



## Caso Sadig: da América ao Oriente

Preparado pela Prof.<sup>a</sup> Marlise Alves da Silva, da ESPM-RS<sup>1</sup>.

Recomendado para as disciplinas de: Marketing Internacional e Comércio Exterior.

Competências desenvolvidas: Análise de mercado, suas oportunidades e ameaças; Planejamento de marketing internacional; Resolução de conflitos; Gestão de relações.

### RESUMO

Este caso conta a história da empresa gaúcha de software Sadig, que buscou aproveitar as oportunidades de mercado e alavancar seu processo de internacionalização, através de licenciamento e Investimento Externo Direto (IED). A partir de seu relacionamento com parceiros e clientes, de seus produtos e serviços, colocou sua marca no mercado latino-americano e mais recentemente no mercado indiano. A chegada ao mercado indiano, no entanto, trouxe surpresas e necessidade de rápida reação na gestão de conflitos.

### PALAVRAS-CHAVE

Software. *Business Intelligence*. Internacionalização. Investimento Externo Direto. Gestão de conflitos.

Agosto/2014.

---

<sup>1</sup> Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção do autor avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

“Mr. Moacir, we have a problem.” Com isso e em poucos meses de existência, a filial comercial da Sadig na Índia já estava dando o que fazer.

Em janeiro de 2013, a Sadig inaugurou sua filial comercial em Hyderabad, na Índia. Já na primeira semana, a secretária indiana pediu demissão. Até aí tudo bem, poderia ser algo normal num mercado dinâmico, pensou Moacir, o diretor da Sadig, no Brasil.

No entanto, três meses depois, Moacir foi procurado pela analista de BI da filial indiana, que se queixava de assédio por parte do Diretor. Desde o Brasil, Moacir tentou falar com outros funcionários para entender o que estava ocorrendo. A empresa no Brasil precisava tomar uma rápida e importante decisão. O que fazer para manter o negócio na Índia, diante do conflito na gestão da filial internacional?

### A Sadig: história, produtos e serviços

A Sadig é uma empresa de softwares, criada em 1986, no Rio Grande do Sul, por Moacir Pogorelsky. Moacir entrou para o mundo da Tecnologia da Informação (TI) ao graduar-se em Informática e se especializar em Engenharia de Software, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Entre 1973 e 1985, trabalhou nas áreas de TI de diferentes empresas, mas, em 1986, buscando a realização de um empreendimento próprio, fundou a CST Comércio e Serviços de Tecnologia S/A, conhecida como SADIG. Moacir ocupa a presidência e a diretoria administrativa e financeira da Sadig, e divide com Fernando (diretor de tecnologia) e com Maurício (diretor comercial) a sociedade na empresa. A estrutura da Sadig encontra-se representada em seu organograma (Figura 1 – Anexo A). Além de suas funções na Sadig, Moacir tem tempo, interesse e disposição para participar de entidades voltadas ao desenvolvimento do setor de TI no Rio Grande do Sul: desde 2007 faz parte da diretoria da Assespro<sup>2</sup>-RS e, desde 2010, do Conselho Empresarial da Softsul<sup>3</sup>.

(1)

No dia a dia, o negócio da Sadig é desenvolver e comercializar software e/ou soluções de *Business Intelligence* (BI)<sup>4</sup> e de *Corporate Performance Management* (CPM)<sup>5</sup>. A empresa está composta por 33 empregados, sendo que, destes, 30 estão localizados nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, e três estão na Índia.

Do faturamento, que gira em torno de 5 milhões de reais anuais, 5% correspondem aos provenientes dos negócios internacionais. Quanto aos clientes, são mais de 700 empresas, de distintos portes e segmentos, entre elas Calçados Beira-Rio, Dakota, Goldsztein-Cyrela, Miolo, Todeschini, Unimed, Vonpar, etc., distribuídas em 16 Estados do Brasil e no exterior, utilizando as soluções Sadig, cujas funções principais são integrar e analisar dados e gerar e distribuir informações gerenciais para todos os níveis organizacionais.

