caráter humano acontecem. É também o ambiente da ação, luta política e trabalho. Pode-se utilizar a terminologia sistema local, que irá determinar o conjunto de relações sociais e econômicas, interpretadas através do referencial territorial, como uma unidade de vida social.

No local, desenvolvem-se as relações e conhecimentos necessários para o processo produtivo, que são capazes de modificar o território. O processo é diferente de local para local, criando a identidade de cada lugar. As estruturas de relações são diferentes e, também, são diferentes as soluções de ação coletiva e civil, com organizações distintas. O local é verdadeiramente um espaço privilegiado de interferências e de sínteses, onde se pode tratar o heterogêneo e o complexo.

Desenvolvimento local empresarial

O termo desenvolvimento significa muito mais que crescimento econômico, porém a prática nem sempre leva a essa realidade. Empresários, economistas e empreendedores em geral encontraram, na escala local, um ambiente adequado para o desenvolvimento da competitividade e do mercado consumidor. Os objetivos não vão além de condições de mercado e dos sistemas produtivos e cooperação entre as empresas. Essa concepção de desenvolvimento é pautada na adaptação do local para que as empresas se instalem.

Vázquez Barquero (2001, p.43) deixa bem clara a idéia de desenvolvimento local, baseado no crescimento empresarial:

“... as formas [...] locais conferem uma configuração flexível aos mercados de trabalho, permitindo às firmas operarem com baixos custos de produção e, em particular, com salários relativamente reduzidos. A disponibilidade de uma oferta de mão-de-obra suficientemente qualificada para realizar as tarefas previstas, ajustáveis às necessidades das empresas, e o baixo nível de conflitos trabalhistas representam fatores que lhes asseguram vantagens comparativas”.

O desenvolvimento empresarial pensa, acima de tudo, na competitividade e nos resultados econômicos, apesar de apresentar justificativa social em seus discursos: “[...] o

desenvolvimento endógeno propõe-se a atender às necessidades e demandas da população local através da participação ativa da comunidade envolvida” (Vázquez Barquero, 2001, p.39).

É necessário compreender quem são os atores, ou agentes do desenvolvimento local: “[...] são precisamente as pequenas e médias empresas que, com sua flexibilidade e capacidade empresarial e organizacional, estão fadadas a ocupar um papel de protagonistas nos processos de desenvolvimento endógeno” (Vázquez Barquero, 2001, p.39).

O desenvolvimento endógeno é mais flexível e vem aparecendo na preferência dos modelos regionais. Esse modelo está menos sujeito às instabilidades do sistema.

Local versus Global

É um erro desvincular o local do global, pois deve haver interação entre as escalas para que o desenvolvimento local atinja resultados cada vez melhores. O desenvolvimento local bem sucedido traz autonomia às escalas menores, permitindo que haja interação sem subordinação do local. É necessário incorporar a dialética entre o local e o global.

Trabalhar em rede é muito vantajoso para os diferentes setores da sociedade. A reestruturação para consolidação do desenvolvimento local gira ao redor de fatores internos e externos; sendo assim, o local não deve ser inimigo do global, mas associado.

1.5 Relacionamento

Na atualidade, os mercados têm a seguinte característica: concorrer apenas em função de qualidade ou de preço já não garante a sustentação de uma vantagem competitiva significativa. O relacionamento cliente-fornecedor passa a ser um fator de vantagem competitiva e contribuir para o crescimento sustentável das organizações.

Durante os últimos anos, tem-se falado muito sobre o assunto de relacionamento e, em especial, na parceria entre fornecedores e clientes. Em uma abordagem tradicional, tais relacionamentos são marcados pela visão dos fornecedores como adversários, na qual os mesmos se assemelham às lojas, onde os produtos são adquiridos pelo menor preço. No entanto, a abertura da economia mundial efetuou uma revolução nas empresas, em consequência do aporte cada vez maior de competidores, num cenário de competição sem fronteiras, fruto da globalização. De acordo com Porter (1989), o divisor de águas entre o

sucesso e o fracasso é o resultado que é obtido através da qualidade, na qual um diferencial neste aspecto, em relação aos concorrentes, torna-se vantagem competitiva.

Neste cenário competitivo, pode-se afirmar que, atualmente, o foco no estreitamento dos laços de parceria entre fornecedor e cliente tem sido uma das maiores preocupações das organizações. A geração de valor tem como ponto de partida um outro patamar de relacionamento com o cliente, que possibilita a visualização de todos os aspectos tangíveis e intangíveis de suas necessidades, para além daquilo que ele mesmo possa enunciar como sua demanda. O fortalecimento do relacionamento com os fornecedores deve ser uma meta de igual importância daquelas almejadas junto aos seus clientes.

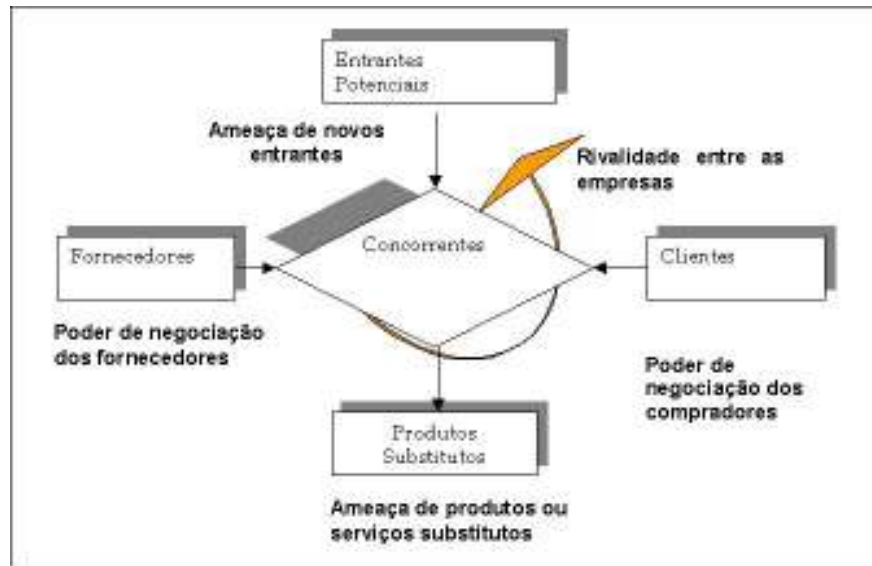
Inicialmente, as grandes companhias desenvolveram processos de parceria via contrato de fornecimento, quando o fornecedor passava por um longo processo de avaliação e qualificação que o habilitava para o fornecimento, através de um contrato formalmente estabelecido com o intuito da busca da qualidade assegurada. Uma série de responsabilidades e compromissos eram impostos aos fornecedores, que nem sempre apresentavam os resultados esperados, em decorrência de conflitos de interesses, que ocorriam ao longo da operacionalização dos mesmos contratos. Na maioria das vezes, esses procedimentos eram aplicados, sem levar em conta características de cada fornecedor, tais como: capacidade instalada, logística disponível, complexidade do produto fornecido e outros indicadores importantes, porém nem sempre ligados diretamente ao item fornecido.

Muitas empresas, atentas a essas questões, aperfeiçoam seus procedimentos para obter melhor relacionamento com seus fornecedores. Portanto, precisam criar processos de integração e parcerias, que as tornem mais flexíveis e menos burocráticas, de forma a considerar as necessidades e expectativas de ambas as partes envolvidas no negócio, que devem procurar evitar benefícios unilaterais e estimular a obtenção de benefícios mútuos.

Ambiente de competitividade

Porter (1986), diz que a intensidade da concorrência em uma empresa não é questão de coincidência ou de má sorte. Forças externas à indústria são significativas e estão sempre presentes. Porter (1986) apresenta um modelo de análise da estrutura competitiva de uma indústria, que leva em consideração as cinco forças de caráter estrutural básico, que dirigem a competição e que atuam nas fronteiras de uma empresa.

Figura 3: As cinco forças de Porter



Fonte: Porter, 1986.

Uma vez que as forças externas, em geral, afetam todas as empresas, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades em lidar com elas e, portanto a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma determinada indústria é encontrar uma posição dentro dela, em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor.

A vantagem competitiva de uma determinada empresa só pode ser obtida através da diminuição da vantagem competitiva de seu oponente, caracterizado pelo polinômio fornecedor-cliente. A indústria deve desenvolver habilidades específicas para lidar com elas. Zairi (1997) cita também que a competitividade bem sucedida é o resultado da habilidade em determinar racionalmente a capacidade de competir, por meio da verificação dos pontos fortes e fracos da organização, juntamente com um esforço constante em satisfazer as necessidades dos clientes.

Construindo relacionamento duradouro

Não basta apenas fornecer produtos o serviço aos clientes, é necessário desenvolver experiências personalizadas, formando a criação conjunta de produtos e serviços que possam ter aceitação no mercado.

O cliente é a razão de ser das empresas, porém, a cadeia produtiva é formada por uma seqüência de fornecedores e clientes. Quanto melhor for o relacionamento entre eles, maiores chances das organizações obterem sucesso. Toda a cadeia de fornecimento pode ser vista como uma corrente, cujos elos interligados devem operar em sinergia para fornecer um produto ou serviço que satisfaça o seu cliente imediato. Se um desses elos falhar, toda a cadeia será comprometida. Essa aproximação entre clientes e fornecedores produz, em muitos casos, uma dependência mútua importante em torno do interesse das organizações. Nesse sentido, conforme Reichheld (2000), os fornecedores, que não buscam a lealdade dos clientes, abalam sua proposta de valor e arriscam o futuro.

Futuro do relacionamento entre cliente e fornecedor

O relacionamento com o cliente no futuro será muito mais complexo do que o é no presente, pois as companhias deverão não apenas satisfazer os clientes, mas também terão de gerar evidências para comprovação da satisfação de seus clientes. A corrida pelas conquistas de padrões da qualidade será e está sendo modificada. Conforme as novas normas da série ISO9000, as empresas têm o seu procedimento apenas aceitos na versão 2000, com exigências de validação dos procedimentos e comprovação de melhoria contínua. A monitoração freqüente dos fornecedores é uma das principais ferramentas para a busca dessa melhoria contínua.

Do lado dos fornecedores, as normas ISO 9000:2000 introduzem a exigência da medição da satisfação dos clientes com a intenção de orientar os esforços de melhoria da organização. Com essa visão, os fornecedores estarão naturalmente melhor qualificados junto aos seus clientes para o fornecimento, através de evidências que comprovem a satisfação deles.

Kotler (2001) menciona que a agilidade será um fator preponderante para a sobrevivência das organizações, quando afirma que, nos anos 80 do século passado, às empresas eram cuidadosas com os seus novos produtos; nos anos 90, elas tinham menos tempo para cuidar dos novos produtos e por isso apontavam e atiravam com rapidez; nos anos 2000, as empresas “atiram sem apontar” e depois vão ver o que podem aprender com suas novidades. Hoje, os movimentos devem ser rápidos e ágeis.

Com isso, Kotler (2001) também considera que os relacionamentos entre as empresas e seus fornecedores serão afetados, forçando-os a buscar a criação de valor junto aos seus clientes. “Serão consultores e irão ajudar os clientes a administrar melhor as empresas que dirigem” (Kotler, 2001, p.305).

Marketing de relacionamento

De acordo com McKenna (1993), *marketing* de relacionamento ou pós-marketing significa construir e sustentar a infra-estrutura dos relacionamentos de clientes. É a integração dos clientes com a empresa, desde o projeto, desenvolvimento de processos industriais e de vendas. De maneira geral, consiste em uma estratégia de negócios que visa construir, de forma pró-ativa, relacionamentos duradouros entre a organização e seus clientes, contribuindo para o aumento do desempenho desta e para resultados sustentáveis. O processo de *marketing* de relacionamento deve se iniciar com a escolha certa do cliente, a identificação de suas necessidades, a definição dos serviços prestados e agregados, e a busca da melhor relação custo/benefício. Além disso, precisa ter funcionários motivados e capacitados para atender esses clientes adequadamente. O contexto de administrar o relacionamento com o cliente serve para que a empresa adquira vantagem competitiva e se destaque perante a concorrência. O objetivo maior torna-se manter o cliente através da confiança, credibilidade e sensação de segurança, transmitida pela organização. Drucker (1997) elegeu algumas regras fundamentais para a utilização do *marketing* de relacionamento na busca por vantagem competitiva. De acordo com Drucker (1997), o relacionamento com o cliente é responsabilidade da empresa, que deve perguntar-se, constantemente, o que pode ser feito para melhorar seu relacionamento com os clientes.

Em complemento, Kanter (2001, p.62) enfatiza os seguintes aspectos no relacionamento com o cliente:

“Conhecer profundamente o cliente; tornar o cliente conhecido por todos os funcionários da empresa. Ele não deve aguardar para que alguém o identifique e solucione seus problemas adequadamente; transformar o cliente em sócio de um clube exclusivo, ou seja, proporcionar atividades e disponibilizar recursos que só os clientes da empresa têm acesso”.

De acordo com Vavra (1993), *marketing* de relacionamento é o processo que visa garantir satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações, que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, adotados em relação à satisfação e respondidos. Alguns estudiosos acreditam que a mensuração da satisfação dos clientes pode ser o diferencial de uma empresa bem-sucedida em relação à outra. A empresa precisa ter essa mensuração externa por uma ou por todas das razões seguintes:

- satisfação de clientes é frequentemente equiparada à qualidade;
- compromisso por um programa de satisfação de clientes demonstra liderança em uma categoria de negócios;
- ouvindo os clientes, as empresas podem se beneficiar e passar a ser voz ativa no mercado;
- muitos clientes não reclamam abertamente porque podem achar que nada vai ser feito;
- um programa de satisfação de clientes é uma poderosa ferramenta para estimular a melhoria dos produtos ou serviços.

A maioria dos programas de mensuração de satisfação, além de apontar níveis de satisfação, fornece conhecimento a respeito das expectativas dos clientes. Tais programas auxiliam a empresa na priorização de tais expectativas e mudanças que possam sofrer, além de permitirem que conheçam o valor das necessidades existentes (Vavra, 1993, p.165). Para Vavra (1993), toda empresa que aceita o desafio de *pós-marketing* deve aplicar-se a oferecer satisfação através de seus produtos e serviços, o que requer conhecimento a respeito das expectativas dos clientes. Estima-se que apenas um em vinte e sete clientes insatisfeitos voltará a fazer negócio com uma empresa por iniciativa própria. Existe ainda uma evidência muito forte a respeito do valor de contribuição para o lucro da clientela satisfeita. Estudos mostram que o desempenho financeiro da empresa está relacionado à qualidade percebida dos bens ou serviços de uma empresa. De acordo com Vavra (1993) os relacionamentos bem-sucedidos com clientes exigem prática constante e intensas técnicas de *pós-marketing*.

1.6 *Skill* - Capacitação Profissional

O conhecimento é uma fonte cada vez mais geradora de tecnologias e de inovações por consequência, de riquezas e poder que, também, circula em todas as direções e por todos os lugares. Por isso, as organizações necessitam rapidamente ajustar-se aos novos tempos sob o risco de não mais se manterem competitivas e serem eliminadas pela concorrência. O capital financeiro deixou de ser considerado o ativo mais importante, cedendo lugar para o capital humano, que passou a ser a principal base da nova organização.

Com tanta inovação cercando o mundo empresarial, as pessoas fazem a diferença, na hora de driblar a concorrência. Ou seja, as equipes que administram, planejam ou mesmo os mais simples colaboradores. Todos têm um papel fundamental no desenvolvimento da empresa, principalmente, no momento em que se fala tanto na sociedade do conhecimento. Segundo Drucker (1997), o principal recurso de capital de uma economia desenvolvida é o trabalhador intelectual, aquele que põe para funcionar tudo que seu intelecto absorveu através da educação sistemática, contrapondo-se ao indivíduo que põe em ação, apenas, suas habilidades manuais e braçais.

Em meio a toda essa turbulência, o ser humano é o principal fator, que é capaz de tornar a empresa permanentemente competitiva, portanto, torna-se o centro das atenções, pois somente seres humanos competentes e qualificados poderão produzir ou prestar serviços com qualidade. A preocupação das organizações com o *skill* – capacitação dos seus colaboradores, é uma questão de sobrevivência para as organizações.

“A organização enfrenta um grande paradoxo: quanto mais incerto o futuro, mais ela precisa estar preparada para enfrentá-lo, tendo que definir alternativas para garantir o seu desenvolvimento e perenidade no mercado, o que significa não somente assegurar o bom desempenho no presente, mas também prover de competência e de capacitação seus profissionais para enfrentar os desafios do futuro, sob condições de constantes mudanças” (Orlickas, 2001, p.32).

Entretanto, essa preocupação com ensinar, modificar comportamentos e desenvolver pessoas não é assunto recente. Conforme Oliveira e Marques (1996), a história de sobrevivência da humanidade traz indicações de que o homem das cavernas já se preocupava com treinamento. Quando o homem primitivo ensinava o seu filho a acender o fogo, estava, de certa forma, realizando uma atividade de treinamento.

Na contemporaneidade, podem-se retomar, como fatos ilustrativos, a implantação do trabalho industrial. Naquele contexto, a inabilitação dos trabalhadores para operar o sistema de fábrica

configurou-se, no século XVIII, segundo Malvezzi (1999), como um obstáculo à eficácia, renunciando a importância de investimentos na capacitação profissional. Acresce ainda que, a partir de 1880, devido ao significativo crescimento do trabalho especializado, a capacitação começou a ser sistematizada, acarretando a preocupação com a diminuição de erros. Em 1872, paralelamente ao sistema educacional, as empresas criaram unidades educativas no espaço da fábrica, como aconteceu com a *Hoe & Company*, de *New York*, que abriu uma escola para a formação de maquinistas dentro de suas dependências. Observa-se que a empresa e a escola começaram a se integrar no esforço pela formação profissional.

Malvezzi (1999) menciona que, a partir de 1920, o treinamento foi se constituindo como uma área atraente e que demandava intervenções diferenciadas, o que passou a exigir mudanças qualitativas. Na visão de Costa (1994), pode-se demarcar que o pós 1940 representou o período em que o treinamento formal e metodizado foi introduzido no Brasil, pela Comissão Brasileira de Aprendizagem Industrial (CBAI), com o modelo de treinamento denominado *Training Within Industry (TWI)*. Esse treinamento compunha-se de quatro fases: ensino correto de um trabalho, relações humanas no trabalho, métodos no trabalho e desenvolvimento de programas de treinamento.

A partir das elaborações de Gil (1994), é possível obter a compreensão de que o treinamento nas empresas tem sido desenvolvido segundo enfoques diferentes.

Nos tempos atuais, o modelo sistêmico o predomina, pelo menos, nas grandes organizações. O enfoque sistêmico tem a vantagem de incorporar as mais diversas contribuições científicas ao processo de treinamento que passa a considerar, entre outros objetos, as necessidades e aspirações do indivíduo, suas motivações e dificuldades de aprendizagem. Em muitas empresas, há uma tendência de designar as atividades de capacitação de pessoal e, também, o órgão que as desenvolve, sob a rubrica de desenvolvimento de RH. Malvezzi (1999) acrescenta que a capacitação profissional foi-se diferenciando de um elemento técnico para um elemento estratégico na articulação de negócios, como convém à condição ontológica do ser humano.

