

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS – EAESP
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

MARCELO ALVES CRUZ

ANÁLISE DOS ASPECTOS ENVOLVIDOS NA CONDUÇÃO DE CONTRATOS DE
TERCEIRIZAÇÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

SÃO PAULO – SP

2014

MARCELO ALVES CRUZ

**ANÁLISE DOS ASPECTOS ENVOLVIDOS NA CONDUÇÃO DE CONTRATOS DE
TERCEIRIZAÇÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Tese apresentada à Escola de Administração de
Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio
Vargas como requisito para obtenção do título
de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento:
Tecnologia da Informação

Orientador: Prof. Dr. Otávio Próspero Sanchez

SÃO PAULO – SP

2014

Cruz, Marcelo Alves.

Análise dos Aspectos Envolvidos na Condução de Contratos de Terceirização de Tecnologia da Informação / Marcelo Alves Cruz. - 2014. 143 f.

Orientador: Otávio Próspero Sanchez

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Tecnologia da informação. 2. Terceirização. 3. Contratos. I. Sanchez, Otávio Próspero. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 347.44

MARCELO ALVES CRUZ

**ANÁLISE DOS ASPECTOS ENVOLVIDOS NA CONDUÇÃO DE CONTRATOS DE
TERCEIRIZAÇÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Tecnologia da Informação

Data da Aprovação:

___/___/___

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Paulo B. Góes

University of Arizona

Prof. Dr. Antonio Carlos Gastaud Maçada

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Alberto Luiz Albertin

*Escola de Administração de Empresas de São Paulo - EAESP
/ FGV*

Prof. Dr. Eduardo Diniz

*Escola de Administração de Empresas de São Paulo - EAESP
/ FGV*

Prof. Dr. Otávio Próspero Sanchez (Orientador)

*Escola de Administração de Empresas de São Paulo - EAESP
/ FGV*

À minha querida esposa Maria Cristina, ao “nosso” filho Murilo. Sem a compreensão, abdicação de momentos em família e apoio deles não seria possível chegar até aqui!

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Otávio Próspero Sanchez, que me conduziu nesse processo de amadurecimento e produção de conhecimento, com uma maestria invejável.

Aos Professores da EAESP/FGV que foram meus mestres durante a fase de realização de créditos.

Ao prof. Dr. Antonio Carlos Manfredini da Cunha Oliveira, cujas conversas e disposição em debater grande parte destas ideias foram fontes fundamentais de estímulo e inspiração, mas que infelizmente não pode participar da defesa final exclusivamente por problemas de incompatibilidade de agenda.

Ao prof. Dr. Paulo B. Góes, pela disposição em trabalhar sobre esse tema em conjunto com meu orientador, na organização dos subtemas que comporam os três capítulos principais e na discussão do sentido dos achados.

Aos Professores Dr. Alberto Luiz Albertin e Dr. Antonio Carlos Manfredini da Cunha Oliveira pelas valiosas contribuições na Banca de Qualificação e ao prof. Dr. Paulo B. Góes, prof. Dr. Antonio Carlos Maçada, Prof. Dr. Eduardo Diniz e Prof. Dr. Alberto Luiz Albertin, por concordarem em participar da banca final.

À CAPES pela concessão da bolsa de estudos e a oportunidade de estudar em uma instituição com nível de excelência.

Aos amigos de doutorado Claudio Larieira e Alexandre Capelozza pelas nossas conversas, debates e horas de trabalho.

Aos amigos Fulvio, Rafael, Klaus, João Andrade, Fabiana Martins e Rovilson Dias que direta ou indiretamente me encorajaram a seguir adiante nesse projeto arrojado.

Por fim e não menos importante, ao meus pais, Rubens e Ana Maria que desde sempre colocaram a educação e os estudos dos filhos em primeiro lugar, por acreditarem que é através do estudo que nos tornamos seres humanos completos.

RESUMO

Terceirização de Serviços de Tecnologia da Informação (TI) é uma prática crescente entre organizações de diversos portes e setores, onde uma relação entre contratante e contratado usualmente regida por contratos. Contratos são dispositivos destinados a regular obrigações e direitos entre as partes. Em função da impossibilidade das partes preverem todas as contingências futuras e também devido à imprecisão da linguagem escrita, contratos são usualmente reconhecidos em Economia como sendo fundamentalmente incompletos. Disso se origina a possibilidade de classificar contratos como predominantemente *formais*, aqueles cuja estrutura escrita apresenta mecanismos de completude suficiente para conduzir o relacionamento entre as partes, e predominantemente *relacionais*, aqueles cuja estrutura formal é insuficiente para coordenar o relacionamento, e que demandam mecanismos adicionais de comunicação e interação para que o relacionamento entre as partes ocorra de adequadamente em torno do objeto contratado.

Dentre os mecanismos usados em contratos formais para sinalizar às partes os comportamentos desejados, inclui-se a estrutura de incentivos. Pouco se estudou sobre o efeito que a combinação de estruturas de incentivos e mecanismos relacionais tem sobre o andamento dos contratos. Este estudo analisa os efeitos de mecanismos formais de estruturas de incentivos e os mecanismos relacionais sobre o andamento do contrato, usando como contexto o cenário de contratações de serviços de terceirização de Tecnologia da Informação (TI).

Como resultados dos três capítulos principais deste estudo, configurados no formato de artigos acadêmicos, são apresentados altos poderes explicativos das interações entre estruturas de incentivos, governança relacional, comportamento do contratado e expectativa de sucesso dos contratos. Da mesma forma, antecedentes e resultantes são analisados e discutidos.

Do ponto de vista da contribuição para a prática gerencial, o trabalho como um todo contribui para melhorar decisões de contratação de serviços de TI, formulação de contratos mais efetivos, e apoio na escolha dos mecanismos de contratação mais adequados ao contexto do contratante.

Palavras-chave: Contratos; Tecnologia da Informação (TI); Terceirização

ABSTRACT

Outsourcing Information Technology services is a growing practice among organizations of many sizes and sectors, where the relationship between contractor and supplier is usually governed by contracts. Contracts are devices intended to govern rights and obligations between the parties. Due to the impossibility of the parties foresee all future contingencies and also due to the imprecision of the written language, contracts are usually recognized in economics as fundamentally incomplete. This raises the possibility of classifying contracts as predominantly formal, those written in completeness of structure that is sufficient to guide the relationship between the parties, and predominantly relational, those whose formal structure is insufficient to coordinate the relationship, and so require additional communication and interaction mechanisms for the relationship between the parties to properly occur around the contractual object.

The structure of incentives is among the mechanisms used in formal contracts to signal desired behaviors to the parties. Little has been studied about the effect of the combination between incentive structures and relational mechanisms on the progress of contracts. This study examines the effects of formal mechanisms of incentive structures and relational mechanisms on the progress of the contract, using hiring outsourcing of Information Technology (IT) services as context.

The results of the three main chapters of this study, set as formal academic papers, derive high explanatory power of interactions between incentive structures, relational governance, supplier behavior and expectation of success. Similarly, antecedents and combined effects are analyzed and discussed.

From the standpoint of the contribution to managerial practice, the work as a whole contributes to improve hiring decisions of IT services, formulating more effective contracts, and offers assistance in choosing the most appropriate contracting mechanisms to the context of the contractor.

Keywords: Contracts; Informaton Technology (IT); Outsourcing

LISTA DE TABELAS

2. COMPORTAMENTO DE COLABORAÇÃO E EXPECTATIVA DE SUCESSO EM CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE TI: EFEITOS DA COMPLEXIDADE DA ATIVIDADE, GOVERNANÇA RELACIONAL E ESTRUTURA DE INCENTIVOS	23
<i>TABELA 1 - DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA</i>	<i>48</i>
<i>TABELA 2 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA: MÉDIA, DESVIO-PADRÃO, MIN, MEDIANA, MÁX E CORRELAÇÃO PEARSON.....</i>	<i>49</i>
<i>TABELA 3 - VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA E CONFIABILIDADE</i>	<i>50</i>
<i>TABELA 4 - VALIDADE DISCRIMINANTE (CARGAS FATORIAIS).....</i>	<i>51</i>
<i>TABELA 5 - CORRELAÇÕES E VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA, POR CONSTRUTO ⁽¹⁾</i>	<i>51</i>
<i>TABELA 6 - EFEITOS TOTAIS NO MODELO ESTRUTURAL E SIGNIFICÂNCIAS ⁽¹⁾⁽²⁾</i>	<i>52</i>
 3. A BUSCA PELO CONTROLE DO RELACIONAMENTO EM CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE TI: SEUS ANTECEDENTES E EFEITOS SOBRE A ESTRUTURA DE INCENTIVOS CONTRATUAIS E A INTENSIDADE DA GOVERNANÇA RELACIONAL	 62
<i>TABELA 7 - DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA</i>	<i>84</i>
<i>TABELA 8 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA: MÉDIA, DESVIO-PADRÃO, MIN, MEDIANA, MÁX E CORRELAÇÃO PEARSON.....</i>	<i>85</i>
<i>TABELA 9- VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA E CONFIABILIDADE</i>	<i>86</i>
<i>TABELA 10 - VALIDADE DISCRIMINANTE (CARGAS FATORIAIS).....</i>	<i>87</i>
<i>TABELA 11 - CORRELAÇÕES E VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA, POR CONSTRUTO ⁽¹⁾</i>	<i>87</i>
<i>TABELA 12 – EFEITOS TOTAIS NO MODELO ESTRUTURAL E SIGNIFICÂNCIAS ⁽¹⁾⁽²⁾</i>	<i>89</i>
 4. FATORES MITIGANTES DO RISCO DE COMPORTAMENTO OPORTUNISTA DE FORNECEDORES EM CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE TI.....	 97
<i>TABELA 13 - DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA</i>	<i>117</i>
<i>TABELA 14 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA: MÉDIA, DESVIO-PADRÃO, MIN, MEDIANA, MÁX E CORRELAÇÃO PEARSON.....</i>	<i>118</i>
<i>TABELA 15 - VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA E CONFIABILIDADE</i>	<i>119</i>
<i>TABELA 16 - VALIDADE DISCRIMINANTE (CARGAS FATORIAIS).....</i>	<i>120</i>
<i>TABELA 17 - CORRELAÇÕES E VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA, POR CONSTRUTO ⁽¹⁾</i>	<i>121</i>
<i>TABELA 18 - EFEITOS TOTAIS NO MODELO ESTRUTURAL E SIGNIFICÂNCIAS ⁽¹⁾⁽²⁾</i>	<i>122</i>

