

Relacionamento cliente-fornecedor em outsourcing de TI: fatores  
que influenciam a gestão do relacionamento

Mirian Evangelina Halpern Doherty

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão de Serviços e Tecnologia

Orientadora:

Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Lúcia Henriques Martins, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Co-orientador:

Prof. Doutor Henrique Duarte, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento  
de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Dezembro de 2019

Relacionamento cliente-fornecedor em IT outsourcing: fatores que influenciam a gestão do relacionamento \_\_\_\_\_

**Mirian Evangelina Halpern Doherty**

## Agradecimentos

A realização desta dissertação foi um processo complexo, para o qual várias pessoas contribuíram significativamente e a elas dedico meus agradecimentos.

À professora doutora Ana Lúcia Martins e ao professor doutor Henrique Duarte, os meus sinceros agradecimentos pela orientação, pronta resposta e paciência com que me acompanharam durante este período, independente da distância física e das dificuldades provocadas pela complexidade de nosso idioma.

À minha irmã, aos meus filhos e ao meu amor, que estiveram sempre ao meu lado, seu carinho e compreensão me ajudaram a superar as intempéries da vida, a falta de tempo, os momentos de desânimo que um trabalho desta monta pode gerar.

Aos meus colegas do mestrado do ISCTE-IUL/ FGV, juntos partilhamos dúvidas, cansaço, alegrias e dificuldades desta jornada, incentivamos uns aos outros a chegar lá e assim nos tornamos amigos para toda a vida.

À Alexandra, Marceli, Diana e Alan, que me apoiaram em todos os momentos e me ajudaram a permanecer saudável durante este processo, *mens sana in corpore sano*.

E aos meus amigos e companheiros de carreira, que me deram conselhos, sugestões e críticas, ajudando a compor a minha pesquisa, mas que principalmente reforçaram minhas crenças na capacidade de colaboração, companheirismo e na paixão que tenho pela infinita diversidade e dinâmica do mundo da tecnologia.

## Resumo

Em estudo divulgado em 2018, o mercado de outsourcing de TI da América Latina era estimado em US\$ 13,6 bilhões (Computerworld, 2018). Embora este mercado esteja em transformação devido a mudança constante das tecnologias empregadas, as relações cliente-fornecedor continuam sendo parte fundamental deste modelo de trabalho.

O presente estudo buscar avaliar o impacto de fatores relacionais e contratuais, bem como da confiança, da partilha de conhecimentos e das competências do cliente nos resultados de performance do cliente. Para a análise, foram coletadas respostas de questionários enviados para clientes e fornecedores de serviços de outsourcing de TI. As amostras abrangem clientes de 24 categorias de mercado distintas, com 116 empresas nominalmente identificadas, e 91 fornecedores de serviços. Por outro lado, em cada uma das amostras, temos respondentes tanto em posições de gestão, como em posições de analistas e consultores, envolvidos nos relacionamentos analisados.

Os resultados encontrados sugerem percepções distintas entre grupos de clientes e fornecedores, indicando possíveis questões de comunicação e alinhamento entre estes. Além disto, observa-se que gestores se baseiam preferencialmente em dimensões contratuais, enquanto analistas e consultores utilizam melhor as dimensões relacionais para o desenvolvimento da relação. Além da importância da confiança e da partilha de conhecimentos, as competências do cliente surgem como um fator bastante significativo para a performance e satisfação do cliente.

**Palavras-chave:** *Outsourcing de TI, Relação Cliente-fornecedor, Contrato, Governança Relacional, Performance do cliente, Competências do cliente*

### **Classificação JEL:**

M150 – Business administration: It Management

Y40 - Dissertations

## Abstract

In a study released in 2018, Latin America's IT outsourcing market was estimated at \$ 13.6 billion (Computerworld, 2018). Although this market is evolving due to the constantly changing technologies employed, buyer-supplier relationships remain a fundamental part of this working model.

The present study seeks to assess the impact of relational and contractual factors, as well as trust, knowledge sharing and buyer competencies on performance results. For the analysis, responses from questionnaires sent to buyers and IT outsourcing service suppliers were collected. The samples cover buyers from 24 distinct market categories, with 116 nominally identified companies and 91 service providers. On the other hand, in each of the samples, we have respondents in management positions, as well as analyst and consultant positions, involved in the relationships analyzed.

The results suggest different perceptions between buyer and supplier groups, indicating possible communication and alignment issues between them. In addition, it is observed that managers rely primarily on contractual dimensions, while analysts and consultants make better use of relational dimensions for relationship development. In addition to the importance of trust and knowledge sharing, buyer competencies emerge as a significant factor in buyer performance and satisfaction.

**Keywords:** *IT Outsourcing, Buyer-supplier relationship, Contract, Relational governance, Buyer Performance, Buyer Competencies*

**JEL Classification:**

M150 – Business administration: It Management

Y40 - Dissertations

## ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA .....	1
1.2. OBJECTIVO .....	3
1.3. METODOLOGIA .....	3
1.4. ÂMBITO .....	4
1.5. ESTRUTURA DO DOCUMENTO .....	5
2. REVISÃO DE LITERATURA E HIPÓTESES DE ESTUDO.....	6
2.1. INTRODUÇÃO .....	6
2.2. RELAÇÃO CLIENTE-FORNECEDOR E GOVERNANÇAS.....	6
2.3. OUTSOURCING DE TI.....	10
2.4. PERCEPÇÕES DE ACORDO COM A NATUREZA DOS PARTICIPANTES.....	12
2.5. ITO, CAPITAL SOCIAL E CAPITAL RELACIONAL .....	13
2.6. ANTECEDENTES DA PARTILHA DE CONHECIMENTOS.....	15
2.7. ANTECEDENTES DA CONFIANÇA.....	19
2.8. CONFIANÇA E PARTILHA DE CONHECIMENTOS.....	22
2.9. DETERMINANTES DA PERFORMANCE DO CLIENTE E DO SUCESSO DO OUTSOURCING.....	23
2.10. COMPETÊNCIAS DO CLIENTE.....	24
2.11. AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE DO CLIENTE.....	26
3. METODOLOGIA .....	30
3.1. INTRODUÇÃO .....	30
3.2. PRINCÍPIOS METODOLOGICOS.....	30
3.3. OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO.....	30
3.4. RECOLHA DE DADOS.....	32
3.5. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	34

4.	ESTUDO DAS VARIÁVEIS.....	41
4.1.	INTRODUÇÃO .....	41
4.2.	VARIÁVEIS ANALISADAS.....	41
5.	RESULTADOS.....	46
5.1.	INTRODUÇÃO .....	46
5.2.	AValiação DAS AMOSTRAS .....	46
5.3.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	51
6.	CONCLUSÃO .....	56
7.	LIMITAÇÕES E FUTURAS INVESTIGAÇÕES.....	58
	REFERÊNCIAS.....	59
	ANEXOS.....	68
	ANEXO 1 - OUTSOURCING DE TI NO BRASIL.....	68
	ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO APLICADO.....	70
	ANEXO 3 – REGRESSÕES LINEARES ADICIONAIS .....	82

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensões relacionais e contratuais do relacionamento cliente-fornecedor .....	21
Figura 2 - Modelo conceptual .....	29
Figura 3 - Setores de clientes no questionário aplicado aos clientes (percentual da amostra) ....	34
Figura 4 - Setores de clientes no questionário aplicado aos fornecedores (percentual da amostra) .....	35
Figura 5 – Número de funcionários das empresas clientes nos questionários aplicados a clientes e fornecedores .....	35
Figura 6 – Proporção de gestores e analistas nas amostras .....	36
Figura 7 – Proporção entre géneros dos respondentes .....	37
Figura 8 – Faixa etária dos respondentes .....	37
Figura 9– Escolaridade dos respondentes .....	38
Figura 10 - Tempo de empresa do empregado .....	39
Figura 11 - Tempo de relação cliente-fornecedor .....	39
Figura 12 - Tempo de relação cliente-fornecedor - individual.....	40
Figura 13 - Questionário aplicado a clientes: resumo das correlações.....	54
Figura 14 - Questionário aplicado a fornecedores: resumo das correlações .....	55



## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Questionário aplicado a clientes: estatísticas descritivas e correlações entre as variáveis .....	46
Tabela 2 - Questionário aplicado a clientes: modelos de regressão linear múltipla.....	47
Tabela 3 - Questionário aplicado a fornecedores: estatísticas descritivas e correlações entre as variáveis .....	49
Tabela 4 - Questionário aplicado a fornecedores: modelos de regressão linear múltipla .....	50
Tabela 5 - Quadro resumo da avaliação de hipóteses .....	55

## 1. INTRODUÇÃO

### *1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA*

Ao longo das décadas de integração da tecnologia aos modelos de negócio, empresas de todos os tamanhos e indústrias foram impelidas a atualizar continuamente as suas plataformas tecnológicas, a fim de manter a sua competitividade no mercado global (McFarlan & Nolan, 1995). Este processo traz a necessidade de um investimento alto e constante na compra e gestão de novas soluções (*software*), integração entre diversos sistemas e plataformas, aquisição de *hardware*, armazenamento de dados, segurança, manutenção, formação e suporte aos usuários para a melhor utilização destes produtos.

Associada a esta procura, surgiu a terceirização das atividades e soluções de tecnologia da informação, o “Outsourcing de TI” ou “ITO”, mais fortemente na década de 80, inicialmente com o objetivo de redução destes custos (Loh & Venkatraman, 1992). O outsourcing consolidou-se como uma alternativa para a melhoria dos processos de negócio, acesso a *skills* e tecnologias inovadoras através dos seus fornecedores e direcionamento de foco e de tempo dedicado a atividades do negócio pela equipa própria (Lacity et al., 2010).

Várias empresas negociaram contratos com grandes prestadores de serviço para gestão de toda a sua área de TI (Gottschalk & Solli-Sæther, 2006). Muitos destes contratos resultaram em insatisfação, já que não eram suficientemente flexíveis para atender às constantes mudanças de requisitos em função da procura dos mercados. Adicionalmente, o relacionamento com o fornecedor requeria muito tempo e investimento (Gottschalk & Solli-Sæther, 2006).

Desde então, o número de prestadores de serviços de ITO tornou-se muito maior e os serviços tornaram-se mais especializados. Como resultado, as empresas passaram a procurar múltiplos fornecedores para manterem a sua flexibilidade (Lacity, 1995). Por outro lado, permaneceu a necessidade de adaptação da empresa cliente, para a gestão dos processos de outsourcing, diferentes da tradicional gestão de sistemas e equipas operacionais de uma área interna de TI (Griffiths & Remenyi, 2008).

Para estes serviços, podem existir contratos de curto ou longo prazo, cada qual com as suas particularidades e benefícios, e relações específicas entre empresa cliente e empresa fornecedora dos serviços, bem como entre cada pessoa das respetivas empresas. Pesquisas anteriores indicam a influência positiva da gestão de relacionamento, assim como de investimentos mútuos entre os parceiros na performance da empresa cliente (buyer) junto ao seu consumidor ou cliente final (Martins et al., 2018). A gestão de relacionamento possui fatores críticos, entre os quais se destacam a confiança e a partilha de informações (Martins et al., 2018; Whipple et al., 2010), assim como a competência organizacional (Lee, 2001).

Dentro dos estudos feitos sobre o outsourcing de TI, existe um consenso geral entre pesquisadores de que a relação cliente-fornecedor desempenha um papel central na determinação do seu sucesso (Liang et al., 2016) e, dentro desta, a noção de que o equilíbrio entre estruturas contratuais formais e contratos psicológicos, ou acordos relacionais sustentados pela confiança, podem levar a uma melhor performance do ITO, como inicialmente percebido por Sabherwal (1999). Segundo Goo et al. (2008), contratos de ITO com definição de níveis de serviço (*Service Level Agreements - SLA*) podem sustentar o desenvolvimento da confiança e do comprometimento entre os parceiros. Sabherwal (1999) salienta a existência de círculos virtuosos e viciosos entre controlos estruturais, confiança e performance do ITO.

Adicionalmente, o equilíbrio entre controlos formais e informais é fundamental também no modelo de *offshoring* do ITO (Beck & Schott, 2012), o qual, juntamente com a partilha de conhecimentos, contribui para amenizar o impacto do trabalho remoto e das diferenças culturais.

Num segundo aspeto, Levina & Ross (2003) acrescentam o ponto de vista do fornecedor aos estudos da relação cliente-fornecedor. Outros trabalhos, tais como Park et al. (2007), Xu & Ma (2008), Lee et al. (2008), Haried & Ramamurthy (2009), Nyaga et al. (2010), Lee & Choi (2011) e Whipple et al. (2015), abordam as visões de mais de um ator dentro da parceria, geralmente executivos de clientes e de fornecedores. No entanto, não foram identificados trabalhos que comparem as perspetivas de diferentes níveis hierárquicos destes parceiros (gestores, consultores, analistas de negócio e outros), aspeto que se revela uma lacuna na literatura atual.

## *1.2. OBJETIVO*

Neste contexto, o objetivo deste trabalho é estudar como a gestão do relacionamento cliente-fornecedor e as dimensões intervenientes neste relacionamento influenciam a performance do cliente de outsourcing de TI.

Embora o outsourcing de TI já tenha estudos há mais de 20 anos, o mesmo permanece em expansão e com complexidade e diversidade crescentes (Liang et al., 2016). A fim de endereçar a lacuna identificada na literatura, o estudo busca observar vários relacionamentos entre cliente e fornecedor, sejam eles estratégicos ou transacionais, e avaliar alguns dos aspetos que influenciam a gestão destes relacionamentos, sob as percepções dos principais participantes do dia-a-dia desta relação, sejam eles os gestores diretamente ou indiretamente envolvidos, do cliente ou do fornecedor, e também consultores, analistas de negócios e comerciais.

Além da confiança e da partilha de conhecimentos, avalia-se também o balanceamento entre os antecedentes contratuais e relacionais do relacionamento e a influência das competências prévias do cliente (buyer), sejam elas humanas, técnicas, de gestão ou infraestrutura tecnológica. A comparação entre as percepções dos múltiplos atores envolvidos neste tipo de relacionamento objetiva o fornecimento de novos ângulos para análise e reforçar a validade da proposta em diferentes cenários.

Através dos resultados encontrados, objetiva-se identificar se há mérito por haver uma abordagem balanceada na gestão do relacionamento, bem como gerar orientações sustentadas para fomentar o desenvolvimento da confiança, minimizar dificuldades de partilha de conhecimentos, medir e controlar adequadamente os resultados advindos do outsourcing de TI.

## *1.3. METODOLOGIA*

A metodologia do estudo é, primeiramente, a pesquisa e consolidação da literatura disponível sobre relações cliente-fornecedor, outsourcing de TI e sobre os principais parâmetros que compõem este relacionamento, assim como da literatura sobre a medição de performance do cliente. Com base nestas análises, as hipóteses serão formuladas compondo um modelo de relações.

Um questionário *online* será elaborado e enviado para empresas envolvidas, direta ou indiretamente, em relações cliente-fornecedor de outsourcing de TI. Os participantes são selecionados por conveniência a partir de empresas compradoras de projetos e atividades de TI e empresas fornecedoras de serviços de TI. Será feita uma análise de grupos independentes de clientes e fornecedores, semelhante ao elaborado por Nyaga et al. (2010) e Nyaga & Whipple (2011).

As questões terão por base os construtos necessários para testar as hipóteses e serão adaptadas de outras existentes na literatura para o contexto estabelecido. As respostas coletadas são mantidas confidenciais quanto aos respondentes e respectivas empresas, e as informações serão utilizadas somente para confirmação dos papéis de cada empresa e respondente.

A discussão das hipóteses levantadas e do modelo proposto será feita a partir da análise quantitativa dos dados.

#### *1.4. ÂMBITO*

Os investimentos no mercado interno de TI no Brasil em 2018 foram de USD 46,6 bilhões, posicionando o Brasil em 9º lugar no ranking mundial e em 1º lugar na América Latina (ABES, 2019). Especificamente em serviços de TI, o Brasil teve um crescimento de 7,6% em relação a 2017, com um valor de mercado total de USD 12,828 bilhões e 7.429 empresas dedicadas (mercado doméstico e exportações) (ABES, 2019). Entre 2010 e 2018, também observou-se o aumento da terceirização de serviços (aumento de 15,3%) comparado ao modelo de TI “*in House*” (redução de 16,2%) (BRASSCOM, 2019).

Alguns poucos estudos avaliam o mercado brasileiro em função dos serviços de outsourcing, como Prado & Cristofoli (2012), revelando uma oportunidade de um estudo deste cenário. Assim, o estudo se propõe fazer a pesquisa da gestão de relacionamento no outsourcing de TI, numa parcela do amplo e complexo mercado brasileiro de ITO.

*1.5. ESTRUTURA DO DOCUMENTO*

No primeiro capítulo da dissertação são apresentados os objetivos contextualizados, a metodologia genérica que será seguida na pesquisa, o âmbito em que esta será realizada e a sua estrutura.

No segundo capítulo, realiza-se a revisão da literatura disponível, contendo os principais aspectos analisados: relações entre cliente e fornecedor (*buyer-supplier*), gestões contratuais e relacionais, outsourcing de TI, capital social, partilha de conhecimentos, confiança, competências do cliente, sucesso do relacionamento e performance do cliente. Com base nesta revisão, são sugeridas hipóteses de relacionamento entre cada um destes aspectos, que devem ser analisadas sob a ótica de diferentes participantes ou observadores da relação cliente-fornecedor.

No capítulo subsequente, o terceiro, apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa de campo e análises realizadas. No quarto capítulo, apresento as amostras e variáveis analisadas quanto à garantia de sua integridade.

No quinto capítulo, são discutidos os principais resultados das pesquisas e análise realizadas e, nos capítulos finais, são apresentadas as conclusões, contribuições para a prática do outsourcing de TI, limitações dos resultados do trabalho e sugestões para futuras pesquisas.

Os anexos contêm dados relevantes sobre o outsourcing de TI no Brasil, os questionários utilizados nas pesquisas de campo e outras informações dos resultados encontrados.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA E HIPÓTESES DE ESTUDO

### 2.1. INTRODUÇÃO

Este capítulo faz uma consolidação da literatura pesquisada para os conceitos utilizados neste estudo. A revisão destes conceitos suporta a formulação das hipóteses de relação entre eles, as quais, por sua vez, darão origem ao modelo conceptual deste estudo.

### 2.2. RELAÇÃO CLIENTE-FORNECEDOR E GOVERNANÇAS

As relações entre os participantes de uma cadeia de abastecimento, neste estudo chamados de *buyer* (ou cliente) e *supplier* (ou fornecedor), podem ser de natureza mais transaccional ou mais estratégica. As relações chamadas de transaccionais, operacionais ou “*arm’s length*” são aquelas que, embora possam envolver contratos de longo prazo, são caracterizadas por impessoalidade, assimetria de poderes e informações e relações básicas especificadas contratualmente (Johnston & Staughton, 2009). Estas relações também são frequentemente consideradas “um contrato de compra e venda, onde os participantes realizam negócios por um período específico de acordo com termos geralmente descritos num contrato padrão” (Whipple et al., 2010: 507).

Já as relações estratégicas, também chamadas alianças (Monczka et al., 1998) ou parcerias estratégicas (Anderson & Narus, 1990), embora também regidas por contratos, tendem a ser de longo prazo e possuem um maior equilíbrio de forças. Os participantes reconhecem as sinergias atuais e as potencialidades futuras do relacionamento e trabalham para planear e realizá-las juntos, com comprometimento com o futuro (Spekman 1988; Johnston & Staughton, 2009).

Em busca de vantagens competitivas no mercado, as empresas exploram cada vez mais maneiras de alavancar suas cadeias de abastecimento, reconsiderando, entre outros aspetos, os papéis dos fornecedores, o que resulta no aumento do outsourcing de atividades não consideradas como competências centrais (Kannan & Keah, 2006). Alianças ou parcerias incrementam a flexibilidade, permitem cada empresa participante ter acesso a novas tecnologias e/ou mercados, geram novos produtos e serviços, economias de escala em pesquisas e produções, ter acesso a novos conhecimentos, *skills* complementares e dividem riscos (Morh & Spekman, 1994; Kannan & Keah, 2006), o

que é frequentemente visto no ITO. Estas alianças mantêm-se enquanto os benefícios perdurarem para ambas as partes (Monczka et al., 1998). Entre estes benefícios, estão a melhor sincronização da cadeia de abastecimento, a redução dos custos totais, as melhorias de qualidade, tempos e a melhoria do posicionamento competitivo geral, além do estimado para relações tradicionais (Monczka et al., 1998).

As relações cliente-fornecedor em processos de ITO, avaliadas quanto à sua estrutura predominante, possuem necessariamente governanças contratuais e relacionais em diferentes intensidades. Os clientes e os fornecedores estão ligados contratualmente e socialmente, e necessitam de normas e controlos, assim como necessitam de confiança para o sucesso das suas relações (Liang et al., 2016). Willcocks & Kern (1998) mencionam que, numa relação de ITO, ter o nível contratual corretamente estabelecido é fundamental, mas não é condição suficiente para o seu sucesso. O contrato deverá ser abrangente e flexível, pois sofrerá as adaptações advindas das mudanças do negócio e também da evolução do relacionamento para um nível cooperativo (Willcocks & Kern, 1998). Vorontsova & Rusu (2014) também indicam que o cliente de ITO precisa delinear claramente as expectativas e o âmbito dos serviços desejados, que o fornecedor deve garantir o entendimento destes e que, logo de início, ambos devem definir as estruturas, formas e canais de interação entre si.

Monczka et al. (1998), Johnston & Staughton (2009) e Sambasivan et al. (2011) concordam que uma relação efetiva e bem-sucedida precisa de um correto planeamento inicial e seleção de parceiros. Monczka et al. (1998) também ressaltam a importância de se buscar no fornecedor competências, performance e cultura adequados para o desenvolvimento da relação, isto é, a formação de um pensamento cooperativo desde o início da relação. Este argumento também é sugerido por Willcocks & Kern (1998).

Para um relacionamento sobreviver e ser bem-sucedido, é necessário que este seja gerido de modo intensivo (Sambasivan et al., 2011). Os relacionamentos colaborativos geralmente exigem um maior comprometimento e investimento de recursos do que os relacionamentos puramente contratuais, já que “a parceria é uma tarefa complexa de gestão” (Whipple et al., 2010: 514). As interações são constantes e independentes dos projetos (Johnston & Staughton, 2009). A preparação dos gestores (Quinn, 1999) e o esforço de gestão são necessários para que as parcerias desenvolvam características



comportamentais adequadas (Morh & Spekman, 1994), no entanto, tal pode levar a altos custos de gestão (Henderson, 1990).

Os benefícios de alianças baseadas em governanças relacionais em foram evidenciados desde o estudo de McFarlan & Nolan (1995) (Liang et al., 2016). No entanto, Sabherwal (1999) indicou que as gestões contratuais e relacionais são complementares e o seu equilíbrio contribui para o sucesso do IT Outsourcing, modelo no qual existe um alto nível de mudanças e incertezas, pelas constantes evoluções tecnológicas, e pelo pequeno conhecimento inicial entre as partes, tanto pessoal, quanto dos processos de negócio de ambas as partes. Esta ideia foi posteriormente reforçada por Poppo & Zenger (2002), Barthelemy (2003), Goo et al. (2009) e Qi & Chau (2012).

De forma alternativa, Carson et al. (2006) indicam que os modelos de governança contratual são mais adequados a cenários de alta ambiguidade, enquanto modelos relacionais obtêm melhores resultados em cenários de alta volatilidade. Huber et al. (2013), por outro lado, advogam que estes modelos dentro do ITO podem ser complementares ou substitutos, ao longo do relacionamento, conforme a necessidade ou ativadas por questões contextuais, como um desalinhamento ou ambiguidade de objetivos entre os parceiros. Tanto a complementaridade quanto a substituição entre os modelos levam a uma relação de melhor performance do ITO (Qi & Chau, 2012).

Contratos de longo prazo especificam contingências, processos adaptativos, controles e garantias que reduzem os oportunismos desde o início da relação, sedimentando o caminho para a confiança e a cooperação, que são as bases de uma gestão relacional estratégica (Poppo & Zenger, 2002; Goo et al., 2009). Elementos dos *SLAs*, definidos em contrato, provêm de uma rede de segurança para o desenvolvimento de normas relacionais, para a resolução harmoniosa de conflitos e desenvolvimento de mútua dependência, contribuindo para o sucesso do ITO (Goo et al., 2009).

