Universidades Lusíada

Viegas, Rui Manuel da Rocha Gomes, 1986-

O impacto financeiro de projectos neashore de tecnologias de informação no mercado português

http://hdl.handle.net/11067/5618

Metadados

Data de Publicação 2020

Resumo Devido à crescente importância e relevância do sector de tecnologias de informação, a presente dissertação prevê a análise do impacto financeiro dos projectos de nearshore no mercado português. O estudo deste tópico justifica-se pela necessidade de aprofundar-se estudos de gestão e análise financeira, num mercado marcado por um enorme crescimento e investimento governamental bem como pelo aumento exponencial da criação de consultoras e start-up´s tecnológicas. Nesse sentido, o autor apresenta e...

Due to the growing importance and relevance of the information technology sector, this thesis provides an analysis of the financial impact of nearshore projects in the Portuguese market. The study of this topic is justified by the need to increase management and financial studies, in a market marked by a huge growth, government investment and as well for exponential increase of IT consulting companies and start-up´s. For this reason, the author presents and discusses the financial results of a ...

Palavras Chave Tecnologia da informação - Contratação externa - Portugal, Tecnologia da informação - Finanças - Portugal, Contratação externa, Concorrência

Tipo masterThesis

Revisão de Pares Não

Coleções [ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-17T01:12:23Z com informação proveniente do Repositório

http://repositorio.ulusiada.pt

UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão

O impacto financeiro de projectos *neashore* de tecnologias de informação no mercado português

Realizado por:
Rui Manuel da Rocha Gomes Viegas

Orientado por:
Prof.ª Doutora Manuela Maria Cardoso de Oliveira

Constituição do Júri:

Presidente:	Prof. Doutor Mário Caldeira Dias
Orientadora:	Prof.ª Doutora Manuela Maria Cardoso de Oliveira
Arguente:	Prof. Doutor Paulo Jorge Gonçalves Pinto
Vogal:	Prof. Doutor Joaquim José dos Santos Alves

Dissertação aprovada em: 8 de Julho de 2020

Lisboa

2020

UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão

O impacto financeiro de projectos *neashore* de tecnologias de informação no mercado português

Rui Manuel da Rocha Gomes Viegas

Lisboa

Outubro 2019

UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão

O impacto financeiro de projectos *neashore* de tecnologias de informação no mercado português

Rui Manuel da Rocha Gomes Viegas

Lisboa

Outubro 2019

Rui Manuel da Rocha Gomes Viegas

O impacto financeiro de projectos *neashore* de tecnologias de informação no mercado português

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada para a obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Área de especialização: Gestão Financeira

Orientadora: Prof.ª Doutora Manuela Maria Cardoso de Oliveira

Lisboa

Outubro 2019

Ficha Técnica

Autor	Rui Manuel da Rocha Gomes Viegas
Orientadora	Prof.ª Doutora Manuela Maria Cardoso de Oliveira
Título	O impacto financeiro de projectos *neashore* de tecnologias de informação no mercado português
Local	Lisboa
Ano	2019

MEDIATECA DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

VIEGAS, Rui Manuel da Rocha Gomes, 1986-

O impacto financeiro de projectos *neashore* de tecnologias de informação no mercado português / Rui Manuel da Rocha Gomes Viegas ; orientado por Manuela Maria Cardoso de Oliveira. - Lisboa : [s.n.], 2019. - Dissertação de Mestrado em Gestão, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I - OLIVEIRA, Manuela Maria Cardoso de, 1973-

LCSH
1. Tecnologia da informação - Contratação externa - Portugal
2. Tecnologia da informação - Portugal - Finanças
3. Contratação externa
4. Concorrência
5. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
6. Teses - Portugal - Lisboa

1. Information technology - Contracting out - Portugal
2. Information technology - Portugal - Finance
3. Contracting out
4. Competition
5. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
6. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC
1. HD30.2.V54 2019

A presente dissertação é dedicada à minha mulher Carolina, aos meus filhos Bernardo e Carlota, aos meus pais, irmão, avós e amigos.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar dedico o presente trabalho à minha mulher Carolina e aos meus filhos Bernardo e Carlota, pelo apoio incondicional em todos os momentos da minha vida. Este trabalho é também dedicado aos meus pais, irmão e avós pelo apoio e incentivo durante toda a minha vida pessoal, académica e profissional.

Um especial agradecimento à Administração da *Holding* TI pela disponibilidade e colaboração através da partilha dos dados financeiros da empresa entre os anos de 2016 e 2018. Quero agradecer, inclusive, a todos os consultores de tecnologias de informação que disponibilizaram o seu tempo para responder ao questionário presente no trabalho. Sem a colaboração da Administração da *Holding* TI e dos inquiridos seria impossível desenvolver a presente dissertação.

Por último quero agradecer à minha orientadora Professora Doutora Manuela Maria de Oliveira pela orientação e apoio durante a elaboração do trabalho.

“My children will have computers, yes, but they will have books first. Without books, without reading, our children will be unable to write - including their own story.”

Bill Gates *apud* BECRAFT, Michael B. (2014) – Bill Gates : a biography. [S.l.] : Greenwood Publishing Group Inc, p. 24-84.

APRESENTAÇÃO

O impacto financeiro de projectos *neashore* de tecnologias de informação no mercado português

Rui Gomes Viegas

Devido à crescente importância e relevância do sector de tecnologias de informação, a presente dissertação prevê a análise do impacto financeiro dos projectos de *nearshore* no mercado português. O estudo deste tópico justifica-se pela necessidade de aprofundar-se estudos de gestão e análise financeira, num mercado marcado por um enorme crescimento e investimento governamental bem como pelo aumento exponencial da criação de consultoras e *start-up´s* tecnológicas.

Nesse sentido, o autor apresenta e discute os resultados financeiros da *Holding* TI que detém 3 empresas (empresa 1, empresa 2 e empresa 3) especializadas em implementação de soluções tecnológicas, projectos e outsourcing com capital 100% português. Através dos dados recolhidos será analisado o volume de facturação e margem líquida operacional de negócio, estabelecendo-se uma comparação entre os projectos de *nearshore* e os projectos nacionais. Partindo do caso de estudo da *Holding* TI, constatou-se que, efectivamente, os projectos de *nearshore* poderão apresentar um potencial de liquidez superior em comparação com os projectos nacionais.

Adicionalmente, a presente dissertação contempla um estudo empírico e quantitativo, com recurso a inquéritos não presenciais, onde se recolheram informações e respectivas opiniões de 102 consultores ligados directamente ao sector das tecnologias de informação. Tendo em conta o objectivo do questionário, que procura analisar o nível de interesse dos consultores de tecnologias de informação em projectos *nearshore* e em que medida, concluiu-se que se regista, inequivocamente, um interesse relevante no nearshore e que o mesmo se manifesta através da conjugação de diversos factores.

Palavras-chave: Tecnologia, *Nearshore*, *Offshore*, Gestão de Tecnologias de Informação, *Outsourcing*.

Presentation

The financial impact of neashore information technology projects in the portuguese market

Rui Gomes Viegas

Due to the growing importance and relevance of the information technology sector, this thesis provides an analysis of the financial impact of nearshore projects in the Portuguese market. The study of this topic is justified by the need to increase management and financial studies, in a market marked by a huge growth, government investment and as well for exponential increase of IT consulting companies and start-up´s.

For this reason, the author presents and discusses the financial results of a Portuguese group, named Holding TI which owns 3 companies (company 1, company 2 and company 3) specialized in the implementation of technological solutions, projects and outsourcing, with 100% Portuguese capital. Through the data collected, the author has analyzed the volume of invoicing and net margin, to establish a comparison between nearshore and national projects. From the Holding IT´s case study, it was found, that in fact, nearshore projects may have higher, liquidity potential compared to national projects.

Additionally, this dissertation contemplates an empirical and quantitative study, using non-presential surveys, where information and opinions were gathered from 102 consultants, that work directly in the information technology sector. The survey´s purpose was to quantify the IT consultant´s level of interest in nearshore projects and, after the results analysis, the author concluded that there is, unequivocally, a significant interest in nearshore projects, expressed through the conjugation of several factors.

Keywords: Technology, Nearshore, Offshore, Information Technology Management, Outsourcing.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Fluxo de migração. (Reis, 2018, p. 10). 25

Ilustração 2 - Vantagem competitiva. (Ilustração nossa, 2019). 48

Ilustração 3 – Nível de interesse de projectos *nearshore.* (Ilustração nossa, 2019)… 59

Ilustração 4 – Nível de motivação de projectos *nearshore.* (Ilustração nossa, 2019). 60

Ilustração 5 – Natureza do projecto. (Ilustração nossa, 2019). 61

Ilustração 6 – Exposição internacional e multiculturalidade de projectos *nearshore.* (Ilustração nossa, 2019). 62

Ilustração 7 – Aprendizagem e experiência de projectos *nearshore.* (Ilustração nossa, 2019). 62

Ilustração 8 – Vencimentos de projectos *nearshore.* (Ilustração nossa, 2019)..... 63

Ilustração 9 – Cliente final de projectos *nearshore.* (Ilustração nossa, 2019). 64

Ilustração 10 – Notoriedade de projectos *nearshore.* (Ilustração nossa, 2019)..... 64

Ilustração 11 – Exponencial de carreira internacional. (Ilustração nossa, 2019). 65

Ilustração 12 – Interesse internacional em relação a valências técnicas. (Ilustração nossa, 2019). 66

Ilustração 13 – Interesse em carreira internacional. (Ilustração nossa, 2019)..... 67

Ilustração 14 – Nível de inglês. (Ilustração nossa, 2019). 68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – ECT – Economia de Custos de Transação | RBV - Visão Baseada em Recursos | TAR – Teoria da Acção Racional 32

Tabela 2 – Riscos *Offshore* 44

Tabela 3 – Vantagens *Nearshore* 45

Tabela 4 –Competências tecnológicas da empresa 1..... 53

Tabela 5 – Competências tecnológicas da empresa 2..... 55

Tabela 6 – Competências tecnológicas da empresa3..... 57

Tabela 7 - Headcount Empresa 1, Empresa 2 E Empresa 3..... 71

Tabela 8 – Volume de negócios empresa 1, empresa 2 e empresa 3 entre 2016 e 2018. 71

Tabela 9 – EBIT empresa 1, empresa 2 e empresa 3 entre 2016 e 2018. 71

Tabela 10 – EBITDA empresa 1, empresa 2 e empresa 3 entre 2016 e 2018. 72

Tabela 11 – EBITDA – EBIT empresa 1, empresa 2 e empresa 3 entre 2016 e 2018. 72

Tabela 12 – Delta VN empresa 1, empresa 2 e empresa 3 entre 2016 e 2018. 72

Tabela 13 – Delta EBIT empresa 1, empresa 2 e empresa 3 entre 2016 e 2018. 72

Tabela 14 – Delta EBITDA empresa 1, empresa 2 e empresa 3 entre 2016 e 2018. .. 73

Tabela 15 – Crescimento anual Delta VN empresa 1, empresa 2 e empresa 3 entre 2016 e 2018. 73

Tabela 16 – Delta EBIT empresa 1, empresa 2 e empresa 3 entre 2016 e 2018. 73

Tabela 17 – Delta EBITDA empresa 1, empresa 2 e empresa 3 entre 2016 e 2018. .. 73

Tabela 18 – Margem EBITDA empresa 1, empresa 2 e empresa 3 entre 2016 e 2018. 74

Tabela 19 – Volume de facturação de projectos de *nearshore* empresa 1. 75

Tabela 20 – Margem dos projectos de *nearshore* empresa 1. 75

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AICEP	-	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
BI	-	*Business Intelligence*
BM	-	*Business Manager*
BUM	-	*Business Unit Manager*
CAE	-	Classificação das Actividades Económicas
CMS	-	*Content Management System*
CRM	-	*Customer Relationship Management*
DBMS	-	*Database Management System*
EBIT	-	*Earnings Before Interest and Taxes*
EBITDA	-	*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*
ECT	-	Economia de Custos de Transacção
OCDE	-	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ONU	-	Organização das Nações Unidas
PME	-	Pequena e Média Empresa
RBV	-	Visão Baseada em Recursos
ROI	-	*Return On Investment*
SLA	-	*Service Level Agreement*
TAR	-	Teoria da Acção Racional
TCO	-	*Total Cost of Ownership*
TI	-	Tecnologias de Informação
UE	-	União Europeia

SUMÁRIO

1. Introdução 23
2. Revisão da literatura 29
2.1. *Outsourcing, Nearshore, Offshore*, estratégia empresarial e internacionalização 29
2.1.1. Outsourcing 29
2.1.2. Nearshore 32
2.1.3. Offshore 34
2.1.4. Internacionalização e Estratégia Empresarial 35
2.2. Contextualização do mercado português de Tecnologias de Informação 37
2.3. *Neashore vs Offshore* 42
3. A vantagem competitiva segundo Michael Porter e análise empresarial 47
3.1. Construção da vantagem competitiva segundo Porter 47
3.2. Empresa 1 51
3.3. Empresa 2 53
3.4. Empresa 3 55
4. Apresentação e discussão de resultados 59
4.1. Análise e discussão dos resultados financeiros da Holding TI 69
5. Conclusões 77
5.1. Análise sumária dos resultados obtidos 77
5.2. Recomendações e trabalho futuro 79
5.3. Limitações do estudo 79
Referências 81
Apêndices 87
Lista de apêndices 89
Apêndice A 91

1. INTRODUÇÃO

A omnipresença e relevância da tecnologia, criou-nos a percepção que todas as interacções, ditas normais, tais como a comunicação e coordenação de projectos são facilmente geridas de forma remota, tornando a distância exígua. (Dibbern, 2003).

O desenvolvimento tecnológico é, indubitavelmente, um facto extremamente relevante no contexto profissional e pessoal dos cidadãos (Silva, Pedro Tavares (2010)). Nas últimas décadas temos assistido a um aumento exponencial, a nível mundial, de abertura e constituição de consultoras, *start ups* ou *hubs tecnológic*os com o intuito de fornecer soluções tecnológicas adequadas e recursos humanos tecnicamente preparados para os diferentes desafios.

Portugal não foge certamente à regra. O país mais ocidental da Europa é, inquestionavelmente, uma das principais capitais do circuito tecnológico fruto, não só, da forte aposta e investimento governamental, mas também camarário. O mercado de tecnologias de informação evidencia um forte crescimento a nível de facturação, margem líquida operacional, mas também de serviços e soluções. Trata-se de um país com um forte tecido universitário, recursos humanos claramente evoluídos tecnicamente, transversalmente motivados e disponíveis para aprender novas tecnologias, interessados na formação e consequente actualização de conhecimentos, bons *skills* linguísticos e por último, mas não menos importante, munidos geralmente de *"softskills"* relevantes para o mercado: capacidade de adaptação, flexibilidade e determinação para apresentar um produto / serviço final assertivo e de qualidade (Fernandes, Aguinaldo Aragon e Abreu, Vladimir Ferraz 2014).

Com o final da crise que assolou a UE e o Mundo desde 2008, o mercado alterou-se. A mudança veio, obviamente, de mãos dadas com o crescimento económico e consequentemente com a melhoria dos níveis de confiança, que promovem o investimento e a criação de emprego (Silva, Pedro Tavares, 2010). Em maio de 2019 a percentagem de desemprego, em Portugal, situava-se nos 6,6% (Fonte: Eurostat), ou seja, o nível de desemprego no país atinge os valores mais baixos desde 1991, sendo que há mais de 27 anos que não se registavam menos de 300.000 cidadãos sem emprego em Portugal (dados recolhidos do Ministério do Trabalho Solidariedade e Segurança Social).

Tendo em conta o objecto de estudo do presente trabalho e principalmente devido ao nível de exposição internacional dos projectos de *nearshore,* será importante abordar a questão da emigração portuguesa.

Segundo os dados recolhidos (OEm – Anuário Estatístico Emigração Portuguesa 2017), os mesmos inidicam que, no ano de 2016, registou-se a tendência para uma redução dos valores referentes à taxa de emigração, depois do pico verificado em 2013. No entanto, o volume de emigração mantém-se num nível considerado elevado, sendo que o número registado rondará as 110 mil saídas. Será importante enfatizar que este número poderá ser, efectivamente, subestimado, devido ao facto de não existirem, actualmente, registos assertivos relativamente aos fluxos de saída do país. Segundo a metodologia utilizada por organismos internacionais como a OCDE, ONU e Banco Mundial, a taxa de emigração é registada mediante o fluxo de entradas e saídas nos países de destino, tendo como base a informação prestada pelos serviços consulares portugueses.