LISTA DE QUADROS

2. COMPORTAMENTO DE COLABORAÇÃO E EXPECTATIVA DE SUCESSO EM CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE TI: EFEITOS DA COMPLEXIDADE DA ATIVIDADE, GOVERNANÇA RELACIONAL E ESTRUTURA DE INCENTIVOS	23
<i>QUADRO 1 - ESTRUTURAS DE INCENTIVOS CONTRATUAIS</i>	<i>31</i>
<i>QUADRO 2 - CONSTRUTOS DO MODELO E OPERACIONALIZAÇÃO.....</i>	<i>45</i>
<i>QUADRO 3 - SUPORTE ÀS HIPÓTESES PROPOSTAS.....</i>	<i>57</i>
3. A BUSCA PELO CONTROLE DO RELACIONAMENTO EM CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE TI: SEUS ANTECEDENTES E EFEITOS SOBRE A ESTRUTURA DE INCENTIVOS CONTRATUAIS E A INTENSIDADE DA GOVERNANÇA RELACIONAL	62
<i>QUADRO 4 - MODELO DE WEBER E MAYER (2011).....</i>	<i>69</i>
<i>QUADRO 5 - CONSTRUTOS DO MODELO E OPERACIONALIZAÇÃO.....</i>	<i>81</i>
<i>QUADRO 6 – SUPORTE ÀS HIPÓTESES PROPOSTAS</i>	<i>93</i>
4. FATORES MITIGANTES DO RISCO DE COMPORTAMENTO OPORTUNISTA DE FORNECEDORES EM CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE TI.....	97
<i>QUADRO 7 - CONSTRUTOS DO MODELO E OPERACIONALIZAÇÃO.....</i>	<i>113</i>
<i>QUADRO 8 – SUPORTE ÀS HIPÓTESES PROPOSTAS</i>	<i>127</i>

LISTA DE FIGURAS

2. COMPORTAMENTO DE COLABORAÇÃO E EXPECTATIVA DE SUCESSO EM CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE TI: EFEITOS DA COMPLEXIDADE DA ATIVIDADE, GOVERNANÇA RELACIONAL E ESTRUTURA DE INCENTIVOS	23
<i>FIGURA 1 - MODELO DE PESQUISA</i>	37
<i>FIGURA 2 - RESULTADOS DA ANÁLISE.....</i>	54
3. A BUSCA PELO CONTROLE DO RELACIONAMENTO EM CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE TI: SEUS ANTECEDENTES E EFEITOS SOBRE A ESTRUTURA DE INCENTIVOS CONTRATUAIS E A INTENSIDADE DA GOVERNANÇA RELACIONAL	62
<i>FIGURA 3 - MODELO DE PESQUISA.....</i>	71
<i>FIGURA 4 - RESULTADOS DA ANÁLISE.....</i>	90
4. FATORES MITIGANTES DO RISCO DE COMPORTAMENTO OPORTUNISTA DE FORNECEDORES EM CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE TI.....	97
<i>FIGURA 5 – MODELO DE PESQUISA.....</i>	108
<i>FIGURA 6 – RESULTADOS DA ANÁLISE</i>	123

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. O TEMA DA PESQUISA.....	15
1.2. PROBLEMATIZAÇÃO.....	18
1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	19
1.4. JUSTIFICATIVAS.....	20
1.5. CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	22
2. COMPORTAMENTO DE COLABORAÇÃO E EXPECTATIVA DE SUCESSO EM CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE TI: EFEITOS DA COMPLEXIDADE DA ATIVIDADE, GOVERNANÇA RELACIONAL E ESTRUTURA DE INCENTIVOS	23
2.1. RESUMO.....	23
2.2. INTRODUÇÃO	23
2.3. REVISÃO DE LITERATURA	25
2.3.1. Contratos – instrumento de regulação das relações entre organizações	26
2.3.2. Estrutura de Incentivos	28
2.3.3. Estrutura Preventiva de Incentivos.....	29
2.3.4. Estrutura Promocional de Incentivos	30
2.3.5. Principais aspectos envolvidos na condução de contratos de terceirização de TI.....	32
2.3.5.1. Complexidade do Objeto do Contrato	33
2.3.5.2. Governança Relacional.....	34
2.3.5.3. Comportamento do Fornecedor.....	35
2.3.5.4. Sucesso do Contrato de Terceirização de Serviços de TI	35
2.4. MODELO DE PESQUISA.....	37
2.4.1. Efeito da Complexidade do serviço terceirizado nas Estruturas de incentivos do contrato.....	37
2.4.2. Complexidade do serviço terceirizado e a Governança relacional	38
2.4.3. Estruturas de incentivo do contrato e Governança relacional	38
2.4.4. Estruturas de incentivo do contrato e Comportamento dos fornecedores.....	39
2.4.5. Governança relacional e Comportamento do Fornecedor	40
2.4.6. Governança Relacional e Expectativa de Sucesso do contrato	41
2.4.7. Estruturas de incentivo do contrato e Expectativa de Sucesso do contrato	41
2.4.8. Comportamento do Fornecedor e Expectativa de Sucesso do Contrato.....	42
2.5. METODOLOGIA	43
2.5.1. Contexto do Estudo e a Amostra.....	43
2.5.2. Operacionalização das Variáveis de Pesquisa	44
2.6. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS.....	47
2.6.1. Dados Demográficos e Estatística Descritiva	47
2.6.2. Qualidade do Modelo de Medidas	49
2.6.2.1. Confiabilidade Composta	49
2.6.2.2. Validade Convergente.....	49
2.6.2.3. Validade Discriminante	50
2.6.3. Qualidade do Modelo Estrutural	52
2.6.3.1. Tamanho dos Efeitos no Modelo.....	52
2.7. DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	55
2.8. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS.....	60
2.9. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	61

3. A BUSCA PELO CONTROLE DO RELACIONAMENTO EM CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE TI: SEUS ANTECEDENTES E EFEITOS SOBRE A ESTRUTURA DE INCENTIVOS CONTRATUAIS E A INTENSIDADE DA GOVERNANÇA RELACIONAL	62
3.1. RESUMO.....	62
3.2. INTRODUÇÃO	63
3.3. REVISÃO DE LITERATURA	64
3.3.1. <i>Falhas Contratuais e formas de Controle do Relacionamento.....</i>	64
3.3.2. <i>Estrutura de Incentivos Contratuais.....</i>	66
3.3.2.1. <i>Estrutura Preventiva de Incentivos.....</i>	67
3.3.2.2. <i>Estrutura Promocional de Incentivos</i>	67
3.3.3. <i>Governança Relacional.....</i>	69
3.3.4. <i>Terceirização de TI e Incompletude de Contratos.....</i>	70
3.4. MODELO DE PESQUISA.....	71
3.4.1. <i>Componentes do Controle do Relacionamento.....</i>	71
3.4.1.1. <i>Poder no Relacionamento.....</i>	72
3.4.1.2. <i>Capacidade de Monitoramento.....</i>	72
3.4.1.3. <i>Salvaguardas Contratuais.....</i>	73
3.4.2. <i>Efeitos dos mecanismos de Controle sobre as Estruturas de Incentivos Contratuais.....</i>	74
3.4.2.1. <i>Poder de Negociação e Estruturas de Incentivos</i>	74
3.4.2.2. <i>Capacidade de Monitoramento e Estruturas de Incentivos</i>	75
3.4.2.3. <i>Salvaguardas Contratuais e Estruturas de Incentivos</i>	76
3.4.3. <i>Efeitos dos mecanismos de Controle sobre a Governança Relacional.....</i>	76
3.4.3.1. <i>Poder de Negociação e Governança Relacional</i>	76
3.4.3.2. <i>Capacidade de Monitoramento e Governança Relacional</i>	77
3.4.3.3. <i>Salvaguardas Contratuais e Governança Relacional</i>	77
3.4.4. <i>Efeito das Estruturas de Inventivos Contratuais sobre a Governança Relacional.....</i>	78
3.5. METODOLOGIA	79
3.5.1. <i>Contexto do Estudo e a Amostra.....</i>	79
3.5.2. <i>Operacionalização das Variáveis de Pesquisa</i>	80
3.6. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS.....	83
3.6.1. <i>Dados Demográficos e Estatística Descritiva</i>	83
3.6.2. <i>Qualidade do Modelo de Medidas</i>	85
3.6.2.1. <i>Confiabilidade Composta</i>	85
3.6.2.2. <i>Validade Convergente.....</i>	86
3.6.2.3. <i>Validade Discriminante</i>	86
3.6.3. <i>Qualidade do Modelo Estrutural</i>	87
3.6.3.1. <i>Tamanho dos Efeitos no Modelo.....</i>	87
3.7. DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	91
3.8. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS.....	95
3.9. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	96
4. FATORES MITIGANTES DO RISCO DE COMPORTAMENTO OPORTUNISTA DE FORNECEDORES EM CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE TI.....	97
4.1. RESUMO.....	97
4.2. INTRODUÇÃO	98
4.3. REVISÃO DE LITERATURA	99
4.3.1. <i>Terceirização de Serviços de Tecnologia da Informação.....</i>	99
4.3.2. <i>A regulação da terceirização por meio de contratos.....</i>	100
4.3.3. <i>Falhas contratuais e Comportamento Oportunista do contratado.....</i>	100
4.3.3.1. <i>Poaching</i>	101

4.3.3.2.	<i>Holdup</i>	102
4.3.3.3.	<i>Não Conformidade</i>	102
4.3.4.	<i>Mecanismos de Controle nos Contratos</i>	103
4.3.4.1.	<i>Capacidade de Monitoramento</i>	103
4.3.4.2.	<i>Salvaguardas</i>	104
4.3.5.	<i>Mecanismos de Confiança nos Contratos</i>	105
4.3.5.1.	<i>Reputação</i>	105
4.3.5.2.	<i>Familiaridade com o Negócio</i>	106
4.3.5.3.	<i>Competência Técnica</i>	106
4.4.	<i>MODELO DE PESQUISA</i>	107
4.4.1.	<i>Componentes do Risco de Comportamento Oportunista</i>	108
4.4.2.	<i>Efeito dos Mecanismos de Controle sobre as percepções de risco</i>	109
4.4.3.	<i>Efeito dos Mecanismos de Confiança sobre as percepções de risco</i>	110
4.5.	<i>METODOLOGIA</i>	111
4.5.1.	<i>Contexto do Estudo e a Amostra</i>	111
4.5.2.	<i>Operacionalização das Variáveis de Pesquisa</i>	112
4.6.	<i>ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS</i>	116
4.6.1.	<i>Dados Demográficos e Estatística Descritiva</i>	116
4.6.2.	<i>Qualidade do Modelo de Medidas</i>	118
4.6.2.1.	<i>Confiabilidade Composta</i>	118
4.6.2.2.	<i>Validade Convergente</i>	118
4.6.2.3.	<i>Validade Discriminante</i>	119
4.6.3.	<i>Qualidade do Modelo Estrutural</i>	121
4.6.3.1.	<i>Tamanho dos Efeitos no Modelo</i>	121
4.7.	<i>DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES TEÓRICAS</i>	125
4.8.	<i>IMPLICAÇÕES PRÁTICAS</i>	129
4.9.	<i>LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS</i>	129
5.	<i>DISCUSSÃO E CONCLUSÕES GERAIS</i>	131
6.	<i>REFERÊNCIAS</i>	135

1. INTRODUÇÃO

1.1. O TEMA DA PESQUISA

Contratos são instrumentos presentes nas relações entre pessoas e organizações. Servem para regular a troca entre as partes deixando claras as especificações e obrigações entre elas. (GOPAL; KOKA, 2012). Analisar as relações entre pessoas e organizações é importante porque essas relações representam as interações entre as atividades e necessidades do sistema econômico promovendo o ajuste entre o fornecimento e a demanda da sociedade (COASE, 1937). Os contratos são estudados na Economia como sendo mecanismos formais que visam evitar comportamentos oportunistas (WILLIAMSON, 1985). Entretanto são vistos como potencialmente incompletos devido à incapacidade das partes preverem situações futuras, principalmente decorrentes de variados problemas de comportamentos.