Mais ainda, o processo de construção de um contrato complexo já é, por si próprio, uma atividade de relacionamento que desenvolve relações sociais e o modelo colaborativo futuro, através da especificação formal de limites e da negociação das expectativas (Poppo & Zenger, 2002). O desenvolvimento de um contrato completo, detalhado e

balanceado, associado a uma forte gestão e controlo deste contrato, é uma importante forma de mitigar riscos em relacionamentos interorganizacionais (Qi & Chau, 2012).

Por outro lado, as normas relacionais atuam promovendo a continuidade do relacionamento, amenizando conflitos e promovendo ajustes nos resultados, à medida que os gestores não são capazes de prever todos os cenários futuros e contingências necessárias (Poppo & Zenger, 2002). Relações sustentáveis dependem fortemente da construção de uma estrutura de gestão relacional, baseada em confiança e comprometimento, partilha de informações e comunicação de qualidade entre as partes (Qi & Chau, 2012). A governança relacional atua também nas revisões contratuais, acrescentando melhorias e particularidades ao contrato, tornando-o mais complexo e customizado com o tempo (Poppo & Zenger, 2002). Gefen et al. (2008) sustentam que a familiaridade desenvolvida nos negócios influenciará a definição de contratos futuros, fazendo com que clientes optem por modelos de maior flexibilidade com um fornecedor confiável, mesmo perante riscos maiores.

Gopal & Koka (2012) salientam que dificilmente haverá relacionamentos de IT Outsourcing sem a presença de um contrato, principalmente em iniciativas de curto prazo. Porém, mesmo em contratos de longa duração, o contrato formal sempre será o precursor das normas relacionais que, por sua vez, podem fomentar novas iniciativas, por vezes informais, entre os parceiros.

A qualidade de uma relação, representada pela combinação de níveis de confiança, comprometimento, satisfação e investimentos específicos das partes, independentemente do tipo de relação, influencia fortemente a performance operacional da cadeia de abastecimento e do cliente, bem como a satisfação com a performance estratégica (Nyaga & Whipple, 2011), mas os níveis de performance são significativamente maiores em relações colaborativas (Whipple et al., 2010; Nyaga & Whipple, 2011). Ganesan (1994) argumenta que as relações colaborativas trazem vantagens competitivas, incluindo redução dos custos de transação em função da baixa percepção de oportunismo dos parceiros.

Sob o ponto de vista da percepção do cliente, os benefícios incluem não apenas melhorias específicas de desempenho, mas também satisfação geral com o relacionamento e os seus

resultados (Whipple et al., 2010). Já para Kannan & Keah (2006), o benefício do desenvolvimento de relações estreitas entre clientes e fornecedores está, a nível operacional, na melhor qualidade do produto ou do serviço e no custo reduzido. A nível estratégico, porém, os benefícios são associados ao desenvolvimento sustentável, na inovação de soluções, aumento da competitividade e da participação de mercado, e devem refletir-se em melhorias de desempenho financeiro (Kannan & Keah, 2006).

A duração do relacionamento é um fator relevante para o desenvolvimento de um histórico de negociações e, portanto, fundamental do desenvolvimento da governança relacional (Poppo & Zenger, 2002). Stock et al. (2010) indicam que esta duração influencia positivamente a qualidade do relacionamento, mas Athanasopoulou (2009) indica que a qualidade da relação muda de fato com o tempo, não necessariamente de forma positiva. Nyaga & Whipple (2011) argumentam que a duração da relação não é relevante para a performance do cliente do ITO, mas somente a existência ou não de qualidade no relacionamento.

Com base nos argumentos apresentados, formula-se a seguinte hipótese:

***H1. A associação entre a governança contratual e a governança relacional, na relação entre cliente e fornecedor, e a performance do cliente em IT Outsourcing é mediada pela duração da relação.***

### *2.3. OUTSOURCING DE TI*

Um dos primeiros exemplos do outsourcing de TI, ou ITO, foi a terceirização do data center da Kodak para a IBM em 1989. Analisando este evento, Loh & Venkatraman (1992) definiram o ITO como uma contribuição significativa de fornecedores externos para os recursos físicos e humanos associados a toda ou parte da infraestrutura de TI da organização cliente.

Desde então, o ITO tornou-se uma grande tendência no mercado de TI (Willcocks & Lacity, 1995), ampliando a sua definição para a contratação pela empresa usuária de quaisquer subfunções dos sistemas de informação de um fornecedor externo, sejam produtos ou serviços (Chaudhury et al., 1995). Kern & Willcocks (2002) ainda mencionam que as empresas podem vender os seus ativos de TI e/ou transferir pessoas e

atividades dos processos associados para o fornecedor que, em troca, fornece e gere esses ativos e serviços por um determinado valor e tempo.

O ITO tende a ser mais complexo que o outsourcing de outros serviços, como limpeza, alimentação ou contabilidade, pois os processos de TI permeiam e impactam a organização como um todo (Kern & Willcocks, 2002). Além disto, TI é uma função não homogênea que envolve inúmeras atividades, tecnologias, competências e modelos económicos em constante mudança e desenvolvimento. Com a penetração crescente de TI em todas as empresas e negócios, os seus efeitos aumentam o grau de incerteza, dificultam a busca de alternativas e mudança de fornecedores em função de custos elevados (Willcocks & Lacity, 1995).

O ITO pode ser avaliado em relação ao tipo de serviço ou ativo fornecido, mas também em relação ao nível de responsabilidade ou de propriedade que o fornecedor adquire sobre os ativos e processos do cliente, e ainda conforme a importância destes processos de TI para o negócio do cliente. Além do mais, o relacionamento de outsourcing é dinâmico e muda ou evolui em função das necessidades do cliente e do ambiente externo (Kishore et al., 2003).

A dificuldade de implementar e gerir este processo, obtendo resultados favoráveis, levou a tentativas de desenvolvimento de parcerias mais estratégicas entre o cliente e os seus fornecedores (Grover et al., 1996; Lee & Kim, 1999). Segundo Barthelemy (2001), a gestão em etapas críticas do processo de outsourcing, tais como a seleção e contratação do fornecedor, o início das atividades, a gestão do processo em si e a finalização ou transição para outro fornecedor, é frequentemente subestimada e gera custos “não esperados”. A qualidade da parceria é, assim, um fator crítico para o sucesso do outsourcing (Klepper, 1995; Lee & Kim, 1999).

Enquanto Kishore et al. (2003) recomendam que o ITO seja direcionado pela gestão do relacionamento entre cliente e fornecedor, Kern & Willcocks (2000, 2002) e Barthelemy (2003) reforçam que as interações entre cliente e fornecedor possuem fortes aspetos contratuais e sociais que devem ser observados e, assim, a gestão do lado “soft”, isto é, a gestão relacional, em conjunto com a gestão do lado “hard” ou contratual e estrutural nos cenários complexos do ITO, é necessária para que este seja bem-sucedido.

Embora Lacity et al. (2009) avaliem que o mais frequente direcionador do ITO ainda é a redução de custos, DiRomualdo & Gurbaxani (1998) sugerem que os objetivos verdadeiramente estratégicos seriam a melhoria dos serviços de informação (incluindo aí a redução de custos), a melhoria dos processos de negócio suportados por processos de TI e o desenvolvimento comercial, que é a utilização do conhecimento e ativos tecnológicos para o desenvolvimento e implementação de novos produtos e serviços.

O ITO, então, deve ser entendido como parte de uma transformação estratégica da função de TI, o chamado *transformational* outsourcing, considerando que ele melhora os processos de negócio dessas empresas e aumenta a sua capacidade de inovação (Gottschalk & Solli-Sæther, 2006).

#### *2.4. PERCEPÇÕES DE ACORDO COM A NATUREZA DOS PARTICIPANTES*

A análise das relações cliente-fornecedor sob diferentes perspectivas auxilia no entendimento das assimetrias entre os participantes do processo e pode contribuir para a performance do cliente do ITO, a redução de conflitos e de termos de contrato (Lee et al., 2008). Poucos estudos abordam uma ampla gama de naturezas do observador, como os estudos de Lee et al. (2008) e Haried & Ramamurthy (2009). Usualmente a avaliação foca na percepção de relevância de dimensões específicas, que são mais importantes para um ou outro observador. Não foram encontrados estudos recentes que comparem a percepção de gestores e analistas.

Lee et al. (2008) confirmam a importância da confiança mútua na transferência de conhecimentos que, por sua vez, é parte fundamental no sucesso do outsourcing de TI, quer sob a perspectiva do cliente, quer sob a perspectiva do fornecedor. Por outro lado, o estudo sugere, mas não comprova estatisticamente, a diferença entre as percepções de confiança entre clientes e fornecedores. A confiança inicial, como um aspecto que influencia a confiança mútua, é considerada crítica pelo cliente, uma vez que este avalia riscos e credibilidade potenciais desde a contratação do novo parceiro. A mesma, porém, não é relevante para o fornecedor, pois este aparentemente tende a olhar a relação sob um aspecto mais positivo, na direção de novas oportunidades de negócio e rendimentos.

Haried & Ramamurthy (2009) olharam perspectivas tanto do cliente quanto do fornecedor em casos de *offshoring*. O estudo avalia que os itens percebidos como fundamentais variam de acordo com cada *stakeholder* individualmente e o seu nível de conhecimento do contrato estabelecido. Assim, uma relação bem-sucedida precisa ser customizada para atender aos requisitos, objetivos e desejos destes *stakeholders*.

Park et al. (2007) analisam distintamente as avaliações do cliente e do fornecedor em relação aos fatores que influenciam a partilha ou transferência de conhecimentos. Embora ambos concluam que a competência em TI e a confiança sejam fatores críticos para o aprendizado colaborativo e a partilha de conhecimentos, as percepções dos respectivos antecedentes destas dimensões são diferentes.

Nyaga et al. (2010) e Nyaga & Whipple (2011) fazem pesquisas independentes para grupos de clientes e de fornecedores e reforçam a semelhança das percepções dos parceiros sobre várias influências no modelo proposto. Todos os esforços em atividades de relacionamento (planeamento, trabalho em equipas, tomada de decisão) e na partilha de informações contribuem para o aumento da confiança que, por sua vez, afeta o comprometimento característico de relações colaborativas.

No entanto, há fatores que influenciam cliente e fornecedor em intensidades distintas. Para o cliente, fatores intangíveis, como a confiança, possuem maior impacto tanto nos resultados de performance, quanto nos critérios de satisfação com resultados e relacionamento. Para o fornecedor, fatores tangíveis, como a partilha de conhecimentos, têm maior relevância à medida que demonstram um maior comprometimento do cliente com a relação, assegurando os seus resultados de longo prazo (Nyaga et al., 2010).

## *2.5. ITO, CAPITAL SOCIAL E CAPITAL RELACIONAL*

Em relações cliente-fornecedor e, como tal, também no ITO, as características das intensas relações sociais afetam a efetividade e os resultados das abordagens realizadas em cada estágio do ciclo de vida da relação (George et al., 2014), e mais particularmente a partir da fase de operacionalização e gestão do contrato de ITO.

Estes recursos sociais podem ser englobados no chamado “capital social”, que é a soma dos recursos atuais e potenciais derivados, disponibilizados e dentro das redes de relação (networks), e pertence a um coletivo (Nahapiet & Ghoshal, 2000).

Sendo o ITO e os processos de negócio envolvidos com ITO particularmente complexos, em função do nível de conhecimento específico envolvido, as dimensões do capital social e os seus valores facilitam a geração, através de forma inovadora (disruptiva) ou incremental, e manutenção do capital intelectual, criando o ambiente propício a troca de informações (George et al., 2014) que, por sua vez, contribui para o sucesso do ITO, reduzindo custos de vulnerabilidade, coordenação e produção. (Zimmermann & Ravishankar, 2014; Willcocks et al., 2004; Liao et al., 2009).

Cullen et al. (2000) identificam o capital relacional (ou a dimensão relacional do capital social) como o “*soft side*” das alianças estratégicas, os aspetos sociopsicológicos que são positivos e benéficos para as mesmas, levando a melhores performances financeiras e não-financeiras para ambas as partes da aliança.

Whipple et al. (2015), por sua vez, identificam o capital social e suas dimensões como fundamentais para a performance operacional do cliente, quando gerados e associados às competências internas para processos colaborativos desenvolvidos pelos gestores de ambas as partes da relação. O capital social também é identificado como facilitador do alinhamento social, tanto entre cliente e fornecedor, como nas operações intra-cliente e até em operações de *offshoring* (outsourcing de TI envolvendo operações em países distintos).

Por outro lado, Zardini et al. (2015), embora identifiquem o capital relacional como uma dimensão distinta, independente e complementar ao capital social, definem cinco dimensões ou direcionamentos relevantes: relacionamento com a alta gestão, com operações, com clientes e com fornecedores de TI e de não-TI, todos estes importantes para a criação de valor nas organizações, como a contribuição para inovações, adoção de melhores práticas de mercado e vantagem competitiva.

Para fins deste estudo, vamos examinar a confiança e a partilha de conhecimentos (dimensão relacional) como partes fundamentais do capital social.

*2.6. ANTECEDENTES DA PARTILHA DE CONHECIMENTOS*

A partilha de informações ou conhecimentos refere-se ao grau em que informações críticas, muitas vezes proprietárias, são comunicadas ao parceiro, segundo Mohr & Spekman (1994). Já Aziati et al. (2014) condensa diversas referências em gestão de conhecimentos para definir que a partilha de conhecimentos é a comunicação entre cliente e fornecedor que troca informações úteis, *skills*, capacidades e rotinas sobre a relação ou projeto e ambos são afetados pelas modificações provocadas pela replicação ou adaptação a este novo conhecimento.

Al-Salti & Hackney (2011) consideram que a transferência de conhecimentos é um meio eficaz para as organizações beneficiárias desenvolverem novas competências e ampliarem sua base de conhecimento. Executivos de empresas clientes entendem que relações de longo prazo, baseadas em conhecimento, trazem mais benefícios tais como possibilidades de inovação e oportunidades, soluções de maior valor agregado e alcance mundial, mais confiabilidade e qualidade (Quinn, 1999).

Nonaka & Takeuchi (1995) indicaram a existência de duas dimensões principais do conhecimento: explícita e tácita. O conhecimento explícito é aquele expressado através de documentos e técnicas formais e, portanto, mais facilmente acessível, capturado ou transferido (Pardo et al., 2006). Por outro lado, o conhecimento tácito é um conhecimento que reside na mente das pessoas ou no contexto da organização, mas que é difícil, ou mesmo, em alguns casos, impossível de ser expresso de forma verbal, simbólica ou escrita, como *insights* e experiências que refinam os procedimentos e o conhecimento explícito (Loebbecke et al., 2016; Hackney et al., 2008).

Numa relação de outsourcing, os fornecedores e os seus clientes necessitam transferir conhecimento de uma forma contínua (Gottschalk & Solli-Sæther, 2006). As iniciativas ou projetos de ITO têm sido reconhecidos como empreendimentos intensivos em conhecimento, na sua maioria tácito, e muitas vezes envolvem a interação de pessoas com diferentes conhecimentos e competências (Al-Salti & Hackney, 2011).

Especificamente no ITO, exige-se não apenas a transferência do artefacto (sistema de informação - SI) e conhecimento tecnológico, mas também a transferência de



conhecimento de negócios não-tecnológicos (como o conhecimento de processos de negócios ou melhores práticas) (Liao et al., 2009).

Chen (2004) e Al-Salti & Hackney (2011) postulam que os fatores que influenciam a partilha de conhecimentos podem ser relacionados com o tipo de conhecimento, com os parceiros envolvidos, e com a relação em si, enquanto Park & Lee (2014) e Park et al. (2015) afirmam que estes fatores atuam através da confiança e da dependência entre os parceiros.

Bock et al. (2005) argumentam que a partilha de informações é influenciada tanto pelas relações sociais propícias, quanto pelas normas definidas para a partilha em si, enquanto Chen (2004) indica que relações mais colaborativas facilitam a transferência do conhecimento tácito, e a relação puramente contratual, por sua vez, suporta adequadamente a partilha do conhecimento explícito. Loebbecke et al. (2016) associam controlos formais com transferência de conhecimento explícito, enquanto o desenvolvimento da coordenação e dos controlos sociais promovem atividades de relacionamento, trabalhos em equipa e transferência de conhecimento tácito. Os controlos formais ainda são úteis para a definição de regras e limites para a partilha de informações sensíveis, evitando assim comportamentos oportunistas (Loebbecke et al., 2016).

Beck & Schott (2012), ao estudarem o modelo de *offshoring* para o ITO, concluem que a implementação destes controlos formais incentiva o desenvolvimento de controlos informais e processos de aprendizagem interorganizacional, através da transparência sobre parâmetros essenciais do relacionamento. Qi & Chau (2012) definem que os contratos e a gestão dos mesmos são tão mais necessários quanto maior a especificidade e complexidade da solução de TI a ser entregue. Os contratos são a base do relacionamento, especialmente nos estágios iniciais do mesmo, enquanto a gestão contratual no dia-a-dia é fundamental para a longevidade do relacionamento, especialmente em países onde as legislações e regulações referentes a área de TI não são claras ou suficiente seguras (Qi & Chau, 2012).

O contrato pode estabelecer as diferentes áreas de atuação, o portfólio de atividades de cada equipa e respetivas responsabilidades e interdependências, resultando na dissolução de conflitos e disputas sobre responsabilidades ou tarefas (Beck & Schott, 2012). As

características dos *SLAs* contidos nos contratos de ITO são preditoras diretas de normas relacionais tais como a solidariedade, a partilha de conhecimentos e a flexibilidade (Goo et al., 2009). Estas normas, quando elaboradas no processo de detalhamento do contrato, intensificam a relação pessoal, especificam competências, expectativas e objetivos, definem planos e canais de comunicação e feedback estruturados que, por sua vez, norteiam e fomentam a partilha de conhecimentos e as atividades de relacionamento futuros (Goo et al., 2009).

A gestão relacional do ITO, por outro aspeto, é fundamental na partilha de conhecimento tácito, uma vez que os contratos iniciais possuem limitações na definição deste modelo (Huber et al., 2013). Esta compreende altos níveis de comunicação e diálogo sustentado (Squire et al., 2009), atividades de relacionamento ou esforço conjunto entre as partes (Blumenberg et al., 2009), comprometimento (Whipple et al., 2010), assim com uma cultura e o clima organizacional que influenciem o comportamento no sentido da partilha de conhecimentos de forma direta (sobre o indivíduo) e também de forma indireta, através da criação de normas subjetivas (Bock et al., 2005).

Estas características tornam-se bem claras nos processos de ITO com *offshoring*, onde comunicações frequentes, estruturadas e informais, entre cliente e fornecedor são necessárias para a superação de diferenças culturais, dificuldades de idioma, distância geográfica e resolução de problemas no dia-a-dia da iniciativa (Gregory et al., 2009). Esforços conjuntos de colaboração e cooperação criam integração com o cliente e melhoram a partilha de conhecimentos (Williams, 2011; Kristjánsson et al. 2014).

As atividades de relacionamento podem ser entendidas como cooperação, colaboração e desenvolvimento de atividades conjuntas, tais como: planeamento conjunto, resolução de problemas, desenvolvimento de medidas de performance conjuntas e utilização de recursos e *skills* combinados (Whipple et al., 2010). O comprometimento é definido como “a vontade dos parceiros de se esforçarem pela relação” (Monczka et al., 1998: p 557), ou, segundo Cullen et al. (2000), a intenção do parceiro que a relação ou aliança perdure.

As relações bem-sucedidas possuem abordagens positivas e estruturadas, com processos estabelecidos e canais de comunicação apropriados, para desenvolver interações *one-to-one* (Johnston & Staughton, 2009), que estendem-se também para a área social. Os

gestores atuam como exemplo de uma abordagem natural e coerente, esforçam-se para aprimorar os seus *soft skills*, ou competências relacionais, reconhecendo a importância do diálogo entre todos os níveis e encorajando-o, através de reuniões planejadas, regulares, bidirecionais e balanceadas (Johnston & Staughton, 2009). As interações devem evoluir gradualmente para gerar o cenário de “imersão” desejado entre os parceiros, sem, no entanto, perder de vista as bases contratuais e objetivos de cada empresa (Kern & Willcocks, 2000).

Park et al. (2007) propõem que os consultores de ITO trabalhando nas dependências do cliente desenvolvem uma maior relação de colaboração com estes últimos, a qual permite a absorção da maioria do conhecimento do outsourcing. Squire et al. (2009) também indicam que a cooperação é um fator determinante da transferência de conhecimentos, uma vez que esta auxilia os processos de socialização dentro e entre o cliente e fornecedor, reduzindo a “distância cognitiva” entre eles.

As diferenças processuais, culturais e geográficas entre os parceiros do ITO levam a fortes *gaps* de conhecimento (Ghosh & Scott, 2009). As atividades de relacionamento para desenvolvimento da confiança entre as equipas, o comprometimento, o desenvolvimento de objetivos e propósitos comuns e o desenvolvimento de normas e padrões para o trabalho conjunto, objetivam superar estas questões e garantir a troca de informações e à confiança necessárias para o melhor resultado para o cliente do ITO (Cullen et al., 2000; Ghosh & Scott, 2009). As interações sociais constantes e intensivas são parte fundamental do capital social que, por sua vez, melhoram a qualidade, profundidade e eficiência da troca de conhecimentos mútuos (Lane & Lubatkin, 1998).

Considerando estes argumentos, são propostas as seguintes hipóteses:

***H2a. As dimensões relacionais entre cliente e fornecedor de serviços em IT Outsourcing estão positivamente associadas com a partilha de conhecimentos entre os mesmos***

***H2b. As dimensões contratuais entre cliente e fornecedor de serviços em IT Outsourcing estão positivamente associadas com a partilha de conhecimentos entre os mesmos***

As diferenças de valores, das culturas organizacionais das empresas, das relações de poder de cada país e de idiomas, incentivadas ou não pela distância física, como no caso do *offshoring*, são percebidas como grandes barreiras para a transferência e gestão do conhecimento (Al-Salti & Hackney, 2011).

## *2.7. ANTECEDENTES DA CONFIANÇA*

O termo “confiança” é definido por vários aspetos e dimensões. Por um lado, as diferentes percepções indicam a importância do mesmo, mas ao mesmo tempo, dificultam a elaboração de um modelo único para implementar e fomentar a confiança (Sahay, 2003). De forma genérica, “confiança é uma expectativa de um resultado positivo (ou não-negativo) que alguém pode receber baseado nas ações esperadas de um parceiro numa relação caracterizada pela incerteza” (Sahay, 2003: 556).

Assim, no início das relações, existe uma confiança limitada que é desenvolvida com o tempo, mas fundamental para a continuidade do relacionamento (Kern & Willcocks, 2002). No entanto, a confiança inicial neste contexto pode depender, em grande parte, do suporte e garantias de proteção fornecidos pelos termos e disposições do contrato formal, que especificam contingências, processos adaptativos e controlos definindo as condutas iniciais dos parceiros e apoiam a gestão relacional (Goo et al., 2009).

Bekmamedova et al. (2008) e Skandrani et al. (2011) subdividem a confiança em diversos tipos: a matemática, a preditiva, a confiança pela identificação, e a confiança pela performance, que é desenvolvida através do sucesso inicial do relacionamento. Ainda há a confiança cognitiva, de cunho emocional, e a confiança baseada na reputação, transferida de outros. Cada uma destas é predominante num tipo ou estágio do relacionamento.

Zaheer et al. (1998) introduzem os conceitos de confiança interpessoal e interorganizacional como dimensões relacionadas, mas independentes e com diferentes papéis na performance do relacionamento entre as partes. Por sua vez, Mouzas et al. (2007) propõem um equilíbrio entre a confiança, caracterizada como totalmente interpessoal e emotiva, e a confiabilidade (*reliance*), identificada como

interorganizacional e baseada em padrões racionais, acordos e contratos característicos de interações de negócios.

Os determinantes da confiança podem então ser identificados como internos, isto é, dentro do relacionamento em questão, ou externos, independentes do relacionamento, e associados a ambos os agentes da relação (Skandrani et al., 2011). Lee & Kim (1999) os classificam como dinâmicos, estáticos ou contextuais, dentro do âmbito da qualidade da parceria.