A Sadig fornece ao mercado B2B soluções de BI/CPM, softwares e também serviços. Um dos serviços, que o cliente pode optar por contratar, é a consultoria completa em BI/CPM, através da qual a empresa implanta os processos juntamente com a solução de software e os modelos gerenciais, tendo em conta as melhores práticas do mercado. A essa solução a empresa chama de *turn key*<sup>6</sup>, ou seja, a rápida implantação de um pacote que combina software + serviços + treinamento + melhores práticas, prontas para utilização por parte do cliente.

---

2 Assespro: Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação – Regional RS (Assespro/RS). Fonte: <http://www.assespro-rs.org.br/>

3 Softsul: Associação Sul--Rio-grandense de Apoio ao Desenvolvimento de Software. Fonte: <http://www.softsul.org.br/>

4 *Business Intelligence* (BI): software que permite coletar dados de diversas fontes, organizá-los, analisá-los e compartilhá-los com os executivos mais importantes da empresa. Fonte: <http://www.it4biz.com.br/>

5 *Corporate Performance Management* (CPM): Software para Gestão de Performance Corporativa. Fonte: <http://www.gartner.com/it-glossary/cpm-corporate-performance-management>

6 Solução *turn key*, o mesmo que “chave nas mãos”, ou seja, o fornecedor entrega a solução ao cliente, pronta para utilização (tradução livre).

A decisão com relação à compra de mais ou menos serviços é do cliente e depende fundamentalmente do tamanho de sua demanda e de seu setor de TI.

Na relação com o cliente da Sadig, há um momento em que a empresa e o cliente definem a ativação, ou não, de parâmetros do software que disponibilizará uma série de recursos e funcionalidades. Isso então determinará o nível de envolvimento e relacionamento entre a Sadig (prestador do serviço) e seu cliente. Quanto mais recursos e funcionalidades ativadas, maiores serão o envolvimento e o relacionamento com o cliente em termos de suporte técnico, *up grades*, informações e customizações.

Para a Sadig as relações entre a empresa, seus funcionários e clientes são fatores críticos de sucesso, especialmente quando se trata de serviços de TI. Sobre isto, Moacir afirmou:

*“No dia a dia, a interação com o cliente é o maior gerador de ideias. Temos, por exemplo, um grupo de usuários que faz intercâmbio de informações, críticas e sugestões. Estimulamos que as pessoas desse grupo registrem suas sugestões, as quais são enviadas ao setor de suporte, que as coloca na lista de backlog (ideias, sugestões e demandas). O setor de desenvolvimento, quando está planejando uma nova versão, considera todas as sugestões de nossa base de dados dos clientes.”*

Para a gestão das relações com os clientes, a Sadig faz uso de um software de CRM, sobre o qual Moacir destacou: “nosso CRM está muito orientado ao cliente, serve para registrar tudo de bom e de ruim que o cliente diz. A cada dois anos, faz-se uma pesquisa com os clientes da base de dados. Nossa preocupação nº 1 é fidelizar nossos clientes”. A importância dada às relações com os clientes manifesta-se também na conquista de novos clientes. Segundo Moacir, “temos clientes conquistados por nós mesmos, mas temos outros que foram conquistados através de clientes e parceiros”.

Quando se trata de relacionamento com os clientes, nacionais e internacionais, a Sadig até então trabalhava de forma mais reativa, mas a partir de 2012, contratou pessoas com a função específica de “gestores de contas exclusivos”. Sobre essa ação, Moacir explicou: “temos duas pessoas fazendo esse trabalho, visitando os clientes, conversando, tentando antecipar-se aos problemas, às insatisfações dos clientes”. Além dos gestores de conta, a Sadig adota outras ações de relação com os clientes, tais como lhes disponibilizar muitos canais de comunicação, enviar-lhes *newsletters*, relacionadas aos produtos e suas funcionalidades e dar-lhes brindes com o logo da empresa, além do software de CRM que é uma ferramenta de comunicação e alimenta o BI interno da empresa. Ao analisar os registros do CRM relativos aos contatos com o suporte técnico, feitos ao longo do tempo, por exemplo, a Sadig tem condições de buscar ações corretivas para os problemas relatados. A Sadig mantém os mesmos clientes estrangeiros ao longo destes oito anos, e para mantê-los, a empresa faz uso periódico de pesquisas de satisfação, mantém suporte on-line e faz contato em nível técnico pelo menos uma vez por mês.