Dentre os mecanismos para contornar essa incompletude, pode-se incluir a governança relacional, que é um processo de condução do contrato via relacionamento entre as partes, que muitas vezes permite o desenvolvimento de novas ações, bem como a resolução de eventuais ações não previstas no contrato. Além da governança relacional, as estruturas de incentivos também são um mecanismo para contornar a incompletude dos contratos e que permitem com que as partes tenham comportamentos motivados por essas estruturas.

Esses comportamentos podem ser positivos, uma vez que, por exemplo, a estrutura de incentivo estimule novas contribuições ou ideias no decorrer do contrato, como também negativos, pelo fato da estrutura gerar alguma limitação para comportamentos mais cooperativos ou flexíveis por parte dos agentes.

Por consequência essas estruturas de incentivos podem ter um papel Promocional ou Preventivo, dependendo da estrutura de formalização do contrato. O papel Promocional ou Preventivo da estrutura dos contratos é descrito na teoria de Higgins (1998) como frames, promocional e preventivo e representam um princípio motivacional, pelo qual os agentes realizam suas ações no sentido de procurar se aproximar de resultados positivos e evitar os

negativos. O frame promocional está associado a questões de realização e aspiração, enquanto que o preventivo é associado a questões de segurança e responsabilidade.

Pouco se estudou sobre como essa estrutura de incentivos influi nas relações entre as partes. Em um trabalho recente, Weber e Mayer (2011) apresentam proposições teóricas, não testadas, em relação a possíveis efeitos das estruturas de incentivos na governança relacional, no comportamento dos fornecedores e na expectativa de sucesso dos contratos.

A proposição teórica de Weber e Mayer (2011) sobre estruturas de incentivos, pelo fato de não estar associada a contratos específicos de uma determinada área, permite que seja testada na área de Tecnologia da Informação (TI), especificamente em relação à área de terceirização de serviços de tecnologia da informação onde temos a presença dos contratos como instrumentos de regulação das relações entre fornecedores e contratantes.

Tecnologia da Informação (TI) é uma área que teve seu início na década de 1960 como uma ferramenta que permitiu a integração de departamentos e processos ao disponibilizar informações de maneira rápida e fácil (REINHARD, 1996). Os estudos e pesquisas relacionados à TI abordam tanto seus aspectos técnicos na geração de dados quanto os associados à gestão das informações na busca dos resultados esperados pelas organizações. (CRUZ, 1998; REZENDE; ABREU, 2003; SAMPAIO; COSTA; PESSOA, 2006).

Na área de TI os processos de terceirização são utilizados de maneira intensa nos quais as organizações decidem as atividades que deixam de ser executadas internamente e passam a ser realizadas por uma empresa externa contratada. (FARIA, 2008). As atividades objeto da terceirização podem estar associadas a questões não estratégicas, quanto às estratégicas. (GROVER et al, 1996; HIRSCHHEIM; ALBERTIN; SANCHEZ, 2008; GEORGE, 2008; SEDDON; CULLEN; WILLCOCKS, 2009). Há estudos inclusive sobre o efeito da terceirização no valor de mercado das organizações e nas potencialidades relativas às das vantagens competitivas. (OH; GALLIVAN; KIM, 2006; GRIFFITHS; REMENYI, 2008). As pesquisas relacionadas à terceirização de tecnologia da informação também abordam aspectos relativos à redução de custos, acesso a recursos e capacidades específicas, foco no

core business, aumento da flexibilidade nos processos, entrega de produtos e serviços com maior rapidez, redesenho de processos, entre outras. (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1975 e 1985; DOMBERGER, 1998; LACITY; ROTTMAN, 2008).

Como consequência dos diferentes motivos que levam as organizações a contratarem serviços de TI aumenta o interesse em pesquisas na área e pelo fato da área não possuir uma teoria única de referência, são utilizadas perspectivas teóricas associadas à economia, estratégia e sociologia buscando estudar as diferentes perspectivas em relação à complexidade da área. Em função disso, os pesquisadores têm a oportunidade de explorar diferentes aspectos da terceirização de tecnologia da informação. (LACITY; WILLCOCKS, 2009).

A utilização de contratos nas relações interorganizações e a incompletude desses contratos fazem com que o tema desperte interesse de pesquisas. Por ser ainda um tema sem uma resposta conclusiva, a combinação de conceitos do campo da Economia referentes a contrato e com os do campo da Psicologia Social referentes aos frames motivacionais, pode representar um avanço na compreensão dos relacionamentos entre agentes.

Essa pesquisa irá testar e analisar por meio de três capítulos formatados como artigo, os aspectos envolvidos na condução de contratos de terceirização de Tecnologia da Informação em andamento na visão do contratante, buscando reduzir o *gap* teórico em relação ao tema.

1.2. PROBLEMATIZAÇÃO

A utilização massiva de contratos nas relações inter organizacionais, especificamente na área de terceirização de serviços de TI, desperta o interesse de vários estudos no sentido de se avaliar como se dá o andamento dos contratos nessa área, na visão do contratante.

Em razão da incompletude dos contratos que é falta da capacidade dos agentes envolvidos em prever todas as possíveis situações que possam ocorrer durante o contrato, surgem mecanismos que buscam realizar essa complementação. A governança relacional é um dos mecanismos que exercem essa função de complementação. (POPPO; ZENGER, 2002). As estruturas de incentivos também podem exercer esse papel de acordo com as proposições teóricas, não testadas, realizadas por Weber e Mayer (2011).

Pelo fato de não haver uma abordagem teórica única na área de terceirização de serviços de Tecnologia da Informação (TI), a utilização de conceitos associados à economia e à psicologia social podem permitir a abertura de novas linhas de investigação em relação ao tema que ainda não possui uma resposta conclusiva. (LACITY:WILLCOKS,2009)

Assim o problema explorado nessa pesquisa pode ser traduzido na seguinte pergunta de pesquisa:

“Na visão dos contratantes de serviços de TI, quais os aspectos envolvidos no contratos de terceirização que possam reduzir os riscos contratuais e elevar a expectativa de sucesso dos contratos”

1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa pode ser assim definido:

Identificar os efeitos e relações entre os aspectos envolvidos na condução de contratos de terceirização de serviços de Tecnologia da Informação (TI) em andamento em organizações brasileiras na visão dos contratantes.

Com o objetivo de garantir que o objetivo geral da pesquisa seja realizado em sua plenitude e profundidade necessárias, são identificados três objetivos específicos:

- Identificar as relações envolvidas entre as estruturas de incentivos dos contratos, intensidade da governança relacional e complexidade da tarefa e os efeitos sobre comportamento do contratado e expectativa de sucesso em contratos de terceirização de tecnologia da informação;
- Identificar a composição da percepção de controle do relacionamento e seus efeitos sobre a estrutura de incentivos contratuais e a governança relacional em contratos de terceirização de tecnologia da informação;
- Identificar a composição da percepção de contratantes sobre o risco de comportamento oportunista por parte de contratados e os mecanismos de controle e confiança usados para mitigá-lo, no contexto de contratos de terceirização de tecnologia da informação.

1.4. JUSTIFICATIVAS

Os contratos são instrumentos utilizados de forma massiva nas relações entre pessoas e organizações. Em função disso são diversas as situações em que o relacionamento entre contratante e contratado, regulado pelo contrato, sofrem alterações ao longo do andamento do contrato e geram situações não previstas.

Buscar o entendimento dessas situações e identificar o comportamento dos agentes gera interesse por parte dos pesquisadores em relação a estudos relacionados a esse instrumento que, como mostra os estudos publicados, tem uma característica de incompletude que desperta o interesse no tema. Um mecanismo que busca atuar nessa característica de incompletude é a governança relacional (POPPO; ZENGER, 2002). Pelo fato do tema ainda não ser conclusivo, é possível avaliar os efeitos de outros mecanismos na relação entre contratado e contratante. A utilização dos conceitos de estrutura de incentivos dos contratos pode abrir novas perspectivas.

Ao trazermos para a área de terceirização que, por definição, é a transferência de uma ou mais atividades da organização para um agente externo, o contrato passa a ter um papel ainda mais relevante no relacionamento entre as partes, uma vez que ele é o instrumento que formaliza o processo. O processo de terceirização faz com que tenhamos diferentes expectativas entre os agentes, bem como diferentes comportamentos ao longo de todo o processo.

Além da relevância da terceirização nas organizações em diferentes processos há um especial interesse na terceirização de atividades ou serviços relacionados à Tecnologia da Informação (TI) que vêm absorvendo investimentos crescentes por parte das organizações de diferentes áreas e portes e que ratificam o interesse na realização de pesquisas nesse campo. Os diferentes tipos de processo de terceirização de serviços de Tecnologia da Informação, bem como as diferentes perspectivas teóricas que norteiam os trabalhos e pesquisas da área é, segundo Lacity e Willcocks (2009, p. 5), um sinal de que essas pesquisas buscam diferentes visões e contribuem para que o interesse sobre o tema seja

crecente e possa refletir sua complexidade. Empresas de diferentes setores decidem pela terceirização de tecnologia da informação tanto em atividades consideradas não estratégicas, assumindo uma visão econômica para a terceirização, quanto em atividades definidas como estratégicas, seguindo uma visão estratégica em relação à terceirização.

