

Samuel Nuno da Conceição Catarino do Pranto

# “O Outsourcing de serviços IT: nearshoring vs. offshoring”

Dissertação de Mestrado em Marketing, sob a orientação do Professor Doutor Arnaldo Coelho, apresentada à Faculdade de Economia da  
Universidade de Coimbra

Coimbra, Setembro de 2017



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Samuel Nuno da Conceição Catarino do Pranto

Aluno n.º 2000104707

# “O Outsourcing de serviços IT: nearshoring vs. offshoring”

Dissertação de Mestrado em Marketing, sob a orientação do Professor Doutor Arnaldo Coelho, apresentada à Faculdade de Economia da  
Universidade de Coimbra

Coimbra, Setembro de 2017



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

## RESUMO

O presente trabalho tem como tema principal o Outsourcing de Serviços em IT e posterior análise de qual o método de entrega com base na proximidade, se através de entrega via nearshoring, se através de entrega via offshoring, que possa vir a ser adotado neste cenário. O estudo realizado foi do tipo quantitativo, com recurso a inquéritos não presenciais, onde se recolheram informações de um público alvo pertencente ao sector das Tecnologias de Informação. Tem como objetivo determinar os antecedentes da “Attitude Towards Outsourcing” bem como os seus consequentes.

O estudo deste tópico justifica-se pela necessidade de compreender, de uma maneira mais profunda, quais são os drivers que influenciam a tomada de decisão de um profissional quando se depara com necessidade de fazer outsourcing de serviços, na área da tecnologia da informação. Este método de entrega de trabalho, pode trazer vantagens para a instituição quer de carácter estratégico, económico e de concentração de recursos nas atividades centrais da instituição, bem como através da partilha de risco com entidades externas. Por outro lado, as desvantagens prendem-se com a perda de controlo na(s) atividade(s) a serem sub contratadas, custos imprevistos ou abuso de posição por parte do(s) fornecedor(es). Há que ter em conta ainda que o local da entrega dos serviços sub contratados poderá também influenciar positivamente ou negativamente a decisão, tendo em conta que em regime de nearshoring existem várias vantagens, enquanto que, quando a entrega é feita em offshoring para além do preço não terá mais vantagens diretamente associadas.

Feita uma cuidada análise estatística dos resultados obtidos constatou-se que os fatores que antecedem a “Attitude Towards Outsourcing” são a “Estratégia”, os “Fornecedores de Serviços” e a “Confiança dos Fornecedores” e como consequência da primeira temos a “Behavioural Intention face a Nearshoring vs. Offshoring”. A escala utilizada foi adaptada do trabalho feito por Bandeira (2009) e Mozzini (2011), e esta assenta em várias teorias nomeadamente em teorias de âmbito económico, social e de ação racional. Quanto ao lado inovador deste trabalho, destaca-se o facto de o modelo usado usar a “Attitude Towards Outsourcing” para testar as hipóteses associadas à decisão do Outsourcing em IT.

**Palavras-chave:** O Outsourcing de serviços IT; Attitude Towards; Behavioural Intention; Nearshoring; Offshoring; Marketing



---

## ABSTRACT

This dissertation has as its main topic the Outsourcing of IT Services and subsequent analysis of the delivery method based on proximity, examining if the work would be delivered through a nearshoring model or via an offshoring one. This study was done based on a quantitative method, where the extensive use of questionnaires was applied. The target of these questionnaires is represented by professionals who belong to the IT sector. It has as its main objective to determine the antecedents of the “Attitude Towards Outsourcing” as well as their consequents.

The study of this topic is justified by the need of further understanding of what drives and influences the decision taking of an IT professional when confronted with the need to outsource IT services. The outsourcing decision could bring advantages to the institution such as strategical, economical, concentration of own resources in core activities and risk sharing with external activities. On the other hand, the disadvantages could be loss of control of the activities that were outsourced, unforeseen costs or even abusive supplier behavior.

Besides the above, the work location of the IT services being delivered, could also influence positively or negatively the overall outcome of the outsourcing decision. On one hand, taking in consideration that the nearshore delivery has several associated advantages, on the other hand the offshore delivery, besides the lower overall cost could hardly have anything else to offer.

After going through a thorough statistical analysis, it can be concluded that the factors that antecede the attitude towards Outsourcing are the Strategy, Service Suppliers and Supplier Trust. As a consequence of the first we have the Behavioral Intention facing a Nearshoring vs. Offshoring scenario. The model used in this study was an adaptation based on the work done by Bandeira (2009) e Mozzini (2011) and overall it relies on several theories such as economic, social theories and the Theory of Reasoned Action. The innovative part of this work is the use of a unique model that relies on the use of the “Attitude Towards Outsourcing” to evaluate the hypothesis that are related to the decision of Outsourcing within the IT.

**Key words:** IT Outsourcing; Attitude Towards; Behavioural Intention; Nearshoring; Offshoring; Marketing



## AGRADECIMENTOS

Quero dedicar este trabalho à Ana Filipa e aos meus pais, que sempre estiveram ao meu lado e me deram todo o apoio e compreensão necessária durante todas as suas fases.

À minha restante família e amigos pelas ausências prolongadas.

Deixo aqui também um agradecimento sentido ao Jorge Guedes pelas acesas trocas de ideias e opiniões.

Por fim, mas não em último, quero deixar um agradecimento especial ao Professor Arnaldo Coelho que foi incansável em todo o seu apoio e orientação.



---

## ÍNDICE DETALHADO

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO .....	13
1.1. Introdução .....	13
1.2. Contexto da Investigação.....	13
1.3. Importância do Tema.....	14
1.4. Objetivo da Investigação .....	15
1.5. Estrutura da Investigação.....	15
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA.....	17
2.1. Introdução .....	17
2.2. Definições e Importância.....	17
2.2.1. O Outsourcing .....	17
2.2.2. Outsourcing em IT.....	19
2.2.3. Identificação de riscos e benefícios em práticas de outsourcing.....	20
2.2.4. Offshoring .....	21
2.2.5. Nearshoring.....	22
2.3. Fatores de decisão de outsourcing em IT .....	23
2.4. Teorias Organizacionais e Económicas .....	24
2.5. Antecedentes do Outsourcing em IT .....	26
2.5.1. Estratégia .....	26
2.5.2. Ambiente.....	28
2.5.3. Indicador(es) do(s) projeto(s) IT .....	29
2.5.4. Custo .....	30
2.5.5. Fornecedores de Serviços .....	32
2.5.6. Confiança nos fornecedores .....	34
2.5.7. Comportamentos oportunistas.....	37
2.5.8. Attitude Towards Outsourcing .....	42
2.6. Consequências do Outsourcing em IT.....	45

---

2.6.1. Behavioural Intention to Use Nearshoring vs. Offshoring .....	45
2.7. Conclusão .....	46
CAPÍTULO III – QUADRO CONCEPTUAL DE INVESTIGAÇÃO .....	47
3.1. Introdução .....	47
3.2. Objeto de estudo.....	47
3.3. Paradigma da investigação .....	47
3.4. Modelo conceptual de investigação proposto .....	48
3.5. Formulação de hipóteses .....	49
3.5.1. Attitude towards outsourcing .....	49
3.5.1.1. Estratégia .....	49
3.5.1.2. Ambiente .....	50
3.5.1.3. Indicador(es) do(s) projeto(s) IT.....	51
3.5.1.4. Custo .....	51
3.5.1.5. Fornecedores de Serviços .....	52
3.5.1.6. Confiança dos Fornecedores.....	52
3.5.1.7. Comportamentos oportunisticos .....	53
3.5.2. Behavioural Intention to Use Nearshoring vs. Offshoring .....	53
3.6. Conclusão .....	54
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO .....	55
4.1. Introdução .....	55
4.2. Caracterização da amostra e recolha de dados.....	55
4.3. Tipo de observação.....	56
4.4. Questionário e escala utilizada.....	56
4.5. Metodologia de análise das variáveis .....	59
4.6. Constituição final das variáveis .....	61
4.7. Conclusão .....	62

---

CAPÍTULO V – RESULTADOS DO ESTUDO EMPÍRICO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	63
5.1. Introdução .....	63
5.2. Metodologia de análise das variáveis .....	63
5.3. Análise descritiva das variáveis em estudo .....	65
5.4. Análise das variáveis sociodemográficas .....	66
5.5. Análise do modelo conceptual e discussão dos resultados.....	66
5.6. Síntese dos resultados.....	74
5.7. Conclusão .....	76
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES .....	78
6.1. Introdução .....	78
6.2. Resultados obtidos.....	78
6.3. Contribuições do trabalho.....	79
6.4. Limitações e investigações/trabalhos futuros .....	80
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
ANEXOS.....	90

---

## INDICE DE TABELAS

Tabela 1: Riscos e Benefícios do Outsourcing .....	20
Tabela 2: Definição de Offshoring e Outsourcing .....	22
Tabela 3: Análise dos fatores em estudo e as suas bases teóricas .....	23
Tabela 4: Quadro resumo com a formulação das hipóteses .....	54
Tabela 5: Métricas utilizadas para medir as variáveis .....	57
Tabela 6: Interpretação dos valores de KMO segundo Kaiser .....	59
Tabela 7: Interpretação dos valores de Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) .....	60
Tabela 8: Constituição final das variáveis .....	61
Tabela 9: Análise descritiva das variáveis em estudo .....	65
Tabela 10: Resultados do submodelo Attitude towards Outsourcing .....	68
Tabela 11: Resultados do submodelo Nearshoring vs. Offshoring .....	73
Tabela 12: Resumo dos resultados das Hipóteses Gerais .....	74

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Concetual .....	49
Figura 2: Modelo Concetual de Investigação .....	67
Figura 3: Sub-modelo a analisar “Attitude towards outsourcing” .....	68
Figura 4: Sub-modelo “Attitude towards outsourcing” .....	69
Figura 5: Sub-modelo “Nearshoring vs. Offshoring” .....	73
Figura 6: Modelo Concetual de Investigação após análise e interpretação de dados .....	76

# CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO

## 1.1. Introdução

A investigação académica patente neste documento tem como âmbito a análise do outsourcing de serviços IT, como foco em relações do tipo nearshoring e offshoring, de um ponto de vista empresarial. Através do estudo comportamento do consumidor, dos seus hábitos e preferências, serão tiradas algumas conclusões.

Tem como objeto utilizadores de serviços IT, em regime de outsourcing, na medida em que se pretende analisar o potencial de uma relação entre o consumidor empresarial e a entidade que fornece este tipo de serviços. Posteriormente será feita uma análise consoante o tipo de entrega destes serviços, se em regime de nearshoring ou em regime de offshoring.

Neste primeiro capítulo irá efetuar-se uma primeira abordagem que permita uma correta contextualização do tema, evocação da importância do tema e definição dos objetivos que se pretendem atingir.

## 1.2. Contexto da Investigação

Este estudo pretende avaliar a relação que um utilizador de serviços IT tem com o outsourcing destes mesmos e posteriormente se tem preferência ou não por regimes de entrega específicos, nomeadamente se em regime de nearshore ou de offshore.

A natureza ubíqua da tecnologia levou-nos a criar a perceção de que as interações comuns tais como a comunicação entre equipas, a colaboração entre estas e a sua coordenação são facilmente geridas à distância e que a distância é um fator irrelevante (Dibbern, 2003).

Assim sendo quer a distância, quer a proximidade têm um papel fundamental e que influencia o sucesso da relação entre cliente e prestador de serviços IT, mesmo que subtilmente. Mesmo que esta distância seja apenas física, está associada a outras interpretações que podem criar dificuldades nesta relação (Willcocks & Lacity, 2017).

### 1.3. Importância do Tema

O cada vez maior interesse pelo outsourcing de serviços IT surge da necessidade de nos encontrarmos num mercado cada vez mais exigente em que os produtos e/ou serviços associados têm cada vez mais um ciclo de vida reduzido, fruto da constante inovação. No sentido de se obter a necessária flexibilidade para inovar com a qualidade e rapidez exigidas, as empresas recorrem à subcontratação de serviços especializados a empresas fornecedoras. (Bernstorff, 2003).

O outsourcing de serviços IT é um negócio que tem perspectivas de crescimento e que movimenta somas muito elevadas de dinheiro numa escala mundial. Segundo a Gartner em 2013 previa-se um gasto a nível mundial de aproximadamente \$288 mil milhões, fruto de um crescimento esperado de 5,1%. Esta tendência manteve-se constante segundo o estudo da Computer Economics' IT Outsourcing Statistics 2016/2017 que afirma que o orçamento disponível para o IT outsourcing subiu em 2016, 10,6%.

A pesquisa em áreas como, trabalho distribuído, estratégia global e geografia económica, atestam que apesar do presente fenómeno de globalização que se vive no presente, a localização da entrega é um fator de relevo. Kiesler and Cummings (2002), afirmam que a proximidade é crítica para o desenvolvimento de interações de grupo e construção de ligações sociais, e que por si só a tecnologia é insuficiente para recriar as mesmas facilidades num ambiente remoto (Willcocks & Lacity, 2017).

Relativamente ao outsourcing de proximidade, que tem vindo a ser usado abundantemente nas últimas duas décadas para o desenvolvimento de software, este está presentemente a ser encarado para fins mais elaborados e complexos. Guedes (2015), afirma que os benefícios que podem advir da utilização do outsourcing de serviços, nomeadamente do nearshoring, em projetos de Digital Transformation são bastante positivos, já que se estes forem comparados com o modelo de entrega tradicional, conclui-se que oferecem vantagens financeiras substanciais e um aumento do ROI sem uma significativa perda de qualidade ou de aumento de riscos. Assim sendo, e adotando este modelo de entrega, o custo de implementação dos projetos desce significativamente ao mesmo tempo que permite garantir virtualmente os mesmos padrões de qualidade ao cliente, com um inferior custo total final (Hahn, Bunyaratavej, & Doh, 2011).

Também Porter (1998), afirma que apesar de aparentemente a facilidade de obtenção de capital, recursos, e informação a nível global ser apelativa, existem evidências de que há vantagem competitiva numa localização de proximidade, nomeadamente e especialmente em áreas como o conhecimento e relações humanas (McIvor, 2010).

Tendo em conta que a decisão de fazer outsourcing de serviços IT acarreta riscos estratégicos e económicos elevados tal como Schneider e Sunyaev (2014) referem, justifica-se a realização de um estudo que auxilie os decision-makers do mercado IT, tais como project managers, delivery executives entre outros, fornecedores de serviços e demais profissionais que de alguma maneira poderão estar relacionados com o tema. Ao verem-se munidos de informação útil e atualizada e que facilite o seu entendimento do mercado, poderão tomar melhores decisões para que influenciem as suas instituições positivamente (Tate, 2014).

#### **1.4. Objetivo da Investigação**

Este trabalho tem como objetivo compreender a relação entre o cliente e o prestador de serviços IT e as suas preferências pelo seu método de entrega.

Propõe-se assim estudar a atitude dos consumidores face ao outsourcing de serviços através da análise da: estratégia, ambiente, indicadores dos projetos, custo, fornecedores de serviços, confiança dos fornecedores, comportamentos oportunistas. Posteriormente, faz uma análise sobre a preferência pelo regime de entrega nearshoring vs. offshoring.

#### **1.5. Estrutura da Investigação**

Este estudo apresenta-se dividido em sete capítulos estruturados de forma a conduzir o leitor desde a problemática a estudar até à discussão dos resultados. Ilustra ainda a metodologia para a obtenção e posterior análise destes resultados.

O primeiro capítulo pretende expor a problemática, o objeto de estudo. Apela à curiosidade sobre o tema definindo o seu contexto e a sua importância. Fixa-se aqui o objetivo principal desta investigação.

Para uma melhor compreensão do tema em estudo é feito um enquadramento teórico no capítulo dois, bem como uma vasta revisão da literatura dos autores mais relevantes na investigação das variáveis em análise neste estudo.

O terceiro capítulo deste trabalho está reservado para a apresentação e justificação do quadro concetual de investigação proposto. Aqui poderão ser encontradas a formulação das hipóteses, associadas à investigação académica proposta, e as relações entre elas.

No quarto capítulo será exposta a metodologia da investigação associada a este trabalho, e será também aqui que se fará a apresentação da operacionalização das variáveis, caracterizado o tipo de observação e a amostra estudada e será apresentado o questionário realizado.

No capítulo cinco é feita a apresentação dos resultados da extensa análise estatística efetuada com o auxílio do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), e consequente análise dos resultados daí obtidos. Posteriormente, é feita uma análise do modelo concetual e dos seus submodelos apresentando a regressão linear que cada um compõe.

Sendo o sexto, o capítulo final deste trabalho, que está reservado à apresentação e discussão das conclusões obtidas durante e através dos resultados obtidos. Também neste capítulo se abordam possíveis trabalhos futuros e limitações encontradas durante a realização deste trabalho.

## **CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. Introdução**

Este capítulo pretende enquadrar numa perspetiva teórica o objeto de estudo, outsourcing de serviços IT. Será apresentada uma definição com base na literatura disponível dos conceitos associados ao outsourcing de serviços, bem como uma breve síntese dos seus riscos e benefícios e posteriormente, serão apresentadas as definições de offshoring e nearshoring. No sentido de responder ao objetivo central deste trabalho, também estão patentes neste capítulo os antecedentes e as consequências que, por sugestão, foram tidas em consideração para este trabalho.

### **2.2. Definições e Importância**

#### **2.2.1. O Outsourcing**

Com o aumento da competitividade, o foco das empresas passa por ter junto de si os melhores colaboradores para consequentemente entregar produtos/serviços de excelência. A obtenção de colaboradores que possam alavancar a competitividade das empresas, por seu lado, cria variadíssimas oportunidades de outsourcing, o que tem tido um crescimento exponencial e se está a tornar num dos maiores negócios do futuro.

O outsourcing foi, durante muitos anos, um recurso pouco utilizado, mas com o início dos anos 90, a visão estratégica mudou, tanto que as empresas começaram a delegar funções centrais como a produção, a logística, o desenho de produtos e outras atividades vinculadas à inovação. A subcontratação tem sido encarada como um dos caminhos mais avançados da empresa da atualidade. Neste contexto, o outsourcing tem ganho forte posicionamento na medida em que as organizações, preocupadas com a minimização de custos, e com o aumento da produtividade e da competitividade iniciaram a reestruturação de processos internos (Pedriali, 2005). Assim, o outsourcing como um método de subcontratação, assumiu o seu papel e tem vindo a contribuir para o novo contexto que caracteriza atualmente o mercado laboral.

Desta forma, foi necessário estabelecer uma relação transparente de parceria entre cliente e prestador de serviços (Pedriali, 2005). Deste modo, foram criadas várias parcerias entre as empresas dos diferentes setores de atividade, com o objetivo de implementar novas ferramentas na área do outsourcing, como refere o autor.

O outsourcing tem-se tornado importante nessa situação, pelo desenvolvimento das condições que resultam dessa nova ordem económica mundial. “Outsourcing” é um termo original inglês, é um neologismo que no meio empresarial se caracteriza como uma técnica de administração através da qual se interpõe um terceiro, na sua maioria uma empresa, na relação típica de trabalho (empregado versus empregador). Pretende-se assim, não a interposição na relação laboral tradicional, de um trabalhador como terceiro, mas de uma empresa que assumirá o outro serviço ou atividade (Cherchiglia, 2004). De acordo com a autora, pode-se definir o outsourcing como sendo o processo pelo qual a empresa, pretendendo alcançar mais qualidade, produtividade e redução de custos, transfere para outra empresa um determinado serviço ou produção de um produto específico. Determinada atividade deixa de ser realizada pelos colaboradores da empresa “A” para passar a ser executada pela empresa “B”, denominada de “subcontratada” (Cherchiglia, 2004). Isto é, através de um processo de transferência de funções/atividades da “empresa-origem” para a “empresa-destino” (subcontratada). Estas funções podem incluir fases do próprio processo da “empresa-origem” ou apenas atividades/serviços subjacentes, tais como serviços de limpeza e manutenção, preparação e distribuição de alimentos para colaboradores da empresa, serviços de segurança, movimentação de materiais, expedição e comercialização de produtos finais, entre outros (Cherchiglia, 2004). Outsourcing significa passar para terceiros a responsabilidade pela execução de determinada atividade ou conjunto de atividades (Araújo, 2001). O mesmo autor também enfatiza que a subcontratação não pode ter como consequência ou propósito a isenção de encargos sociais e legais. Para ele, subcontratar não se trata de uma forma de reduzir os benefícios concedidos aos colaboradores de uma organização, nem a demissão em massa ou redução salarial.