Entre as principais dimensões da confiança estão a benevolência, a integridade, a previsibilidade e a competência dentro de um determinado contexto (Bekmamedova et al., 2008). A estes somam-se outros determinantes como a credibilidade (através de certificações e referências) e interações prévias; a qualidade da comunicação, a partilha de informações e as interações do grupo; o esforço de adaptação entre firmas, principalmente quando há diferenças culturais como no *offshoring*, e o investimento na relação (Lee & Kim, 1999; Lander et al., 2004; Mao et al., 2008; Skandrani et al., 2011).

Além destes itens, Maurer (2010) indica que a organização de uma equipa estável e capaz vai desenvolver melhor as atividades em conjunto e desenvolver expectativas e acordos que gerarão confiança. Um sistema de recompensas claro e objetivo, que pode estar firmado contratualmente, restringe comportamentos oportunistas e de favoritismo, também contribuindo para o aumento da confiança (Maurer, 2010).

Babar et al. (2007) postulam que os antecedentes são distintos para o estabelecimento da confiança e para a manutenção e consolidação desta ao longo do relacionamento. O conhecimento e conformidade com as cláusulas contratuais e gestão de expectativas do cliente devem ser acrescentados, entre outros, nesta última etapa (Babar et al, 2007). As próprias características, ou *SLAs*, do contrato estão associadas diretamente com o desenvolvimento da confiança, uma vez que, refletindo valores compartilhados, formam uma base segura para o desenvolvimento relacional (Goo et al., 2008).

O contexto onde operam as organizações envolvidas no ITO é caracterizado por um ambiente de negócios de risco e incerteza, onde as partes atuam de acordo com as obrigações estabelecidas por um acordo contratual (Bekmamedova et al., 2008). Além de

uma cuidadosa gestão racional, o ITO é um relacionamento onde o sucesso e manutenção serão determinados principalmente pelos fatores *soft*, isto é, esforços baseados em confiança, aumentando a flexibilidade, reduzindo gaps culturais e atendendo as expectativas de ambos os parceiros (Bekmamedova et al., 2008).

Neste mesmo contexto, Lander et al. (2004) investigam que os múltiplos grupos de *stakeholders*, em diferentes etapas de um relacionamento, utilizam de mecanismos distintos para a construção da confiança no complexo ambiente do ITO, tais como comunicação, interações em grupo, previsibilidade, decisões gerenciais e integridade.

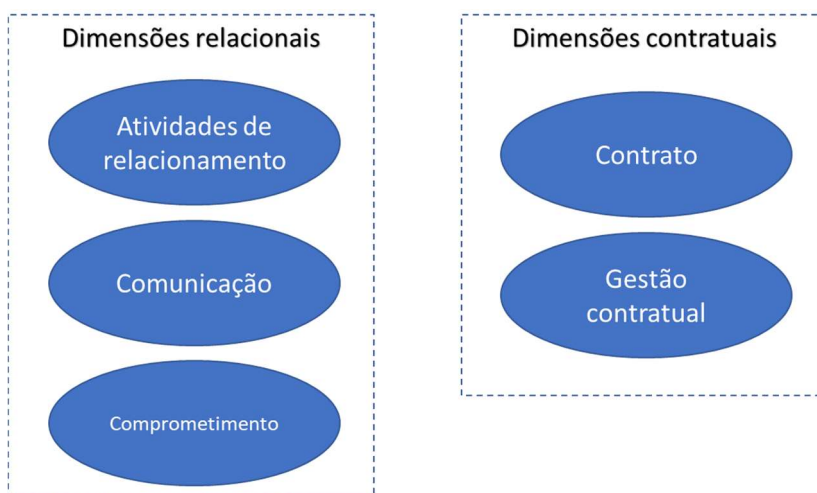
Com base no exposto acima, para o presente estudo, propõem-se as seguintes hipóteses:

***H3a. As dimensões relacionais entre cliente e fornecedor em IT Outsourcing estão positivamente associadas com a confiança entre os mesmos.***

***H3b. As dimensões contratuais entre cliente e fornecedor em IT Outsourcing estão positivamente associadas com a confiança entre os mesmos.***

Para fins deste estudo, vamos avaliar as seguintes dimensões relacionais (com base no modelo de Whipple et al., 2010) e contratuais (com base no modelo de Qi & Chau, 2012) como antecedentes da confiança e partilha de conhecimentos (Figura 1 - Dimensões relacionais e contratuais do relacionamento cliente-fornecedor).

*Figura 1 - Dimensões relacionais e contratuais do relacionamento cliente-fornecedor*



2.8. *CONFIANÇA E PARTILHA DE CONHECIMENTOS*

Para Lee (2001), no contexto do ITO, apenas empresas estruturadas, com visões e objetivos comum, bem como confiança e comprometimento com a parceria, são capazes de partilhar conhecimentos de forma bem-sucedida. O desenvolvimento de um relacionamento de parceria, com negócio, estrutura de gestão e implementação alinhados é o que permite o desenvolvimento do capital social e intelectual com vista à partilha, criação e exploração de novos conhecimentos (Willcocks et al., 2004).

Uma relação de ITO caracterizada pela confiança, reciprocidade e comprometimento favorece a partilha de conhecimentos, assim como a satisfação individual dos participantes na relação (Zaheer & Trkman, 2017). Um clima organizacional percebido como justo, favorável a inovação e inclusivo (Bock et al., 2005), a competência de comunicação, fatores motivacionais ou incentivos, alinhamento cultural e de valores determinam o processo desta partilha (Ko et al., 2005; Pardo et al., 2006). Do ponto de vista do interpessoal, quanto melhor for o relacionamento e, portanto, a confiança entre os parceiros, melhor a transferência e gestão do conhecimento (Al-Salti & Hackney, 2011). Qi & Chau (2013) também indicam uma forte influência da confiança interpessoal no sucesso de ITO, de forma direta e através da partilha de informações. Maurer (2010) indica que a confiança garante a aquisição de novos conhecimentos para o relacionamento e estes, por sua vez, propiciam oportunidades de inovação.

Sob o ponto de vista do fornecedor, a confiança interpessoal afetiva ou baseada na competência influencia a partilha de informações e conhecimento, e de decisões de negócio (Ha et al., 2011).

Park et al. (2015) sugerem que os fatores característicos do ITO, como a complexidade dos projetos, a comunicação e as características dos parceiros (conhecimentos específicos e valores comuns), influenciam a partilha de informações somente de maneira indireta, através da dependência e da própria confiança. Esta última age como uma sinalização de que o parceiro não se apropriará oportunisticamente das informações compartilhadas, assim como o tempo e esforço de transferência são reduzidos em função da confiança na informação partilhada (Park et al., 2007; Squire et al., 2009).

Especificamente modelo de *offshoring* do ITO, a atuação de *boundary spanners* ou agentes de relacionamento incrementando a confiança e comunicação entre os parceiros é fundamental para quebrar as barreiras para a partilha de conhecimentos (Gregory et al., 2009).

Martins et al. (2018) analisam um comportamento inverso, ou seja, a influência da partilha de informações na confiança, também sugerida por Lee & Kim (1999), Kwon & Suh (2004), Nyaga et al. (2010). Por outro lado, Anderson & Narus, 1990, e Seppänen et al. (2007) descrevem a relação entre a partilha de informações e confiança como circular ou recíproco, especificamente em um contexto intensivo em tecnologia.

Para o presente estudo, propomos avaliar a seguinte hipótese:

***H4. A confiança e a partilha de conhecimentos entre cliente e fornecedor em IT Outsourcing estão associados***

#### *2.9. DETERMINANTES DA PERFORMANCE DO CLIENTE E DO SUCESSO DO OUTSOURCING*

Vorontsova & Rusu (2014), através da reunião de vários estudos e realização de entrevistas, identificam e priorizam fatores determinantes para o sucesso de um relacionamento cliente-fornecedor em serviços de outsourcing de TI, independente do setor atendido: a confiança, a qualidade da comunicação, a partilha de conhecimento e informações, o comprometimento e a cooperação. Grover et al. (1996), Lee (1999), Nyaga & Whipple (2011) combinam estes itens na “qualidade do relacionamento”, enquanto Ganesan (1994) e Whipple et al. (2010) destacam a confiança como um fator central do sucesso do ITO.

O sucesso do ITO pode abranger os resultados de satisfação e de performance do cliente, onde esta performance pode ser quantificada através da redução de inventários, redução de custos, melhoria de performance logística e, como consequência, uma melhoria na rentabilidade do negócio e na satisfação com o relacionamento (Whipple et al., 2010). Lee & Kim (1999) fazem a mesma divisão, mas identificam que a satisfação com a qualidade do serviço é a perspectiva dos usuários deste serviço, enquanto a performance do cliente, medida através de benefícios econômicos, estratégicos e tecnológicos, é o



sucesso do ITO sob a perspectiva do negócio. Já Nyaga & Whipple (2011) postulam que a qualidade da relação influencia diretamente a performance operacional e estratégica do cliente que, por sua vez, devem sustentar a vantagem competitiva do cliente no mercado em que ele se encontra.

Qi & Chau (2013) postulam uma maior influência da confiança interpessoal no sucesso do ITO, de forma direta e também através da partilha de conhecimentos, assim como Lee et al., 2008. Por outro lado, Lee (2001) e Blumentberg et al. (2009) reforçam que altos níveis de conhecimento partilhado, seja tacitamente ou formalmente, influenciam positivamente nos resultados do outsourcing. Liao et al. (2009) e Ha et al. (2011) identificam que a confiança influencia particularmente na partilha de conhecimentos, informações e decisões de negócio que, por sua vez, são fatores significantes na eficiência da cadeia logística, principalmente em ambientes de alta competitividade e mudanças constantes como o mercado de outsourcing de TI.

Com base na literatura pesquisada, avalia-se que a confiança e a partilha de conhecimentos são os maiores e mais constantes influenciadores da performance do cliente:

***H5a. A partilha de conhecimentos entre cliente e fornecedor em IT Outsourcing está positivamente associado à percepção de performance do cliente***

***H5b. A confiança entre cliente e fornecedor em IT Outsourcing está positivamente associada à percepção de performance do cliente***

#### *2.10. COMPETÊNCIAS DO CLIENTE*

Lacity et al. (2016) mencionam que as empresas precisam estar prontas para o outsourcing, com expectativas realistas, conhecimentos das reais implicações e custos do outsourcing. Dentro das competências do cliente relevantes para ITO são citados o conhecimento técnico, metodológico, a capacidade de absorção de conhecimentos e a capacidade de gestão da transição (Lacity et al., 2016).

As empresas obtêm ganhos significativos através do ITO, sendo que empresas maiores, mais flexíveis e mais intensivas em TI são mais propensas a seguir modelos diversos de

outsourcing (Chang & Gurbaxani, 2012). Quanto mais intensiva em TI for uma empresa, maior a sua competência na organização da aprendizagem ou absorção do conhecimento, e maior o seu aproveitamento dos benefícios da transferência de conhecimentos, pela sua maior competência em identificar, assimilar, utilizar e propagar estes conhecimentos com a sua própria equipa (Lee, 2001; Liao et al., 2009).

Laframboise et al. (2007) e Zaheer & Trkman (2017) reforçam a necessidade de recursos tecnológicos, isto é, de processos estruturados e de infraestrutura tecnológica dentro da área de TI do cliente, para que a transferência de conhecimentos ocorra de forma eficiente, em tempo apropriado e com um mínimo de problemas, e efetiva, atendendo aos seus requisitos originais.

Lacity et al. (2010) definem a competência metodológica e técnica em TI como o nível de maturidade em termos de padrões técnicos e processuais de acordo com modelos de maturidade e processos reconhecidos no mercado (CMMI e ITIL, por exemplo) e esta competência mostrou-se significativa em 80% dos estudos avaliados. Park et al. (2007) também defendem que o cliente precisa ter conhecimento e competências (ou expertise), tais como gestão de tecnologia, do negócio e interpessoais, além de competências técnicas propriamente ditas, para absorver o conhecimento do fornecedor e controlar todo o processo de interação com este, influenciando os resultados do outsourcing. Wang et al. (2008) defendem que a competência de TI da empresa cliente é um importante moderador do seu próprio desempenho com relação ao outsourcing, tanto a nível de empresa, quanto a nível de processo, sugerindo que a competência de TI tem um efeito sinérgico com o outsourcing de TI, à medida que contribui para a seleção, gestão e alinhamento de fornecedores deste serviço com os objetivos da empresa.

Por outro lado, o cliente precisa também desenvolver os fatores humanos que influenciam a percepção de confiança do fornecedor, como competência, integridade e benevolência (Park et al., 2007).

Este processo parece ser mais significativo na área de software, o que justifica-se pela natureza deste setor, com conhecimentos específicos de tecnologia e dos processos do negócio. Por sua vez, a transferência de conhecimentos do fornecedor para o cliente pode levar ao próprio incremento da competência de TI do cliente (Chang & Gurbaxani, 2012).

Al-Salti & Hackney (2011) afirmam que a competência de absorção varia individualmente, de acordo com o conhecimento pré-existente de cada profissional, e que a maioria deste conhecimento é visto como tácito e de difícil absorção, requerendo tempo e esforço para fazê-lo e, embora haja desejo de fazer esta transferência, a motivação externa é também um fator crucial. Ko et al. (2005) e Pardo et al. (2006) reforçam a necessidade de bons relacionamentos baseados em confiança, e de motivadores ou incentivos, tanto para o cliente quanto para os fornecedores.

Desta forma, formulam-se as seguintes hipóteses:

***H6a. As competências do cliente de IT Outsourcing influenciam positivamente a relação da partilha de conhecimentos entre cliente e fornecedor e a performance do cliente.***

***H6b. As competências do cliente de IT Outsourcing influenciam positivamente a relação da confiança entre cliente e fornecedor e a performance do cliente.***

Do ponto de vista do fornecedor, Al-Salti & Hackney (2011) indicam que a confiança e sua própria competência técnica também são fatores percebidos como chaves para o sucesso da transferência de conhecimentos, mas não serão alvo do estudo atual.

### ***2.11. AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE DO CLIENTE***

O sucesso do ITO é a variável dependente mais importante na pesquisa atual de ITO (Liang et al., 2016). A importância das gestões contratual e relacional no sucesso do outsourcing, juntamente com o processo de decisão inicial do mesmo, foi reconhecida em diversos estudos (Lacity et al., 2009; Lacity et al., 2010) e os seus componentes incluídos na medição, controlo e fomento deste sucesso.

Empresas numa relação precisam entender a natureza e a força da mesma e como juntas podem desenvolvê-la. A maioria das características, principalmente aquelas consideradas “soft” ou pessoais, como atitude, comportamento e confiança, são de difícil mensuração, mas são exatamente estas as mais críticas para o sucesso da relação. (Johnston et al., 2012, p. 227-229). Tipicamente, a escolha de elementos a medir deve ser feita e avaliada por

ambas as partes, como parte da base para o planeamento conjunto de ações de correção e melhoria do relacionamento (Johnston et al., 2012, p. 90-91).

O sucesso de uma relação de outsourcing pode ser visto pelos benefícios estratégicos, tecnológicos e económicos para o cliente (Qi & Chau, 2013), ou seja, a melhoria da performance do cliente é uma das medidas do sucesso do ITO. Sob o ponto de vista do negócio, a decisão de outsourcing vai permitir ao cliente focar no “core” do seu negócio, vai otimizar os custos, principalmente os humanos, poderá incrementar a competência em TI e ainda evitar o risco de obsolescência tecnológica da empresa (Fjermestad & Saitta, 2005; Lee & Kim, 1999). Sob o ponto de vista do usuário de sistemas, o sucesso do outsourcing está geralmente associado a percepção da qualidade do serviço prestado (Lee & Kim, 1999).

A medição da performance é a quantificação dos outputs de um processo e comparação destes com as metas baseadas nos objetivos estratégicos da empresa; a gestão da performance, por outro lado, são as ações definidas pelos gestores para o controlo e melhoria das operações, com base nas medidas realizadas (Johnston et al., 2012, p. 227). Adicionalmente, o reporte da resultados permite uma melhor comunicação de objetivos e metas da empresa, criando um entendimento comum, alinhando investimentos, iniciativas, gestores e funcionários em uma mesma direção (Johnston et al., 2012, p. 228-229).

Por outro lado, o relacionamento de ITO possui uma base contratual e o seu sucesso está ligado com a forma com que os requisitos do cliente são definidos, como os objetivos são descritos, como o fornecedor é selecionado e como este contrato, que define dos níveis de serviço acordados, é negociado e formalizado (Bekmamedova et al., 2008). Goo et al., (2009) reforçam que a governança contratual é necessária e complementar à governança relacional. Barthélemy (2003) afirma que cenários complexos de ITO, com altos riscos contratuais, precisam ser gerenciados por estes 2 aspetos, “soft” e “hard”, para que possam ser bem-sucedidos, uma vez que o contrato nunca é capaz de prever todas as contingências inesperadas.

Cada tipo de relacionamento de outsourcing, tradicional, colaborativo ou transformacional, pode requerer um conjunto de métricas diferentes, e as mesmas

métricas podem ser utilizadas de forma distinta, a depender dos processos de outsourcing contratados (Misra, 2004).

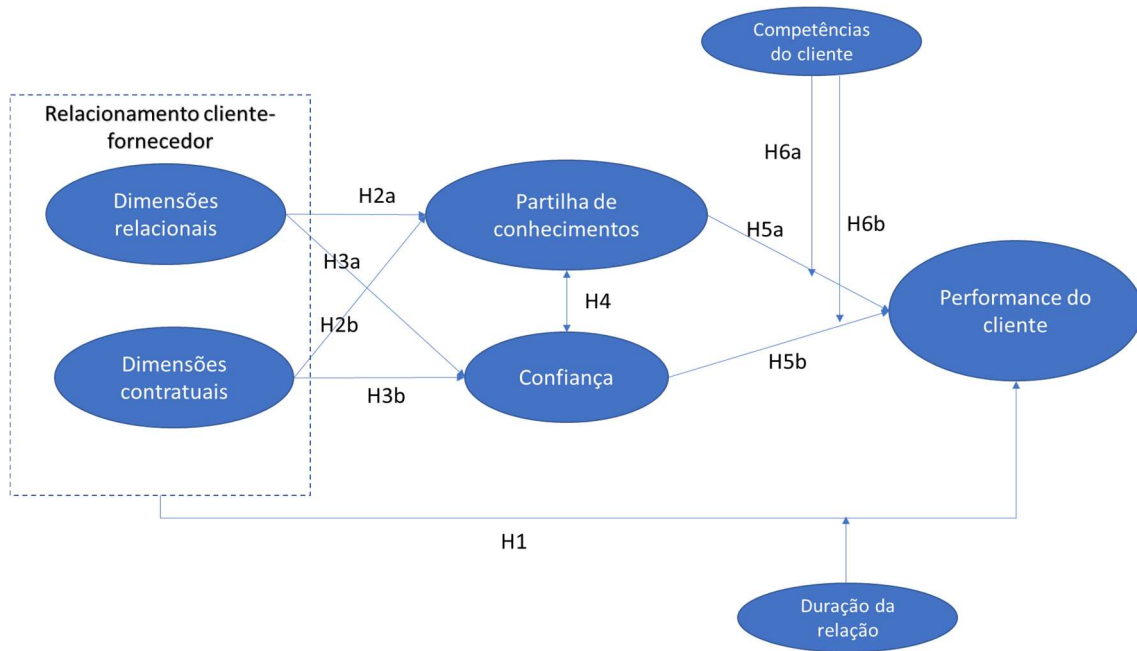
Analisando a performance do cliente sob indicadores a nível de empresa e a nível de processo, Wang et al. (2008) encontraram maiores benefícios a nível de processo. Esta análise foi baseada em indicadores contábeis disponibilizados publicamente por diversas empresas, indicando um resultado quantificável e objetivo, sem incluir percepções subjetivas. Pondera-se que estes indicadores objetivos necessitam ser acompanhados por um determinado período, pois empresas que fazem o outsourcing de serviços de TI geralmente apresentam uma degradação dos indicadores no curto prazo (1º ano após o outsourcing), recuperando o seu desempenho nos anos seguintes. Agrawal & Hall (2014) confirmam esta avaliação para empresas de segmentos distintos.

O IT outsourcing também pode ser avaliado com base na definição de contrato psicológico (Rousseau, 1995), onde a satisfação está atrelada a crenças mentais e expectativas das partes envolvidas a respeito das obrigações mútuas que se sobrepõe ao relacionamento contratual. Estas obrigações do contrato psicológico respondem por grande parte da percepção de sucesso por parte de ambos os participantes (46% cliente, 38% fornecedor), onde boa parte do cliente percebe uma associação clara com a gestão do projeto pelo fornecedor (Koh et al., 2004).

Abordagens mais amplas, considerando fatores quantitativos e qualitativos para a medição da performance do relacionamento, incluem os pontos de vista do cliente (*buyer*), do fornecedor (*supplier*) e do usuário final ou beneficiário do serviço. Misra (2004) e McEvily & Zaheer (2006) propõem fatores para a avaliação da performance, tais como a satisfação com o relacionamento, o atingimento dos objetivos de performance, rentabilidade, crescimento, inovação, custos, qualidade e serviços, a continuidade do relacionamento através do desejo de ambas as partes de continua-lo, os prazos de conclusão, principalmente relacionados à entrega de projetos, além dos resultados financeiros do cliente. Métricas devem embasar decisões prévias ao outsourcing, tais como a definição das atividades que devem ser sujeitas ao outsourcing, assim como o acompanhamento dos benefícios esperados, bem como dos possíveis aspetos negativos (Misra, 2004). Métricas podem ser classificadas também de acordo com a sua certeza (benefícios e custos) e incerteza (oportunidades e riscos) (Kivijärvi & Toikkanen, 2015).

Assim, o modelo proposto apresenta as seguintes hipóteses, de forma consolidada.

Figura 2 - Modelo conceptual



### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresento os princípios metodológicos que guiam a pesquisa realizada, bem como o desenvolvimento do questionário a partir do modelo proposto. Em seguida, apresento a metodologia de recolha dos dados e as características principais das amostras.

#### 3.2. PRINCÍPIOS METODOLÓGICOS

Com base no modelo proposto, buscar-se-á a realização de uma pesquisa de campo (survey ou questionário), a fim de avaliar as distintas percepções do cenário de ITO. Entende-se que esta pesquisa deve ser considerada de natureza descritiva e quantitativa, uma vez que pretende-se identificar características em uma população específica e limitada e, se possível, verificar as hipóteses construídas, através de correlações entre as características (Fernandes & Gomes, 2003).

#### 3.3. OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO

Foram elaborados dois questionários, tal como em Lee et al. (2008), Xu & Ma (2008), Nyaga et al. (2010), Nyaga & Whipple (2011): um para clientes de serviços de TI, tanto gestores e executivos quanto analistas relacionados com atividades de TI; e outro para fornecedores, tanto gestores quanto consultores envolvidos com clientes. A separação é necessária para a adequação das perguntas ao foco de cada grupo sem, no entanto, desvirtuar o modelo estabelecido.

O SurveyMonkey (SurveyMonkey, 2019) foi a ferramenta utilizada para criação dos questionários, envio direto ou através de links que podem ser copiados em e-mails ou no LinkedIn (LinkedIn, 2019). Nesta ferramenta também é possível controlar o envio e o número de respostas recebidas, fazer a cobrança de retorno (*follow up*) e avaliar respostas.

Cada questionário contém 50 perguntas divididas em 11 (onze) seções (Anexo 2):

1. Perguntas introdutórias (3 perguntas): a seção tem como objetivo definir a posição do entrevistado no relacionamento entre as empresas (gestor ou analista/consultor) e o tempo de relacionamento, tanto entre as empresas, quanto

individualmente. Somente a pergunta sobre a posição do entrevistado no relacionamento é de resposta obrigatória. O tempo de relacionamento não foi uma pergunta de triagem, mas o entrevistado que preencheu o seu posicionamento na relação fora das opções listadas foi desconsiderado (considerado um “valor omissivo”).