1.5. CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

As análises dos dados gerados por esta pesquisa visam as seguintes ações:

- *contribuir com as pesquisas desenvolvidas na área de terceirização de tecnologia da informação (TI);*
- *apresentar visões alternativas para as relações contratuais de terceirização nas diferentes áreas da organização;*
- *oferecer subsídios para que sejam pensados os processos de contratação de fornecedores;*
- *apresentar sob a ótica dos contratantes de empresas de terceirização de serviços de tecnologia da informação os efeitos das estruturas de incentivos e dos mecanismos de controle no andamento dos contratos.*

Do ponto de vista acadêmico a pesquisa proposta busca contribuir com os estudos na área de administração apresentando possíveis práticas para a estruturação de relações contratuais de terceirização de serviços de tecnologia da informação, podendo contribuir, ainda, para outras pesquisas tanto na área de TI quanto nas demais áreas de ciências sociais aplicadas.

Pelo lado empresarial, a presente proposta de pesquisa pretende servir como referência tanto para as empresas contratantes, quanto para os fornecedores de serviços de TI permitindo uma maior clareza em relação ao processo de contratação, às variáveis presentes nesse processo e os direcionamentos possíveis para o desenvolvimento de um relacionamento positivo entre as partes e que irá culminar com a obtenção dos resultados almejados.

2. COMPORTAMENTO DE COLABORAÇÃO E EXPECTATIVA DE SUCESSO EM CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE TI: EFEITOS DA COMPLEXIDADE DA ATIVIDADE, GOVERNANÇA RELACIONAL E ESTRUTURA DE INCENTIVOS

2.1. RESUMO

A terceirização de serviços de Tecnologia da Informação (TI) é uma prática crescente nas organizações, usualmente regulada por contratos que, dentre outras características, são incompletos, ou seja, não conseguem prever todas as ações e situações que possam ocorrer ao longo do contrato. Por ser um tema sem uma resposta conclusiva, o estudo relacionado a contratos desperta interesse tanto da academia quanto do mundo dos negócios. Usando a visão dos contratantes, esse estudo avalia como, a partir da complexidade do serviço terceirizado, a estrutura de incentivos do contrato (preventiva ou promocional) pode gerar efeitos nos processos de governança, considerados complemento do contrato, no comportamento do fornecedor e na expectativa de sucesso do contrato. Foram construídas hipóteses no sentido de associar serviços complexos a estruturas de incentivos promocionais, com maior nível de governança, um comportamento de maior pró-atividade do fornecedor e com maior expectativa de sucesso do contrato. Os resultados empíricos mostraram que as hipóteses foram suportadas, exceto a que associa estruturas promocionais de incentivos a um maior nível de expectativa de sucesso dos contratos. Esse estudo contribui para um melhor entendimento teórico sobre a interação das variáveis, com destaque para as estruturas de incentivos, em contratos de terceirização de serviços de TI utilizando conceitos não testados empiricamente.

2.2. INTRODUÇÃO

A Terceirização de serviços de Tecnologia da Informação (TI) é uma prática crescente nas organizações independente do seu porte ou setor de atividade. A motivação da empresa em terceirizar determinado serviço ou atividade de TI pode estar associada a redução de custos, acesso a novas tecnologias, aquisição de capacidades, foco nas atividades core da empresa,

dentre outras possibilidades estratégicas. Usualmente, o processo de terceirização de serviços de TI é regulado por um contrato, mas devido à característica de incompletude observada na maioria dos contratos, estruturas de incentivos e a governança relacional desempenham um papel importante nos resultados do relacionamento contratante-contratado.

Na área prestação de serviços de Tecnologia de Informação, a utilização de contratos nas relações interorganizações é uma prática amplamente estabelecida, cobrindo desde serviços básicos e padronizados como impressão, até desenvolvimento de aplicações estratégicas, o que torna ampla a gama de possibilidades de relacionamento com os fornecedores, uso de cláusulas contratuais de incentivos e mecanismos de governança. A habilidade do contratante de adequar esses instrumentos de gestão do relacionamento com os fornecedores pode influir decisivamente na obtenção de resultados de sucesso do contrato. Estão envolvidos nesse contexto especialmente a complexidade do serviço contratado, a intensidade de governança relacional empregada e estruturas de incentivos contratuais.

Pouco se estudou sobre como essa estrutura de incentivos influi nas relações entre as partes, o que representa um desafio para a gestão de contratos. Em um trabalho recente, Weber e Mayer (2011) apresentam proposições teóricas, não testadas empiricamente, em relação aos possíveis efeitos das estruturas de incentivos na governança relacional, no comportamento dos fornecedores e na expectativa de sucesso dos contratos.

Esse artigo visa preencher essa lacuna ao investigar a influência sobre o sucesso dos contratos de TI, na visão do contratante, de diferentes graus de complexidade do serviço terceirizado, de intensidades de governança relacional e da estrutura de incentivos do contrato. Os resultados mostram que há relacionamentos significantes entre a complexidade do serviço terceirizado e o nível de governança e as estruturas de incentivos dos contratos. Por sua vez tanto as estruturas de incentivos quanto o nível de governança relacional influenciam o comportamento do fornecedor, que por sua vez gera efeitos na expectativas de sucesso dos contratos.

Com isto, esta pesquisa atende tanto a objetivos teóricos quanto práticos por contribuir para o melhor entendimento teórico das relações envolvidas na gestão de serviços de TI, mas também por apresentar sugestões para a gestão prática de contratos para empresas contratantes e fornecedoras de serviços de TI.

2.3. REVISÃO DE LITERATURA

Contratos são apresentados na Economia como mecanismos formais que visam evitar comportamentos oportunistas nas relações entre agentes. Adicionalmente, os contratos são vistos como potencialmente incompletos devido principalmente à incapacidade das partes de preverem situações futuras, principalmente decorrentes de variados tipos de problemas de comportamentos. Dentre os mecanismos para contornar essa incompletude, pode-se incluir a governança relacional que é o processo de condução do contrato via relacionamento com variados graus de proximidade entre as partes, que muitas vezes permite a resolução de eventuais situações não previstas no contrato. Além da governança relacional, as estruturas de incentivos também são mecanismos usualmente empregados para contornar a incompletude dos contratos, por estimularem comportamentos desejados por parte dos agentes no decorrer do contrato.

Esses comportamentos podem ser classificados como positivos ao contratante quando, por exemplo, a estrutura de incentivo estimular contribuições voluntárias do contratado não previstas no decorrer do contrato, mas também negativas, quando essa estrutura for percebida pelo contratado como apresentando restrições ou risco a comportamentos cooperativos ou flexíveis.

Por consequência, a estrutura de incentivo pode ter um papel estrutural Promocional ou Preventivo, nomenclatura de Higgins, 1998, desempenhando um papel em termos motivacionais sobre os agentes que varia em um contínuo entre criatividade e controle. O *frame* promocional está associado a prover estímulos voltados a ampliar a aspiração e aceitação de risco, enquanto que o preventivo é associado a prover estímulos voltados ao controle e redução de risco.

2.3.1. CONTRATOS – INSTRUMENTO DE REGULACÃO DAS RELAÇÕES ENTRE ORGANIZAÇÕES

O contrato tem a função de regular a troca entre as organizações, deixando claras as especificações e as obrigações entre as partes (GOPAL; KOKA, 2012).

Na economia, o estudo relativo a contratos articula-se com a *Transaction Cost Economics* - TCE, desenvolvida pelo economista Oliver E. Williamson e apresentada no livro do próprio autor: *The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting*, 1985. A TCE utilizou como base o pensamento do economista Ronald Coase que em seu artigo seminal *The Nature of the Firm* (1937) decompõe as relações formais entre as firmas que no sistema econômico.

A TCE utiliza como importantes componentes institucionais as empresas (firmas), o mercado e os contratos. O elemento central da teoria é a transação e seus respectivos custos, que são análogos na economia “à fricção nos sistemas, da física” (WILLIAMSON, 1985, p.19)

A regulação dos custos de transação nos relacionamentos entre organizações se dá por meio de contratos que, segundo Williamson (1985, p.20), representam “o problema da organização econômica”, ou seja, o sistema econômico no âmbito organizacional é regulado por processos de contratação tanto de bens quanto de serviços. Eventuais problemas ocorrem em função da estruturação e elaboração do processo de contratação que tem sua análise segmentada em dois momentos: *ex-ante* e *ex-post* (WILLIAMSON, 1975, 1985, 2002).

A formalização de contratos é uma tentativa de evitar a ocorrência do comportamento oportunista, que ocorre em função da possibilidade do interesse de uma das partes prevalecer, o que leva a um equilíbrio subótimo individual (WILLIAMSON, 2003, 2008). A confiança e boas intenções que podem ser inseridas nas relações contratuais são aspectos

altamente frágeis, uma vez que os agentes buscam interesses próprios (WILLIAMSON, 1985).

Na presença da inevitável incompletude contratual (WILLIAMSON, 1996), torna-se impraticável prever no contrato todas as contingências futuras, o que tende a dar a lugar à desconfiança entre os agentes (LUMINEAU; MALHOTRA, 2011). Por essa razão, a condução de um contrato tende a requerer ações de coordenação dos agentes por meio de mecanismos de governança relacional, visando resolver as contingências não previstas (WILLIAMSON, 2002). Governança relacional é caracterizada como a combinação entre confiança e a integração entre os agentes tanto na solução de problemas quanto no compartilhamento dos objetivos e planos da organização (POPPO;ZHOU; ZENGER, 2008).

Enquanto em um contrato os elementos formais são escritos, os elementos relacionais não o são, abrindo espaço para mecanismos de interação social, e isso desperta grande interesse no sentido de avaliar como a governança relacional interage em relação aos elementos formais do contrato promovendo um contrato que se possa considerar bem sucedido (GOO; KISHORE; RAO, 2009).

Não há um consenso em relação à forma de interação à governança relacional e o contrato formal: se seriam substitutos ou complementares. Como a governança relacional envolve confiança, flexibilidade e cooperação, resulta um refinamento do contrato formal, levando a governança relacional a ser vista como um complemento do contrato formal, motivando um relacionamento recíproco e positivo entre as partes. (POPPO; ZENGER, 2002). De maneira inversa, o contrato formal pode ser considerado como um substituto de alto custo para a governança, em função daquilo que é regulado na elaboração do contrato (GULATI, 1995).

Ainda na direção da complementaridade, Gopal e Koka (2012, p. 555) ratificam que enquanto os contratos formais estabelecem as regras de relacionamento entre cliente e contratado, estabelecendo as relações de compromisso e risco associados à transação objeto da relação contratual, as estruturas de governança relacional estão mais associadas à

confiança e flexibilidade, uma vez que envolvem o compartilhamento de interpretações e negociação, bem como ajustes no objeto previamente contratado.

Além da governança relacional, os contratos podem conter estruturas de incentivos, na forma de cláusulas gerais que visem alinhar os interesses que incentivem a cooperação entre os agentes, reduzindo a possibilidade de desconfiança na relação contratual (VANNESTE; PURANAN, 2010). Esses incentivos podem ser caracterizados por estruturas de incentivos preventivo ou promocionais, de acordo com os conceitos de *frames* apresentados pela RFT de Higgins (1998).