Para a gestão das relações com os funcionários, a empresa mantém uma agenda on-line, disponível para todas as unidades. Os gestores e funcionários fazem teleconferências semanais para que todos tenham um alinhamento no discurso com o mercado. Em caso de temas mais sérios, a diretoria escreve um documento e o divulga a toda a empresa. Todos os setores (diretorias, comercial e serviços) se reúnem semanalmente, e os diretores recebem um relatório geral. Além disso, a empresa faz uso do correio eletrônico e do *skype* com muita frequência, mas os processos e metodologias de trabalho (administrativos, comerciais e técnicos) são documentados a fim de padronizar as ações e os discursos.

## O setor de TI brasileiro e o mercado internacional

O Brasil destaca-se no cenário internacional por sua liderança nas exportações de alimentos (carnes, grãos, frutas) e sua importante participação no mercado mundial de ferro, de aço, de petróleo e seus derivados, assim como busca crescer nos negócios internacionais envolvendo maior valor agregado, como nos setores de automóveis e aviões. Imersa nesse contexto de contrastes, está a indústria de software com estimativas e perspectivas otimistas. Segundo informações do Observatório Softex (2011), departamento de pesquisas da Softex<sup>7</sup>, há empresas brasileiras (e multinacionais, instaladas no Brasil) que participam da rede global como prestadoras de serviços, mas ainda o fazem com serviços de baixo valor. Os principais clientes para a terceirização em nível internacional, ou seja, para o traslado de trabalhos a países de custos mais baixos (*off-shore outsourcing*) no segmento de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), por exemplo, estão nos Estados Unidos, nos países da América Latina e em alguns países da Europa, tais como Alemanha, Espanha, França, Inglaterra e Portugal.

Uma das vantagens competitivas do Brasil para o crescimento internacional do setor, apontada pelo Observatório Softex (2011), é o fuso horário, entretanto, o relatório destaca também que é necessário que as empresas busquem melhorar sua capacidade de comunicação e interação, através de distintas ferramentas, como, por exemplo, a videoconferência, e busquem adotar uma metodologia de coordenação dos trabalhos. Outro elemento apontado foi a necessidade das empresas brasileiras de ampliar suas ofertas de acordo com a necessidade dos clientes, ou seja, passar de simples "suporte" a "contribuições estratégicas", e de "habilidades" a "conhecimento" (subir a escada tecnológica<sup>8</sup>).

O Observatório Softex destaca que uma das tendências no segmento é a importância dos países emergentes na produção e na exportação das TIC e maior participação do Brasil no mercado externo, na rede global. Como exemplo disso, encontram-se cinco empresas de TI no ranking FDC<sup>9</sup> das empresas multinacionais brasileiras 2013, com um destaque para a Stefanini, na 3ª posição pelo índice de transnacionalidade, abaixo da JBS (alimentos) e da Gerdau (aço). A Stefanini é provedora global de serviços de consultoria de TI, integração, desenvolvimento e serviços terceirizados, e está presente na lista dos 100 melhores provedores de *outsourcing* da International Association of Outsourcing Professionals (IAOP). A empresa foi a primeira multinacional brasileira do setor de tecnologia a abrir uma filial fora do País, em 1996, na Argentina. Em 2011, 40% do faturamento da companhia tinha origem nos negócios realizados em 28 países nos quais atua com colaboradores locais. As outras empresas de TI que integram o ranking da FDC são a Ci&T (18ª posição), a Bematech (29ª), a BRQ IT Services (35ª), e a Totvs (39ª).

Em 2012, a receita líquida do Brasil com exportação atingiu a cifra de US\$ 1,9 bilhão, e os Estados Unidos são o principal destino das exportações da indústria brasileira de software e serviços de TI (SOFTEX, 2014). O principal país competidor com o Brasil em *off-shoring* é a Índia, que exporta vinte vezes mais que o Brasil.

### E por falar na Índia...

Os principais fatores que determinam a escolha do parceiro na atividade de terceirização no mercado internacional são as vantagens fiscais, o crescimento do mercado interno, a abundância e custo de mão de obra, as capacidades específicas e a localização.