A partir das considerações de Castanheira (1993), pode-se verificar que o treinamento, de acordo com as necessidades específicas, está sendo substituído pelo desenvolvimento contínuo. O conhecimento específico nessa ou naquela habilidade vem sendo superado. Portanto, o que vai ser considerado pelas organizações, a partir da globalização, é o desenvolvimento contínuo, seja em sala de aula, seja no dia-a-dia, com o *job rotations*.

Também, a respeito da capacitação nas organizações, enfoca que os cursos sob medida têm atraído cada vez mais as empresas, pois os executivos podem se reciclar sem se afastarem do trabalho. Além disso, muitas empresas têm passado por mudanças estratégicas, permitindo observar que, entre as ferramentas utilizadas, encontram-se a capacitação intensiva em termos de *management*. Essa teoria é exposta por Thompson e Strickland (2001), quando propõem que o treinamento é uma ferramenta útil em processos de mudança organizacional.

No que se refere à avaliação das atividades de capacitação, os valores vão se manifestando ao longo do tempo, o que complica a mensuração da eficácia dos programas de capacitação de forma imediata.

Para a convergência de decisões a respeito das questões sobre quem capacitar, como capacitar, para que capacitar, Chiavenato (1999) aponta os seguintes meios utilizados pelas organizações, no sentido de realizar o levantamento de necessidades: avaliação de desempenho; questionários; solicitação de chefias; exame de empregados; reuniões interdepartamentais; modificação do trabalho; entrevista de saída e relatórios periódicos.

Esses meios, usados de forma conjunta, servem de instrumentos norteadores e contribuem para que sejam determinadas as prioridades de um processo específico de capacitação continuada, voltado para as particularidades de cada instituição.

Na sequência, os itens seguintes contêm uma breve explanação do:

- Papel das empresas do Setor de TI – Tecnologia da Informação na capacitação de seus profissionais, considerando que nesse setor, a velocidade das mudanças é ainda maior quando comparado aos demais, o que leva as empresas a terem uma atenção especial na questão do *skill* – capacitação.
- Perfil profissional que os funcionários precisam ter para que possam se adequar às novas realidades e exigências do mercado.

Papel das empresas - Iniciativa privada

As empresas têm papel fundamental na capacitação profissional e formação de um Sistema Nacional de Inovação Tecnológica. São elas que estão em contato com o mercado consumidor e, portanto, têm a noção mais precisa do tipo de necessidade demandada pelos consumidores.

Num ambiente de abertura comercial, em que as empresas competem num mercado globalizado, torna-se fundamental o investimento em capacitação profissional e inovação tecnológica, inclusive para que os segmentos empresariais possam se manter competitivos

nesses mercados globais. O próprio ambiente econômico e as políticas públicas fomentam a adoção da inovação tecnológica como elemento estratégico pelas empresas, além disso, o fato de que investir em capacitação profissional é rentável e lucrativo, como demonstram diversos estudos internacionais.

Os países em desenvolvimento, porém, ainda não contam com segmentos empresariais com dimensões capazes de fazer frente aos vultosos recursos de capitais e humanos, além dos elevados riscos envolvidos nos investimentos em capacitação profissional. Portanto, fica clara a necessidade de parcerias com a participação também do Poder Público, no sentido de adequar os níveis de risco e dos investimentos às realidades dessas empresas.

Porém, as parcerias devem evitar tornar o Estado o principal executor e investidor em P&D, uma vez que os modelos que apresentam resultados, no estabelecimento de Sistemas de Inovação Nacional, são aqueles em que o setor privado é o responsável pela maior parcela dos investimentos – característica dos países desenvolvidos, em contraste com o verificado nos países emergentes, no qual o Estado ainda é o principal financiador e executor.

Nos Estados Unidos da América – EUA, por exemplo, quase 70% do investimento em P&D é proveniente do setor privado; no Brasil, a situação é inversa, ou seja, mais de 70% dos investimentos em P&D são realizados pelo Estado (Matias, 2004).

Basicamente, o investimento em novas tecnologias, principalmente em segmentos ligados à alta tecnologia e *software* apresentam muitas vantagens para as empresas, tais como:

- retorno sobre o investimento é maior;
- aproximação entre os países e as empresas na fronteira tecnológica;
- comercialização das tecnologias desenvolvidas;
- aproveitamento do conhecimento gerado em novas P&D, criando um ciclo virtuoso de inovação e desenvolvimento;
- possibilidade de maior competitividade e produtividade para as empresas e economias nacionais.

Papel do Estado

As sociedades democráticas decidem o tipo de atuação dos Estados, se mais ou menos intervencionistas. Entretanto, nos países menos desenvolvidos, verifica-se que as preocupações com os processos de inclusão social e digital estão na ordem do dia das prioridades políticas, refletindo-se em planos e políticas industriais, concomitantes ao avanço dos investimentos em infra-estrutura e energia.

Além disso, procura-se fomentar o investimento estrangeiro direto, visando à ampliação da capacidade produtiva e dos empregos. A atração de empresas de ponta dos segmentos de TI e as políticas de estímulo à formação de mão-de-obra qualificada e capacitada contribuem para a redução das assimetrias sociais, nas sociedades emergentes.

O governo brasileiro adota alguns instrumentos de Política Industrial:

- linhas de crédito a juros subsidiados para financiamento de projetos nas áreas de *software*, semicondutores e TI, disponibilizadas por meio do BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social;
- redução de alíquotas de IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados.

Outras medidas podem contribuir para o desenvolvimento tecnológico com melhor distribuição de renda, por exemplo:

- estímulo à entrada de empresas estrangeiras nos segmentos de alta tecnologia. As empresas multinacionais podem concorrer para uma maior equalização da distribuição de renda, pois apresentam políticas de qualificação e remuneração mais atraentes do que as empresas brasileiras, além de empregarem mão-de-obra de maior qualificação e escolaridade;
- aperfeiçoamento de marcos regulatórios;
- ampliação de acesso ao crédito;
- introdução de mecanismos de fomento em TI, de forma a criar estímulos fiscais para que as empresas doem equipamentos de alta tecnologia e invistam em projetos sociais;
- aceleração da depreciação dos ativos tecnológicos das empresas, visando um crescimento dos investimentos privados em tecnologia;
- incentivo ao desenvolvimento dos ativos tecnológicos de excelência em projeto, criação, desenvolvimento e manutenção de *software* no país.

Além destes aspectos, considera-se que a presença do Estado é considerada fundamental, principalmente em economias menos desenvolvidas, tendo em vista que a P,D&I implica a assunção de elevados riscos e volumes de investimento, além de necessitar de fluxos de financiamentos constantes.

Lei de Informática

Diante da nova realidade da globalização liberalizante dos anos 90 do século passado, o governo brasileiro instituiu um programa de incentivo ao segmento de TI, alterando as políticas anteriores, baseadas em reservas de mercado e substituição de importações. Basicamente, as novas estratégias foram:

- educação progressiva dos níveis de proteção tarifária;
- eliminação da distribuição indiscriminada e não transparente de incentivos e subsídios;
- fortalecimento dos mecanismos de defesa da concorrência;
- reestruturação competitiva da indústria por meio de mecanismos de coordenação, de apoio ao crédito e do fortalecimento da infra-estrutura tecnológica;
- estímulo aos segmentos potencialmente competitivos e desenvolvimento de novos setores, por meio de maior especialização;
- exposição planejada da indústria para a competição internacional, possibilitando maior inserção no mercado externo, melhoria de qualidade e preço no mercado interno e aumento da competição.

A Política Nacional de Informática – PNI, começou a ser consolidada com a aprovação da Lei 8.248, de 1991 - Lei da Informática, formulada pelo MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia, levando o setor a assumir uma nova orientação, baseada em um mercado aberto e na livre produção, buscando alinhar o mercado nacional com a realidade mundial.

Nesse contexto, o desenvolvimento de capacidade nacional de P,D&I foi considerado como determinante no processo de articulação com o mercado internacional. A Lei de Informática, portanto, criou incentivos fiscais a fim de possibilitar às empresas nacionais enfrentarem a competição internacional e também estimulou a produção local, inclusive, por meio de instalações de empresas estrangeiras.

Os incentivos fiscais estabelecidos pela Lei de Informática foram os seguintes:

- redução do Imposto de Renda para empresas que investissem em estruturas societárias, por meio de compra de ações de empresas de informática negociadas em bolsa de valores;
- redução de Imposto de Renda para empresas de informática que investissem em P&D;
- isenção do IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados, para produtos de Informática e Telecomunicações produzidos por empresas de informática com atendimento ao processo produtivo básico (PPB).

Perfil do profissional

O mercado de trabalho está cada vez mais exigente em relação ao novo perfil que os profissionais precisam ter, pois o conhecimento tornou-se um pré-requisito indispensável para que as pessoas se insiram e se mantenham em seus postos de trabalho. Houve uma época, em que nos diversos segmentos da indústria, o trabalho era estritamente técnico, portanto, a experiência no mercado de trabalho tornava-se o principal critério de seleção. Hoje, o profissional precisa possuir competências necessárias para garantir sua empregabilidade, tais como: formação, maturidade e caráter, além de saber adaptar-se às constantes mudanças constantes e, principalmente, tornar-se detentor do conhecimento exigido para determinado cargo ou função.

Em uma economia globalizada, é necessário dominar idiomas, conhecer informática, ter disponibilidade para conhecer o negócio da empresa como um todo e, deter o principal fator de vantagem competitiva para as empresas: o conhecimento.

Segundo Drucker (1997), na atualidade, o profissional que possui maior conhecimento apresenta as seguintes características: tem mais autonomia, inova continuamente o seu trabalho, busca um aprendizado permanente, compromete-se com a alta qualidade do desempenho e com os resultados da organização como um todo. Enfatiza também que essa foi a grande transformação, a partir do trabalhador operacional do Século XIX aos dias atuais, surgindo, assim, a denominada “sociedade do conhecimento”.

1.7 Ética

Segundo Arruda (2001), a ética é a parte da filosofia que estuda os valores morais e os princípios ideais da conduta humana, enquanto livres e ordenados a seu fim último.

A ética anda lado a lado com o equilíbrio, coerência, interesse e comprometimento. Ela está inter-relacionada com a responsabilidade.

Há necessidade de compreender-se a importância da ética tanto individual como coletivamente. Isso refletirá nas corporações empresariais, na exigência de comportamento ético de seus gestores e na relação da empresa com a comunidade. A prática da ética é essencial, pois fornece as normas e regras do agir corretamente.

Conforme Arruda (1986), Aristóteles dizia que:

“O estudo da ética não era apenas ‘para saber’ o que é a virtude, mas para aprender a tornar-se virtuoso e bom, de outra maneira seria um estudo completamente inútil”.

Para Barthes, citado por Srour (1999) em seu seminário com o título de *Ética Empresarial*, o profissional de talento é aquele que soma dois pontos de esforço, três pontos de talento e cinco pontos de caráter. A pontuação máxima é para o caráter, portanto o perfil do profissional exigido pelas empresas não está centrado apenas em suas capacidades técnicas, ele terá de ser ético.

Com a ascensão das economias, o estudo da ética enveredou para novas vertentes, ou seja, a ética do homem empreendedor, do profissional e das corporações.

Ética empresarial

A ética empresarial pode ser entendida como um valor da organização que assegura sua sobrevivência, sua reputação e, conseqüentemente, seus bons resultados.

A ética de cada profissional e das organizações é considerada um fator importantíssimo para a sobrevivência delas, tanto das pequenas quanto das grandes empresas.

As organizações estão percebendo a necessidade de utilizar a ética, para que o "público" tenha uma melhor imagem, que permitirá um crescimento da relação entre funcionários e clientes.

Desse modo, é relevante ter consciência de que toda a sociedade vai se beneficiar através da ética aplicada dentro da empresa, bem como os clientes, os fornecedores, os sócios, os funcionários e o governo. Se a empresa agir dentro dos padrões éticos, só tende a crescer, desde a sua estrutura em si até aqueles que a compõem.

A ética, portanto é necessária para nortear as ações das organizações na condução dos seus negócios. A ética é a ciência da moralidade que pressupõe a aplicabilidade de princípios. A ética profissional está voltada para as profissões, para os profissionais, para as associações e entidades de classe do setor correspondente. A empresa necessita desenvolver-se de tal forma que a conduta ética de seus integrantes, bem como os valores e convicções primárias da organização tornem-se parte de sua cultura.

Para Srour (1999, p.18):

“[...] empresas éticas seriam aquelas que subordinam suas atividades e estratégias a uma prévia reflexão ética e agem de forma socialmente responsável”.

De acordo com Nash (2001, p.6):

“Ética dos negócios é o estudo da forma pelas quais normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa comercial. Não se trata de um padrão moral separado, mas do estudo de como o contexto dos negócios cria seus problemas próprios e exclusivos à pessoa moral que atua como um gerente desse sistema”.

Atualmente, observa-se o crescente interesse da sociedade pelas questões éticas que envolvem as instituições públicas e privadas. As questões relacionadas à ética têm sido publicadas em revistas e jornais, entre outros veículos de comunicação.

Os aspectos relacionados à conduta ética de administradores quanto às suas práticas empresariais, tais como: desfalques em empresas e fundos de pensão, pirataria, biopirataria, falsificações, adulterações de pesos e medidas, informações privilegiadas, propinas, sonegação, tráfico de influências, desvios de verbas, furtos, doações para campanhas eleitorais e tantas outras têm sido motivo de repulsa da sociedade em geral.

Cohen (2003, p.35) enfatiza que:

“Nesse contexto, a ética definida como transparência nas relações e preocupação com o impacto de suas atividades na sociedade vem sendo vista como uma espécie de requisito para a sobrevivência das empresas”.

A ética pode ser um diferencial no mercado empresarial e profissional. A imagem da empresa está diretamente ligada à do seu profissional e vice-versa; assim como a ética pode contribuir para maximizar os resultados da empresa, a falta dela poderá comprometer consideravelmente o seu desempenho. Existem evidências de que para sobreviverem, as empresas terão de se ajustar às exigências da moderna administração contemporânea. E mais, precisam participar de maneira positiva e ética da vida da comunidade em que estão inseridas.

A sociedade está exigindo das empresas uma postura ética na condução dos negócios. As empresas que agem com ética só têm a ganhar, pois são prestigiadas e reconhecidas pela sociedade. E com certeza, a sociedade receberá os benefícios de ações moldadas pela ética. É preciso haver coerência entre o que se prega e o que se pratica.

Durante o processo de pesquisa para sistematizar o conhecimento, o pesquisador estudou, além dos teóricos já citados, os seguintes autores que contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho: Bezerra (2005), Campos (2001), Ferreira (2009), Medeiros (2001) e Yin (2005).

CAPÍTULO 2 – SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

2.1 Caracterização do Setor de Tecnologia no Mundo

A Setor de Tecnologia de Informação vem crescendo mundialmente desde a década de 1990. De acordo com o MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia, a tecnologia de informação constitui-se em infra-estrutura básica, uma vez que, atualmente não há aspectos de vida humana que estejam dissociados de aplicações eletrônicas.

Ao se abordar o Setor de TI, é necessário ter-se em mente as transformações que vêm ocorrendo nas áreas de conhecimento que regem os produtos de informática, assim como em seus processos produtivos. Hoje, os conteúdos referentes aos componentes de hardware (circuitos integrados) e software correspondem quase que a totalidade do valor do equipamento. Assim, a competitividade desse setor pode ser relacionada ao domínio científico das seguintes áreas: microeletrônica, *software*, redes de comunicação, multimídia e comunicação sem fio.

De acordo com o MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia (1998), os números do Setor de TI revelam-se significativos quando comparados com outros referenciais. Em 1992, por exemplo, a indústria de TI, empregou em torno de 3,6 milhões de pessoas nos EUA e cerca de 10,5 milhões de pessoas no mundo. O número de americanos empregados no Setor de TI é maior do que o número de americanos que trabalham nas indústrias automobilística, siderúrgica, de mineração e refino de petróleo. A previsão é de que, nos próximos anos, a indústria em questão gere 20 milhões de empregos em todo o mundo. Já em 1995, os gastos corporativos mundiais com computadores giraram em torno de um trilhão de dólares, excedendo os lucros totais de 13.400 das maiores empresas globais.

O investimento estruturado em atividades de P&D tem sido abordado como uma estratégia importante para dar suporte ao desenvolvimento do Setor de TI, tanto em países industrializados quanto em países emergentes. Há uma percepção crescente da sociedade sobre a relevância de C,T&I - Ciência e Tecnologia e Inovação, como fator crítico para o desenvolvimento e bem estar das nações.

A OECD – *Organization for Economic Co-operation and Development* (2003) destaca que, durante o período de 1992-2000, o investimento em conhecimento foi de 4,5% ao ano, em seus países membros e cresceu a uma taxa maior do que os investimentos em capital físico, que foi de 4% ao ano. Essa tendência é maior no bloco europeu: 4,2% ao ano. Mesmo em

países emergentes da OECD, é observada uma participação crescente nos investimentos em atividades de P&D mundiais, sustentando a percepção de que essa trajetória deverá seguir nos próximos anos. Ainda no escopo da OECD, no ano 2000, as taxas de investimento mais elevadas em questões relacionadas a conhecimento, como percentual do PIB, foram encontradas na Suécia (7,2%), EUA (6,8) e Finlândia (6,2%), para uma média anual de 4,8%. Caso sejam considerados os gastos em P&D, a taxa média é de 2,2%. Nesse mesmo ano, o Brasil obteve a taxa de 1% , estando próximo da Espanha (0,9%) e Portugal (0,8%) e acima da média de outros países latino-americanos (0,6%).

De maneira geral, desde 1990, os governos vêm reduzindo sua participação no financiamento de atividades de P&D. Em países desenvolvidos, empresas aparecem como a principal fonte de recursos para atividades domésticas de P&D, respondendo em 2001, por 63% (2,3% do PIB) dos investimentos nessa área. No entanto, o governo ainda representa a fonte principal de recursos financeiros para um terço dos países da OECD, como Portugal (61,2%), Polônia (64,3%) e México (61,3%). No caso brasileiro, o governo, em 2001 é responsável pelo financiamento de 58,4% de todas as atividades nacionais de P&D, enquanto as empresas privadas contribuem com 39,9%. Taiwan e Singapura são exceções dentre as economias emergentes, uma vez que suas empresas privadas lideram o investimento em P&D.

2.2 Caracterização do Setor de Tecnologia no Brasil

A participação do setor de informática na economia brasileira tem crescido de forma significativa ao longo dos últimos anos. Por sua vez, quando se examina o setor tecnológico de forma mais ampla, de modo a englobar o ramo das telecomunicações, verifica-se que o segmento sofreu impulso ao final da década de 90 do século passado, por ocasião de privatização das empresas de telefonia fixa no país. Após período de forte fluxo de investimentos no país, a partir de 1999, a participação do setor de comunicações (telecomunicações, informática e audiovisual) no PIB nacional vem mantendo níveis praticamente constantes, como consequência do arrefecimento dos investimentos no setor e em toda a economia de uma forma geral.