Cabe destacar que, na literatura econômica, é aceita a noção de contrato formal e relacional, conceitos que caracterizam o grau de formalização dos contratos. Enquanto o contrato formal refere-se ao conjunto de cláusulas de que se compõe o contrato, o contrato relacional refere-se ao específico acordo entre agentes em torno da forma de interação. Essa classificação, entretanto, não se confunde com a tipologia de estrutura de incentivos de Weber e Mayer (2011), baseada na teoria de Higgins (1998), e que se refere à maneira pela qual as cláusulas de um contrato são percebidas pelos agentes, e que envolvem a legitimação de comportamentos como criatividade, flexibilidade, controle e aversão a risco. Esses aspectos são desenvolvidos em maior profundidade a seguir.

2.3.2. ESTRUTURA DE INCENTIVOS

Weber e Mayer (2011) propõem uma tipologia baseada na *Regulatory Focus Theory* (RFT), que é originária da área de psicologia social e que tem como precursor o pesquisador E.T. Higgins (1998). Essa tipologia sugere que os contratos sejam classificados com base em dois *frames*, preventivos e promocionais.

Essa tipologia parte do princípio que os contratos têm uma grande influência no relacionamento entre os agentes, uma vez que estão presentes e têm a função de regular os processos de trocas (GOPAL; KOKA, 2012). Nesse sentido, a importância do contrato descrita nesse campo é convergente com a visão de Williamson (1985) e também com

aspectos contratuais dispostos em *The Contracting Organization* - TCO desenvolvida pelo economista Simon Domberger (1998). Consistentemente, tanto a TCE quanto a TCO destacam a importância dos custos de transação na explicação dos fundamentos do funcionamento dos contratos.

Enquanto isso, Weber e Mayer (2011) enfatizam as bases sociais pelas quais as relações entre organizações se processam. Para Weber e Mayer (2011) os contratos não são apenas formalizações de acordos entre agentes, mas estruturas de incentivos que estimulam a confiança mútua e a aceitação de riscos desenvolvendo acordos psicológicos que levam ao surgimento de emoções específicas e comportamentos que influenciam delimitam o relacionamento.

Em consequência, os dois frames propostos por Weber e Mayer (2011) são caracterizados por diferenças na visão de objetivos, no comportamento dos agentes, nos sentimentos em relação ao cumprimento do objetivo e na governança relacional, conforme apresentado a seguir.

2.3.3. ESTRUTURA PREVENTIVA DE INCENTIVOS

De uma maneira ampla, a estrutura preventiva de incentivos é caracterizada pela necessidade de segurança e a rejeição de situações de perda, porque a matriz de premiação é vista como apresentando baixos ganhos em caso de sucesso e altas perdas em caso de insucesso. Assim, na estrutura preventiva de incentivos a visão em relação ao cumprimento dos objetivos contratados é caracterizada pelo atendimento de um objetivo mínimo, ou seja, algo não desafiador ou que represente um baixo ideal a ser alcançado. Nessa estrutura de incentivos o objetivo é considerado algo simples de ser feito, com baixa complexidade (WEBER; MAYER, 2011).

Como a estrutura preventiva de incentivos está associada à necessidade de segurança, agentes buscam reduzir a possibilidade de perdas e por isso sentem necessidade de evitar comportamentos oportunistas da contraparte. Agentes que pretendam criar uma estrutura preventiva recorrem a contratos altamente formalizados, e mecanismos de controle e poder. Tipicamente, contratos com estrutura preventiva são detalhados na tentativa de prever todas

as circunstâncias do contrato e contém cláusulas de multas visando aumentar as garantias e evitar o comportamento oportunista.

Em função da premissa relacionada ao oportunismo (WILLIAMSON, 1993, p. 97) o comportamento na condução do contrato torna-se mais vigilante, uma vez que as partes envolvidas buscam realizar os objetivos estipulados em suas posições originais e evitar as perdas decorrentes do não cumprimento.

Devido à assimetria da matriz de resultados, os sentimentos associados a essa estrutura estão ligados a picos negativos de intensidade quando os objetivos não são cumpridos e pouca satisfação quando os objetivos são cumpridos, em analogia à intensidade de prazer de que indivíduos percebem em relação a perdas ou ganhos (TVERSKY; KAHNEMAN, 1991).

2.3.4. ESTRUTURA PROMOCIONAL DE INCENTIVOS

Em oposição à estrutura preventiva de incentivos, a estrutura promocional é baseada na perspectiva de ganho e baixa aversão a risco, porque a matriz de premiação é vista como apresentando altos ganhos em caso de sucesso e baixas perdas em caso de insucesso. Por isso, a estrutura promocional de incentivos está relacionada a uma visão de objetivos que assume um caráter aspiracional, ou seja, o objeto do contrato é visto pelos agentes como algo estimulante e desafiador (WEBER; MAYER, 2011).

Nos contratos com estrutura promocional de incentivos, o comportamento dos agentes é caracterizado por baixa ênfase em vigilância e maior ênfase em cooperação e pró-atividade. Isso não significa que não haja preocupação com a segurança e vigilância, mas o foco do contrato está em cumprir um objetivo mais desafiador o que, para ser cumprido, promove uma interação maior entre as partes. O envolvimento entre contratante e contratado é maior e mais colaborativo.

A governança relacional nos contratos com estrutura promocional de incentivos é caracterizada por um nível de relacionamento mais próximo entre os agentes, promovendo uma interação e um relacionamento próximo entre as partes visando o cumprimento do objetivo desafiador.

Devido à assimetria da matriz de resultados, os sentimentos associados a essa estrutura estão ligados a picos positivos de intensidade quando os objetivos são cumpridos e pouca frustração quando os objetivos não são cumpridos, em analogia à intensidade de prazer de que indivíduos percebem em relação a perdas ou ganhos, conforme descrito por Tversky e Kahneman (1991).

Em síntese, as estruturas de incentivo contratuais propostas por Weber e Mayer (2011), são sintetizadas no Quadro 1:

Quadro 1 - Estruturas de incentivos contratuais

	CONTRATOS COM INCENTIVOS PREVENTIVOS	CONTRATOS COM INCENTIVOS PROMOCIONAIS
Visão em relação ao objetivo	Mínimo, tarefa	Máximo, ideal
Emoções resultantes da estrutura	Negativas de alta intensidade quando não cumpre o objetivo e positivas de baixa intensidade quando o objetivo é cumprido	Negativas de baixa intensidade quando não cumpre o objetivo e positivas de alta intensidade quando o objetivo for cumprido
Comportamento dos agentes sob a estrutura	Vigilante	Criativo, flexível
Relacionamento esperado sob a estrutura	Distante (arm's length)	Próximo, Cooperativo

Fonte: Weber e Mayer (2011)

Nota: adaptado pelo autor

2.3.5. PRINCIPAIS ASPECTOS ENVOLVIDOS NA CONDUÇÃO DE CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE TI

Terceirização de serviços de Tecnologia da Informação é uma prática crescente nas organizações e tem com registro histórico seu início a partir da década de 1960 com a terceirização dos serviços de processamento de dados da *Electronic Data System* (EDS). (DIBBERN *et AL*, 2004). É definido como a delegação de atividades de TI a terceiros, para o planejamento, gestão e operação dessas atividades, tendo como motivação influências internas e ou externas e deve ser entendida como uma decisão organizacional em busca do cumprimento de seus objetivos. (LOH; VENKATRAMAN, 1992; WILLCOCKS; LACITY, 1997; SAAD, 2006).

Os motivos para terceirizar serviços de TI estão relacionados com o foco estratégico da TI e do negócio em que a organização está inserida. Além de tradicional motivação pela redução de custos, a opção pela terceirização é conhecida por permitir o acesso a novos recursos e capacidades, foco no *core business*, aumento de flexibilidade, incremento funcional e técnico, maior rapidez na entrega, colaboração para atuação em novos mercados. (LACITY; ROOTMAN, 2008; SANCHEZ; ALBERTIN, 2008; GRIFFITHS; REMENYI, 2008; FARIA, 2008).

Num contexto de condução de contratos de serviços terceirizados de TI, a estrutura de incentivos é combinada com os mecanismos de governança relacional em um contexto em que a atividade contratada pode apresentar variados níveis de complexidade. A abordagem desta pesquisa foca a perspectiva do contratante, por uma questão de opção inicial, embora os argumentos possam ser igualmente desenvolvidos sob a perspectiva do contratado, ou de ambos.

Descrevemos a seguir os principais aspectos envolvidos na condução de contratos de terceirização de TI.

2.3.5.1. Complexidade do Objeto do Contrato

Na visão do contratante, a complexidade do serviço terceirizado objeto do contrato depende de sua percepção de competência na execução do serviço. Assim, a eventual falta de algum recurso crítico para a execução do serviço ou a inexperiência em executá-lo leva a uma percepção de complexidade do serviço. Esse raciocínio está associado à baixa confiança do contratante quando há a falta de algum recurso envolvido. Esse aspecto pode ser o fator determinante para o contratante a classificar o serviço a ser terceirizado em complexo ou não porque a falta de um determinado conhecimento ou recurso pode levar a uma sensação maior de risco.

Atividades simples podem facilitar a definição de contratos mais completos e a previsão das contingências futuras com maior precisão, o que poderia permitir a utilização bem sucedida de estruturas contratuais preventivas. Já atividades complexas podem dificultar a previsão de contingências e conseqüentemente levar a um contrato menos completo, o que potencialmente requereria maior intensidade de governança relacional ou cláusulas de incentivos.

Assim, sob a perspectiva do contratante, a complexidade da atividade é central na definição da estrutura de incentivos e na intensidade de governança relacional escolhidos. A complexidade da atividade é definida como extensão pela qual o contratante avalia a complexidade do serviço de TI objeto do contrato, e está associada às capacidades e experiências internas da organização de executar tais atividades, bem como aos seus objetivos estratégicos.

A complexidade da atividade pode determinar que somente determinados fornecedores pudessem ser escolhidos, ou ao aprisionamento a determinado contratado, o que levaria o contratante a considerar sua capacidade de controle sobre o contratado e a concentração de fornecedores para a atividade.

2.3.5.2. Governança Relacional

Governança relacional é baseada na confiança, comunicação e na colaboração para resolução de situações não previstas no contrato, bem como a participação no planejamento das atividades (POPPO; ZHOU; ZENGER, 2008). Esse conceito está presente tanto na literatura de contratos em geral quanto na literatura específica relacionada a serviços de TI (GOPAL; KOKA, 2012).