7 Softex: Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro, responsável pela gestão do projeto setorial na área de TI. Ver mais em: <http://www.softex.br/>

8 Narayanan, R., e Neethi, S. Creating Human Resources for Information Technology: A Systemic Study. Nascomm, 2005.

9 FDC: Fundação Dom Cabral – Ranking das empresas multinacionais brasileiras. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/imprensa/Paginas/noticia.aspx?noticia=19>

A Índia, além de concorrente do Brasil como fornecedor de serviços terceirizados, é vista também como um bom país parceiro, funcionando como ponto de entrada (*entry-point*) dos softwares e serviços das empresas estrangeiras, para os mercados britânico, asiático e Oceania.

A Índia está localizada estrategicamente no centro Sul da Ásia; é o 7º maior país em superfície; o 2º maior em população (mais de 16% da população mundial total) e a 9ª maior economia em termos de PIB. Seu comércio total, decorrente da mudança de uma política de comércio exterior protecionista para mais liberal, cresceu a uma taxa de 20% na última década, passando de US\$ 103 bilhões para US\$ 723 bilhões entre 2000 e 2011. É predominantemente uma economia orientada para a indústria e para os serviços, que juntos contribuem com mais de 85% do PIB do país. Segundo a Associação Nacional das Empresas de Software e Serviços (NASSCOM<sup>10</sup>), o país possui uma participação de 55% no mercado global de *outsourcing* e está à frente de todos os países de terceirização. O setor de TI, com receita de cerca de US\$ 100 bilhões, representa 6% do PIB da Índia, 26% das exportações e 11% das receitas de serviços. A NASSCOM prevê que as exportações de software devem atingir US\$ 225 bilhões em 2020. As empresas indianas posicionaram-se com sucesso como fornecedoras de soluções de qualidade e baixo custo, mas visam aumentar seu valor como consultoras de negócios. Os quatro principais *players* indianos, no setor de TIC, são TCS, Infosys, Wipro e HCL Technologies.

Com relação à religião, de acordo com o último censo, realizado em 2011, os hindus representam 81% da população; os muçulmanos compõem 13%, e cristãos, *sikhs* e outros, com 2% cada. Com cerca de 490 milhões de pessoas, a Índia apresenta a 2ª maior força de trabalho do mundo, sendo que apenas 7% da força de trabalho total está empregada no setor formal ou organizado (setor público e todos os estabelecimentos não agrícolas do setor privado) e 93% da força de trabalho está empregada no setor informal. No que se refere à educação, a Índia conta com mais de um milhão de escolas, nas quais há mais de 130 milhões de estudantes. Há 400 universidades, mais de 20.000 faculdades e 7.000 instituições técnicas com mais de 13 milhões de estudantes formando-se anualmente. Entretanto, as taxas de alfabetização efetivas na Índia são, conforme o censo de 2011, de 82% para homens e 65% para mulheres, o que mostra uma grande desigualdade entre sexos<sup>11</sup>.

## A Sadig – O processo de internacionalização

### O início: descobrindo a América

Tudo começou em 2005, quando a Sadig licenciou o uso de seu software de BI para uma empresa da Colômbia. A venda dessa licença ocorreu por indicação de um parceiro brasileiro que comercializava soluções de software para administradoras de consórcio. Outra comercialização internacional ocorreu através de uma empresa cliente, que já fazia uso do software Sadig em seu escritório do Brasil. Seus dirigentes das unidades do exterior viram que suas demandas poderiam ser atendidas pelo software brasileiro, então a matriz estendeu o licenciamento de uso da solução Sadig para suas filiais de Argentina, México e Estados Unidos. Além do licenciamento, a Sadig tinha como objetivo e preferência avançar em nível internacional através de alianças estratégicas, nas quais a empresa parceira (aliada), no país de destino, fosse responsável pela manutenção do relacionamento com os clientes, pelo suporte técnico e pelo esforço comercial.