Especificamente em relação ao mercado de *software*, a participação do setor no PIB brasileiro é compatível com a participação de grande parte dos países desenvolvidos.

Em 2002, o Brasil possuía o 7º mercado de *software* do mundo (1,3% da produção mundial), com vendas de 7,7 bilhões de dólares (2001), comparáveis em dimensão às praticadas na China e na Índia (7,9 bilhões e 8,2 bilhões respectivamente). A taxa de crescimento do setor é de cerca de 11% ao ano desde 1995, a maior do segmento de TI, três vezes maior do que a de *hardware* e, aproximadamente, cinco vezes maior do que a taxa de crescimento do PIB. Porém, muito pouco das vendas se destina à exportação, ao contrário de alguns países como a Irlanda, por exemplo, onde praticamente tudo que é produzido é voltado para o mercado externo.

No que diz respeito à distribuição das atividades no setor, a evolução do mercado brasileiro de *software* aponta que a produção de *software* vem se mantendo em patamar constante, enquanto que o segmento de serviços vem experimentando grandes progressos.

Comércio eletrônico no Brasil

Segundo estudo realizado pela Universidade de Harvard em 2001, o grau de desenvolvimento do comércio eletrônico no Brasil é elevado, tendo gerado faturamento de aproximadamente US\$ 2,1 bilhões no mesmo ano. Avaliando aspectos como número de transações B2B (*business to business* - empresa a empresa) e B2C (*business to consumer* – empresa a consumidor), quantidade de páginas *web* comerciais, investimentos no comércio eletrônico, concorrência no mercado “pontocom” e uso de sistemas de pagamentos baseados na rede mundial de computadores, a instituição classificou o Brasil na 18ª posição entre 75 países, superando nações como o Japão, a Espanha e os demais países da América Latina¹.

Assim como em outros países, depois da recente crise das empresas no Brasil, passou-se a ter a noção exata de que o conceito da “nova economia” da maneira como vinha sendo tratada, não faz mais sentido. Do mesmo modo que as empresas tradicionais, as empresas “pontocom” são suscetíveis de fracasso ou sucesso e seus resultados serão frutos de fatores já bem conhecidos no mercado, como qualidade dos produtos/serviços ofertados, preço, atendimento ao cliente e prazo de entrega, entre outros.

Das médias e grandes empresas brasileiras, 95% dispõem de negócios na *web*. Um dos maiores desafios é a infoinclusão das pequenas e médias empresas, tanto na utilização da TI nos seus processos internos quanto ao uso da internet para efetuar transações eletrônicas.

¹ Grupo Telefônica, “A sociedade da informação – Presente e Perspectivas”, p.120.2002. ISBN:85-89385-01-9. Fonte: Universidade de Harvard, 2001

CAPÍTULO 3 – EMPRESA: IBM BRASIL

3.1 Histórico no Mundo

Às vésperas do censo norte-americano de 1890, uma preocupação assolava o governo: o censo de 1880 havia levado nada menos que sete anos para ser concluído, pois todos os cálculos haviam sido feitos à mão. E de acordo com estimativas feitas naquela época, se a operação se repetisse na década seguinte, o censo de 1890 levaria dez anos para ser processado. Em virtude dessa preocupação, foi promovido um concurso visando eleger um método que agilizasse o processamento das informações do censo de 1890².

Quem venceu esse concurso foi o estatístico Herman Hollerith (1860 – 1929), que concebeu diversas máquinas elétricas para a soma e a contagem de dados, que eram representados sob a forma de perfurações adequadamente distribuídas em fita de papel. Através dessas perfurações, estabeleciam-se circuitos elétricos e os dados que elas representavam podiam ser computados de forma rápida e automática. Assim, os Estados Unidos puderam acompanhar o crescimento de sua população com mais agilidade e os resultados do censo de 1890 foram fornecidos três anos mais tarde.

Logo Hollerith fez inovações em seu invento, de forma que a fita de papel foi substituída por cartões, que se tornaram o elemento básico das máquinas IBM de processamento de dados nas décadas seguintes.

Em 1911, duas outras companhias, a *International Time Recording Co.* de registradores mecânicos de tempo, e a *Computing Scale Co.*, instrumentos de aferição de peso uniram-se à TMC, por sugestão do negociante e banqueiro Charles R. Flint, formando, a partir de então a *Computing Tabulating Recording Co.* - CTR.

Na primeira década do Século XX, a companhia contratava, em 1914, o primeiro empregado portador de deficiência física, mostrando já naquele momento, uma postura pioneira.

Em 1915, a presidência da organização foi ocupada por Thomas J. Watson que estabeleceu iniciativas absolutamente inovadoras para a época, tais como o programa de educação para seus profissionais de vendas e posterior criação de Departamento de Educação com gerente próprio, em 1916; e a criação de uma publicação interna, em 1919.

² Fonte: IBM – International Business Machine. Disponível em <http://www.ibm.com/history/>.

A CTR contava com menos de 1.400 funcionários naquele momento. As constantes pesquisas de engenharia resultam na criação e no aperfeiçoamento de máquinas de contabilidade, necessárias em função do rápido desenvolvimento industrial.

No início dos anos vinte, do Século XX, o pequeno grupo de homens responsável pela CTR havia aumentado e diversificado seu negócio. Eram inaugurados novos escritórios de vendas e contratados mais vendedores.

Nos anos seguintes à Primeira Guerra Mundial, o *staff* de pesquisa e engenharia da CTR aperfeiçoou e criou mecanismos para as novas necessidades de seus clientes. Em 1920, a companhia introduziu o primeiro sistema de controle de horário escolar e lançou a máquina elétrica de somar.

Em função de sua expansão geográfica com três instalações no continente europeu e, sobretudo, com a diversificação de suas atividades, o antigo nome da companhia tornou-se limitado e, em fevereiro de 1924, a CTR passou a se chamar *INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES CORPORATION - IBM*, sigla que se tornou sinônimo de solução de obstáculos ao desenvolvimento da indústria e do comércio.

Durante a “Depressão dos anos 1930”, a IBM manteve seus empregados trabalhando e produzindo novas máquinas, mesmo com a demanda parada. Graças essa atitude, em 1935, a IBM estava preparada assinar um contrato com o governo americano, visando o registro de emprego de 26 milhões de pessoas. Essa operação desenvolveu-se tão bem que logo chegaram novos contratos com outros departamentos do governo americano.

Quando começou a Segunda Guerra Mundial, todas as habilidades da IBM foram colocadas à disposição do governo norte-americano. A linha de produtos da IBM expandiu e incluiu recursos bélicos, tais como: visores de bombardeiros, rifles e partes de máquinas, entre outros, somando mais de 35 itens de material bélico.

Os anos de guerra também marcaram os primeiros passos da IBM em direção à computação. Em 1944, em parceria com a Universidade de Harvard, foi criada a primeira máquina que podia executar cálculos demorados automaticamente. No final da década de 40, a IBM introduziu a primeira máquina calculadora digital de larga escala da companhia: a 604.

Em conseqüência do constante e rápido desenvolvimento, a *International Business Machines Corporation* criou, em 1949, a *IBM World Trade Corporation*, uma subsidiária inteiramente independente, cujo objetivo era aumentar as vendas, serviços e produção fora dos Estados Unidos.

A IBM fez várias alterações tecnológicas-chaves na década de 1950. A corporação levou o processamento de dados a uma nova direção com o surgimento do primeiro sistema de armazenamento de disco de computador, em 1957. Em uma exibição da IBM na Exposição Mundial, em Bruxelas, no ano seguinte, esse sistema responderia a questões da história mundial em dez línguas. Ainda em 1957, a IBM introduziu o FORTRAN (FORmula TRANslation), uma linguagem de computador baseada na álgebra, gramática e regras de sintaxe. Tornou-se uma das linguagens mais amplamente usadas para trabalho técnico.

Em abril de 1964, a IBM introduziu o System/360, a primeira grande “família” de computadores para usar *software* mutável e equipamento periférico. Qualquer usuário poderia operar a mesma fita magnética e disco que outro usuário com um processador cem vezes mais potente.

Em 1969, houve inovações no marketing da IBM, que mudaram a maneira como vendia sua tecnologia: ao invés de oferecer *hardware*, serviços e *software* exclusivamente em pacotes, os componentes passaram a ser oferecido à venda individualmente. Essa operação fez nascer várias indústrias de serviços de *software*, dentre as quais a IBM é hoje líder mundial.

Em 1971, foi introduzido o *floppy disk*, que se tornou o padrão de armazenamento de dados de computadores pessoais. Em 1973, começava a ser usado nos EUA, o prisma de vidro para leitura de preços de produtos nos supermercados. No mesmo ano, clientes de bancos começavam a fazer retiradas, transferências e outras operações utilizando máquina IBM.

O início da década de 1980 foi marcado por uma nova era na computação. Graças ao nascimento do IBM PC - *Personal Computer*, a marca IBM começou a entrar nos lares, pequenos negócios e escolas. Oferecia àquela época, 16 kbytes de memória (expansível para 256 kbytes), um ou dois *floppy disks* e um monitor colorido como opcional. Durante o projeto PC, pela primeira vez, a IBM recorreu a outras companhias para a produção de componentes: o chip do processador veio da Intel e o sistema operacional, o DOS, de uma companhia de 32 pessoas chamada Microsoft.

A rede de área local *token-ring* da IBM, introduzida em 1985, permitiu que usuários de computadores pessoais trocassem informações e compartilhassem impressoras e arquivos dentro de um prédio ou em um complexo.

Durante os anos 1980 e início dos 1990, a IBM entrou em uma agitação de várias inovações, uma atrás da outra. A revolução do PC disseminou os computadores. Depois, a revolução cliente /servidor tentou ligar os PCs (clientes) com os computadores maiores (servidores) que forneciam dados e aplicações às máquinas clientes.

Essas revoluções transformaram a maneira como os clientes viam e compravam tecnologia, e como consequência agitaram a IBM. Sua estrutura administrativa se modificou completamente: as decisões sobre negócios passaram às mãos de indivíduos e departamentos. A tecnologia, desmembrada, passou a ter maior importância sobre soluções integradas. O foco estava no *desktop* e na produtividade pessoal, e não nas aplicações de negócios por toda a empresa. Em 1993, a IBM considerava o desmembramento de suas divisões em negócios independentes.

Pela primeira vez, em 1993, um líder da IBM veio de fora: Louis V. Gerstner Jr. que, com sensibilidade orientada para o cliente e competência em pensamento estratégico, teve ação dramática para estabilizar a empresa, que incluiu: a reconstrução da linha de produtos IBM, a continuidade na reeducação da força de trabalho e a redução significativa de custos³.

A despeito do aumento da pressão para dividir a IBM em companhias independentes Gerstner decidiu manter a empresa unificada, pois reconheceu que a habilidade para fornecer soluções integradas aos clientes e alguém para representar mais do que partes de peças ou componentes era uma vantagem frente às concorrentes. Se dividisse a Companhia teria eliminado essa vantagem.

Com o aparecimento da Internet e dos computadores em rede, a Companhia conheceu outra mudança radical, porém nesse momento, a IBM estava bem preparada. Mais uma vez, os clientes foram focados com base em soluções integradas.

Em 1995, a IBM adquiriu a *Lotus Development Corp.* e no ano seguinte a *Tivoli Systems Inc.* A área de “serviços” tornou-se mais forte com crescimento de mais de 20% ao ano.

Em maio de 1997, a IBM apresentou o *Deep Blue*, um IBM RS/6000 programado para jogar xadrez em nível mundial. Em um jogo de seis jogadas, o campeão mundial de xadrez, Garry Kasparov, foi derrotado, Isso ascendeu um debate público sobre quão próximo os computadores poderiam chegar para se assemelhar à inteligência humana. Os cientistas que projetaram o *Deep Blue* preferiram dar ênfase a questões mais práticas: seu poder de cálculo já que ele podia avaliar 200 milhões de movimentos do jogo de xadrez por segundo. Tinha uma vasta gama de aplicações em campo, destinando-se à exploração sistemática de um vasto número de variáveis, entre elas a previsão do tempo, criação de padrões para dados financeiros e desenvolvimento de novas terapias de drogas.

³ Louis V. Gerstner foi presidente da empresa RJR Nabisco, Inc., antes de assumir a presidência da IBM.

Em 2000, Samuel J. Palmisano foi escolhido para assumir a função de presidente da IBM mundial. Em julho de 2002, a IBM incorporou a *Global Business Consulting and Technology Services Unit* da *Pricewaterhouse Coopers* e criou uma unidade negócios chamada *Business Consulting Services (BCS)*.

Nos dias atuais, as atividades da IBM estendem-se por mais de 170 países, com oito laboratórios de pesquisa pura localizados em Nova York, Califórnia, Texas, China, Israel, Japão, Suíça e Índia, onde são realizadas as mais sofisticadas pesquisas tecnológicas. De acordo com estatísticas, a IBM vem recebendo um prêmio por semana.

3.2 Histórico no Brasil

A IBM Brasil - Indústria, Máquinas e Serviços Ltda é uma das subsidiárias da IBM *World Trade Corporation*.

Em 1917, a IBM surgiu no Brasil, ainda funcionando com o nome de *Computing Tabulating Recording Company*. Nesse mesmo ano, o Sr. Valentim F. Bouças, representante da CTR, firmou o primeiro contrato para a prestação de serviços com a Diretoria de Estatística Comercial.

As máquinas dessa época eram: perfuradoras mecânicas, separadoras verticais e tabuladoras standard. Com os excelentes resultados obtidos, o Governo Brasileiro resolveu contratar a CTR para o censo demográfico de 1920. Nesse mesmo ano, chegaram ao Brasil às primeiras máquinas impressoras.

O ano de 1924 marcou o estabelecimento definitivo da IBM Brasil. Através de decreto do então presidente Arthur Bernardes e com o nome de *International Business Machines Co. of Delaware*, a IBM, sempre representada pelo Sr. Valentim Bouças, estendeu suas atividades a diversas e importantes organizações privadas da indústria e do comércio. Apareciam no Brasil, duas outras linhas de produtos constituídas pelas *International Time Recording* - Equipamentos de controle de tempo e *Dayton Computing Scale* - Instrumentos de aferição de peso.

Em 1925, foram feitas as primeiras instalações de relógios auto-regulados e introduzido o cartão de 80 colunas. Foram implantados também os primeiros cursos técnicos, caracterizando assim, um ano de grandes modificações para a IBM.

Em 1930, paralelamente ao impulso que a IBM deu ao setor educacional, registrou-se a criação das primeiras filiais nos estados. Em 1939, Thomas Watson inaugurou o prédio da

Fábrica IBM, em Benfica, no Rio de Janeiro. Essa foi a primeira fábrica IBM na América do Sul.

Em 1949, a companhia passou a funcionar diretamente no Brasil, com o nome de *IBM World Trade Corporation*.

De 1950 a 1954, foram introduzidos novos equipamentos e as primeiras calculadoras eletrônicas, que provocaram marcantes transformações nos métodos de ensino e de produção.

Em 1959, a IBM fez o ano da revolução dos sistemas administrativos das empresas brasileiras, através do lançamento do primeiro computador eletrônico IBM: um RAMAC 305.

Nos anos seguintes, simultaneamente ao aperfeiçoamento de sua política de pessoal, a IBM do Brasil, denominação adotada em 1960, passou a viver a era dos computadores eletrônicos.

Em 1961, na fábrica de Benfica-RJ, foi iniciada a montagem dos computadores 1401. Equipamento de maior sucesso na história de processamento de dados.

Acompanhando a mudança do governo e dos inúmeros setores da administração pública, a IBM inaugurou sua filial de Brasília em 1963.

Em 1964, em atenção à demanda do mercado mundial de processamento de dados, iniciou-se a exportação de máquinas perfuradoras e verificadoras e, em 1970, o valor das exportações de produtos DP (*Data Processing*) e OP (*Office Products*) fabricados no Brasil já era superior a 14 milhões de dólares.

Os produtos DP caracterizavam-se por produtos na área de computação e os produtos OP eram orientados para escritórios, como as famosas máquinas de datilografia IBM.

No ano de 1966, a IBM do Brasil assinou o maior contrato de serviços de dados na história da IBM. Na mesma época, foi lançado no mercado brasileiro a máquina de escrever elétrica, IBM 72, sendo assinados os primeiros contratos para os sistemas IBM 1130 e IBM S/360.

A partir de 1967, iniciou-se um crescimento acelerado das suas operações até 1980, quando começaram as exportações do computador IBM 4341 para o Japão.

Em 1971, foi inaugurada a Fábrica Sumaré-SP, iniciando-se assim uma nova fase tecnológica.

Em 1972, entra em linha de produção a unidade central de processamento do computador sistema S/370 modelo 145, além das unidades de fitas magnéticas 3420 e controladoras de fitas 3803. Em 1973, ainda em Sumaré, começa a produção da família de terminais 3270 e das impressoras seriais modelo 3287. A empresa atinge exportações de US\$ 54 milhões no ano de 1974.

Enquanto durava a reserva de mercado, quando ficou impedida de fabricar pequenos sistemas no Brasil, a IBM do Brasil ampliava a sua atuação no país, inaugurando o Centro Educacional

Residencial da Gávea, no Rio de Janeiro (hoje Centro de Estudos Executivos) e o Centro Científico, em Brasília, o primeiro da América Latina para projetos com as universidades.

Em 1979, a fábrica de Sumaré inicia a produção da CPU 4341 com capacidade máxima de 16 Mbytes e em 1980, os processadores 4331-MG2 e 4341-MG2, além dos discos magnéticos 3370. Nesta mesma época, a empresa se instala uma nova matriz, na Avenida Pasteur, Rio de Janeiro, e coloca em funcionamento o Centro de Suporte a Clientes no Rio de Janeiro, em São Paulo e em Brasília.

Em 1981, Sumaré inicia a produção das máquinas de escrever elétricas 196 e 196C e a empresa começa a instalar o sistema de correio eletrônico PROFS. Em 1984, a empresa passa a se chamar IBM Brasil. No mesmo ano, é criado em São Paulo o Centro de Tecnologia de *Software*. No ano seguinte é a vez de se instalar em Sumaré o Centro de Tecnologia de *Hardware*.

Em 1985, a IBM Brasil cria o conceito de trabalho em parceria com empresas nacionais e anuncia o primeiro protocolo de entendimento com a Conpart, para a produção de fitas magnéticas. Outra parceria, com a Gerdau, cria a GSI (Gerdau Serviços de Informática), transferindo toda atividade dos *bureaus* de serviço da IBM.

Atendendo às exigências do governo brasileiro de nacionalização de produtos, a IBM Brasil inicia a construção de salas limpas em Sumaré, para produzir discos magnéticos HDA.

Continuam os acordos e parcerias e em 1987 é anunciado o programa de Marketing Cooperativo. De Manaus, sai o primeiro lote de 800 máquinas de escrever eletrônicas montadas na Zona Franca. Esse é o ponto alto do processo de transferência da linha de montagem da IBM 6746 de Sumaré para a PCI, empresa de capital amazonense.