Por outro lado, constata-se que o Reino Unido é, efectivamente, o principal destino da emigração portuguesa contabilizando cerca de 30% do volume de emigração (OEm – Anuário Estatístico Emigração Portuguesa 2017), sobretudo a mão de obra qualificada. Fenómenos como o *Brexit* poderão ter impacto nesta tendência devido às consequências negativas que poderão surgir, após conhecer-se o acordo de saída entre o Reino Unido e a União Europeia. Por outro lado, se analisarmos o paradigma europeu constatamos que Portugal é, seguidamente a Malta, o país com maior taxa de emigração se comparada com a proporção da população residente.

O quadro seguinte corrobora a estatística anteriormente mencionada:

Country	Emigration rate	Immigration rate
Austria	6,7	17,5
Belgium	4,7	12,3
Bulgaria	16,5	1,4
Cyprus	15,2	16,8
Croatia	20,4	13,6
Czech Republic	8,8	3,8
Denmark	4,4	10,1
Estonia	15,1	15,4
Finland	5,4	5,7
France	3,3	12,1
Germany	5,0	14,9
Greece	8,0	11,3
Hungary	6,0	4,6
Ireland	18,8	15,9
Italy	4,9	9,7
Latvia	17,1	13,4
Lithuania	18,9	4,7
Luxembourg	10,8	44,0
Malta	24,7	9,9
Netherlands	5,8	11,7
Poland	11,5	1,6
Portugal	**22,3**	**8,1**
Romania	17,5	1,2
Slovakia	6,3	3,3
Slovenia	6,8	11,4
Spain	2,7	12,7
Sweden	3,4	16,8
United Kingdom	7,6	13,2

Ilustração 1 – Fluxo de migração. (Reis, 2018, p. 10).

Não obstante, os pontos positivos que devem ser enfatizados e reforçados resultantes do paradigma, uma coisa é certa: tais números levam a criar-se novos desafios em termos de gestão bem como de recrutamento e identificação de recursos. É claro que esses mesmos desafios poderão ser díspares de sector para sector, no entanto, tendo em conta o objectivo da presente dissertação o foco será, efectivamente, o mercado de TI.

Trata-se de um pressuposto tácito que qualquer investigação e consequente projecto, deverá iniciar-se com a descrição das razões e motivos que levaram o autor a escolher a área de estudo em questão (Barañano 2008). Partindo deste princípio, o presente trabalho foi iniciado com o pressuposto de que o desenvolvimento tecnológico é, indubitavelmente, um facto extremamente relevante no contexto profissional e pessoal dos cidadãos. Nesse sentido, considerar-se-á subentendido que os consultores de tecnologias de informação que compõem o mesmo, bem como as equipas de *management* e *talent acquisition*, são figuras principais no desenvolvimento tecnológico. Se retirarmos da equação, os 3 actores de mercado, referidos anteriormente, dificilmente seria possível testar a tecnologia em primeira mão e acedermos a um conjunto de aplicações e funcionalidades que são, no contexto profissional e pessoal, tão importantes como úteis. Nesse sentido, o autor do presente trabalho considerou relevante analisar as motivações dos recursos humanos que são parte integrante do mercado, bem como medir o impacto financeiro dos projectos de *nearshore* nas PME´s portuguesas tanto em termos de facturação, operacionalmente bem como de margem líquida operacional. Desta forma será possível analisar transversalmente a realidade de um mercado tanto a nível financeiro (partindo de um exemplo prático da *Holding* TI) como de uma perspectiva motivacional e pessoal dos consultores de TI.

Neste contexto a presente dissertação contempla um estudo empírico e quantitativo, com recurso a inquéritos não presenciais, onde se recolheram informações e respectivas opiniões de consultores ligados directamente ao sector das tecnologias de informação. No total 102 consultores responderam ao questionário proposto, sendo que será importante reforçar que o universo total dos recursos inquiridos apresentam funções de mercado relacionados com desenvolvimento de software, administração de sistemas informáticos, elaboração de casos de testes, analistas funcionais, consultores de BI (*business intelligence*), gestores (comumente reconhecidos no mercado como *BM´s* e *BUM´s*) e recursos humanos especializados em TI. Os 102 consultores que responderam ao questionário representam um total de 52 empresas que actuam directamente no mercado de tecnologias de informação. O objectivo do questionário, passa por analisar as reais motivações dos profissionais de TI em projectos de *nearshore* e em que medida. De forma a analisarmos financeiramente projectos de TI em regime de *nearshore*, o presente trabalho apresenta, inclusive, os resultados financeiros da *Holding* TI referentes aos anos de 2016, 2017 e 2018. A *Holding* TI trata-se de um grupo com capital 100% português e que detem 3 empresas especializadas em implementação de soluções tecnológicas, projectos e *outsourcing* de forma a

estabelecer um comparativo em termos de volume de facturação, margem líquida operacional de negócio, entre os projectos de *nearshore* e os projectos para clientes nacionais.

Toda a informação recolhida e o respectivo tratamento de dados tem por objectivo responder às seguintes questões:

- Qual o nível de interesse e disponibilidade dos consultores de tecnologias de informação em Portugal para projectos de *nearshore*?

- Partindo do exemplo da *Holding* TI qual o potencial de retorno financeiro de projectos de *nearshore* em comparação com os projectos nacionais?

Adicionalmente será realizado um paralelismo, resumido, entre a teoria de Michael Porter e o paradigma do mercado de Tecnologias de Informação português. O principal objectivo é, efectivamente, entender se a teoria de Porter é aplicável à realidade do mercado de TI e abordar os pontos em que o autor do presente trabalho, não considera que a teoria Porteriana esteja enquadrada com a realidade do mercado. Devido ao facto anteriormente mencionado, o autor explana a teoria de Joan Magretta cuja obra de teor económico é, efectivamente, confluente em alguns pontos com o paradigma nacional.

Relativamente à estrutura do trabalho no primeiro capítulo apresentou-se uma breve introdução e enquadramento do tema bem como os objectivos de análise e estrutura da mesma.

No segundo capítulo apresenta-se a revisão bibliográfica, onde são explanadas as definições de *outsourcing*, *nearshore* e *offshore*, bem como uma contextualização do mercado português de TI na actualidade. Por fim, serão enfatizados os principais pontos positivos do *nearshore* em detrimento do *offshore.*

O terceiro capítulo inicia-se com uma análise da “Vantagem Competitiva” segundo Michael Porter, de forma a estabelecer-se um pararelismo com o mercado de TI. Apresentando-se de seguida a *Holding* TI, detentora das 3 empresas de tecnologias de informação, que contribuiram para o desenvolvimento do presente trabalho: empresa 1, empresa 2 e empresa 3.

No quarto capítulo apresentam-se os principais resultados e e as respectivas conclusões. Adicionalmente apresentam-se os resultados financeiros da *Holding* TI,

procurando confirmar se os projectos de *nearshore* são, efectivamente, financeiramente e operacionalmente, mais aliciantes do que os projectos nacionais.

Por último, no capítulo quinto definem-se as principais conclusões da análise, encontradas no presente estudo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. *OUTSOURCING, NEARSHORE, OFFSHORE*, ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E INTERNACIONALIZAÇÃO

No presente capítulo será efectuada uma revisão de toda a literatura estudada para a elaboração da presente dissertação bem como proceder-se-á à definição dos temas de *outsourcing, nearshore, offshore*, estratégia empresarial e internacionalização. No sub-capitulo, estratégia empresarial e internacionalização, será analisada numa perspectiva de gestão, onde serão descritas as diferentes estratégias utilizadas pelos principais *"players"* de mercado para o fomento de quota de mercado, bem como as diferentes opções e planos de internacionalização.

2.1.1. OUTSOURCING

Outsourcing trata-se do processo de organização estrutural em que uma organização contratante, solicita os serviços de outra empresa, neste caso subcontratada, com o objectivo de estabelecer com a mesma um relacionamento de beneficio mútuo. Nesse sentido, o objectivo da empresa contratante passa por externalizar o desempenho de uma determinada atividade, que a mesma não pode ou não tem interesse em executar e em que a subcontratada é, claramente, especialista (Neil Postman,2011). Uma versão mais simplista da definição de Outsourcing, assenta na passagem para terceiros da responsabilidade da execução de uma actividade específica, ou mesmo, diversas actividades. (Araújo, 2001).

É reconhecido mundialmente, que o *outsourcing* de serviços de tecnologia de informação é uma actividade que tem apresentado um aumento significativo, e que acima de tudo, esse mesmo crescimento tem-se revelado proporcional à sua competitividade. A terceirização global é uma estratégia usada pelas empresas e definida como a combinação certa de onshore, nearshore e recursos offshore, que devem garantir um equilíbrio ideal de custo, crescimento, risco e eficiência. (Goda Kvedaraviciene, 2008).

Numa fase inicial os clientes finais que necessitavam de soluções de *outsourcing*, apostavam numa base de *time-materials,* no sentido em que os serviços eram pagos e facturados mediante o número de consultores envolvidos no projecto bem como no número de horas despendidos no desenvolvimento do mesmo. Apesar de, actualmente,

ainda ser uma realidade extremamente relevante no mercado de TI, verificamos também uma alteração nos pressupostos e respectivas exigências dos clientes. Regista-se uma imposição de níveis de serviços mínimos *(SLA`S – Service Level Agreement)* apoiados em preços fixos. Constata-se, inclusive, que apesar de inicialmente as empresas procurarem serviços de *outsourcing* com o objectivo final de reduzir custos, podendo assim deslocar capitais para outros projectos / necessidades, actualmente a utilização do outsourcing move fins estratégicos. Os fins estratégicos, mencionados anteriormente, influenciam claramente o processo de *outsourcing* mas devem, obviamente, ser controlados pelos custos inerentes. (Bandeira, 2009). Na perspectiva da consultora prestadora do serviço bem como do cliente final, os problemas registados no processo de *outsourcing* são, claramente, díspares de outros sectores (Leite, 1997):

- Necessidade de formar e consequentemente constituir uma equipa de profissionais altamente qualificados devido ao aumento da abrangência da tecnologia;

- Necessidade de inovar, flexibilizar e garantir a qualidade do trabalho entregue;

- Necessidade de providenciar serviços a preços competitivos, uma vez que o preço é um factor relevante que poderá comprometer a qualidade do serviço e da solução;

Pelo lado positivo, verifica-se que as empresas utilizadoras de serviços de *outsourcing* aumentaram os níveis de aceitação e integração dos recursos externos na empresa. Registam-se claras evidências que as empresas demonstram preocupação em integrar os consultores externos na cultura e dinâmica da empresa e apresentar os mesmos benefícios que os recursos internos usufruem.

Alguns estudos revelam que o *outsourcing* poderá gerar uma redução de custos de cerca de 9% bem como apresentar um incremento de cerca de 15% a nível de produtividade, no entanto, poderemos realçar, inclusive, os seguintes benefícios:

- Libertação de recursos técnicos ou funcionais para outras áreas ou projectos da empresa.

- Capacidade de mudança da mentalidade da empresa visando a satisfação dos clientes.

- Oferece a vantagem de munir a empresa de consultores com valências técnicas, até à data, não existentes.

- Redução da rigidez organizacional, primando pela flexibilidade, celeridade e melhor capacidade de adaptação aos desafios do mercado.

- Possibilita o acesso às melhores práticas do sector;

- Numa perspectiva de *"time materials"*, permite que os recursos técnicos sejam alocados a projectos de forma mais eficiente;

- Transforma custos fixos em custos variáveis (Johnson, 1997).

- Oferece a possibilidade de dividir o risco da operação com a empresa que presta o serviço. (Santos, 1998)

Por fim, será importante realçar alguns factores de decisão a nível de projectos de *outsourcin*g. Constatou-se, durante a investigação do presente trabalho, que os investigadores que se debruçaram sobre a temática, utilizaram modelos pré-existentes, ou seja, prevaleceram os modelos anteriormente testados e validados pela comunidade científica. Os modelos, anteriormente, mencionados prevêm pressupostos estratégicos, sociais e económicos, onde se destacam os seguintes:

- **Visão Baseada em Recursos (RBV):** teoria que apresenta um especial ênfase na análise da empresa, numa perspectiva individual, e no seu processo de crescimento. No contexto de *outsourcing* de tecnologias de informação, a teoria baseada em recursos poderá revelar, por um lado, que a avaliação das consultoras de TI têm uma influência directa na decisão de subcontratação derivado da escassez de recursos internos, por outro lado, poderá constatar que esses mesmos recursos não devem ser subcontractados, independentemente da vantagem competitiva (WILLCOCKS, L.; LACITY, M. (2017). Tendo em conta as duas posições, claramente antagónicas, conjectura-se a inconsistência do argumento.

- **Economia de Custos de Transacção (ECT):** à luz da teoria de Williamson (1981) a economia dos custos de transacção poderá ser dividida em 5 premissas. Em primeiro lugar, constata-se uma comutação dos custos de mercado por custos de transacção, tratando-se de custos de adaptação, controlo e planeamento dos objectivos e tarefas. Ou seja, denotam-se custos de transacção independentemente de se verificar um recurso ao mercado ou usar activos da própria empresa. Em segundo lugar, em termos de constituição das empresas, o autor define as mesmas como um modelo autoritário e hierárquico. A terceira premissa prevê uma explicação da maior eficiência das empresas

através dos custos de transacção em detrimento do mercado. Em quarto lugar verifica-se o registo dos custos de produção como um segundo critério para se estabelecer a comparação do mercado a nível de hierarquia. Por último, verifica-se a conclusão de fundamentos comportamentais sobre os indivíduos em que, por vezes, constata-se alguns comportamentos oportunísticos.

- **Teoria da Acção Racional (TAR):** trata-se de uma teoria cujo principal objectivo é, efectivamente, antecipar e compreender a relação entre o comportamento individual e a influência motivacional num paradigma em que o comportamento abrange 2 ou mais alternativas de escolha (AJZEN, Icek 1985).

Assim sendo, podemos resumir o processo de decisão dos projectos de Outsourcing de Tecnologias de Informação no quadro seguinte bem como enumerar as diferentes teorias bem como os autores:

Tabela 1 – ECT – Economia de Custos de Transação | RBV - Visão Baseada em Recursos | TAR – Teoria da Acção Racional

Base de Decisão na Perspectiva Teórica

Fator de Decisão	Económica	Estratégica	Social	Autores
Estratégica		RBV		Dibbern, 2004
Ambiente	ECT			Willcocks & Lacity, 2017 | Williamson, 1981
Indicadores Projetos TI		RBV		Dibbern, 2004
Custo Financeiro	ECT			Willcocks & Lacity, 2017 | Williamson, 1981
Fornecedores		RBV		Dibbern, 2004 Williamson, 1992
Confiança Fornecedores	ECT			Willcocks & Lacity, 2017 | Williamson, 1985
Comportamentos	ECT			Willcocks & Lacity, 2017 | Williamson, 1986
Atitude			TAR	Dibbern, 2004 | Ajzen, 1985
Intenção Comportamental			TAR	Dibbern, 2004 | Ajzen, 1986

2.1.2. NEARSHORE

Nearshore em regime de *outsourcing* consiste num processo de terceirização integral ou parcial de serviços e processos, definido e acordado, previamente, com o cliente, referindo-se a serviços externalizados e fornecidos a partir de um determinado país ou nas proximidades do local onde esses mesmos serviços são prestados (Bottini, 2007). Segundo o autor Georg Erber (2005), *nearshore* é um processo de *outsourcing*, cujos serviços são desenvolvidos em geografias mais próximas do país de origem, onde os serviços de tecnologias de informação serão descentralizados (Fernandes, Aguinaldo

Aragon e Abreu, Vladimir Ferraz, 2014). A título de exemplo elucidativo, do mencionado anteriormente, podemos referir que no caso Europeu, França e Alemanha são países de origem enquanto que, por seu turno, Portugal e Irlanda apresentam-se como localizações de *nearshore*.

Nearshore é um tema cada vez mais debatido a nível mundial, sendo que são vários os "players" de mercado que têm vindo a apostar na disponibilização deste tipo de serviço aos seus clientes. Portugal tem uma significativa percentagem de profissionais na área das tecnologias de informação, com uma elevada capacidade de adaptação e utilização de novas tecnologias, sendo actualmente um país reconhecido, globalmente, por registar no seu tecido empresarial empresas com capacidade para competir no mercado internacional.