Sobre isso, o diretor da Sadig no Brasil, Moacir, em entrevista realizada em abril de 2012, afirmou:

10 NASSCOM. Disponível em: [www.nasscom.in](http://www.nasscom.in)

11 Leia mais em COMO EXPORTAR. Índia. (2012). Disponível em: <http://zip.net/bcpdrS>

*“Se for o caso de crescer no mercado externo, eu começaria pela América Latina e buscaria alguém dentro de um dos países para nos representar. Depois, em caso de sucesso, passaríamos à compra da operação, ou seja, faríamos um investimento externo direto. Para avançar no mercado internacional, esse é um tipo de aliança que buscamos, pois reduz os investimentos e elimina o risco inicial de atuação em países cuja legislação e cultura sejam desconhecidas.”*

Durante a entrevista, Moacir não manifestou seu interesse em investir diretamente no mercado internacional, e reforçou que o melhor seria investir no Brasil, uma vez que o mercado internacional passava por situações de crise e recessão. As palavras do diretor, naquele momento, foram “a internacionalização está prevista no plano estratégico, mas, neste momento, estamos dando prioridade ao mercado interno”. Entretanto, durante esse mesmo período, já estava sendo aberto o caminho para o Oriente, especialmente em direção à Índia. Moacir vinha mantendo negociações com um potencial parceiro naquele país, visando à formalização de parcerias com empresas de software de ERP<sup>12</sup>. As empresas de ERP, como, por exemplo, a SAP, a Oracle, Totvs, etc., fornecem a organização das bases de dados e sua gestão. No entanto, as bases de dados, podem ser mais bem aproveitadas para tomada de decisão, quando lhes é aplicado um software de BI que traz à tona informações de marketing, finanças, etc., que não seriam captadas, sem um programa informatizado.

A Sadig enxergava na Índia um mercado atraente: um país em crescimento, com maturidade no setor, com infraestrutura em evolução, estabilidade econômica, ampla democracia, posição estratégica, idioma familiar (inglês) e, principalmente, farta e barata mão de obra especializada para desenvolvimento sustentável das operações. Portanto, a entrada no mercado indiano era para a Sadig uma oportunidade a ser aproveitada, mas, por enquanto, deveria ser mantida em sigilo, até que o acordo se concretizasse.

### O avanço: o caminho para o Oriente

Finalmente, em 18 de dezembro de 2012, foi publicada num jornal de Porto Alegre, a entrada da Sadig na Índia, com a abertura de um escritório comercial, marcada para janeiro de 2013, na cidade de Hyderabad.

A origem dos estudos e o interesse para a abertura do escritório na Índia foi o contato de um indiano, via LinkedIn<sup>13</sup>, com o diretor da Sadig. Esse indiano, muçulmano, era na época funcionário de uma empresa de TI em Hyderabad, mas mostrou-se interessado em passar a trabalhar para a Sadig, articulando a entrada da empresa brasileira em seu país. Desde esse primeiro contato até a abertura da filial, foram muitas as videoconferências e viagens dos diretores da Sadig para reuniões na Índia. Como resultado das conversas e análises de dados e informações, chegaram à conclusão de que, para viabilizar as alianças com as empresas de ERP indianas, a melhor forma de entrar no mercado seria abrir um escritório comercial naquele país. Após visitas e reuniões com os parceiros indianos, a Sadig apostou no poder de articulação e na rede de relacionamentos do “candidato a diretor” indiano, atribuindo a ele, portanto, o cargo de diretor da filial. A decisão de ter um diretor indiano na filial deu-se também (e principalmente) pelo fato de que não houve nenhum funcionário da empresa no Brasil que tivesse interesse em ser expatriado e que estivesse em plenas condições de ser o diretor da filial, pois tal cargo exigia, além do conhecimento pleno da empresa e dos negócios da Sadig, um alto nível de domínio do inglês e conhecimento da cultura local.

A Sadig, com sua entrada na Índia, ampliou então sua participação no mercado internacional, pois, além das licenças de uso de software na América Latina, concretizou acordos

12 ERP – *Enterprise Resource Planning* = Softwares/sistemas integrados de gestão de base de dados de diversos departamentos de uma empresa.

13 LinkedIn: Rede virtual que conecta profissionais de diferentes áreas. Ver mais em: [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)



operacionais com duas empresas desenvolvedoras de software de ERP, uma da Índia e outra de Dubai. Por exigência desses novos parceiros orientais, a Sadig obrigou-se a fazer o investimento na abertura de um escritório comercial/serviços para apoiar as atividades de pré-venda e de suporte de segundo nível<sup>14</sup>. Com isso a Sadig passou a atuar de forma um pouco diferente do que Moacir e seus sócios haviam desejado e planejado, mas esse caminho estava apenas começando e se mostrou com algumas surpresas.