2. Contrato: 3 perguntas para avaliação da percepção sobre o contrato existente entre as partes, com base nos questionários de Poppo & Zenger (2002), Gainey & Klass (2003) e Qi & Chau (2012).
3. Gestão Contratual: 3 perguntas para avaliação do conhecimento dos níveis de gestão contratual exercido no relacionamento, com base nos questionários de Shi et al. (2005) e Qi & Chau (2012).
4. Comprometimento: 3 perguntas para entendimento do nível de comprometimento percebido entre os participantes da relação, utilizando como referência o questionário de Moberg & Speh (2003).
5. Comunicação: 5 perguntas para entendimento da percepção de comunicação entre as partes do relacionamento, utilizando como base o questionário de Park & Lee (2014).
6. Atividades de Relacionamento: 4 perguntas para identificação do nível das atividades de relacionamento entre as empresas parceiras, adaptadas do questionário de Whipple et al. (2010);
7. Confiança: 4 perguntas para avaliação do nível de confiança entre os parceiros com base no questionário de Moberg & Speh (2003), onde 2 perguntas referem-se à percepção de confiança na própria empresa e 2 perguntas referem-se à percepção de confiança na empresa parceira;
8. Partilha de informações: 4 perguntas para avaliação do nível de partilha de informações e conhecimentos entre as empresas parceiras, conforme percepção dos entrevistados. As perguntas foram adaptadas dos questionários de Monczka et al. (1998);
9. Competências do cliente: 6 perguntas para avaliação das competências do cliente, conforme percepção dos entrevistados, onde as perguntas referem-se a competências técnicas, gerenciais, humanas e de infraestrutura tecnológica. Perguntas adaptadas dos questionários de Byrd (2000), Ko et al. (2005), Xu & Ma (2008); Park & Lee (2014) e Gomez et al. (2005);



10. Performance do cliente: 7 perguntas para avaliação da performance do cliente na percepção dos entrevistados, baseado nos questionários de Lee (2001) e Whipple et al. (2010), das quais 4 perguntas referem-se a percepção de indicadores económicos e qualidade do serviço ou produto e 2 perguntas referem-se a percepção de objetivos estratégicos da empresa cliente; ao final desta seção 1 pergunta sobre a percepção de satisfação da empresa cliente com a relação de outsourcing;
11. Dados estatísticos: 8 perguntas complementares para caracterização dos entrevistados.

Nenhum dos questionários contém respostas obrigatórias, exceto a classificação do respondente como gestor ou consultor/analista na sua empresa. Para todas as questões relativas aos construtos do modelo, foi utilizada uma escala tipo Likert, de 7 pontos, variando de “1-Discordo Totalmente” a “7-Concordo Totalmente”, similar ao utilizado por Gomez et al. (2005), Xu & Ma (2008) e Nyaga et al. (2010). Para as questões relativas a Comunicação, a escala tipo Likert, de 7 pontos, variou de “1-Nunca ou raramente” a “7-Sempre ou Frequentemente”. Adicionalmente, todas as perguntas relacionadas com o modelo proposto possuem uma opção “Não sei”, que faculta uma omissão de resposta consciente ao respondente, por desconhecimento do tema (Hill & Hill, 1998). Algumas escalas foram elaboradas consolidando-se perguntas de outras escalas, a fim de evitar um questionário muito longo, dificuldade de interpretação e resposta, e similaridade das perguntas após a tradução para o nosso idioma (Carnevalli & Miguel, 2001; Chaer et al., 2012).

De posse dos questionários respondidos, foi feita uma compilação, estratificação com base nos dados demográficos colhidos, cruzamento de dados e análise criteriosa dos resultados. Para análise dos resultados e teste das hipóteses sugeridas, foi utilizado o IBM SPSS Statistics versão 25.

#### *3.4. RECOLHA DE DADOS*

Foi feito um pré-teste dos questionários gerados, com a participação de 5 profissionais de TI, para avaliação inicial e eventuais ajustes, antes do envio definitivo do questionário. A avaliação foi, em geral, positiva, com sugestões de alteração do texto introdutório para

dar mais informações sobre o objetivo da pesquisa, e de algumas palavras para dar maior clareza às perguntas.

O questionário foi disponibilizado entre 15 de abril a 23 de junho de 2019, conforme planejamento da execução deste trabalho e a fim de permitir a coleta de um número significativo de respostas.

No Brasil, existem cerca de 7.429 empresas dedicadas ao mercado de serviços de TI (ABES, 2019). O setor de TIC (que compreende os setores de Tecnologia da Informação e de Comunicações) emprega 845 mil profissionais, e a grande maioria concentra-se no estado de São Paulo (42,9%), enquanto Minas Gerais e Rio de Janeiro respondem por 16,0% dos profissionais, divididos em igual proporção (BRASSCOM, 2019).

Definiu-se uma amostra por conveniência de 654 pessoas. A busca por profissionais foi feita no LinkedIn (LinkedIn, 2019), através da associação destes com empresas de TI, com nomes de sistemas (“SAP”, “Oracle”, “Salesforce”, entre outros) e de palavras chave como, por exemplo, “Analista de sistemas”, “Analista de negócios”, “Consultor de TI”, “Especialista de TI”, “Coordenador de TI”, “Gestor de Projetos”, “Executivo de TI” e “CIO”, entre outras (em português e em inglês). Foram desconsiderados profissionais com menos de 6 meses de empresa (conforme curriculum disponível).

Os questionários foram enviados majoritariamente, 81%, através do LinkedIn (LinkedIn, 2019), rede social de negócios, e alguns questionários foram enviados diretamente por e-mail, 19%, mediante solicitação do pesquisado. Em ambos os casos, uma mensagem introdutória foi enviada em conjunto com o link para o questionário (vide Anexo 2). Alguns profissionais requisitaram mais informações prévias sobre o conteúdo do trabalho e somente um profissional declinou formalmente responder (através de resposta no LinkedIn), devido a confidencialidade de suas atividades na empresa. Sempre que necessário, foi estabelecido contato por *chat*, telefone ou pessoalmente, para explicação da pesquisa ou reforço do envio, o que tomou um tempo considerável.

Para os profissionais de empresas clientes de serviços de TI, foram enviados 317 questionários e obtidas 162 respostas, significando 51% de retorno. Para os profissionais

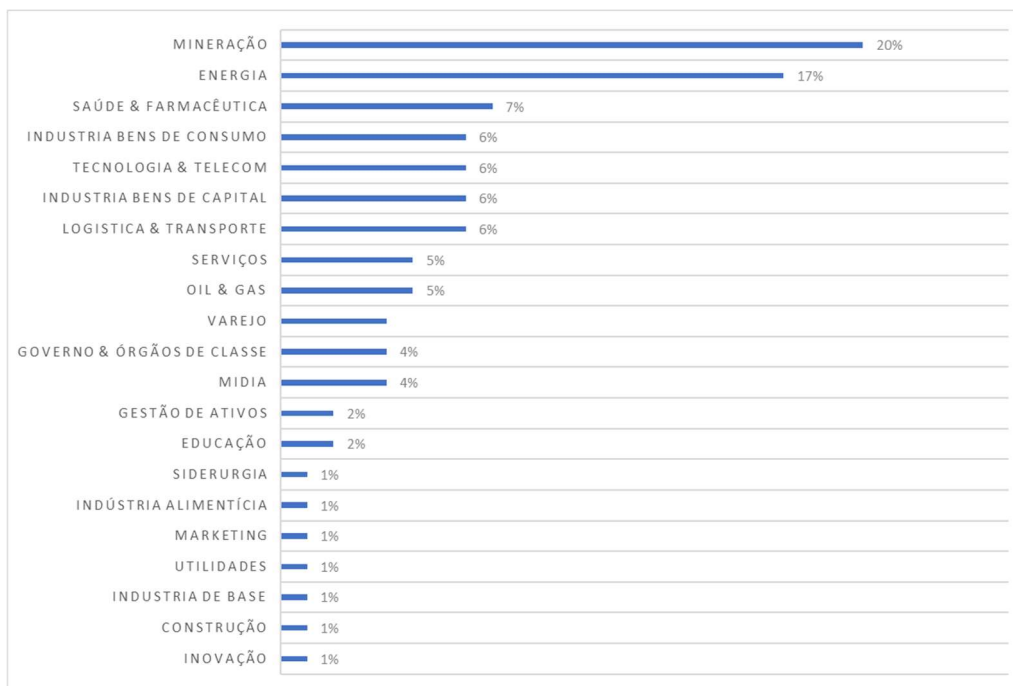
## Relação cliente-fornecedor em outsourcing de TI

empregados por fornecedores de serviços de TI, foram enviados 335 questionários e obtidas 172 respostas, também totalizando 51% de retorno.

### 3.5. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Os respondentes de ambos os questionários são profissionais atualmente empregados em empresas localizadas no Brasil e relacionados a serviços de TI, sob a forma de clientes ou fornecedores destes serviços. No grupo de clientes, foram mencionadas 110 empresas e 21 setores distintos (Figura 3 - Setores de clientes no questionário aplicado aos clientes), dentre as quais 60 foram identificadas nominalmente. No grupo de fornecedores, foram mencionadas 105 empresas, das quais 67 foram identificadas nominalmente e 21 setores distintos, mas não iguais aos da amostra cliente (Figura 4 - Setores de clientes no questionário aplicado aos fornecedores). Os respondentes clientes em sua maioria trabalham em empresas de médio e grande porte, com 64,9% em empresas com mais de 1000 colaboradores (Figura 5 – Número de funcionários das empresas clientes nos questionários aplicados a clientes e fornecedores). Na amostra de fornecedores, o perfil das empresas também é semelhante, com 73,9% dos clientes como empresas de médio e grande porte (mais de 1000 colaboradores), conforme a Figura 5 – Número de funcionários das empresas clientes nos questionários aplicados a clientes e fornecedores.

Figura 3 - Setores de clientes no questionário aplicado aos clientes (percentual da amostra)



## Relação cliente-fornecedor em outsourcing de TI

Figura 4 - Setores de clientes no questionário aplicado aos fornecedores (percentual da amostra)

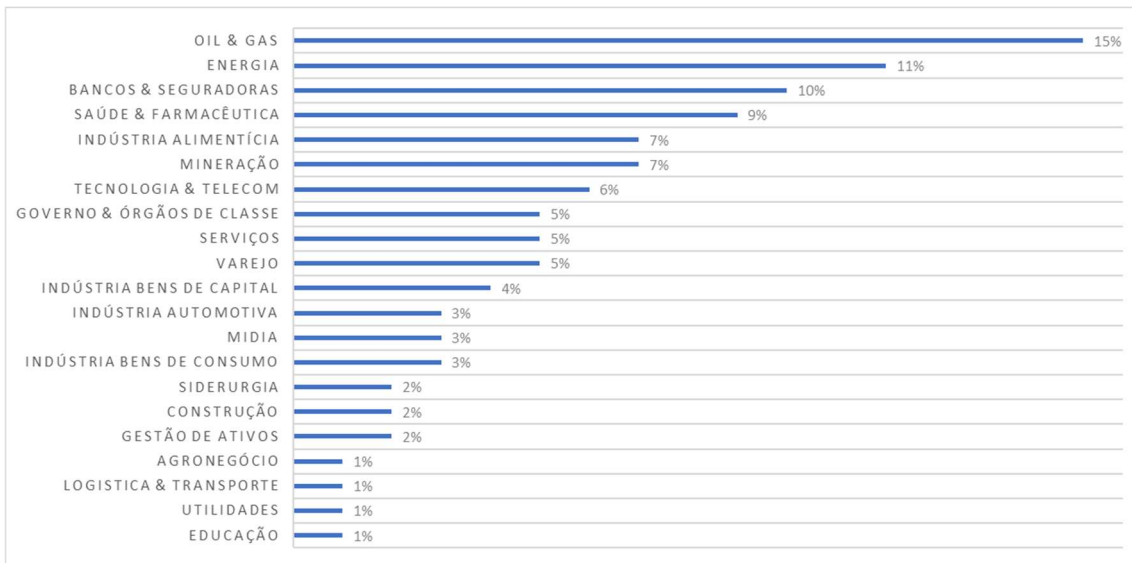
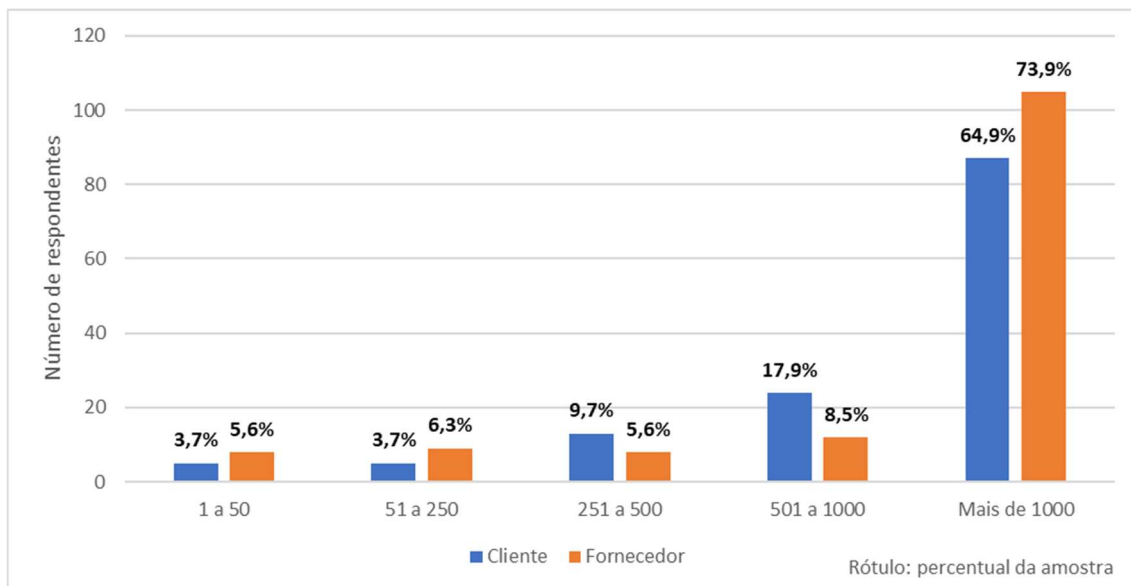


Figura 5 – Número de funcionários das empresas clientes nos questionários aplicados a clientes e fornecedores



No questionário para clientes, foram identificados 50 fornecedores de serviços de TI, enquanto no questionário para fornecedores, os respondentes pertencem a 60 empresas fornecedoras destes serviços. Não foram identificados ou selecionados processos específicos de ITO.

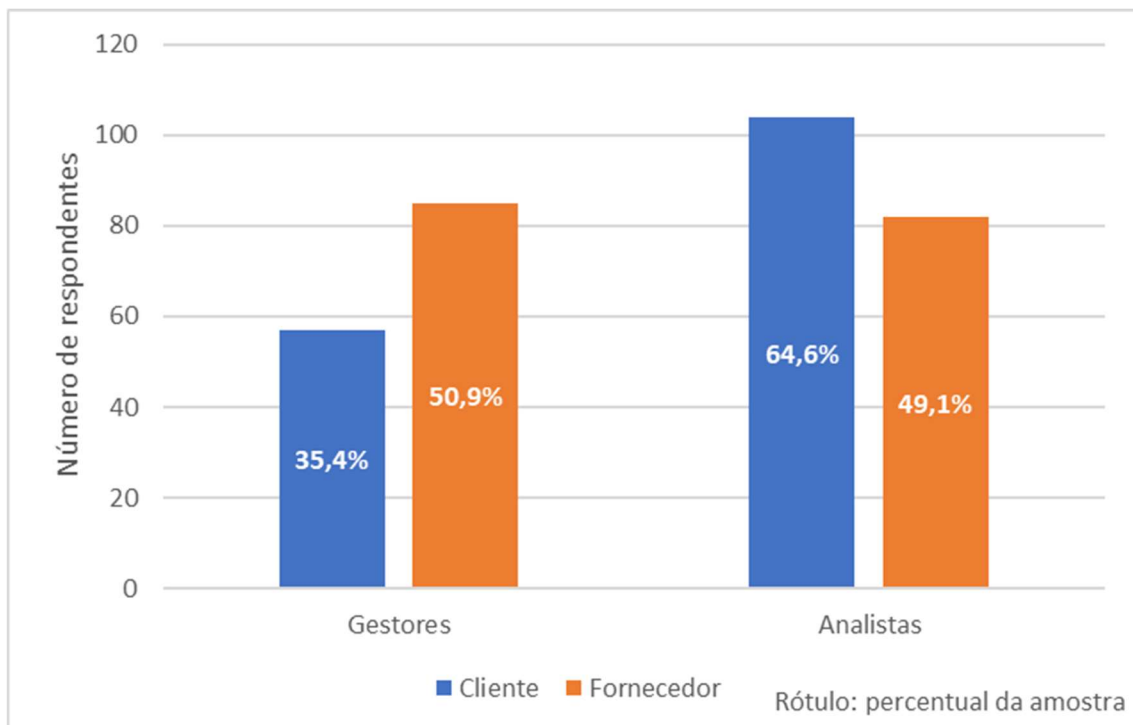
Os respondentes de ambos os questionários podem ser gestores (executivos, diretores e gestores associados de alguma forma ao relacionamento cliente-fornecedor analisado) ou

analistas ou consultores (analistas de negócios ou de TI no cliente ou consultores de TI no fornecedor) (Figura 6).

Em ambos os questionários, os respondentes se identificaram majoritariamente como do sexo masculino, 80,6% no questionário para clientes e 75,3% no questionário para fornecedores (Figura 7), dados que são superiores ao perfil dos profissionais de TIC no país, onde cerca de 63,6% dos profissionais são homens (BRASSCOM, 2019), mas são coerentes com a pesquisa Barômetro de TI (PAGEPERSONNEL, 2018) que aponta 88% de homens nesta área.

As faixas etárias de ambos os grupos são semelhantes, sendo a maioria dos respondentes entre 31 e 45 anos (57,5% dos clientes e 52,7% dos fornecedores –Figura 8), e estão alinhadas a pesquisa Barômetro de TI (PAGEPERSONNEL, 2018). A alta escolaridade também é uma característica de ambos os grupos de respondentes com 81,3% dos clientes com MBA, Pós-Graduação, Mestrado e Doutorado, enquanto os respondentes relativos a fornecedores possuem 76% em condições semelhantes (Figura 9).

*Figura 6 – Proporção de gestores e analistas nas amostras*



## Relação cliente-fornecedor em outsourcing de TI

Figura 7 – Proporção entre géneros dos respondentes

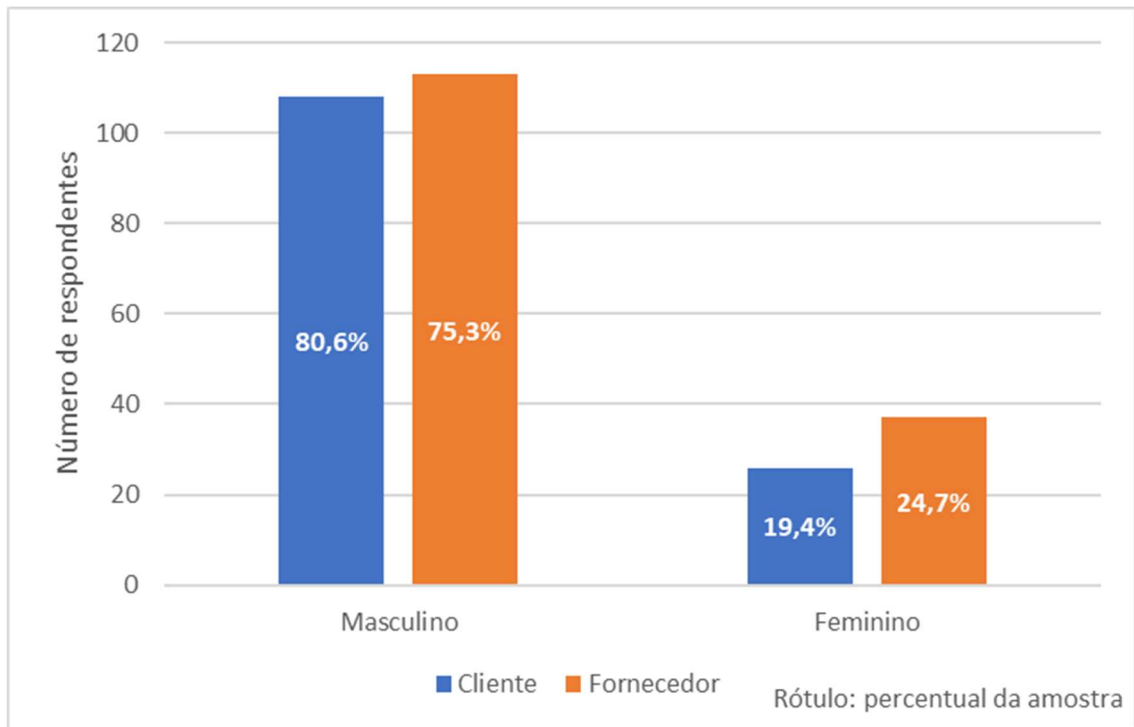
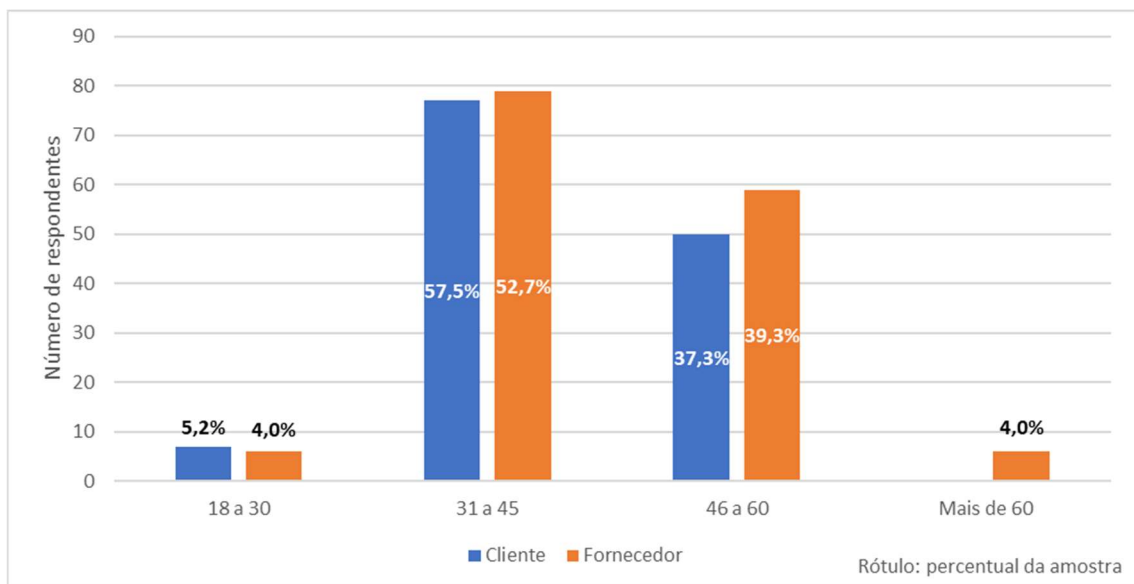
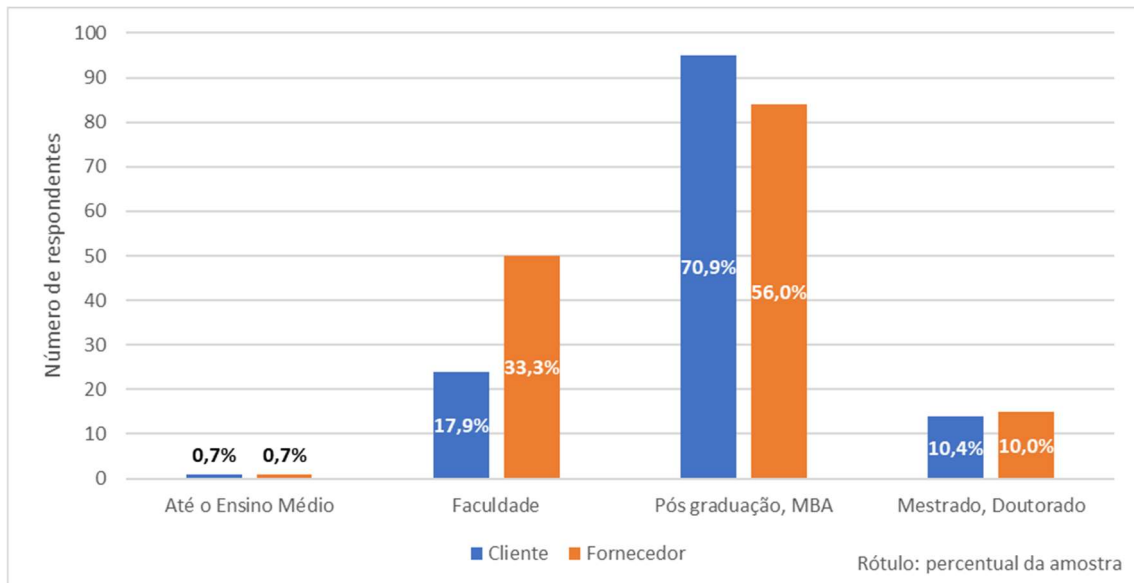


Figura 8 – Faixa etária dos respondentes



## Relação cliente-fornecedor em outsourcing de TI

Figura 9– Escolaridade dos respondentes



As empresas clientes indicaram ter, em sua maioria, longas relações com seus fornecedores principais (51,3% com mais de 5 anos) (Figura 11). Individualmente, os colaboradores do cliente se relacionam com os fornecedores por tempos variados (Figura 10 e Figura 12).