Em 1987, a IBM Brasil completou 70 anos.

Em 1988, iniciam-se as parcerias de produtos com empresas nacionais, como a Conpart para fabricar unidades de fitas magnéticas e como a Digilab, para impressoras. Começa o acordo de transferência de tecnologia com a SID para controladoras de comunicação e o contrato de revenda das estações gráficas IBM 5080 e de distribuição de pacotes de *software* para CAD/CAM com a Villares.

Em 1989, começam as parcerias de fabricação com a Nelco para controladoras de terminais e com a TDA para os terminais 3276/3278 monocromáticos. São iniciadas as associações com a Digilab para a impressora de 2000 linhas por minuto.

Mais parcerias na década de 90 do Século XX. Com a Itautec, para a fabricação e comercialização do AS/400 e uma associação com a SID, para a produção do PS/2, por meio

de uma nova empresa chamada MC&A. Em julho, a fábrica de Sumaré instala a nova linha de montagem de placas com tecnologia SMT (*Surface Mounted Technology*) para prover sistemas AS/400 e PS/2 e o governo brasileiro oficializa a primeira *joint-venture* entre a IBM e a SID para a produção de PS/2 no Brasil, através da MC&A.

Em 1993, a IBM Brasil assumiu o controle acionário da MC&A, adotando o nome usado pela IBM *Corporation* para sua unidade de computadores pessoais: *PC Company*.

Em 1994, a IBM assumiu o controle acionário da GSI e da IVIX (*joint-venture* com a Villares, para comercialização do Sistema RISC/6000).

3.3 A IBM hoje

A IBM, uma das maiores empresas de tecnologia da informação do mundo, é líder em soluções completas de TI, que envolvem serviços, consultoria, *hardware*, *software* e financiamento. Nos seus 92 anos de presença no Brasil, a companhia acompanhou e, muitas vezes, orientou as mudanças e avanços da indústria. Hoje, a IBM possui soluções de ponta a ponta, adequadas a empresas de todos os portes e perfis de negócios. Presente em mais de 170 países, conforme já citado, a IBM opera no modelo de empresa globalmente integrada e emprega 386 mil pessoas em todo o mundo. Em 2008, a empresa atingiu um faturamento global de US\$ 103,6 bilhões⁴.

Ao longo dos últimos quinze anos, a IBM transformou completamente seu modelo de negócio. O tipo de trabalho que a empresa pode realizar hoje é muito diferente do trabalho de cinco anos atrás. A IBM desfez-se de várias atividades que já tinham se transformado em *commodities*, como os segmentos de PCs e Impressoras, e ampliou os investimentos em áreas-chave de alto valor, como consultoria, Informação *on Demand* e serviços.

A IBM tem mais de 3000 pesquisadores espalhados em 8 laboratórios em todo o mundo. A trajetória de inovação da empresa tem sido reconhecida internacionalmente ao longo de sua história. Além de cinco prêmios Nobel, os pesquisadores da IBM já receberam diversos reconhecimentos e medalhas importantes nas áreas tecnológicas e científicas.

Há 16 anos consecutivos, a IBM é eleita à empresa com maior número de patentes registradas. A tecnologia IBM está presente nos principais supercomputadores do mundo e também em

⁴ Empresas brasileiras que não possuem capital na bolsa de valores não são obrigadas a publicar balanço. Com base na análise de informações econômicas disponibilizadas em processos licitatórios, conclui-se que a IBM Brasil obteve resultados no país, que possibilitam investimentos futuros.

milhões de casas, nos mais potentes e modernos *videogames* da atualidade, equipados com chips da IBM.

A IBM Brasil quadruplicou o número de funcionários nos últimos cinco anos, sempre mantendo a diversidade como uma preocupação constante e um exemplo de como os valores da companhia são aplicados na prática. Esses valores norteiam a empresa em todas as suas ações. São eles:

- Dedicção ao sucesso do cliente.
- Inovação que faz a diferença para a empresa e para o mundo.
- Confiança e responsabilidade social em todos os relacionamentos.

CAPÍTULO 4 - REGIÃO NORTE-NORDESTE DO BRASIL

4.1 Região Nordeste do Brasil

A região Nordeste é a região brasileira que possui o maior número de estados (nove no total): Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Piauí, Pernambuco (incluindo o Distrito Estadual de Fernando de Noronha), Rio Grande do Norte, Sergipe. É a terceira região em área. Possui 30 998 109 eleitores (IBGE, 2002), o segundo maior colégio eleitoral do país, atrás apenas da região Sudeste do Brasil. A seguir o mapa da geografia⁵.

Figura 4: Região Nordeste do Brasil



Fonte: IBGE

⁵ Fonte: IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/>.

Geografia

A área do Nordeste brasileiro é de aproximadamente 1 558 196 km², equivalente a 18% do território nacional e é a região que possui a maior costa litorânea. A região possui os estados com a maior e a menor costa litorânea, respectivamente Bahia, com 932 km de litoral e Piauí, com 60 km de litoral. A região toda possui 3338 km de praias.

Demografia

Segundo dados do IBGE, a região possui mais de 53 milhões de habitantes, quase 30% da população brasileira, sendo a segunda região mais populosa do país, atrás apenas da região Sudeste. As maiores cidades são Salvador, Recife e Fortaleza. É também a terceira região quanto à densidade demográfica, contando com 32 habitantes por quilômetro quadrado.

As maiores cidades nordestinas, em termos populacionais, são: Salvador, Fortaleza, Recife, São Luís, Maceió, Natal, Teresina, João Pessoa, Jaboatão dos Guararapes, Feira de Santana, Aracaju, Olinda, Campina Grande, Caucaia, Paulista, Vitória da Conquista, Caruaru, Petrolina, Juazeiro do Norte e Mossoró. Todos esses municípios possuem mais de 250 mil habitantes, segundo as listas de municípios de estados do Nordeste por população.

Tabela 1: Cidades mais populosas da Região Nordeste do Brasil

Cidade	Estado	População	Cidade	Estado	População
1 Salvador	Bahia	2.948.733	11 Aracaju	Sergipe	536.785
2 Fortaleza	Ceará	2.473.614	12 Olinda	Pernambuco	394.850
3 Recife	Pernambuco	1.549.980	13 Campina Grande	Paraíba	381.422
4 São Luís	Maranhão	986.826	14 Caucaia	Ceará	326.811
5 Maceió	Alagoas	924.143	15 Paulista	Pernambuco	314.302
6 Natal	Rio Grande do Norte	798.065	16 Vitória da Conquista	Bahia	313.898
7 Teresina	Piauí	793.915	17 Caruaru	Pernambuco	294.558
8 João Pessoa	Paraíba	693.082	18 Petrolina	Pernambuco	285.339
9 Jaboatão dos Guararapes	Pernambuco	678.346	19 Juazeiro do Norte	Ceará	246.515
10 Feira de Santana	Bahia	584.497	20 Mossoró	Rio Grande do Norte	241.645

Fonte: IBGE, estimativa populacional 2008^[4]

Fonte: IBGE

Regiões metropolitanas

Todas as capitais da região Nordeste possuem região metropolitana⁶ com exceção de Teresina. São elas por ordem de população: Salvador, Recife, Fortaleza, Natal, São Luis, João Pessoa e Aracaju.

Grupos étnicos

Salvador é a cidade com o maior número de afros-descendentes do Brasil. Para a formação do povo nordestino participaram três etnias: o índio, o português e o africano.

A miscigenação étnica e cultural desses três elementos foi o pilar para a composição da população do Nordeste, porém essa mistura de raças não aconteceu de forma uniforme.

Em torno de um quarto dos nordestinos tem ancestralidade predominantemente européia, sobretudo portuguesa, e 19% desses nordestinos brancos têm alguma ancestralidade holandesa.

Distribuição populacional e urbanização

Assim como acontece em todo o território brasileiro, a população nordestina é mal distribuída, pois cerca de 60% fica concentrada na faixa litorânea (zona da mata) e nas principais capitais.

No sertão nordestino e interior, os níveis de densidade populacional são mais baixos, por causa do clima semi-árido e da vegetação de caatinga. Ainda assim, a densidade demográfica no semi-árido nordestino é uma das mais altas do mundo para esse tipo de área climática. Em parte, entretanto, pode-se atribuir a relativa superpopulação da região à má infra-estrutura e pouco desenvolvimento econômico e tecnológico, uma vez que se verificam em outros países, áreas semi-áridas de grande desenvolvimento que suportam densidades ainda maiores, como Israel e certos estados dos EUA como o Texas e parte da Califórnia.

De acordo com os dados do IBGE (2004), 71% dos nordestinos estão em áreas urbanas. No período 1991-1996, a população rural no total da população teve uma queda de 45%.

No Século XIX, a urbanização do Nordeste foi mais lenta em relação ao resto do país, mas se acelerou nas últimas décadas do Século XX.

⁶ Região Metropolitana: Uma região metropolitana é um grande centro populacional, que consiste em uma grande cidade central e sua zona adjacente de influência.

Economia

A *renda per capita* nordestina evoluiu de US\$ 397 em 1960 (41% da nacional) para US\$ 2.690 em 1998 (56% da nacional). Ainda assim, é a região brasileira com a mais baixa *renda per capita* e maior nível de pobreza, pois 50% da população possui uma renda familiar de meio salário mínimo e de acordo com o levantamento da UNICEF divulgado em 1999. Em consequência disso, as 150 cidades brasileiras com a maior taxa de desnutrição encontram-se no Nordeste.

Produto Interno Bruto

Segundo o IBGE, o Produto Interno Bruto da região Nordeste chega a quase 315 bilhões de reais. Pelos cálculos da Sudene, o PIB real do Nordeste cresceu entre 1970 e 2005 a uma taxa anual de 8,3%, enquanto a taxa média do Brasil ficou em 3,5%.

Em 2006, seu PIB era equivalente a 13,1% do PIB brasileiro, e superior ao de países como Singapura, Colômbia e Peru. Apesar disso, há grandes desigualdades sócio-econômicas na região, sendo o estado mais rico a Bahia e o mais pobre o Piauí.

Tabela 2: Produto Interno Bruto da Região Nordeste

Estados	PIB	% do PIB nacional	% do PIB regional	PIB per capita	% do PIB per capita regional
Bahia	96.559.993	3,93%	34%	6.922	14%
Pernambuco	55.505.760	2,34%	20%	6.528	14%
Ceará	46.310.492	1,95%	13%	5.636	10%
Maranhão	28.621.860	1,21%	7%	4.628	6%
Piauí	12.790.892	0,54%	3%	4.213	7%
Rio Grande do Norte	20.557.263	0,87%	6%	6.754	13%
Paraíba	19.953.193	0,84%	6%	5.507	10%
Alagoas	10.325.908	0,66%	5%	5.164	9%
Sergipe	11.704.013	0,64%	5%	7.560	17%

Fonte: IBGE

4.2 Região Norte do Brasil

A região Norte, uma das cinco regiões brasileiras, é formada por sete estados: Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins. A região Norte está localizada na região geoeconômica da Amazônia entre o Maciço das Guianas (ao norte), o planalto Central (ao sul), a Cordilheira dos Andes (a oeste) e o oceano Atlântico (a nordeste). Na região, predomina o clima equatorial com exceção do norte do Pará, do sul do Amazonas e de Rondônia, onde o clima é tropical. A seguir o mapa da geografia.

Figura 5: Região Norte do Brasil



Fonte: IBGE

Maiores cidades

As principais cidades da região são: Manaus, Belém, Porto Velho, Macapá, Rio Branco, Santarém, Ananindeua, Boa Vista, Palmas, Araguaína, Gurupi, Abaetetuba, Castanhal, Marabá, Parintins, Vilhena, Altamira, Coari, Santana e Cruzeiro do Sul. As cidades mais populosas da região Norte do Brasil são:

Tabela 3: Cidades mais populosas da Região Norte do Brasil

Cidade	Estado	População	Cidade	Estado	População
1 Manaus	Amazonas	1.609.010	11 Castanhal	Pará	165.110
2 Belém	Pará	1.524.124	12 Parauapebas	Pará	154.326
3 Ananindeua	Pará	532.480	13 Abaetetuba	Pará	138.005
4 Porto Velho	Rondônia	379.186	14 Itaituba	Pará	124.865
5 Macapá	Amapá	359.020	15 Araguaína	Tocantins	119.128
6 Rio Branco	Acre	301.398	16 Cametá	Pará	115.377
7 Santarém	Pará	285.571	17 Ji-Paraná	Rondônia	110.707
8 Boa Vista	Roraima	260.930	18 Bragança	Pará	105.908
9 Marabá	Pará	214.946	19 Parintins	Amazonas	105.742
10 Palmas	Tocantins	184.010	20 Breves	Pará	103.843

Fonte: IBGE, estimativa populacional 2008^[7]

Fonte: IBGE

Todos esses municípios possuem mais de 100 mil habitantes, segundo as listas de municípios de estados do Norte por população.

Geografia

Possui uma área de 3.869.637,9 km², que corresponde a 42% do território brasileiro, sendo a maior região brasileira em superfície. Nessa região, estão localizados o maior e o segundo maior estado do Brasil, respectivamente Amazonas e Pará, e também o maior município do mundo em área territorial, Altamira, no Pará, com 161.445,9 km². Tal extensão tem área superior à aproximadamente 100 países do mundo, um a um, e ainda maior que os estados de Alagoas, Sergipe, Rio de Janeiro e Espírito Santo juntos.

Limita-se ao sul com os estados de Mato Grosso e Goiás, além da Bolívia, a leste com o Maranhão, Piauí e a Bahia, a oeste com o Peru e com a Colômbia e a norte com Venezuela, Suriname, Guiana e Guiana Francesa.

A região Norte é a mais extensa das regiões brasileiras, mas é também a região menos povoada (com menos habitantes por quilômetro quadrado).

Vegetação - Floresta Amazônica.

Na região Norte está localizado um importante ecossistema para o planeta: a Amazônia. Além da Amazônia, a região apresenta uma pequena faixa de mangue (no litoral) e alguns pontos de cerrado, e também alguns pontos de matas galerias.

Apreender as características físicas de uma região depende, em grande parte, da capacidade de dedução e observação: na região Norte, a latitude e o relevo explicam a temperatura; a temperatura e os ventos explicam a umidade e o volume dos rios; e o clima e a umidade, somados, são responsáveis pela existência da mais extensa, variada e densa floresta do planeta, ou seja, a Floresta Amazônica.

A Floresta Amazônica apresenta algumas variações de aspecto, conforme o local, junto aos rios, nas áreas permanentemente alagadas, surge a mata de igapó, com árvores mais baixas. Mais para o interior surgem associações de árvores mais altas, conhecidas como mata de várzea, inundadas apenas durante as cheias. As áreas mais distantes do leito dos rios, inundadas somente por ocasião das grandes enchentes, são chamadas de mata de terra firme.

Não se considerando a devastação, mais de 90% da área da região Norte é ocupada pela Floresta Amazônica ou equatorial, embora ela não seja a única formação vegetal da Amazônia. Surgem ainda: campos da hiléia, em manchas esparsas pela região, como na ilha de Marajó e no vale do rio Amazonas, o cerrado, que ocupa grande extensão do estado do Tocantins e vastos trechos de Rondônia e Roraima, além da vegetação litorânea.

Demografia

Apesar de ser a maior região em termos superficiais, é a segunda menos populosa do Brasil, com 15 milhões de habitantes, à frente apenas da região Centro-Oeste. Sua densidade demográfica, 3,77 hab/km², é a menor entre as regiões do país. Em decorrência da densidade populacional, as regiões Norte e Centro-Oeste são consideradas "vazios demográficos". Uma das principais razões para o "vazio" na região Norte é a extensa área coberta pela Amazônia, pois o seu ecossistema de floresta densa dificulta a ocupação humana.

A população da região está concentrada, sobretudo, nas capitais dos estados. As cidades mais populosas são Manaus, com 1,7 milhões de habitantes e Belém, com 1,4 milhões.

Manaus representa sozinha 10,9% da população de toda a região Norte do Brasil e 49,9% da população do Amazonas.

Características da população

No período de 1970/2000, a população amazônica quase triplicou, evoluindo de aproximadamente 5,3 milhões de habitantes para 15,1 milhões de habitantes, em decorrência das elevadas taxas anuais de crescimento experimentadas, sempre superiores à média brasileira, mas que se mostraram declinantes ao longo das três últimas décadas (4,4% a.a em 1980, 3,3% a.a em 1990 e 2,3% a.a em 2000). Essa tendência manifesta-se em quase todas as unidades federadas, à exceção do Amapá, que registrou taxas crescentes e elevadas de incremento populacional, que atingiu 5,7% a.a no interstício 1991/2000, e do Amazonas, que possui caso semelhante ao Amapá e registrou um crescimento populacional de 3% ao ano no mesmo período, como resultado de fluxos migratórios em direção a esses estados.

A distribuição da população entre os estados mantém o seu perfil concentrador, embora mais atenuado, localizando-se cerca de 70% do total de habitantes em apenas dois estados: Pará e Amazonas. O Pará, sozinho, corresponde a 32,4% do total da população da região, seguido pelo Amazonas que representa 19,5%.

Grupos étnicos

A população do Norte brasileiro é largamente formada por mestiços, descendentes de indígenas e portugueses. O Norte do Brasil recebeu e continua recebendo grande migração de pessoas vindas da região Sul e Sudeste do país. No Século XX, o Norte também recebeu grande migração dos nordestinos, que foram trabalhar nos seringais do Amazonas e do Acre.

Regiões metropolitanas

O Norte possui três regiões metropolitanas:

- A Região Metropolitana de Belém, com 2.078.405 habitantes e abrangendo cinco municípios.

- A Região Metropolitana de Manaus, criada em 2007 e com 2.006.010 habitantes, engloba Manaus e mais sete municípios.
- A Região Metropolitana de Macapá, abrangendo Macapá e Santana.

Economia

A economia da região baseia-se nas atividades industriais, de extrativismo vegetal e mineral, inclusive de petróleo e gás natural, e a agricultura. Além disso, as atividades turísticas constituem uma fonte de recursos que movimenta a economia. Não há uma verdadeira economia industrial na Amazônia. Existem algumas poucas indústrias isoladas, geralmente de beneficiamento de produtos agrícolas ou do extrativismo. A única exceção a esse quadro ocorre em Manaus, onde a isenção de impostos, administrada pela Suframa (Superintendência da Zona Franca de Manaus), mantém cerca de 500 indústrias. Entretanto, apesar de empregar expressiva parcela da mão-de-obra local, somente agora foi implantado o Pólo de Biotecnologia, através do qual será possível explorar as matérias-primas regionais. Quase todas são filiais de grandes indústrias eletrônicas, em geral, de capitais transnacionais, que produzem aparelhos eletrônicos, motocicletas, relógios, aparelhos de ar condicionado, suprimentos de informática e outros, com componentes trazidos de fora da região.