Estas transformações decorrentes no processo produtivo, que evoluíram do processo de reestruturação e transição industrial, têm-se mostrado fator preponderante de competitividade. A obtenção de maior competitividade, traduzida num maior desempenho em termos de qualidade e produtividade, tem sido o principal objetivo das empresas que recorrem a serviços de outsourcing. Assim sendo, esta reestruturação a

nível organizacional implicou uma simplificação das estruturas organizativas, passando pela eliminação de níveis hierárquicos, setores e áreas administrativas e operacionais na busca de maior eficácia na tomada de decisões.

O Outsourcing garante também bons resultados às organizações na medida que permite uma revisão da estrutura organizativa da própria organização. As empresas, muitas vezes, têm estruturas organizativas muito pesadas e vivem mergulhadas em rotinas/processos e recursos que poderiam ser utilizados noutras atividades, ou dispensadas para outras empresas. Desta forma torna-se um incentivo para que a organização destaque o que realmente é fundamental para a sua existência (Araújo, 2006). Ou seja, outras empresas especializadas na prestação de determinados serviços, podem assumir o controlo por tarefas não essenciais ao próprio negócio e transferir atividades e serviços, o que constitui uma opção estratégica.

Portanto, outsourcing e cooperação entre empresas são inseparáveis. A principal finalidade visa a otimização da produção, da qualidade, do lucro e da competitividade, mediante um processo de horizontalidade de atividades, simplificando assim a estrutura organizacional, a fim de que as empresas possam concentrar os seus esforços na melhor metodologia para obtenção do produto final, que está relacionado com a atividade-fim. Além disso, permite redução do preço do produto ou serviço, devido à diminuição dos encargos laborais e preventivos. Consequentemente irá também existir uma maior especialização de empresas prestadoras de serviço (Cherchiglia, 2004).

Hoje, o outsourcing assume a condição de ferramenta estratégica no momento em que é utilizado para agregar valor, assim como também transformar um negócio. A subcontratação acrescenta um novo elo à cadeia de abastecimento e isto equivale, geralmente, a uma garantia extra (Monteiro, 2006).

### 2.2.2. Outsourcing em IT

As empresas do sector IT recorrem ao outsourcing devido a várias razões. As entidades que supervisionam a indústria atribuem este facto a duas principais razões. A primeira deve-se a uma mudança da estratégia de negócio, onde a maior parte das empresas abandonou a diversificação do seu portfólio de serviços/produtos e concentraram-se em competências centrais. As administrações nos dias de hoje focam-se em competências

que se destaquem da concorrência encarando-as como vantagens competitivas, fazendo o outsourcing de praticamente todas as restantes atividades que não tragam valor acrescentado. A segunda é o facto de ser difícil quantificar o valor que os departamentos IT das empresas trazem à estrutura. Esta é, no entanto, encarada como um custo essencial, mas a ser minimizado e através do outsourcing. (Dibbern, 2004)

Estes dois fatores, o foco numa nova estratégia de negócio e perceção de custos IT elevados, fazem com que muitas administrações aceitem vários contratos milionários de outsourcing de serviços em IT. Logo a questão que fica no ar para estas administrações é onde vão obter estes serviços e não como (outsourcing).

### 2.2.3. Identificação de riscos e benefícios em práticas de outsourcing

Na tabela seguinte podemos ver identificados os riscos e benefícios associados a práticas outsourcing de serviços de IT. Estes estão separados por grupos de maior relevo, onde se pode, depois na coluna direita, constatar em mais detalhe qual o impacto que uma adoção desta estratégia poderá causar quando uma empresa assim o decide implementar.

**Tabela 1:** Riscos e Benefícios do Outsourcing

<b>Identificação dos possíveis riscos e benefícios em outsourcing de serviços IT</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Detalhe</b>
Benefícios Financeiros	Redução de custos (recursos baratos e com qualidade) Redução de custos de desenvolvimento de software Maximização de lucro a curto prazo Valorização de ativos
Benefícios Estratégicos	Acesso a skill-sets específicos Certificações de qualidade Acesso a uma vasta quantidade e diversidade de recursos Melhoria de competitividade (ex. time to market) Foco em desenvolvimento de competências core Aumento de service levels (ex. 24h por dia) Benefícios fiscais Expansão global Aumento da proximidade com o mercado Distribuição de trabalho por várias localizações

Riscos Locais	Diferenças culturais Instabilidade política e legal Distância geográfica Barreiras linguísticas Maior exposição a desastres naturais Conservação da propriedade intelectual
Riscos Globais	Instabilidade geopolítica Oscilações cambiais
Riscos associados à Gestão	Segurança e privacidade Custos indiretos (ex. custos de implementação subestimados) Necessidades de normas e regulamentações específicas Ameaça da “oportunidade” Custos não previstos Elevados custos de coordenação e troca de conhecimento Falta de controlo de tarefas menores Qualidade da entrega Qualidade das ligações/infraestruturas
Riscos Estratégicos	Impacto negativo em clientes Impacto sobre o on-shore staff Gestão dos interesses/objetivos dos stakeholders Paz social (ex. deslocalização de trabalhadores)

**Fonte:** adaptado de Dibbern (2004)

### 2.2.4. Offshoring

Comumente confundidos, os termos outsourcing e offshoring são distintos. Esta distinção pode ser feita com base em dois critérios, localização do local de execução da tarefa (no país de origem ou estrangeiro), e pela responsabilidade da execução da tarefa (in-house ou externa). Sempre que uma tarefa é desempenhada por uma entidade externa, ou invés de na própria estrutura, podemos afirmar que estamos perante um caso de outsourcing. Sendo que esta entidade externa pode estar localizada no país de origem ou no estrangeiro, no último caso estamos perante uma atividade de outsourcing internacional.

Por outro lado, sempre que uma tarefa ou serviço que tinha lugar na sede da empresa é deslocada para o estrangeiro, é automaticamente caracterizada como offshoring, independentemente da responsabilidade da mesma. Logo, offshoring pode incluir tarefas ou serviços realizados por filiais da empresa mãe ou por fornecedores independentes através de contratos assinados entre ambos. (Bottini, 2007)

**Tabela 2:** Definição de Offshoring e Outsourcing

		Localização		
		Doméstica	Estrangeiro	
Responsabilidade	In-house	Produção Doméstica Interna	Produção por filial da empresa mãe	
	Externa	Outsourcing doméstico	Outsourcing Internacional	⇒ Offshoring

**Fonte:** adaptado de Bottini (2007)

A título cronológico será de relevo afirmar que alguns autores afirmam que, terá sido a Kodak, no final dos anos 80, a fazer em primeiro lugar o offshoring de serviços IT para o exterior dos EUA através da IBM (Vanita, 2008).

### 2.2.5. Nearshoring

No sector do desenvolvimento de software existe na atualidade, e desde já alguns anos, um grande interesse pelo offshoring deste tipo de trabalho. Como tal, esta prática pode-se considerar já uma prática com alguma maturidade, e que, inclusivamente, já está segmentada. Uma panóplia de termos que caracterizam os vários modelos de entrega do trabalho surgiu com base em anglicismos baseados em “shoring” e “sourcing” tais como: “farmshoring”, “two-shoring”, “best-shoring”, etc (Carmel & Abbott, 2007).

Um dos termos de maior proeminência entre os descritos acima é o termo nearshore. O termo nearshore apareceu pela primeira vez no mundo IT, pelas mãos da PRT, uma empresa de desenvolvimento de software que foi fundada na ilha dos Barbados em 1995. O fundador da empresa era um astuto “marketeer” que para diferenciar a sua empresa das empresas sediadas na Índia, decidiu usar o termo “near”, por oposição ao termo “far” no sentido de enfatizar as vantagens associadas à proximidade dos EUA.

Georg Erber (2005), define o conceito de nearshoring como sendo outsourcing de serviços aplicado a localizações de maior proximidade face ao país de origem de onde os serviços IT poderão ser descentralizados. A título de exemplo, e para o caso do país de origem dos serviços IT ser os EUA, temos o México e Canadá como localizações nearshore. Na Europa, considerando como países de origem a Alemanha, temos a Irlanda e Portugal

como localizações nearshore. Adicionalmente, os serviços remanescentes que não foram descentralizados são considerados serviços onshore.

### 2.3. Fatores de decisão de outsourcing em IT

Depois de uma cuidada revisão bibliográfica pode-se concluir que apesar de o fenómeno do outsourcing em IT ser um fenómeno relativamente recente, os investigadores que se debruçaram sobre o tema utilizaram não modelos novos, mas sim modelos já pré-existentes e com provas dadas dentro da comunidade científica. Estes modelos assentam em pressupostos de carácter Económico, Estratégico e Social (Dibbern, 2003). Dentro destes e com maior destaque, podemos encontrar a Economia dos custos de Transação (ECT), a Visão baseada em Recursos (RBV) e a Teoria da ação Racional (TAR).

Da mesma maneira o trabalho desenvolvido quer por Bandeira (2009) quer por Mozzini (2011), onde o primeiro assenta em outsourcing numa perspetiva mais generalista e o segundo sobre o outsourcing no ramo das tecnologias da informação, constata-se que ambas identificam a utilização do modelo causal assente nas teorias acima enunciadas.

Desta forma, pode sintetizar-se o processo decisório do outsourcing em IT na tabela seguinte bem como elencar as bases teóricas onde estes assentam e também os autores de relevo:

**Tabela 3:** Análise dos fatores em estudo e as suas bases teóricas

Fator	Base Teórica			Autores
	Económica	Estratégica	Social	
Estratégia		RBV		(Dibbern, 2004) (Williamson, 1992)
Ambiente	ECT			(Willcocks & Lacity, 2017) (Williamson, 1981) (Williamson, 1985)
Indicadores dos projetos IT		RBV		(Dibbern, 2004) (Williamson, 1992)
Custo	ECT			(Willcocks & Lacity, 2017) (Williamson, 1981) (Williamson, 1985)
Fornecedores de serviços		RBV		(Dibbern, 2004) (Williamson, 1992)
Confiança dos Fornecedores	ECT			(Willcocks & Lacity, 2017) (Williamson, 1981) (Williamson, 1985)

Comportamentos Oportunísticos	ECT			(Willcocks & Lacity, 2017) (Williamson, 1981) (Williamson, 1985)
Attitude Towards			TAR	(Dibbern, 2004) (Ajzen, 1985)
Behavioural Intention			TAR	(Dibbern, 2004) (Ajzen, 1985)

Seguidamente poderão ser encontradas as definições relativas às Teorias Organizacionais, Económicas e Sociais discutidas acima.

## 2.4. Teorias Organizacionais e Económicas

### Economia do Custo de Transação (ECT)

Embora Williamson tenha sido considerado o principal contribuinte para a teoria dos custos da transação, as suas ideias tiveram influência nos ensaios de Coase (1937) sobre a “Natureza da empresa” e também nos trabalhos de Commons (1931) sobre a introdução da transação como unidade básica de análise económica (Williamson, 1981). Ronald Coase levantou a questão do porquê de as empresas existirem opostamente ao mercado dando uma resposta simples, mas revolucionária "(...) há um custo de usar o mecanismo de preços", ou seja, o mercado (Coase R. , 1937).

Williamson (1981) elaborou o argumento feito por Coase de que o uso do mercado é dispendioso e desta forma dedicou-se a desenvolver a teoria dos custos de transação. Em particular, dividiu a explicação de Coase em cinco níveis. Em primeiro lugar, substituiu os custos do mercado por custos de transação, que ele definiu como "(...) custos comparativos de planeamento, adaptação e monitorização da conclusão das tarefas sob estruturas alternativas de gestão " (Williamson, 1981). De acordo com esta definição, os custos de transação podem ocorrer tanto ao usar o mercado como ao usar a empresa. Em segundo lugar, enquanto o Coase vagamente explicou o que constitui a empresa, Williamson definiu-a como um sistema hierárquico ou autoritário. Em terceiro lugar, explicou as condições em que a empresa é mais eficiente através do custo de transação do que do mercado. Em quarto lugar, além dos custos de transação (que incluem custos de mercado), ele considerou os custos de produção como um segundo critério comparativo para distinguir a forma de mercado em hierarquia. Em quinto lugar, estabeleceu os fundamentos comportamentais sobre os indivíduos, ou seja, agentes económicos que trabalham sob estruturas de gestão alternativas (das quais empresas e

mercados são as principais alternativas). Nesse aspeto, ele apoiou-se no conceito de Simon, de que a racionalidade limitada e a visão de alguns agentes económicos tendem a ter um comportamento oportunístico. Em geral, é a explicação mais frequentemente aplicada na utilização de outsourcing de IT. A teoria é altamente relevante na explicação da seleção de outsourcing de IT, pois fornece critérios económicos para decidir se deve fornecer ou subcontratar. (Simon, 1959)

### **Visão Baseada em Recursos (RBV)**

Enquanto Nelson e Winter (Nelson & Winter, 1982) ainda contam com um mercado ou perspectiva de indústria, intimamente ligada à contribuição original de Schumpeter, a teoria baseada em recursos está mais preocupada com a empresa individual e o seu processo de crescimento. Edith Penrose (1959) caracterizou a empresa como uma coleção de recursos produtivos. Na pesquisa de outsourcing de IT, a teoria baseada em recursos tem sido utilizada de duas maneiras. Por um lado, argumenta-se que a avaliação das empresas de recursos IT influencia a decisão de subcontratação, seja pela identificação de lacunas de recursos internos (Teng, Cheon, & Grover, 1995) ou défices de recursos comparativos contra o mercado (Dibbern & Heinzl, 2001). Por outro lado, propõe-se que esses recursos de IT que fornecem uma vantagem competitiva para uma empresa não devem ser subcontratados (Dibbern & Heinzl, 2002). Todavia este argumento tem sido bastante inconsistente. Na verdade, não é fora do comum que as empresas subcontratem empresas de IT, mesmo que o IT seja classificado como um ativo estratégico (McLellan, Marcolin, & Beamish, 1995).

### **Teoria da Ação Racional (TAR)**

A teoria da ação racional foi vista como "(...) a teoria dominante na literatura de atitude-comportamento (Olson & Zana, 1993). O objetivo é prever e compreender a influência motivacional sobre o comportamento individual, onde "(...) o comportamento envolve uma escolha entre duas ou mais alternativas" (Ajzen & Fishbein, 1980). O comportamento real de uma pessoa é assumido como sendo influenciado por sua intenção de se comportar em uma determinada direção. As intenções, novamente, são impulsionadas pelas próprias atitudes da pessoa em relação ao comportamento e às opiniões influentes de outros quanto ao comportamento (norma subjetiva). A teoria do

comportamento planeado acrescenta o grau de controlo sobre o comportamento como uma terceira variável que influencia intenções e o comportamento real. Além disso, as opiniões comportamentais são demonstradas para serem a influência subjacente na atitude de um indivíduo em relação ao executar um determinado comportamento. Os tipos de crenças de correção influenciam a norma subjetiva e o comportamento comportamental percebido. Controle (Ajzen, 1985). Em geral, a estrutura lógica é de um tipo variável. Todas as construções são tratadas como variáveis que podem ser de diferentes instâncias.

## 2.5. Antecedentes do Outsourcing em IT

### 2.5.1. Estratégia

A ideia de estratégia tem implícito o conceito de equilíbrio entre padrões comparativos da própria empresa e da sua natureza. No contexto do pensamento estratégico existem três aproximações distintas de análise que são, segundo Ohmae (1991), a mecanicista, a intuitiva e a sistémica.

A mecanicista surge do raciocínio cartesiano ligado à ordem e à lógica empregadas como forma de obtenção de vantagem competitiva na resolução dos mais diversos problemas. Através desta análise é permitida a utilização de determinados resultados individuais, em vez do uso de soluções “standard” que só por si se tornariam ineficazes.

A aproximação intuitiva vem, por sua vez, ajudar a completar a anterior, através da intuição, da experiência, do conhecimento acumulado e dos recursos disponíveis, que permitem a implementação de um conjunto de soluções originais.

Porém, sem uma avaliação sistémica os resultados de investigação podem conduzir a uma solução não pretendida. Assim, a avaliação sistémica situa-se entre as outras duas e resume-se a três etapas: inventariar e seleccionar os elementos vantajosos para a resolução do problema, criar várias estruturas com eles e, procurar a pertinência de cada uma das soluções obtidas para sustentar a aproximação mais inovadora e diferenciada que permita melhorar a sustentabilidade e sobrevivência a médio/longo prazo (m/l/p). Este tipo de aproximação defende o problema visto na sua globalidade, mantendo a sua preocupação orientada para as inter-relações entre os elementos do sistema na escolha da melhor solução. Logo, o conceito de estratégia integra quer a determinação de opções globais e

normalmente de m/l/p, quer as deliberações das condições para que o êxito e a sobrevivência da empresa sejam garantidos, de forma duradoura, nesse espaço de tempo.

Ainda assim, muito embora o conceito de estratégia esteja intimamente ligado a questões de m/l/p, viver, sobreviver e sustentar um modo de vida em condições de hostilidade e competitividade merece uma explicação mais ampla.

Gonçalves et al. (2010), referenciando Quinn e Hilmer (1994), apontam para a existência de duas abordagens estratégicas, que, quando combinadas adequadamente, permitem que as empresas promovam as suas capacidades e os seus recursos além dos níveis obtidos através de outras estratégias. São elas: concentrar os recursos principais da empresa nas suas competências essenciais e subcontratar as atividades em que ela não possui uma necessidade estratégica nem uma capacidade especial. Assim, a empresa pode dirigir os seus recursos para os métodos que tragam vantagens competitivas e subcontratar as outras atividades de modo a que possa tirar delas vantagens sem ter que fazer mais investimentos.

Segundo Prado (2001), o importante não é só saber o momento em que se deve subcontratar, mas também como fazer a implementação entre o ajuste adequado, a independência e o incentivo por parte dos fornecedores e o controlo e segurança por parte dos compradores. Através da subcontratação, os riscos operacionais do processo IT são repartidos entre o fornecedor e a empresa que o contrata. Muitas vezes as empresas que o fazem procuram a minimização do risco operacional (Abreu, Maçada, & Costa, 2008). Porém, nestes casos as empresas passam a ficar reféns de outros riscos estratégicos, como o da dependência do fornecedor. Resumindo, o fator Estratégia da decisão de subcontratação em IT é composto por três itens: competência central; acesso a recursos; e risco estratégico.

Com os avanços da tecnologia e o desenvolvimento de novas fórmulas contratuais, as empresas preferem cada vez mais concentrar as suas atividades na investigação, no design, ou na venda de serviços e/ou produtos como forma de gerar lucros, do que perder tempo com processos operativos. Deste modo, a subcontratação é vista como um elemento importante na tomada de decisão estratégica e como uma forma de desenvolver a eficiência e a qualidade nas várias atividades empresariais. Para muitos gestores vai transformar-se num instrumento poderoso para influenciar a mudança organizacional,

proporcionando reduções de custos, melhor qualidade e, ainda, a capacidade de libertar recursos para serem dirigidos para o negócio, concentrando-se em competências nucleares. (Ohmae, 1991)

A estratégia pode também trazer desvantagens, das quais se salientam a perda de confidencialidade; o risco da empresa se encontrar numa situação de tal modo danificada e sem competências internas para se adaptar a possíveis mudanças, que acaba por diminuir a sua capacidade de aprendizagem organizacional e a sua aptidão criativa e inovadora, o que provoca uma incerteza no que diz respeito à evolução do negócio; a dependência em relação ao subcontratado, quando este se apresenta mais eficiente e com maior alternativa de soluções, ou melhores opções ao desenvolvimento das atividades; a má qualidade do serviço prestado e a diminuição do nível de satisfação; a maior necessidade de controlo quando se verifica uma perda de autodomínio das atividades; Tendência em considerar o outsourcing como um fim em vez de um meio de auxílio.

“O desenvolvimento de uma estratégia é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para se levar a cabo essas metas” (Porter, 1980).

Finalizando, é preciso ter em consideração que após uma seleção cuidada do fornecedor e assumida a relação entre ambos, é necessário um acompanhamento e evolução do desempenho, de forma a verificar a implementação e utilizar medidas corretivas para que haja uma melhoria contínua nos processos realizados, mitigando alguns dos riscos referidos anteriormente. (Munns & Bjeirmi, 1996)

### 2.5.2. Ambiente

O fator ambiente é constituído por três motivos: ambiente político interno, isomorfismo e incerteza.