Há certa discussão sobre os mecanismos formais do contrato e a governança relacional funcionarem de maneira complementar ou substituta (GOO; KISHORE; RAO, 2009; POPPO; ZENGER, 2002). A combinação de um contrato formal com mecanismos de governança relacional é descrita como sendo uma ação complexa, uma vez que tradicionalmente um contrato formal está associado à rigidez e desconfiança de que os agentes não cumpram seus compromissos, enquanto que governança relacional é associada à confiança e flexibilidade, e em certo grau, tolerância em relação a desvios do estabelecido no contrato (GULATI, 1995; ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; GOSHAL; MORAN, 1996; POPPO; ZENGER, 2002).

No limite, em níveis de confiança adequados, a formalização do contrato poderia ser substituída completamente por um contrato relacional, caracterizado por um acordo informal. Além da confiança, o conhecimento prévio e a expectativa de longa duração no acordo, são mecanismos de estímulo a contratos relacionais (KOH; STRAUB, 2004; BAKER *et al*, 2002). Para Poppo e Zenger (2002, p.707) os contratos relacionais permitem que haja um relacionamento entre cliente e contratado que substitua a complexidade da relação contratual apresentada por Barthélemy e Quelin (2006).

Como *proxy* da governança relacional, nesta pesquisa procuramos avaliar a visão dos contratantes sobre o grau de proximidade existente no relacionamento entre as partes, em relacionamentos existente nos contratos de serviços de terceirização de TI, em termos de intensidade de comunicação, interação e colaboração. As variáveis utilizadas no modelo medem o nível de relacionamento com que os contratantes desenvolvem os contratos em andamento.

2.3.5.3. Comportamento do Fornecedor

De acordo com Weber e Mayer (2011), a estrutura de incentivos estimula uma atmosfera de percepção emocional do papel de cada parte no relacionamento, que predispõe o contratado a comportar-se diferentemente. Assim, os fornecedores podem ter comportamentos diferentes em função da estrutura de incentivo do contrato ser preventiva ou promocional, e em função do tipo de governança relacional que se estabeleça.

Para a estrutura preventiva de incentivos, Weber e Mayer (2011) associam um comportamento por parte do fornecedor com características mais vigilantes, o que reduz a possibilidade de que possa contribuir ou ser especialmente flexível. A aversão a risco que se estabelece nessa condição leva o fornecedor a procurar atender os requisitos mínimos especificados no contrato. Já a estrutura promocional tem como característica enfatizar um comportamento por parte do fornecedor associado à flexibilidade, criatividade e cooperação, uma vez que os objetivos ambiciosos estimulam sua aceitação de situações de maior risco.

Nesse artigo avaliamos a relação entre a estrutura de incentivos adotada pelo contratante e o resultante comportamento do fornecedor, ou seja, se as estruturas de incentivos preventivas ou promocionais definidas pelo contratante sinaliza efetivamente que os objetivos são mínimos ou ambiciosos e a correspondente disposição ao controle, que pode influir no comportamento do fornecedor durante o relacionamento em um contrato de serviços de TI, refletido em intensidades de flexibilidade, criatividade e cooperação.

2.3.5.4. Sucesso do Contrato de Terceirização de Serviços de TI

Considera-se que o sucesso de um contrato de terceirização leve ao atendimento dos objetivos traçados inicialmente, ou seja, aquilo que foi contratado foi realizado atendendo as expectativas do contratante (WILLCOKS; LACITY, 1999). Adicionalmente à perspectiva de atendimento, sucesso do contrato de terceirização de TI é ainda entendido como

incluindo aspectos relativos à satisfação do contratante no relacionamento entre cliente e contratado (LEE;KIM, 1999; ROSES; HOPPEN, 2008).

Da mesma maneira que há sucesso na terceirização de tecnologia da informação, há também um grande número de contratos que não são bem sucedidos gerando litígios entre os agentes em função de diferentes razões, como divergências de expectativas, falta de clareza na relação contratual, falta de transparência em relação aos custos, comportamento oportunista, dentre outros (LACITY; WILLCOCKS, 1998).

O fato de haver um grande número de insucessos nos processos de terceirização permite aos pesquisadores suporem que nem todos os aspectos relacionados à terceirização de tecnologia da informação foram investigados, principalmente aqueles relacionados às formas de contratação e suas relações com as expectativas, que é uma variável importante na avaliação do sucesso da terceirização dos serviços de TI (KOH; STRAUB, 2004).

As principais relações envolvidas no atendimento das expectativas do contratante são apresentadas a seguir.

2.4. MODELO DE PESQUISA

O modelo da pesquisa utiliza os construtos complexidade do serviço terceirizado, estrutura de incentivos do contrato, intensidade de governança relacional, comportamento do fornecedor, e expectativa de sucesso do contrato, conforme ilustrado na Figura 1.

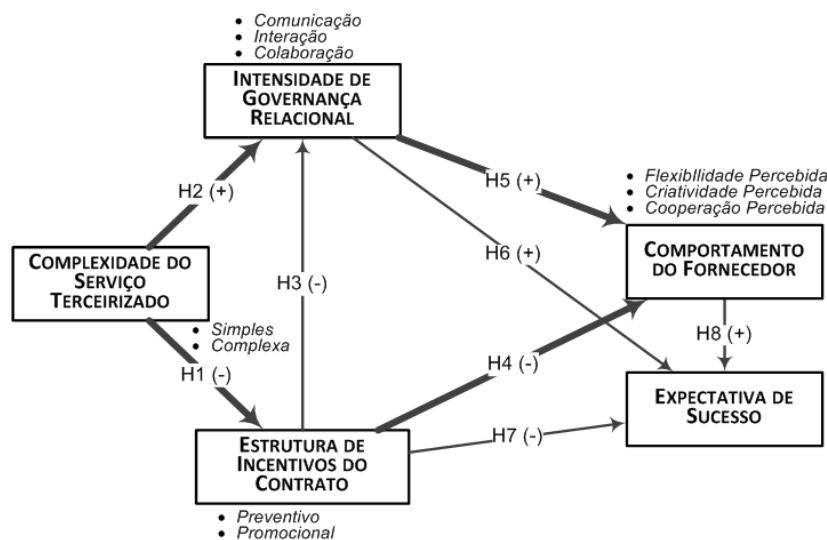


Figura 1 - Modelo de Pesquisa

2.4.1. EFEITO DA COMPLEXIDADE DO SERVIÇO TERCEIRIZADO NAS ESTRUTURAS DE INCENTIVOS DO CONTRATO

Weber e Mayer (2011) argumentam que a complexidade do objetivo do contrato influencia sua estrutura de incentivos. Para objetivos considerados simples, tarefas de baixa complexidade, a estrutura de incentivos mais efetiva é a preventiva uma vez que para esse tipo de objeto, a previsibilidade permite maior estruturação do contrato, e por isso é possível usá-lo como o mecanismo economicamente mais efetivo de sinalizar os objetivos entre as partes visando alinhar os comportamentos.

Analogamente objetos mais complexos são vistos como adicionando risco ao relacionamento previsto no contrato devido à dificuldade de preverem-se todas as

contingências. Nessa situação, devido às limitações de controle que os objetos complexos impõem, é de se supor que contratos sejam redigidos com um maior nível de incompletude, e o contratante será estimulado a incluir cláusulas promocionais que sinalizem objetivos gerais e não específicos. Disso, decorre:

Hipótese 1a: Serviços complexos estão usualmente associados a contratos com estrutura promocional de incentivos

Hipótese 1b: Serviços simples estão usualmente associados a contratos com estrutura preventiva de incentivos

2.4.2. COMPLEXIDADE DO SERVIÇO TERCEIRIZADO E A GOVERNANÇA RELACIONAL

É possível supor que o nível de complexidade também tenha relação com o nível de governança relacional durante o contrato. Para Weber e Mayer (2011), contratos com objetivos mais desafiadores, mais complexos, exigem uma maior proximidade entre os agentes no decorrer do contrato, mais comunicação, em função da dificuldade de se realizar o controle das atividades que não são completamente previsíveis. Além disso, como os contratos tendem a ser menos completos, a incapacidade de prever todas as possíveis contingências no curso do contrato (WILLIAMSON, 1996; LUMINEAU; MALHOTRA, 2011) torna necessária ações complementares associadas à governança relacional. A governança relacional, por sua vez, é caracterizada por interação, colaboração e comunicação entre o contratante e o contratado. Assim, resulta:

Hipótese 2: Serviços complexos estão associados à maior intensidade de governança relacional

2.4.3. ESTRUTURAS DE INCENTIVO DO CONTRATO E GOVERNANÇA RELACIONAL

A governança relacional é um mecanismo de resolução de contingências não previstas no contrato. Nesse sentido, pode ser vista como substituindo cláusulas contratuais (WILLIAMSON, 2002) ou como as complementando (POPPO; ZENGER, 2002).

A partir da RFT de Higgins (1998) temos que contratos que utilizam as estruturas de incentivos baseadas no *frame* preventivo, são contratos com foco na segurança, vigilância e controle. Em função disso esse tipo de contrato contém cláusulas associadas a controle, monitoramento e previsão de penalidades pelo não cumprimento dos objetivos. Nesse sentido, contratos preventivos vão exigir um menor nível de governança relacional uma vez que as diretrizes esperadas para o cumprimento daquilo que foi contratado estão explícitas nas cláusulas contratuais.

Analogamente contratos promocionais exigirão um maior nível de governança relacional uma vez que estão associados a objetos de maior complexidade e, portanto, não sendo possível antecipar em suas cláusulas todas as situações que poderão ocorrer ao longo do contrato, torna-se necessária uma maior colaboração, interação e comunicação entre as partes para o atendimento dos objetivos. Adicionalmente, os objetivos ambiciosos normalmente presentes no contrato promocional define uma premiação por resultados gerais que são de interesse mútuo das partes. Em consequência, temos:

Hipótese 3a: Quanto mais preventiva for a estrutura de incentivos, menor a intensidade de governança relacional

Hipótese 3b: Quanto mais promocional for a estrutura de incentivos, menor a intensidade de governança relacional

2.4.4. ESTRUTURAS DE INCENTIVO DO CONTRATO E COMPORTAMENTO DOS FORNECEDORES

As estruturas de incentivos afetam o comportamento dos fornecedores, uma vez que incentivam o contratado a adotar um comportamento que atenda às demandas do contrato. Em um contrato preventivo, as demandas são focadas em objetivos específicos e previsíveis. Em consequência, o contratado reconhece a demanda por algo específico e adota um comportamento vigilante na relação durante o contrato. Usualmente, contratos preventivos incluem incentivos de penalização que ampliam a percepção de risco do contratado. Com isso a matriz de incentivos de seu comportamento torna-se assimétrica, o que leva a adotar um comportamento de aversão a riscos e com isso tenderá a minimizar sua exposição a situações de menor previsibilidade.