Por outro lado, embora as empresas fornecedoras também tenham, em sua maioria, longas relações com os seus clientes principais (55,6% com mais de 5 anos de relação) (Figura 11), os seus colaboradores se relacionam individualmente com os clientes por períodos mais curtos (60,5% com até 3 anos de relacionamento) (Figura 12), o que também está alinhado com o indicativo de maior rotatividade de colaboradores nestas empresas (PAGEPERSONNEL, 2018).

## Relação cliente-fornecedor em outsourcing de TI

Figura 10 - Tempo de empresa do empregado

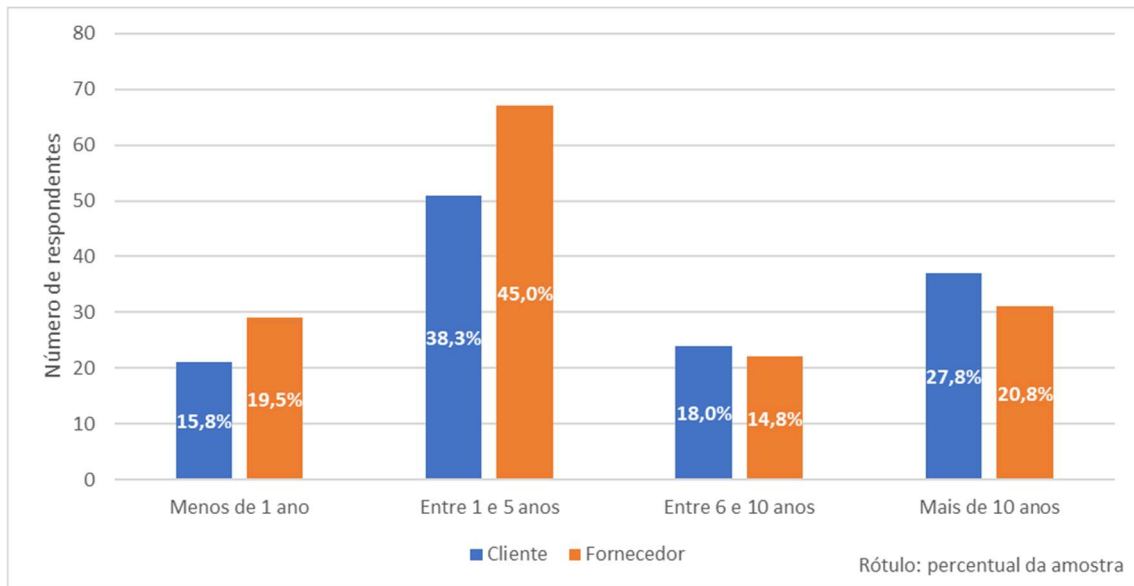
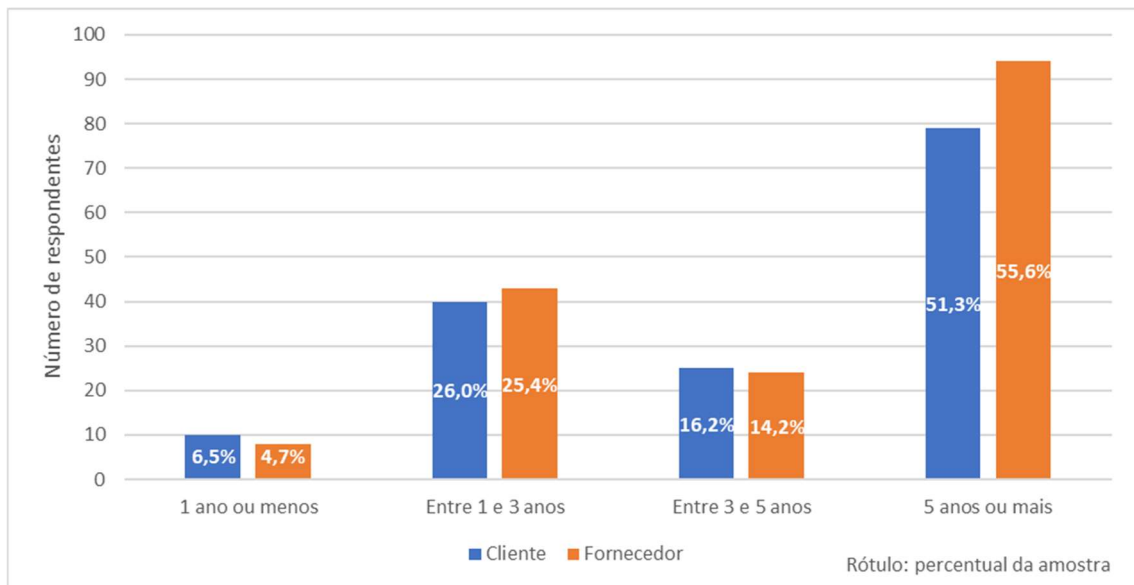


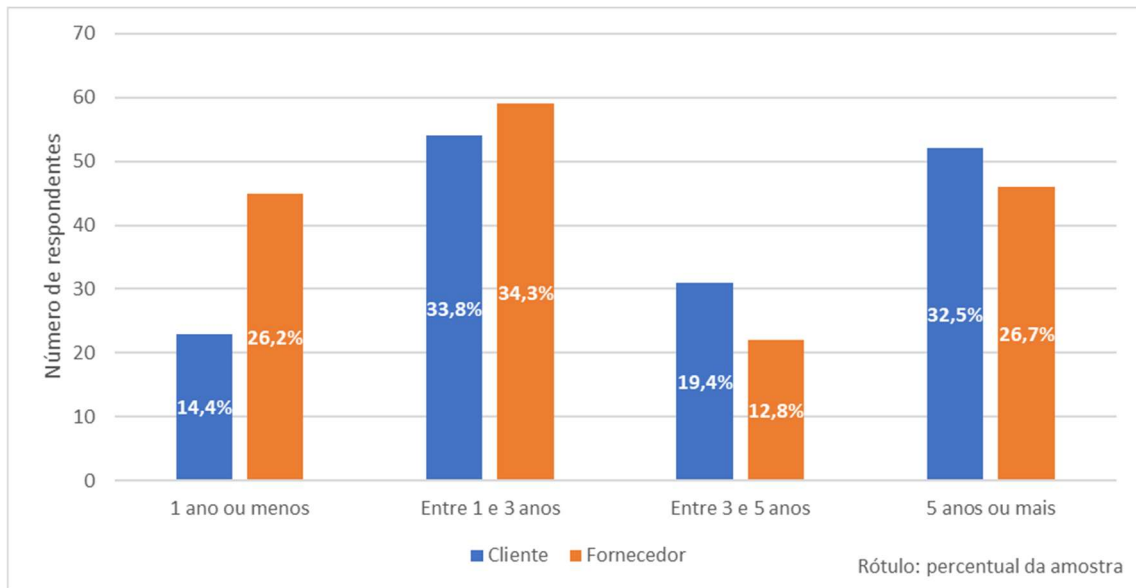
Figura 11 - Tempo de relação cliente-fornecedor





## Relação cliente-fornecedor em outsourcing de TI

Figura 12 - Tempo de relação cliente-fornecedor - individual



## 4. ESTUDO DAS VARIÁVEIS

### 4.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo, estudo cada variável individualmente quanto à sua consistência interna e pertinência para o modelo proposto. Para tal, são tratados os valores omissos no sistema e, em seguida, calculadas as estatísticas descritivas de cada item e da variável em questão (média, desvio padrão, variância).

A consistência interna das variáveis é avaliada através do  $\alpha$  de Cronbach que é uma das medidas de fiabilidade (*reliability*) mais utilizada para análises estatísticas nas ciências sociais, embora existam limitações e alternativas a este método (Maroco & Garcia-Marques, 2006). O valor do  $\alpha$  de 0.8 é considerado aceitável para testes cognitivos, mas um valor até 0.7 (ou até menor) para construtos psicológicos pode ser aceite em função da diversidade da amostra ou características subjetivas (Field, 2013).

Além disto, são consideradas as correlações intra-classe (ICC) reportadas na ferramenta para avaliar se a remoção de alguma questão geraria uma melhora significativa no valor do  $\alpha$  de Cronbach.

A adequação das variáveis é também avaliada pela Análise Fatorial Exploratória onde o índice de Kayser-Meyer-Olkin (KMO) indica a adequação da amostragem realizada com valores acima de 0.7 (Field, 2013). Com a matriz de correlações gerada, a existência de correlações baixas entre as variáveis (abaixo de 0,3), ou correlações muito altas (acima de 0,8), indicando multicolinearidade, pode sugerir que uma determinada variável deva ser removida do modelo. São analisadas também as comunalidades (abaixo de 0,5), para a eventual eliminação de um dos fatores.

### 4.2. VARIÁVEIS ANALISADAS

#### **Contrato**

Neste aspeto avaliam-se as principais características dos contratos entre as empresas cliente e fornecedor que podem impactar o relacionamento entre estes. Segundo Popo & Zenger (2002) e Qi & Chau (2012), um contrato bem escrito é a base dos relacionamentos

e deve especificar processos, contingências e controles para mitigar atitudes oportunistas. Para a escala, foi utilizada a única questão do modelo de Qi & Chau (2012) e 2 questões do modelo de Gainey & Klass (2003). A escala aplicada a clientes revela uma boa consistência interna com  $\alpha$  de Cronbach a 0,874; e uma homogeneidade apenas razoável com o KMO igual a 0,707. Para fornecedores, esta escala possui  $\alpha$  de Cronbach similar ( $\alpha = 0,850$ ) e um KMO ligeiramente mais fraco de 0,689.

### **Gestão contratual**

As questões avaliam metodologias e ferramentas disponíveis para atualização e gestão dos contratos nas relações cliente-fornecedor. A gestão contratual é uma forte ferramenta para a manutenção da relação cliente-fornecedor, a medida que provê atualizações para o contrato mediante as mudanças de cenário (Qi & Chau, 2012). As questões foram adaptadas dos modelos de Qi & Chau (2012) e Shi et al. (2005). A escala para clientes apresenta uma boa consistência ( $\alpha = 0,822$ ) e KMO igual 0,721. Aplicada a fornecedores, a consistência é um pouco menor ( $\alpha = 0,788$ ) e a homogeneidade igualmente moderada (KMO = 0,707).

### **Dimensão contratual**

A dimensão contratual consolida os itens anteriores e suas respectivas escalas, que juntos são fortes influenciadores do sucesso da IT Outsourcing (Qi & Chau, 2012). Ambas as escalas aplicadas a clientes e fornecedores apresentam boa consistência e homogeneidade, clientes ( $\alpha = 0,898$ , KMO = 0,838) e fornecedores ( $\alpha = 0,878$ , KMO = 0,836).

Um elevado número de omissões neste conjunto de perguntas relacionadas a dimensão contratual pode indicar ausência destes mecanismos ou, mais provavelmente, um desconhecimento do contrato e da sua gestão, o que justifica-se parcialmente pelo perfil dos entrevistados. Mais da metade do grupo de clientes (64,6%) e aproximadamente metade do grupo de fornecedores (49,1%) são analistas ou consultores e, portanto, não diretamente envolvidos na gestão contratual. Espera-se que o nível gerencial possua maior conhecimento destes fatores.

### **Comprometimento**

A escala de comprometimento é avaliada através de três questões que caracterizam o esforço dos parceiros pela relação ou aliança, baseadas na escala de Moberg & Speh (2003), que originalmente possui 4 questões. Uma questão foi suprimida pois não foi bem compreendida no grupo de pré-teste. Na avaliação do cliente, as respostas geram uma boa consistência interna ( $\alpha = 0,892$ ) e uma razoável homogeneidade (KMO = 0,728). Pelo ponto de vista do fornecedor, embora haja boa consistência ( $\alpha = 0,824$ ), a homogeneidade já é mais fraca (KMO = 0,653).

### **Frequência de Comunicação**

A frequência da comunicação avaliada nos diversos meios utiliza integralmente a escala da Park & Lee (2014) e visa medir o nível de interação entre as partes da relação. As médias das amostras são altas: cliente (M = 5,051, DP = 1,154) e fornecedor (M = 5,537, DP = 1,034) mas, tanto a amostra de clientes ( $\alpha = 0,683$ , KMO = 0,669), quanto a amostra de fornecedores ( $\alpha = 0,642$ , KMO = 0,720) apresentaram valores mais baixos tanto de consistência interna, quanto de homogeneidade. Ambas as amostras apresentam correlações fracas (abaixo de 0,5) e baixos índices de comunalidades.

### **Atividades de relacionamento**

As atividades de relacionamento são um componente fundamental para o desenvolvimento da relação cliente-fornecedor e a escala de Whipple et al. (2010) foi parcialmente utilizada. Considerando que os respondentes são gestores e analistas, tanto de clientes como de fornecedores, foram retiradas duas questões com referência a decisões de custos, pois o tema geralmente é tratado somente por gestores. Para ajuste do tamanho do questionário, duas questões foram consolidadas em uma e, conforme dificuldade de entendimento no pré-teste, duas outras questões foram retiradas.

Utilizamos as respostas às perguntas do questionário para a composição do construto. A amostra de clientes teve uma consistência interna ( $\alpha = 0,784$ ) e uma homogeneidade (KMO = 0,713) razoáveis. Do ponto de vista do fornecedor, tanto a consistência interna ( $\alpha = 0,673$ ) quanto a homogeneidade (KMO = 0,677) foram mais fracas. Uma das

perguntas (“... trabalhamos juntos informalmente”) apresentou fracas correlações com as demais (abaixo de 0,500) e alto índice de comunalidades (abaixo de 0,500).

### **Dimensão relacional**

A dimensão relacional consolida os construtos comprometimento, comunicação e atividades de relacionamento e suas respectivas escalas, permitindo uma visão mais ampla dos impactos desta na relação cliente-fornecedor. A amostra do cliente tem uma boa consistência interna ( $\alpha = 0,844$ ), assim como sua homogeneidade (KMO = 0,810). Já a amostra de fornecedores, apresenta valores mais baixos de consistência interna ( $\alpha = 0,781$ ) e homogeneidade (KMO = 0,755).

### **Confiança**

A confiança é um dos mais importantes fatores do modelo, sendo um forte antecedente não só da partilha de conhecimentos (Park & Lee, 2014), como também da performance do cliente, através de relações colaborativas (Whipple et al., 2010). Foram adaptadas 7 perguntas da escala de Moberg & Speh (2003) em 4 perguntas, procurando-se obter a percepção de confiança no parceiro e também a percepção de confiança na empresa do próprio respondente.

Para a amostra do cliente, os valores apresentam uma boa consistência interna ( $\alpha = 0,856$ ), mas uma homogeneidade fraca (KMO = 0,667). Já a amostra de fornecedores, apresenta uma ótima consistência interna ( $\alpha = 0,904$ ) e homogeneidade razoável (KMO = 0,768).

### **Partilha de Conhecimentos**

A partilha de conhecimentos também é um dos itens fundamentais para a performance do cliente seja como parte de padrões de comunicação ou através do incremento da qualidade da parceria (Monczka et al., 1998). As sete questões da escala de Monczka et al. (1998) foram agrupadas em quatro questões a fim de evitar dificuldade de interpretação em função da similaridade das questões. A amostra de clientes apresenta ótima consistência interna ( $\alpha = 0,845$ ) e uma homogeneidade razoável (KMO = 0,716). A amostra de fornecedores apresenta as mesmas características ( $\alpha = 0,815$ , KMO = 0,760).

### **Competência do cliente**

As diversas competências do cliente aparecem como fatores críticos para viabilizar a melhor utilização de conhecimentos partilhados e da confiança desenvolvida na relação cliente-fornecedor para a melhoria da performance. Com o objetivo de elaborar uma pesquisa objetiva e concisa (Chaer et al., 2012), a escala foi criada a partir da escala de Byrd (2000), para abordar aspectos de gerenciais (3 itens), da escala de Gomez et al. (2005), para incluir o aspecto de infraestrutura e processos (1 item), e das escalas de Ko et al. (2005) e Park & Lee (2014) (2 itens), a fim de abordar conhecimentos técnicos e de negócio. Ambas as amostras possuem ótima consistência e homogeneidade (cliente,  $\alpha = 0,904$ , KMO = 0,891; fornecedor,  $\alpha = 0,901$ , KMO = 0,855).

### **Performance**

A performance do cliente é avaliada pela percepção dos próprios clientes e de seus fornecedores quanto a melhora de seus índices de produtividade, tanto pela percepção de satisfação com a própria relação cliente-fornecedor. Para esta escala, adaptamos e consolidamos as escalas de Lee (2001) e Whipple et al. (2010) em sete questões. Também nesta variável, as amostras possuem ótima consistência e homogeneidade, seja para o cliente ( $\alpha = 0,955$ , KMO = 0,926) ou para o fornecedor ( $\alpha = 0,907$ , KMO = 0,880).

## 5. RESULTADOS

### 5.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo, os resultados da pesquisa são analisados a fim de observar-se diferentes percepções dos grupos de respondentes, clientes e fornecedores de serviços de ITO, com relação às dimensões apresentadas nos questionários. Dentro de cada grupo, os resultados dos subgrupos de gestores e analistas são também analisados quanto as suas diferenças.

Com base nos resultados das análises, é possível realizar uma discussão ampla dos resultados, avaliando as tendências de cada grupo.

### 5.2. AVALIAÇÃO DAS AMOSTRAS

Para a análise da correlação entre os itens e validação do modelo proposto, vamos utilizar inicialmente uma comparação entre médias das variáveis analisadas e o coeficiente de correlação de Pearson.

#### Amostra de clientes

Na percepção dos clientes, existe uma forte correlação entre a dimensão relacional e a dimensão contratual de um relacionamento cliente-fornecedor ( $r = 0,604$ ,  $p < 0,01$ ) (Tabela 1).

Tabela 1 - Questionário aplicado a clientes: estatísticas descritivas e correlações entre as variáveis

	Média	DP	Dimensão Contratual	Dimensão Relacional	Confiança	Partilha de Conhecimentos	Competência do Cliente	Performance do Cliente
Dimensão Contratual	4,887	0,277	(0,898)					
Dimensão Relacional	5,147	0,880	0,604*	(0,844)				
Confiança	5,933	0,480	0,586*	0,588*	(0,856)			
Partilha de Conhecimentos	5,375	0,228	0,515*	0,648*	0,756*	(0,845)		
Competência do Cliente	5,335	0,438	0,623*	0,468*	0,550*	0,552*	(0,904)	
Performance do Cliente	5,358	0,145	0,575*	0,603*	0,677*	0,661*	0,631*	(0,955)

\* $p < 0,01$ , na diagonal encontra-se o  $\alpha$  de Cronbach

Para a avaliação da hipótese 1, verifica-se inicialmente que as variáveis estão positivamente associadas a performance do cliente através de suas correlações de Pearson (Tabela 1): a performance do cliente em relação a dimensão contratual ( $r = 0,575$ ,  $p < 0,01$ ) e a relacional ( $r = 0,603$ ,  $p < 0,01$ ). Realiza-se, então, um estudo de regressão

*Relação cliente-fornecedor em outsourcing de TI*

múltipla onde a variável dependente é a performance do cliente. No primeiro modelo (modelo 5, Tabela 2), a dimensão contratual é a variável independente e possui um alto poder de explicação da performance do cliente ( $R^2$  ajustado = 0,284,  $p < 0,01$ ). Ao se incluir a dimensão relacional, no modelo 6, há um acréscimo do poder explicativo e este é significativo ( $R^2 = 0,399$   $\Delta R^2 = 0,115$ ,  $p < 0,01$ ) e, no último modelo (modelo 7), incluindo-se o tempo de relacionamento, verifica-se que este não é significativo ( $R^2 = 0,394$ ,  $\Delta R^2 = -0,005$ ,  $p = 0,584$ ). Neste caso, confirma-se a influência de ambas as dimensões, mas rejeita-se a hipótese 1, pois não foi possível verificar a influência do tempo de relacionamento na performance do cliente. Na análise dos subgrupos, verifica-se um cenário similar, porém o modelo 6 (dimensão contratual e relacional) também não é significativo para os gestores (Anexo 3).

*Tabela 2 - Questionário aplicado a clientes: modelos de regressão linear múltipla*

Variáveis independentes	Performance						
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7
Dimensão contratual	-	-	-	-	0,540*	0,311*	0,310*
Dimensão relacional	-	-	-	-	-	0,415*	0,413*
Confiança	-	-	0,671*	0,463*	-	-	-
Partilha de conhecimentos	0,659*	0,464*	-	-	-	-	-
Competência do cliente	-	0,387*	-	0,396*	-	-	-
Tempo de relação	-	-	-	-	-	-	0,044
R	0,659	0,739	0,671	0,751	0,540	0,642	0,643
R2	0,435	0,547	0,451	0,564	0,292	0,412	0,414
R2 Ajustado	0,430	0,539	0,446	0,557	0,284	0,399	0,394
$\Delta R^2$ ajustado	-	0,109	-	0,111	-	0,115	-0,005
F	90,760	28,933	100,600	31,578	38,763	18,909	0,302
Sig. F	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,584

\* $p < 0,01$

Para a avaliação das hipóteses 2a e 2b, verifica-se que tanto a dimensão relacional ( $r = 0,648$ ,  $p < 0,01$ ) quanto a dimensão contratual ( $r = 0,515$ ,  $p < 0,01$ ) estão positivamente associadas a partilha de conhecimentos (Tabela 1). Consequentemente, não se rejeitam as hipóteses 2a e 2b, respetivamente.

Ao avaliar a hipótese 3a, verifica-se que a dimensão relacional está positivamente associada a confiança de forma significativa ( $r = 0,588$ ,  $p < 0,01$ , Tabela 1). Desta forma,



não se rejeita a hipótese 3a. A associação da dimensão contratual com a confiança também é positiva ( $r = 0,586$ ,  $p < 0,01$ , Tabela 1), o que não nos permite rejeitar a hipótese 3b.

Também a associação entre as variáveis confiança e partilha de conhecimentos é fortemente positiva e significativa ( $r = 0,756$ ,  $p < 0,01$ , Tabela 1), não permitindo rejeitar a hipótese 4. A correlação de Pearson é simétrica e, portanto, não determina causalidade. Por outro lado, considerando que a confiança pode ser gerada inicialmente, desde o próprio estabelecimento das regras contratuais (Bekmamedova et al., 2008), ela pode existir antes mesmo da partilha de conhecimentos entre as partes, o que pode indicar que esta variável seja, de facto, mais influenciadora da partilha do que o contrário.

A performance, por sua vez, é influenciada pela confiança e pela partilha de conhecimentos, com a contribuição da competência do cliente para melhoria dos processos e capacidade de absorção e manutenção do conhecimento partilhado. Isto verifica-se através dos demais modelos gerados pela regressão linear múltipla (Tabela 2). No modelo 1, verifica-se a influência da partilha de conhecimentos na performance do cliente ( $R^2 = 0,430$ ,  $p < 0,01$ ) e, no modelo 2, inclui-se a competência do cliente que contribui significativamente para a explicação da performance ( $R^2 = 0,539$ ,  $\Delta R^2 = 0,109$ ,  $p < 0,01$ ). Ambos os modelos têm comportamento semelhante tanto para gestores, quanto para analistas e não se rejeitam as hipóteses 5a e 6a (vide Anexo 3).

O cenário se repete considerando a confiança como variável independente e a performance de cliente como variável dependente (Tabela 2) no modelo 3 ( $R^2 = 0,446$ ,  $p < 0,01$ ). No modelo 4, inclui-se a competência do cliente e o modelo explica um percentual maior da performance do cliente ( $R^2 = 0,557$ ,  $\Delta R^2 = 0,111$ ,  $p < 0,01$ ). Identicamente, os modelos têm comportamento semelhante entre gestores e analistas e não se rejeitam as hipóteses 5b e 6b (Anexo 3).

A percepção das influências da partilha de conhecimentos e da confiança na performance são equivalentes e o impacto da competência do cliente é significativo e bastante forte.