O conceito do ambiente político interno assenta na Teoria da Contingência, teoria esta que defende que as características empresariais são influenciadas pelo ambiente onde a empresa está inserida, adaptando-se ela própria ao ambiente. Assim sendo, a utilização de outsourcing é também afetada por características do ambiente interno e externo da empresa. (Bandeira, 2009)

Por sua vez, o isomorfismo mimético, é o conceito que preconiza que as empresas acabam por optar pelo outsourcing apenas porque outras empresas já o fizeram e obtiveram sucesso ao transmitir a operação do ambiente de IT a fornecedores externos dessa área (Lacity, Willcocks, & Khan, 2011).

Quanto ao grau de incerteza no que diz respeito ao outsourcing em IT pode dividir-se em dois tipos: comportamentais e provenientes do ambiente no qual a empresa está inserida. As primeiras referem-se a estratégias de não divulgação, dissimulação ou distorção de informações, o que tem a ver com o oportunismo no mercado. As segundas relacionam-se com o clima económico, com as mudanças governamentais, com a atuação dos concorrentes e com a evolução tecnológica. (Alaghehband, Rivard, Wu, & Goyette, 2011).

### 2.5.3. Indicador(es) do(s) projeto(s) IT

Os indicadores dos processos de IT traduzem-se pelas características inerentes ao processo de IT que influenciam na tomada de decisão aquando a escolha de recorrer à subcontratação. Estes indicadores são importantes na medida que ditam as necessidades emergentes das empresas quando necessitam do suporte de fornecedores, seja porque precisam de ter acesso a processos mais desenvolvidos e bem estruturados que possam levar a uma otimização dos seus próprios processos; a conhecimentos em novas tecnologias; ou a recursos qualificados e especializados. (Mcfarlan & Nolan, 1995).

Devido à rápida evolução das novas tecnologias que tem influenciado cada vez mais a competitividade das empresas, estas vêm-se obrigadas a recorrer ao outsourcing, devido à falta de recursos especializados, de conhecimentos específicos para a execução de determinados processos, mas também à falta de ativos e das próprias tecnologias, isto porque, muitas vezes as empresas têm lacunas nos recursos materiais para a execução dos seus processos.

Portanto, aquando da decisão em subcontratar ou não, é necessário ter em conta indicadores como a complexidade, especificidade, dificuldade de substituição, geração de valor acrescentado, desempenho, flexibilidade e risco operacional.

Para que haja uma tomada de decisão é necessário fazer uma análise prévia e detalhada tendo em consideração os indicadores acima referidos, garantindo assim que a decisão de subcontratar foi a correta. Esta análise permite também a aferição das reais necessidades do tipo de subcontratação a ser feita e o nível de exigência e conhecimento necessário para a obtenção de sucesso no projeto.

Após a escolha da subcontratação e qual o tipo de subcontratação a ser feita, é aconselhável realização de uma outra análise, ou seja, um acompanhamento ao desempenho, de forma a verificar se algum dos indicadores não está a ser colmatado ou se algum dos indicadores que inicialmente não teve impacto na decisão de subcontratação, pode agora ter uma repercussão negativa e ser necessário recorrer novamente a uma subcontratação. (Davies, 2002)

#### 2.5.4. Custo

O outsourcing de serviços de IT é uma atividade que tem vindo a crescer a um nível proporcional ao da sua competitividade. Inicialmente, o que os clientes procuravam eram companhias de serviços de IT numa base de tempo-material necessários (onde os serviços eram pagos pelo número de engenheiros envolvidos nas atividades de manutenção). Atualmente, existe uma mudança notória, sendo que são os clientes que impõem níveis de serviços mínimos (Service Level Agreements – SLAs) baseados em preços fixos para a manutenção de software durante um certo período de tempo. Muitas vezes, o colaborador não possui conhecimentos do estado em que se encontra o software, ou mesmo qual o tipo de software que irá ser apresentado pelo cliente. Posto isto, é importante ter uma estimativa base competitiva apoiada em fatores que tenham certo peso na atividade de manutenção de software.

Durante muito tempo, o principal objetivo do outsourcing foi a redução dos custos, no sentido de deslocar capitais para outras áreas. No entanto, não se pode ter apenas em conta, neste processo, os custos e os respetivos lucros, mas também os aspetos estratégicos. Estes influenciam, sem dúvida, o outsourcing, mas, por sua vez, devem ser controlados pelos custos. (Bandeira, 2009).

A utilização do outsourcing tem sido vista, ora como uma opção a evitar, ora como uma opção irreversível e extremamente benéfica. Ao fazer-se a análise dos erros que

ocorreram tem-se, normalmente, a perspetiva do lado da empresa e nunca do lado do prestador de serviços, quando grande parte dos problemas que ocorrem devem-se aos clientes. Sem descurar alguns prestadores de serviços pouco idóneos, os clientes são, muitas vezes, imaturos, donos de falsas expectativas, esperando tudo do prestador de serviços, mas sem do seu lado terem colaborado. Deste modo, muitas vezes as relações acabam por ser mal sucedidas, levando a problemas cuja dimensão não poderia ser prevista e que acaba por afetar ambas as partes.

Tanto para o prestador de serviços como para o cliente de outsourcing em IT os problemas que se deparam são diferentes dos das atividades de infraestrutura como de empresas de segurança, limpeza e similares (Leite, 1997):

- À medida que a tecnologia de informação se tem tornado mais abrangente, tem havido necessidade de formar um conjunto de profissionais muito qualificados que, por vezes, ficam parcialmente ociosos por alguns períodos;
- Estas tecnologias exigem ainda uma permanente inovação, garantia de qualidade, e flexibilidade, o que encarece os serviços. Estes são sistematicamente avaliados pelo preço, o que não favorece muito a sua utilização.
- O prestador de serviços é ainda, frequentemente, muito mal visto pela maior parte dos clientes, que não aceitam um intruso no interior da sua empresa.

O outsourcing, segundo estudos realizados, para além de gerar uma redução de custos de 9% e um aumento de produtividade de 15%, é um conceito onde se podem ainda destacar outras grandes vantagens:

- Possibilita a libertação de recursos (a nível humano, técnico e financeiro) para outras atividades da empresa.
- Muda a abordagem dos processos organizativos («olhar para dentro») para o da satisfação das necessidades dos clientes («olhar para fora»);
- Proporciona a entrada de tecnologias e de especialistas até ali não existentes na empresa;
- Permite entrar em novas indústrias ou novos mercados com elevadas barreiras à entrada;
- Desempenho em atividades de difícil gestão ou controlo;

- Permitir uma nova estrutura organizacional, com menos níveis hierárquicos, que leve a uma maior flexibilidade, rapidez e melhor adaptação ao meio envolvente;
- Funciona como um elemento de fomento para projetos de arquitetura de processos;
- Possibilita o acesso às melhores práticas da indústria e tornar-se um importante observatório de benchmarking;
- Permite que os recursos sejam utilizados de uma forma mais racional e eficiente, ou seja, que sejam utilizados apenas quando são necessários;
- Proporciona a transformação de custos fixos em custos variáveis;
- Viabiliza uma redução de custos operacionais e de garante um maior controlo e melhor orçamentação dos custos;
- Diminui as necessidades de investimento e melhora a sua distribuição;
- Permite partilhar os riscos do negócio com o subcontratado.

(Santos, 1998) (Johnson, 1997)

### 2.5.5. Fornecedores de Serviços

Dado que as empresas procuram, cada vez mais, acumular mais valor aos seus negócios, através do Outsourcing, os serviços oferecidos pelos fornecedores de serviços de IT vão-se tornando também mais sofisticados a longo prazo (Lacity & Willcocks, 2001) (Lacity, Khan, Yan, & Willcocks, 2010)

Para garantir bons níveis de qualidade e de produtividade, exige-se que a elaboração de contratos e o desenvolvimento de relações incentivem a existência de uma relação de parceria e aumentem a flexibilidade de acordos, podendo, mesmo assim, surgir, por vezes, algumas dificuldades entre o gerir dos modelos dos serviços prestados e o desenvolvimento desse relacionamento (Prado, 2009).

O relacionamento entre fornecedor e cliente desempenha um papel muito importante, daí haver necessidade de ficar registado num contrato (Goles & Chin, 2005). Contrato este que, para além de destacar o papel desempenhado por cada uma das partes, acaba por ficar também limitado, quer pela incerteza de um futuro incógnito, quer por mecanismos

extrajudiciais baseados na consciência e entendimento de cada um, mas que funciona como uma garantia de que o comportamento futuro se irá manter como o atual e acordado.

A implementação destes processos traz, também algumas dificuldades enfrentadas pelos fornecedores de serviços de IT, que segundo Prado (2009), foram apresentadas na seguinte ordem de importância:

- Resistência do cliente ao outsourcing – Nota-se uma resistência que abrange técnicos e utilizadores, por sentirem perda do seu poder;
- Resistência a mudanças internas – Grande parte dos clientes não facilita as alterações indispensáveis à entrada das mudanças necessárias aos novos serviços prestados pelos fornecedores;
- Desconhecimento do cliente em relação ao outsourcing – A falta de preparação não permite que haja uma parceria efetiva, dado que o cliente não atribui as responsabilidades ao seu pessoal. Não tem uma metodologia e não faz um planeamento eficiente do seu trabalho.
- Imprecisões na especificação do serviço a ser prestado – Há muitas falhas de comunicação e muita indisponibilidade de dados, o que acontece, muitas vezes, por má vontade.
- Pressões políticas do cliente – Discussões internas sobre o benefício do outsourcing, o uso do processo político para beneficiar ou prejudicar determinado executivo, ou ainda, disputas internas na organização empresarial do cliente.
- Excesso de expectativas do cliente – Apesar dos esforços do fornecedor, o cliente mantém a sensação de que as suas expectativas não foram atingidas. Assim, o cliente pode reivindicar o primeiro objetivo do projeto, insistir em manter o prazo e o orçamento inicial.

Já Brown e Wilson (2008) defendem que estas dificuldades resultam de uma coordenação inadequada. Assim, quando uma das partes não está satisfeita, são cinco as causas que podem ser-lhe atribuídas:

- (a) expectativas irreais do cliente devido a promessas do fornecedor durante o processo de venda;
- (b) interesses contraditórios entre o cliente e o fornecedor;
- (c) resistência do cliente em garantir as mudanças necessárias ao negócio devido à presença de um novo fornecedor;
- (d) diferenças culturais, sociais e étnicas;
- (e) rotatividade de mão-de-obra acima do esperado.

Prado (2009), analisou o outsourcing em IT do ponto de vista do fornecedor de IT, onde identifica a necessidade de maior disponibilidade dos serviços de IT. Segundo o autor, devem estes serviços atender às novas operações das organizações e dispor de maiores cuidados com a segurança da informação (acessos feitos pela internet e serviços de telecomunicações de uso público).

No entanto, refere ainda que, estas necessidades estão sujeitas a uma constante atualização e requerem avultados investimentos em infraestruturas e conhecimento específico. Daí que a qualidade da prestação destes serviços esteja diretamente proporcional à especialização dos seus prestadores e ao seu fundo económico compatível.

### 2.5.6. **Confiança nos fornecedores**

Na fase inicial do contexto da interação fornecedor-cliente, o relacionamento caracteriza-se por elevados níveis de ambiguidade e incerteza. Existe uma ausência de conhecimento mútuo, que se traduz, normalmente, na falta de experiência em trabalhar juntos e na falta de conhecimento das capacidades e performances respetivas. Razões que preconizam o risco da seleção adversa e do dano moral.

“O risco da seleção” advém da discrepância de informações, situação em que uma das partes interessada num possível compromisso não possui toda a informação necessária para determinar se os termos do acordo são aceitáveis e praticáveis. O “dano moral” surge quando um dos membros não apresenta condições para respeitar o pacto assumido, revelando uma grande vulnerabilidade financeira e/ou moral.

Deste modo, existe a necessidade de obter um mínimo de confiança mútua que consiga ultrapassar a falta de conhecimento entre as partes e que impulse a permuta de informações e experiências entre elas, levando-as a “aprender a cooperar”.

Para isso é necessário que a concretização das relações, através da introdução de mecanismos de controlo e coordenação estabeleça um foco de transparência ao acordo, abrindo espaço ao aparecimento da confiança e à troca de informações entre os agentes. Assim sendo, é de toda a conveniência, identificar e analisar os possíveis nexos entre mecanismos de formalização da relação, confiança e compreensão mútua.

Mayer, Davis e Schoorman (1995), definem confiança como [...] a disposição de uma parte em se tornar vulnerável às ações da outra, baseada na expectativa de que desempenhará uma particular ação importante independentemente de monitorização e controlo. Estes mesmos autores preconizam ainda que a confiança assenta também na benevolência, na integridade e na habilidade e que a marca das relações entre cliente e fornecedor é a interdependência e, por consequência, a vulnerabilidade às decisões e ações das partes. A disposição de aceitar a vulnerabilidade é o núcleo da confiança.

Por sua vez, Newell e Swan (2000) apresentam a confiança baseada na benevolência como goodwill, o mesmo será dizer que a expectativa de comportamento aberto e honesto assenta em relações pessoais ou de amizade. O goodwill está baseado em aspetos eminentemente subjetivos, que dizem respeito à ética, à responsabilidade e envolve, segundo Nooteboom (1996), a avaliação da capacidade do parceiro executar a sua parte do acordo. Uma atmosfera de confiança é fator chave para a configuração de padrões de interação entre os agentes.

A confiança entre as partes conduz à manutenção de relacionamentos mais longos e estáveis, aumenta a satisfação com o relacionamento, o comprometimento e as intenções futuras de compra. Por isso, a introdução de sistemas formais de controlo apresenta-se como um instrumento fundamental para assegurar que o comportamento e as decisões das partes sejam consistentes com os objetivos e as estratégias do acordo. Para Vlaar, Bosch e Volberda (2006), a formalização abrange formas objetivas (contratos, regras e procedimentos) e formas processuais ou estruturantes (codificação, linguagem comum, recompensas e punições).

O objetivo é criar oficialmente a “estrutura de governança”, tendo por base um conjunto de procedimentos que regem as transações, em particular, no sentido de resolver disputas entre as partes. Dekker (2004) identifica duas funções do sistema formal de controlo: monitorização e coordenação. A função de monitorização relaciona-se com a avaliação do desempenho e com a recompensa pela obtenção dos padrões desejados e assume a prevenção contra o comportamento oportunista, através da emissão de sinais explícitos de reforço ao alinhamento dos interesses individuais do acordo empresarial. No entanto, este autor dá mais valor à função de coordenação, por estar associada à complexidade/interdependência das tarefas e à importância estratégica da relação não evidenciando, assim, a conotação negativa ligada à função de monitorização. Na coordenação os agentes utilizam a execução de tarefas complexas coordenadas pelo sistema formal de controlo, o que pode gerar uma maior confiança à medida que se aumenta a transparência da justiça dos acordos. Por um lado, a utilização instrumental e burocrática do controlo pode estar estritamente associada à monitorização intransigente das operações, produzindo um ambiente de baixa confiança impedindo que os agentes demonstrem as suas capacidades/intenções. Por outro, pode ajudar a criar um “objetivo comum”, produzindo uma situação de partilha de tarefas, de informações e de benefícios.

Segundo o ponto de vista de Ishikawa (1988), a ideia de colaboração expressa procura nitidamente substituir, de forma inequívoca, a abordagem da contenda pelo poder entre empresa e fornecedor, aliando noções de competitividade e participação da cadeia produtiva em proveito da busca da satisfação dos consumidores finais, e por consequência o crescimento de todas as empresas integradas na cadeia.

Vosselman e Meer (2004), por sua vez, fazem uma distinção entre o campo operacional e o campo relacional da coordenação, dando maior importância também a este último para o desenvolvimento da confiança no interior do relacionamento entre as partes. Para eles, a questão central é saber que condutas deliberativas são adotadas pelos agentes no decurso da relação, no sentido de prevenir comportamentos oportunistas.

Ao nível do campo relacional, o sistema formal de controlo insere-se num processo de aprendizagem e de construção da confiança, ou seja, neste caso, a noção de controlo vai muito além da tradicional. Não se trata de avaliar, incentivar e/ou limitar o comportamento dos parceiros, por meio da presença de um centro hierárquico preocupado com a atuação das partes, mas de obter um compromisso entre as partes, por meio da

emissão voluntária de sinais que reforçam o comportamento cooperativo. Nesse sentido, abre-se a discussão sobre a interação dinâmica entre sistema formal de controlo e confiança. Knights, Noble, Vurdubakis e Willmott (2001), assinalam confiança e controlo como inversamente relacionados. Para eles, quanto maior o grau de confiança, menor o controlo, e vice-versa. A introdução do contrato e de outros tipos de sistemas formais de controlo surgem devido à ausência de confiança entre as partes. De resto, esse expediente, ao ser interpretado como “desconfiança” reduz ou elimina a possibilidade de criar um ambiente favorável à confiança. Coletti, Sedatole e Towry (2005), defendem que os sistemas formais de controlo podem aumentar diretamente a cooperação e indiretamente a confiança.

Das e Teng (2001), propõem, ainda, que a criação de controlos rígidos das ações e dos resultados pode proporcionar objetividade à relação e transparência mútua, o que pode conduzir a um ambiente de confiança entre as partes. Em síntese, o contrato e outras formas de controlo formal podem ter vários efeitos na relação entre os agentes, tendo em conta a forma e as intenções que orientam a sua redação e a sua implementação.

### 2.5.7. Comportamentos oportunisticos

Williamson (1985), define comportamento oportunístico como a “busca do interesse próprio com dolo”, que se apresenta por vezes de forma “flagrante, como a mentira, o roubo e o engano”, e em muitas circunstâncias compreendida através de “formas mais subtis de engano”. O autor defende ainda que, o oportunismo pode surgir *ex ante* ou *ex post* aos contratos. Sendo que o primeiro, *ex ante*, pode manifestar-se através da seleção oposta, em que os agentes se revelam incapazes de identificar os riscos ou, mesmo conhecendo-os, se privam de divulgar a sua verdadeira situação. O segundo, o oportunismo *ex post* está relacionado com a falta de atividades, ou com a incapacidade por parte dos agentes de tornar menores os riscos, o que gera preocupações em como orientar os problemas de cumprimento durante as relações. O oportunismo baseia-se no conceito de incerteza ligado ao comportamento de agentes individuais, uma vez que o comportamento humano influencia também o desempenho das atividades económicas e reflete-se na análise da economia dos custos de transação. Não havendo oportunismo, as transações adaptar-se-iam automaticamente, por meio de regras simples pré-concebidas, quando da ocorrência de episódios inesperados. No entanto, falar de ausência de

oportunismo é quase hipotético, dado que no mundo económico real a sua utilização é quase permanente, embora nem todos os conflitos de interesse decorram necessariamente de atitudes oportunistas. Para isso, basta que os agentes expressem as suas atitudes divergentes em comportamentos legais fundamentados e acordados por ambas as partes.

A racionalidade limitada e o oportunismo são tidos como pressupostos comportamentais para Williamson (1985), constituindo a proposição teórica fundamental à compreensão das ações humanas frente ao desafio de estabelecer e dar continuidade aos acordos num ambiente de incerteza.

No que diz respeito à racionalidade limitada, Williamson (1985) defende que os contraentes não conseguem alcançar um contrato completo por não possuírem a capacidade de antecipar ações e resultados dos planos, devido às “deficiências em termos do conhecimento de todas as alternativas, incerteza acerca de eventos exógenos relevantes, e incapacidade de calcular consequências”. Este conceito tem o intuito de demonstrar o caráter deficiente dos agentes económicos em relação à capacidade de prever ocorrências futuras, comprometendo a maximização económica das relações.

Os comportamentos oportunistas passam também pela utilização dos ativos, pelo seu grau de reutilização e pela sua especificidade.

Quando existem ativos específicos as relações adotam uma forma idêntica à de monopólio bilateral (Williamson, 1985), visto que a aproximação das partes é necessária para justificar o investimento em ativos de forte interesse comum. A partir daí, as partes ficam expostas a ações de oportunismo que resultam da tentativa de se apropriar do valor económico relacionado com o respetivo ativo, acima do inicialmente previsto.

De acordo com Pondé (1994), quatro condições podem conduzir ao aparecimento de ativos específicos:

- aquisição de equipamentos próprios para oferecer ou consumir, ou seja, unidades de capital fixo que são especializadas e atendem a requerimentos particulares da outra parte envolvida na relação;
- expansão da capacidade produtiva dirigida e dimensionada unicamente para atender a um conjunto de transações, implicando uma inevitável ociosidade no caso de rompimento da relação;

- exigência de proximidade geográfica entre as partes que negociam, concertada com custos de transferir unidades produtivas caso haja troca de uma das partes;
- diferentes formas de aprendizagem, que fazem com que fornecedor/cliente de determinados produtos se relacionam mutuamente com maior eficiência do que poderiam fazer com novos parceiros.