Já contratos com estrutura promocional de incentivos são associados a objetos de maior complexidade em que usualmente são definidas cláusulas de premiação. A possibilidade de ganho, um bônus em relação ao andamento ou atendimento do contrato, por exemplo, estimula um comportamento de maior flexibilidade, cooperação e criatividade, como a apresentação de sugestões, alternativas e soluções para atingir os objetivos ou ampliá-los. Nesses contratos, o contratado tende a adotar um comportamento de pró-atividade, e as situações imprevistas são encaradas como níveis aceitáveis de risco, em vista da possível premiação, o que o estimula na direção de maiores realizações. Dessa forma:

Hipótese 4a: Quanto mais preventiva a estrutura de incentivos, menos proativo será o comportamento do contratado

Hipótese 4b: Quanto mais promocional a estrutura de incentivos, mais proativo será o comportamento do contratado

2.4.5. GOVERNANÇA RELACIONAL E COMPORTAMENTO DO FORNECEDOR

A governança relacional é associada ao nível de proximidade e confiança entre os agentes no sentido de reduzir a incompletude do contrato. Em função disso é possível supor que um nível elevado de governança implique num comportamento mais proativo dos fornecedores, uma vez que a confiança leva à percepção de redução de risco com que o contratado vê o relacionamento. Assim a aversão a risco do contratado se reduz, levando a assumir um papel mais propositivo. Analogamente uma maior comunicação entre as partes permite uma maior interação e colaboração entre os agentes, o que faz com que o contratado assuma um papel com maior pró-atividade ao longo do contrato. A maior proximidade entre os agentes cria ambiente e condições para haver ações que envolvam flexibilidade, criatividade, cooperação e sugestões para aprimoramento dos processos, soluções de problemas e compartilhamentos de informações (POPPO;ZHOU; ZENGER, 2008). Por isso, propomos:

Hipótese 5: Quanto maior a intensidade de governança relacional, mais proativo é o comportamento do contratado

2.4.6. GOVERNANÇA RELACIONAL E EXPECTATIVA DE SUCESSO DO CONTRATO

O sucesso do contrato é associado ao cumprimento dos objetivos e a satisfação do contratante em relação ao relacionamento desenvolvido com o contratado (WILLCOKS; LACITY, 1999; LEE;KIM, 1999; ROSES;HOPPEN, 2008).

Uma maior comunicação e interação entre contratante e contratado reduz a percepção de risco entre as partes, porque torna menos assimétrica a informação disponível no andamento do contrato. Um alto nível de comunicação e interação faz com que o contratado tenha maior clareza em relação aos objetivos do contratante permitindo uma atuação mais participativa e proativa, que por sua tende a influenciar positivamente o cumprimento dos objetivos traçados. Por outro lado, um nível menor de comunicação e interação entre as partes pode implicar em procedimentos não eficientes e que venham a comprometer o atendimento dos objetivos definidos no contrato e a consequente expectativa de sucesso.

Dessa forma, um relacionamento com grande interação, colaboração e comunicação entre contratante e contratado pode fazer com que os objetivos do contrato sejam cumpridos, como também haja um nível de satisfação mais alto por parte do contratante que se converte em percepção de sucesso do contrato. Assim, propomos:

Hipótese 6a: Quanto mais alto o nível de governança relacional, maior a expectativa de sucesso do contrato, na visão do contratante

Hipótese 6b: Quanto mais baixo o nível de governança relacional, menor a expectativa de sucesso do contrato, na visão do contratante

2.4.7. ESTRUTURAS DE INCENTIVO DO CONTRATO E EXPECTATIVA DE SUCESSO DO CONTRATO

A percepção de sucesso em contratos com estrutura promocional de incentivos é maior do que a percepção de sucesso em contratos com estrutura preventiva de incentivos porque está baseada no alcance de objetivos ambiciosos, mais arriscados, e contraposição aos objetivos mínimos dados como certos. Assim, a estrutura de incentivos promocional está associada a uma percepção de sucesso suportada no domínio dos ganhos enquanto a estrutura de

incentivos preventiva está associada a uma percepção de sucesso suportada no domínio das perdas. Dessa forma, temos:

Hipótese 7: Contratos com estruturas promocionais de incentivos têm maior percepção de sucesso que contratos com estruturas preventivas

2.4.8. COMPORTAMENTO DO FORNECEDOR E EXPECTATIVA DE SUCESSO DO CONTRATO

O comportamento do fornecedor pode ser diferenciado ao longo do relacionamento com o contratante, podendo assumir características associadas ao tipo de estrutura de incentivo do contrato, como também ao nível de governança relacional. Espera-se que um comportamento mais proativo (flexível, cooperativo e criativo) do fornecedor aumente a expectativa de sucesso do contrato por parte do contratante.

Hipótese 8: Quanto mais flexível, cooperativo e criativo é o fornecedor, maior a expectativa de sucesso do contrato

2.5. METODOLOGIA

2.5.1. CONTEXTO DO ESTUDO E A AMOSTRA

O contexto da pesquisa realizada é o da terceirização de serviços de Tecnologia da Informação que, em função do dinamismo do ambiente empresarial e da evolução tecnológica, é uma prática crescente nas organizações. As motivações para uma organização terceirizar algum serviço são de ordem estratégica, normalmente relacionadas com redução de custos, melhoria de processos, acesso a recursos e capacidades, foco nas atividades *core business* da empresa, dentre outras.

A pesquisa foi aplicada numa amostra formada por empresários e profissionais da área de TI de diferentes níveis hierárquicos, diretores, gerentes e analistas, por meio de um convite. Foram enviados por email 6.300 convites a partir de uma lista inicial de empresas paulistas, posteriormente ampliada pela técnica amostral “bola de neve” onde os pesquisados puderam recomendar outros de sua lista de contatos e redes de relacionamento que julgassem envolvidos na atividade de terceirização de TI e aptos a responder o questionário. O questionário foi disponibilizado na plataforma de pesquisa surveymonkey, na qual os respondentes tiveram acesso às perguntas da pesquisa através de um link enviado juntamente com o convite para participação da pesquisa, via email.

As perguntas foram formuladas de maneira que empresários e profissionais da área, em especial os diretores e gerentes da área que são responsáveis pela contratação dos serviços de terceiros, tivessem condições de avaliar os contratos de terceirização de serviço de TI em andamento. Os respondentes foram perguntados sobre sua visão, como contratantes, em relação à complexidade do serviço contratado, sobre os processos de governança relacional do contrato, sobre a estrutura de incentivos (promocional ou preventiva) do contrato, comportamento do contratado e a expectativa de sucesso do contrato.

Foram coletados 207 respondentes, sendo que 88 foram extraídos da base por estarem incompletos, restando 119 respondentes válidos. Esse número foi considerado adequado, tendo em vista a técnica de análise e o mínimo de amostra analisado pelo critério de 10

casos por variável independente do modelo no construto de maior número de variáveis independentes (Hair Jr *et al*, 2009), neste caso o construto Expectativa de Sucesso, que resultou 30. Já pelo critério de 10 casos por variável latente estimada resulta $n_{\min} = 50$.

2.5.2. OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DE PESQUISA

Para a pesquisa realizada foram identificadas na literatura as variáveis relativas a contratos, terceirização de TI, que resultaram ser complexidade da atividade contratada, estrutura de incentivos, intensidade de governança relacional, comportamento do fornecedor e expectativa de sucesso dos contratos.

Em seguida foi realizada uma etapa qualitativa, com base em entrevistas abertas com empresários, diretores e gerentes de TI de empresas de diferentes ramos de atividade, para avaliar pertinência de utilizar as variáveis identificadas.

Em seguida, o questionário foi proposto por dois pesquisadores, separadamente, e construído por consenso em ciclos de revisão, com base na definição de cada construto e na literatura pertinente, bem como no conhecimento do campo, e submetido à posterior avaliação por profissionais da área, no sentido de refinar a compreensão das questões.

Cada um dos construtos foi operacionalizado pelas perguntas apresentadas no Quadro 2

Quadro 2 - Construtos do Modelo e Operacionalização

CONSTRUTO	DEFINIÇÃO	ITEM	QUESTÃO	Tipo
Estrutura de Incentivos do Contrato	Extensão pela qual o contrato pode ser definido como promocional ou preventivo	<i>Estco_1</i>	No contrato há cláusulas referentes ao pagamento de multa ou punição, caso o contratado não atenda ao que foi contratado	Sim/ Não
		<i>Estco_2</i>	Nesse contrato há previsão de pagamento de bônus ao contratado pelo cumprimento de metas do que foi contratado	Sim/ Não
		<i>Estco_3</i>	Nesse contrato há cláusula que possibilita sua rescisão caso ocorram problemas	Sim/ Não
		<i>Estco_4</i>	Nesse contrato está prevista sua renovação	Sim/ Não
		<i>Estco_5</i>	O contrato demandou muitas análises jurídicas antes de ser fechado	Sim/ Não
Complexidade do Serviço Terceirizado	Extensão pela qual o contratante avalia a complexidade do serviço de TI objeto do contrato	<i>Cativ_1</i>	A execução do serviço de TI objeto desse contrato é simples ou complexa	Sim/ Não
		<i>Cativ_2</i>	O serviço de TI objeto desse contrato vai exigir várias etapas até o seu cumprimento	Likert 5 pontos
		<i>Cativ_3</i>	O serviço contratado requer esforço, envolvimento e conhecimento	Likert 5 pontos
Governança Relacional	Extensão pela qual o contratante avalia o processo de governança em relação ao contrato	<i>Govre_1</i>	Nesse contrato há bastante interação com o contratado	Likert 5 pontos
		<i>Govre_2</i>	Nesse contrato a colaboração entre as partes é fundamental	Likert 5 pontos
		<i>Govre_3</i>	Esse contrato exige bastante comunicação para seu cumprimento	Likert 5 pontos
Comportamento do Fornecedor	É como o contratante vê o comportamento do fornecedor no atendimento de suas demandas ao longo do contrato	<i>Comfo_1</i>	O contratado tem sido flexível quando necessitamos	Likert 5 pontos
		<i>Comfo_2</i>	O contratado tem sido cooperativo quando necessitamos	Likert 5 pontos
		<i>Comfo_3</i>	O contratado tem sido criativo quando necessitamos	Likert 5 pontos
		<i>Comfo_4</i>	No andamento do contrato o contratado tem oferecido sugestões, alternativas e soluções que nos beneficiam	Likert 5 pontos
Expectativa de Sucesso	É a percepção do contratante de que o contrato terá resultados positivos	<i>Expsu_1</i>	Acreditamos que esse contrato atingirá os objetivos esperados	Likert 5 pontos
		<i>Expsu_2</i>	Esperamos que este contrato seja bem-sucedido	Likert 5 pontos
		<i>Expsu_3</i>	Nossa expectativa é de que o contrato trará bons resultados	Likert 5 pontos

O construto *Estrutura de Incentivos do Contrato* é operacionalizado por cinco perguntas (código Estco) com respostas dicotômicas (sim/não) que podem assumir uma característica preventiva ou promocional. As respostas desse construto foram agregadas em uma combinação das variáveis que assume 1 quando ocorre o caráter de contrato preventivo para o construto, ou seja, ele mede o quão preventiva é a estrutura de incentivos do contrato. Para isso foram invertidas as respostas das perguntas Estco1, Estco_3 e Estco_5, que estão fraseadas no sentido de contrato promocional.