O regime de *nearshore* traduz-se essencialmente nos seguintes benefícios:

1. Optimização de custos;
2. Redução do TCO (*total cost of ownership*), pela partilha de recursos;
3. Diminuição dos custos indirectos;
4. Aproveitamento de localizações de menor custo;
5. Optimização de processos;
6. Consolidação de funções;
7. Redução de defeitos suportados em SLA`s (*service level agreement*);
8. Otimização da utilização da tecnologia;
9. Capacidade de acelerar a implantação de novos sistemas, assegurando a sua maior eficácia;
10. Redução da complexidade da gestão dos serviços de tecnologias de informação
11. Concentração do portfólio das aplicações e processos numa única equipa;
12. Assegura que o comportamento e desempenho das aplicações vitais sejam previsíveis e a sua operação ininterrupta;

13. Reduz a multiplicidade de fornecedores e alavanca os pontos fortes em parcerias com alcance global (economia de escala);

14. Gestão e controlo de contratos ao nível do serviço;

2.1.3. OFFSHORE

Quando o conceito de fornecimento global foi introduzido, as empresas iniciaram uma "corrida" mundial com o intuito de procurar eficiência financeira, passando de recursos *onshore* (entenda-se local) para mão de obra *offshore* (entenda-se estrangeira) remota. Efectivamente, tal modelo tornou-se imparável, pois grande parte das organizações, claramente interessadas e motivadas por economizar custos, iniciaram um processo de deslocação de algumas operações para outras geografias, aproveitando os custos de infraestrutura e vencimentos mais baixos. Países líderes em projectos de *offshore* como a Índia, China ou Filipinas, apresentam consultores técnicos com *skills* de inglês e salários mais baixos, comparativamente com os praticados no país de origem. Neste contexto constatou-se que as empresas transferiram processos e operações não essenciais para países de baixo custo usando duas estratégias: implantação e terceirização (Goda Kvedaraviciene, 2008). Ambas as estratégias podem ser usadas para obter benefícios económicos e financeiros pois tanto no caso da implantação, onde são criados centros de desenvolvimento, como na terceirização, em que a empresa contrata consultoras externas, a estrutura de custos é, claramente, mais reduzida (KLG, 2005). Por outro lado, os avanços da tecnologia da informação nas últimas duas décadas, permitiram às organizações separarem as atividades *core* das não essenciais, fazendo com que as mesmas pudessem concentrar-se em projectos mais relevantes e com maior ROI *(return on investment)*.

Normalmente regista-se alguma confusão entre os termos *outsourcing* e *offshore* ou mesmo entre *offshore e nearshore*. Na sua essência a principal diferença entre *nearshore e offshore*, é determinada na distância a que o projecto externalizado é desenvolvido (Vanita, 2008). A título de exemplo, se a IBM com sede nos Estados Unidos da América, pretender externalizar alguma tarefa ou serviço para a Índia estamos perante um processo de *offshore*. Por seu turno se uma empresa sediada na Alemanha externaliza um serviço ou projecto para a Polónia estamos, neste caso, a falar de um processo de *nearshore*. Relativamente ao *offshore* e *outsourcing*, podemos estabelecer a diferença entre ambos em dois critérios:

- Localização do desenvolvimento do projecto (no próprio país ou no estrangeiro);

- Responsabilidade da execução do projecto;

Assim sendo, sempre que se verifica que um derterminado projecto é executado por uma consultora externa, trata-se de um processo de *outsourcing* (Gonçalves, A., Bruno, M., Polo, E., & Corrêa, H, 2010). Neste caso, é importante frisar que esta entidade pode eventualmente, estar localizada no mesmo país que a contratante ou no estrangeiro. Quando se verifica que um determinado serviço que, numa fase inicial era desenvolvido na sede da empresa, mas que posteriormente é, efectivamente, deslocada para o estrangeiro, rapidamente chegamos à conclusão que estamos perante um processo de *offshore*. Assim, independentemente, da responsabilidade da mesma, o *offshore* pode incluir serviços desenvolvidos por filiais da empresa ou por consultoras externas que neste último caso evidenciam um contracto assinado entre si (Bottini, 2007).

2.1.4. INTERNACIONALIZAÇÃO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Num contexto de posição de mercado e tendo em conta as estratégias genéricas competitivas (Rebelo de Sousa, A. 2017), as empresas especializadas em desenvolvimento de projectos de TI adoptam diferentes estratégias. Nesse sentido serão analisadas as principais estratégias adoptadas pelos “players” do mercado de tecnologias de informação:

- *Play for the Conquest*: com o intuito de obter quota de mercado a empresa aposta em preços competitivos, qualidade do produtos e/ou serviços; imagem inovadora e em *clusters*, sendo que este último apresenta a vantagem em termos de progressão tecnológica e à criação de economias de escala.

- *Play for short-term profit and diversification*: trata-se de uma estratégia de internacionalização que visa a obtenção de lucros e diversificação, preconizando um crescimento rápido. Comumente registam-se fusões, aquisições e empréstimos. No mercado de tecnologias de informação é usual verificarem-se fusões de empresas, não apenas, com o intuito de internacionalização, mas também com o objectivo de aumento de quota de mercado e acesso a *know-how* técnico.

- *Play for long run profit and diversification*: estratégia que apresenta, como fim absoluto, a maximização de lucros, fazendo-o gradualmente, não sendo necessário

recorrer a capital alheio. Rapidamente chegamos à conclusão que se trata de uma estratégia que comporta menos riscos, muito devido à utilização residual de capitais alheios.

Num contexto de internacionalização as principais consultoras de tecnologias de informação poderão adoptar as seguintes estratégias:

- ***Soft Internationalization*:** Tipologia que envolve menos riscos e aposta nas exportações, sem necessidade de implementação de uma operação no estrangeiro. No caso dos projectos de *nearshore,* tal estratégia aplica-se, no sentido em que as equipas de desenvolvimento encontram-se no país de origem da consultora.

- ***Intermediate Internationalization***: Estratégia de internacionalização que prevê uma parceria local onde é cedido o *know how* via acções de formação assim como recursos humanos.

- *Hard Internationalization*: Trata-se de uma estratégia de internacionalização que envolve um elevado risco (comparativamente com as estratégias referenciadas anteriormente), pois prevê um investimento directo no estrangeiro.

Relativamente aos riscos da *hard internationalization* podemos enfatizar os seguintes:

- Risco de governação;

- Risco de instabilidade cambial;

- Risco político;

- Risco social;

- Risco financeiro no sentido em que existe a possibilidade de não ser financiado pela banca local.

Será importante reforçar que os riscos anteriormente mencionados são normalmente encontrados em países subdesenvolvidos ou em vias de desenvolvimento. Por outro lado, as empresas deverão analisar o contexto político e social do país antes de iniciar o processo de internacionalização.

O conjunto destas estratégias podem ser efectuadas através de 2 abordagens (Rebelo de Sousa, A. 2017):

Directa: tem lugar quando a empresa / consultora decide, optar, pela *hard internationalization* em detrimento de um investimento gradual. Muitas vezes a decisão de uma abordagem directa é movida por uma aproximação cultural ou por uma vertente psicológica.

Upp Sala (Universidade Sueca): trata-se de uma abordagem mais gradual, no sentido que defende a *soft internationalization*, num contexto experimental, e de forma gradual aumentar o nível de nível de investimento, mediante os resultados obtidos.

2.2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO MERCADO PORTUGUÊS DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

O primeiro desafio, derivado do desenvolvimento económico do país, assenta no pressuposto de que a procura é superior à oferta. Ou seja, tendo em conta o aumento exponencial de projectos, regista-se um maior índice de procura, por parte das empresas, de recursos técnicos, sendo que o número de profissionais disponíveis no mercado é escasso em comparação com o nível de procura. Perante o anterior cenário, o tecido empresarial preconizou as seguintes soluções de gestão:

(1) **Implementação de estratégias, processos e mecanismos de retenção de talento**. A retenção de talento poderá ser efectuada através da definição de objectivos tendo como objectivo final a revisão salarial; desenvolvimento do *"package"* de benefícios tanto pessoais como profissionais. Neste último ponto registou-se um claro aumento do número de parcerias entre empresas de diferentes ramos e sectores de forma a facultar aos colaboradores melhores acessos e precários atractivos a restaurantes, ginásios, farmácias, Hospitais privados, estacionamento, seguros entre outros. Por outro lado, as empresas têm vindo a aumentar medidas com o objectivo de equilibrar a vida profissional e familiar. Uma das soluções, passa naturalmente, em oferecer a possibilidade de *"home office"* integral, em determinados dias da semana ou mesmo quando se revelar necessário. Ainda neste contexto, as empresas têm fomentado a preocupação em demonstrarem-se flexíveis e interessadas em identificar soluções sempre que um colaborador necessita de se ausentar para fins de apoio familiar.

(2) **Crescente humanização do mercado**. A crescente humanização do mercado assenta sobretudo a nível de gestão, gestão de recursos humanos, comunicação e recrutamento. Ou seja, todas as áreas que têm contacto com recursos ou que de uma forma directa ou indirecta relacionam-se com pessoas, deixaram no passado a comunicação rígida, excessivamente formal e organigramas demasiadamente verticais e hierárquicos. A fórmula é simples: promover o diálogo e a comunicação informal entre os diversos níveis de chefia, órgãos de gestão e a restante equipa de técnicos e operacionais com o objectivo de promover o bom ambiente laboral e a comunicação interpessoal. A humanização do mercado verificou-se, inclusive, na comunicação das empresas na imprensa e redes sociais tanto numa perspectiva de modernidade, comunicação aberta e benefícios como de expectativas de progressão de carreira profissional, qualidade e dimensão dos projectos. Todo o processo de desenvolvimento comunicacional e de humanização também se verifica no processo de recrutamento e publicação de anúncios. Actualmente é notório a crescente publicação de oportunidades profissionais tecnológicas, com textos curtos e directos, caracteristicamente mais dinâmicos, mais apelativos visualmente e comunicativamente informais.

(3) **Processo de gestão repartido**. Trata-se de uma característica especialmente preconizada por consultoras, no sentido em que promovem a constituição de equipas de trabalho especializadas e altamente focadas na gestão e no *"delivery"* de projectos. Evidenciam metodologias de organização claramente ágeis de forma a aumentar o nível de flexibilidade, perante alterações dos pressupostos e requisitos do projecto solicitados pelo cliente final. O processo de criação de unidades de trabalho promove sobretudo a especialização, a independência de tarefas e redução das responsabilidades diárias dos colaboradores tanto a nível operacional como técnico. O objectivo final é, efectivamente, o aumento da produtividade e a responsabilização das respectivas unidades.

Em Portugal o mercado de TI tem apresentado um crescente aumento de constituição de consultoras. É um facto que as consultoras tecnológicas de certa maneira acabam por monopolizar o mercado no sentido que aplicam de forma assertiva e competente os pressupostos anteriormente referidos. Em primeiro lugar munem-se de equipas de recrutamento e *head hunting* altamente especializadas com processos mecanizados,

aumentando consideravelmente o número de candidatos em base de dados. Em segundo lugar registam nos respectivos quadros, equipas comerciais e de gestão com grande conhecimento de mercado, sentido de oportunidade e conhecimento tecnológico a nível teórico relevante, para apoiar o cliente final na procura e identificação de recursos ou soluções para os seus projectos. Tal paradigma apenas é atingido através da corrente especialização, algo que as consultoras tecnológicas em Portugal efectuam de forma eficiente. Relativamente ao tema da consultoria, registam-se dois tipos de empresas no mercado:

(1) **Consultoras com *know-how* técnico**, certificadas e que apresentam nos seus quadros equipas de desenvolvimento e administração de sistemas, focadas em tecnologias específicas. Tratam-se de consultoras que, pelo seu *background*, evidenciam capacidade técnica para implementar soluções à medida aos seus clientes em projectos de complexidade alta e que também poderão prestar serviços de subcontractação de recursos que tenham nos seus quadros ou recorrendo ao mercado.

(2) **Consultoras sem *know-how* técnico** e que abordam o mercado como "facilitadoras" ou *"traders"* de identificação de recursos. Tratam-se, efectivamente, de empresas que se limitam à identificação de oportunidades de recrutamento no mercado, comercializando posteriormente soluções de *outsourcing* ou de recrutamento & selecção através de candidatos que identificam e que estão disponíveis para novos projectos. A limitação deste tipo de consultoria é a restrição de serviços, pois tais empresas não apresentam valências técnicas e certificações adequadas para desenvolver projectos à medida e de grande complexidade.

Com o objetivo de otimizações de custos, as empresas têm vindo a utilizar o *offshore* para muitos dos projetos e serviços que necessitam, no entanto, este modelo funciona melhor em alguns setores do que outros (Bernstorff, V.2003).

Ao longo do tempo e consequente execução dos projectos, o modelo de *offshore* demonstrou algumas desvantagens, nomeadamente, a falta de profissionais disponíveis com conhecimentos técnicos suficientes para o desenvolvimento de projectos, barreiras linguísticas, dificuldade em envolvimento das equipas em sessões presenciais em períodos críticos dos projetos, diferenças culturais e instabilidade sociopolítica dos países onde o projecto está a ser desenvolvido (Bernstorff, V.2003).

Tendo em conta as desvantagens mencionadas anteriormente, muitas empresas deslocaram ou estão em processo de deslocação desses mesmos projectos para locais mais próximos, principalmente, aqueles que exigem mais interação com as equipas e áreas de negócio, bem como conhecimentos mais técnicos. Constata-se que, apesar, das empresas apresentarem uma clara intenção de redução e optimização de custos, regista-se uma constante preocupação com os *timings* de entrega e qualidade do serviço prestado (Goda Kvedaravičienė, 2008).

É normalmente enfatizado, que Portugal apresenta mais vantagens do que desvantagens, enquanto destino para instalar centros de serviços tecnológicos. Na última década, Portugal tem vindo a ser reconhecido como um dos países mais atrativos para a prestação de serviços de tecnologias de informação e *outsourcing*. Tendo em conta este facto Portugal, dada a sua localização estratégica, é cada vez mais uma opção benéfica para a instalação de centros de competências e prestação de serviços ao nível das tecnologias de informação. Tal opção é legitimada pelos seguintes factores:

- Elevadas competências das equipas a nível de qualidade técnica e *"background"* profissional;

- Qualidade Universitária do país;

- Capacidades linguísticas;

- Flexibilidade;

- Capacidade de adaptação dos consultores;

- Excelente capacidade do tempo de resposta e *timing* de entrega;

- Componente salarial competitiva, em comparação com outros países europeus;

- Localização geográfica;

- Estabilidade política e social.

Importa ainda reforçar que Portugal, tem fomentado o investimento no desenvolvimento de infraestruturas e comunicações, na cobertura de banda larga e redes de nova geração, bem como no incentivo à inovação, investigação e desenvolvimento, o que permite ao país apresentar um paradigma tecnológico mais competitivo e assertivo.

Além do atrativo valor dos serviços em Portugal e dos factores apresentados, registam-se outros, não directamente relacionados com a componente tecnológica e estrutural, que preconizam Portugal como um país potencialmente atractivo para a criação de centros de desenvolvimento tecnológico, nomeadamente: os custos relacionados com aluguer de escritórios, reserva de hotéis, alimentação e custo geral de vida. Tais benefícios, juntamente com o clima favorável, em tudo contribuem para uma crescente vontade, por parte das empresas em investir no País enquanto base de desenvolvimento dos seus projectos.

Por outro lado, constata-se que nos próximos anos Lisboa continuará a ser uma das capitais do mundo tecnológico, sendo que a capital portuguesa foi responsável pela organização da Web Summit, um evento global que capta anualmente a atenção de investidores, técnicos, empreendedores, media, decisores e *'marketers'*. Segundo dados do Turismo de Lisboa, o Turismo de Portugal e a AICEP, o Governo português investiu ao longo dos primeiros três anos, de organização da Web Summit um total de 3,9 milhões de euros, isto é, 1,3 milhões por ano.

A atribuição desta "responsabilidade" à cidade de Lisboa e a Portugal averigua-se como um investimento na consolidação da "cultura tecnológica" que o país tem procurado e fomentado. Torna-se claro, que não se trata apenas de um factor que move os *"decision makers"* das empresas com vertente tecnológica a escolher Portugal como local para instalar as suas bases operacionais em regime de *nearshore*, mas sim pelo paradigma geral de benefícios que o país oferece.

De forma a responder às exigências de mercado e aumento da livre concorrência os centros de competência tecnológicos, nacionais e internacionais, tendem a proporcionar mais vantagens aos respectivos clientes, nomeadamente:

1. Qualidade de entrega dos serviços prestados;
2. Preocupação operacional com a redução de custos dos seus clientes;
3. Aumento de rapidez da capacidade de resposta *(time-to-market*);
4. Desenvolvimento da flexibilidade através da crescente capacidade de adaptação perante alterações de requisitos e implementação de novas "*features"*,

5. Criação de equipas de trabalho experientes e abrangentes em termos de "*stack* tecnológico" com claras capacidades linguísticas que reduzem, assim, divergências comunicacionais e aumentam a eficiência.