Para Williamson (1985), a especificidade dos ativos assenta na:

Especificidade de local: as partes (comprador e vendedor) relacionam-se de uma maneira muito próxima à propriedade unificada; os ativos são imóveis, obrigando a grandes custos de deslocação. A decisão de investimento tem por base o compromisso das partes em manter as relações durante a vida útil dos ativos numa tentativa de economizar em custos de transporte, armazenamento, etc.

Especificidade de ativos físicos: investimento em equipamentos e maquinaria cujas características físicas (capacidade produtiva, design, etc.) são específicas para o intuito da relação e teriam baixo valor em usos alternativos, por uma ou por ambas as partes.

Especificidade dos ativos humanos: investimentos relacionados com a qualificação e o processo contínuo de aprendizagem no sentido de tornar o capital humano dotado de capacidades de interesse para as partes envolvidas.

Ativos dedicados: desenvolvimento da capacidade produtiva praticada por uma das partes com o único propósito de responder ao aumento na quantidade pedida pela outra parte. Esta atitude pode trazer prejuízos ao fornecedor, no caso de o contrato ser cancelado precocemente devido ao excesso de capacidade de produção que gera a ociosidade dos ativos.

Especificidade de tempo: Este tipo não foi confirmado inicialmente por Williamson (1981). No entanto, há autores que consideraram que em determinados produtos é importante a referência temporal.

De acordo com os autores, Klein, Crawford e Alchian (1978), o oportunismo pós-contratual explica-se pelo interesse das partes em apropriarem-se de parcelas das quase-rendas produzidas após o investimento específico. “A quase-renda é entendida como a diferença entre o rendimento atual do ativo e o rendimento no melhor uso alternativo. A

porção potencialmente apropriável da quase-renda é aquela que excede a encontrada no segundo uso alternativo de mais alto valor” (Klein, Crawford, & Alchian, Vertical integration, appropriable rents , and the competitive contracting process, 1978).

Ao estabelecer acordos contratuais para coordenação das transações podem gerar-se conflitos em dois momentos distintos, no momento da sua constituição e durante o seu desenrolar. Assim, sendo difícil prever todas as condicionantes futuras para as registar nos termos do contrato, os contraentes podem optar por deixar algumas lacunas que irão preenchendo à medida que as situações se forem revelando, de uma forma que ambas as partes preservem o andamento normal das relações, mediem os conflitos e não recorram a interesses unilaterais.

Esta é uma situação próxima da ausência de oportunismo, embora seja evidente a presença de racionalidade limitada dos agentes. Pode existir também um regulamento ao qual as partes podem recorrer na tentativa de assegurar que os compromissos sejam cumpridos em conformidade com o concertado nos acordos; trata-se das salvaguardas contratuais (ou protetoras), que são estabelecidas no momento de redação dos contratos, e, que para Williamson (1985) assumem uma ou mais das seguintes formas:

- (i) multas ou outras formas de penalidades por cancelamento prematuro dos acordos;
- (ii) criação e emprego de estruturas de governança especializadas que tomem conhecimento e resolvam as disputas. O braço interno é geralmente adotado nestes casos, consolidando a preferência pelo uso da arbitragem em detrimento do litígio nos tribunais para resolução dos conflitos;
- (iii) por último, os mecanismos de apoio à continuidade das relações, o que é obtido pela introdução de termos que reforcem a reciprocidade na satisfação das vantagens das relações bilaterais, assim como os riscos inerentes ao intercâmbio.

Williamson (1985) preocupa-se também muito com os danos causados pelas adendas aos contratos, facto que não escapou à sua análise. Deste modo, protagoniza quatro formas de custos *ex post*:

- Custos de má-adaptação, quando a transação não se desenvolve conforme o que foi planeado, ou seja, em casos de desvios observados nos padrões de qualidade, ou no prazo de entrega.
- Custos resultantes dos esforços bilaterais em corrigir o desempenho das transações, exigindo atenção extra para as negociações que possibilitem retomar o andamento das relações em conformidade com o estabelecido nos contratos.
- Custos dirigidos à constituição e manutenção das estruturas de governação responsáveis pela administração e controlo das transações.
- Custos de assegurar os compromissos, o que envolve a criação de garantias, como multas e incentivos, capazes de conter o comportamento oportunista.

Klein et al (1978) dão preferência à adoção da integração vertical em vez dos arranjos contratuais como forma de impedir burlas por parte dos agentes, através da criação de uma condição de metas comuns e da divisão dos lucros gerados pelos ativos. Além disso, o controlo interno das transações permite maior flexibilidade e agilidade na resolução dos conflitos, evitando recorrer a tribunais externos para julgamento dos litígios. Contudo, por vezes, os agentes acham que determinadas situações ficam melhor resolvidas por terceiros, por isso, deixam, deliberadamente, uma brecha nos contratos, de forma a que, a relação não seja totalmente integrada e dê oportunidade a que se resolvam, pelo menos, os conflitos.

O acesso ao crédito, a assessoria técnica, a atualização tecnológica, parecem ser fatores que preocupam as partes mais inclinadas para agir de forma oportunista, pondo em risco o desenvolvimento das relações, porque se traduzem na perda de uma série de vantagens.

Transpondo esta ideia para o conceito da apropriação das quase-rendas, Klein (1980) afirma que o contraente não recorrerá as práticas oportunistas se se capacitar de que os valores presentes nos ganhos planeados na continuação da relação são superiores ao ganho imediato obtido através de apropriação oportunística.

Apesar de se acreditar que o domínio integral sobre os ativos especializados defenda o controlo do comportamento oportunista, gerando redução de custos de resolução de conflitos, há que se considerar os custos decorrentes da administração de uma maior

variedade de transações. Este raciocínio recupera a discussão proposta por Coase (1988) quanto ao crescimento dos custos que surgem quando a firma assume dimensões maiores.

### 2.5.8. Attitude Towards Outsourcing

Todas as características descritivas com que o consumidor se depara quando avalia um produto, ou uma marca são denominadas de atributos. Para Keller (1993), são atributos todas as características que descrevem um serviço ou produto, ou seja, aquilo que o consumidor avalia quando quer comprar um produto. Assim, os atributos englobam os ingredientes necessários para a elaboração do produto, contidos na fórmula, ou dão informações sobre o país de origem, por exemplo. O seu objetivo é dotar o consumidor dos esclarecimentos necessários ao conhecimento da performance do produto ou serviço de modo a saber interpretar a sua função.

Keller (1993) defende também que existem atributos relacionados com os aspetos externos de um produto que afetam igualmente a intenção de compra. Este mesmo autor classifica-os em quatro tipos:

- (i) informação de preço;
- (ii) embalagem ou aparência do produto;
- (iii) imagens do usuário (que tipo de pessoa usa o produto ou serviço);
- (iv) imagens de uso (onde e em que tipo de situação o produto ou serviço é usado).

Os consumidores para avaliarem o produto, marca, ou empresa baseiam-se nos atributos existentes, quer nas embalagens, quer nos anúncios. Avaliação esta que pode influenciar a sua atitude e o seu comportamento perante a compra.

Szybilo e Jacoby (1974) preconizam que, normalmente, um ato de compra só se concretiza quando os consumidores efetuam uma avaliação e um julgamento entre produtos e marcas. Este processo passa pela avaliação das chamadas pistas associadas aos produtos e serviços. Estas pistas são identificadas, avaliadas e integradas para elaborar um julgamento.

Segundo Olson e Jacoby (1972), os produtos são constituídos por pistas intrínsecas e extrínsecas. Sendo que as primeiras são atributos que não podem ser manipulados ou

modificados sem que o produto se altere (ingredientes), e as segundas não fazem parte do produto fisicamente e que ao serem alteradas não modificam o produto (marca e preço).

Conclui-se, portanto, que a avaliação da qualidade das pistas acaba por ser uma ferramenta de formação das atitudes dos consumidores.

Engel, Blackwell e Miniard (2000), por sua vez, explicam que as informações dadas através de Marketing, quer sejam sob a forma de anúncio, ou de embalagem, assumem um forte meio de persuasão nas atitudes e comportamentos do consumidor.

Sheth, Mittal e Newman (2001) definem o comportamento do cliente como um conjunto de atividades físicas e mentais por ele realizadas, que resultam em decisões e ações. Perceber a formação dessas atividades físicas leva a outro conceito, o da atitude. Esta desempenha um papel primordial no comportamento do consumidor.

Já Eagly e Chaiken (1993) garantem que o consumidor que revela uma atitude positiva em relação a um determinado produto fica atraído por comportamentos de aproximação, por outro lado, o que demonstra atitudes negativas fica aliciado por comportamentos de rejeição. As atitudes, portanto, são poderosos indicadores de comportamento. Os mesmos autores em colaboração com (Engel, Blackwell, & Miniard, 2000) acreditam ainda que tanto as atitudes podem ser utilizadas para prever comportamentos como estes podem ser usados para inferir atitudes. Estes autores são também de opinião de que a publicidade terá tanto mais eficácia em criar atitudes positivas em relação a um produto ou marca, quanto mais puder influenciar a atitude do consumidor em relação ao próprio anúncio.

Há estudos que revelam que a atitude em relação ao anúncio (Aad) serve como previsão da atitude em relação à marca. (Engel, Blackwell, & Miniard, 2000). Um desses estudos que confirmam a relação entre Aad e atitude em relação à marca (Am) foi realizado por Petty e Cacioppo (1983) através do Modelo de Probabilidade de Elaboração de Persuasão (Elaboration Likelihood Model - ELM). Ficou demonstrado que um consumidor altamente envolvido com a marca e exposto a um anúncio ficará mais apto a desenvolver um maior esforço cognitivo (rota central) aos considerandos relevantes da mensagem, enquanto, ao contrário, uma pessoa pouco envolvida com a marca irá desenvolver um baixo esforço cognitivo (rota periférica) em relação às pistas contidas no anúncio.

“Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los de concorrentes” (Kotler, Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle, 1998). Produzir uma marca sólida e forte é o propósito das empresas. Os estudos de marketing têm tentado perceber os métodos que envolvem as atitudes dos consumidores em relação à marca.

“O sucesso dos programas de marketing é um reflexo da criação de associação com a marca – ou seja, os consumidores que acreditarem que a marca possui atributos e benefícios que satisfarão as suas necessidades e desejos formarão uma atitude positiva em relação à marca” (Kotler, 1998). Assim, o sucesso de programas de marketing obedece a associações favoráveis com a marca, porque a atitude em relação a ela se deve a uma avaliação por parte do consumidor.

Segundo Hoeffeler e Keller (2002) as empresas têm desenvolvido vantagens competitivas perante os clientes e ao mesmo tempo melhorado a avaliação da marca, devido à implementação de programas de marketing social corporativo. Estes autores afirmam ainda que o crescimento da realização do marketing social corporativo passa pelo fato de os consumidores perceberem as empresas como inseridas na sociedade, o que proporciona mais força e valor à marca.

Através de várias pesquisas de marketing tem-se pretendido perceber a atitude do consumidor em relação à marca (Miniard, Bhatlah, & Rose, 1990), chegando-se à conclusão que as relações dos consumidores em relação à marca acabam por ser influenciadas pela atitude em relação ao próprio anúncio. Este estudo revela-se muito interessante no sentido de fornecer informações de como a marca é avaliada pelos consumidores e de como esta avaliação pode ser afetada pela exibição do anúncio.

Neste sentido, podemos concluir que os consumidores arquitetam atitudes e definem os seus comportamentos baseados em estímulos diversos, indo desde o processamento cuidadoso de atributos fornecidos via comunicação de marketing até respostas emocionais de difícil acesso para pesquisadores. Que as atitudes são predisposições que se refletem nas opções de compra. Que o consumidor quer retirar da marca o que ela lhe pretende transmitir, sendo que ela tem de o satisfazer. Objetivo cada vez mais difícil de alcançar, devido ao mercado cada vez mais homogeneizado e concorrente. A marca deve

demonstrar ainda que a sua qualidade é superior à das outras marcas concorrentes, o que nem sempre é fácil devido aos mecanismos de autodefesa de que se mune o consumidor (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003)

## 2.6. Consequências do Outsourcing em IT

### 2.6.1. Behavioural Intention to Use Nearshoring vs. Offshoring

Segundo a TAR (Teoria da Ação Racional), um comportamento individual é determinado pela intenção de concretizar esse comportamento e por sua vez a intenção é determinada pelas atitudes do indivíduo e suas normas subjetivas em relação ao comportamento. As normas subjetivas encontram-se ligadas à percepção que este indivíduo tem do que as pessoas mais importantes no seu círculo social pensam que ele deva ou não realizar certo e determinado tipo de comportamento.

Em 1989 Davis apresentou a teoria TAM (Technology Acceptance Model) que é uma extensão da TAR (Teoria da Ação Racional), proposta por Fishbein e Ajzen (1975). A TAM é uma das mais influentes teorias no meio dos sistemas de informação e que explica como os utilizadores são recetivos a novas tecnologias. Este modelo baseia-se em dois fatores, PU (Perceived usefulness) e PEU (Perceived ease of use). PU define o nível no qual o indivíduo acredita que ao utilizar um determinado sistema, este o ajudaria a melhorar a sua performance das suas tarefas. Por outro lado, o PEU define a percepção do indivíduo na medida em que acredita que o uso de um sistema em particular é mais fácil e reduziria o esforço associada à realização das suas tarefas.

Contrariamente à TAR, o TAM é um modelo mais específico e que foi desenvolvido para explorar e prever qual a aceitação e comportamento de um indivíduo que utiliza sistemas de informação (Petrick, 2004).

Tendo por base estas teorias e avançando no campo em como a intenção comportamental pode influenciar o indivíduo a escolher entre nearshore e offshore, Thelen, Magninin e Thelen (2010), explicam que o sentimento de escolha do indivíduo está inerente ao comportamento associado à referenciação do tipo de serviço de um indivíduo para com o outro, ou seja, a decisão de recorrer a determinado serviço está associada à percepção de

individuo por base na referência dada por outro individuo (Thelen, Magnini, & Thelen, 2010).

## 2.7. Conclusão

O outsourcing é uma atividade que consiste em subcontratar serviços a entidades externas. Este pode ser considerado outsourcing doméstico ou internacional. No último caso pode ser dividido entre offshoring ou nearshoring consoante a proximidade do local onde estão a ser executados os trabalhos. Assim sendo o nearshoring resume-se a offshoring de proximidade.

## **CAPÍTULO III – QUADRO CONCEPTUAL DE INVESTIGAÇÃO**

### **3.1. Introdução**

No capítulo anterior foi feita uma revisão da literatura relevante disponível e relevante ao tema, outsourcing em IT, nearshoring e offshoring e outras matérias que são do âmbito deste estudo. No seguimento do trabalho feito importa agora definir conceptualmente a investigação.

Este capítulo tem como objetivo apresentar o objeto de estudo, detalhando o modelo conceptual de investigação proposto, e a respetiva formulação das hipóteses a este associado.

### **3.2. Objeto de estudo**

Este estudo pretende fazer uma análise de mercado no sector IT, onde pessoas que tenham capacidade decisional indiquem as suas preferências quando optam por fazer outsourcing de serviços IT, entre nearshoring e offshoring.

### **3.3. Paradigma da investigação**

Para a realização deste trabalho académico, investigou-se recorrendo a autores com estudos já realizados anteriormente. Segundo Churchill (1992) para a realização de uma investigação com base na temática em marketing são necessários satisfazer 7 sete pontos: (1) Formulação de um problema, (2) Escolha do modelo em estudo, (3) Seleção do método de recolha de dados, (4) Escolha da amostra, (5) Recolha de informações, (6) Análise e interpretação de dados, (7) Elaboração do relatório de dados.

Durante a pesquisa e análise sobre o tema, concluiu-se que nos artigos e obras consultadas este é abordado na generalidade, e não em detalhe. Há pouca informação concisa sobre a temática do nearshoring vs. offshoring do ponto de vista académico, sendo que esta temática tem vindo a ser abordada mais por empresas de consultoria com base em estudos de mercado.

Tendo em conta que este estudo teve como objetivo perceber qual a atitude que um agente decisional de uma empresa tem face ao outsourcing e por sua vez se condiciona ou não a sua decisão em optar por outsourcing de proximidade ou não (nearshoring vs. offshoring), foram levantadas algumas questões que se pretendem vir a responder:

- Os fatores financeiros influenciam a decisão pelo outsourcing?
- A obtenção de recursos específicos influencia a decisão pelo outsourcing?
- A possibilidade de haver atitudes oportunistas influencia a decisão pelo outsourcing?
- A atitude face ao outsourcing influencia a decisão de optar por outsourcing de proximidade, ou não?

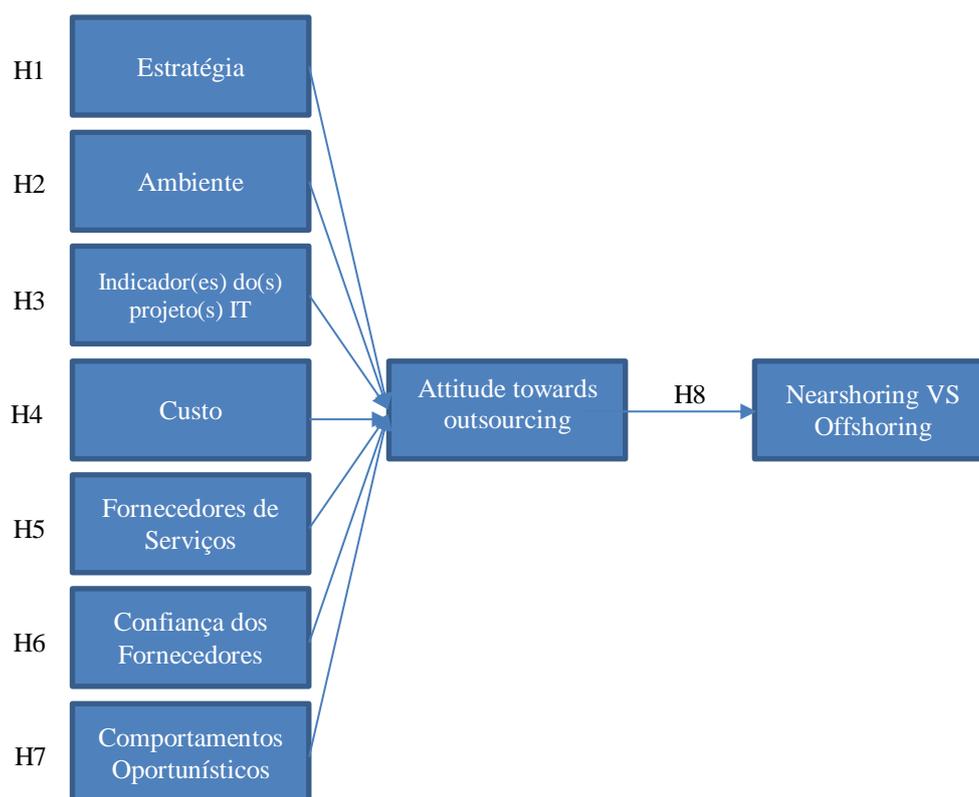
Em modo de conclusão deste ponto, todo este estudo foi feito com base em trabalhos académicos já publicados, abrangendo áreas de interesse ao tema e que suportam toda a informação descrita.

### **3.4. Modelo conceptual de investigação proposto**

Relativamente ao modelo que se propõe testar através deste trabalho científico podem identificar-se como antecedentes da attitude towards outsourcing: Estratégia, Indicador(es) do(s) projeto(s) IT, Custo, Fornecedores de Serviços, Confiança nos fornecedores e Comportamentos oportunistas.

Como possível consequência da attitude towards outsourcing pode-se identificar a Behavioural Intention to use Nearshoring vs. Offshoring.