Ao analisar-se os subgrupos de gestores e analistas, através da aplicação do teste t de Student ou ANOVA para comparação das médias entre dois grupos (Field, 2013), estes não apresentam diferenças significativas em nenhuma das dimensões. Por outro lado,

através de ANOVA (Field, 2013), verifica-se que existe uma diferença significativa entre gestores e analistas somente no efeito da dimensão contratual na confiança ( $F(19,66) = 1,814, p < 0,05$ ).

### Amostra de fornecedores

Na percepção dos fornecedores, todas as médias dos construtos (Tabela 3) são bastante altas, acima dos valores indicados pelos clientes. Somente a competência do cliente é mais baixa que na amostra de clientes.

Tabela 3 - Questionário aplicado a fornecedores: estatísticas descritivas e correlações entre as variáveis

	Média	DP	Dimensão Contratual	Dimensão Relacional	Confiança	Partilha de Conhecimentos	Competência do Cliente	Performance do Cliente
Dimensão Contratual	4,987	0,283	(0,878)					
Dimensão Relacional	5,613	0,881	0,298*	(0,781)				
Confiança	6,023	0,315	0,506*	0,535*	(0,904)			
Partilha de Conhecimentos	5,704	0,232	0,445*	0,600*	0,789*	(0,815)		
Competência do Cliente	5,084	0,270	0,562*	0,441*	0,606*	0,577*	(0,901)	
Performance do Cliente	5,911	0,095	0,495*	0,590*	0,574*	0,551*	0,545*	(0,907)

\* $p < 0,01$ , na diagonal encontra-se o  $\alpha$  de Cronbach

A relação entre as dimensões relacional e contratual é positiva e significativa (Tabela 3,  $r = 0,298, p < 0,01$ ), embora bem mais fraca que na percepção dos clientes. Para validação da hipótese 1, verifica-se inicialmente que as variáveis individualmente estão positivamente associadas a performance do cliente através de suas correlações de Pearson: a performance do cliente em relação a dimensão contratual ( $r = 0,495, p < 0,01$ ) e a relacional ( $r = 0,590, p < 0,01$ ). Executando-se a regressão linear múltipla (Modelos 5, 6 e 7, Tabela 4), o primeiro modelo indica que a influência da dimensão contratual é relevante e significativa ( $R^2$  ajustado = 0,239,  $p < 0,01$ ), assim como o modelo com ambas as dimensões ( $R^2 = 0,438, \Delta R^2 = 0,189, p < 0,01$ ), enquanto o tempo de relacionamento ( $R^2 = 0,438, \Delta R^2 = -0,005, p = 0,799$ ) não é significativo. Assim, rejeita-se a hipótese 1. O comportamento é semelhante no subgrupo de gestores, mas a dimensão contratual não é significativa no subgrupo de analistas, Modelo 6, conforme Anexo 3.

Testando as hipóteses 2a e 2b, verifica-se pelo coeficiente de Pearson que a dimensão relacional ( $r = 0,600, p < 0,01$ ) e a dimensão contratual ( $r = 0,445, p < 0,01$ ) estão

*Relação cliente-fornecedor em outsourcing de TI*

positivamente associadas a partilha de conhecimentos (Tabela 3), embora com forças bastante distintas. Como consequência, não se rejeitam as hipóteses 2a e 2b, respetivamente.

*Tabela 4 - Questionário aplicado a fornecedores: modelos de regressão linear múltipla*

Variáveis independentes	Performance						
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7
Dimensão contratual	-	-	-	-	0,496*	0,351*	0,350*
Dimensão relacional	-	-	-	-	-	0,461*	0,459*
Confiança	-	-	0,580*	0,379*	-	-	-
Partilha de conhecimentos	0,562*	0,355*	-	-	-	-	-
Competência do cliente	-	0,341*	-	0,322*	-	-	-
Tempo de relação	-	-	-	-	-	-	0,018
R	0,562	0,624	0,580	0,632	0,496	0,662	0,662
R2	0,316	0,389	0,337	0,400	0,246	0,438	0,438
R2 Ajustado	0,310	0,379	0,332	0,390	0,239	0,428	0,423
$\Delta$ R2 ajustado	-	0,069	-	0,058	-	0,189	-0,005
F	57,651	14,900	65,024	13,317	37,497	38,904	0,065
Sig. F	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,799

\* $p < 0,01$

Para a avaliação das hipóteses 3a e 3b, o coeficiente de correlação da dimensão relacional com a confiança é positivo e significativo ( $r = 0,535$ ,  $p < 0,01$ , Tabela 3), tal como a dimensão contratual também possui um coeficiente positivamente associado a confiança e significativo ( $r = 0,506$ ,  $p < 0,01$ ). Assim, não se rejeitam as hipóteses 3a e 3b.

Novamente, a associação entre as variáveis confiança e partilha de conhecimentos é fortemente positiva e significativa ( $r = 0,789$ ,  $p < 0,01$ , Tabela 3).

Através de regressão linear múltipla, avalia-se a influência da confiança e da partilha de conhecimentos, bem como da competência do cliente na performance do mesmo (Tabela 4). No modelo 1, verifica-se a influência da partilha de conhecimentos na performance do cliente ( $R^2 = 0,310$ ,  $p < 0,01$ ) e, no modelo 2, inclui-se a competência do cliente que contribui significativamente para a explicação da performance ( $R^2 = 0,379$ ,  $\Delta R^2 = 0,069$ ,  $p < 0,01$ ). No subgrupo de gestores, o modelo 2 ( $R^2 = 0,327$ ,  $\Delta R^2 = 0,171$ ,  $p < 0,01$ ) possui comportamento similar, enquanto no subgrupo de analistas ( $R^2 = 0,309$ ,  $\Delta R^2 = 0,000$ ,  $p = 0,319$ ), este resultado não é significativo (vide Anexo 3). Assim, no modelo geral e no

modelo de gestores, não se rejeitam as hipóteses 5a e 6a, mas no modelo particular dos analistas, a hipótese 6a é rejeitada.

O cenário é semelhante quando a confiança é a variável independente e a performance de cliente a variável dependente no modelo 3, Tabela 4 ( $R^2 = 0,332$ ,  $p < 0,01$ ). No modelo 4, inclui-se a competência do cliente e o modelo explica um percentual maior da performance do cliente ( $R^2 = 0,390$ ,  $\Delta R^2 = 0,058$ ,  $p < 0,01$ ). Identicamente, o modelo 4 para os gestores é significativo ( $R^2 = 0,462$ ,  $\Delta R^2 = 0,105$ ,  $p < 0,01$ ), mas não o é para os analistas ( $R^2 = 0,307$ ,  $\Delta R^2 = 0,024$ ,  $p < 0,101$ ). Ou seja, no modelo geral e no modelo de gestores não se rejeitam as hipóteses 5b e 6b, no modelo para analistas, a hipótese 6b é rejeitada.

Quando aplicado o teste t de Student ou ANOVA (Field, 2013) para avaliar as médias entre os subgrupos de clientes e analistas, estes não apresentam diferenças significativas em nenhuma das dimensões. Por outro lado, através de ANOVA (Field, 2013), verifica-se que existe uma diferença significativa entre gestores e analistas somente no efeito da dimensão contratual na partilha de conhecimentos ( $F(21,73) = 2,000$ ,  $p < 0,05$ ).

### *5.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS*

As médias das percepções dos fornecedores são mais altas que as médias das avaliações dos clientes, exceto pela percepção de competência do cliente, na qual o cliente se auto avalia melhor do que a avaliação do fornecedor sobre ele (Tabela 1 e Tabela 3).

Esta avaliação otimista do fornecedor sobre os fatores que compõem a relação cliente-fornecedor e da performance do cliente parece estar em ligeiro desacordo com a percepção do cliente, o que não é um sintoma positivo, uma vez que o cliente é o comprador do serviço e, em última instância, quem precisa estar satisfeito com o mesmo. Este resultado não condiz com o estudo de Lee et al. (2008), onde as percepções entre os grupos são bastante equivalentes, mas está alinhando com Roses et al. (2009), que indicam um *gap* entre a percepção do cliente e a do fornecedor, isto é, o cliente tem percepções menos positivas por diversos motivos, tanto tangíveis (altas expectativas quanto a soluções complexas e questões técnicas), quanto associados a dimensão relacional, como comunicação, comprometimento e outros.

De forma geral, a dimensão relacional tem uma forte influência na confiança, na partilha de conhecimentos e na performance do cliente, em ambos os grupos (Figura 13 e Figura 14). A dimensão contratual, embora também relacionada a todos os itens, pode ser considerada facilitadora e base para a dimensão relacional, seguindo a ordem de precedência dos eventos, conforme analisado por Qi & Chau (2015). Pode-se verificar a influência das dimensões contratual e relacional na performance individualmente (Tabela 1 e Tabela 3) e, através da regressão linear múltipla, a complementaridade entre elas se confirma (Tabela 2 e Tabela 4), ou seja, ambas contribuem de forma conjunta para uma melhor performance do ITO e do cliente de ITO.

Este resultado é coerente com o proposto por Qi & Chau (2012), Beck & Schott (2012), Huber et al. (2013), onde estas dimensões podem ser complementares, substitutas e igualmente relevantes para o sucesso da relação e do cliente, assim como em Poppo & Zenger (2002), onde existe sinergia entre as dimensões. Esta pesquisas entrevistaram somente gestores e executivos de empresas cliente, mas a mesma percepção existe também para grupos diversificados.

Numa avaliação adicional, verifica-se que, no subgrupo de clientes gestores, a regressão linear indica que somente a dimensão contratual é significativa para a performance do cliente e, de forma antagônica, no subgrupo de fornecedores analistas, a dimensão contratual não é significativa (Anexo 3). Os gestores do cliente geralmente são os responsáveis pela elaboração e gestão do contrato, ou seja, possuem grande conhecimento e interação constante com as regras contratuais no processo de gestão do ITO mas, por outro lado, podem estar minimizando o lado *soft* do relação cliente-fornecedor, não considerando as recomendações propostas desde Barthélemy (2003). Os fornecedores analistas são os participantes da relação mais distantes da elaboração e gestão contratual.

O tempo da relação não se mostrou como mediador entre as dimensões do relacionamento cliente-fornecedor e a performance do cliente. Este resultado não é condizente com os resultados apontados por Poppo & Zenger (2002), Athanasopoulou (2009) e Stock et al. (2010). Por outro lado, Nyaga & Whipple (2011) discordam da influência do tempo das relações na performance, reforçando que somente a qualidade da relação é relevante. Embora ambas as amostras possuam mais de 50% das relações com 5 anos ou mais de duração (Figura 11), o mercado brasileiro de serviços de TI é muito dinâmico e está

sofrendo uma intensa transformação nos seus modelos de serviço (ABES, 2019), o que tende a dificultar a avaliação de relacionamentos ao longo do tempo. Também em função do dinamismo do ITO no Brasil, existe uma alta rotatividade de recursos de ITO, com mais 70% dos recursos com menos de 5 anos de tempo na empresa (PagePersonnel, 2018).

Os fornecedores parecem uma percepção mais forte ou similar da influência da dimensão relacional e mais fraca da dimensão contratual, quando comparados aos clientes (Tabela 2 e Tabela 4). Já em Nyaga et al. (2010), os resultados são distintos, com os fornecedores mais associados a garantias contratuais, enquanto que os clientes colocam maior peso na dimensão relacional e na confiança desenvolvida entre as partes.

Pode-se supor que o cliente, no ambiente dinâmico e instável do ITO no Brasil, procure se precaver mais através da elaboração e gestão do contrato. Os riscos assumidos na contratação do fornecedor e possíveis perdas financeiras por problemas no relacionamento e não atingimento da performance esperada parecem impactar mais o grupo de clientes. Por outro lado, o fornecedor, no intuito de estreitar o relacionamento com o cliente, aumentar suas vendas e minimizar os impactos de eventuais falhas na entrega dos produtos ou serviços, poderá apostar no desenvolvimento das relações. As constantes mudanças no ambiente tecnológico, bem como a escassez de recursos capacitados (BRASSCOM, 2019; Canaltech, 2019), adiciona uma considerável incerteza nesta relação cliente-fornecedor. Assim, para os fornecedores, as relações de confiança, ou o chamado “*networking*”, reforçam contatos e abrem novas janelas de oportunidades.

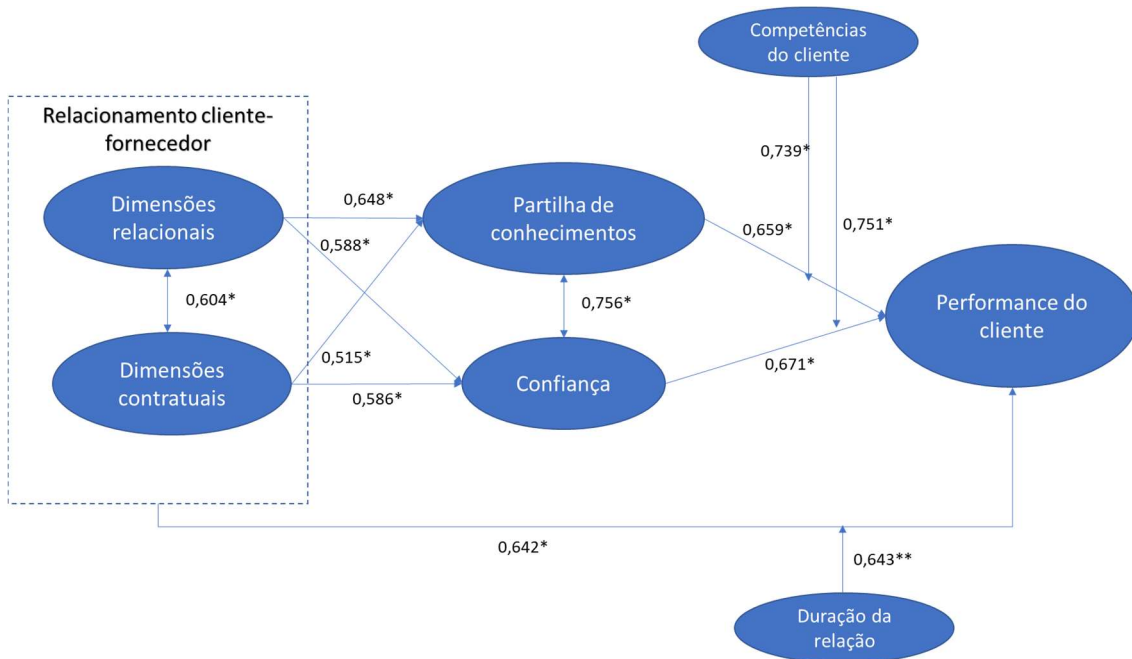
Os clientes parecem reconhecer uma maior relação da partilha de conhecimentos e da confiança com a sua própria performance em comparação com a percepção dos fornecedores (Figura 13 e Figura 14). O impacto das diversas competências do cliente (gestão, técnica, infraestrutura e outras) é avaliado como bastante significativo em todos os grupos, conforme percebido por Loebbecke et al. (2016), exceto no grupo de consultores de fornecedores (Anexo 3).

Neste último caso, os resultados parecem mostrar que os consultores minimizam a influência das competências do cliente no resultado da performance, conforme mencionado por Park et al. (2007). Embora estes consultores tenham um forte

relacionamento com cliente (muitos deles ficam nas dependências do cliente), os mesmos também estão sujeitos aos problemas operacionais diários deste cliente e conhecem os seus pontos de falha. Por outro lado, é possível que as competências do cliente possam, por vezes, incomodar o consultor, pois impõem a ele mais controlos (competência de gestão) e maior cobrança quanto a prazos, qualidade dos produtos e serviços (principalmente a competência técnica).

Embora não tenham sido formuladas hipóteses específicas para os subgrupos de gestores e analistas, são observadas algumas diferenças (Tabela 5), com as quais não encontramos comparação relevante na literatura. Os gestores, pela natureza da sua atividade de gestão, parecem valorizar os itens da dimensão contratual, enquanto que os analistas ou consultores podem basear o seu relacionamento nas interações sociais com seus pares e privilegiar o foco nas atividades operacionais, em detrimento dos detalhes dos contratos e suas respectivas gestões.

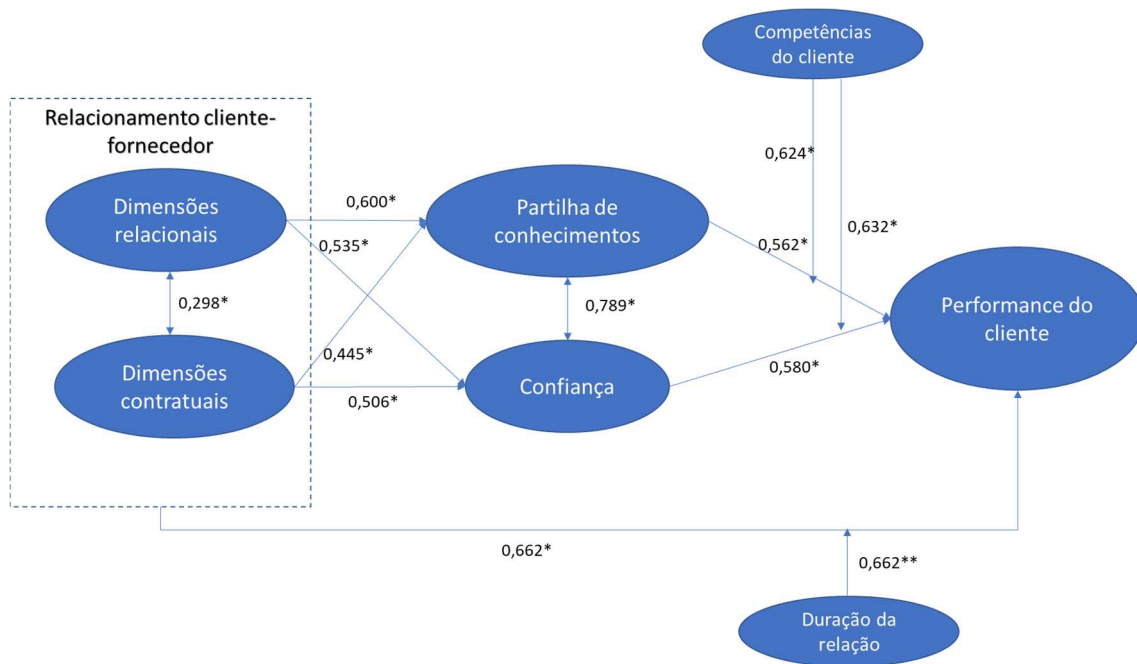
*Figura 13 - Questionário aplicado a clientes: resumo das correlações*



\* $p < 0,01$  \*\*  $p > 0,01$  (não significativa)

## Relação cliente-fornecedor em outsourcing de TI

Figura 14 - Questionário aplicado a fornecedores: resumo das correlações



\* $p < 0,01$  \*\*  $p > 0,01$  (não significativa)

Tabela 5 - Quadro resumo da avaliação de hipóteses

Hipóteses	Clientes			Fornecedores		
	Geral	Gestores	Analistas	Geral	Gestores	Analistas
Hipótese 1	Rej.*	Rej.**	Rej.*	Rej.*	Rej.*	Rej.***
Hipótese 2a	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.
Hipótese 2b	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.
Hipótese 3a	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.
Hipótese 3b	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.
Hipótese 4	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.
Hipótese 5a	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.
Hipótese 5b	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.
Hipótese 6a	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.	Rej.
Hipótese 6b	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.	Não Rej.	Rej.

\* Nestes modelos, as dimensões contratual e relacional são significativas, mas a mediação do tempo da relação não é significativa.

\*\* Neste modelo, somente a dimensão contratual é significativa.

\*\*\*Neste modelo, a dimensão contratual e o tempo de relacionamento não são significativos no modelo completo



## 6. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo evidenciar a relação cliente-fornecedor no ambiente de outsourcing de serviços de tecnologia (ITO) e sua influência na performance do cliente. Através do mesmo, buscou-se identificar padrões, tendências ou anomalias nas percepções dos grupos analisados e, com isto, dentro deste cenário, sugerir ações ou atitudes que melhorem esta relação e, como consequência, tragam um impacto positivo para a performance do cliente.

Verificou-se uma diferença de percepções entre clientes e fornecedores de serviços de ITO, onde estes últimos possuem visões mais positivas a respeito da relação e da performance do cliente (médias mais altas), muito embora a percepção de influência de todos os fatores na performance seja mais forte no cliente (correlações mais fortes). A discrepância é inicialmente preocupante, pois pode indicar que fornecedores não compreendem os seus clientes e os fatores críticos que influenciam a performance deles. Porém, de posse desta informação de tendência, o cliente poderá ter mais oportunidades para fomentar o desenvolvimento da relação, com vistas a melhora de sua performance. Recomenda-se que o cliente trabalhe em conjunto com os seus fornecedores estratégicos desde a elaboração do contrato de ITO, na definição e execução dos processos de gestão deste contrato, bem como em atividades de relacionamento e engajamento, na definição de regras e processos de comunicação e de partilha de conhecimento entre partes.

O investimento de ambos os parceiros na adequação desta percepção através de alinhamentos e comunicação em geral, pode trazer benefícios para o relacionamento como um todo. O fornecedor, dentro das instalações do cliente, deve, sempre que possível, participar das atividades de integração da empresa e ser instruído nos processos do negócio da empresa. No caso de projetos de grande porte e também nos casos de *offshoring*, atividades específicas de integração das equipas do cliente e do fornecedor precisam ser desenvolvidas por equipas de RH ou *Change Management*. O fornecedor de serviços de ITO nas modalidades de *offshoring* ou *nearshoring* também deve investir em agentes de relacionamento ou *boundary spanners*, conforme mencionado por Gregory et al. (2009). Estes agentes serão os principais responsáveis pela integração entre as partes e redução de conflitos.

Verificou-se também que gestores, principalmente os do cliente, têm maior conhecimento e controlo dos processos contratuais, representados aqui pela dimensão contratual e, portanto, os associam mais fortemente a todos os demais construtos. Por sua vez, analistas e consultores parecem possuir uma visão mais positiva do impacto da dimensão relacional na confiança e partilha de conhecimentos. O Brasil encontra-se num cenário de ITO com soluções de negócio e tecnológicas cada vez mais complexas (ABES, 2019), e cabe então aos gestores reforçarem e partilharem as condições e controlos contratuais com os seus analistas ou consultores, a fim de explicitar papéis e responsabilidades, diretos e limites, dirimir conflitos e promover a interação entre os grupos como sugerido por Qi & Chau (2012).

No entanto, estes mesmos gestores necessitam principalmente se capacitar no lado “*soft*” da relação, conforme sugerido por Barthelemy (2003), para cobrir questões provenientes de “*gaps*” contratuais e criar de um ambiente propício para a relação cliente-fornecedor. A capacitação, através de cursos, atividades “*on the job*” ou troca de experiências, deve priorizar a gestão de trabalho em equipa, de engajamento e motivação das equipas e de novas tecnologias e inovação. Através do reforço do comprometimento, da frequência de comunicação e das atividades de relacionamento, poderá se atingir uma maior confiança, partilha de conhecimentos e performance final (Whipple et al., 2010; Nyaga & Whipple, 2011; Park & Lee, 2014).

Finalmente as competências do cliente podem ser, de facto, um fator significativo para a melhoria da performance do cliente, atuando diretamente nos principais fatores da relação cliente-fornecedor, a confiança e a partilha de conhecimentos. A área de TI tornou-se estratégica para a grande maioria dos negócios atuais e o cliente precisa se capaz de atrair e reter talentos também nesta área. Os recursos de TI devem ser capacitados para absorver os conhecimentos trazidos pelos fornecedores ou gerados dentro da relação, bem como para gerenciar adequadamente os projetos, recursos, materiais e humanos, para resolver questões deste relacionamento, fomentar a confiança e a partilha de conhecimentos e assim trazer benefícios para a sua empresa. O fornecedor de serviços de ITO, por sua vez, precisa estar engajado e disposto a contribuir com o conhecimento geral da relação e do seu cliente.

## 7. LIMITAÇÕES E FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Este estudo é limitado pelo tamanho de suas amostras, dentro de um amplo mercado de TI como o brasileiro (Anexo 1). Sendo estas amostras de conveniência, não é possível generalizar os resultados encontrados. Os resultados são válidos apenas no âmbito das amostras produzidas.