2.3. *NEASHORE VS OFFSHORE*

Como referido anteriormente, na sua essência a principal diferença entre *nearshore* e *offshore*, é determinada na distância a que o projecto externalizado é desenvolvido (Vanita, 2008). Tornou-se claro, ao longo do desenvolvimento da presente dissertação, que cada centro de *nearshor*e evidencia o seu próprio modelo organizacional e de gestão, de forma a optimizar, a execução dos projectos, a partilha de conhecimentos, promoção das melhores práticas e criação das mais eficientes metodologias.

Não obstante, ao longo do estudo para elaboração da presente dissertação, constatou-se a seguinte confluência de objectivos e políticas:

- ✓ Satisfação das partes interessadas e cumprimento com os seus requisitos;
- ✓ Flexibilidade e autonomia;
- ✓ Desenvolvimento dos recursos humanos;
- ✓ Cumprimento dos requisitos legais aplicáveis e das normas do sistema de gestão integrado;
- ✓ Garantia da segurança de informação com confidencialidade, disponibilidade e integridade;
- ✓ Melhoria de forma contínua da eficiência do funcionamento e do sistema de gestão integrado;
- ✓ Monitorização dos riscos;
- ✓ Dinamização de uma cultura de criatividade e inovação;
- ✓ Acompanhamento e monitorização do desenvolvimento tecnológico.

Por outro lado, depreende-se que o tecido empresarial, confessa que o êxito organizacional depende tanto da respectiva capacidade tecnológica como dos próprios consultores, pelo que procuram estimular as seguintes premissas:

- ✓ Profissionalismo
- ✓ Espírito de equipa
- ✓ Proatividade

No seguimento do transmitido, anteriormente, tendo em linha de conta esta crescente humanização empresarial e consequente valorização do activo humano, como parte integrante e fulcral para o sucesso, verifica-se que as empresas visam fomentar:

- ✓ Bom ambiente de trabalho
- ✓ Plano de carreira
- ✓ Comunicação interpessoal

Por outro lado, constata-se que o principal desafio do modelo de *nearshore* assenta na tendência natural para que a organização laboral seja efetuada com equipas locais em detrimento de equipas remotas, bem como a crescente concorrência de países com custos equivalentes ou inferiores (Dibbern, Heinzl, 2002).

Nesse sentido, os centros de competências e as empresas têm reforçado a eficiência e excelência do trabalho desenvolvido, fomentado o foco na criação de valor, pela oferta de consultores com excelente *know-how* técnico, elevado nível de competências das equipas, criando assim uma oferta diferenciadora e muito competitiva no mercado.

O quadro seguinte analisa, aprofundadamente, os riscos do offshore e as principais vantagens do *nearshore*:

Tabela 2 – Riscos *Offshore*

Riscos Offshore
- Aumento da Complexidade de Gestão.
- Redução de eficiência devido a dificuldades comunicacionais.
- Menor qualidade nas entregas (outputs).
- Ausência de controlo directo das equipas.
- Retorno de investimento incerto.
- Problemas relacionados com a segurança de informação.
- Ausência de proximidade entre o cliente e o fornecedor.
- Dificuldade de identificação de recursos para projectos de curta duração.
- Baixa Produtividade.
- Opinião pública não favorável.
- Paradigma Legal, Político e Social complexo e incerto.

Fonte: Goda Kvedaraviciene, 2008

Tabela 3 – Vantagens *Nearshore*

Vantagens Nearshore
- Diminuição da complexidade de gestão devido não só à proximidade geográfica, mas também pela facilidade de mobilidade.
- Partilha da mesma base cultural. Redução das dificuldades comunicacionais.
- Maior probabilidade de manutenção dos padrões de qualidade devido à proximidade geográfica.
- Capacidade de controlo do projecto devido à proximidade geográfica.
- Validade do Business Plan inicial, devido à menor probabilidade de *"hidden costs".*
- Menor probabilidade de fuga de informações, e intolerância à pirataria apoiada pelo governo.
- Problemas complexos poderão, mais facilmente, ser resolvidos presencialmente.
- Tendo em conta que a base cultural é semelhante, reduz-se os riscos de má interpretação.
- Maior facilidade de identificação de recursos para projectos de curta duração.
- Nível de produtividade similar ao país de origem.
- Opinião pública mais favorável em relação ao Outsurcing de Nearshore comparativamente ao Offshore.
- Paradigma Legal, Político e Social estável e infraestruturas favoráveis.

Fonte: Goda Kvedaraviciene, 2008

3. A VANTAGEM COMPETITIVA SEGUNDO MICHAEL PORTER E ANÁLISE EMPRESARIAL

No presente capítulo será analisada a teoria Porteriana com o intuito de estabelecer um pararelismo com o mercado de TI. Nos últimos 3 subcapítulos serão apresentadas as 3 empresas de tecnologias de informação, parte integrante do *Holding* TI, empresa 1, empresa 2 e empresa 3, num contexto de serviços prestados e capacidade tecnológica.

3.1. CONSTRUÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA SEGUNDO PORTER

A procura incessante da vantagem competitiva, encontra-se na essência da formulação estratégica que é, para Michael Porter, lidar com a competição (Rebelo de Sousa, A. 2017). A constante "batalha" empresarial que visa a participação de mercado, a mesma não ocorre apenas em relação aos concorrentes, mas em toda a cadeia de relações da empresa. Surge deste entendimento o conceito das cinco forças que regem a competição de um determinado setor:

1 - Clientes – o poder e capacidade de negociação dos clientes e consumidores pode alterar o equilíbrio na relação deste com o setor;

2 – Fornecedores - capacidade negocial dos fornecedores. Os fornecedores podem, efectivamente, exercer um impacto directo no mercado no sentido de influência de preços e qualidade das mercadorias e serviços;

3 – Entrada de novos concorrentes – O registo de entrada de novos concorrentes no mercado pode acrescentar novas valências e capacidades tendo como principal objectivo o aumento da participação de mercado;

4 - Produtos Substitutos – Ameaça da entrada de novos produtos ou serviços substitutos no mercado;

5 - Rivalidade entre competidores – A rivalidade entre os diversos *"players"* de mercado está directamente relacionada com o poder financeiro, a capacidade de inovação e as externalidades em cadeia que é, efectivamente, um dos aspectos que mais contribui para assimetrias.

Tendo em conta os 5 factores competitivos que devemos considerar na óptica da gestão empresarial, Michael Porter concluiu:

- Toda a actividade de mercado está condicionada com as 5 forças anteriormente referenciadas;

- A estrutura empresarial determina a sua rendibilidade, a formação de *stock* de capital e as suas vantagens competitivas dinâmicas;

- A estrutura industrial apresenta-se rígida.

Segundo Michael Porter (1998), constata-se que apesar de aparente facilidade de obtenção de capital, recursos, e informação a nível global ser, efectivamente, interessante e apelativa, registam-se evidências de que há vantagem competitiva numa localização de proximidade. Tal facto apresenta substancial importância em áreas e sectores relacionados com o conhecimento e relações humanas (McIvor, 2010).

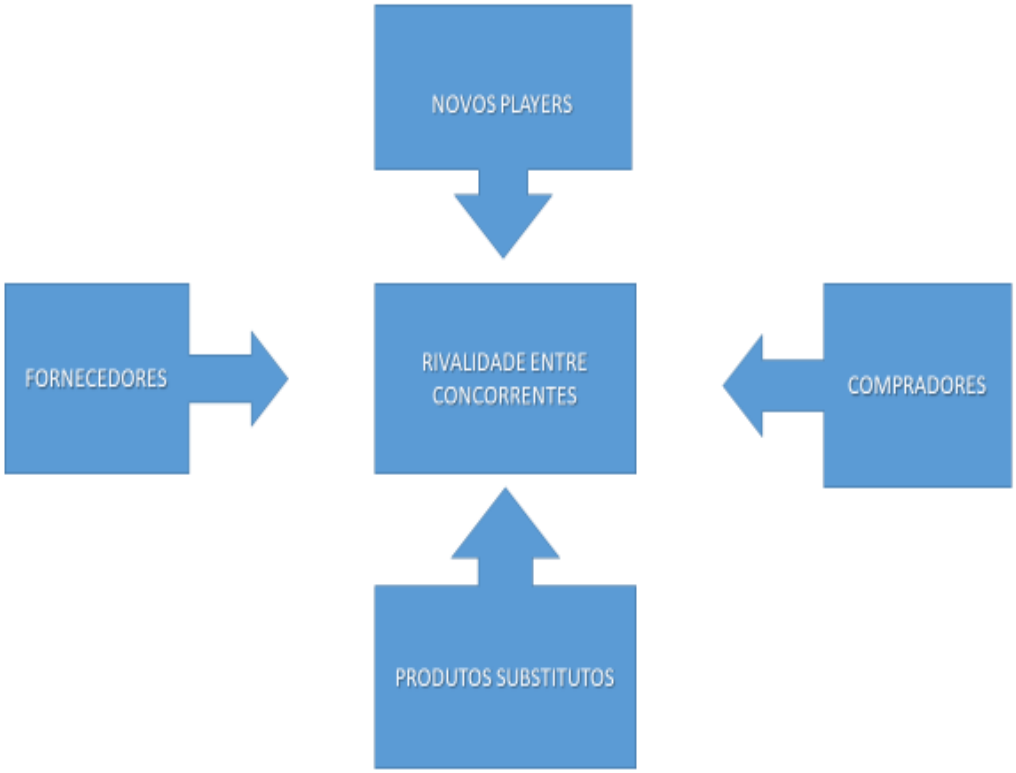

Ilustração 2 - Vantagem competitiva. (Ilustração nossa, 2019).

De acordo com o quadro exemplicativo anterior, relativo à teoria de Porter é importante reforçar os seguintes pontos:

- Fornecedores: avalia-se a capacidade de negociação dos fornecedores tendo em linha de conta a quantidade dos mesmos no mercado bem como o custo de mudança;

- Produtos substitutos: analisa a relação preço/rendimento do produto, custos de mudança na perspectiva do comprador bem como a inclinação e tendência do mesmo;

- Novos players: avalia a dificuldade de novas empresas entrarem no mercado, a nível de volume de capital de investimento, custos de mudança e regulamentação bem como *know-how* técnico e certificações;

- Compradores: avalia a capacidade de negociação dos fornecedores analisando o volume de compras, os custos de mudança de fornecedor, produtos substitutos e quantidade de fornecedores;

- Rivalidade entre concorrentes: analisa a competitividade do mercado tendo em conta a quantidade / diversificação de concorrentes e respectiva quota de mercado, diferenciação dos produtos e capacidade financeira dos concorrentes.

No entender de Michael Porter (Porter, 1996), estratégia é a elaboração de uma posição única e claramente rentável, englobando um conjunto articulado de acções (Gavetti & Rivkin, 2007; Greco, Cricelli, & Grimaldi, 2013). Tendo em conta a premissa anteriormente referenciada, Michael Porter não apresenta nenhuma definição descritiva do conceito de estratégia. A sua definição é, simplesmente, normativa, ou seja, uma estratégia ou é positiva ou é negativa para a realidade empresarial. (Magretta,2012). Tendo em conta a inflexibilidade da definição do objecto de análise, Michael Porter simplifica, definindo que uma estratégia é boa se conduzir a empresa à obtenção de um resultado económico superior, ou seja, acima da média de mercado, ou negativa, se tal facto não se verificar. Segundo o autor (Porter, 1980), uma indústria (entenda-se sector de actividade) é definida como sendo um conjunto de empresas, que pelas suas semelhanças, se podem substituir mutuamente. Estas semelhanças podem estar associadas ao produto ou serviço propriamente dito, ou a um processo produtivo.

No entender do autor e tendo em conta a análise dos dados teóricos, anteriormente mencionados, torna-se claro que Michael Porter e a respectiva obra continuam a ter uma aplicabilidade relevante no mercado actual. Independentemente da posição de cada um relativamente ao tema ou das preferências sobre teorias económicas será difícil não ter em consideração, num *business plan* ou plano estratégico aquando o início de uma operação, a teoria das vantagens competitivas dinâmicas. O autor da presente dissertação preconiza que actualmente, não só o tema “competição” é deveras

importante, mas também a flexibilidade e a capacidade de inovação tornam-se vitais, num mercado em constante mutação.

Nesse sentido a capacidade das empresas se adaptarem ao mercado, tendências, clientes e estabelecerem parcerias estratégicas com fornecedores ou mesmos concorrentes será extremamente importante para o sucesso da operação (Rebelo de Sousa, A., 2017). Relativamente ao ponto que o autor referiu anteriormente, sobre parcerias com a concorrência seria importante enfatizar o exemplo dos processos de *outsourcing* no sector de tecnologias de informação. É comum empresas com o mesmo CAE, mercado, nível de serviço, ou mesmo clientes em comum, estabelecerem parcerias de forma a responderem às solicitações dos respectivos clientes tanto a nível de implementação de projectos à medida como de recrutamento & selecção.

Imaginemos a seguinte situação: uma empresa com valências em tecnologias *Microsoft* que devido à sua força comercial iniciou uma nova parceria com um cliente final com necessidades de SAP. Não será estrategicamente inteligente, essa mesma empresa estabelecer uma parceria com uma consultora que registe valências e recursos em SAP, mesmo que essa mesma parceria afecte ligeiramente a margem? O cerne da questão, perante o exemplo anteriormente referenciado, é que as parcerias no mercado de tecnologias de informação, poderão ser estrategicamente relevantes (Bandeira, R. 2009). Perante uma situação de escassez de recursos de uma determinada tecnologia, ou mesmo a ausência de conhecimentos e certificações, poderá promover relações comerciais vantajosas para ambas as partes: a empresa identificadora do negócio e a empresa que possuí o *know-how* e recursos para implementar o projecto. Parece-nos claro que o nível de serviço será sempre mais importante. No contexto do mercado de TI revela-se que a soma zero não se aplica, ou seja, não poderemos considerar, de forma absoluta, que o desenvolvimento de um determinado player de mercado é o subdesenvolvimento de outro. Pelo contrário, segundo a teoria de Joan Magretta a soma poderá ser, efectivamente, positiva com múltiplos vencedores (Magretta,2012).

Outro exemplo, claro, relacionado com flexibilidade que o autor do presente artigo gostaria de reforçar é o caso da Nokia. A Nokia poderá tratar-se de um caso de falta de capacidade de adaptação e flexibilidade, no sentido de não ter acompanhado as tendências de mercado a nível tecnológico, e de não ter tido a ousadia de sair da sua zona de conforto de forma a não perder terreno para os principais *players*. Este caso tornou-se principalmente conhecido mundialmente, por se tratar de uma empresa líder

de mercado indiscutível durante largos anos. Fundamentalmente poderemos entender, que perante um mercado que se encontra em constante evolução, o que é moderno e apelativo ontem não o terá de ser, necessariamente, amanhã (Kelly, Kevin 2012).

3.2. EMPRESA 1

Antes de proceder-se à análise e apresentação das empresas que constituem a *Holding* TI, será importante frisar que a respectiva Administração solicitou a manutenção do anonimato, devido a questões relacionadas com a protecção de dados bem como a decisão de não expor, publicamente, dados vitais da operação da empresa.

A **empresa 1** é uma consultora de sistemas de informação que atua desde o final da década de 90 no mercado nacional e internacional. Dotada de competências multidisciplinares e *know-how* na área das tecnologias de informação, o que lhe permite contribuir, otimizar e progredir com os seus clientes. Trata-se de uma empresa que iniciou a sua actividade mais focada no desenvolvimento de projectos à medida, assentes na plataforma .NET, mas também em tecnologias *open source* como PHP e *Python*. Relativamente ao desenvolvimento de projectos à medida, a empresa 1 apresenta uma clara especialização no sector bancário, registando um conjunto de soluções e aplicações únicas no mercado e cujo ownership tecnológico pertence à empresa 1, nomeadamente:

- SFL: solução de crédito direcionada a gerir operações de crédito complexas.

- SCP: solução de gestão do papel comercial direcionada para a gestão, emissão de títulos de dívida.

- CF: solução de gestão do ciclo operacional de *factoring*, que permite melhorar os fluxos de crédito e cobrança de facturas.

- CL: solução que visa a gestão de assembleias gerais e que proporciona às organizações o controlo e gestão do ciclo de vida das mesmas.

Não obstante, a empresa 1 nos últimos anos, e de forma a diversificar o seu nível de serviço, tem apostado no desenvolvimento de projectos em Outsourcing evidenciando bons resultados nesta área. Em setembro de 2019, a empresa apresentava uma posição consolidada no mercado, registando 41 consultores externos activos, distribuídos por 15 clientes.