Na figura em baixo está patente a representação gráfica do modelo conceptual de investigação proposto:



**Figura 1: Modelo Concetual**

### 3.5. Formulação de hipóteses

#### 3.5.1. Attitude towards outsourcing

##### 3.5.1.1. Estratégia

De acordo com a definição de estratégia elaborada por Chandler, esta é determinante para a obtenção dos objetivos a longo termo da empresa, para a adoção de planos de ação e para a alocação de recursos necessários para a persecução destes mesmos objetivos. (Chandler, 1962) (Quinn J. , 1980)

Tendo em conta a necessidade de obter tecnologias de informação específicas e sofisticadas, as empresas têm optado por fazer outsourcing de serviços para operadores externos que detêm o know-how e os recursos humanos necessários (Bandeira, 2009) (Dibbern, 2004). Foram consideradas várias variáveis disponíveis na literatura analisada

relativamente ao tema estratégia que envolve a decisão de outsourcing. Este estudo focou-se no acesso a recursos humanos, tendo em conta que ao fazer-se outsourcing de recursos obtém-se mais facilmente acesso a determinados recursos. (Mozzini, 2011)

**H1: Há uma relação entre a estratégia e a atitude face ao outsourcing.**

### 3.5.1.2. Ambiente

Quer o poder, interesses vários e políticas têm um papel fundamental na tomada de decisão de uma organização. (Pfeffer, 1981) (Pfeffer, 1982). Numa perspetiva organizacional, existe por norma uma hierarquia, com diferente poder decisional. Este poder decisional é essencial para tornar as intenções em realidade. O poder e a política têm um papel preponderante em decisões numa maneira em geral no sector IT (Markus, 1983) sobretudo quando se refere a decisões relacionadas com o outsourcing (Lacity & Hirschheim, 1983).

Os riscos intrínsecos associados à deslocalização além-fronteiras de parte ou a totalidade de um ou conjunto de serviços IT, podem ser advir da estabilidade e/ou instabilidade geopolítica. Zonas que estão em conflito latente e em risco de guerra com os países fronteiriços, dívida soberana descontrolada e o mercado cambial são alguns dos fatores que deverão ser tidos em conta. (Aron, Clemons, & Reddi, 2005) (Willcocks & Lacity, 2017)

DiMaggio e Powel (1983) definem o isomorfismo institucional como “os maiores fatores que uma organização empresarial deve ter em consideração são as outras organizações”. Para além das empresas terem de competir no mercado por recursos e clientes, as organizações têm igualmente que competir por poder político e legitimidade institucional no sentido de obterem os tão almejados retornos socioeconómicos (Dibbern, 2003). Entre outras, esta teoria diz que as empresas de uma maneira geral, terão a tendência de mimetizar (isomorfismo) outras empresas no mesmo sector que apresentem sucesso e bons resultados. (Mozzini, 2011)

**H2: Há uma relação entre o ambiente e a atitude face ao outsourcing.**

### 3.5.1.3. **Indicador(es) do(s) projeto(s) IT**

As implementações de ERPs em empresas, são projetos de elevada complexidade e que envolvem grandes quantidades de recursos. Estes projetos normalmente estão sujeitos a apertados planeamentos cronológicos e por vezes são encontrados trabalhos que não foram previstos inicialmente. Como tal não é raro estes projetos serem mal sucedidos daí ser imprescindível medir o seu sucesso. (Akkermans, 2002) (Lacity, Khan, Yan, & Willcocks, 2010)

Assim sendo para ter em consideração a decisão em fazer outsourcing (Mozzini, 2011) (Bandeira, 2009) (Mcfarlan & Nolan, 1995), devem considerar-se os seguintes sete fatores: Complexidade; Especificidade; Dificuldade de imitação/substituição; Geração de valor; Desempenho; Flexibilidade; e Risco Operacional

**H3: Há uma relação entre os Indicador(es) do(s) projeto(s) IT e a atitude face ao outsourcing.**

### 3.5.1.4. **Custo**

Segundo Coase e Wiliamson, a utilização do mercado acarreta custos e a eficiência económica pode ser alcançada através de uma análise comparativa entre custos de produção e custos de transação. O sucesso de uma empresa depende da eficiência da gestão das transações. (Coase R. , 1937) (Williamson, 1981) (Williamson, 1975)

A redução de custos foi por muito tempo o aspeto principal na decisão de fazer outsourcing, já que assim se poderia utilizar os recursos financeiros, não gastos, noutras operações empresariais. (Bandeira, 2009) (Dibbern, 2003)

O outsourcing é uma estratégia usada com o objetivo de reduzir o custo, acelerar a entrega e obter acesso a mão de obra especializada (Haq, Raza, Zia, & Khan, 2011)

**H4: Há uma relação entre o custo e a atitude face ao outsourcing.**

### 3.5.1.5. Fornecedores de Serviços

Segundo Kohn e McGinnis (1997), a capacidade de um operador logístico externo satisfazer as necessidades de uma organização, tem uma maior influência na decisão de outsourcing do que qualquer outro facto. Este facto é de grande importância, tendo em conta a necessidade que as empresas têm hoje em dia de agregar valor aos seus negócios (Lacity, Khan, Yan, & Willcocks, 2010).

As empresas que contratam serviços externos, ao decidirem pelo outsourcing, têm como objetivo ter acesso a produtos, serviços e tecnologia de última geração e recursos humanos qualificados (Guedes, 2015). Os fornecedores devem oferecer serviços específicos, garantir a cobertura geográfica necessária, dispor dos recursos essenciais para além de ter boa reputação e experiência. (Bandeira, 2009)

**H5: Há uma relação entre os fornecedores de serviços e a atitude face ao outsourcing.**

### 3.5.1.6. Confiança dos Fornecedores

A confiança tida em projetos executados por recursos *in-house* face a projetos realizados com recurso a práticas de outsourcing é superior no caso da primeira. (Currie & Willcocks, 1998). Assim sendo a necessidade de salvaguardas face a trabalhos feitos pelos próprios trabalhadores da empresa é inferior aos trabalhadores externos, relativamente à possibilidade de haver comportamentos oportunistas. (Dibbern, 2004)

Contratos bem redigidos diminuem drasticamente as discussões em torno do âmbito dos projetos bem como reduzem a severidade dos riscos a que ambas as partes estão expostos, e daí aumentam a cooperação e confiança entre ambas as partes (Willcocks & Lacity, 2017). Existe uma conceção social que indica que a boa governação de projetos aumenta a probabilidade de haver um maior sentido de confiança e cooperação, que poderá vir a colmatar ou resolver disputas, que surjam de contratos omissos ou mal elaborados. (Goo, 2009)

**H6: Há uma relação entre a confiança dos fornecedores e a atitude face ao outsourcing.**

### 3.5.1.7. Comportamentos oportunistas

Em relações comerciais pode-se assumir que ambas as partes agem oportunisticamente, tomando uma das partes vantagem(s) à custa da outra(s) (Goo, 2009). A probabilidade de haverem comportamentos oportunistas é menor numa empresa, devido à existência de uma hierarquia, do que quando se considera que esta opera com agentes no mercado. O argumento central relativo a comportamentos oportunistas, face à sua existência ou não, assenta na existência de condições de governação que poderão ser internas, híbridas ou mesmo externas. (Dibbern, 2004)

A renegociação oportunística ou unilateral que envolve a alteração dos termos já contratualizados, é um fator que pode ocorrer quando o cliente se depara com uma situação de quase ou total exclusividade face ao fornecimento de suporte ou de serviços (Lacity & Willcocks, 2001). Neste cenário, o cliente vê-se obrigado a pagar o preço proposto, qualquer este que seja devido à reduzida ou inexistente capacidade de negociação. Este é considerado um risco estratégico que ocorre quando o fornecedor acha que pode oferecer os seus serviços da maneira que mais lhe convém. Por outro lado, poderão ser também considerados comportamentos oportunistas, quando o cliente, à semelhança do acima descrito, tem pouca capacidade de exigência face ao trabalho e/ou serviços prestados por um fornecedor. (Aron, Clemons, & Reddi, 2005)

**H7: Há uma relação entre os comportamentos oportunistas e a atitude face ao outsourcing.**

### 3.5.2. Behavioural Intention to Use Nearshoring vs. Offshoring

A intenção de um indivíduo ao realizar um comportamento, que em última instância determina se o irá concretizar ou não, é influenciada por pressões sociais, ou normas subjetivas, que surgem da perceção do indivíduo de como é julgado pelos outros quando tem este comportamento específico (Vallerand, Cuerrier, Deshaies, & Mongeau, 1992)

Fishbein e Ajzen (1975) definiram a atitude como uma predisposição adquirida que responde favoravelmente, ou desfavoravelmente em relação a um determinado objeto.

O comportamento de um indivíduo pode ser previsto tendo em conta as atitudes que o mesmo tem face a um comportamento semelhante. As atitudes relevantes para esta análise

são as específicas ao objeto de estudo, não sendo suficientes para considerar a generalidade das atitudes do indivíduo. (Fishbein & Ajzen, 1975) (Ajzen, 1988).

**H8: Há uma relação entre a atitude face ao outsourcing e a Behavioural Intention de usar Nearshoring vs. Offshoring.**

**Tabela 4: Quadro resumo com a formulação das hipóteses**

Hi	Hipóteses Gerais
H1	Há uma relação entre a estratégia e a atitude face ao outsourcing.
H2	Há uma relação entre o ambiente e a atitude face ao outsourcing.
H3	Há uma relação entre os Indicador(es) do(s) projeto(s) IT e a atitude face ao outsourcing.
H4	Há uma relação entre o custo e a atitude face ao outsourcing.
H5	Há uma relação entre os fornecedores de serviços e a atitude face ao outsourcing.
H6	Há uma relação entre a confiança dos fornecedores e a atitude face ao outsourcing.
H7	Há uma relação entre os comportamentos oportunistas e a atitude face ao outsourcing.
H8	Há uma relação entre a atitude face ao outsourcing e a Behavioural Intention de usar Nearshoring vs. Offshoring.

### 3.6. Conclusão

Neste capítulo pode encontrar-se em detalhe a metodologia que foi adotada neste trabalho científico, como incidência sobre a relação entre as variáveis em estudo.

O ponto de partida para a definição conceptual da investigação foi a revisão literária feita inicialmente que permitiu assim perceber a importância, que se veio a constatar, das relações estabelecidas entre as variáveis em estudo.

## **CAPÍTULO IV – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

### **4.1. Introdução**

Este capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia de investigação deste trabalho académico. Inicia com a caracterização da amostra e com a descrição do método utilizado para a recolha de dados.

Posteriormente é descrito o tipo de observação feita, é apresentado o questionário que serve de base a este estudo com a descrição da escala utilizada.

Por fim é dada uma explicação teórica da metodologia de análise das variáveis e é feita a apresentação da constituição final das mesmas através da submissão de todas as variáveis à análise fatorial e à análise de consistência, com o recurso do software SPSS.

### **4.2. Caracterização da amostra e recolha de dados**

O estudo baseia-se na avaliação das respostas feitas aos inquiridos, que são trabalhadores nacionais e estrangeiros de empresas no sector IT, com poder decisional para influenciar a escolha entre que tipo de modelo de outsourcing poderão vir a trabalhar.

Estes foram contactados através de redes sociais empresariais e através do LinkedIn. Os critérios usados para esta busca foram o facto de trabalharem numa empresa do sector IT, serem Project Managers, Delivery Executives, Managers, Consultores ou Solution Architects. Ficaram de fora os profissionais das áreas de vendas, já que estes poderão lidar com a entrega dos serviços de uma maneira indireta, pelo menos não tão diretamente como os profissionais elencados anteriormente. Com estes critérios foram feitos mais de 400 contactos com o pedido para a resposta do questionário em questão. Foram inquiridos 103 profissionais sendo que só foram validados 88 questionários, visto que 15 profissionais declararam pertencer à categoria profissional “Outros”, o que significa que poderão não estar em posição para influenciar a decisão de outsourcing.

### 4.3. Tipo de observação

A observação foi do tipo indireta, através da realização de questionários online, pois o objetivo seria obter 100 respostas o que se revelaria incomportável, quer em termos de tempo e disponibilidade, quer financeiramente entrevistar tamanha amostra. Esta recolha de dados ocorreu entre Junho de 2017 e Agosto de 2017, tempo que se considerou um pouco limitado para a recolha dos dados pretendidos, já que o objetivo das 100 respostas não foi atingido.

A ferramenta usada para a realização dos inquéritos foi o Google Forms, onde foi desenhado o inquérito quer em português quer em inglês de modo a não limitar o estudo ao território nacional.

*“... as pesquisas realizadas com auxílio da Internet têm aumentado a sua popularidade entre os pesquisadores, principalmente, devido às suas vantagens, entre as quais figuram os menores custos, rapidez e capacidade para alcance de populações específicas, sendo possível ao inquirido responder de forma mais conveniente.”* (Clemente, 2013)

### 4.4. Questionário e escala utilizada

O questionário, que pode ser consultado em anexo, encontra-se dividido em 11 secções. Mais detalhe acerca das 11 secções pode ser encontrado nos pontos abaixo.

Secção 1: Nesta secção faz-se uma breve introdução acerca do tema e apresenta-se o objetivo do inquérito.

Secção 2: A secção 2 tem como objetivo recolher informação de carácter pessoal, tal como tempo de trabalho na empresa, a posição na empresa, o âmbito de ação da empresa – se nacional ou também internacional (só para o questionário em português e a intensidade de utilização de outsourcing de serviços presentemente utilizada pela empresa.

Secção 3: Nesta secção pretende avaliar-se a variável estratégia

Secção 4: Nesta secção pretende avaliar-se a variável ambiente

Secção 5: Nesta secção pretende avaliar-se a variável indicador(es) do(s) projeto(s) IT

Secção 6: Nesta secção pretende avaliar-se a variável custo

Secção 7: Nesta secção pretende avaliar-se a variável fornecedores de serviços

Secção 8: Nesta secção pretende avaliar-se a variável confiança dos fornecedores

Secção 9: Nesta secção pretende avaliar-se a variável comportamentos oportunistas

Secção 10: Nesta secção pretende avaliar-se a variável attitude towards outsourcing

Secção 11: Nesta secção pretende avaliar-se a variável nearshoring vs. offshoring

Em todas as secções à exceção das secções 10 e 11 foi utilizada a escala de Likert com 7 graduações incluindo o neutro, indo de discordo até concordo. Na Secção 10 foram utilizadas escalas específicas para a avaliação da attitude towards. Finalmente na secção 11, no sentido de se avaliar a proximidade e/ou distância a escala utilizada foi entre nearshoring e offshoring.

**Tabela 5: Métricas utilizadas para medir as variáveis**

Variáveis	Indicadores	Autor(es)
Estratégia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A decisão por outsourcing de serviços IT é influenciada pela estratégia da organização e pelo fato do processo ser ou não ser uma competência central?</li> <li>2. A decisão por outsourcing de serviços IT é influenciada pela estratégia de acesso a recursos específicos?</li> <li>3. A decisão por outsourcing de serviços é influenciada pelo risco estratégico que envolve o projeto em questão?</li> </ol>	Adaptado de: (Bandeira, 2009) (Mozzini, 2011)
Ambiente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A decisão de utilização de outsourcing de serviços IT é influenciada pelo ambiente político interno (funcionários e administração)?</li> <li>2. A decisão de outsourcing de serviços IT é influenciada pelo ambiente de sucesso de empresas que optaram pela mesma estratégia (isomorfismo)?</li> <li>3. A decisão de outsourcing de serviços IT está relacionada com a incerteza do ambiente geopolítico externo?</li> </ol>	Adaptado de: (Bandeira, 2009) (Mozzini, 2011)
Indicador(es) do(s) projeto(s) IT	<p>A decisão de outsourcing de serviços está relacionada com as seguintes características dos projetos?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nível de complexidade do projeto</li> <li>2. Especificidade de recursos (IT ou recursos humanos)</li> <li>3. Capacidade de geração de valor do projeto em questão</li> <li>4. Desempenho da atividade do projeto</li> <li>5. Dificuldade de execução do projeto</li> <li>6. Flexibilidade da organização com relação à atividade logística (adaptação do processo às alterações na solicitação de produtos, mudanças de pedidos ou modificação no prazo de entregas)</li> </ol>	Adaptado de: (Bandeira, 2009) (Mozzini, 2011)

	7. Risco operacional do projeto	
Custo	<p>1. A decisão por outsourcing de serviços IT é influenciada pelo custo de(os) projeto(s)?</p> <p>2. A decisão por outsourcing de serviços IT é influenciada pelo custo envolvido na necessidade de investimentos específicos de projeto?</p>	Adaptado de: (Bandeira, 2009) (Mozzini, 2011)
Fornecedores de Serviços	<p>1. A decisão por outsourcing de serviços é influenciada pela disponibilidade de fornecedores de serviços capazes de realizar as atividades que serão alvo de outsourcing?</p> <p>2. A decisão por outsourcing de serviços é influenciada pela disponibilidade de fornecedores de serviços que ofereçam os recursos necessários?</p> <p>3. A decisão por outsourcing de serviços é influenciada pela disponibilidade de fornecedores de serviços que operam em mercados onde a empresa contratante já opera?</p> <p>4. A decisão por outsourcing de serviços é influenciada pela disponibilidade de fornecedores semelhantes operam com tecnologias semelhantes à da empresa contratante?</p> <p>5. A decisão por outsourcing de serviços é influenciada pela reputação dos fornecedores de serviços disponíveis no mercado?</p>	Adaptado de: (Bandeira, 2009) (Mozzini, 2011)
Confiança dos Fornecedores	<p>1. Os fornecedores de serviços de outsourcing em IT, tomam sempre decisões benéficas a ambas as partes sob quaisquer circunstâncias?</p> <p>2. Os fornecedores de serviços de outsourcing em IT são sempre sinceros?</p> <p>3. Os fornecedores de serviços de outsourcing em IT disponibilizaram sempre uma visão clara dos serviços prestados?</p>	Adaptado de: (Goo, 2009)
Comportamentos Oportunísticos	<p>Ambas as partes, numa relação entre prestador de serviços de outsourcing em IT e respetivo contratante...</p> <p>1. ...partilham igualmente os riscos resultantes de um contrato entre ambos?</p> <p>2. ...partilham em igual medida os riscos e benefícios dos contratos?</p> <p>3. ...executam tarefas em que exclusivamente uma das partes é responsável por estas?</p>	Adaptado de: (Goo, 2009)
Attitude Towards Outsourcing	<p>Na generalidade ter um prestador de serviços IT externo é:</p> <p>1. Mau-&gt;Bom</p> <p>2. Negativo-&gt;Positivo</p> <p>3. Prejudicial-&gt;Benéfico</p> <p>4. Disparatado-&gt;Sensato</p> <p>5. Ilógico-&gt;Lógico</p> <p>6. Inútil-&gt;Útil</p>	Adaptado de: (Dibbern, 2003)
Nearshoring vs. Offshoring	<p>1. É muito provável que eu vá utilizar optar por um serviço de outsourcing do tipo;</p> <p>2. A minha próxima experiência com outsourcing de serviços IT vai ser do tipo;</p> <p>3. Muito provavelmente da próxima vez que necessitar de outsourcing de serviços IT estes serão;</p>	Adaptado de: (Putrevu & Lord, 1994)

## 4.5. Metodologia de análise das variáveis

Após a caracterização da amostra fez-se uma análise das variáveis do modelo através de uma análise fatorial que segundo Pestana e Gageiro (2008) representa “um conjunto de técnicas estatísticas que procuram explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para descrevê-los”.

Foi realizada uma análise fatorial exploratória no sentido de aferir a consistência e unidimensionalidade das medidas utilizadas. Foi utilizado o método Varimax para a extração de fatores e verificou-se o grau de ajuste dos dados recolhidos através dos testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett. Segundo Pestana e Gageiro (2008), o modelo fatorial só será aplicável se houver correlação entre as variáveis em estudo. No caso de as correlações serem pequenas é pouco provável que estas partilhem fatores comuns.

Os valores obtidos através do teste KMO variam entre 0 e 1 e indica as correlações parciais observadas entre as variáveis. Os valores de KMO perto de 1 indicam coeficientes de correlação parciais pequenos, da mesma maneira que valores perto de 0 indicam que a análise fatorial não será a mais indicada visto haver uma correlação fraca entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2008). Na tabela em baixo podem ser encontrados os vários intervalos para os valores de KMO e respetiva interpretação:

**Tabela 6: Interpretação dos valores de KMO segundo Kaiser**

KMO	Análise fatorial
1 – 0,9	Muito boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Razoável
0,5 – 0,6	Má
<0,5	Inaceitável

A esfericidade de Bartlett é um teste estatístico que testa a hipótese de a matriz das correlações ser a matriz identidade, cujo o determinante é 1, o que faz com que as variáveis não estejam correlacionadas entre si. Os valores inferiores a 0,05 são normalmente aceitáveis, sendo o valor desejável o valor mais perto do 0, sendo que para a realização deste teste se exige que os dados sejam provenientes de uma população normal multivariada (Pestana & Gageiro, 2008).