A Sadig Índia, de capital próprio, sem “sócio” indiano, inaugurou então seu escritório em janeiro de 2013. Iniciou com oito empregados, entre os quais quatro tinham a função de dar suporte pré e pós-venda às empresas clientes, chamadas de parceiras, e os demais exerciam função administrativa. Todos os empregados contratados eram indianos, e uma equipe do Brasil foi definida para treinar, temporariamente, os funcionários da filial internacional. A operação foi baseada em acordos comerciais com duas empresas de software de ERP da Índia e de Dubai. A proposta era conectar a solução Sadig aos produtos (softwares) desses parceiros, que então fariam a comercialização dos produtos Sadig em conjunto com os seus, ou seja, as empresas parceiras indianas, ao venderem seus softwares de ERP, venderiam também a solução de BI da Sadig.

A abertura da empresa na Índia, em termos legais, deu-se de modo rápido, fácil, pouco burocrático, surpreendendo os brasileiros positivamente. Face aos baixos salários pagos na Índia, a empresa estruturou uma política de salários para a filial com valores 10% acima da média local, o que facilitou o recrutamento e a seleção de excelentes profissionais. Nessa oportunidade, a Sadig pôde constatar de fato a grande oferta qualificada de mão de obra em TI naquele país, pois foram cerca de 200 candidatos à seleção para as vagas técnicas.

O escritório foi montado rapidamente, com infraestrutura confortável e equipamentos modernos, todos comprados pela internet, desde o Brasil. Logo que começou a operar, a Sadig Índia mostrou resultados positivos, pois foram conquistados dois grandes clientes, depois de concluídas as negociações com as empresas de ERP.

## O dilema

Na primeira semana de funcionamento do escritório na Índia, Moacir foi comunicado de que a secretária havia pedido demissão. Não foi atribuída grande importância a esse fato, pois, num mercado dinâmico, a troca de empregos com certa facilidade é comum. Entretanto, alguns meses depois, a analista de BI da filial internacional, também pediu demissão, e com muito esforço, conseguiu comunicar ao diretor no Brasil suas razões. “*Mr. Moacir, we have a problem.*” A secretária comunicou que estava sendo assediada sexualmente pelo diretor indiano. Enviou para Moacir, como “prova de acusação”, cópia das mensagens que havia recebido do diretor indiano, com convites, mas também com ameaças caso não os aceitasse. Moacir, responsável hierarquicamente pela filial, tentou falar com os outros funcionários para entender melhor o que estava ocorrendo e descobriu que o diretor indiano não permitia que os funcionários falassem com a matriz no Brasil.

Os diretores da Sadig no Brasil, diante da situação, começaram a relacionar os fatos. Deram-se conta de que a saída da primeira secretária poderia ter sido pelo mesmo motivo; observaram o comportamento do diretor indiano que frequentemente pedia dinheiro para fazer “melhorias” nos recursos para a sua própria sala (cadeira estilo “presidente”, etc.). A extrema valorização das evidências físicas de *status* vinha ao encontro das queixas dos funcionários sobre o comportamento do seu diretor, relacionadas principalmente ao abuso de poder.

---

14 Suporte de segundo nível: responsável por atender às demandas geradas pelo suporte de primeiro nível que, em contato direto com o cliente, atende e registra sua demanda. ([www.profissionaisTI.com.br](http://www.profissionaisTI.com.br))

A diretoria da Sadig, nesse momento, confirmou a importância e o impacto das diferenças culturais existentes entre os indianos (hindus e muçulmanos, homens e mulheres) no mundo dos negócios. Esse “detalhe” não fora investigado inicialmente. Passou a refletir sobre a dificuldade e a necessidade de manter uma estrutura física na Índia, sem a existência de um diretor brasileiro para a supervisão direta (lembrando: na época da estruturação da empresa, não houve funcionários brasileiros interessados em ser expatriados para a Índia). Os conflitos entre o diretor indiano e os funcionários foram aumentando e era preciso resolvê-los rapidamente para que a relação com os clientes não fosse afetada.