A sua principal área de competência é a concepção e desenvolvimento, manutenção e implementação de aplicações empresariais e sistemas críticos, assentes na plataforma *Microsoft .Net* mas também em tecnologias *open source*, nomeadamente em PHP e *Python*.

A pensar nos serviços e na satisfação dos seus clientes, a empresa 1 tem vindo a certificar todos os seus serviços de acordo com algumas das mais prestigiadas Normas reconhecidas a nível nacional e internacional. No entender da empresa 1, estas certificações proporcionam uma garantia real das soluções tecnológicas disponibilizadas aos clientes.

A **Empresa 1** presta serviços nas seguintes áreas:

- ✓ Desenvolvimento à medida
- ✓ *Outsourcing* de equipas especializadas em IT
- ✓ Formação

A nível tecnológico a **empresa 1** apresenta as seguintes competências:

Tabela 4 –Competências tecnológicas da empresa 1

	Empresa 1
Programming Languages and Frameworks	NET (C#, ASP.NET,ASP.NET MVC) Microsoft Azure Outsystems PHP JAVA (JSF, JSP, Applets, EJB, RMI) Xamarin Client side: JavaScript, JQuery, HTML, CSS, Angular JS, Bootstrap
Development Platforms	Microsoft Azure Outsystems
Mainframe Systems	ES9000 AS400 COBOL, CICS, DB RPG
Databases (DBMS)	ORACLE Microsoft SQL Server MySQL DB2 MongoDb
CRM	Siebel Microsoft CRM Dynamics SalesForce SugarCRM
CMS & Portals	Sharepoint Umbranco

3.3. EMPRESA 2

A **Empresa 2** é uma consultora de Sistemas de Informação fundada no final da década de 90 e que actua no mercado nacional e internacional. Fundada no mesmo ano que a empresa 1, a empresa 2 é uma consultora com uma posição consolidada no mercado, e comparativamente com as restantes empresas do grupo, é a consultora que apresenta maior volume de facturação referente a projectos de Outsourcing. Em setembro de 2019, a empresa registava 63 consultores externos activos distribuídos em 31 clientes.

A nível de desenvolvimento de projectos à medida a empresa 2 não apresenta um histórico tão vasto como a empresa 1.

Trata-se de uma empresa dotada de competências multidisciplinares e *know-how* na área das tecnologias de informação, o que lhe permite contribuir, otimizar e progredir com os seus clientes.

Em termos de desenvolvimento de projectos, a sua principal área de competência é a conceção e desenvolvimento, manutenção e implementação de aplicações empresariais e sistemas críticos, assentes na plataforma *Microsoft .Net*.

A pensar nos serviços e na satisfação dos seus clientes, a empresa 2 tem vindo a certificar todos os seus serviços de acordo com algumas das mais prestigiadas Normas reconhecidas a nível nacional e internacional. No entender da empresa, estas certificações proporcionam uma garantia real das soluções tecnológicas disponibilizadas aos seus clientes.

A empresa 2 presta serviços nas seguintes áreas:

- ✓ Desenvolvimento à Medida
- ✓ Produtos
- ✓ Outsourcing de equipas especializadas em IT
- ✓ Formação

A nível tecnológico a empresa 2 apresenta as seguintes competências:

Tabela 5 – Competências tecnológicas da empresa 2

	Empresa 2
Programming Languages and Frameworks	NET (C#, ASP.NET,ASP.NET MVC) Microsoft Azure Outsystems PHP JAVA (JSF, JSP, Applets, EJB, RMI) Xamarin Client side: JavaScript, JQuery, HTML, CSS, Angular JS, Bootstrap
Development Platforms	Microsoft Azure Outsystems
CRM	Siebel Microsoft CRM Dynamics SalesForce SugarCRM
Mainframe Systems	ES9000 AS400 COBOL, CICS, DB RPG
Databases (DBMS)	ORACLE Microsoft SQL Server MySQL DB2 MongoDb

3.4. EMPRESA 3

À imagem das anteriores Consultoras a **empresa 3** é uma empresa de consultoria tecnológica com competências multidisciplinares, tendo como principais áreas de especialização: o desenvolvimento web e mobile, soluções à medida, produtos, *outsourcing* em IT, *nearshoring* e formação. Trata-se de uma empresa criada com o intuito de desenvolver projectos em *outsourcing,* mas também de desenvolvimento *mobile*, apresentando, inclusive, uma imagem mais jovem e dinâmica comparativamente com a empresa 1 e empresa 2. Se compararmos os números apresentados pela empresa 3, em termos de volume de negócio em Outsourcing, concluímos que o mesmo é inferior ao registado pela Empresa 1 e Empresa 2. Em

setembro de 2019 a empresa 3 registava 19 consultores externos activos, distribuídos por 16 clientes.

À imagem das anteriores consultoras, a empresa 3 atua no mercado desde o final da década de 90, sendo que o posicionamento da empresa caracteriza-se pela inovação e qualidade das soluções que propõe, assim como pela dedicação e adequação ao cliente e às suas necessidades. O seu portefólio abrange diversas áreas, nomeadamente: financeira, telecomunicações e entretenimento.

A **Empresa 3** presta serviços nas seguintes áreas:

- ✓ Desenvolvimento à Medida;
- ✓ *Outsourcing* de equipas especializadas em IT;
- ✓ Desenvolvimento Mobile.

A nível tecnológico a **Empresa 3** apresenta as seguintes competências:

Tabela 6 – Competências tecnológicas da empresa3

	Empresa 3
Programming Languages and Frameworks	NET (C#, ASP.NET,ASP.NET MVC) Microsoft Azure Outsystems PHP JAVA (JSF, JSP, Applets, EJB, RMI) Xamarin Client side: JavaScript, JQuery, HTML, CSS, Angular JS, Bootstrap
Databases (DBMS)	ORACLE Microsoft SQL Serves MySQL DB2 MongoDb
Reporting & BI	Microsoft SQL Serves Microsoft PowerBI OBIEE Powercenter SAS Business Objects IBM Datastage Cognos Hyperion Microstrategy
Desenvolvimento Mobile	IOS Android Xamarin

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O presente capítulo prevê a apresentação e discussão dos resultados referentes às respostas do questionário, relacionado com o nível de interesse em projectos de nearshore dos consultores de tecnologias de informação. Enfatiza-se que não foi colocada a possibilidade de questionar, directamente, os inquiridos se, eventualmente, prefeririam projectos nacionais ou de *nearshore*. Tal decisão deve-se ao facto de se tratar de uma questão bastante limitativa, no sentido que a preferência entre um e outro projecto será definida mediante a análise e reflexão de diversos factores. Será também importante reforçar que 102 consultores de TI responderam ao questionário. Não obstante, no último subcapítulo será também efectuada a apresentação e discussão dos resultados financeiros da *Holding* TI, tendo como principal objectivo espelhar o volume de facturação total da Empresa 1, empresa 2 e empresa 3, volume de facturação em projectos de *nearshore*, a margem líquida operacional dos mesmos, *EBIT* e *EBITDA* dos anos 2016, 2017 e 2018.

Pergunta 1 – Tem interesse em projectos de *nearshore*?

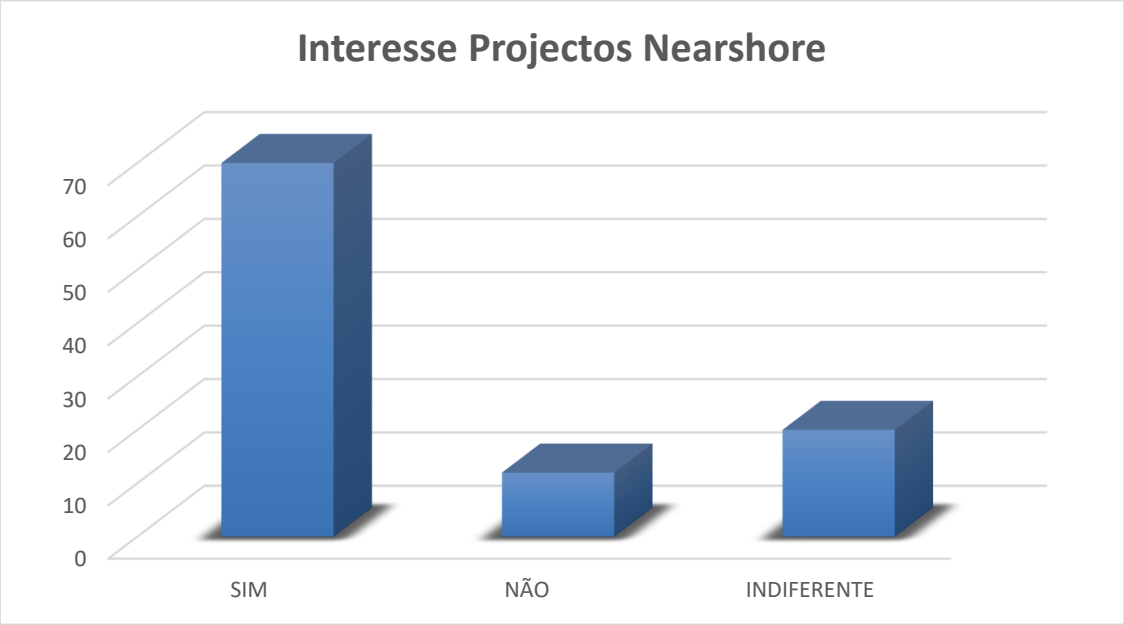

Ilustração 3 – Nível de interesse de projectos *nearshore.* (Ilustração nossa, 2019).

Como é possível verificar (ilustração 3), conclui-se que cerca de 69% dos inquiridos apresentam interesse em projectos de *nearshore* comprovando a relevância do tema no mercado de tecnologias de informação.

Pergunta 2 – Qual o seu nível de motivação perante um projecto *nearshore*? (em que 1 é muito pouco motivado, 2 pouco motivado, 3 moderamente motivado, 4 motivado e 5 muito motivado)

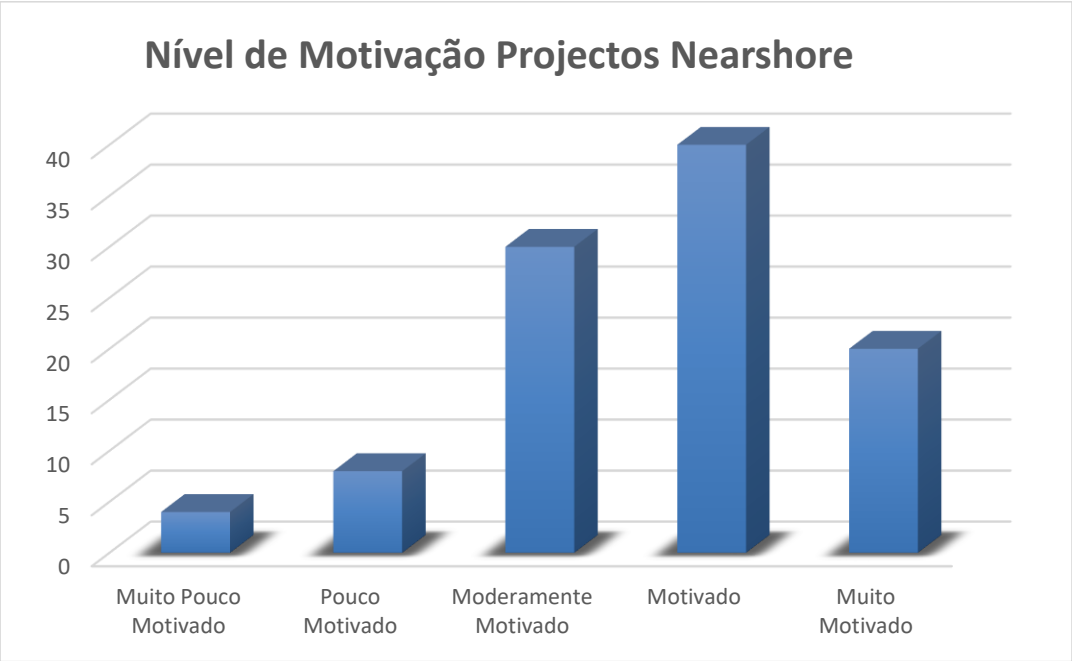

Ilustração 4 – Nível de motivação de projectos *nearshore.* (Ilustração nossa, 2019).

Perante os resultados, é possível analisar (ilustração 4) que cerca de 59% dos inquiridos apresentam motivação relevante por projectos de *nearshore*, sendo que 30% registam uma motivação moderada.

Ambas as questões foram colocadas com o intuito de avaliar o pressuposto básico do presente trabalho, ou seja, se os inquiridos evidenciam predisposição e interesse em projectos de *nearshore*. Partindo do resultado anteriormente mencionado, em que claramente é reforçado o interesse em projectos de *nearshore*, será importante analisar em que medida e requisitos esse interesse é manifestado. Nesse sentido, foi solicitado aos inquiridos que avaliassem numa escala de 1 a 5 qual o nível de motivação perante determinados factores.

Pergunta 3 - Classifique de 1 a 5 ((em que 1 é muito pouco motivado, 2 pouco motivado, 3 moderamente motivado, 4 motivado e 5 muito motivado) os seguintes factores em nível de importância num projecto de *nearshore*.

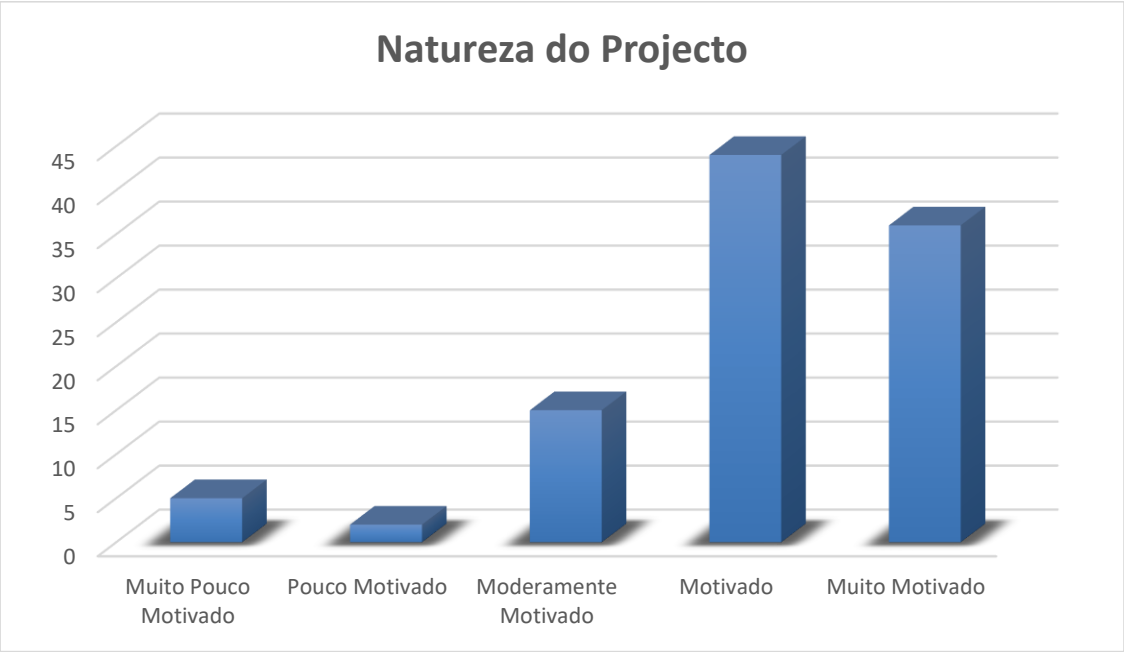

Ilustração 5 – Natureza do projecto. (Ilustração nossa, 2019).

Do ponto de vista da natureza do projecto (ilustração 5) depara-se que apenas 10 consultores não atribuem relevância nas características do projecto, sendo que cerca de 69% demonstram que este facto é extretamente importante.