Buscou-se ampliar a coleta de resultados a fim de reduzir quaisquer tendências (*bias*) das amostras, mas pode ser interessante ampliar o estudo para empresas de mais setores e tamanhos distintos, bem como para atingir relacionamentos de ITO de durações mais variadas e então permitir identificar alguma influência do tempo de relacionamento na performance do cliente, embora o estudo de Nyaga & Whipple (2011) não verifique esta relação. Alternativamente, um estudo longitudinal poderá acompanhar relacionamentos cliente-fornecedor de serviços de ITO e avaliar como estes evoluem ao longo do tempo.

O estudo também pode ser ampliado a fim de se adicionar mais variáveis e relações à pesquisa, como as competências do fornecedor, a performance do fornecedor e a segmentação por tipos de serviços de TI, por exemplo. Em breve, será possível também avaliar impactos específicos das novas tecnologias como a computação em nuvem (*cloud*) e novos serviços associados a esta, o *big data*, o *machine learning* e o *IOT (internet of things)*, que começam a ser adotadas pelas empresas do país (ABES, 2019).

Finalmente, o estudo limita-se a um retrato do período da pesquisa e ao ambiente político-econômico-social do Brasil, que sofre restrições econômicas na atualidade. Neste cenário, ampliam-se as buscas por soluções de menor custo, as reduções de investimentos e de equipas nas empresas, o que pode afetar as percepções dos entrevistados sobre os itens analisados. Um novo estudo, num cenário econômico mais positivo, e com as novas variáveis acima mencionadas, poderá ser comparado aos resultados deste estudo, comprovando o modelo proposto ou trazendo revisões e adições ao mesmo.

REFERÊNCIAS

- ABES. 2019.** Mercado Brasileiro de Software: panorama e tendências, 2019 - 1ª. ed. - São Paulo: ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software. Acesso em: 13 out. 2019.
- Agrawal, P., & Hall, S. C. (2014). Using accounting metrics as performance measures to assess the impact of information technology outsourcing on manufacturing and service firms. *Journal of Applied Business Research*, 30(5), 1559-n/a.
- Al-Salti, Z., & Hackney, R. (2011). Factors impacting knowledge transfer success in information systems outsourcing. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(5), 455-468.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working P. *Journal of Marketing*, 54(1), 42.
- Athanasopoulou, P. (2009). Relationship quality: a critical literature review and research agenda. *European Journal of Marketing*, 43(5/6), 583-610.
- Aziati, A. N., Juhana, S., & Hazana, A. N. (2014). Knowledge transfer conceptualization and scale development in IT outsourcing: the initial scale validation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 11-22.
- Babar, M. A., Verner, J. M., & Nguyen, P. T. (2007). Establishing and maintaining trust in software outsourcing relationships: An empirical investigation. *Journal of Systems and software*, 80(9), 1438-1449.
- Barthelemy, J. (2001). The hidden cost of IT outsourcing. *Sloan Management Review*, 42(3), 60-69.
- Barthélemy, J. (2003). The hard and soft sides of IT outsourcing management. *European Management Journal*, 21(5), 539-548.
- Beck, R., & Schott, K. (2012). The interplay of project control and interorganizational learning: mitigating effects on cultural differences in global, multisource ISD outsourcing projects. *Business & Information Systems Engineering*, 4(4), 183-192.
- Bekmamedova, N., Prananto, A., McKay, J. and Vorobie, A. (2008), "Towards a conceptualization of trust in IS outsourcing", *proceedings of the 29th International Conference on Information Systems (ICIS)*, Paris, December 14-17.
- Blumenberg, S., Wagner, H. and Beimborn, D. (2009), "Knowledge transfer processes in IT outsourcing relationships and their impact on shared knowledge and outsourcing performance", *International Journal of Information Management*, Vol. 29 No. 5, pp. 342-52.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 87-111.

**BRASSCOM. 2019.** Relatório Setorial, Inteligência e Informação, BRI2-2019-003a – Mercado de TIC Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação. Disponível em: <https://brasscom.org.br/relatorios-brasscom/>. Acesso em: 13 out. 2019.

**Canaltech. 2019.** Falta de profissionais qualificados em TI é o grande desafio da economia global. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/carreira/falta-de-profissionais-qualificados-em-ti-e-o-grande-desafio-da-economia-global-53479>>. Acesso em: 18.ago.2019.

Carnevalli, J. A., & Miguel, P. A. C. (2001). Desenvolvimento da pesquisa de campo, amostra e questionário para realização de um estudo tipo survey sobre a aplicação do QFD no Brasil. *XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção-ENEGEP*.

Carson, S.J., Madhok, A., and Wu, T. (2006). “Uncertainty, Opportunism, and Governance: The Effects of Volatility and Ambiguity on Formal and Relational Contracting”. *Academy of Management Journal*, 49 (5): 1058–1077.

Chaer, G., Diniz, R. R. P., & Ribeiro, E. A. (2012). A técnica do questionário na pesquisa educacional. *Revista Evidência*, 7(7).

Chang, Y. B., & Gurbaxani, V. (2012). Information technology outsourcing, knowledge transfer, and firm productivity: An empirical analysis. *MIS Quarterly*, 36(4), 1043-1063.

Chaudhury, A., Nam, K., & Rao, H. R. (1995). Management of information systems outsourcing: A bidding perspective. *Journal of Management Information Systems*, 12(2), 131-159.

Chen, C. J. (2004). The effects of knowledge attribute, alliance characteristics, and absorptive capacity on knowledge transfer performance. *R&D Management*, 34(3), 311-321.

**COMPUTERWORLD. 2018.** Mercado de outsourcing de TI chegará a US\$ 13,6 bilhões em 2018 na América Latina. Disponível em: <https://computerworld.com.br/2018/07/11/mercado-de-outsourcing-de-ti-chegara-us-136-bilhoes-em-2018-na-america-latina/>. Acesso em: 17 out. 2018.

Cullen, J.B., Johnson, J.L. and Sakano, T. (2000), “Success through commitment and trust: the soft side of strategic alliance management”, *Journal of World Business*, Vol. 35 No. 3, pp. 223-240.

DiRomualdo, A., & Gurbaxani, V. (1998). Strategic intent of IT outsourcing. *Sloan Management Review*, 39(4), 67-80.

Fernandes, L. A., & Gomes, J. M. M. (2003). Relatórios de pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação. *ConTexto*, 3(4).

Field, A. (2013). Interpreting Cronbach’s  $\alpha$  (some cautionary tales). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (p. 709). **SAGE Publications**. Kindle Ed.

Fjermestad, J., & Saitta, J. A. (2005). A strategic management framework for IT outsourcing: A review of the literature and the development of a success factors model. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 7(3), 42-60.

Gainey, T. W., & Klaas, B. S. (2003). The outsourcing of training and development: Factors impacting client satisfaction. *Journal of Management*, 29(2), 207-229.

Ganesan, S. (1994), "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 2, pp. 1-19.

Gefen, D., Wyss, S., and Lichtenstein, Y. (2008). "Business Familiarity as Risk Mitigation in Software Development Outsourcing Contracts". *MIS Quarterly*, 32 (3): 531-551.

George, B., Hirschheim, R., and Stetten, A. (2014). "Through the lens of social capital: a research agenda for studying IT outsourcing", *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 7 Issue: 2, pp.107-134.

Ghosh, B., & Scott, J. E. (2009). RELATIONAL ALIGNMENT IN OFFSHORE ISM OUTSOURCING. *MIS Quarterly Executive*, 8(1).

Gomez, P. J., Lorente, J. C., and Cabrera, R. V. (2005) Organizational learning capability: A proposal of measurement," *Journal of Business Research*, 58, 715-725.

Goo, J., Huang, C.D., and Hart, P. (2008). "A Path to Successful IT Outsourcing: Interaction Between Service-Level Agreements and Commitment". *Decision Sciences*, 39 (3): 469-506.

Goo, J., Kishore, R., Rao, H. R., & Nam, K. (2009). The role of service level agreements in relational management of information technology outsourcing: an empirical study. *MIS Quarterly*, 119-145.

Gopal, A., & Koka, B. R. (2012). The asymmetric benefits of relational flexibility: Evidence from software development outsourcing. *MIS Quarterly*, 36(2): 553-576.

Gottschalk, P.; Solli-Saether, H. (2006). Managing successful it outsourcing relationships. *Hershey: IRM Press*, 2006.

Gregory, R., Beck, R., & Prifling, M. (2009, January). Breaching the knowledge transfer blockade in IT offshore outsourcing projects-A case from the financial services industry. In *2009 42nd Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1-10). IEEE.

Griffiths, P. D. R.; Remenyi, D. (2008). The burning question in ICT: what and how should we outsource. *Outsourcing de TI: impactos, dilemas, discussões e casos reais*. Rio de Janeiro: FGV, p. 61 - 73.

Grover, V., Cheon, M. J., & Teng, J. T. (1996). The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 89-116.

Ha, B. C., Park, Y. K., & Cho, S. (2011). Suppliers' affective trust and trust in competency in buyers: Its effect on collaboration and logistics efficiency. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(1), 56-77.

Hackney, R., Desouza, K. and Irani, Z. (2008), "Constructing and sustaining competitive interorganizational knowledge networks: an analysis of managerial web-based facilitation", *Information Systems Management Journal*, Vol. 25 No. 4, pp. 356-63.

Haried, P., & Ramamurthy, K. (2009). Evaluating the success in international sourcing of information technology projects: The need for a relational client-vendor approach. *Project Management Journal*, 40(3), 56-71.

Henderson, J.C. (1990), "Plugging into strategic partnerships: the critical IS connection", *Sloan Management Review*, Vol. 31 No. 3, pp. 7-18.

Hill, M. M., & Hill, A. (1998). A construção de um questionário.

Huber, T., Fischer, T., Dibbern, J., and Hirschheim, R. (2013). "A Process Model of Complementarity and Substitution of Contractual and Relational Governance in IS Outsourcing". *Journal of Management Information Systems*, 30 (3): 81–114.

Johnston, R. and Staughton, R. (2009), "Establishing and developing strategic relationships – the role of operations managers", *International Journal of Operations Management*, Vol. 26 No. 6, pp. 564-590.

Johnston, R., Clark, G. and Shulver, M. (2012), *Service Operations Management – Improving Service Delivery*, Pearson, Harlow.

Kannan, V. R., & Keah, C. T. (2006). Buyer-supplier relationships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(10), 755-775.

Kern, T. and Willcocks, L. (2002). Exploring relationships in information technology outsourcing: the interaction approach, *European Journal of Information Systems*, 11:1, 3-19.

Kern, T., Willcocks, L. (2000). Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, Volume 9, Issue 4, Pages 321-350, ISSN 0963-8687.

Kishore, R. M., Rao, H. R., Nam, K., Rajgopalan, S., & Chaudhury, A. (2003). A relationship perspective on IT outsourcing. *Communications of the ACM*, 46(12), 86-92.

Kivijärvi, H., & Toikkanen, J. (2015). Measuring the business value of IT outsourcing: A systems approach. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 8(2), 156-179.

Klepper, R. (1995). The management of partnering development in I/S outsourcing. *Journal of Information Technology*, 10(4), 249-258.

Ko, D., Kirsch, L. and King, W. (2005), "Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise systems implementation", *MIS Quarterly*, Vol. 29 No. 1, pp. 59-83.

Koh, C., Ang, S., & Straub, D. W. (2004). IT outsourcing success: A psychological contract perspective. *Information Systems Research*, 15(4), 356-373.

Kristjánsson, B., Helms, R., & Brinkkemper, S. (2014). Integration by communication: knowledge exchange in global outsourcing of product software development. *Expert Systems*, 31(3), 267-281.

Kwon, I. W. G., & Suh, T. (2004). Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships. *Journal of supply chain management*, 40(1), 4-14.

Lacity, M. C. (1995). IT outsourcing: maximize flexibility and control. *Harvard Business Review Article*, 1.

Lacity, M. C., Khan, S. A., Willcocks, L. P. (2009). A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(3), pp.130-146.

Lacity, M. C., Khan, S., Yan, A., & Willcocks, L. P. (2010). A review of the IT outsourcing empirical literature and future research directions. *Journal of Information technology*, 25(4), 395-433.

Lacity, M., Khan, S. and Yan, A. (2016), "Review of the empirical business services sourcing literature: an updated and future directions", *Journal of Information Technology*, Vol. 31 No. 3, pp. 269-328.

Laframboise, K., Croteau, A., Beaudry, A. and Manovas, M. (2007), "Interdepartmental knowledge transfer success during information technology projects", *International Journal of Knowledge Management*, Vol. 3 No. 2, pp. 47-67.

Lander, M. C., Purvis, R. L., McCray, G. E., & Leigh, W. (2004). Trust-building mechanisms utilized in outsourced IS development projects: a case study. *Information & Management*, 41(4), 509-528.

Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, 19(5), 461-477.

Lee, J. (2001), "The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success", *Information and Management*, Vol. 38 No. 5, pp. 323-35.

Lee, J. N., & Kim, Y. G. (1999). Effect of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management information systems*, 15(4), 29-61.

Lee, J. N., Huynh, M. Q., & Hirschheim, R. (2008). An integrative model of trust on IT outsourcing: Examining a bilateral perspective. *Information Systems Frontiers*, 10(2), 145-163.

Lee, J., & Choi, B. (2011). Effects of initial and ongoing trust in IT outsourcing: A bilateral perspective. *Information & Management*, 48(2), 96-105.



Levina, N., & Ross, J. W. (2003). From the vendor's perspective: exploring the value proposition in information technology outsourcing. *MIS Quarterly*, 331-364.

Liang, H., Wang, J., Xue, Y. and Cui, X. (2016), "IT outsourcing research from 1992 to 2013: a literature review based on main path analysis", *Information & Management*, Vol. 53 No. 2, pp. 227-251.

Liao, C., Liu, Y.-P., Lin, H.-N. and Huang, Y.-H. (2009), "The effect of knowledge sharing on IS outsourcing success", *Proceedings of the 15th Americas Conference on Information Systems (AMCIS) San Francisco*, CA, Paper 642.

Loebbecke, C., van Fenema, P. C., & Powell, P. (2016). Managing inter-organizational knowledge sharing. *The Journal of Strategic Information Systems*, 25(1), 4-14.

Loh, L., & Venkatraman, N. (1992). Determinants of information technology outsourcing: a cross-sectional analysis. *Journal of management information systems*, 9(1), 7-24.

Mao, J. Y., Lee, J. N., & Deng, C. P. (2008). Vendors' perspectives on trust and control in offshore information systems outsourcing. *Information & Management*, 45(7), 482-492.

Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de psicologia*, 65-90.

Martins, A.L., Duarte, H., Costa, D. (2018). "Buyer-supplier relationships in IT outsourcing: consultants' perspective". *The International Journal of Logistics Management*.

Maurer, I. (2010). How to build trust in inter-organizational projects: The impact of project staffing and project rewards on the formation of trust, knowledge acquisition and product innovation. *International journal of project management*, 28(7), 629-637.

McEvily, B. and Zaheer, A. (2006), "Does Trust Still Matter? Research on the Role of Trust in Inter-organisational Exchange", in *Handbook of Trust Research*, Bachmann, R. and Zaheer, A. (Eds.), Edward Elgar, Cheltenham, UK, 2006, pp. 280-300.

McFarlan, F. W., & Nolan, R. L. (1995). How to manage an IT outsourcing alliance. *MIT Sloan Management Review*, 36(2), 9.

Misra, R. B. (2004). Global IT outsourcing: Metrics for success of all parties. *Journal of Information Technology Cases and Applications*, 6(3), 21-34.

Moberg, C. R., & Spoh, T. W. (2003). EVALUATING THE RELATIONSHIP BETWEEN QUESTIONABLE BUSINESS PRACTICES AND THE STRENGTH OF SUPPLY CHAIN RELATIONSHIPS. *Journal of Business Logistics*, 24(2), 1-19.

Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.

Monczka, R.M., Petersen, K.J., Handfield, R.B. and Ragatz, G. (1998), "Success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective", *Decision Sciences*, Vol. 29 No. 3, pp. 553-577.

Mouzas, S., Henneberg, S., & Naudé, P. (2007). Trust and reliance in business relationships. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1016-1032.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (2000). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. In *Knowledge and social capital* (pp. 119-157).

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Oxford university press*.

Nyaga, G. N., & Whipple, J. M. (2011). Relationship quality and performance outcomes: Achieving a sustainable competitive advantage. *Journal of Business Logistics*, 32(4), 345-360.

Nyaga, G., Whipple, J., & Lynch, D. (2010). Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?. *Journal of Operations Management*, 28(2), 101-114.

**PAGEPERSONNEL. 2018.** Barômetro de Ti 2018  
<https://www.pagepersonnel.com.br/central-de-conte%C3%BAdo/nossos-insights/bar%C3%B4metro-de-ti-2018>. Acesso em: 17 out. 2018

Pardo, T., Cresswell, A., Thompson, F. and Zhang, J. (2006), "Knowledge sharing in cross-boundary information system development in the public sector", *Information Technology and Management*, Vol. 7 No. 4, pp. 293-313.

Park, J. G., & Lee, J. (2014). Knowledge sharing in information systems development projects: Explicating the role of dependence and trust. *International Journal of Project Management*, 32(1), 153-165.

Park, J., Lee, H., & Lee, J. (2015). Applying social exchange theory in IT service relationships: Exploring roles of exchange characteristics in knowledge sharing. *Information Technology and Management*, 16(3), 193-206.

Park, J.Y., Im, K.S. and Kim, J.S. (2007), "The role of IT human capability in the knowledge transfer process in IT outsourcing context", *Information & Management*, Vol. 48 No. 1, pp. 53-61.

Poppo, L., and Zenger, T. (2002). "Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements?" *Strategic Management Journal*, 23: 707-725.

Prado, E. P. V., & Cristofoli, F. (2012). Resultados da terceirização da tecnologia da informação em organizações brasileiras. *Gestão & Regionalidade*, 28(84).

Qi, C., & Chau, P. Y. (2012). Relationship, contract and IT outsourcing success: Evidence from two descriptive case studies. *Decision Support Systems*, 53(4), 859-869.

- Qi, C., & Chau, P. Y. (2013). Investigating the roles of interpersonal and interorganizational trust in IT outsourcing success. *Information Technology & People*, 26(2), 120-145.
- Qi, C., & Chau, P. Y. (2015). Relationship or contract? Exploring the key factor leading to IT outsourcing success in China. *Information Technology & People*, 28(3), 466-499.
- Quinn, J. B. (1999). Strategic outsourcing: Leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, 40(4), 9-21.
- Roses, L. K., Hoppen, N., & Henrique, J. L. (2009). Management of perceptions of information technology service quality. *Journal of Business Research*, 62(9), 876-882.
- Rousseau, D. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. *Sage Publications*.
- Sabherwal, R. (1999). The role of trust in outsourced IS development projects. *Communications of the ACM*, 42(2), 80-81.
- Sahay, B. S. (2003). Understanding trust in supply chain relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 103(8), 553-563.
- Sambasivan, M., Siew-Phaik, L., Zainal, A. M., & Yee, C. L. (2011). Impact of interdependence between supply chain partners on strategic alliance outcomes. *Management Decision*, 49(4), 548-569.
- Seppänen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial marketing management*, 36(2), 249-265.
- Shi, Z., Kunnathur, A. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2005). IS outsourcing management competence dimensions: instrument development and relationship exploration. *Information & Management*, 42(6), 901-919.
- Skandrani, H., Triki, A., & Baratli, B. (2011). Trust in supply chains, meanings, determinants and demonstrations: A qualitative study in an emerging market context. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 14(4), 391-409.
- Spekman, R. E. (1988). Strategic supplier selection: understanding long-term buyer relationships. *Business horizons*, 31(4), 75-81.
- Squire, B., Cousins, P. and Brown, S. (2009), “Cooperation and knowledge transfer within buyer–supplier relationships: the moderating properties of trust, relationship duration and supplier performance”, *British Journal of Management*, Vol. 20 No. 4, pp. 461-477.
- Stock, J. R., Boyer, S. L., & Harmon, T. (2010). Research opportunities in supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 32-41.

Terry Anthony Byrd, D. E. T. (2000). Measuring the flexibility of information technology infrastructure: Exploratory analysis of a construct. *Journal of Management Information Systems*, 17(1), 167-208.

Vorontsova, A., & Rusu, L. (2014). Determinants of IT outsourcing relationships: a recipient–provider perspective. *Procedia Technology*, 16, 588-597.

Wang, L., Gwebu, K. L., Wang, J., & Zhu, D. X. (2008). The aftermath of information technology outsourcing: An empirical study of firm performance following outsourcing decisions. *Journal of Information Systems*, 22(1), 125-159.

Whipple, J. M., Wiedmer, R., & K. Boyer, K. (2015). A dyadic investigation of collaborative competence, social capital, and performance in buyer–supplier relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 51(2), 3-21.

Whipple, J.M., Lynch, D.F. and Nyaga, G.N. (2010), “A buyer’s perspective on collaborative versus transactional relationships”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 39 No. 3, pp. 507-518.

Willcocks, L. P., & Kern, T. (1998). IT outsourcing as strategic partnering: The case of the UK Inland Revenue. *European Journal of Information Systems*, 7(1), 29-45.

Willcocks, L. P., & Lacity, M. C. (1995). Information systems outsourcing in theory and practice. *Journal of Information Technology*, 10(4), 203-207.

Willcocks, L., Hindle, J., Feeny, D., & Lacity, M. (2004). IT and business process outsourcing: The knowledge potential. *Information systems management*, 21(3), 7-15.

Williams, C. (2011). Client–vendor knowledge transfer in IS offshore outsourcing: insights from a survey of Indian software engineers. *Information Systems Journal*, 21(4), 335-356.

Xu, Q. and Ma, Q. (2008), “Determinants of ERP implementation knowledge transfer”, *Information and Management*, Vol. 45 No. 8, pp. 528-39.

Zaheer, A., McEvily, B. and Perrone, V. (1998), “Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance”, *Organization Science*, Vol. 9 No. 2, pp. 141-159.

Zaheer, N. and Trkman, P. (2017), “An information sharing theory perspective on willingness to share information in supply chains”, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 417-443.

Zardini, A., Ricciardi, F., & Rossignoli, C. (2015). The relational capital of the IT department. *Journal of Intellectual Capital*, 16(4), 835-859.

Zimmermann, A. and Ravishankar, M.N. (2014), “Knowledge transfer in IT offshoring relationships: the roles of social capital, efficacy and outcome expectations”, *Information Systems Journal*, Vol. 24 No. 2, pp. 167-202.

## ANEXOS

### *ANEXO 1 - OUTSOURCING DE TI NO BRASIL*

Até fevereiro de 2018, estavam empregados no Brasil 824 mil profissionais nos setores de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), não considerando os profissionais de TI in House (área de TI em empresas não TI). A receita bruta destas empresas foi estimada em USD 74,8 bilhões (R\$ 238,9 bilhões), com um crescimento nominal de 9,9% em relação ao ano anterior. No subsetor de Serviços, no qual enquadram-se as consultorias de TI, houve crescimento de 5,1% comparado ao ano anterior, e receita bruta foi estimada em R\$ 36,3 bilhões (BRASSCOM, 2019), representando aproximadamente 15,2% do total do setor. Em 2017, o setor de TIC voltou a crescer nominalmente acima do PIB, recuperando o seu desempenho e voltando a crescer a quase dois dígitos, após apenas 1 ano de valor abaixo do PIB. A análise comparativa da evolução de TI In House com produção de Serviços de TIC, incluindo Nuvem e BPO, tendo como base a proporção relativa da produção, revela o grau de terceirização de TI empreendida pelas empresas não-TI (vide fig. I).

No ranking global, o Brasil encontra-se na 7ª posição no mercado de TIC, atrás de Estados Unidos, China, Japão, Reino Unido, Alemanha e França e representando cerca de 2,3% do mercado mundial (47,6% do mercado LATAM), com um crescimento de 21,6% em relação a 2016. (BRASSCOM, 2019). Por outro lado, na análise específica do setor de TI (Hardware, Software e Serviços), o Brasil encontra-se na 9ª posição mundial, com investimentos de USD 47 bilhões, 4470 empresas dedicadas, sendo USD 12,2 bilhões (26,2%) especificamente em Serviços, incluindo mercado doméstico e exportações (ABES, 2019).

O mercado de TI no Brasil cresceu cerca de 9,8% em 2018, acima da média mundial de 6,7% e tem um crescimento esperado de 10,5% em 2019, com projetos de inovação e transformação digital, tais como *Big Data*, *Analytics*, *IoT (Internet of Things)*, *Cloud* e *Segurança da Informação* (ABES, 2019).