## Referências

COMO EXPORTAR. ÍNDIA. (2012): Ministério das Relações Exteriores. Brasília: O Ministério. Disponível em:

<<http://www.brasilglobalnet.gov.br/ARQUIVOS/Publicacoes/ComoExportar/CEXIndia.pdf>>. Acesso em: 23/6/2014.

OBSERVATÓRIO SOFTEX (2011): Software e Serviços de TI: Considerações de mercado – 2011. Workshop Evento Sebrae – SP. Disponível em: <[http://publicacao.observatorio.softex.br/\\_publicacoes/](http://publicacao.observatorio.softex.br/_publicacoes/)>. Acesso em: 28/3/2014.

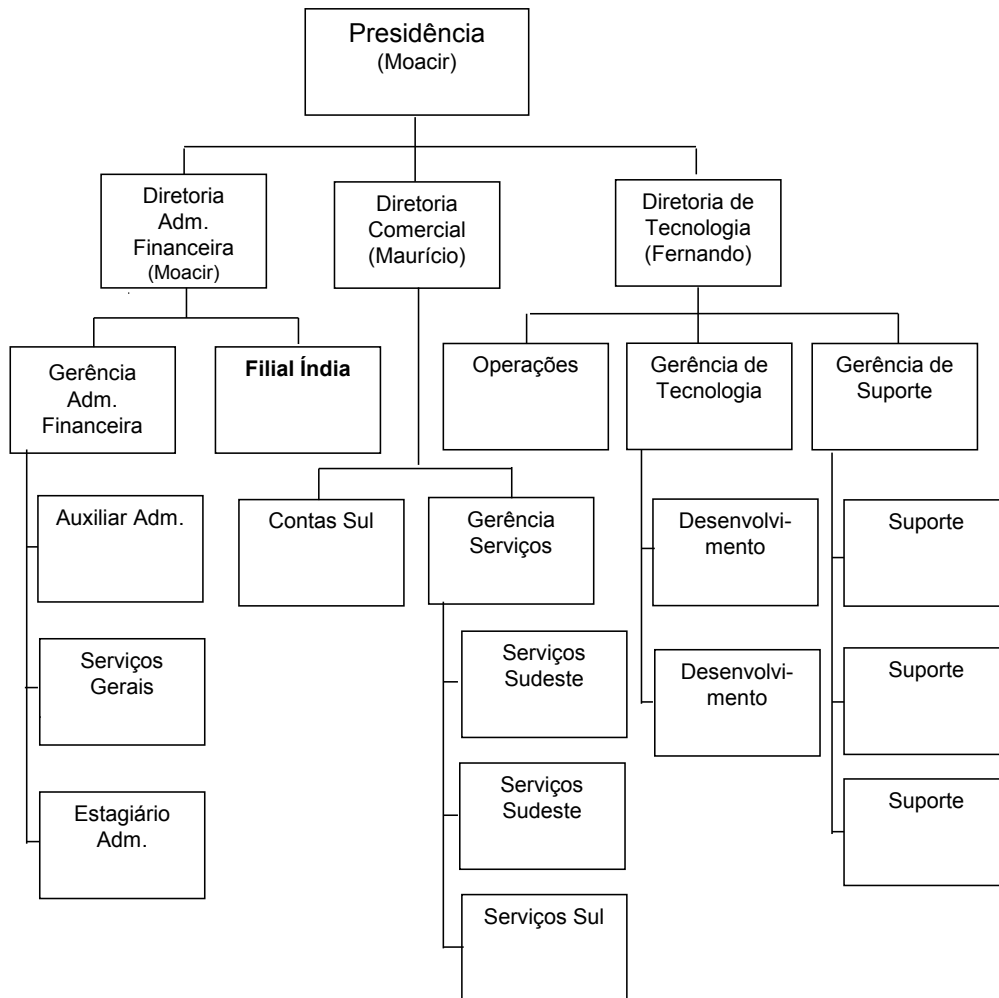
RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS 2013. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/imprensa/Paginas/noticia.aspx?noticia=19>>. Acesso em: 23/6/2014.

SADIG – Disponível em: <[www.sadig.com.br](http://www.sadig.com.br)>. Acesso em: 28/3/2014.

SOFTEx – Disponível em: <<http://www.softex.br/a-softex>>. Acesso em: 28/3/2014.

ANEXO A

Figura 1 – Organograma da Sadig



Fonte: Sadig