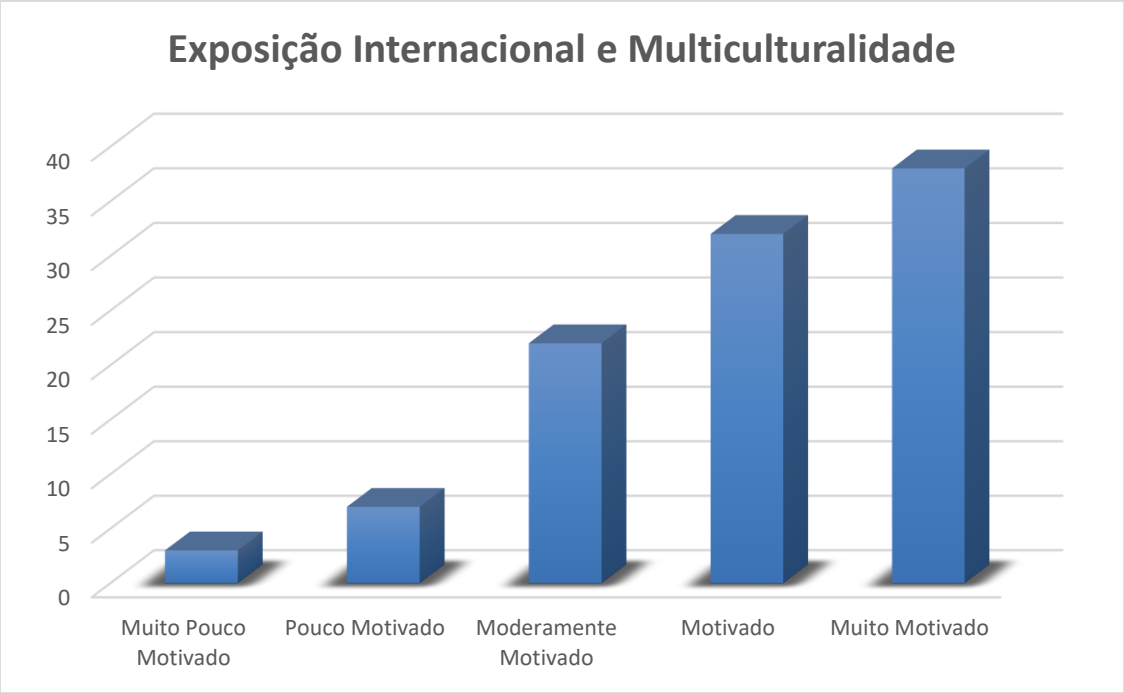

Ilustração 6 – Exposição internacional e multiculturalidade de projectos *nearshore.* (Ilustração nossa, 2019).

A exposição internacional é, efectivamente, um factor inseparável de qualquer projecto de *nearshore*. Não obstante, será importante analisar se essa mesma exposição será um factor importante perante a aceitação ou rejeição de um projecto de *nearshore*. Perante os resultados (ilustração 6), pode-se referir que sim. 86 % dos inquiridos apresentam motivação perante este factor, reforçando a teoria que de facto a exposição internacional é um ponto importante no nível de interesse em projectos de *nearshore*.

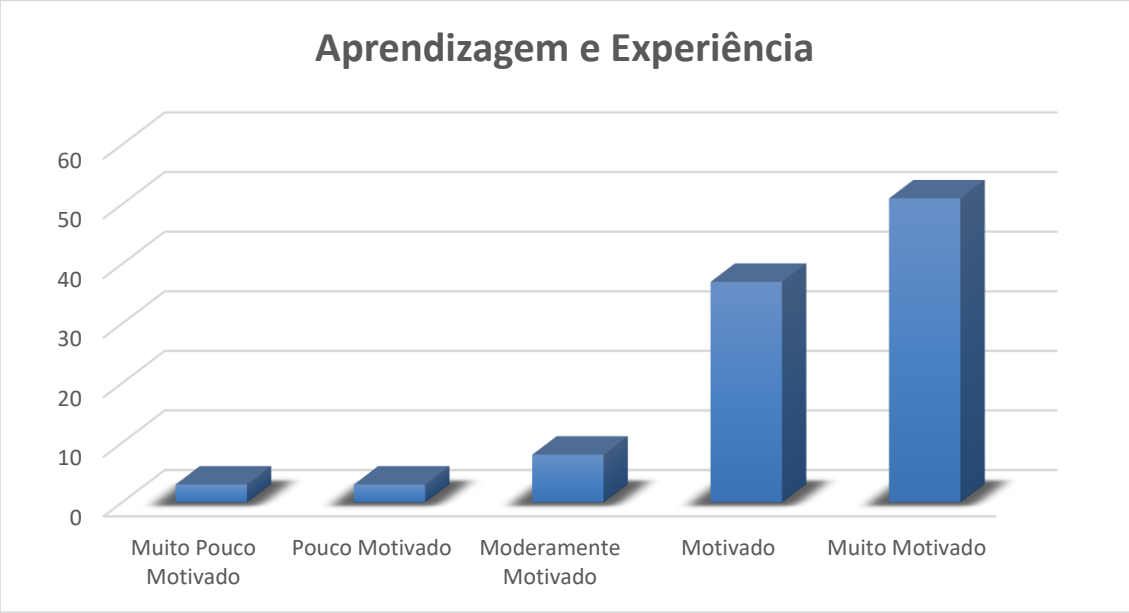

Ilustração 7 – Aprendizagem e experiência de projectos *nearshore.* (Ilustração nossa, 2019).

Relativamente à aprendizagem e experiência (ilustração 7), os números acompanham a tendência do anterior factor. O nível de aprendizagem e experiência obtidos num projecto *nearshore* são factores relevantes para cerca de 86% dos consultores de tecnologia de informação.

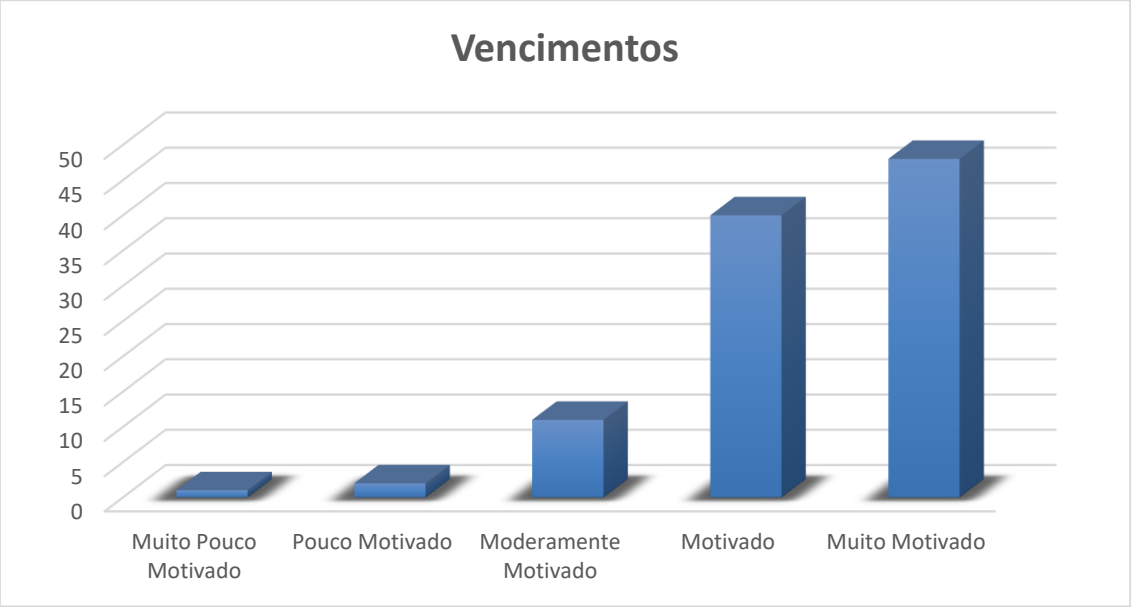

Ilustração 8 – Vencimentos de projectos *nearshore.* (Ilustração nossa, 2019).

Os vencimentos (ilustração 8) são claramente um ponto unanime para os consultores de tecnologias de informação. Não só, cerca de 86.2% dos inquiridos enfatizam que se trata de um factor de relevância, como apenas 3 dos consultores inquiridos não consideram este ponto motivador.

Ilustração 9 – Cliente final de projectos *nearshore.* (Ilustração nossa, 2019).

Relativamente ao factor cliente final (ilustração 9), ao analisarmos o gráfico, concluímos que 35 inquiridos revelam que perante o nome do cliente final, dimensão, área de actuação, encontram-se moderamente motivados. Apesar de a maioria dos inquiridos demonstrar que também se trata, efectivamente, de um factor relevante regista-se o maior número de respostas (em comparação com todos os factores) no moderadamente motivado.

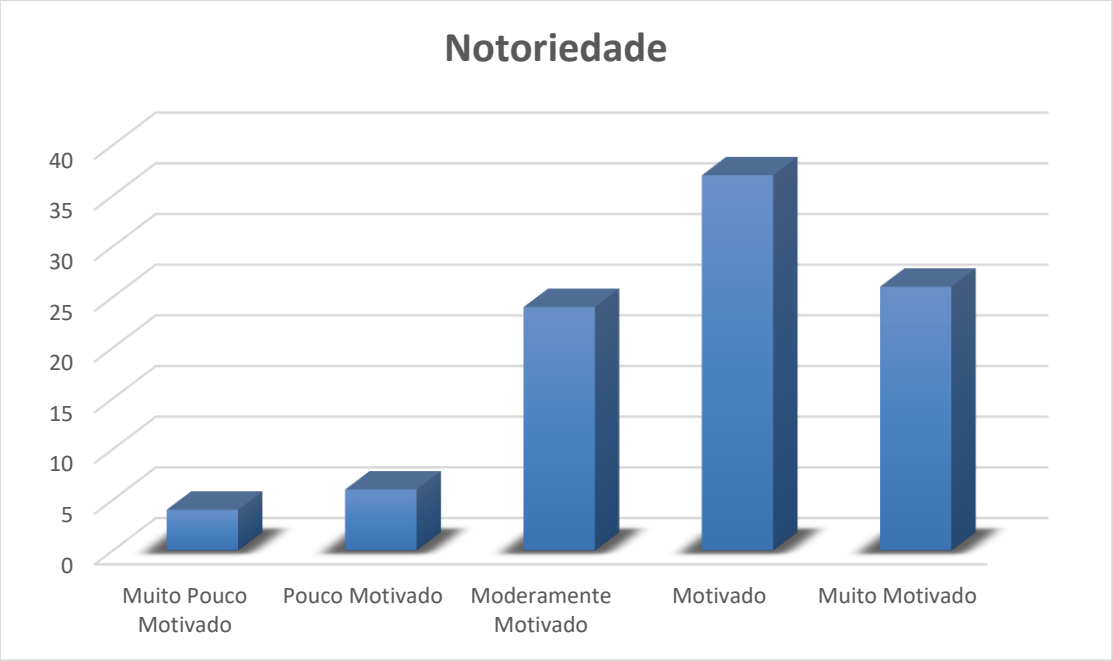

Ilustração 10 – Notoriedade de projectos *nearshore.* (Ilustração nossa, 2019).

Perante o factor notoriedade (ilustração 10) constatamos que 61.7% dos inquiridos demonstram que se trata de um ponto de motivação.

Pergunta 4 - Considera que inserido num projecto *nearshore* em Portugal poderá aumentar as suas possibilidades de criar uma carreira internacional?

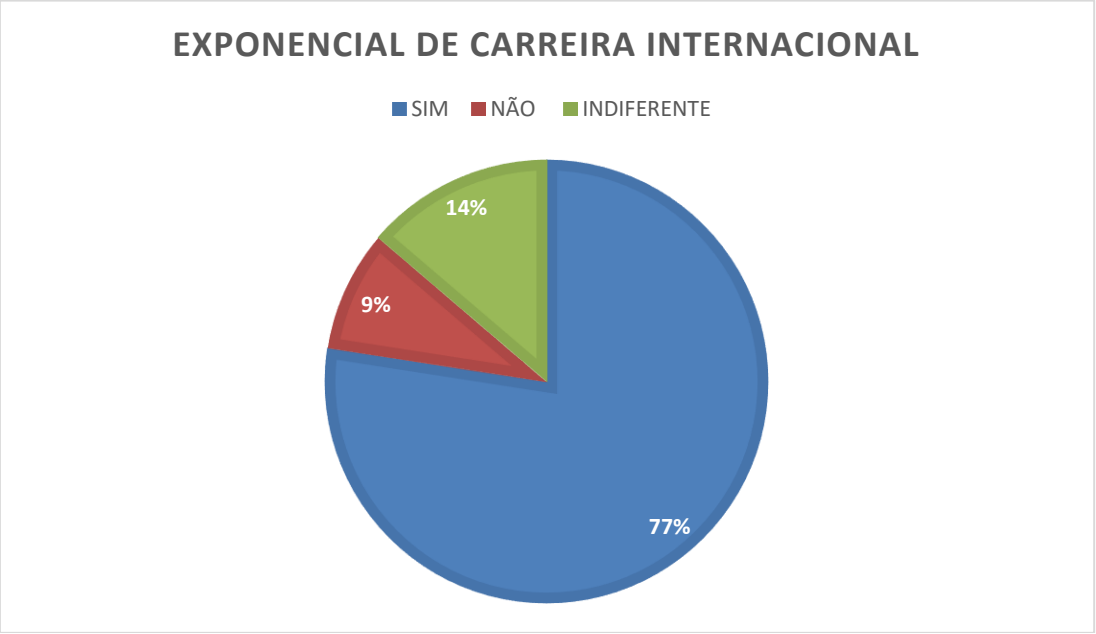

Ilustração 11 – Exponencial de carreira internacional. (Ilustração nossa, 2019).

Perante o gráfico (ilustração 11) constata-se que cerca 77% dos inquiridos consideram que inseridos num projecto *nearshore* em Portugal poderão aumentar as respectivas possibilidades de criar uma carreira internacional. Tal resultado, permite concluir que os consultores de tecnologias de informação apresentam uma perspectiva positiva dos projectos de nearshore, relativamente à obtenção de uma carreira internacional.

Pergunta 5 - Considera que internacionalmente existe uma procura relevante em consultores com as suas valências tecnológicas?

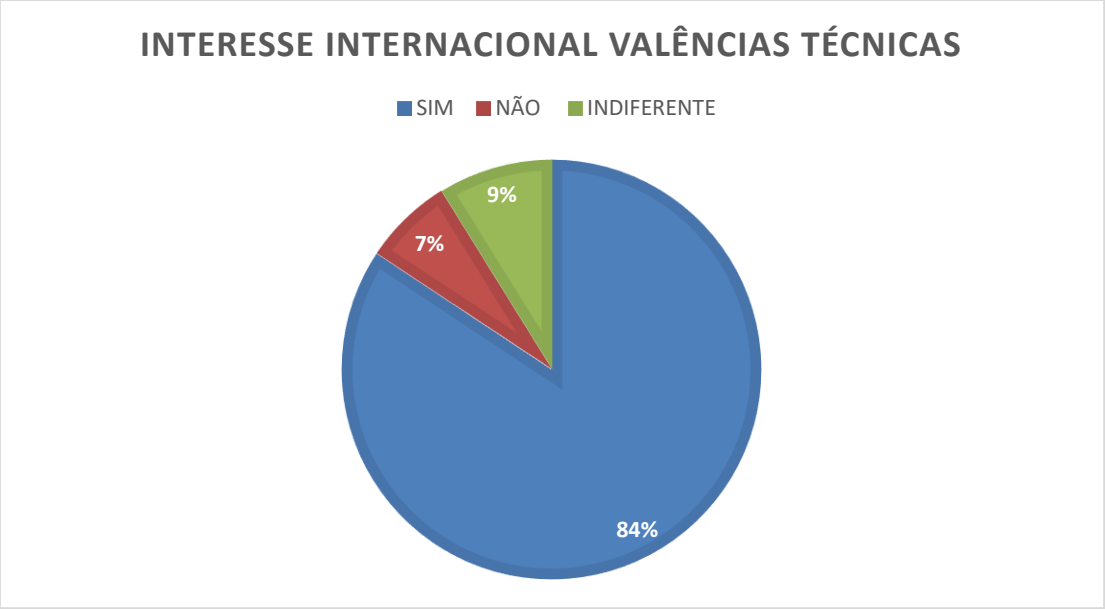

Ilustração 12 – Interesse internacional em relação a valências técnicas. (Ilustração nossa, 2019).

Constata-se que 84% dos inquiridos (ilustração 12) acreditam que internacionalmente regista-se uma procura de relevante por recursos com valências tecnológicas. Nesse sentido verifica-se uma consciencialização por parte dos consultores de TI da necessidade do mercado em recursos com *skills* e valências técnicas.

Pergunta 6 – Tem interesse numa carreira internacional?