Zona Franca de Manaus

Quando a Zona Franca foi ampliada, em 1967, por um decreto do então presidente Castelo Branco (1897 – 1967), o objetivo era atrair para a Amazônia indústrias que baixassem o custo de vida e trouxessem o progresso para a região. Pensava-se em implantar uma espécie de "porto livre", em que as importações fossem permitidas. Nas vitrines da Zona Franca de Manaus, os numerosos turistas do Sul do país encontravam o que havia de mais moderno nas nações industrializadas em matéria de televisores, aparelhos de som, óculos, calculadoras, filmadoras, enfim, todos os objetos de consumo ambicionados pela classe média. Manaus parecia ter encontrado um substituto para a borracha que, no Século XIX, a tornara uma das cinco cidades mais ricas do mundo. Entretanto, durante a década de 1980, a livre importação foi restringida pelo governo, que estava mais interessado em proteger a indústria nacional. Assim, grande parte dos atrativos da Zona Franca desapareceram, fato que se somava à grande distância de Manaus dos grandes centros consumidores do centro-sul do país.

Porém o saldo foi positivo, pois, mesmo tendo havido um decréscimo na atividade comercial e na infra-estrutura turística montada na época da opulência (hotéis e transportes), a Zona Franca cumpriu o seu papel: existe hoje o Pólo Industrial de Manaus (PIM), o Pólo Agropecuário e o Pólo de Biotecnologia, que se revelam promissores para a economia local.

Produto Interno Bruto

Em 2003, o Produto Interno Bruto (PIB) da região Norte representava 5,3% do nacional. A participação percentual de cada estado no PIB regional e nacional está apresentada na tabela a seguir:

Tabela 4: Produto Interno Bruto da Região Nordeste

Estados	PIB (em R\$ 1 000)	% do PIB regional
Pará	39.150.461	36.75
Amazonas	33.359.086	31.31
Rondônia	12.902.196	12.11
Tocantins	9.083.624	8.52
Acre	4.481.747	4.20
Amapá	4.366.535	4.09
Roraima	3.178.611	2.98

Fonte: IBGE

4.3 Região Norte-Nordeste

A região Norte e a região Nordeste são geograficamente diferenciadas, porém a empresa de tecnologia pesquisada considera em termos administrativos, as duas regiões como uma única unidade de negócios.

Neste trabalho, adotou-se o mesmo procedimento: essas duas regiões, que são distintas foram analisadas como uma única unidade de negócios, portanto estão citadas como região Norte-Nordeste.

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

5.1 Metodologia

Esta etapa do trabalho relata a forma como foi realizada a pesquisa. Isto é, o tipo de pesquisa, a empresa escolhida para o estudo, a região e o fatores que contribuem para o seu crescimento sustentável, além dos instrumentos utilizados para coleta de dados e análise dos resultados.

O procedimento de pesquisa adotado no presente trabalho é classificado, conforme Gil (1996), como estudo de caso. Fez-se a análise de uma única empresa, inserida na região Norte-Nordeste do Brasil, coletando-se um número significativo de informações, com o objetivo de compreender a realidade da organização, no que tange ao crescimento sustentável com ênfase na parcerização, presença local, relacionamento e *skill*.

Esta pesquisa foi desenvolvida dentro da abordagem qualitativa, o que permitiu ao pesquisador descrever a realidade estudada. Como instrumento de investigação, utilizou-se a análise documental e a aplicação de um questionário.

O estudo de caso é um dos mais relevantes tipos de pesquisa qualitativa. É uma categoria de pesquisa em que o objeto de estudo é uma unidade analisada em profundidade. Conforme essa definição, as características são dadas por meio de duas circunstâncias: a natureza e abrangência da unidade e a complexidade determinada pelos suportes teóricos, que servem de orientação no trabalho do investigador (Triviños, 1987).

Para Gil (1996, p.59), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, podendo ser definido como:

“Um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação”.

A maior utilidade do estudo de caso ocorre nas pesquisas exploratórias em face do estímulo que provoca as novas descobertas. Isso se deve em razão de sua flexibilidade. Outra vantagem desse estudo decorre da importância que se dá à totalidade do problema, focalizando-o como um todo e não em partes dissociadas.

A simplicidade dos procedimentos de coleta e análise de dados, além da linguagem acessível no relatório de pesquisa, tornam o estudo de caso um procedimento técnico com muitas vantagens.

A maior limitação deste estudo, entretanto, refere-se à dificuldade de generalização dos resultados obtidos (Gil, 1996).

A abordagem qualitativa do estudo de caso pode conter apoio quantitativo, porém normalmente a análise estatística não é relevante. Os resultados obtidos são válidos somente para o caso que se estuda. Assim sendo, o grande valor do estudo em questão reside em “... fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas” (Triviños, 1987, p.111).

É muito difícil estabelecer um roteiro rígido que determine a forma como será desenvolvida a pesquisa, pois o estudo de caso caracteriza-se por sua flexibilidade.

Contudo, segundo Gil (1996), “na maioria dos estudos de casos é possível distinguir quatro fases: delimitação da unidade-caso; coleta de dados; análise e interpretação dos dados e redação do relatório”.

Com relação aos objetivos gerais, a pesquisa realizada classificou-se como uma pesquisa exploratória. Esse tipo de pesquisa busca uma familiaridade com o problema, a fim de torná-lo explícito ou com a possibilidade de construir hipóteses. A flexibilidade de seu planejamento permite a consideração de variados aspectos relativos ao fato estudado. Assume geralmente, a forma de estudo de caso e de pesquisa bibliográfica (Gil, 1996).

Para Gil (1996) as pesquisas exploratórias, na maioria das vezes, envolvem “levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão”.

A presente pesquisa, além de exploratória é também descritiva, pois consoante Gil (1996), tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno. Para Triviños (1987, p.128), uma das características da pesquisa qualitativa é ser descritiva, ou seja:

“As descrições dos fenômenos estão impregnadas dos significados que o ambiente lhes outorga, e como aquelas são produtos de uma visão subjetiva, rejeita toda expressão quantitativa, numérica, toda medida. Desta maneira, a interpretação dos resultados surge como a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno num contexto. Por isso, não é vazia, mas coerente lógica e consistente”.

A partir da definição dos objetivos da pesquisa, decidiu-se pela utilização do questionário como forma de coleta de dados.

Reafirma-se que este trabalho enquadra-se como uma pesquisa qualitativa, considerando a natureza da investigação, na medida em que os objetivos e as questões da pesquisa possibilitaram o entendimento de uma situação não apenas quantificável. Procurou-se examinar os fatores que mais contribuem para o crescimento sustentável da IBM Brasil na Região Norte-Nordeste.

5.2 Locus das Atividades de Investigação e Participantes da Pesquisa

Adotou-se dois critérios de escolha: empresas (clientes) usuárias de soluções (*hardware*, *software* e serviços) fornecidas pela IBM há pelo menos dois anos; e Parceiros de Negócios da IBM. Dessa forma escolheu-se empresas localizadas na região Norte-Nordeste nos seguintes estados: Amazonas, Pará, Tocantins, Maranhão, Piauí, Pernambuco, Sergipe e Bahia.

Para validar o instrumento de investigação, o pesquisador enviou o questionário a três clientes e solicitou que cada um avaliasse os seguintes aspectos: clareza das perguntas e adequação ao tema proposto. Além disso, pediu que apresentassem sugestões.

Um exemplo de alteração sugerida foi relativo ao envio: o questionário deveria estar escrito no próprio *e-mail*, e não como arquivo anexo. Assim, as respostas seriam dadas com um *'forward'*, o que facilitou a participação dos investigados. Essa sugestão foi válida, considerando que muitos participantes não possuem o programa para leitura do arquivo.

Com base nas respostas, fez as pequenas alterações sugeridas e aplicou-se o questionário a 130 profissionais, que são clientes IBM e parceiros de negócios IBM em 3 níveis: estratégico, tático e operacional (diretores, gerentes e funcionários). O questionário foi enviado nominalmente a cada entrevistado, com o intuito de transmitir senso de personalização e importância à pesquisa, visando assim garantir um maior retorno e atenção em suas respostas. O conhecimento adquirido pelo investigador nas empresas de TI, durante os 20 anos de trabalho na IBM Brasil na região Norte-Nordeste, favoreceu a receptividade dos entrevistados em responder as perguntas sugeridas no roteiro, e deu maior flexibilidade para que pudessem complementar o que consideravam relevante. Todas as etapas aconteceram de forma harmônica e satisfatória.

Considerando que a população de clientes é maior numericamente do que a de parceiros de negócios, enviou-se o questionário para 85 clientes e 45 parceiros de negócios, totalizando 130. Dos 85 questionários enviados aos clientes, obteve-se 47% (40) respondidos, e dentre os

enviados aos parceiros de negócios, obteve-se 51% (23) respondidos. As duas quantidades de questionários devolvidos e respondidos são suficientes para dar consistência à pesquisa.

A escolha de profissionais a serem pesquisados nos três níveis: estratégico, tático e operacional (diretores, gerentes e funcionários), deve-se a necessidade de obter informações de todos que influenciam, de alguma forma, nas tomadas de decisão que envolvem soluções de Tecnologia da Informação.

Após o término da pesquisa empírica, a etapa seguinte foi à transcrição dos questionários na íntegra, para uma posterior avaliação das informações recebidas. Várias leituras e um exame profundo do material coletado permitiram desenvolver a análise e a interpretação dos dados e informações.

Os dados e informações foram tabuladas em uma planilha do programa Excel, cujos resultados foram trabalhados na seguinte sequência. A primeira etapa está constituída de todas as respostas dos 63 questionários devolvidos (TABELA 5); a segunda etapa contém as respostas dos 40 clientes (TABELA 6); e a terceira etapa contém as 23 respostas apresentadas pelos parceiros de negócios (TABELA 7). Todos os dados e informações foram analisados, seguindo a ordem das perguntas contidas nos questionários.

5.3 Análise e Interpretação dos Dados e Informações

Considerando-se que os questionários foram aplicados a dois perfis de respondentes, os resultados foram analisados na seguinte ordem: inicialmente as respostas dos clientes e, em seguida, as respostas apresentadas pelos parceiros de negócios. Antes, porém, apresentou-se o resumo de todas as respostas dos clientes e parceiros de negócios na ordem em que ocorreram.

5.4 Resultados Obtidos: Clientes e Parceiros de Negócios

Tabela 5:

RESUMO dos questionários aplicados - CLIENTES e PARCEIROS DE NEGÓCIOS

Resposta dos Questionários	Cliente / Parc. Negócio	Perguntas No. :											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Cliente	B	B	B	B	B	B	B	A	A	D	D	B
2	Cliente	A	B	C	B	D	B	A	A	B	A	B	A
3	Cliente	B	B	B	B	D	B	B	B	D	D	B	A
4	Cliente	A	B	A	A	A	A	A	A	B	B	B	B
5	Cliente	C	B	B	A	B	A	A	B	D	D	B	E
6	Parc. Negócios	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A	E
7	Cliente	B	B	C	B	B	A	A	A	B	B	B	A
8	Cliente	A	A	A	A	A	A	A	B	B	B	A	C
9	Cliente	A	B	D	A	B	A	A	B	B	D	A	D
10	Cliente	A	C	C	A	D	B	A	A	D	B	A	E
11	Cliente	A	C	C	B	D	B	A	A	E	E	E	E
12	Cliente	A	C	C	C	D	B	A	A	NR	NR	NR	NR
13	Cliente	B	D	D	D	D	B	A	A	E	B	B	B
14	Cliente	A	B	B	B	C	A	B	B	C	D	C	D
15	Cliente	A	C	C	C	E	B	B	B	B	C	B	D
16	Parc. Negócios	A	D	D	D	D	A	A	B	A	B	B	D
17	Cliente	B	B	C	C	D	A	B	A	D	D	B	B
18	Cliente	B	B	B	B	D	B	B	B	D	D	B	E
19	Parc. Negócios	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	B	B
20	Cliente	A	B	B	B	B	A	A	A	D	D	B	E
21	Cliente	A	E	E	A	A	A	A	A	B	D	A	A
22	Cliente	A	B	C	B	B	A	B	A	B	B	B	B
23	Parc. Negócios	A	B	C	A	D	A	A	A	B	B	A	E
24	Parc. Negócios	A	B	C	C	C	C	A	A	D	D	A	E
25	Parc. Negócios	B	B	B	A	B	A	A	B	B	E	A	F
26	Cliente	A	B	C	B	D	B	A	B	D	A	A	B
27	Cliente	A	A	C	B	C	B	B	A	D	D	B	B
28	Cliente	A	B	C	B	A	A	A	A	B	D	C	E
29	Cliente	B	B	C	A	D	B	B	B	D	D	D	E
30	Parc. Negócios	A	B	B	A	C	B	A	B	B	C	D	C
31	Parc. Negócios	A	B	B	B	D	A	B	B	B	D	B	D
32	Parc. Negócios	A	B	B	B	C	A	A	A	D	D	A	E
33	Parc. Negócios	B	B	B	A	B	A	A	A	A	D	B	D
34	Cliente	A	B	C	B	B	A	B	A	D	D	D	E
35	Cliente	B	B	C	A	C	A	A	B	D	E	B	E
36	Parc. Negócios	A	B	B	B	B	A	A	A	B	D	B	D
37	Parc. Negócios	B	B	D	B	D	A	A	A	C	B	B	E
38	Parc. Negócios	A	C	C	B	B	A	A	B	B	E	A	D
39	Cliente	A	B	B	B	B	A	A	A	D	B	C	D
40	Cliente	A	A	A	A	A	A	A	A	A	E	A	D
41	Cliente	B	C	C	A	B	C	A	A	D	D	B	D
42	Parc. Negócios	A	D	D	B	C	A	A	B	A	B	A	D
43	Parc. Negócios	A	B	B	B	B	A	A	A	B	D	B	D
44	Parc. Negócios	B	D	B	B	D	B	A	A	D	D	A	E
45	Parc. Negócios	A	B	C	A	D	A	A	B	B	B	A	B
46	Parc. Negócios	C	A	C	A	B	A	B	B	C	D	A	B
47	Parc. Negócios	A	A	A	A	A	A	A	A	A	D	A	A
48	Parc. Negócios	A	D	C	B	D	A	A	A	A	D	D	D
49	Cliente	A	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	D
50	Cliente	B	C	C	A	A	A	A	A	B	E	B	A
51	Parc. Negócios	A	B	B	A	B	B	A	A	B	D	A	E
52	Parc. Negócios	A	B	B	B	D	A	A	B	A	E	A	D
53	Cliente	A	B	A	A	B	A	A	A	B	E	B	A
54	Cliente	B	B	B	A	B	A	A	A	B	D	C	C
55	Cliente	B	B	D	D	D	B	A	B	B	D	B	F
56	Cliente	A	B	D	D	D	B	A	B	D	B	B	F
57	Parc. Negócios	A	A	C	A	B	B	A	A	C	C	B	D
58	Cliente	B	C	C	B	A	B	B	A	B	D	C	E
59	Cliente	B	C	C	B	D	A	B	A	C	B	B	E
60	Cliente	A	D	D	E	D	B	B	A	D	D	B	E
61	Cliente	B	C	C	D	D	B	B	B	C	B	B	E
62	Cliente	B	C	C	B	D	B	A	A	B	D	B	D
63	Cliente	B	C	C	C	D	B	B	B	B	D	B	B

5.5 Resultados Obtidos: Clientes

Tabela 6:

RESUMO dos questionários aplicados em CLIENTES

Resposta dos Questionários	Cliente / Parc. Negócio	Perguntas No. :											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Cliente	B	B	B	B	B	B	B	A	A	D	D	B
2	Cliente	A	B	C	B	D	B	A	A	B	A	B	A
3	Cliente	B	B	B	B	D	B	B	B	D	D	B	A
4	Cliente	A	B	A	A	A	A	A	A	B	B	B	B
5	Cliente	C	B	B	A	B	A	A	B	D	D	B	E
7	Cliente	B	B	C	B	B	A	A	A	B	B	B	A
8	Cliente	A	A	A	A	A	A	A	B	B	B	A	C
9	Cliente	A	B	D	A	B	A	A	B	B	D	A	D
10	Cliente	A	C	C	A	D	B	A	A	D	B	A	E
11	Cliente	A	C	C	B	D	B	A	A	E	E	E	E
12	Cliente	A	C	C	C	D	B	A	A	NR	NR	NR	NR
13	Cliente	B	D	D	D	D	B	A	A	E	B	B	B
14	Cliente	A	B	B	B	C	A	B	B	C	D	C	D
15	Cliente	A	C	C	C	E	B	B	B	B	C	B	D
17	Cliente	B	B	C	C	D	A	B	A	D	D	B	B
18	Cliente	B	B	B	B	D	B	B	B	D	D	B	E
20	Cliente	A	B	B	B	B	A	A	A	D	D	B	E
21	Cliente	A	E	E	A	A	A	A	A	B	D	A	A
22	Cliente	A	B	C	B	B	A	B	A	B	B	B	B
26	Cliente	A	B	C	B	D	B	A	B	D	A	A	B
27	Cliente	A	A	C	B	C	B	B	A	D	D	B	B
28	Cliente	A	B	C	B	A	A	A	A	B	D	C	E
29	Cliente	B	B	C	A	D	B	B	B	D	D	D	E
34	Cliente	A	B	C	B	B	A	B	A	D	D	D	E
35	Cliente	B	B	C	A	C	A	A	B	D	E	B	E
39	Cliente	A	B	B	B	B	A	A	A	D	B	C	D
40	Cliente	A	A	A	A	A	A	A	A	A	E	A	D
41	Cliente	B	C	C	A	B	C	A	A	D	D	B	D
49	Cliente	A	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	D
50	Cliente	B	C	C	A	A	A	A	A	B	E	B	A
53	Cliente	A	B	A	A	B	A	A	A	B	E	B	A
54	Cliente	B	B	B	A	B	A	A	A	B	D	C	C
55	Cliente	B	B	D	D	D	B	A	B	B	D	B	F
56	Cliente	A	B	D	D	D	B	A	B	D	B	B	F
58	Cliente	B	C	C	B	A	B	B	A	B	D	C	E
59	Cliente	B	C	C	B	D	A	B	A	C	B	B	E
60	Cliente	A	D	D	E	D	B	B	A	D	D	B	E
61	Cliente	B	C	C	D	D	B	B	B	C	B	B	E
62	Cliente	B	C	C	B	D	B	A	A	B	D	B	D
63	Cliente	B	C	C	C	D	B	B	B	B	D	B	B

Perguntas No. : 01 a 11

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Quantidade	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
(A) Concordo plenamente	22	3	4	13	7	20	25	25	2	2	6	
(B) Concordo	17	23	9	18	12	19	15	15	17	11	24	
(C) Inidiferente	1	11	21	4	3	1	0	0	3	1	5	
(D) Discordo	0	2	5	4	17	0	0	0	15	20	3	
(E) Discordo plenamente	0	1	1	1	1	0	0	0	2	5	1	
(F) Outros *	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
NR Não respondeu	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Quantidade - (%)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
(A) Concordo plenamente	55%	8%	10%	32%	17%	50%	62%	62%	5%	5%	15%	
(B) Concordo	42%	57%	22%	45%	30%	47%	38%	38%	42%	27%	60%	
(C) Inidiferente	3%	27%	52%	10%	8%	3%	0%	0%	8%	3%	12%	
(D) Discordo	0%	5%	13%	10%	42%	0%	0%	0%	37%	50%	7%	
(E) Discordo plenamente	0%	3%	3%	3%	3%	0%	0%	0%	5%	12%	3%	
(F) Outros *	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
NR Não respondeu	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	3%	3%	

Pergunta No. : 12

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Quantidade												40
(A) Ética												6
(B) Parceirização												8
(C) Presença Local												2
(D) Relacionamento												8
(E) Skill												13
(F) Outros *												2
NR Não respondeu												1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Quantidade - (%)												100%
(A) Ética												15%
(B) Parceirização												20%
(C) Presença Local												5%
(D) Relacionamento												20%
(E) Skill												32%
(F) Outros *												5%
NR Não respondeu												3%

5.5.1 Questionário

O questionário está constituído de 12 perguntas que se referem aos seguintes tópicos: Presença local (Questões de 1 a 5); Relacionamento (Questão 6); *Skill* (Questões 7 a 9); Parceirização (Questões 10 e 11); Influência de fatores diversos (Questão 12).