## Relação cliente-fornecedor em outsourcing de TI

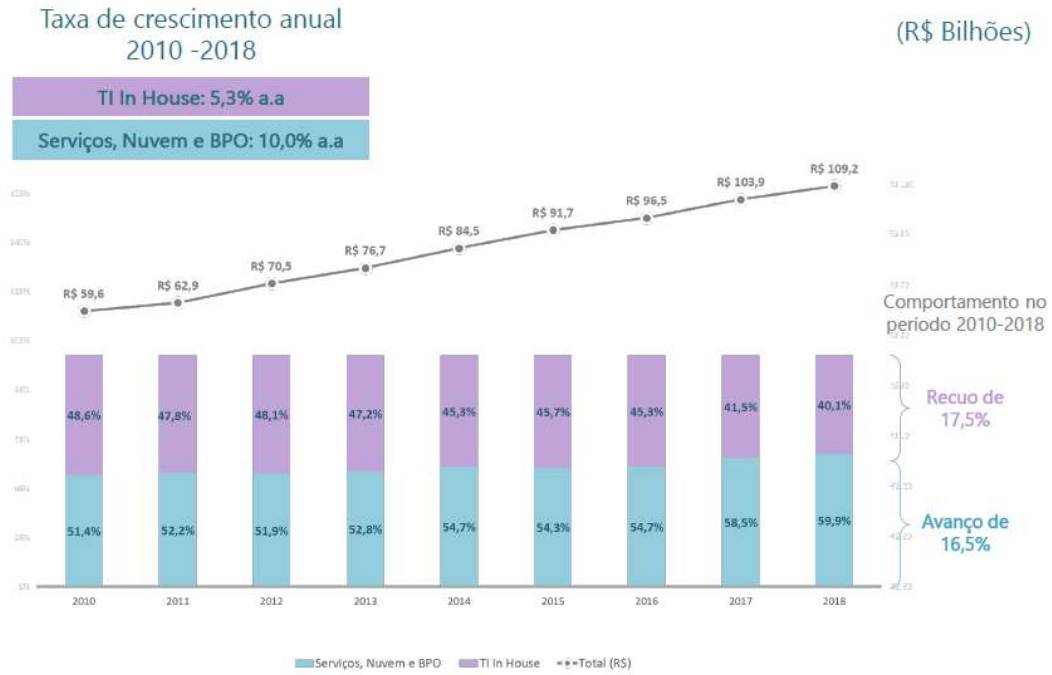


Fig. X – Evolução da produção de TI in House e maturidade de Outsourcing (BRASSCOM, 2019)

*ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO APLICADO*

Foram aplicados 2 questionários de 50 questões para gestores e analistas das empresas cliente e para gestores e consultores das empresas fornecedoras.

Abaixo, ambas as versões do questionário, com suas respectivas introduções (texto dentro do questionário).

**Questionário para o fornecedor**

Este questionário se aplica ao executivo, gestor ou consultor na área de Tecnologia da Informação (TI) ou relacionada (Gestão de Mudanças, PMO), que esteja prestando serviços de outsourcing de TI (projetos ou serviços contínuos como, por exemplo, *hosting*, suporte ou melhorias em sistemas) para um cliente.

Gostaria de conhecer a sua percepção sobre a relação cliente-fornecedor entre as empresas. Em todas as questões, avalie com relação a sua empresa de origem (seu vínculo contratual principal) e a principal empresa cliente com a qual você está relacionado atualmente.

O questionário e as respostas são totalmente anônimos e confidenciais. Não existem respostas certas ou erradas e contamos com sua opinião sincera para desenvolver este trabalho. Você levará até 9 minutos para respondê-lo.

Desde já, muito obrigada pela sua colaboração.

Abraços,

Mirian Doherty

Tabela I – Questionário aplicado a fornecedores de TI (consultores e gestores)

<b>Questões</b>	<b>Fonte</b>
<b>Relacionamento entre empresas</b>	
Em todas as questões, avalie com relação a sua empresa de origem (seu vínculo contratual principal) e a principal empresa cliente com a qual você está relacionado atualmente.	
*Qual o seu papel no relacionamento com este cliente?	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Gestor do contrato com o cliente (sem envolvimento no dia-a-dia)</li><li>2. Gestor de projeto ou de atividades no cliente (com atuação presencial)</li><li>3. Consultor dedicado ao cliente (mais de 20 horas por semana, presencialmente)</li><li>4. Consultor compartilhado com outros clientes (menos de 20 horas por semana ou atuação remota)</li><li>5. Outros (Especifique)</li></ol>	
Há quanto tempo você está envolvido em uma iniciativa com este cliente (o cliente dos serviços de TI)?	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Menos de 1 ano</li><li>2. Entre 1 e 3 anos</li><li>3. Entre 3 e 5 anos</li><li>4. Mais de 5 anos</li></ol>	
Há quanto tempo existe o relacionamento entre a empresa cliente e a sua empresa (o fornecedor de serviços de TI)?	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. 1 ano ou menos</li><li>2. Entre 1 e 3 anos</li><li>3. Entre 3 e 5 anos</li><li>4. 5 anos ou mais</li><li>5. Não sei</li></ol>	
<b>Classifique, na escala apresentada, a sua percepção sobre o(s) contrato(s) entre a sua empresa e seu principal cliente de serviços de TI.</b>	
<b>Contrato</b>	



---

O contrato com o cliente analisado...

...é específico e detalhado o suficiente para englobar todos os requisitos do projeto / outsourcing	Poppo & Zenger (2002), Qi & Chau (2012)
...descreve claramente as responsabilidades de cada parte	Gainey & Klass (2003)
...descreve penalidades e níveis de performance requeridos	Gainey & Klass (2003)

### **Gestão contratual**

Durante a vigência do contrato...

... existem processos para garantir que todos os contratos são cumpridos e protegidos em todos os momentos	Shi et al. (2005)
...o texto do contrato é avaliado / revisado periodicamente em conjunto com o cliente	Qi & Chau (2012)
...existe ferramenta ou mecanismo para gestão com base no contrato no dia-a-dia do projeto / outsourcing	Qi & Chau (2012)

**Classifique, nas escalas apresentadas, a sua percepção sobre o relacionamento e as atividades entre os representantes da sua empresa (o fornecedor) e do cliente de serviços de TI.**

### **Comprometimento**

Sobre a relação entre as empresas...

...esperamos que esta relação continue por um bom tempo	Moberg & Speh (2003)
...esperamos que a relação fique mais forte/ melhor com tempo	Moberg & Speh (2003)
...investimos (pessoas, infraestrutura, métodos) e nos esforçamos consideravelmente para criar e manter esta relação.	Moberg & Speh (2003)

### **Comunicação**

Nosso time e o cliente interagem através de...

...e-mail ou relatórios	Park & Lee (2014)
...mensagens ou chats (Whatsapp ou semelhante)	Park & Lee (2014)
...telefone, Skype ou vídeo conferências	Park & Lee (2014)
...reuniões presenciais planejadas	Park & Lee (2014)

---

---

...conversas informais dentro e fora do ambiente de trabalho (happy hours, almoços ou eventos) Park & Lee (2014)

**Atividades de relacionamento**

Minha empresa (o fornecedor) e o cliente de serviços de TI...

...desenvolvemos entendimento mútuo das responsabilidades de cada um Whipple et al. (2010)

...trabalhamos juntos informalmente Whipple et al. (2010)

...compartilhamos ideias, informações e/ou recursos Whipple et al. (2010)

...planejamos e atingimos os objetivos em conjunto Whipple et al. (2010)

**Classifique, na escala apresentada, a sua percepção sobre a confiança e o compartilhamento de conhecimentos entre o fornecedor e o seu cliente de serviços de TI**

**Confiança**

Na relação entre minha empresa (o fornecedor) e o cliente de serviços de TI...

...eu acredito que a minha empresa é honesta no relacionamento com o cliente Moberg & Speh (2003)

...minha empresa é percebida como honesta pelo cliente Moberg & Speh (2003)

...os compromissos feitos pelo meu cliente são confiáveis Moberg & Speh (2003)

...eu e minha empresa acreditamos nas informações que nos são dadas pelo cliente Moberg & Speh (2003)

**Partilha de conhecimentos**

Na relação entre minha empresa (o fornecedor) e o cliente de serviços de TI...

...qualquer informação que possa ajudar um ao outro é disponibilizada Monczka et al. (1998)

...cada parte mantém a outra informada sobre eventos ou mudanças que possam afetar a outra parte Monczka et al. (1998)

...minha empresa compartilha conhecimento técnico dos sistemas com o cliente Monczka et al. (1998)

---

---

...o cliente compartilha conhecimento de negócios comigo e com a minha empresa Monczka et al. (1998)

### **Competências do cliente**

Expresse, na escala apresentada, sua percepção sobre as competências do cliente dos serviços de TI.

A empresa cliente...

...possui competência técnica para absorver os conhecimentos relacionados aos sistemas Ko et al. (2005)

...contribui com recursos e experiência em projetos e atividades de TI Park & Lee (2014)

...possui competência para a resolução de conflitos e para o trabalho colaborativo com a minha empresa Byrd (2000)

...possui competência para a gestão de projetos e atividades de TI Byrd (2000)

... valoriza o aprendizado de tecnologias e processos de negócio pelos empregados Byrd (2000)

... tem instrumentos para a manutenção do conhecimento independentemente da permanência dos empregados (banco de dados, treinamentos, rotinas) ou do fornecedor Gomez et al. (2005)

### **Performance do cliente**

Classifique, na escala apresentada, a sua percepção sobre a performance do cliente analisado e a satisfação deste cliente com os resultados do serviço de outsourcing.

O relacionamento cliente-fornecedor permite ao cliente em questão...

...melhorar sua capacidade de atendimento ao cliente final (qualidade e tempo de atendimento) Whipple et al. (2010)

...melhorar seus indicadores econômicos (rentabilidade, custos, previsibilidade) Whipple et al. (2010)

...melhorar a capacidade de processamento Whipple et al. (2010)

...melhorar a qualidade de seus produtos Whipple et al. (2010)

...melhorar seu foco no negócio (core business) Lee (2001)

...melhorar suas competências de TI e capacidade de inovação Lee (2001)

---

*De forma geral, o cliente encontra-se satisfeito com os resultados gerados pelo relacionamento com o fornecedor de serviços de TI.*

Lee (2001)

### **Informações gerais**

Para qual empresa você trabalha? (O fornecedor de TI analisado nesta pesquisa)

Há quanto tempo você trabalha nesta empresa? (O fornecedor de TI)

1. Menos de 1 ano
2. Entre 1 e 5 anos
3. Entre 6 e 10 anos
4. Mais de 10 anos

Para qual empresa você presta serviços? (O cliente de serviços de TI)

Qual a área de atuação da empresa cliente?

Qual o número de colaboradores da empresa cliente?

1. 1 a 50 colaboradores
2. 51 a 250 colaboradores
3. 251 a 500 colaboradores
4. 501 a 1000 colaboradores
5. Mais de 1000 colaboradores
6. Não sei

Qual o seu nível de escolaridade?

1. Até o Ensino Médio
2. Faculdade (em andamento ou concluída)
3. Pós-graduação, MBA
4. Mestrado, Doutorado ou mais

Qual o seu sexo?

1. Feminino
2. Masculino
3. Outro

Qual a sua idade?

PagePersonnel 2018

1. 18 a 30
2. 31 a 45
3. 46 a 60
4. 60 ou mais

---

**Fim**

---

\* Perguntas obrigatórias

**Questionário para o cliente**

Este questionário se aplica ao profissional de uma empresa (executivo, gestor, analista ou outro) que tem um relacionamento com um fornecedor de serviços de outsourcing de TI (projetos ou serviços contínuos como, por exemplo, hosting, suporte ou melhorias em sistemas).

Gostaria de conhecer a sua percepção sobre a relação cliente-fornecedor entre as empresas. Em todas as questões, avalie com relação a empresa cliente (a empresa com a qual você tem vínculo contratual) e a principal empresa fornecedora atualmente prestando serviços de TI (com a qual você tem contato).

O questionário e as respostas são totalmente anônimos e confidenciais. Não existem respostas certas ou erradas e contamos com sua opinião sincera para desenvolver este trabalho. Você levará até 9 minutos para respondê-lo.

Desde já, muito obrigada pela sua colaboração.

Abraços,

Mirian Doherty

Tabela II – Questionário aplicado a clientes de TI (analistas e gestores)

---

<b>Questões</b>	<b>Fonte</b>
<hr/> <b>Relacionamento entre empresas</b>	
Em todas as questões, avalie com relação a empresa cliente (a empresa com a qual você tem vínculo contratual) e a empresa fornecedora atualmente prestando serviços de TI (com a qual você tem contato).	
*Qual o seu papel no relacionamento com o fornecedor de serviços de TI?	

---

1. Gestor do contrato deste fornecedor
2. Sou gerente de um ou mais projetos ou atividades com este fornecedor
3. Sou da área de TI e atuo junto com este fornecedor em um ou mais projetos
4. Sou da área de negócios e interajo frequentemente com este fornecedor
5. Outros (Especifique)

Há quanto tempo você tem contato com este fornecedor (o fornecedor de serviços de TI)?

1. Menos de 1 ano
2. Entre 1 e 3 anos
3. Entre 3 e 5 anos
4. Mais de 5 anos

Há quanto tempo existe o relacionamento entre a empresa cliente e este fornecedor?

1. 1 ano ou menos
2. Entre 1 e 3 anos
3. Entre 3 e 5 anos
4. 5 anos ou mais
5. Não sei

**Classifique, na escala apresentada, a sua percepção sobre o(s) contrato(s) entre a sua empresa (o cliente) e seu fornecedor de serviços de TI.**

### **Contrato**

O contrato com o fornecedor analisado...

...é específico e detalhado o suficiente para englobar todos os requisitos do projeto / outsourcing Poppo & Zenger (2002), Qi & Chau (2012)

...descreve claramente as responsabilidades de cada parte Gainey & Klass (2003)

...descreve penalidades e níveis de performance requeridos Gainey & Klass (2003)

### **Gestão contratual**

Durante a vigência do contrato...

---

---

... existem processos para garantir que todos os contratos são cumpridos e protegidos em todos os momentos	Shi et al. (2005)
...o texto do contrato é avaliado / revisado periodicamente em conjunto com o fornecedor	Qi & Chau (2012)
...existe ferramenta ou mecanismo para gestão com base no contrato no dia-a-dia do projeto / outsourcing	Qi & Chau (2012)

**Classifique, nas escalas apresentadas, a sua percepção sobre o relacionamento e as atividades entre os representantes da sua empresa (o cliente) e fornecedor de serviços de TI.**

### **Comprometimento**

Sobre a relação entre as empresas...

...esperamos que esta relação continue por um bom tempo	Moberg & Speh (2003)
...esperamos que a relação fique mais forte/ melhor com tempo	Moberg & Speh (2003)
...investimos (pessoas, infraestrutura, métodos) e nos esforçamos consideravelmente para criar e manter esta relação.	Moberg & Speh (2003)

### **Comunicação**

Nosso time e o fornecedor de TI interagem através de...

...e-mail ou relatórios	Park & Lee (2014)
...mensagens ou chats (Whatsapp ou semelhante)	Park & Lee (2014)
...telefone, Skype ou vídeo conferências	Park & Lee (2014)
...reuniões presenciais planejadas	Park & Lee (2014)
...conversas informais dentro e fora do ambiente de trabalho (happy hours, almoços ou eventos)	Park & Lee (2014)

### **Atividades de relacionamento**

Minha empresa (o cliente) e o fornecedor de serviços de TI...

...desenvolvemos entendimento mútuo das responsabilidades de cada um	Whipple et al. (2010)
...trabalhamos juntos informalmente	Whipple et al. (2010)

---

---

...compartilhamos ideias, informações e/ou recursos Whipple et al. (2010)

...planejamos e atingimos os objetivos em conjunto Whipple et al. (2010)

**Classifique, na escala apresentada, a sua percepção sobre a confiança e o compartilhamento de conhecimentos entre o cliente e o seu fornecedor de serviços de TI**

**Confiança**

Na relação entre minha empresa (o cliente) e o fornecedor de serviços de TI...

...eu acredito que a minha empresa é honesta no relacionamento com o fornecedor Moberg & Speh (2003)

...minha empresa é percebida como honesta pelo fornecedor Moberg & Speh (2003)

...os compromissos feitos pelo fornecedor são confiáveis Moberg & Speh (2003)

...eu e minha empresa acreditamos nas informações que nos são dadas pelo fornecedor Moberg & Speh (2003)

**Partilha de conhecimentos**

Na relação entre minha empresa (o cliente) e o fornecedor de serviços de TI...

...qualquer informação que possa ajudar um ao outro é disponibilizada Monczka et al. (1998)

...cada parte mantém a outra informada sobre eventos ou mudanças que possam afetar a outra parte Monczka et al. (1998)

...minha empresa compartilha conhecimento de negócios com o fornecedor Monczka et al. (1998)

...o fornecedor compartilha conhecimento técnico de sistemas comigo e com a minha empresa Monczka et al. (1998)

**Competências do cliente**

Classifique, na escala apresentada, sua percepção sobre as competências da empresa cliente (a sua empresa), em especial a área de TI.

A empresa cliente...



## *Relação cliente-fornecedor em outsourcing de TI*

---

...possui competência técnica para absorver os conhecimentos relacionados aos sistemas	Ko et al. (2005)
...contribui com recursos e experiência em projetos e atividades de TI	Park & Lee (2014)
... possui um processo definido para resolução de conflitos e para o trabalho colaborativo com o fornecedor e outras áreas da empresa.	Byrd (2000)
...possui competência para a gestão de projetos e atividades de TI	Byrd (2000)
... valoriza e se dedica o aprendizado e compartilhamento de tecnologias e processos de negócio	Byrd (2000)
... tem instrumentos para a manutenção do conhecimento independentemente da permanência dos empregados (banco de dados, treinamentos, rotinas) ou do fornecedor	Gomez et al. (2005)

### **Performance do cliente**

Classifique, na escala apresentada, a sua percepção sobre a performance da sua empresa (o cliente) e a satisfação da empresa com os resultados do serviço de outsourcing.

Este relacionamento cliente-fornecedor permite à empresa cliente...

...melhorar sua capacidade de atendimento ao cliente final (qualidade e tempo de atendimento)	Whipple et al. (2010)
...melhorar seus indicadores econômicos (rentabilidade, custos, previsibilidade)	Whipple et al. (2010)
...melhorar a capacidade de processamento	Whipple et al. (2010)
...melhorar a qualidade de produto	Whipple et al. (2010)
...melhorar seu foco no negócio (core business)	Lee (2001)
...melhorar suas competências de TI e capacidade de inovação	Lee (2001)
<i>De forma geral, a empresa cliente encontra-se satisfeito com os resultados gerados pelo relacionamento com o provedor de serviços de TI</i>	Lee (2001)

### **Informações gerais**

---

Para qual empresa você trabalha? (O cliente analisado nesta pesquisa)

Qual a área de atuação da sua empresa (o cliente)?

Qual o número de colaboradores da sua empresa (o cliente)?

7. 1 a 50 colaboradores
8. 51 a 250 colaboradores
9. 251 a 500 colaboradores
10. 501 a 1000 colaboradores
11. Mais de 1000 colaboradores
12. Não sei

Há quanto tempo você trabalha nesta empresa? (O cliente)

1. Menos de 1 ano
2. Entre 1 e 5 anos
3. Entre 6 e 10 anos
4. Mais de 10 anos

Qual o seu principal fornecedor de TI? (O fornecedor de serviços de TI considerado nesta pesquisa)

Qual o seu nível de escolaridade?

1. Até o Ensino Médio
2. Faculdade (em andamento ou concluída)
3. Pós-graduação, MBA
4. Mestrado, Doutorado ou mais

Qual o seu sexo?

1. Feminino
2. Masculino
3. Outro

Qual a sua idade?

PagePersonnel 2018

1. 18 a 30
2. 31 a 45
3. 46 a 60
4. 60 ou mais

---

**Fim**

---

\* Perguntas obrigatórias

ANEXO 3 – REGRESSÕES LINEARES ADICIONAIS

Os dados abaixo representam as regressões complementares geradas a partir das respostas aos questionários.

Tabela 1 – Questionário aplicado a clientes/ gestores: modelos de regressão linear múltipla

Variáveis independentes	Performance						
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7
Dimensão contratual	-	-	-	-	0,595*	0,352	0,314
Dimensão relacional	-	-	-	-	-	0,325	0,337
Confiança	-	-	0,661*	0,464*	-	-	-
Partilha de conhecimentos	0,701*	0,499*	-	-	-	-	-
Competência do cliente	-	0,389*	-	0,378*	-	-	-
Tempo de relação	-	-	-	-	-	-	0,118
R	0,701	0,776	0,661	0,736	0,595	0,633	0,643
R2	0,491	0,602	0,437	0,541	0,354	0,401	0,414
R2 Ajustado	0,479	0,583	0,425	0,520	0,337	0,368	0,364
Δ R2 ajustado	-	0,104	-	0,095	-	0,031	-0,004
F	41,513	11,693	34,195	9,763	20,299	2,812	0,776
Sig. F	0,000	0,001	0,000	0,003	0,000	0,102	0,384

\*p < 0,01

Tabela 2 – Questionário aplicado a clientes/ analistas: modelos de regressão linear múltipla

Variáveis independentes	Performance						
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7
Dimensão contratual	-	-	-	-	0,506*	0,301**	0,301**
Dimensão relacional	-	-	-	-	-	0,449*	0,449*
Confiança	-	-	0,681*	0,465*	-	-	-
Partilha de conhecimentos	0,640*	0,450*	-	-	-	-	-
Competência do cliente	-	0,384*	-	0,408*	-	-	-
Tempo de relação	-	-	-	-	-	-	-0,002
Tempo de contato com forn	-	-	-	-	-	-	0,035
R	0,640	0,722	0,681	0,764	0,506	0,645	0,645
R2	0,410	0,521	0,463	0,583	0,256	0,416	0,416
R2 Ajustado	0,402	0,508	0,456	0,572	0,243	0,394	0,383
Δ R2 ajustado	-	0,106	-	0,116	-	0,151	-0,011
F	50,739	16,701	65,585	21,646	18,968	14,765	0,000
Sig. F	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,985

\*p < 0,01, \*\* p < 0,05

*Relação cliente-fornecedor em outsourcing de TI*

Tabela 3 – Questionário aplicado a fornecedores/ gestores: modelos de regressão linear múltipla

Variáveis independentes	Performance						
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7
Dimensão contratual	-	-	-	-	0,573*	0,446*	0,449*
Dimensão relacional	-	-	-	-	-	0,468*	0,471*
Confiança	-	-	0,605*	0,365*	-	-	-
Partilha de conhecimentos	0,581*	0,348*	-	-	-	-	-
Competência do cliente	-	0,480*	-	0,412*	-	-	-
Tempo de relação	-	-	-	-	-	-	-0,013
R	0,581	0,716	0,605	0,691	0,573	0,729	0,729
R2	0,337	0,513	0,366	0,478	0,328	0,532	0,532
R2 Ajustado	0,327	0,498	0,357	0,462	0,318	0,517	0,509
Δ R2 ajustado	-	0,171	-	0,105	-	0,199	-0,008
F	33,556	23,487	38,131	13,922	30,807	26,923	0,020
Sig. F	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,887

\*p < 0,01

Tabela 4 – Questionário aplicado a fornecedores/ consultores: modelos de regressão linear múltipla

Variáveis independentes	Performance						
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7
Dimensão contratual	-	-	-	-	0,422*	0,260	0,266
Dimensão relacional	-	-	-	-	-	0,447*	0,443*
Confiança	-	-	0,545*	0,379**	-	-	-
Partilha de conhecimentos	0,568*	0,451*	-	-	-	-	-
Competência do cliente	-	0,165	-	0,251	-	-	-
Tempo de relação	-	-	-	-	-	-	0,034
R	0,568	0,580	0,545	0,577	0,422	0,593	0,594
R2	0,322	0,336	0,297	0,333	0,178	0,352	0,353
R2 Ajustado	0,309	0,309	0,283	0,307	0,159	0,321	0,306
Δ R2 ajustado	-	0,000	-	0,024	-	0,162	-0,015
F	24,267	1,015	22,359	2,793	9,311	11,287	0,069
Sig. F	0,000	0,319	0,000	0,101	0,004	0,002	0,794

\*p < 0,01, \*\* p < 0,05