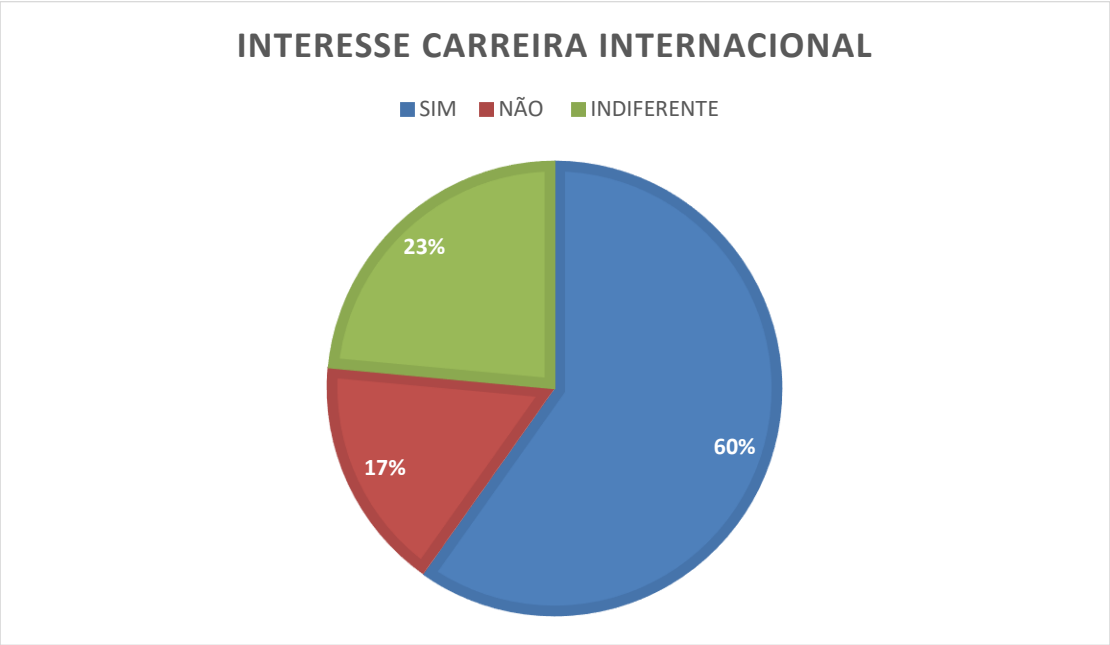

Ilustração 13 – Interesse em carreira internacional. (Ilustração nossa, 2019).

Verifica-se que, efectivamente, 60% dos consultores de tecnologias de informação (ilustração 13) demonstram interesse numa carreira internacional, corroborando a teoria que tal interese é confluente com o nível exposição internacional do *nearshore.*

Pergunta 7 – Qual o seu nível de Inglês?

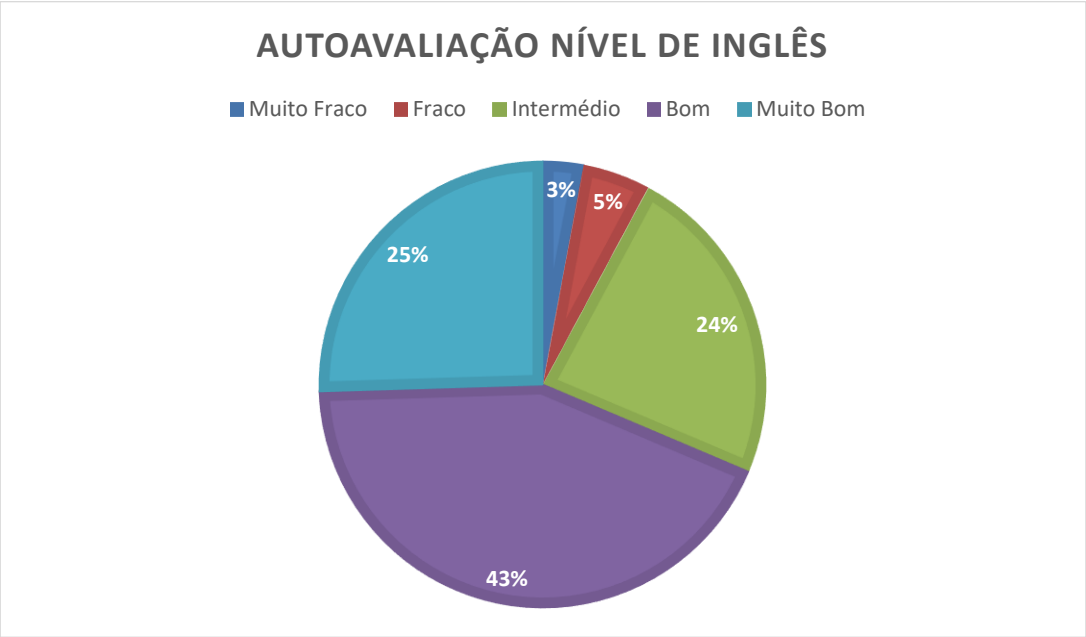

Ilustração 14 – Nível de inglês. (Ilustração nossa, 2019).

Em termos de autoavaliação dos *skills* de inglês 43% dos inquiridos (ilustração 14) consideram ter um bom nível de inglês, sendo que por seu turno 25% autoavaliam o nível de inglês como muito bom e 24% consideram ter um nível intermédio.

Perante os resultados recolhidos do questionário verifica-se, contundentemente, um interesse maioritário dos consultores de tecnologias de informação em projectos de nearshore muito devido à confluência com a exposição internacional. A confluência entre os projectos de *nearshore* e a exposição internacional levam a conjecturar-se as seguintes premissas:

- Não se poderá afirmar que o nível de interesse dos consultores de TI em projectos de *nearshore* relaciona-se com apenas um factor, mas sim, na conjugação de diversos factores cuja relevância é díspar de pessoa para pessoa.

- A exposição internacional é um dos principais catalisadores do interesse dos consultores de TI em projectos de *nearshore*.

- Conjectura-se que a exposição internacional é, no entender, dos consultores de TI um meio para atingir um fim no sentido de alavancar vencimentos, notoriedade aprendizagem e experiência.

- Regista-se um claro reconhecimento, por parte dos consultores de tecnologias de informação, que a nível internacional existe um interesse de mercado em recursos com valências técnicas.

- O nível de autoavaliação dos consultores de TI em relação aos *skills* de inglês é bastante positiva. Tal facto, facilita claramente os recursos portugueses, a nível de adaptação e comunicação em projectos internacionais, tornando os mesmos bastante interessantes para qualquer empresa estrangeira.

4.1. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS FINANCEIROS DA HOLDING TI

Volume de Negócio em Projectos de Nearshore Empresa 1:

- Ano 2016 – 26.554,00 €
- Ano 2017 – 22.020,00 €
- Ano 2018 – 31.625,00 €

Margem Líquida Operacional em Projectos de Nearshore Empresa 1:

- Ano 2016 – 124,77 €
- Ano 2017 – 8.473,60 €
- Ano 2018 – 9.966,68 €

Volume de Facturação Total no ano 2016 da Empresa 1, Empresa 2 e Empresa 3:

- Empresa 1 – 930,348,75 €
- Empresa 2 – 1.194.084,59 €
- Empresa 3 – 248.099,35 €

Volume de Facturação Total no ano 2017 da Empresa 1, Empresa 2 e Empresa 3:

- Empresa 1 – 1,178,410,18 €
- Empresa 2 – 1.332.535,90 €
- Empresa 3 – 390.015,02 €

Volume de Facturação Total no ano 2018 da Empresa 1, Empresa 2 e Empresa 3:

- Empresa 1 – 1.477.021,12 €
- Empresa 2 – 2.311.043,71 €
- Empresa 3 – 665.044,25 €

EBIT 2016:

Empresa 1 - 12.885,29 €
Empresa 2 - 21.230,91 €
Empresa 3 - 7.980,64 €

EBIT 2018:

Empresa 1 - 50.995,74 €
Empresa 2 – 86.729,97 €
Empresa 3 – 14.061,63 €

EBIT 2017:

Empresa 1 - 18.122,17 €
Empresa 2 – 30.636,05 €
Empresa 3 - 7.964,27 €

EBITDA 2016:

Empresa 1 – 48,480,58 €
Empresa 2 - 21.230,91 €
Empresa 3 – 8,315,73 €

EBITDA 2018:

Empresa 1 - 99,933,23 €
Empresa 2 – 86.729,97 €
Empresa 3 – 43.053,69 €

EBITDA 2017:

Empresa 1 – 80.943,92 €
Empresa 2 – 30.636,05 €
Empresa 3 - 9.595,85 €

Tabela 7 - Headcount Empresa 1, Empresa 2 E Empresa 3

EMPRESA	QUADROS	ESTÁGIOS	INDEPENDENTES
Empresa 1	49	9	5
Empresa 2	64	3	6
Empresa 3	27	5	3

Relativamente aos exercícios financeiros da *Holding* IT verificaram-se os seguintes resultados totais:

Tabela 8 – Volume de negócios empresa 1, empresa 2 e empresa 3 entre 2016 e 2018.

	VOLUME DE NEGÓCIOS			
	2016	2017	2018	Total
Empresa 1	930 349 €	1 178 410 €	1 477 021 €	**3 585 780 €**
Empresa 3	248 099 €	390 015 €	665 044 €	**1 303 159 €**
Empresa 2	1 194 085 €	1 332 536 €	2 311 044 €	**4 837 664 €**

Tabela 9 – EBIT empresa 1, empresa 2 e empresa 3 entre 2016 e 2018.

	EBIT			
	2016	2017	2018	Total
Empresa 1	12 885,29	18 122,17	50 995,74	**82 003 €**
Empresa 3	7 980,64	7 964,27	14 061,63	**30 007 €**
Empresa 2	21 230,91 €	30 636,05 €	86 729,97 €	**138 597 €**

Tabela 10 – EBITDA empresa 1, empresa 2 e empresa 3 entre 2016 e 2018.

	EBITDA			
	2016	**2017**	**2018**	**Total**
Empresa 1	48 480,58	80 943,92	99 933,23	**229 358 €**
Empresa 3	8 315,73	9 595,85	43 053,69	**60 965 €**
Empresa 2	21 230,91 €	30 636,05 €	86 729,97 €	**138 597 €**

Tabela 11 – EBITDA – EBIT empresa 1, empresa 2 e empresa 3 entre 2016 e 2018.

	EBITDA - EBIT = Depreciações + Amortizações			
	2016	**2017**	**2018**	**Total**
Empresa 1	35 595,29	62 821,75	48 937,49	**147 355 €**
Empresa 3	335,09	1 631,58	28 992,06	**30 959 €**
Empresa 2	0,00 €	0,00 €	0,00 €	**0 €***

* EBIT = EBITDA

Base 2016:

Tabela 12 – Delta VN empresa 1, empresa 2 e empresa 3 entre 2016 e 2018.

	Delta VN			
	2016	**2017**	**2018**	**Total**
Empresa 1	100%	127%	159%	**59%**
Empresa 3	100%	157%	268%	**168%**
Empresa 2	100%	112%	194%	**94%**

Tabela 13 – Delta EBIT empresa 1, empresa 2 e empresa 3 entre 2016 e 2018.

	Delta EBIT			
	2016	**2017**	**2018**	**Total**
Empresa 1	100%	141%	396%	**296%**
Empresa 3	100%	100%	176%	**76%**
Empresa 2	100%	144%	409%	**309%**

Tabela 14 – Delta EBITDA empresa 1, empresa 2 e empresa 3 entre 2016 e 2018.

	Delta EBITDA			
	2016	**2017**	**2018**	**Total**
Empresa 1	100%	167%	206%	**106%**
Empresa 3	100%	115%	518%	**418%**
Empresa 2	100%	144%	409%	**309%**

Crescimento Anual:

Tabela 15 – Crescimento anual Delta VN empresa 1, empresa 2 e empresa 3 entre 2016 e 2018.

	Delta VN			
	2016	**2017**	**2018**	**Total**
Empresa 1	100%	127%	125%	**N/A**
Empresa 3	100%	157%	171%	**N/A**
Empresa 2	100%	112%	173%	**N/A**

Tabela 16 – Delta EBIT empresa 1, empresa 2 e empresa 3 entre 2016 e 2018.

	Delta EBIT			
	2016	**2017**	**2018**	**Total**
Empresa 1	100%	141%	281%	**N/A**
Empresa 3	100%	100%	177%	**N/A**
Empresa 2	100%	144%	283%	**N/A**

Tabela 17 – Delta EBITDA empresa 1, empresa 2 e empresa 3 entre 2016 e 2018.

	Delta EBITDA			
	2016	**2017**	**2018**	**Total**
Empresa 1	100%	167%	123%	**N/A**
Empresa 3	100%	115%	449%	**N/A**
Empresa 2	100%	144%	283%	**N/A**

EBITDA Margin - Rentabilidade Operacional -> EBITDA / VN

Tabela 18 – Margem EBITDA empresa 1, empresa 2 e empresa 3 entre 2016 e 2018.

	EBITDA Margin			
	2016	**2017**	**2018**	**Total**
Empresa 1	5,2%	6,9%	6,8%	**1,6%**
Empresa 3	3,4%	2,5%	6,5%	**3,1%**
Empresa 2	1,8%	2,3%	3,8%	**2,0%**

Após análise dos quadros acima representados, poderá ser possível chegar à conclusão que a empresa 1 apresenta em 2018 o segundo maior VN (volume de negócios), comparativamente com as 3 empresas analisadas. Não obstante, trata-se da empresa cuja facturação menos cresceu nos últimos 3 anos, ou seja, 59% comparativamente com os 168% da empresa 3 e 94% da empresa 2. O crescimento do VN (volume de negócios) entre 2016, 2017 e 2018 é em todo semelhante (27% e 25%) o que poderá significar uma boa tendência comercial, ou seja, em volume de vendas. A empresa 1, perante os resultados, é potencialmente a empresa com maior eficiência na capacidade de gerar recursos a partir da sua actividade operacional. Podemos, inclusive, presumir que em consequência será a empresa com maior capacidade de assumir os seus compromissos e de obter mais facilmente acesso a financiamento. Por outro lado, verifica-se que a empresa 2 apresenta um *EBIT* igual ao *EBITDA* nos diferentes anos. Apesar de não terem sido facultados dados suficientes, conjectura-se que poderá significar que os activos utilizados encontram-se em processo de depreciação.

Ao analisarmos a margem *EBITDA* (Empresa 1 – 1.6% / Empresa 2 – 2.0% / Empresa 3 – 3.1%) podemos concluir que a empresa 1 apresenta maior rentabilidade operacional antes de amortizações e provisões, a empresa 2 regista um crescimento sustentado em todos os indicadores. Por seu turno, a empresa 3 regista o maior crescimento entre 2016 e 2018.

Relativamente aos projectos de *nearshore*, conclui-se em primeiro lugar que apenas a empresa 1 apresenta valores de facturação em regime de projectos *nearshore*. Nesse sentido os resultados da empresa 1 em *nearshore*, são os seguintes:

Tabela 19 – Volume de facturação de projectos de *nearshore* empresa 1.

	Nearshore			
	2016	**2017**	**2018**	**Total**
Empresa 1	26 554 €	22 020 €	31 625 €	**80 199 €**

Tabela 20 – Margem dos projectos de *nearshore* empresa 1.

	Margem *Nearshore*			
	2016	**2017**	**2018**	**Total**
Empresa 1	124,77 €	8.473,60 €	9.966,68 €	**18 565€**

Verifica-se que a facturação referente a projectos internacionais de *nearshor*e representa, arredondadamente, cerca de 2% do volume total de negócios, levando-nos a concluir que é, efectivamente, um valor residual. Relativamente à margem líquida de negócio constata-se que no ano de 2016 a empresa obteve uma pequena margem de 0.47%, em 2017 de 38.48% e finalmente em 2018, de 31.52% A empresa 1, questionada relativamente à baixa percentagem de margem em 2016, explicou, em nome da Administração, que a mesma se deveu a um erro técnico de um dos projectos de *nearshore*. O projecto em causa, tratava-se de um conjunto de desenvolvimentos em proposta financeira fechada, sendo que no período de entrega a empresa 1 constatou alguns problemas técnicos alheios ao cliente final. Devido a esse facto foi obrigado a extender, relevantemente, o período de desenvolvimento da solução, não tendo facturado consequentemente as horas de desenvolvimento extraordinárias ao cliente final. O resultado traduz-se numa margem de negócio bastante reduzida e residual.

Será importante enfatizar que segundo os dados facultados pela empresa 1 a margem média mensal dos projectos de *outsourcing* nacionais é de 25.86%.

5. CONCLUSÕES

No presente capítulo serão apresentadas as conclusões relativamente ao estudo bem como as respostas às perguntas de partida da presente dissertação. Adicionalmente serão efectuadas algumas recomendações relativamente ao trabalho futuro e proceder-se-á à descrição das principais limitações do estudo.

5.1. ANÁLISE SUMÁRIA DOS RESULTADOS OBTIDOS

Ao analisarmos os resultados obtidos através do questionário rapidamente concluí-se que se regista, claramente, uma predisposição por parte dos consultores de tecnologias de informação em projectos de *nearshore*.