Estes dois autores também indicam que as variáveis que deverão ser mantidas na análise fatorial são aquelas que têm maiores correlações lineares entre si. Nesse sentido será igualmente analisada a sua variância total em função das componentes obtidas. Segundo (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006) considera-se satisfatória uma solução que explique 60% da variância total.

Por fim e ainda com o intuito de caracterizar a amostra será necessário fazer uma análise de maneira a avaliar a sua consistência interna. A consistência interna pressupõe que as variáveis tenham distribuição normal ou pelo menos simétrica, e que as escalas sejam aditivas, de modo que cada variável se relacione linearmente com o valor da escala. No sentido de fazer esta análise um dos testes mais usado é o teste Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) (Pestana & Gageiro, 2008). Na tabela em baixo podem ser encontrados os vários intervalos para os valores de Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) e respetiva interpretação:

**Tabela 7: Interpretação dos valores de Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )**

Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )	Análise
1 – 0,9	Excelente
0,8 – 0,9	Bom
0,7 – 0,8	Razoável
<0,7	Fraco

Estando então definida a metodologia de análise das variáveis, apresentam-se de seguida os resultados dos testes acima descritos.

## 4.6. Constituição final das variáveis

**Tabela 8: Constituição final das variáveis**

Escala	Variáveis	Nr.º de itens	KMO	Teste de Bartlett	% variância explicada	alpha de Cronbach
Estratégia	Est1, Est2, Est3	3	0,667	0,000	65,130	0,731
Ambiente	Amb1, Amb2, Amb3	3	0,642	0,000	69,235	0,773
Indicador(es) do(s) projeto(s) IT	Ind1, Ind2, Ind3, Ind4, Ind5, Ind6, Ind7	7	0,782	0,000	64,777	0,782
Custo	Cst1, Cst2, Cst3	3	0,634	0,000	57,891	0,634
Fornecedores de Serviços	For1, For2, For3, For4, For5	5	0,835	0,000	60,388	0,833
Confiança dos Fornecedores	Con1, Con2, Con3	3	0,709	0,000	79,973	0,875
Comportamentos Oportunisticos	Cmp1, Cmp2, Cmp3	3	0,635	0,000	66,453	0,742
Attitude Towards Outsourcing	Att1, Att2, Att3, Att4, Att5, Att6	6	0,738	0,000	56,439	0,844
Nearshoring vs. Offshoring	NvO1, NvO2, NvO3	3	0,768	0,000	91,249	0,952

Relativamente ao grau de ajuste de dados à análise fatorial obtido através do teste KMO, conclui-se através da observação da tabela que todos os valores estão acima de 0,6 sendo o valor máximo de 0,835 obtido pelas variáveis relativas aos Fornecedores de Serviços.

Quanto ao teste de esfericidade de Bartlett pode-se constatar que para todos os resultados se obteve um nível de significância de Sig = 0,0 o que indica que existe correlação entre as variáveis.

A análise que foi feita permite concluir que para as variáveis em estudo temos valores relativos à variância explicada que se situam entre 56% e com destaque para as variáveis associadas ao Nearshoring vs. Offshoring com 91%.

Finalmente, pode-se concluir que à exceção da escala associada ao Custo, todos os valores do Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) se situam acima dos 0,7, com destaque para a escala Nearshoring vs. Offshoring que tem um valor excelente de 0,952.

## 4.7. Conclusão

Após a elaboração e realização do inquérito, os resultados obtidos por este foram analisados com a metodologia que foi descrita ao longo deste capítulo. Através do acima exposto conclui-se que os dados obtidos têm validade suficiente para se prosseguir com o seu estudo.

Durante a análise dos dados foi feita uma análise sociodemográfica, mas infelizmente esta não permitiu segmentar a amostra de maneira a diferencia-la com o intuito de tirar posteriores conclusões tais como “o individuo que tem x anos de experiência de trabalho, está mais focado em soluções de nearshoring”, ou tais com “a empresa com x anos de presença no mercado está mais orientada a soluções do tipo y”. Para esta análise foi utilizado o teste t-Student que não verificou diferenças significativas nos comportamentos dos indivíduos em estudo.

Adicionalmente às análises anteriormente apresentadas, foi feita uma análise fatorial exploratória e de consistência onde se pode concluir que todas as variáveis apresentavam consistência interna e que existe correlação entre variáveis. Estas variáveis são assim consideradas as variáveis finais, sendo que no próximo capítulo serão alvo de uma análise empírica, crucial para a continuação deste trabalho na sua globalidade.

---

## CAPÍTULO V – RESULTADOS DO ESTUDO EMPÍRICO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1. Introdução

No capítulo anterior procedeu-se à definição conceptual da investigação e verificou-se a sua validade através da análise fatorial, o que nos permite avançar no estudo dos dados obtidos. Neste capítulo proceder-se-á então à análise dos resultados provenientes da regressão linear múltipla.

Após uma breve contextualização teórica, prossegue-se para a análise descritiva das variáveis do modelo conceptual proposto. De seguida será feita uma análise ao modelo conceptual apresentado a regressão linear e explicando as diferentes hipóteses, definidas com recurso à literatura consultada, e concluindo se estas serão corroboradas ou não. A interpretação destas últimas conclusões será crucial no sentido de explicar o modelo conceptual proposto.

### 5.2. Metodologia de análise das variáveis

As variáveis apresentadas na tabela do capítulo anterior foram sujeitas a um teste paramétrico (teste t-student) e à Análise de Regressão Linear Múltipla. No caso do teste paramétrico, foi utilizado o teste t-Student de maneira a avaliar se as variáveis sociodemográficas tinham alguma influência nas escolhas dos profissionais.

O termo regressão linear, segundo Maroco (2010), é aplicado a um conjunto diversificado de técnicas estatísticas usadas para analisar as relações entre variáveis e inferir sobre o valor de uma variável dependente ou de resposta a partir de um conjunto de variáveis independentes. Também Pestana e Gagueiro (2008) acrescentam que para além de permitir prever o comportamento de uma variável dependente a partir de uma ou mais variáveis independentes, a Análise de Regressão Linear Múltipla informa ainda sobre a margem de erros dessa previsão.

A expressão geral do modelo de Regressão Linear Múltipla apresenta-se de seguida:

$$Y_j = \beta_0 + \beta_1 X_{1j} + \beta_2 X_{2j} + \dots + \beta_p X_{pj} + \varepsilon_j$$

Em que  $\beta_i$  representa os coeficientes de regressão e  $\varepsilon_j$  representa os erros ou resíduos do modelo.

No sentido de se efetuar testes aos coeficientes do modelo são usualmente utilizados os coeficientes de correlação de Pearson (R) e o coeficiente de determinação ( $R^2$ ).

Segundo Pestana e Gagueiro (2008) o R de Pearson é uma medida de associação linear entre variáveis quantitativas e varia entre -1 ou de 1. Se R igual ou próxima a 1 indica-nos que se uma variável aumentar a outra aumenta normalmente na mesma proporção, por outro lado, quando o R igual a -1 significa que existe uma regressão linear negativa perfeita entre ambas. Os valores nulos indicam que não existe regressão linear entre as variáveis.

Quanto ao coeficiente de determinação  $R^2$ , mede a quantidade de variância da variável dependente explicada pelas variáveis independentes. Este varia entre 0 e 1, sendo que quanto mais próximos forem os valores de 1 maior a percentagem de variação de uma variável explicada pela outra, contrariamente quanto mais próximos de zero forem os valores, menor a percentagem de variação de uma variável explicada pela outra (Maroco, 2010). Este coeficiente é também influenciado pela dimensão da amostra. Neste sentido e para colmatar este facto, deverá ser feita adicionalmente uma outra análise intitulada de *R<sup>2</sup> Adjusted*, usada em modelos com mais de uma variável independente tal como este trabalho académico (Pestana & Gageiro, 2008).

Posteriormente foi aplicado o teste F da ANOVA com o intuito de avaliar a significância. Tem como objetivo testar a hipótese nula ( $H_0$ ). A regressão é significativa apenas quando a proporção da variância explicada é grande, que é representada pelo valor de  $F$ . No caso de valores de  $F$  acima de 0,05 rejeita-se a hipótese nula. A não rejeição de  $H_0$  indica que o conjunto de variáveis explicativas contribui pouco para a explicação da variância da variável dependente (Maroco, 2010).

Por fim utilizou-se ainda o método *Stepwise* já que com este método as variáveis vão sendo adicionadas ou retiradas do modelo de acordo com o grau de importância que assumem na explicação da variável dependente (Maroco, 2010).

Importa ainda salientar a importância do *p-value*, pois caso este seja menor do que o nível de significância (0,05) a evidência sobre a hipótese em teste ( $H_0$ ) é significativa (Maroco, 2010).

### 5.3. Análise descritiva das variáveis em estudo

A tabela que se apresenta de seguida permite mostrar a visão geral sobre as respostas dos correspondentes ao conjunto das variáveis em estudo através da apresentação dos seguintes resultados: o mínimo, máximo, média e desvio padrão.

**Tabela 9: Análise descritiva das variáveis em estudo**

Escala	Descriptive Statistics			Std. Deviation
	Minimum	Maximum	Mean	
Estratégia	1,33	7,00	5,2841	1,34054
Ambiente	1,33	7,00	5,0530	1,56093
Indicador(es) do(s) projeto(s) IT	2,14	7,00	5,2273	1,04903
Custo	2,67	7,00	5,8258	1,15468
Fornecedores de Serviços	2,20	7,00	5,2682	1,32036
Confiança dos Fornecedores	1,00	7,00	4,3258	1,76671
Comportamentos Oportunísticos	1,67	7,00	4,9924	1,46302
Attitude Towards Outsourcing	2,00	7,00	5,1572	1,13500
Nearshoring vs. Offshoring	1,00	7,00	4,0038	1,99072

No capítulo anterior foi explicado que foi utilizada a escala de Likert com amplitude de 7 possíveis respostas.

No caso das primeiras 8 variáveis, ao analisar-se a tabela pode-se constatar que a média é sempre superior a 4, e sempre inferior a 6. Este facto dá-nos a indicação que há uma inclinação para respostas positivas já que a configuração dos questionários para estas 8 variáveis foi feita sendo o 1 a resposta menos positiva e 7 a resposta mais positiva.

No caso da variável 9 podemos constatar que a média é aproximadamente 4, o que indica que o conjunto das respostas tem uma orientação neutra. Para esta mesma variável podemos também salientar que teve o valor mais alto do desvio padrão (1,99). Este valor indica que esta variável não é de fácil medição ou interpretação o que indica que não haja um consenso na sua resposta.

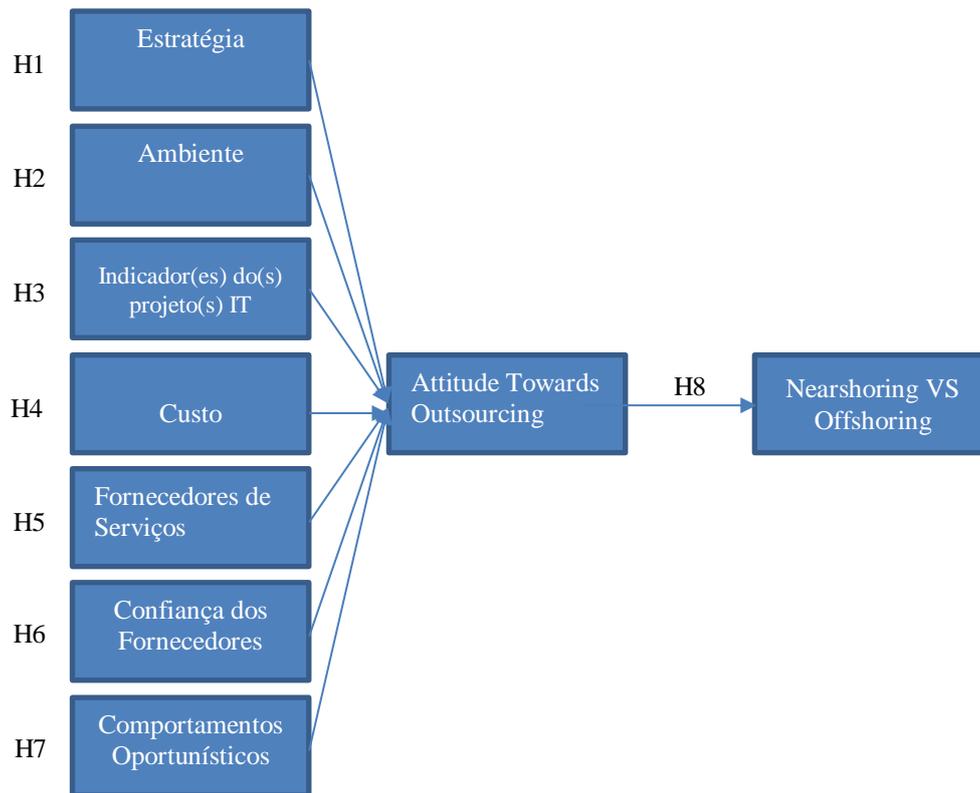
## 5.4. Análise das variáveis sociodemográficas

No sentido de se avaliar o impacto das variáveis associadas aos indicadores do perfil da empresa e do respetivo trabalhador, submeteu-se os dados ao teste t-Student de modo a avaliar a existência ou não de diferenças significativas nas variáveis do modelo de investigação. Infelizmente e após uma cuidada análise estatística conclui-se que estes dados não nos permitiriam fazer uma segmentação, nem tirar conclusões quanto às diferenças dentro da amostra. Esta sem dúvida poderá ser considerada uma limitação deste estudo, o facto de a amostra ser muito homogénea.

## 5.5. Análise do modelo conceptual e discussão dos resultados

Em baixo serão apresentados os resultados obtidos através da análise feita com recurso ao SPSS para o modelo atrás apresentado com o intuito de testar a sua validade. Nesta análise foi utilizado o método de regressão linear múltipla com recurso ao *Stepwise*. Com método *Stepwise* a análise começa sem nenhuma variável e nos passos seguintes as variáveis são adicionadas ou removidas consoante a sua contribuição para a capacidade discriminante da 1ª função discriminante. Assim, a variável presente na função discriminante é removida se a capacidade da função discriminante não for significativamente reduzida pela remoção dessa variável, isto é, esta variável não tem impacto no modelo. No outro extremo, uma variável é adicionada se aumentar significativamente a capacidade discriminativa da função discriminante (Maroco, 2007).

Desta maneira e sempre que se constate que as variáveis em estudo não exerçam uma influencia significativa na explicação da variável dependente em causa, esta variável independente será removida até só obter o modelo final. No sentido de facilitar a interpretação do modelo conceptual já apresentado, será feita uma subdivisão deste em dois submodelos a serem estudados.



**Figura 2: Modelo Conceitual de Investigação**

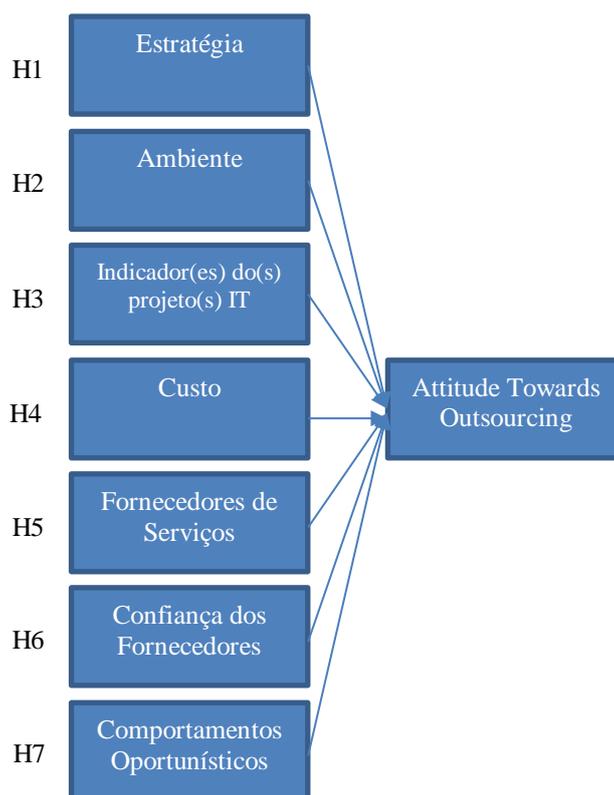
**Submodelo Attitude towards outsourcing**

No submodelo apresentado aqui contamos com a variável “Attitude towards outsourcing” como a variável independente sendo esta explicada pelas variáveis dependentes “Estratégia”, “Ambiente”, “Indicador(es) do(s) projeto(s) IT”, “Custo”, “Fornecedores de Serviços”, “Confiança dos Fornecedores” e finalmente por “Comportamentos Oportunísticos”. Este submodelo tem como objetivo avaliar em que medida as variáveis independentes influenciam a atitude do decisor face ao outsourcing.

O modelo de regressão linear múltipla para esta relação representa-se da seguinte forma:

$$AttO = \beta_0 + \beta_1 Est + \beta_2 Amb + \beta_3 Ind + \beta_4 Cst + \beta_5 For + \beta_6 Con + \beta_7 Cmp + \epsilon$$

Podendo ser representado graficamente por:



**Figura 3: Sub-modelo a analisar “Attitude towards outsourcing”**

Após serem parametrizados todos os dados no programa informático SPSS, conclui-se através da aplicação do método Stepwise, que as variáveis “Ambiente”, “Indicador(es) do(s) projeto(s) IT”, “Custo” e “Comportamentos Oportunísticos” serão excluídas e que segundo os dados obtidos as variáveis que explicam a “Attitude towards outsourcing” são a “Estratégia”, “Fornecedores de Serviços” e “Confiança dos Fornecedores”. Na tabela em baixo podem ser encontrados os dados destes cálculos sumarizados:

**Tabela 10: Resultados do submodelo Attitude towards Outsourcing**

R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <i>adjusted</i>	F	Variable	B	Beta <i>standardized</i>	T	Sig.	Durbin Watson
0,581	0,566	38,842	(constant)	1,294		3,336	0,001	1,945
			Estratégia	0,195	0,230	2,896	0,005	
			Fornecedores de serviços	0,351	0,408	5,046	0,00	
			Confiança dos Fornecedores	0,227	0,354	4,586	0,00	

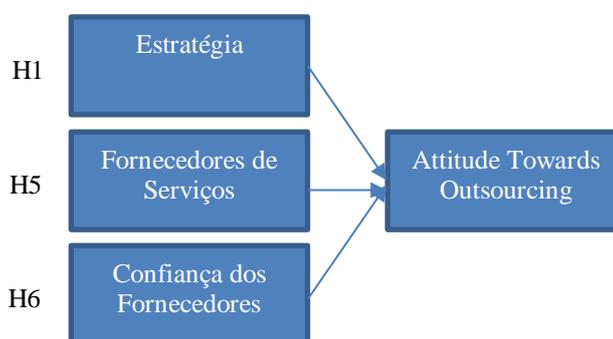
Com base na tabela acima apresentada é possível então definir a regressão linear através da seguinte expressão:

$$AttO = 1,294 + 0,195Est + 0,351For + 0,227Con + \epsilon$$

De igual maneira através da tabela também se pode concluir que o valor obtido de  $R^2$  foi de 0,581 e  $R^2$  Adjusted foi de 0,566, que nos diz que este submodelo permite explicar 58,10% da variância da “Attitude towards outsourcing”, sendo que apenas as variáveis “Estratégia”, “Fornecedores de Serviços” e “Confiança dos Fornecedores” estão a ser usadas para explicar a variável dependente.

A significância da regressão foi testada através da utilização do teste F de ANOVA e teve como resultado  $F=38,842$ , e o teste à sua significância foi inferior a 0,05, assim sendo rejeita-se a hipótese nula e conclui-se que o submodelo é ajustado aos dados.

Sabendo que apenas três das sete variáveis têm significância estatística, que permitam explicar a “Attitude towards outsourcing” podemos então refazer o submodelo inicial. A representação gráfica deste está patente na figura em baixo:



**Figura 4: Sub-modelo “Attitude towards outsourcing”**

Com a informação apresentada acima e relativamente às hipóteses apresentadas pode-se concluir o seguinte:

**H1:** Há uma relação entre a estratégia e a atitude face ao outsourcing.

Através da análise dos resultados obtidos pode-se concluir que a variável “Estratégia” é uma das três variáveis que influencia a variável “Attitude towards outsourcing”. Esta influencia é uma influencia positiva, com o menor valor entre as três variáveis. Se houver o aumento de um ponto relativo à variável “Estratégia” a “Attitude towards outsourcing” irá aumentar 0,195. O valor de Beta standardized encontrado é de 0,230.