5.5.2 Respostas dos clientes

Presença Local (Questões 1 a 5)

Para apreender o posicionamento dos clientes envolvidos na pesquisa sobre presença local, as questões enfocam os tópicos: conhecimento e confiança; local e moradia; naturalidade; existência de escritório no local; disponibilidade de assumir um maior investimento pela presença local.

Com a finalidade de identificar a influência dos fatores conhecimento e confiança, foi colocada a seguinte questão:

Q1) O fato de conhecer e confiar no Representante Comercial que lhe atende, influencia na sua tomada de decisão? Obteve-se o seguinte resultado: Do total de 40 clientes, 97% (39) afirmaram que o fato de conhecer e confiar no representante torna-se um fator que interfere nas decisões, pois 55% (22) afirmaram que concordam plenamente e 42% (17) declararam que concordam. Houve uma resposta, que equivale a 3% relativa à indiferença e não houve nenhuma resposta referente à discordância, o que reforça a hipótese do pesquisador, segundo a qual a presença local interfere positivamente no crescimento sustentável.

Esse posicionamento tornou-se mais consistente com os resultados da segunda questão.

Q2) O fato do Representante Comercial morar na sua cidade traz maior segurança na sua tomada de decisão? Obteve-se o seguinte resultado: Do total de 40 clientes, 65% (26) consideraram que o fato do representante comercial morar na cidade, onde a empresa está sediada, influencia de forma positiva, pois 8% (3) afirmaram que concordam plenamente e 57% (23) declararam que concordam. Enquanto isso 27% (11) afirmaram que esse fator não interfere na decisão e, apenas, 8% (3) disseram não a esta questão.

Além dos aspectos referentes à localização da moradia, foram enfocados os temas: ser natural da cidade, conforme a questão seguinte.

Q3) O fato do Representante Comercial ser natural da sua região traz maior segurança na sua tomada de decisão? Obteve-se o seguinte resultado: Do total de 40 clientes, 32% (13) consideraram que o fato do representante comercial ser natural na cidade, onde a empresa está sediada, influencia de forma positiva, pois 10% (4) afirmaram que concordam plenamente e 22% (9) declararam que concordam. Enquanto isso 52% (21) afirmaram que esse fator não interfere na decisão. Convém ressaltar que desse total, 15% (6) disseram não a essa questão, pois 12% (5) discordam e 3% (1) declaram discordar plenamente. Com base nesses posicionamentos, conclui-se que a naturalidade (origem geográfica) do representante não se constitui fator preponderante na decisão.

Continuando a análise do fato presença local, examinou-se a existência de escritório no local onde a empresa está sediada, com base nos resultados da questão seguinte.

Q4) Pense nesta situação: dois fornecedores apresentam soluções a uma empresa privada localizada em uma determinada cidade. Os dois fornecedores estão técnica e comercialmente empatados.

O primeiro fornecedor tem escritório estabelecido na mesma cidade, da empresa, que está contratando, e o seu representante comercial entregou a proposta pessoalmente.

O segundo fornecedor, que não tem escritório na cidade, na qual a empresa que vai contratar está localizada, enviou a proposta por e-mail.

Na sua opinião, o fornecedor que tem escritório estabelecido na cidade e entregou a proposta pessoalmente teria maior chance de ser o vencedor? Obteve-se o seguinte resultado: Do total de 40 clientes, 77% (31) consideraram que a existência de escritório na cidade, onde a empresa está sediada tem mais possibilidade de vencer a concorrência, pois 32% (13) afirmaram que concordam plenamente e 45% (18) declararam que concordam. Enquanto isso 10% (4) afirmaram que este fator não interfere na decisão. Apenas 13% (5) disseram não a essa questão, pois 10% (5) discordam e 3% (1) declararam discordar plenamente. Com base nesses posicionamentos, conclui-se que a existência de um escritório na mesma cidade da empresa contratante constitui-se um fator preponderante na decisão.

Foi ainda examinada a disposição do cliente em pagar um pouco mais para contratar o fornecedor que tem escritório na mesma cidade da empresa, com base nos resultados da questão seguinte.

Q5) Com base na pergunta anterior, imagine: você é o proprietário/presidente da empresa, portanto, a decisão é exclusivamente sua. Você estaria disposto a pagar um pouco mais caro para contratar o fornecedor que tem escritório na mesma cidade da sua

empresa? Obteve-se o seguinte resultado: Do total de 40 clientes, 47% (19) declararam a disposição em pagar um pouco mais caro para contratar o fornecedor que tem escritório na mesma cidade, pois 17% (7) afirmaram que concordam plenamente e 30% (12) declararam que concordam. Enquanto isso 8% (3) afirmaram que esse fator não interfere na decisão. Convém ressaltar que desse total, 45% (18) disseram não a essa questão, pois 42% (17) discordam e 3% (1) declaram discordar plenamente. Com base nesses posicionamentos, conclui-se que uma parcela significativa do mercado reconhece o valor da presença local, portanto, estaria disposto a pagar um pouco mais caro para contratar o fornecedor que tem escritório na mesma cidade da empresa.

Relacionamento (Questão 6)

Para apreender o posicionamento dos envolvidos, na pesquisa, sobre o tema relacionamento, a questão seguinte examina se o fato do cliente conhecer e possuir um bom relacionamento com o fornecedor lhe dá mais confiança no processo de tomada de decisão.

Q6) Você concorda com a seguinte afirmação?

No processo de tomada de decisão, o fato de você conhecer pessoalmente e possuir um bom relacionamento com o seu fornecedor lhe dá mais confiança, do que quando você não o conhece e trata apenas por telefone ou por e-mail. Obteve-se o seguinte resultado: Do total de 40 clientes, 97% (39) afirmaram que o fato de conhecer pessoalmente e possuir um bom relacionamento com o fornecedor torna-se um fator que interfere de modo positivo nas de decisões, pois 50% (20) afirmaram que concordam plenamente e 47% (19) declararam que concordam; 3% (1) afirmaram que esse fator não interfere na decisão. Não houve respostas à discordância, o que reforça a hipótese do pesquisador, segundo a qual o relacionamento interfere positivamente no crescimento sustentável.

Skill (Questões 7 a 9)

Estudando o posicionamento dos envolvidos na pesquisa sobre *skill*, as questões enfocam os tópicos: reconhecimento por seu *skill* e confiança no processo de tomada de decisão; a influência da transferência de *skill* para uma tomada de decisão; *skill versus* relacionamento ao decidir a contratação de um complexo projeto de TI – Tecnologia da Informação.

Com a finalidade de identificar se o reconhecimento por seu *skill* traz mais confiança, foi feita a seguinte questão:

Q7) O fato da Empresa de Tecnologia que lhe atende ser reconhecida por seu *Skill* (capacitação) no produto/serviço que representa, lhe traz mais confiança no processo de tomada de decisão? Obteve-se o seguinte resultado: Todos os clientes consideram que o fato da empresa ser reconhecida por seu *skill* traz mais confiança no processo de tomada de decisão, pois 62% (25) afirmaram que concordam plenamente e 38% (15) declararam que concordam. Não houve respostas relativas à indiferença / à discordância. Com base nesses posicionamentos, conclui-se que o *skill* constitui-se um fator preponderante na decisão e reforça a hipótese do pesquisador, segundo a qual o *skill* é um fator que interfere positivamente no crescimento sustentável.

Além dos aspectos referentes ao reconhecimento por seu *skill*, foram enfocados os temas: transferência de *skill* e auto-suficiência na gestão dos recursos de tecnologia contratados, conforme a questão seguinte.

Q8) Pense nesta situação: o fornecedor de tecnologia que lhe atende tem interesse e metodologia para transferir *skill* (capacitação), para sua empresa. Assim, a sua empresa poderá se tornar auto-suficiente no uso dos recursos/tecnologia contratados.

Essa transferência de *skill* é um fator que aumenta sua confiança e influencia na sua tomada de decisão? Obteve-se o seguinte resultado: A exemplo da questão anterior, todos os clientes informaram que a transferência de *skill* para que a empresa se torne auto-suficiente, no uso dos recursos/tecnologia contratados, traz mais confiança para o processo de tomada de decisão, pois 62% (25) afirmaram que concordam plenamente e 38% (15) declararam que concordam. Não houve respostas relativas à indiferença / à discordância. Com base nesses posicionamentos, conclui-se que a transferência de *skill* constitui-se um fator preponderante na decisão.

Continuando a análise do *skill* para a tomada de decisão, examinou-se a influência deste fator(*skill*,) associado ao tema relacionamento na contratação de um complexo projeto de TI – Tecnologia da Informação, com base na questão seguinte.

Q9) Pense nesta situação: uma empresa privada está adquirindo uma complexa solução de TI – Tecnologia da Informação.

Dois fornecedores apresentam suas soluções e a ficam tecnicamente empatados.

O primeiro fornecedor com *Skill* (capacitação) é reconhecido pelo mercado e está num patamar técnico superior ao do outro, porém não tem histórico de relacionamento/negociação com a empresa.

O segundo fornecedor não está no mesmo patamar de *Skill* (em relação ao primeiro). No entanto, ele atende aos requerimentos, tem um histórico de vendas com a empresa, possui um bom relacionamento e mantém uma boa imagem.

Na sua opinião, o segundo fornecedor teria maior chance de ser o vencedor?

Obteve-se o seguinte resultado: Do total de 40 clientes, 47% (19) declararam, que mesmo quando se trata da aquisição de uma complexa solução de TI, o fornecedor que possui um bom relacionamento e atende aos requerimentos técnicos, mesmo que tenha um *skill* inferior ao seu concorrente, teria maior chance de ser o vencedor, pois 5% (2) afirmaram que concordam plenamente e 42% (17) declararam que concordam. Enquanto isso, 8% (3) afirmaram que esse fator não interfere na decisão. Convém ressaltar que, desse total, 42% (17) disseram não a essa questão, pois 37% (15) discordam e 5% (2) declararam discordar plenamente. Além disso, 3% (1) não responderam. Com base nesses posicionamentos, conclui-se que uma parcela significativa do mercado reconhece que além do *skill*, o fator relacionamento é preponderante no processo de tomada de decisão.

Parceirização (Questões 10 e 11)

Estudando o posicionamento dos envolvidos na pesquisa sobre parceirização, as duas próximas questões enfocam os tópicos: escolha do fabricante ou parceiro de negócios para o fornecimento de uma solução; qualidade de uma solução de TI, quando fornecida em conjunto pelo fabricante e parceiro de negócios.

Com a finalidade de examinar a escolha do fabricante ou parceiro de negócios para o fornecimento de uma solução foi feita a seguinte questão:

Q10) Pense na seguinte situação: Sua empresa tem possibilidades de fazer negócios com o fabricante ou com um parceiro de negócios. Ambos possuem capacidade de apresentar as mesmas soluções técnicas e comerciais.

Em tais circunstâncias, tratar com o fabricante ou com o seu parceiro de negócios é indiferente na sua tomada de decisão? Obteve-se o seguinte resultado: Do total de 40 clientes, 32% (14) consideraram que o fato de tratar com o fabricante ou parceiro de negócios é indiferente na tomada de decisão, pois 5% (2) afirmaram que concordam plenamente e 27% (11) declararam que concordam e 3% (1) afirmaram que esse fator não interfere na decisão. Convém ressaltar que desse total, 62% (25) disseram não a essa questão, pois 50% (20) discordam e 12% (5) declararam discordar plenamente. Com base nesses posicionamentos, conclui-se que, **a capacidade de apresentar soluções pelo fabricante ou pelo parceiro de**

negócios não constitui o único fator que importa ao cliente na tomada de decisão. Pode-se, portanto, inferir que outros fatores (presença local, relacionamento e *skill*) influenciam na decisão. Além disso, um, que equivale a 3%, não respondeu a questão.

Além dos aspectos referentes à escolha do fabricante ou parceiro de negócios, examinou-se o aspecto qualidade de uma solução de TI, quando fornecida em conjunto pelo fabricante e parceiro de negócios, conforme a seguinte questão.

Q11) Na região Norte-Nordeste, as soluções apresentadas pelo fabricante de Tecnologia de Informação que são complementadas por soluções de seus parceiros de negócios tornam-se mais atrativas do que aquelas fornecidas sem a parceria. Você concorda com esta opinião? Obteve-se o seguinte resultado: Do total de 40 clientes, 75% (30) afirmaram que as soluções apresentadas pelos fabricantes e complementadas pelos parceiros de negócios tornam-se mais atrativas do que aquelas fornecidas sem a parceria, pois 15% (6) afirmaram que concordam plenamente e 60% (24) declararam que concordam. Enquanto isso 12% (5) declararam que esse fator não interfere na decisão. Convém ressaltar que desse total, apenas 10% (4) disseram não a essa questão, pois 7% (3) discordam e 3% (1) declararam discordar plenamente. Além disso, um, que equivale a 3%, não respondeu a pesquisa. Com base nesses posicionamentos, conclui-se que as soluções quando são apresentadas em conjunto pelo fabricante e parceiro de negócios tornam-se mais atrativas para o cliente, o que reforça a hipótese do pesquisador, segundo a qual a parcerização interfere positivamente no crescimento sustentável.

Influência de fatores diversos (Questão 12)

Para apreender o posicionamento dos envolvidos na pesquisa sobre os diversos fatores que contribuem para o crescimento sustentável foi feita a seguinte questão.

12) Assinale apenas um fator, que na sua opinião, contribui para o crescimento sustentável das empresas de TI – Tecnologia da Informação na região Norte-Nordeste Brasil: ética; parcerização; presença local; relacionamento; *skill* (capacitação); outro. Obteve-se o seguinte resultado. Os 40 clientes pesquisados tiveram opiniões diversificadas relativas ao **principal fator que contribui para o crescimento sustentável**, tais como: ética 15% (6); parcerização 20% (8); presença local 5% (2); relacionamento 20% (8); *skill* 32% (13); outros fatores 5% (2) e um, que equivale a 3%, não respondeu. Com base nesses posicionamentos, conclui-se que o *skill* é o principal fator que contribui para o crescimento

sustentável. Convém ressaltar que os fatores relacionamento e parcerização também foram destacados.

Concluída a análise do questionário que foi respondido pelos clientes, passou-se a analisar o posicionamento dos parceiros de negócios, utilizando-se a mesma sistemática de análise, ou seja, seguindo a ordem das respostas.

5.6 Resultados Obtidos: Parceiros de Negócios

Tabela 7:

RESUMO dos questionários aplicados em PARCEIROS DE NEGÓCIOS

Resposta dos Questionários	Cliente / Parc. Negócio	Perguntas No. :											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
6	Parc. Negócios	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A	E
16	Parc. Negócios	A	D	D	D	D	A	A	B	A	B	B	D
19	Parc. Negócios	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	B	B
23	Parc. Negócios	A	B	C	A	D	A	A	A	B	B	A	E
24	Parc. Negócios	A	B	C	C	C	C	A	A	D	D	A	E
25	Parc. Negócios	B	B	B	A	B	A	A	B	B	E	A	F
30	Parc. Negócios	A	B	B	A	C	B	A	B	B	C	D	C
31	Parc. Negócios	A	B	B	B	D	A	B	B	B	D	B	D
32	Parc. Negócios	A	B	B	B	C	A	A	A	D	D	A	E
33	Parc. Negócios	B	B	B	A	B	A	A	A	A	D	B	D
36	Parc. Negócios	A	B	B	B	B	A	A	A	B	D	B	D
37	Parc. Negócios	B	B	D	B	D	A	A	A	C	B	B	E
38	Parc. Negócios	A	C	C	B	B	A	A	B	B	E	A	D
42	Parc. Negócios	A	D	D	B	C	A	A	B	A	B	A	D
43	Parc. Negócios	A	B	B	B	B	A	A	A	B	D	B	D
44	Parc. Negócios	B	D	B	B	D	B	A	A	D	D	A	E
45	Parc. Negócios	A	B	C	A	D	A	A	B	B	B	A	B
46	Parc. Negócios	C	A	C	A	B	A	B	B	C	D	A	B
47	Parc. Negócios	A	A	A	A	A	A	A	A	A	D	A	A
48	Parc. Negócios	A	D	C	B	D	A	A	A	A	D	D	D
51	Parc. Negócios	A	B	B	A	B	B	A	A	B	D	A	E
52	Parc. Negócios	A	B	B	B	D	A	A	B	A	E	A	D
57	Parc. Negócios	A	A	C	A	B	B	A	A	C	C	B	D

Perguntas No. : 01 a 11

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Quantidade	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	
(A) Concordo plenamente	18	5	3	11	3	18	21	14	8	0	13	
(B) Concordo	4	13	10	10	8	4	2	9	9	7	8	
(C) Inidiferente	1	1	7	1	4	1	0	0	3	2	0	
(D) Discordo	0	4	3	1	8	0	0	0	3	11	2	
(E) Discordo plenamente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	
(F) Outros *	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
NR Não respondeu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

0

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Quantidade - (%)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
(A) Concordo plenamente	78%	22%	13%	48%	13%	78%	91%	61%	35%	0%	56%	
(B) Concordo	18%	57%	44%	44%	35%	18%	9%	39%	39%	30%	35%	
(C) Inidiferente	4%	4%	30%	4%	17%	4%	0%	0%	13%	9%	0%	
(D) Discordo	0%	17%	13%	4%	35%	0%	0%	0%	13%	48%	9%	
(E) Discordo plenamente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	13%	0%	
(F) Outros *	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
NR Não respondeu	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	

Pergunta No. : 12

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Quantidade												23
(A) Ética												1
(B) Parceirização												3
(C) Presença Local												1
(D) Relacionamento												10
(E) Skill												7
(F) Outros *												1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Quantidade - (%)												100%
(A) Ética												4%
(B) Parceirização												13%
(C) Presença Local												4%
(D) Relacionamento												44%
(E) Skill												31%
(F) Outros *												4%

5.6.1 Questionário

O questionário está constituído de 12 perguntas que se referem aos seguintes tópicos: Presença local (Questões de 1 a 5); Relacionamento (Questão 6); *Skill* (Questões 7 a 9); Parceirização (Questões 10 e 11); Influência de fatores diversos (Questão 12).