Perante os resultados, anteriormente analisados, criam-se condições para se proceder à resposta de uma das perguntas de partida da presente dissertação:

- **Qual o nível de interesse e disponibilidade dos consultores de tecnologias de Informação em Portugal para projectos de *nearshore*?**

De facto, concluímos que a maioria do universo de consultores de tecnologia de informação apresenta disponibilidade e motivação para projectos de *nearshore*. Como referido anteriormente, não será de todo coerente referir que o nível de interesse demonstrado pelos inquiridos neste tipo de projecto se limita a um ou dois factores. Bem pelo contrário. Denota-se que a motivação por projectos de *nearshor*e é, efectivamente, uma combinação de factores que para a grande maioria dos recursos, que constituem o sector de tecnologias de informação, são motivantes. Nesse sentido a capacidade do projecto aliar exposição internacional, incremento salarial, notoriedade e maior aprendizagem são factores determinantes para a grande maioria dos consultores de TI. Não obstante, registou-se um resultado que será importante aprofundar. O factor vencimentos, revela que 86.2% dos inquiridos enfatizam que se trata de um factor de relevância, sendo que apenas 3 dos 102 consultores não consideram este ponto motivador. Tal facto, leva-nos a concluir que é tácito, para a maoria dos inquiridos, que os projectos de *nearshore* constituem uma possibilidade ou provavelmente uma realidade de incrementar vencimentos. Conjectura-se que tal realidade poderá levar à eliminação de uma das vantagens que as empresas procuram em projectos de *nearshore*: recursos humanos tecnicamente evoluídos com expectativas salariais mais reduzidas. Pode-se concluir, que tendo em conta que um dos principais catalisadores

motivacionais dos consultores, para projectos de *nearshore* é o incremento salarial então, o preço final do serviço para o cliente final poderá também aumentar e consequentemente reduzir o benefício financeiro e estratégico.

Perante os resultados da *Holding* TI, anteriormente analisados, criam-se condições para se proceder à resposta da segunda pergunta de partida da presente dissertação:

Partindo do exemplo da Holding TI qual o potencial de retorno financeiro de projectos de *nearshore* em comparação com os projectos nacionais?

O retorno financeiro de qualquer negócio / projecto depende, sempre, de uma cuidada preparação a nível de orçamentação, gestão operacional e da assertividade da execução (Bottini, N. 2007). Tal facto aplica-se, independentemente de se tratar de um projecto nacional ou internacional, apesar de normalmente registar-se a comum perspectiva de que os negócios internacionais evidenciam um maior retorno financeiro. No caso prático da *Holding* TI e mais concretamente, da empresa 1 (pois é a única empresa do grupo com facturação efectiva em *nearshore*) conclui-se que a percentagem de facturação em projectos de *nearhsore* é residual em comparação com o volume de negócios da empresa entre 2016 e 2018. Não obstante, se estabelecermos um comparativo entre a margem média dos negócios nacionais, que se situa em 25.86% (segundo dados facultados pela *Holding* TI) e a margem dos projectos de *nearshore*, conclui-se que o *nearshore* regista um potencial de margem líquida superior. Tendo em conta o exercício de 2017 e 2018, constatamos que margem líquida da empresa 1 foi de 38.48% e 31.52%, respectivamente. Apesar do resultado apresentado no ano de 2016 ter sido, manifestamente, inferior ao expectável considera-se que se tratou de um caso isolado e consequentemente sem tradução da realidade do mercado. Pode-se concluir que a partir dos dados fornecidos pela empresa 1 o potencial de retorno financeiro dos projetos de *nearshore*, tendo em linha de conta a margem e a comparação com os projectos nacionais, poderá encontrar-se entre os 6% e os 13%. É importante reforçar que os resultados obtidos não poderão ser considerados transversais do mercado português, pois obviamente, para se chegar a uma conclusão de cariz nacional seria vital, analisar os resultados financeiros de um número considerável de empresas do sector.

5.2. RECOMENDAÇÕES E TRABALHO FUTURO

Tendo em conta, que o objecto de estudo do presente trabalho concentra-se na análise do mercado de tecnologias de informação, recomenda-se a fomentação do estudo do impacto dos projectos de nearshore em Portugal. Nesse sentido, será vital obter-se uma maior participação e colaboração dos principais *players* de tecnologias de informação, na vertente de consultoria bem como cliente final. De facto, seria interessante e possivelmente impactante obter-se dados de pelo menos 10% das maiores empresas do tecido empresarial de TI português, de forma a apresentarem-se estudos mais transversais e consequentemente com menor margem de erro.

Partindo do descrito anteriormente, será importante promover-se, continuamente, estudos e trabalhos de investigação que analisem e actualizem os dados de um mercado (TI) que se encontra em constante mutação e desenvolvimento.

5.3. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Relativamente às limitações do estudo, para a elaboração do presente trabalho, pode-se reforçar que as respostas obtidas através do questionário realizado, derivam da boa vontade e disponibilidade dos inquiridos. Será importante reforçar, que o público alvo, para o qual o inquérito foi desenvolvido, é constituído por consultores de tecnologias de informação com agendas e *deadlines* de entrega de projectos sobrecarregados, tendo como consequência um volume de respostas inferior ao expectável.

Por outro lado, será importante enfatizar que a principal limitação do estudo se verificou na indisponibilidade das empresas que constituem o mercado, em disponibilizar dados de facturação e margens de negócio. Apesar dos inúmeros contactos estabelecidos, apenas 3 empresas, que pertencem ao mesmo grupo, demonstraram disponibilidade total para partilhar dados operacionais relativos aos projectos de *outsourcing* e também de *nearshore*. Nesse sentido, reforça-se que os resultados obtidos, da *Holding* TI não poderão ser considerados como transversais de mercado, mas sim, um ponto de partida ou base de comparação do impacto dos projectos de *nearshore* de tecnologias de informação no mercado português.

REFERÊNCIAS

AJZEN, Icek (1985) - From intentions to actions : a theory of planned behavior. In KUHL, Julius, ed. ; BECKMANN, Jürgen, ed. - Action-control : from cognition to behavior. New York : Springer. p. 11-39.

AJZEN, Icek (1988) - Attitudes, personality and behavior. Berkshire : Open University Press.

AJZEN, Icek ; Fishbein, M. (1980) - Understanding attitudes and predicting social behavior. London : Prentice Hall.

ARAÚJO, L. (2001) - Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional. São Paulo : Atlas.

ARAÚJO, L. (2006) - Gestão de Pessoas : estratégias e integração organizacional. São Paulo : Atlas.

BANDEIRA, R. (2009) - Fatores de decisão de terceirização logística : análise baseada na percepção dos executivos. Rio Grande do Sul : Faculdade de Administração.

BECRAFT, Michael B. (2014) – Bill Gates : a biography. [S.l.] : Greenwood Publishing Group Inc. p. 24-84.

BERNSTORFF, Vitor (2003) - Influenciar a escolha dos profissionais de outra empresa para realizar tarefas para a sua organização garante o sucesso da terceirização da tecnologia da Informação?. In XXVII EnANPAD, 2003, Atibaia SP. Anais da EnANPAD. Rio de Janeiro : ANPAD. V. 1. p. 1-16.

BOTTINI, Novella ; ERNST, Christoph ; LUEBKER, Malte (2007) - Offshoring and the labour market : what are the issues? Economic and labour market paper. Geneva: ILO. (Economic and Labour Market Paper ; 2007/11).

BRYNJOLFSSON, Eril ; MCAFEE, Andrew (2015) - A segunda era das máquinas. Rio de Janeiro : Editora Alta Books.

COASE, R. (1988) - The firm, the market and the law. Chicago : The University of Chicago Press.

COASE, R.H. (1937) - The Nature of the Firm. Economica. 4:16 (November 1937) 386-405

CURRIE, W.L. ; WILLCOCKS, L.P. (1998) - Analyzing four types of it sourcing decisions in the context of scale, client/supplier interdependency and risk mitigation. Information Systems Journal. 8:2 (April 1998) 119-143.

DIBBERN, J. (2003) - The sourcing of application software services - empirical evidence of cultural, industry and functional differences. Heidelberg : Physica-Verlag.

DIBBERN, J. [*et al.*] (2004) - Information systems outsourcing: a survey and analysis of the literature. The DATA BASE for Advances in Information Systems [Em linha]. 35:4 (Fall 2004) 6-102. [Consult. 18 Jan. 2019]. Disponível em WWW:<URL: http://delivery.acm.org/10.1145/1040000/1035236/p6-dibbern.pdf?ip=193.137.186.200&id=1035236&acc=ACTIVE%20SERVICE&key=2E5699D25B4FE09E%2E6C5047FEF5B28638%2E4D4702B0C3E38B35%2E4D4702B0C3E38B35&__acm__=1572000334_26e0cdb384b3b9494137814740e5ab96>.

DIBBERN, Jens ; HEINZL, Armin (2001) - Outsourcing der Informationsverarbeitung im Mittelstand : Kausalmodells. Wirtschaftsinformatik. 43:4 (August 2001) 339-350.

DIBBERN, Jens ; HEINZL, Armin (2002) - Outsourcing of information systems in small and medium sized enterprises : a test of a multi-theoretical causal model. In HIRSCHHEIM, R., ed. ; HEINZL, A., ed. ; DIBBERN, J., ed. - Information Systems Outsourcing. Berlin : Springer. p. 77-99.

ERBER, Georg ; SAYED-AHMED, Aida (2005) - Offshore outsourcing − a global shift in the present IT industry [Em linha]. Stuttgart-Hohenheim : Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. (Schriftenreihe des Promotionsschwerpunkts Globalisierung und Beschäftigung ; 22/2005) [Consult. 14 Mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://www.researchgate.net/publication/46459786_Offshore_Outsourcing_-_a_Global_Shift_in_the_Present_IT_Industry>.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon ; ABREU, Vladimir Ferraz (2014) - Implementando a Governança de TI. [S.l.] : Editora Brasport.

GAVETTI, Giovanni ; RIVKIN, Jan. W. (2007) - On the origin of strategy: action and cognition over time. Organization Science [Em linha]. 18:3 (May-June 2007). [Consult.

14 Mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1070.0282>.

GOLES, Tim ; CHIN, Wynne W. (2005) - Information systems outsourcing relationship factors: Detailed conceptualization and initial evidence. The Data Base for Advances in Information Systems. 36:4 (Fall 2005) 47-67.

GONÇALVES, Andréa Paiva [*et al.*] (2010) - Estratégia de Terceirização de Sistemas de Informação e de Alinhamento Estratégico entre Negócios e TI. Gestão & Regionalidade [Em linha]. 26:77 (2010) 18-32. [Consult. 14 Mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:http://www.spell.org.br/documentos/ver/3306/estrategia-de-terceirizacao-de-sistemas-de-informacao-e-de-alinhamento-estrategico-entre-negocios-e-ti>.

GRECO, M. ; CRICELLI, L. ; GRIMALDI, M. (2013) - A strategic management framework of tangible and intangible assets. European Management Journal [Em linha]. 31:1 (February 2013) 55–66. [Consult. 25 Mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL: https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.10.005>.

JOHNSON, Mike (1997) - Outsourcing in Brief. Oxford : Butterworth-Heinemann.

KELLY, Kevin (2012) – Para onde nos leva a tecnologia. Porto Alegre : Editora Bookman.

KLG (2005) - Nearshore *vs* Offshore Sourcing. Relative risks, rewards and economic outcomes [Em linha]. [S.l.] : KLG. [Consult. 14 Mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:http://www.klgonline.com/Location/KLG_NearshorevsOffshore.pdf>.

KVEDARAVIČIENĖ, Goda (2008) - Development of nearshoring in global outsourcing market. Economics and Management [Em linha].13 (2008)563-569. [Consult. 14 Mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL: http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=6e232b9d-7700-4b05-a359-041ef4b36433%40sdc-v-sessmgr01>.

LACITY, M. ; WILLCOCKS, L. (2001) - Global information technology outsourcing: in search of business advantage. Chichester : John Wiley & Sons.

LACITY, Mary ; WILLCOCKS, Leslie P. ; KHANA, Shaji (2011) - Beyond transaction cost economics : towards an endogenous theory if information technology outsourcing.

Journal of Strategic Information Systems [Em linha]. 20:2 (June 2011)139-157. [Consult. 14 Mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2011.04.002>.

LACITY, Mary [*et al.*] (2010) - Review of the IT outsourcing empirical literature and future research direction. Journal of Information Technology. 25:4 (2010) 395-433. [Consult. 14 Mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://doi.org/10.1057/jit.2010.21>.

LEITE, J. (1997) - Terceirização em informática no Brasil. RAE Revista de Administração de Empresas. 37:3 (1997) 68-77.

MAGRETTA, J. (2012) - Understanding Michael Porter : the essencial guide to competition and strategy. Boston : Harvard Business Review Press.

MCIVOR, R. (2010) - Global Services Outsourcing. Cambridge : Cambridge University Press.

MEADOWS, Donella. H. (2008) - Thinking in systems : a primer. Vermont : Chelsea Green Publishing.

PORTER, Michael (1980) - Competitive Strategy. New York : Free Press.

PORTER, Michael (1998) - Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review. (Nov.-Dec. 1998) 77-90.

PORTER, Michael E. (1996) - What is strategy. Harvard Business Review. (Nov.-Dec 1996).

POSTMAN, Neil (2011) – Technopoly : the surrender of culture to technology. [S.l.] : Vintage Books.

REIS, Paula (2018) – Emigração portuguesa *factsheet* [Em linha]. [Sl.] : PSD. [Consult. 14 Mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://www.psd.pt/wp-content/uploads/2018/12/CEN-Emigrac%CC%A7a%CC%83o-Portuguesa.pdf>.

ROBINSON, M. ; KALAKOTA, R. ; SHARMA, S. (2005) - Global Outsourcing. Executing an Onshore, Nearshore or offshore Strategy. [S.l.] : Mivar Press. pp. 163-194.

SANTOS, A. (1998) - Outsourcing e flexibilidade. Lisboa : Texto Editora.

SILVA, Pedro Tavares (2010) - Gestão e liderança para profissionais de TI. Lisboa : Editora FCA.

SOUSA, António Rebelo de (2017) - Da Economia. Lisboa : Diário Bordo.

VANITA, Y. (2008) - A paradigmatic and methodological review of the research in outsourcing. Information Resources Management Journal. 1:4 (2008).

WILLCOCKS, L. ; LACITY, M. (2017) - Outsourcing and offshoring business services. Cham : Springer International Publishing.

WILLIAMSON, O. (1975) - Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications : a study in the economics of internal organization. New York : Free Press.

WILLIAMSON, O. (1981) - The economics of organization: the transaction cost approach. American Journal of Sociology. 87:3 (Nov. 1981) 548-577.

WU, Tim (2012) - Impérios da comunicação. Rio de Janeiro : Editora Zahar.

APÊNDICES

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A - Questionário de avaliação do nível de interesse dos Consultores de Tecnologias de Informação em projectos de Nearshore.

APÊNDICE A

Questionário de avaliação do nível de interesse dos Consultores de Tecnologias de Informação em projectos de *Nearshore*

No âmbito da elaboração de uma Tesde de Mestrado que visa estudar o “Impacto Financeiro dos Projectos de Nearshore de TI no mercado português”, da Universidade Lusíada de Lisboa, o presente questionário procura analisar o nível de interesse dos Consultores de Tecnologias de Informação em projectos de Nearshore. Quando responder ao questionário conjecture hipotéticos projectos, tecnologicamente adequados ao seu background profissional.

1. Tem interesse em projectos de Nearshore?

- [ ] SIM
- [ ] NÃO
- [ ] TALVEZ

2. Qual o seu nível de motivação perante um projecto Nearshore? (em que 1 é muito pouco motivado e 5 muito motivado)

- ○ 1
- ○ 2
- ○ 3
- ○ 4
- ○ 5

3. Classifique de 1 a 5 (em que 1 é menos importante e 5 muito importante) os seguintes factores em nível de importância num projecto de Nearshore

	1	2	3	4	5
Natureza do Projecto	○	○	○	○	○
Exposição Internacional e multiculturalidade	○	○	○	○	○
Aprendizagem e experiência	○	○	○	○	○
Vencimentos	○	○	○	○	○
Cliente Final	○	○	○	○	○
Notoriedade	○	○	○	○	○

4. Considera que inserido num projecto Nearshore em Portugal poderá aumentar as suas possibilidades de criar uma carreira internacional?

- ☐ SIM
- ☐ NÃO
- ☐ TALVEZ

5. Considera que internacionalmente existe uma procura relevante em Consultores com as suas valências tecnológicas?

- SIM
- NÃO
- TALVEZ

6. Tem interesse numa carreira internacional?

- SIM
- NÃO
- TALVEZ

7. Qual o seu nível de inglês? (em que 1 é muito básico e 5 muito fluente)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5