Mozzini (2011) no modelo por esta adotado na realização do seu trabalho, utilizou a variável “Estratégia” e corrobora a hipótese associada a esta. Através da análise dos resultados obtidos, pode-se confirmar então que esta hipótese é válida para o modelo proposto, reforçando a explicação da “Attitude towards outsourcing” de serviços IT.

Admite-se assim que a Hipótese H1 se corrobora.

**H2:** Há uma relação entre o ambiente e a atitude face ao outsourcing.

Como foi referido anteriormente a variável “Ambiente” foi excluída do modelo em estudo, já que não tem relevância estatística para explicar a variável dependente “Attitude towards outsourcing”.

Mozzini (2011) no modelo por esta adotado na realização do seu trabalho, utilizou a variável “Ambiente” e corrobora a hipótese associada a esta. Através da análise dos resultados obtidos, pode-se confirmar então que esta hipótese não é válida para o modelo proposto, não ajudando à explicação da “Attitude towards outsourcing” de serviços IT.

Assim pode-se concluir que a H2 não é corroborada.

**H3:** Há uma relação entre os Indicador(es) do(s) projeto(s) IT e a atitude face ao outsourcing.

Como foi referido anteriormente a variável “Indicador(es) do(s) projeto(s) IT” foi excluída do modelo em estudo, já que não tem relevância estatística para explicar a variável dependente “Attitude towards outsourcing”.

Mozzini (2011) no modelo por esta adotado na realização do seu trabalho, utilizou a variável “Indicador(es) do(s) projeto(s) IT” e corrobora a hipótese associada a esta. Através da análise dos resultados obtidos, pode-se confirmar então que esta hipótese não é válida para o modelo proposto, não ajudando à explicação da “Attitude towards outsourcing” de serviços IT.

Assim pode-se concluir que a H3 não é corroborada.

**H4:** Há uma relação entre o custo e a atitude face ao outsourcing.

Como foi referido anteriormente a variável “Custo” foi excluída do modelo em estudo, já que não tem relevância estatística para explicar a variável dependente “Attitude towards outsourcing”.

Mozzini (2011) no modelo por esta adotado na realização do seu trabalho, utilizou a variável “Custo” e corrobora a hipótese associada a esta. Através da análise dos resultados obtidos, pode-se confirmar então que esta hipótese não é válida para o modelo proposto, não ajudando à explicação da “Attitude towards outsourcing” de serviços IT.

Assim pode-se concluir que a H4 não é corroborada.

**H5:** Há uma relação entre os fornecedores de serviços e a atitude face ao outsourcing.

Através da análise dos resultados obtidos pode-se concluir que a variável “Fornecedores de Serviços” é uma das três variáveis que influencia a variável “Attitude towards outsourcing”. Esta influencia é uma influencia positiva, com o maior valor entre as três variáveis. Se houver o aumento de um ponto relativo à variável “Fornecedores de Serviços” a “Attitude towards outsourcing” irá aumentar 0,351. O valor de Beta standardized encontrado é de 0,408.

Mozzini (2011) no modelo por esta adotado na realização do seu trabalho, utilizou a variável “Fornecedores de Serviços” e corrobora a hipótese associada a esta. Através da análise dos resultados obtidos, pode-se confirmar então que esta hipótese é válida para o modelo proposto, reforçando a explicação da “Attitude towards outsourcing” de serviços IT.

Admite-se assim que a Hipótese H5 se corrobora.

**H6:** Há uma relação entre a confiança dos fornecedores e a atitude face ao outsourcing.

Através da análise dos resultados obtidos pode-se concluir que a variável “Confiança dos Fornecedores” é uma das três variáveis que influencia a variável “Attitude towards outsourcing”. Esta influencia é uma influencia positiva, com o maior valor entre as três

variáveis. Se houver o aumento de um ponto relativo à variável “Confiança dos Fornecedores” a “Attitude towards outsourcing” irá aumentar 0,227. O valor de Beta standardized encontrado é de 0,354.

Goo (2009) no modelo por este adotado na realização do seu trabalho, utilizou a variável “Confiança dos Fornecedores” e corrobora a hipótese associada a esta. Através da análise dos resultados obtidos, pode-se confirmar então que esta hipótese é válida para o modelo proposto, reforçando a explicação da “Attitude towards outsourcing” de serviços IT.

Admite-se assim que a Hipótese H6 se corrobora.

**H7:** Há uma relação entre os comportamentos oportunistas e a atitude face ao outsourcing.

Como foi referido anteriormente a variável “Comportamentos Oportunistas” foi excluída do modelo em estudo, já que não tem relevância estatística para explicar a variável dependente “Attitude towards outsourcing”.

Goo (2009) no modelo por este adotado na realização do seu trabalho, utilizou a variável “Comportamentos Oportunistas” e corrobora a hipótese associada a esta. Através da análise dos resultados obtidos, pode-se confirmar então que esta hipótese é válida para o modelo proposto, reforçando a explicação da “Attitude towards outsourcing” de serviços IT.

Assim pode-se concluir que a H7 não é corroborada.

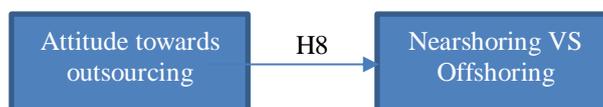
### **Submodelo Nearshoring vs. Offshoring**

No submodelo apresentado aqui contamos com a variável “Nearshoring vs. Offshoring” como a variável independente sendo esta explicada pela variável “Attitude towards outsourcing”. Este submodelo tem como objetivo avaliar em que medida a variável independente influencia a decisão entre uma solução de outsourcing do tipo nearshore ou do tipo offshore.

O modelo de regressão linear múltipla para esta relação representa-se da seguinte forma:

$$NvO = \beta_0 + \beta_1 AttO + \epsilon$$

Podendo ser representado graficamente por:



**Figura 5: Sub-modelo “Nearshoring vs. Offshoring”**

Após serem parametrizados todos os dados no programa informático SPSS, conclui-se através da aplicação do método Stepwise, que não há variáveis a excluir. Segundo os dados obtidos a variável que explica o “Nearshoring vs. Offshoring” é a “Attitude towards outsourcing”. Na tabela em baixo podem ser encontrados os dados destes cálculos sumarizados:

**Tabela 11: Resultados do submodelo Nearshoring vs. Offshoring**

R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <i>adjusted</i>	F	Variable	B	Beta <i>standardized</i>	T	Sig.	Durbin Watson
0,301	0,293	36,968	(constant)	-0,956		-1,145	0,256	1,466
			Attitude towards outsourcing	0,962	0,548	6,080	0,000	

Com base na tabela acima apresentada é possível então definir a regressão linear através da seguinte expressão:

$$NvO = -0,956 + 0,962AttO + \epsilon$$

De igual maneira através da tabela também se pode concluir que o valor obtido de R<sup>2</sup> foi de 0,301 e R<sup>2</sup> Adjusted foi de 0,293, que nos diz que este submodelo permite explicar 30,10% da variância da variável “Nearshoring vs. Offshoring”. Neste caso apenas a variável “Attitude towards outsourcing” está a ser usada para explicar a variável dependente.

A significância da regressão foi testada através da utilização do teste F de ANOVA e teve como resultado F=36,968, e o teste à sua significância foi inferior a 0,05, assim sendo rejeita-se a hipótese nula e conclui-se que o submodelo é ajustado aos dados.

Como não houve, após a análise feita, indicadores estatísticos que indiquem que a variável deva ser excluída, conclui-se que o modelo se mantém igual ao já apresentado em cima, não sofrendo quaisquer alterações relativamente à sua apresentação. Com a informação apresentada acima e relativamente à hipótese apresentada pode-se concluir o seguinte:

**H8:** Há uma relação entre a atitude face ao outsourcing e a Behavioural Intention de usar Nearshoring vs. Offshoring.

Através da análise dos resultados obtidos pode-se concluir que a variável “Attitude towards outsourcing”, sendo a única variável do modelo, influencia a variável “Nearshoring vs. Offshoring” positivamente. Se houver o aumento de um ponto relativo à variável “Attitude towards outsourcing”, a variável “Nearshoring vs. Offshoring” irá aumentar 0,962. O valor de Beta standardized encontrado é de 0,548.

Admite-se assim que a Hipótese H8 se corrobora.

## 5.6. Síntese dos resultados

Na tabela seguinte encontram-se resumidos os resultados relativos a cada uma das hipóteses em estudo:

**Tabela 12: Resumo dos resultados das Hipóteses Gerais**

Hi	Hipóteses Gerais	Corroborada/ Não Corroborada
H <sub>1</sub>	Há uma relação entre a estratégia e a atitude face ao outsourcing.	Corroborada
H <sub>2</sub>	Há uma relação entre o ambiente e a atitude face ao outsourcing.	Não Corroborada
H <sub>3</sub>	Há uma relação entre os Indicador(es) do(s) projeto(s) IT e a atitude face ao outsourcing.	Não Corroborada
H <sub>4</sub>	Há uma relação entre o custo e a atitude face ao outsourcing.	Não Corroborada
H <sub>5</sub>	Há uma relação entre os fornecedores de serviços e a atitude face ao outsourcing.	Corroborada
H <sub>6</sub>	Há uma relação entre a confiança dos fornecedores e a atitude face ao outsourcing.	Corroborada

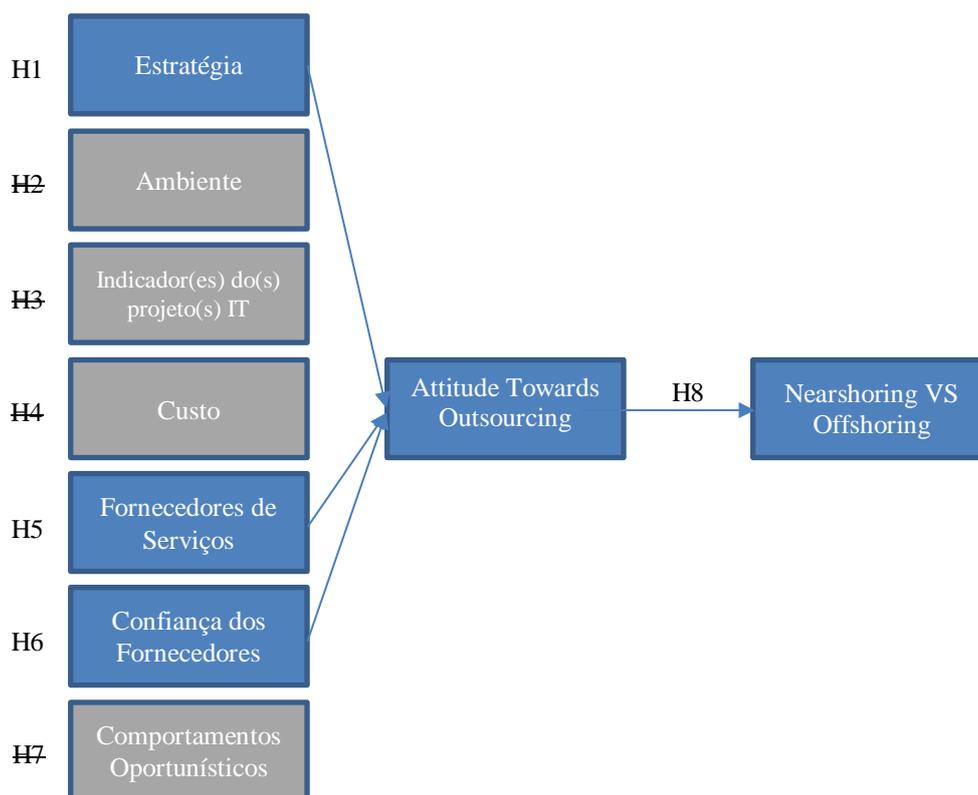
H <sub>7</sub>	Há uma relação entre os comportamentos oportunistas e a atitude face ao outsourcing.	Não Corroborada
H <sub>8</sub>	Há uma relação entre a atitude face ao outsourcing e a Behavioural Intention de usar Nearshoring vs. Offshoring.	Corroborada

Através deste quadro pode-se concluir que existe uma influência positiva entre a “Estratégia”, “Fornecedores de Serviços” e “Confiança dos Fornecedores” para com a “Attitude Towards Outsourcing”. A corroboração destas hipóteses permite-nos concluir que uma atitude positiva face ao Outsourcing de Serviços IT resulta de uma soma de fatores nomeadamente de carácter Estratégico, de uma visão positiva face aos Fornecedores de Serviços IT e por fim uma visão positiva face à confiança depositada nos Fornecedores de Serviços IT.

Ao contrário do que seria expectável, pode observar-se que as hipóteses relacionadas com, “Ambiente”, “Indicador(es) do(s) projeto(s) IT”, “Custo” e “Comportamentos Oportunistas” não influenciam a “Attitude Towards Outsourcing”. Face às três primeiras existe uma literatura bastante vasta quanto à influencia destas relativamente ao Outsourcing de Serviços em IT. Quanto à última não existem de facto tantos autores que considerem que esta influencia a Attitude Towards Outsourcing. Apesar de todas as referências bibliográficas analisadas e estudadas não foi possível provar com o presente estudo a influencia destas na “Attitude Towards Outsourcing”.

A hipótese H<sub>8</sub> foi corroborada o que nos indica que a “Attitude Towards Outsourcing” tem uma influência positiva na escolha do modelo, de entrega de Serviços Nearshore vs. Offshore. Esta hipótese facilmente se explica tendo em conta que estando o decisor na posição de escolher o modelo de entrega, quer seja nearshore, quer seja offshore, já terá de antemão aceite fazer o outsourcing daquele(s) serviço(s).

Em baixo pode ser encontrada a figura que resume a relação entre as hipóteses estudadas, estando a cinza as hipóteses não corroboradas pela análise estatística:



**Figura 6: Modelo Concetual de Investigação após análise e interpretação de dados**

### 5.7. Conclusão

Ao longo deste capítulo foram apresentados os resultados do estudo empírico que tinha como objetivo testar as várias hipóteses definidas ao longo da revisão bibliográfica. A utilização do software de análise estatística SPSS mostrou-se de crucial importância para a obtenção e interpretação dos resultados obtidos. Na sua generalidade, as análises feitas permitiram concluir que as métricas das variáveis foram bem definidas e as relações entre as mesmas foram bem estabelecidas. Relativamente à amostra em si, conclui-se também que esta era muito homogénea não havendo lugar para proceder à sua segmentação. Pode-se também concluir, através da análise dos dados, que as seguintes variáveis, e para este caso em concreto, não obedecem à consistência proposta pela literatura consultada: “Ambiente”, “Indicador(es) do(s) projeto(s) IT”, “Custo” e “Comportamentos Oportunísticos”.

A interpretação analítica destes mesmos resultados permitiu tirar algumas ilações que foram expostas ao longo deste capítulo, no entanto não foram tiradas conclusões sobre a generalidade dos dados obtidos, algo que terá lugar no capítulo seguinte.

## CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES

### 6.1. Introdução

O presente capítulo, e último deste trabalho académico, tem como propósito apresentar as conclusões finais de todo o estudo feito acerca deste tema, bem como apresentar uma breve discussão sobre o objetivo proposto para o trabalho. Neste capítulo serão também apresentadas as contribuições do trabalho para o meio académico bem com as suas limitações e sugestões para trabalhos futuros.

### 6.2. Resultados obtidos

No primeiro capítulo, onde foi feita uma introdução ao presente trabalho e onde foram estabelecidos os objetivos deste trabalho, podemos lembrar que foi definido que o objetivo geral deste trabalho seria o estudo da Attitude Towards Outsourcing de vários profissionais na industria IT bem como a posterior Behavioural Intention face a um cenário de nearshoring vs. offshoring.

Posteriormente definiu-se como objetivo de investigação, identificar os antecedentes e consequências da “Attitude Towards Outsourcing”. Este objetivo foi atingido tendo em conta que ao realizar-se uma cuidada análise estatística dos dados reunidos através do inquérito realizado, através do método de regressões lineares múltiplas, foi encontrado suporte para algumas destas hipóteses. Foi confirmado que a “Estratégia”, “Fornecedores de Serviços” e “Confiança dos Fornecedores” são antecedentes da “Attitude Towards Outsourcing” e que a Behavioural Intention “Nearshoring vs. Offshoring” é uma consequência desta, sendo todas estatisticamente significativas.

Se se analisar os modelos usados por Bandeira (2009) e Mozzini (2011), podemos constatar que ambas as autoras confirmam que as hipóteses associadas às variáveis Estratégia, Ambiente, Indicador(es) do(s) projeto(s), Custo e Fornecedores de Serviços foram corroboradas, sendo que neste trabalho apenas as hipóteses por trás da Estratégia e Fornecedores de Serviços, é que foram corroboradas.

Através dos resultados obtidos, percebe-se então que num cenário em que o decisor se veja confrontado com o facto de optar ou não pelo outsourcing de serviços IT, terá em consideração os seguintes fatores fulcrais para a sua tomada de decisão: “Estratégia”, “Fornecedores de Serviços” e “Confiança dos Fornecedores”.

Uma outra conclusão que se pode tirar deste estudo, é que não há uma tendência definida pelos profissionais inquiridos relativamente ao modelo de entrega. O valor médio fica-se nos 4 (escala de Likert de 1 a 7), sendo este um valor intermédio, mostra claramente que a estratégias tomadas por cada um dos inquiridos é única face ao modelo de entrega de serviços de IT.

### 6.3. Contribuições do trabalho

Tendo em conta o potencial que o tópico outsourcing, bem como as suas variantes quer offshoring quer nearshoring, proporcionam a uma empresa fez com que o estudo para este trabalho tenha sido muito interessante. Foi relativamente simples encontrar literatura que se focasse no tema outsourcing em geral, mas quando se começou a filtrar a pesquisa no sentido de ir de encontro ao tema do estudo os artigos e publicações começaram a escassear. Este facto, no entanto, não impediu que se utilizasse um modelo de estudo baseado em anteriores trabalhos, e fosse adaptado ao que se considera útil para uma empresa que esteja em posição de decidir qual a sua estratégia de outsourcing.

Houve também a tentativa de fazer convergir os vários temas, publicados por vários autores, associados ao outsourcing, nomeadamente o nearshoring e offshoring através revisão da literatura apresentada no início deste trabalho.

A principal contribuição académica é o facto de ser ter usado um modelo em que utiliza a “Attitude Towards” para estudar as hipóteses associadas ao outsourcing, bem como o estudo da “Behavioural Intention” para estudar qual o modelo de entrega terá uma maior preferência.

Finalmente, e em termos empresariais, espera-se que este estudo tenha um contributo positivo, especialmente para os profissionais do ramo das tecnologias da informação que estejam numa posição decisional. É desejável que após este estudo, estes vejam a sua tarefa de decidir se farão outsourcing ou não de serviços IT mais facilitada, e ainda ajude

a esclarecer qual a melhor localização onde deverá ser feita a entrega destes mesmos serviços.

#### **6.4. Limitações e investigações/trabalhos futuros**

Mesmo com os resultados obtidos e comentados acima, no final deste estudo foram tidas em consideração algumas limitações e são dadas também algumas sugestões para possíveis trabalhos futuros que se relacionem com o tema, Outsourcing de Serviços em IT.

Quanto às limitações encontradas durante a realização deste trabalho, pode-se salientar o facto de as respostas ao inquérito realizado estarem assentes na boa vontade dos inquiridos. O público alvo foi composto por profissionais com agendas de trabalho bastante sobrecarregadas, o que originou que a taxa de respostas ficasse aquém do que era esperado. Entende-se então que a amostra em estudo foi uma amostra de conveniência e que os resultados não possam ser perfeitamente confiáveis.

Adicionalmente pode-se constatar que os dados foram recolhidos numa abordagem do tipo cross-sectional, cuja mensuração das variáveis ocorreu de uma só vez, impedindo, portanto, analisar modificações que pudessem ocorrer em diferentes momentos de tempo. Os dados foram recolhidos com base nas perceções, opiniões e avaliações subjetivas dos profissionais inquiridos.

Relativamente à análise estatística, uma outra limitação que se constatou foi que, através da utilização de regressões lineares não nos é permitido fazer o teste integral do modelo, mas só a partir da repartição em submodelos. Sugere-se para uma posterior análise, a utilização da modelagem por equações estruturais para o teste de modelo global e ainda a utilização de variáveis de moderação.

Outra limitação prende-se com o facto de não terem sido categorizados em detalhe que tipo de trabalhos poderiam ser efetuados quer em regime nearshore, quer em regime offshore. A literatura consultada categoriza os vários serviços IT passíveis de serem realizados no estrangeiro, e a possibilidade de os inquiridos escolherem para cada uma destas categorias a sua apetência para ser feita em offshore ou em nearshore, traria com toda a certeza mais objetividade às perguntas da última secção do questionário.