5.6.2 Respostas dos parceiros de negócios

Presença Local (Questões 1 a 5)

Com a finalidade de apreender o posicionamento dos parceiros de negócios envolvidos na pesquisa sobre presença local, as questões enfocam os tópicos: conhecimento e confiança; local e moradia; naturalidade; existência de escritório no local; disponibilidade de assumir um maior investimento pela presença local.

Visando identificar a influência dos fatores conhecimento e confiança, foi feita a seguinte questão:

Q1) O fato de conhecer e confiar no Representante Comercial que lhe atende, influencia na sua tomada de decisão? Obteve-se o seguinte resultado. Do total de 23 parceiros de negócios, 96% (22) afirmaram que o fato de conhecer e confiar no representante torna-se um fator que interfere nas de decisões, pois 78% (18) afirmaram que concordam plenamente e 18% (4) declararam que concordam. Houve apenas uma resposta relativa à indiferença e não houve nenhuma resposta referente à discordância, o que reforça a hipótese do pesquisador, segundo a qual a presença local interfere positivamente no crescimento sustentável.

Esse posicionamento tornou-se mais consistente com os resultados da segunda questão.

Q2) O fato do Representante Comercial morar na sua cidade traz maior segurança na sua tomada de decisão? Obteve-se o seguinte resultado: Do total de 23 parceiros de negócios, 79% (18) consideraram que o fato do representante comercial morar na cidade, onde a empresa está sediada, influencia de forma positiva, pois 22% (5) afirmaram que concordam plenamente e 57% (13) declararam que concordam. Enquanto isso apenas 4% (1) afirmaram que esse fator não interfere na decisão e 17% (4) disseram que discordam dessa questão.

Além dos aspectos referentes à localização da moradia, foram enfocados os temas: ser natural da cidade, conforme a questão seguinte.

Q3) O fato do Representante Comercial ser natural da sua região traz maior segurança na sua tomada de decisão? Obteve-se o seguinte resultado: Do total de 23 parceiros de negócios, 57% (13) consideraram que o fato do representante comercial ser natural da cidade, onde a empresa está sediada, influencia de forma positiva, pois 13% (3) afirmaram que concordam plenamente e 44% (10) declararam que concordam. Enquanto isso 30% (7) afirmaram que esse fator não interfere na decisão. Convém ressaltar que desse total, 13% (3) disseram que discordam. Com base nesses posicionamentos, conclui-se que a naturalidade (origem geográfica) do representante não é considerada como um fator que possa trazer mais segurança na decisão, pois um elevado número de parceiros considera a naturalidade como **fator não preponderante e/ou indiferente**.

Continuando a análise do fator presença local, examinou-se a existência de escritório no local onde a empresa está sediada, com base nos resultados da questão seguinte.

Q4) Pense nesta situação: dois fornecedores apresentam soluções a uma empresa privada localizada em uma determinada cidade. Os dois fornecedores estão técnica e comercialmente empatados.

O primeiro fornecedor tem escritório estabelecido na mesma cidade, da empresa, que está contratando, e o seu representante comercial entregou a proposta pessoalmente.

O segundo fornecedor, que não tem escritório na cidade, na qual a empresa que vai contratar está localizada, enviou a proposta por e-mail.

Na sua opinião, o fornecedor que tem escritório estabelecido na cidade e entregou a proposta pessoalmente teria maior chance de ser o vencedor? Obteve-se o seguinte resultado: Do total de 23 parceiros de negócios, 92% (21) consideraram que a existência de escritório na cidade, onde a empresa está sediada tem mais possibilidade de vencer a concorrência, pois 48% (11) afirmaram que concordam plenamente e 44% (10) declararam que concordam. Enquanto isso um, que equivale a 4%, afirmou que esse fator não interfere na decisão e apenas uma pessoa, que equivale a 4%, disse não a essa questão. Com base nesses posicionamentos, conclui-se que a existência de um escritório na mesma cidade da empresa contratante constitui-se um fator preponderante na decisão.

Foi ainda examinada a disposição do cliente em pagar um pouco mais para contratar o fornecedor que tem escritório na mesma cidade da empresa, com base nos resultados da questão seguinte.

Q5) Com base na pergunta anterior, imagine: você é o proprietário/presidente da empresa, portanto, a decisão é exclusivamente sua. Você estaria disposto a pagar um

pouco mais caro para contratar o fornecedor que tem escritório na mesma cidade da sua empresa? Obteve-se o seguinte resultado: Do total de 23 parceiros de negócios, 48% (11) declararam a disposição em pagar um pouco mais caro para contratar o fornecedor que tem escritório na mesma cidade, pois 13% (3) afirmaram que concordam plenamente e 35% (8) declararam que concordam. Enquanto isso 17% (4) afirmaram que esse fator não interfere na decisão e 35% (8) disseram que discordam. Com base nesses posicionamentos, conclui-se que, na visão dos parceiros de negócios, uma parcela significativa do mercado, reconhece o valor da presença local. Tal percepção significa que, na visão dos parceiros, os clientes estariam dispostos a pagar um pouco mais caro para contratar o fornecedor, cujo escritório está sediado na mesma cidade da empresa.

Relacionamento (Questão 6)

Para apreender o posicionamento dos envolvidos, na pesquisa, sobre o tema relacionamento, a questão seguinte examina se o fato do cliente conhecer e possuir um bom relacionamento com o fornecedor lhe dá mais confiança no processo de tomada de decisão.

Q6) Você concorda com a seguinte afirmação?

No processo de tomada de decisão, o fato de você conhecer pessoalmente e possuir um bom relacionamento com o seu fornecedor lhe dá mais confiança, do que quando você não o conhece e trata apenas por telefone ou por e-mail. Obteve-se o seguinte resultado: Do total de 23 parceiros de negócios, 96% (22) afirmaram que o fato de conhecer pessoalmente e possuir um bom relacionamento com o fornecedor torna-se um fator que interfere de modo positivo nas de decisões, pois 78% (18) afirmaram que concordam plenamente e 18% (4) declararam que concordam. Houve apenas uma resposta relativa à indiferença e não houve nenhuma resposta referente à discordância, o que reforça a hipótese do pesquisador, segundo a qual, na visão dos parceiros de negócios, o relacionamento interfere positivamente no crescimento sustentável.

Skill (Questões 7 a 9)

Estudando o posicionamento dos envolvidos na pesquisa sobre *skill*, as questões enfocam os tópicos: reconhecimento por seu *skill* e confiança no processo de tomada de decisão; influência da transferência de *skill* para uma tomada de decisão; *skill versus* relacionamento ao decidir a contratação de um complexo projeto de Tecnologia da Informação.

Com a finalidade de identificar se o reconhecimento por seu *skill* traz mais confiança, foi feita a seguinte questão:

Q7) O fato da Empresa de Tecnologia que lhe atende ser reconhecida por seu *Skill* (capacitação) no produto/serviço que representa, lhe traz mais confiança no processo de tomada de decisão? Obteve-se o seguinte resultado: Todos os clientes consideraram que o fato da empresa ser reconhecida por seu *skill* traz mais confiança no processo de tomada de decisão, pois 91% (21) afirmaram que concordam plenamente e 9% (2) declararam que concordam. Não houve respostas relativas à indiferença / à discordância. Com base nesses posicionamentos, conclui-se que, na visão dos parceiros de negócios, o *skill* constitui-se um fator preponderante na decisão e reforça a hipótese do pesquisador, segundo a qual o *skill* é um fator que interfere positivamente no crescimento sustentável.

Além dos aspectos referentes ao reconhecimento por seu *skill*, foram enfocados os temas: transferência de *skill* e auto-suficiência na gestão dos recursos de tecnologia contratados, conforme a questão seguinte.

Q8) Pense nesta situação: o fornecedor de tecnologia que lhe atende tem interesse e metodologia para transferir *skill* (capacitação), para sua empresa. Assim, a sua empresa poderá se tornar auto-suficiente no uso dos recursos/tecnologia contratados.

Essa transferência de *skill* é um fator que aumenta sua confiança e influencia na sua tomada de decisão? Obteve-se o seguinte resultado: A exemplo da questão anterior, todos os clientes informaram que a transferência de *skill* para que a empresa se torne auto-suficiente, no uso dos recursos/tecnologia contratados, traz mais confiança para o processo de tomada de decisão, pois 61% (14) afirmaram que concordam plenamente e 39% (9) declararam que concordam. Não houve respostas relativas à indiferença / à discordância. Com base nesses posicionamentos, conclui-se que a transferência de *skill* constitui-se um fator preponderante na decisão.

Continuando a análise do *skill* para a tomada de decisão, examinou-se a influência deste fator(*skill*,) associado ao tema relacionamento na contratação de um complexo projeto de TI – Tecnologia da Informação, com base na questão seguinte.

Q9) Pense nesta situação: uma empresa privada está adquirindo uma complexa solução de TI – Tecnologia da Informação.

Dois fornecedores apresentam suas soluções e a ficam tecnicamente empatados.

O primeiro fornecedor com *Skill* (capacitação) é reconhecido pelo mercado e está num patamar técnico superior ao do outro, porém não tem histórico de relacionamento/negociação com a empresa.

O segundo fornecedor não está no mesmo patamar de *Skill* (em relação ao primeiro). No entanto, ele atende aos requerimentos, tem um histórico de vendas com a empresa, possui um bom relacionamento e mantém uma boa imagem.

Na sua opinião, o segundo fornecedor teria maior chance de ser o vencedor?

Obteve-se o seguinte resultado: Do total de 23 parceiros de negócios, 74% (17) declararam, que mesmo quando se trata da aquisição de uma complexa solução de TI, o fornecedor que possui um bom relacionamento e atende aos requerimentos técnicos, mesmo que tenha um *skill* inferior ao seu concorrente, teria maior chance de ser o vencedor, pois 35% (8) afirmaram que concordam plenamente e 39% (9) declararam que concordam. Enquanto isso, 13% (3) afirmaram que esse fator não interfere na decisão e 13% (3) disseram que discordam. Com base nesses posicionamentos, conclui-se que, na visão dos parceiros de negócios, uma parcela significativa do mercado, reconhece que além do *skill*, o fator do relacionamento é preponderante no processo de tomada de decisão.

Parceirização (Questões 10 e 11)

Estudando o posicionamento dos envolvidos na pesquisa sobre parceirização, as duas próximas questões enfocam os tópicos: escolha do fabricante ou parceiro de negócios para o fornecimento de uma solução; qualidade de uma solução de TI quando fornecida em conjunto pelo fabricante e parceiro de negócios.

Com a finalidade de examinar a escolha do fabricante ou parceiro de negócios para o fornecimento de uma solução foi feita a seguinte questão:

Q10) Pense na seguinte situação: Sua empresa tem possibilidades de fazer negócios com o fabricante ou com um parceiro de negócios. Ambos possuem capacidade de apresentar as mesmas soluções técnicas e comerciais.

Em tais circunstâncias, tratar com o fabricante ou com o seu parceiro de negócios é indiferente na sua tomada de decisão? Obteve-se o seguinte resultado: Do total de 23 parceiros de negócios, não houve nenhuma resposta relativa ao item – concordo plenamente, e 30% (7) concordaram com o fato de que tratar com o fabricante ou parceiro de negócios é indiferente na tomada de decisão e 9% (2) afirmaram que esse fator não interfere na decisão. Convém ressaltar que 61% (14) disseram não a essa questão, pois 48% (11) discordam e 13%

(3) declararam discordar plenamente. Com base nesses posicionamentos, conclui-se que, na visão dos parceiros de negócios, **a capacidade de apresentar soluções pelo fabricante ou pelo parceiro** não constitui o único fator que importa ao cliente na tomada de decisão. Pode-se, portanto, inferir que outros fatores (por exemplo: presença local, relacionamento e skill) influenciam na decisão.

Além dos aspectos referentes à escolha do fabricante ou parceiro de negócios, examinou-se o aspecto qualidade de uma solução de Tecnologia da Informação, quando fornecida em conjunto pelo fabricante e parceiro de negócios, conforme a seguinte questão.

Q11) Na região Norte-Nordeste, as soluções apresentadas pelo fabricante de Tecnologia de Informação que são complementadas por soluções de seus parceiros de negócios tornam-se mais atrativas do que aquelas fornecidas sem a parceria. Você concorda com essa opinião? Obteve-se o seguinte resultado: Do total de 23 parceiros de negócios, 91% (21) afirmaram que as soluções apresentadas pelos fabricantes e complementadas pelos parceiros de negócios tornam-se mais atrativas do que aquelas fornecidas sem a parceria, pois 56% (13) afirmaram que concordam plenamente e 35% (8) declararam que concordam. Enquanto isso ninguém afirmou que esse fator não interfere na decisão e 9% (4) disseram que discordam dessa questão. Com base nesses posicionamentos, conclui-se que, na visão dos parceiros de negócios, as soluções quando são apresentadas em conjunto pelo fabricante e parceiro de negócios tornam-se mais atrativas para o cliente, o que reforça a hipótese do pesquisador, segundo a qual a parceirização interfere positivamente no crescimento sustentável.

Influência de fatores diversos (Questão 12)

Para apreender o posicionamento dos envolvidos na pesquisa sobre os diversos fatores que contribuem para o crescimento sustentável foi feita a seguinte questão.

12) Assinale apenas um fator, que na sua opinião, contribui para o crescimento sustentável das empresas de TI – Tecnologia da Informação na região Norte-Nordeste Brasil: ética; parceirização; presença local; relacionamento; skill (capacitação); outro.

Obteve-se o seguinte resultado: Os 23 parceiros de negócios pesquisados tiveram opiniões diversificadas relativas ao **principal fator que contribui para o crescimento sustentável**, tais como: ética 4% (1); parceirização 13% (3); presença local 4% (1); relacionamento 44% (10); *skill* 31% (7) e apenas uma pessoa que equivale a 4% citou outros fatores. Com base nesses posicionamentos, conclui-se na visão dos parceiros de negócios que o relacionamento é

o principal fator que contribui para o crescimento sustentável. Convém ressaltar que o fator *skill* também foi destacado.

5.7 Pontos de Convergência e Divergência

Após a análise dos dois segmentos, clientes e parceiros de negócios, o pesquisador procurou identificar os pontos de convergência e divergência dos envolvidos na pesquisa em relação aos fatores que contribuem para o crescimento sustentável da IBM Brasil na região Norte-Nordeste. Escolheu-se os seguintes pontos: presença local, relacionamento, *skill* e parcerização. Convém ressaltar que, nessa etapa, os percentuais estão calculados com base em dois totais distintos: 40 clientes e 23 parceiros de negócios.

Presença local

Quanto à presença local, as visões dos clientes e parceiros de negócios foram convergentes, pois 97% (39) dos clientes e 96% (22) dos parceiros de negócios responderam que conhecer e confiar no representante comercial influencia positivamente na tomada de decisão. Além disso, 65% (26) dos clientes e 79% (18) parceiros de negócios responderam que o fato do representante comercial morar na cidade, onde a empresa está situada influencia de forma positiva a tomada de decisão.

Relacionamento

Quanto ao relacionamento, as visões dos clientes e parceiros de negócios foram igualmente convergentes, quando responderam que conhecer pessoalmente e possuir um bom relacionamento com o seu fornecedor lhes dá mais confiança, do que quando não o conhecem e tratam apenas por telefone ou e-mail; pois, 97 (39) dos clientes e 96% (22) dos parceiros de negócios responderam que concordam com essa questão.

Houve porém divergência em relação ao seguinte aspecto: em um cenário de fornecimento de uma complexa solução de TI, onde o *skill* é muito importante, considerando que 2 fornecedores possuem a capacidade de atender tecnicamente a solução, aquele que possui um melhor histórico de vendas e relacionamento tem maior chance de ser o vencedor. Do total de clientes, 47% (19) responderam que concordam com essa afirmação, que é um número considerado alto, frente à complexidade da solução de TI. Porém um número muito superior, 74% (17) dos parceiros de negócios responderam que concordam com esta afirmação. As

duas respostas, porém, reforçam a hipótese do pesquisador que o relacionamento é um fator preponderante para o crescimento sustentável.

Skill

Quanto ao *skill*, as visões dos clientes e parceiros de negócios foram não apenas convergentes, mas exatamente iguais, pois, a totalidade, ou seja, 100% dos clientes e parceiros de negócios concordaram que: o fato da empresa de tecnologia que lhes atende ser reconhecida por seu *Skill* (capacitação) no produto/serviço que representa, traz mais confiança no processo de tomada de decisão. Essa situação repetiu-se, pois a totalidade dos clientes e parceiros de negócios concordam que a confiança para uma tomada de decisão é maior quando: o fornecedor de tecnologia tem interesse e metodologia para transferir *skill* (capacitação), para o cliente e assim torná-lo auto-suficiente no uso dos recursos/tecnologia contratados⁷.

Parceirização

Quanto à parceirização, as visões dos clientes e parceiros de negócios igualmente convergiram, pois, 75% (30) dos clientes e 91% (21) parceiros de negócios concordaram que as soluções apresentadas pelo fabricante de TI - Tecnologia de Informação, que são complementadas por soluções de seus parceiros de negócios, tornam-se mais atrativas do que aquelas fornecidas sem a parceria.

Vale ressaltar ainda que quando se solicitou aos clientes para assinalar um único fator que contribui para o crescimento sustentável das empresas de TI – Tecnologia da Informação na região Norte-Nordeste do Brasil, obteve-se o seguinte resultado: 32% (13) responderam que é o *skill*, 20% (8) responderam que é relacionamento e 20% (8) responderam que é a ética. Quando feita à mesma pergunta aos parceiros de negócios, 44% (10) responderam que é o relacionamento e 31% (7) responderam que é o *skill*. Essas respostas mostram também uma convergência entre o *skill* e relacionamento, pois, na visão dos clientes e parceiros de negócios, são considerados como fatores preponderantes para o crescimento sustentável da empresas de TI na região Norte-Nordeste.

⁷ Foi reforçado por um executivo da IBM, em reunião com o pesquisador, que o Skill é um fator preponderante para o crescimento da empresa de Tecnologia.

CONCLUSÃO

A realização deste estudo revelou grande riqueza em dados e informações, no que se refere à revisão da literatura, assim como no estudo de caso. Devido à abrangência e diversidade do tema objeto da pesquisa, diversos teóricos fundamentaram este trabalho, o que fortaleceu as análises e interpretações do pesquisador.

Durante o desenvolvimento do presente trabalho, foram estudados inúmeros fatores que contribuem para o crescimento sustentável da IBM Brasil na região Norte-Nordeste, tais como: parcerização, presença local, relacionamento, *skill* e ética.

Com referência ao estudo de caso, o objetivo proposto residiu na análise destes fatores frente ao crescimento sustentável da IBM Brasil na região Norte-Nordeste.