Quanto aos trabalhos futuros, a primeira sugestão prende-se com o facto de este estudo poder ser replicado para outra amostra, desta vez mais abrangente, já que como foi dito anteriormente a amostra que foi estudada neste trabalho era uma amostra muito homogénea, o que pode também ser considerada uma limitação, utilizando os mesmos antecedentes e consequências. O facto da presente amostra ser pouco heterogénea, sobretudo ao nível de falta de diversidade de empresas, não permitiu que se tirassem mais e valiosas conclusões face aos dados empresariais dos inquiridos e consequentes respostas.

A segunda sugestão, ainda relativa aos dados empresariais, passa pela realização de um estudo em que se foque numa categoria profissional exclusiva. No inquérito foram utilizadas várias categorias profissionais, e sabe-se que individualmente têm objetivos distintos, onde umas se poderão focar mais no custo, tais como os project managers, e outras mais em noutros objetivos tais como os indicadores dos projetos IT, abundantemente discutidos nos capítulos anteriores.

A terceira sugestão será refazer o estudo usando outras variáveis adicionais que possam ser relevantes ao tópico, nomeadamente e como sugestões: “Compromisso da administração”, “Past Experience”, “Effort Expectancy” – numa perspetiva de analisar o esforço de gestão na sede.

A quarta sugestão será realizar o questionário noutras zonas geografias do planeta. O foco deste estudo foi estudar profissionais europeus, sobretudo da Europa Central, e avaliar a sua posição face ao outsourcing de serviços em IT, mas será igualmente válido fazer este estudo nos EUA ou ainda por exemplo na Austrália.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbot, P., & Jones, M. (2002). The importance of being nearest: Nearshore software outsourcing and globalisation discourse. *IFIP TC8/WG 8.2 Working Conference on Global and Organizational Discourse about Information Technology*. Barcelona.
- Abreu, M., Maçada, A., & Costa, J. (2008). Impacto das Diretrizes de Inovação e Terceirização da TI nos Riscos Estratégicos das Organizações Dependentes de Recursos de TI. *XXV Simpósio de Inovação Tecnológica*. ANPAD.
- Ajzen, I. (1985). From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior," in Action-Control: From Cognition to Behavior. *Springer*, 11-39.
- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, Personality and Behavior*. Open University Press.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior. *Prentice Hall*.
- Akkermans, H. (2002). Vicious and Virtuous Cycles in ERP Implementation: A Case Study of Interrelations Between Critical Success Factors. *European Journal of Information Systems*, 35-46.
- Alagheband, F., Rivard, S., Wu, S., & Goyette, S. (2011). An assessment of the use of Transaction Cost Theory in information technology outsourcing. *Journal of Strategic Information Systems*, 125-138.
- Araújo, L. (2001). *Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Araújo, L. (2006). *Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Aron, R., Clemons, E., & Reddi, S. (2005). Just Right Outsourcing: Understanding and Managing Risk. *Journal of Management Information Systems*.
- Bandeira, R. (2009). *Fatores de Decisão de Terceirização Logística: Análise baseada na percepção dos executivos*. Rio Grande do Sul: Faculdade de Administração.
- Bernstorff, V. (2003). Influenciar a escolha dos profissionais de outra empresa para realizar tarefas para a sua organização garante o sucesso da terceirização da tecnologia da Informação? *ENANPAD*.
- Bottini, N. (2007). Offshoring and the labour market: What are the issues? *Economic and Labour Market*, 11.

- Brown, D., & Wilson, S. (2008). *The Black Book of Outsourcing: how to manage the changes, challenges, and opportunities*. Hoboken, John Wiley & Sons, Inc.
- Carmel, E., & Abbott, P. (2007). Why 'Nearshore' means that distance matters. *Communications of ACM*.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press.
- Cherchiglia, M. (2004). *Terceirização do trabalho nos serviços de saúde: alguns aspectos conceituais, legais e pragmáticos*. Rio de Janeiro.
- Churchill, G. (1992). *Basic Marketing Research*. Dryden Press.
- Clemente, C. (2013). O Amor à Marca e seus determinantes: Um estudo comparativo entre as marcas da Apple e Samsung. Dissertação Mestrado em Marketing .
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 386-405.
- Coase, R. (1988). "The Nature of the Firm," in *The firm, the market and the law*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Coletti, A., Sedatole, K., & Towry, K. (2005). The effect of control systems on trust and cooperation in collaborative environments . *The Accounting Review*, 477-500.
- Commons, R. (1931). The American Economic Review (12). *Institutional Economics*, 648-657.
- Currie, W., & Willcocks, L. (1998). Analyzing Four Types of IT Sourcing Decisions in the Context of Scale, Client/Supplier Interdependency and Risk Mitigation. *Information Systems Journal*, 119-143.
- Das, T., & Teng, B. (2001). Trust, Control and Risk in strategic alliances: An integrative framework. *Organization studies*, 251-283.
- Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*.
- Dekker, H. (2004). Control of inter-organizational relationships: Evidence on appropriation concerns and co-ordination requirements. *Accounting, organizations and society*, 27-49.
- Di Maggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 147-160.
- Dibbern, J. (2003). *The Sourcing of Application Software Services - Empirical Evidence of Cultural, Industry and Functional Differences*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Dibbern, J. (2004). Information Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature. *ACM Special Interest Group on Management Information Systems*.

- Dibbern, J., & Heinzl, A. (2001). Outsourcing der Informationsverarbeitung im Mittelstand: Testeines multitheoretischen Kausalmodells. *WIRTSCHAFTSINFORMATIK*, 339-350.
- Dibbern, J., & Heinzl, A. (2002). Outsourcing of Information Systems in Small and Medium Sized Enterprises: A Test of Multi-Theoretical Model. *Springer-Verlag*, 77-99.
- Eagly, A., & Chaiken, S. (1993). *The Psychology of attitudes*. Orlando: Harcourt Brace.
- Engel, J., Blackwell, R., & Miniard, P. (2000). *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: ETC.
- Erber, G., & Sayed, A. (2005). Offshore outsourcing: A global shift in the present IT industry. *Intereconomics*.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading: Addison-Wesley.
- Goles, T., & Chin, W. (2005). Information systems outsourcing relationship factors: Detailed conceptualization and initial evidence. *SIGMIS database*, 47-67.
- Gonçalves, A., Bruno, M., Polo, E., & Corrêa, H. (2010). *Estratégia de Terceirização de Sistemas de Informação e de Alinhamento Estratégico entre Negócios e TI*. Obtido de [seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao)
- Goo, J. (2009). The role of service level agreements in relational management of information technology outsourcing: an empirical study. *MIS Quarterly*, 119-145.
- Guedes, J. (2015). Maximizing return on investment without increasing project risks - Near-shoring as a key practice on a business transformation programme. *Information Systems and Technologies (CISTI)*.
- Hahn, D., Bunyaratavej, K., & Doh, J. (2011). Impacts of Risk and Service Type on Nearshore and Off-shore Investment Location Decisions - An Empirical Approach. *Management International Review*, 357-380.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Prentice Hall.
- Haq, S., Raza, M., Zia, A., & Khan, M. (2011). Issues in Global Software Development: A Critical Review," *Journal of Software Engineering and Applications*. *Journal of Software Engineering and Applications*, 590-595.
- Hoeffler, S., & Keller, K. (2002). Building brand equity through corporate societal marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 78-89.

- Ishikawa, K. (1988). *What is total quality control the Japanese way*. Prentice Hall.
- Johnson, M. (1997). *Outsourcing in Brief*. Butterworth.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 1-22.
- Kiesler, S., & Cummings, J. (2002). What do we know about proximity and distance in work groups? *MIT Press*, 57-82.
- Klein, B. (1980). Transaction cost determinants of “unfair” contractual arrangements. *American Economic Review*, 356-362.
- Klein, B., Crawford, R., & Alchian, A. (1978). Vertical integration, appropriable rents , and the competitive contracting process. *The Journal of Law and Economics*, 297-326.
- Knights, D., Noble, F., Vurdubakis, T., & Willmott, H. (2001). Chasing shadows: Control, virtuality and the production of trust. *Organization studies*, 11-336.
- Kohn, J., & McGinnis, M. (1997). Logistics strategy: a longitudinal study. *Journal of Business Logistics*, 147-162.
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.
- Lacity, M., & Hirschheim, R. (1983). *Information Systems Outsourcing : Myths, Metaphors, and Realities*. Wiley.
- Lacity, M., & Willcocks, L. (2001). Global information technology outsourcing: in search of business advantage. *Chichester: John Wiley & Sons*, 354.
- Lacity, M., Khan, S., Yan, A., & Willcocks, L. (2010). Review of the IT outsourcing empirical literature and future research direction. *Journal of Information Technology Palgrave Macmillan*, 395-433.
- Lacity, M., Willcocks, L., & Khan, S. (2011). Beyond Transaction Cost Economics: Towards an endogenous theory if Information Technology Outsourcing. *Journal of Strategic Information Systems*, 139-157.
- Leite, J. (1997). Terceirização em informática no Brasil. *RAE Revista de Administração de Empresas*, 68-77.
- Markus, M. (1983). Power, Politics, and MIS Implementation. *Communications of the ACM*, 430-444.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. Edições Silabo.

- Maroco, J. (2010). *Análise Estatística com o PASW Statistics (ex-SPSS)*. ReportNumber, Lda.
- Mayer, C., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). Integrative model of organization trust. *Academy of Management Review*, 709-734.
- Mcfarlan, F., & Nolan, R. (1995). How to manage an IT outsourcing alliance. *Sloan Management Review Winter*, 9-23.
- McIvor, R. (2010). *Global Services Outsourcing*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McLellan, K., Marcolin, B., & Beamish, P. (1995). Financial and Strategic Motivations Behind IS Outsourcing. *Journal of Information Technology*, 299-321.
- Miniard, P., Bhatlah, S., & Rose, R. (1990). On the formation and relationship of Ad and brand attitudes: An experimental and causal analysis. *Journal of Marketing Research*, 290-303.
- Monteiro, M. (29 de março de 2006). *Outsourcing: do conceito a realidade do negocio*. Obtido de Computerworld: <http://computerworld.uol.com.br/outsourcing>
- Mozzini, S. (2011). Fatores de Decisão de Terceirização em Tecnologia de Informação.
- Munns, A., & Bjeirmi, B. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press of Harvard University Press.
- Newell, S., & Swan, J. (2000). Trust and inter-organizational networking. *Human Relations*, 1287-1328.
- Nooteboom, B. (1996). Trust opportunism and governance: a process and control model. *Organization Studies*, 985-1010.
- Ohmae, K. (1991). *The Mind Of The Strategist: The Art of Japanese Business*. McGraw-Hill Education.
- Olson, J., & Jacoby, J. (1972). Cue Utilization in the Quality Perception Process. *Advances in Consumer Research*, 470-475.
- Olson, I., & Zana, M. (1993). Attitudes and Attitud Change. *Annual Review of Psychology*, 117-154.
- Pedriali, M. (2005). Business Process Outsourcing: uma importante ferramenta estratégica da terceirização. *FECAP/ Revista Estudante On-line*.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Blackwell.

- Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS*. Edições Silabo.
- Petrick, J. (2004). The roles of quality, perceived value and satisfaction in predicting cruise passengers' behavioral intentions. *Journal of Travel Research*, 397-407.
- Petty, R., Cacioppo, J., & Schumann, D. (1983). Central and Peripheral routes to advertising effectiveness: the moderating role of involvement. *Journal of Consumer Research*, 135-146.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Pitman.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and Organization Theory*. Pitman.
- Pondé, J. (1994). *Coordenação, custos de transação e inovações institucionais*. Unicamp.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 77-90.
- Prado, E. (2009). Terceirização de serviço de TIC: uma avaliação sob o ponto de vista do fornecedor. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 1-26.
- Prado, E., & Takaoka, H. (2001). Um modelo para análise da terceirização da Tecnologia da Informação. Seminário de Administração- FEA-USP.
- Putrevu, S., & Lord, R. (1994). Comparative and noncomparative advertising: attitudinal effects under cognitive and affective involvement conditions. *Journal of Advertising*, 77-91.
- Quinn, J. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood.
- Quinn, J., & Hilmer, F. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 43-55.
- Santos, A. (1998). *Outsourcing e Flexibilidade*. Texto Editora.
- Schneider, S., & Sunyaev, A. (2014). Determinant factors of cloud-sourcing decisions: reflecting on the IT outsourcing literature in the era of cloud computing. *Journal of Information Technology*.
- Sheth, J., Mittal, B., & Newman, B. (2001). *Comportamento do cliente*. São Paulo: Atlas.
- Simon, H. (1959). Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. *American Economic Review*, 252-282.

- Szybilo, G., & Jacoby, J. (1974). Intrinsic versus Extrinsic cues as determinants of perceived product quality. *Journal of Applied Psychology*, 74-78.
- Tate, W. (2014). Offshoring and reshoring: US insights and research challenges. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 66-68.
- Teng, J., Cheon, M., & Grover, V. (1995). Decisions to Outsource Information Systems Functions: Testing a Strategy-Theoretic Discrepancy Model. *Decision Sciences*, 75-103.
- Thelen, S., Magnini, V., & Thelen, T. (2010). An examination of consumer sentiment toward offshored services. *Academy of Marketing Science*.
- Vallerand, R., Cuerrier, J., Deshaies, P., & Mongeau, C. (1992). Ajzen and Fishbein's Theory of Reasoned Action as Applied to Moral Behavior: A Confirmatory Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Vanita, Y. (2008). A Paradigmatic and Methodological Review of the Research in Outsourcing. *Information Resources Management Journal*, 21.
- Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G., & Davis, F. (2003). "User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View". *MIS Quarterly*, 425-478.
- Vlaar, P., Bosch, F., & Volberda, H. (2006). Coping with Problems of Understanding in Interorganizational Relationships: Using Formalization as a means to make sense. *Organization Studies*, 1617-1638.
- Vosselman, E., & Meer, J. (2004). *Accounting for the alignment of interest and commitment in interfirm transactional relationships*. Erim Report Series Research in Management.
- Wiener, M., Vogel, B., & Amber, M. (s.d.). Information Systems Offshoring—A Literature Review and Analysis. *Communications of the Association for Information Systems*.
- Willcocks, L., & Lacity, M. (2017). *Outsourcing and Offshoring Business Services*. Springer International Publishing.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications : A Study in the Economics of Internal Organization*. New York: Free Press.
- Williamson, O. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 548-577.
- Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.

---

Williamson, O. (1992). Markets, Hierarchies, and the Modern Corporation: An Unfolding Perspective. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 335-352.

## ANEXOS

### Questionário usado no trabalho

#### **Outsourcing IT Services - Nearshoring vs. Offshoring**

Outsourcing of IT services has been in recent years adopted as a strategic solution by various business administrations, with the objective of reducing in general operational costs of various projects and initiatives.

This survey has the objective of evaluating the predisposition that a company has to outsource IT services, in particular if by the Nearshoring or Offshoring type.

The outcome of this survey will be used as part of a dissertation, to obtain the Master Degree in

Marketing, from the Faculdade de Economia da University of Coimbra - Portugal.

**\*Mandatory**

#### **General Data**

In this section you can find general questions, that will give more detail of the respondent, as well as the company and its scope of action.

##### **1. Working time within the company \***

Marcar apenas uma oval.

- 0 up to 2 years
- >2 and <4 years
- >4 and <6 years
- >6 years

##### **2. Role in the company \***

Marcar apenas uma oval.

- Project Manager
- Delivery Executive
- Manager

- Consultant
- Solution Architect
- Other

**3. International presence of the company \***

Marcar apenas uma oval.

- National (One Country only)
- International
- Both

**4. Age of the company (years) \***

\_\_\_\_\_

**5. Intensity of IT services outsourced by the company \***

Marcar apenas uma oval.

- 1    2    3    4    5    6    7
- Low        High

**Part 1**

**6. Is the decision to outsource IT services influenced by the organization's strategy and is the process a core competency or not? \***

Marcar apenas uma oval.

- 1    2    3    4    5    6    7
- Disagree        Agree

**7. Is the decision to outsource IT services influenced by the strategy of accessing specific resources? \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disagree	<input type="checkbox"/>	Agree						

**8. Is the decision to outsource services influenced by the strategic risk involved in the respective project? \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disagree	<input type="checkbox"/>	Agree						

## Part 2

**9. Is the decision to use outsourcing of IT services influenced by the internal political environment (employees and administration)? \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disagree	<input type="checkbox"/>	Agree						

**10. Is the decision to outsource IT services influenced by the successful environment of companies that opted for the same strategy (isomorphism)? \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disagree	<input type="checkbox"/>	Agree						

**11. Is the decision of outsourcing IT related to the uncertainty of the external geopolitical environment? \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disagree	<input type="checkbox"/>	Agree						

### Part 3

Do the following project characteristics relate to the decision of outsourcing IT services?

**12. Complexity of the project \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disagree	<input type="checkbox"/>	Agree						

**13. Know-how of the resources (IT or human resources) \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disagree	<input type="checkbox"/>	Agree						

**14. Capacity to generate value from the respective project \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disagree	<input type="checkbox"/>	Agree						

**15. Performance of the project activities \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disagree	<input type="checkbox"/>	Agree						

**16. Difficulty in implementing the project \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disagree	<input type="checkbox"/>	Agree						

**17. Flexibility of the organization in relation to leverage the existing human resources capacity (eg. knowledgeable resources/multipliers) \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disagree	<input type="checkbox"/>	Agree						

**18. Operational risk of the project \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disagree	<input type="checkbox"/>	Agree						

## Part 4

**19. Is the decision to outsource IT services influenced by the cost of the project (s)? \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disagree	<input type="checkbox"/>	Agree						

**20. Is the decision to outsource IT services influenced by the management of the overall budget? \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disagree	<input type="checkbox"/>	Agree						

**21. The decision behind choosing outsourcing of IT services, depends on the costs associated to it? \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disagree	<input type="checkbox"/>	Agree						

## Part 5

22. **Is the decision to outsource services influenced by the availability of service providers capable of performing the activities that will be outsourced? \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disagree	<input type="checkbox"/>	Agree						

23. **Is the decision to outsource services influenced by the availability of service providers that provide the necessary resources? \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disagree	<input type="checkbox"/>	Agree						

24. **Is the decision to outsource services influenced by the availability of service providers operating in markets where the contracting company already operates? \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disagree	<input type="checkbox"/>	Agree						

25. **Is the decision for outsourcing services influenced by the availability of similar suppliers operating with similar technologies to that of the contracting company? \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disagree	<input type="checkbox"/>	Agree						

26. **Is the decision to outsource services influenced by the reputation of service providers available in the market? \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disagree	<input type="checkbox"/>	Agree						

## Part 6

27. **The (external) IT service providers make beneficial decisions to us under any circumstances? \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disagree	<input type="checkbox"/>	Agree						

28. **The (external) IT service providers is/are sincere at all times? \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disagree	<input type="checkbox"/>	Agree						

29. **The (external) IT service providers make has always provided us a completely truthful picture of the relevant IT services? \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disagree	<input type="checkbox"/>	Agree						

## Part 7

**Both parties, in a relationship between external service provider and contractor...**

30. **...share the risks that can occur in the process of business? \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disagree	<input type="checkbox"/>	Agree						

31. **...have collective responsibility of benefits and risks? \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disagree	<input type="checkbox"/>	Agree						

32. ...effectively carry out services that the other is dependent on? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disagree	<input type="checkbox"/>	Agree						

## Part 8

33. Overall having outsourced IT services is: \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Bad	<input type="checkbox"/>	Good						

34. Overall having outsourced IT services is: \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Negative	<input type="checkbox"/>	Positive						

35. Overall having outsourced IT services is: \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Harmfull	<input type="checkbox"/>	Beneficial						

36. Overall having outsourced IT services is: \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Foolish	<input type="checkbox"/>	Wise						

37. Overall having outsourced IT services is: \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Ilogical	<input type="checkbox"/>	Logical						

**38. Overall having outsourced IT services is: \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Worthless	<input type="checkbox"/>	Valuable						

**Part 9**

**39. It is very likely that I will use an IT outsourcing service of the type: \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nearshoring	<input type="checkbox"/>	Offshoring						

**40. My next experience when outsourcing IT services will be of the type: \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nearshoring	<input type="checkbox"/>	Offshoring						

**41. Most likely the next time you will need to outsource IT services, these will be of the type: \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nearshoring	<input type="checkbox"/>	Offshoring						