Tendo como base a fundamentação teórica e por meio da metodologia utilizada, foi possível compreender a percepção dos clientes e dos parceiros de negócios quanto a cada um desses fatores. Outra característica verificada refere-se à vantagem competitiva nos negócios, em decorrência da aplicação desses fatores na prática empresarial. Percebeu-se uma sinergia entre a IBM Brasil, clientes e parceiros de negócios da região Norte-Nordeste, que visam direcionar suas ações com foco no crescimento sustentável.

Em relação ao *skill*, observou-se que a capacitação profissional é um processo irreversível de aperfeiçoamento. Atualmente, quando se fala *skill* - capacitação de pessoas, a primeira ação que se pensa é no treinamento e desenvolvimento de profissionais para atividades técnicas ou operacionais, porém, desenvolver seres humanos para executar atividades especializadas, como no Setor de Tecnologia da Informação é uma tarefa árdua. Por esse motivo, é importante que os clientes procurem os serviços de empresas especializadas, para que, com a qualificação de seus profissionais, seja possível elevar os índices de qualidade, produtividade e, conseqüentemente, lucratividade.

Ressalta-se, também, a importância do relacionamento entre cliente-fornecedor, que além de melhorar o desempenho dos resultados e aumentar os lucros da empresa, possibilita parcerias que auxiliam também na implantação de programas de melhorias de qualidade e produtividade. Para que o relacionamento entre cliente-fornecedor seja saudável, é preciso que ambos procurem a criação de um relacionamento que lhes traga benefícios mútuos e, nesse sentido, as partes devem abrir mão do interesse pessoal e independência em favor da confiança a fim de se obter uma melhor parceria. Assim, haverá retorno financeiro através de uma maior integração entre cliente e fornecedor, gerando ganhos para ambas as partes.

Observou-se também que a grande extensão geográfica da região Norte-Nordeste associada a pressão que as empresas vem sofrendo na busca de reformular suas estruturas e organizações para responder aos desafios do mercado globalizado, levaram à formação de consórcios e parcerias que visam o compartilhamento de investimentos e de riscos, além da busca de novas tecnologias. Neste trabalho, o estabelecimento dessas parcerias e alianças foi denominado de parcerização. A parcerização proporciona oportunidade única para o desenvolvimento de um conjunto excepcionalmente amplo de empresas, inclusive clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, universidades e empresas de outras naturezas, que combinam suas capacidades e competências, visando o atingimento de interesses mútuos para projetar, manufaturar e distribuir bens e serviços.

A prática do pensamento sustentável: “Pense globalmente, aja localmente” explicita o desafiador modelo atual para construção do crescimento sustentável. Não basta ter uma excelente estratégia a nível global se não for possível implementá-la localmente. Portanto, uma solução em nível global nem sempre é viável em decorrência do seu alto grau de complexidade. Por isso, se faz necessário que algumas iniciativas ocorram em níveis menores, com soluções locais sustentáveis que exigem uma presença local, até o momento em que seja atingida uma “massa crítica” de resultados, na qual a soma das soluções locais permita uma resolução global.

Mesmo tendo conhecimento de que o objetivo primordial de uma empresa é o lucro, não se deve abrir mão de gerar bons resultados de forma ética. Observou-se que os clientes, os fabricantes e os parceiros de negócios, quando atuavam em sinergia, tornaram-se os principais impulsionadores rumo ao desenvolvimento sustentável. A empresa sempre busca o lucro, porém os atributos da competitividade que os geram serão sempre relacionados à responsabilidade corporativa.

Buscou-se analisar, neste trabalho, a percepção dos clientes e parceiros de negócios em relação aos fatores que influenciam o crescimento sustentável. Verificou-se que muitos clientes esperam que as empresas contribuam para a construção de uma sociedade melhor e que adotem uma conduta ética em sua rede de relações.

Com base na análise dos resultados da pesquisa, constatou-se que, as estratégias que envolvem a parcerização, presença local, relacionamento, *skill* e ética têm contribuído para o crescimento sustentável da IBM Brasil e demais empresas de TI na região Norte-Nordeste.

Dessa forma afirma-se que a hipótese inicial, que direcionou o desenvolvimento deste trabalho, foi confirmada, portanto, é considerada válida.

A relevância desta pesquisa para o meio acadêmico consiste em abordar um tema de grande ênfase na atualidade, que poderá ser incluída nos modelos de gestão e produção das empresas, situadas na região Norte-Nordeste do Brasil. O estudo de caso realizado permitiu a compreensão dos fatores que contribuíram para o crescimento sustentável das empresas de TI – Tecnologia da Informação na região Norte-Nordeste como parâmetro para outras organizações ou futuras pesquisas.

Sugestão para pesquisa futura

O Brasil, por sua grande extensão territorial, apresenta características específicas em cada região, conforme já citado anteriormente. Como pesquisa futura, sugere-se examinar se os fatores **parceirização, presença local, relacionamento, *skill* e ética** interferem no crescimento sustentável das empresas de TI, localizadas no estado de São Paulo.

Esse estado torna-se diferente das demais Unidades de Federação, em decorrência de determinados aspectos econômicos, sociais e culturais. Convém ressaltar o dinamismo de suas atividades econômicas, que equivalem a 45% do PIB brasileiro e sua acentuada diversidade cultural. Tal diferenciação justifica o desenvolvimento de uma pesquisa.

BIBLIOGRAFIA

ALBAGLI, S. (1999), *Globalização e espacialidade: o novo do local*. In: *Globalização & inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul*. Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia: Ministério da Ciência e Tecnologia, p.186-87.

AMATO NETO, João. (2000), *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzoline, p.42.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho (1986), *Ética na Administração de Marketing: um estudo exploratório no campo da comunicação e conceito de produtos, serviços e idéias*. Tese de doutoramento apresentada à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho (2001), WHITAKER, Maria do Carmo, RAMOS, José Maria Rodriguez, *Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica*. São Paulo: Editora Atlas.

BEZERRA, Ozanan (2005), *Transplante de órgãos, tecidos e partes do corpo humano sob a luz do direito em Direito*, UniCEUMA.

BRUNTLAND REPORT - WECD (1991), *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. United Nations Documents, p.46.

CAMPOS, F.M. (2001), *O grande barco - Como vencer em grandes corporações*. Porto Alegre, AGE.

CASTANHEIRA, Joaquim. (1993), *A escada está na horizontal*. Revista Exame. São Paulo: Ed. Abril, p. 86-88, 29 set.

CHIAVENATO, Idalberto. (1999), *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Como incrementar talentos na Empresa*. São Paulo: Atlas, 1999.

COHEN, David (2003), *Os dilemas da Ética*. In: Revista Exame. São Paulo: Editora Abril, Edição 792, v. 37, nº 10, p. 35-43, maio.

COLL, César. (2002), *Pensamento global e atuação local*. Revista Presença Pedagógica, v.8 n.45 - maio/jun. 2002, p.5.

COSTA, Aécio Alves da.(1994), *Novas Tendências do Treinamento*. RAP. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, out. dez/1994. p.119-129.

DRUCKER, Peter F. (1997), *Fator Humano e Desempenho – O melhor de Peter F. Drucker sobre a administração*. 3ª ed. São Paulo: Pioneira.

FAULKNER, D. O., & ROND, M. (2000), *Cooperative strategy: economic, business and organizational studies*. Cornwall: Oxford

FERREIRA, C.R. (2009), *Institucionalização do Modelo de Gestão de Resultados em uma Empresa Familiar*. Uma contribuição para a motivação e êxito da empresa Cipatex. Tese de Mestrado em Gestão de Empresas, ISCTE.

FILIFE, J.A.C.B. (2006), *O Drama dos Recursos Comuns, um caso de Aplicação da Teoria dos Jogos aos Comuns da Pesca*. Tese de Doutorado em Métodos Quantitativos, ISCTE.

FLEURY e FLEURY A. M. T. L (2001), *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas.

GIL, A.C. (1994), *Administração de recursos humanos*. Um enfoque profissional. São Paulo: Atlas.

GIL, A.C. (1996), *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3^a ed. São Paulo: Atlas.

HARROD, R. F. (1939), *An Essay in Dynamic Theory*. Economic Journal, vol 49.

HITT, Michael A. et al. (2002), *Administração estratégica*. São Paulo: Thomson Learning, p.362,

JARA, Carlos Júlio (1998) *A sustentabilidade do desenvolvimento local*, Brasília: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA), p. 34.

KANTER, Rosabeth.(2001) *Os dez pecados capitais da primeira geração*. HSM Management. São Paulo, SP. Ano 5, n.27, p.62.

KOTLER PHILIP.(1997), *Pensar globalmente, atuar localmente*. HSM Management n.2, maio/jun, p. 6-12.

KOTLER PHILIP. (2001), *Marketing para o século XXI*. São Paulo. Futura, p. 305.

LEWIS, Jordan D. (1992), *Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo: Pioneira.

LYNCH, Robert Porter. (1994), *Alianças de Negócios, a Arma Secreta Competitiva: Como Planejar, Negociar e Gerenciar Alianças Estratégicas Competitivas*. São Paulo: Makron Books.

MALVEZZI, Sigmar. (1999), *Do taylorismo ao comportamentalismo. 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos*. In: BOOG, Gustavo G. (coord.). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. ABTD. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999. p.15-34.

MARINS, L.M. (2005), *Globalização de Competências Tecnológicas Inovadoras no Contexto de Industrialização Recente*. Evidências de uma Amostra de Institutos de Pesquisa e Desenvolvimento em Tecnologia de Informação e Comunicação no Brasil. Tese de Mestrado, EBAPE.

MATIAS, J. (2004), *Política Industrial, Inovação Tecnológica e Desenvolvimento*, http://www.universia.com.br/pesquisa_bibliotecas/matéria.jsp?d=4277.

McKENNA, Regis. (1993), *Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus.

MEDEIROS, J.V. (2001), *A tecnologia da informação no processo de desenvolvimento local – Estudo de caso do programa do farol do desenvolvimento do Banco do Nordeste*, Tese de Mestrado, UNIFOR, Fortaleza-CE.

MOREIRA, C.A. (2005), *Desenvolvimento Sustentável – Um conceito no limiar da utopia*, Portugal.
http://homologa.ambiente.sp.gov.br/proclima/publicacoes/publicacoes_portugues/desenvolvementosustentaveumconceitonolimiardautopia.pdf

MOURA, F.Pereira. (1978), *Lições da Economia*, 4ª. Ed. Revista, reimpressão Coimbra: Livraria Almedina, p.391.

NASH, Laura L (2001), *Ética nas Empresas*, São Paulo: Makron Books, Edição Atualizada.

NOLETO, Marlova Jovchelovitch. (2000), *Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática*. São Paulo: Global.

OLIVEIRA, Josane Gomes Weber, MARQUES, Sônia Mara. (1996). *Importância dos programas de integração para o serviço público: uma análise da Universidade Federal de Juiz de Fora*. Monografia - Curso de Especialização em Administração de Recursos Humanos, Faculdade Machado Sobrinho/Prisma Grupo de Ação Empresarial. Juiz de Fora. MG.

ORLICKAS, Elizenda. (2001), *Consultoria Interna de Recursos Humanos. Pesquisa e benchmarking em empresas de ponta*. São Paulo: Futura.

PORTER, M.E. (1986), *Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campos.

PORTER, M.E. (1989), *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Tradução de Elizabeth M. Braga. Rio de Janeiro: Campus Ltda

PORTER, M. E. (1991), *Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.

PUGA, Fernando Pimentel. (2000), *Experiências de apoio às micros, pequenas e médias empresas nos Estados Unidos, Itália e Taiwan*. Rio de Janeiro.

QUEIRÓZ, Maria Isaura Pereira. (1992), *O pesquisador, o problema da pesquisa, a escolha de técnicas; algumas reflexões*. São Paulo: USP, p.13-22.

RATTI, Bruno. (2000), *Comércio internacional e câmbio*. São Paulo: Aduaneiras.

REICHHELD FREDERICK F. (2000), *A estratégia da lealdade*. Rio de Janeiro. Ed. Campus.

- RICARDO, David. (1978), *Os Pensadores*. Tradução de Rolf Kuntz. São Paulo: Editora Abril.
- ROBERTS, P. (1998), *Ecological Modernisation: a model for future urban and regional planning development*, in P. Kivell, P. Roberts e G. P. Walker (eds.), *Environment, Planning and Land Use*, Ashgate Publishing Ltd., Aldershot, Inglaterra, p.24-39.
- ROSENTEIN-RODAN, Paul, N. (1957), *Theory of the Big Push*.
- SASSEN Saskia. (1999), *As Cidades na Economia Mundial*, Editora Studio Moderno: São Paulo.
- SMITH, Adam. (1978), *Os Pensadores*. Tradução de Conceição Jardim Maria do Carmo Cary e Eduardo Lúcio Nogueira. São Paulo: Editora Abril.
- SOLOW, Robert M. (1988), *Growth Theory and After*, American Economic Review, American Economic Association.
- SROUR, Robert Henry. (1999), *Seminário “Ética Empresarial” – Versão setembro*.
- THOMPSON JR, Arthur, STRICKLAND III A. J. (2001), *Planejamento Estratégico. Elaboração, Implementação e Execução*. São Paulo: Pioneira.
- TRIVIÑOS, Augusto N.S. (1987), *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*: São Paulo: Atlas.
- VAVRA, T. G. (1993), *Marketing de relacionamento: aftermarketing*. São Paulo: Atlas.
- VÁZQUEZ BARQUERO, Antonio. (2001), *Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização*. (Tradução: Ricardo Brinco). Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, p.43.
- WRIGHT, P. L. (2000), *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.
- YIN, R.K. (2005), *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Editora Bookman: Porto Alegre
- YOSHINO, Michael Y. (1996), *Alianças estratégicas*. São Paulo: Makron Books.
- ZAIRI, MOHAMED.(1997), *O Verdadeiro significado da Competição*. HSM Management n.3, jul/ago. p.86-94.

Referências retiradas da Internet:

- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/>.
- IBM, *História da IBM no Brasil e no Mundo*. Disponível em <http://www.ibm.com/history/>.

ISO, International Organization for Standardization International Standard. Disponível em <http://www.iso.org/>.

MCT, Ministério da Ciência e Tecnologia. Disponível em <http://www.mct.gov.br/>.

OECD, *Organization for Economic Co-operation and Development*. Disponível em <http://www.oecd.org/>.

ANEXO I: QUESTIONÁRIO



QUESTIONÁRIO

NºDO
QUESTIONÁRIO
1

Esta pesquisa faz parte da dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas de Daniel Correia de Albuquerque. Mestrando da Fundação Getúlio Vargas em convênio com o ISTCE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa em Portugal. A dissertação analisa alguns fatores que podem contribuir para o Crescimento Sustentável de Empresas de TI – Tecnologia da Informação na região Norte-Nordeste do Brasil, notadamente a IBM Brasil.

Este trabalho é de responsabilidade e interesse de seu proponente – Daniel Correia de Albuquerque, pois está vinculado às atividades acadêmicas do curso de mestrado.

Suas respostas **são necessárias** para o desenvolvimento deste trabalho e têm caráter sigiloso, ou seja, a **sua identidade não será revelada**.

Por favor, assinale apenas **uma** alternativa para cada pergunta.

01) O fato de **conhecer e confiar** no Representante Comercial que lhe atende, influencia na sua tomada de decisão?

- Concordo plenamente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo plenamente

02) O fato do Representante Comercial **morar** na sua cidade traz maior segurança na sua tomada de decisão?

- Concordo plenamente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo plenamente

03) O fato do Representante Comercial ser **natural** da sua região traz maior segurança na sua tomada de decisão?

- Concordo plenamente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo plenamente

04) Pense nesta situação: **dois fornecedores** apresentam soluções a uma **empresa privada** localizada em uma determinada cidade. Os dois fornecedores estão técnica e comercialmente empatados.

O primeiro fornecedor tem escritório estabelecido na mesma cidade, da empresa, que está contratando, e o seu representante comercial entregou a proposta pessoalmente.

O segundo fornecedor, que **não tem escritório** na cidade, na qual a empresa que vai contratar está localizada, enviou a proposta por e-mail.

Na sua opinião, o fornecedor que tem escritório estabelecido na cidade e entregou a proposta pessoalmente teria maior chance de ser o vencedor?

- Concordo plenamente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo plenamente

05) Com base na pergunta anterior, imagine: você é o proprietário/presidente da empresa, portanto, a decisão é exclusivamente sua. **Você estaria disposto a pagar um pouco mais caro** para contratar o fornecedor que tem escritório na mesma cidade da sua empresa?

- Concordo plenamente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo plenamente

06) Você concorda com a seguinte afirmação?

No processo de tomada de decisão, o fato de você conhecer pessoalmente e possuir um bom relacionamento com o seu fornecedor **lhe dá mais confiança, do que** quando você não o conhece e trata apenas por telefone ou por e-mail.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo plenamente

07) O fato da Empresa de Tecnologia que lhe atende ser reconhecida por seu **Skill** (capacitação) no produto/serviço que representa, lhe traz mais **confiança** no processo de tomada de decisão?

- Concordo plenamente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo plenamente

08) Pense nesta situação: o fornecedor de tecnologia que lhe atende tem interesse e metodologia para transferir **Skill** (capacitação), para sua empresa. Assim, a sua empresa poderá se tornar auto-suficiente no uso dos recursos/tecnologia contratados.

Essa transferência de **Skill** é um fator que aumenta sua confiança e influencia na sua tomada de decisão?

- Concordo plenamente

- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo plenamente

09) Pense nesta situação: uma empresa privada está adquirindo uma **complexa solução de TI** – Tecnologia da Informação.

Dois fornecedores apresentam suas soluções e a ficam **tecnicamente empatados**.

O **primeiro fornecedor** com *Skill* (capacitação) é reconhecido pelo mercado e está num patamar técnico superior ao do outro, **porém não tem histórico de relacionamento**/negociação com a empresa.

O **segundo fornecedor** não está no mesmo patamar de *Skill* (em relação ao primeiro). No entanto, ele atende aos requerimentos, tem um histórico de vendas com a empresa, **possui** um bom **relacionamento** e mantém uma boa imagem.

Na sua opinião, o **segundo** fornecedor teria maior chance de ser o vencedor?

- Concordo plenamente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo plenamente

10) Pense na seguinte situação: Sua empresa tem possibilidades de fazer negócios com o **fabricante** ou com um **parceiro de negócios**. Ambos possuem capacidade de apresentar as mesmas soluções técnicas e comerciais. Em tais circunstâncias, tratar com o fabricante ou com o seu parceiro de negócios é **indiferente** na sua tomada de decisão?

- Concordo plenamente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo plenamente

11) Na região Norte-Nordeste, as soluções apresentadas pelo **fabricante** de TI - Tecnologia de Informação que são **complementadas** por soluções de seus **parceiros de negócios** tornam-se **mais atrativas** do que aquelas fornecidas sem a parceria. Você concorda com esta opinião?

- Concordo plenamente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo plenamente

12) Assinale apenas um fator, que na sua opinião, contribui para o crescimento consistente das empresas de TI – Tecnologia da Informação na região Norte-Nordeste Brasil.

- Ética
- Parceirização (Parceria entre empresas)
- Presença local
- Relacionamento
- Skill* (capacitação)
- Outro: _____