O construto Complexidade do Serviço Terceirizado é operacionalizado por perguntas com resposta dicotômica (sim/não) e com escala likert de 5 pontos (concordo/discordo) onde os contratantes avaliaram, na visão deles, a simplicidade ou não do serviço, a quantidade de etapas para seu cumprimento e a necessidade do serviço requerer esforço, envolvimento e conhecimento para sua realização.

O construto Intensidade de Governança Relacional é operacionalizado por indicadores em uma escala likert de 5 pontos (concordo/discordo) relacionados ao nível de interação, colaboração e comunicação entre o contratante e o contratado. As questões referentes aos indicadores permitiram ao contratante avaliar o processo de governança ao longo do contrato.

O construto Comportamento do Fornecedor é operacionalizado por indicadores em uma escala likert de 5 pontos (concordo/discordo) referentes a flexibilidade, cooperação, criatividade em relação a sugestões que permitem avaliar a intensidade pela qual o contratado se comporta proativamente no atendimento das demandas ao longo do contrato.

O construto Expectativa de Sucesso do contrato é operacionalizado por indicadores em uma escala likert de 5 pontos (concordo/discordo) relativos às expectativas do contratante em relação ao atendimento dos objetivos e resultados, ou seja, ele mede a percepção do contratante de que o contrato terá resultados positivos.

2.6. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

2.6.1. DADOS DEMOGRÁFICOS E ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Os dados demográficos mostrados apresentaram uma concentração de respondentes no setor de serviços 68,7% e um tipo de serviço objeto de terceirização predominante entre serviços de desenvolvimento ERP, com um percentual de 21,8% da amostra, e os serviços de hospedagem com 20,2%. Já em relação ao faturamento da empresa, há um relativo espalhamento entre as várias faixas, com ligeira predominância para contratantes de pequeno porte, com faturamento anual (2012) no intervalo entre R\$ 360 mil a R\$ 3,6 milhões. As informações demográficas da amostra são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Dados Demográficos da Amostra

Item	TIPO DE CONTRATO				n	%	
	Contrato Padrão	Contrato Customizado	Contrato Cust. Com SLA	Informal (s/ Contrato)			
TIPO DE OUTSOURCING	Rede	3	0	6	4	13	10,9
	Manutenção	2	1	11	0	14	11,8
	Hospedagem	9	3	11	1	24	20,2
	Desenvolvimento	4	1	6	0	11	9,2
	Impressão	3	3	3	0	9	7,6
	Website	0	0	3	0	3	2,5
	Aquisição Aplicativos	1	4	3	4	12	10,1
	Desenvolvimento ERP	6	4	14	2	26	21,8
	Outro	2	2	3	0	7	5,9
SETOR	Indústria	6	2	5	4	17	14,3
	Comercio	0	0	3	1	4	3,4
	Serviços	22	12	44	4	82	68,9
	Não informado	2	4	8	2	16	13,4
RECEITA LÍQUIDA EM 2012	De R\$0,00 a R\$360.000,00	4	1	7	2	14	11,8
	De R\$360.000,01 a R\$3.600.000,00	6	4	9	2	21	17,6
	De 3.600.000,01 a R\$16.000.000,00	4	3	7	0	14	11,8
	De 16.000.000,01 a R\$90.000.000,00	4	3	5	0	12	10,1
	De R\$90.000.000,01 a R\$300.000.000,00	2	2	4	0	8	6,7
	Acima de R\$ 300.000.000,00	3	0	10	3	16	13,4
	Não sabe	5	1	10	2	18	15,1
	Não informado	2	4	8	2	16	13,4
	n	30	18	60	11	119	
	%	25,2	15,1	50,4	9,2	100	

A Tabela 2 apresenta a estatística descritiva da amostra.

Tabela 2 - Estatística descritiva: Média, Desvio-padrão, Min, Mediana, Máx e Correlação Pearson

Variable	Mean	StDev	Min	Median	Max	COMP	CFORN	GOVER	ESTRUT
COMPLEXIDADE	2,37	0,71	0,63	2,52	4,00				
COMP_FORNEC	2,99	0,91	1,00	3,00	5,00	0,31			
GOVER_REL	3,61	0,95	1,00	3,68	5,00	0,60	0,53		
ESTRUT	7,89	1,27	4,00	8,00	10,00	-0,47	-0,52	-0,60	
EXPEC_SUCES	3,83	0,79	2,00	4,00	5,00	0,27	0,41	0,48	-0,28

OBS: n =119

2.6.2. QUALIDADE DO MODELO DE MEDIDAS

2.6.2.1. **Confiabilidade Composta**

O coeficiente de Confiabilidade Composta indica que as questões de cada construto convergem na direção de medir o construto a que se destinam. Os resultados mostram valores acima de 0,80 para todas as variáveis, conforme Tabela 3, o que indica boa confiabilidade no modelo de medidas. Usamos um segundo critério de mensuração que se refere ao peso de cada indicador na variável latente a que se destina, devendo ser superior a 0,71, (raiz quadrada de 0,5) indicando que o indicador contribui com pelo menos metade de sua variância para composição dessa variável latente. As cargas dos indicadores na variável latente a que se destinam devem ser altas, > 0,71, conforme apresentados na Tabela 4.

2.6.2.2. **Validade Convergente**

A validade convergente foi analisada pelos coeficientes da Variância Média Extraída (AVE) de cada variável latente, cujo coeficiente deve ser superior a 0,5, para cada variável latente, o que mostra que os indicadores do questionário medem a variável latente de forma adequada, ou seja, pelo menos metade da variabilidade da variável latente está contemplada na operacionalização. Os coeficientes da AVE são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Variância média extraída e confiabilidade

	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
COMPLEXIDADE	0,59	0,80	0,65
COMP_FORNEC	0,70	0,90	0,86
GOVER_REL	0,66	0,85	0,74
EXPEC_SUCES	0,73	0,89	0,82

2.6.2.3. Validade Discriminante

As cargas dos indicadores dos construtos devem ser maiores nos próprios construtos a serem medidos do que nos demais. A análise é feita com base na Análise Fatorial Confirmatória (Tabela 4), pela qual as cargas fatoriais dos indicadores do construto devem ser superiores a 0,71 e menores que 0,71 nos demais construtos. No construto Complexidade a questão Cativ_1 apresentou um coeficiente de 0,53 mostrando que a questão não teve o desempenho esperado. Como o construto é composto por um conjunto de questões dicotômicas, a análise fatorial não apresenta um resultado suficientemente confiável. Mesmo assim a pergunta foi mantida para o estudo porque provavelmente obteríamos um pior resultado deixando apenas duas perguntas para o construto, o que seria pouco para o seu dimensionamento.

Tabela 4 - Validade discriminante (cargas fatoriais)

	COMPLEX	COMP_ FORNEC	GOVER_ REL	EST_ INCENT	EXPEC_ SUCES
Cativ_1	0,53	0,02	0,15	-0,28	-0,13
Cativ_2	0,88	0,39	0,66	-0,42	0,37
Cativ_3	0,83	0,25	0,47	-0,38	0,26
Comfo_1	0,19	0,86	0,44	-0,42	0,46
Comfo_2	0,36	0,84	0,53	-0,56	0,28
Comfo_3	0,21	0,81	0,34	-0,35	0,31
Comfo_4	0,37	0,83	0,46	-0,42	0,34
Grove_1	0,46	0,39	0,81	-0,50	0,29
Grove_2	0,55	0,49	0,81	-0,49	0,51
Grove_3	0,51	0,43	0,81	-0,49	0,39
Preve_1_5	-0,47	-0,53	-0,60	1,00	-0,28
Expsu_1	0,28	0,36	0,41	-0,27	0,88
Expsu_2	0,28	0,41	0,46	-0,24	0,84
Expsu_3	0,22	0,30	0,40	-0,21	0,84

Pelo critério de Fornell-Larker (1981) a raiz quadrada de AVE de uma variável latente deve ser maior que suas correlações com as demais variáveis latentes, mostrando que os indicadores que medem uma das variáveis latentes não se confundem com as outras (Tabela 5).

Tabela 5 - Correlações e Variância Média Extraída, por construto ⁽¹⁾

	COMPLEXIDADE	COMP_FORNEC	GOVER_REL	EXPEC_SUCES
COMPLEXIDADE	0,77			
COMP_FORNEC	0,34	0,84		
GOVER_REL	0,63	0,54	0,81	
EXPEC_SUCES	0,30	0,42	0,50	0,86

⁽¹⁾ A raiz quadrada da Variância Média Extraída é representada na diagonal

2.6.3. QUALIDADE DO MODELO ESTRUTURAL

2.6.3.1. Tamanho dos Efeitos no Modelo

Usamos a técnica de análise de equações estruturais, com o software SmartPLS, por ser esta a técnica adequada quando se tem modelo com variáveis latentes e o objetivo é a análise simultânea de múltiplas relações. O tamanho dos efeitos no modelo é indicado pelos coeficientes apresentados na Tabela 6, cuja significância foi estimada usando a técnica de *bootstrap* de 1000 subamostras, com reposição.

A Tabela 6 e a Figura 2 mostram que os relacionamentos no modelo da pesquisa apresentam alto grau de significância. Os relacionamentos entre Complexidade da atividade de terceirização e Comportamento do Fornecedor, Governança Relacional, Estruturas de Incentivos (preventiva) e Expectativa de Sucesso do contrato, apresentam alto nível de significância $p < 0,001$. Os relacionamentos entre Complexidade e os demais construtos são positivos, exceto com o de Estrutura de Incentivos que apresenta um coeficiente de -0,47. Os demais relacionamentos apresentam coeficientes positivos de 0,37, 0,63 e 0,31.

Tabela 6 - Efeitos totais no modelo estrutural e significâncias ^{(1) (2)}

	ESTRUT INCENT	GOVERN RELAC	COMPORTAMENTO DO FORNECEDOR		EXPECTATIVA DE SUCESSO	
			Direto	Mediado	Direto	Mediado
COMPLEXIDADE DA ATIVIDADE	-0,47***	0,63***		0,37***		0,31***
COMPORTAMENTO DO FORNECEDOR					0,25**	
GOVERNANÇA RELACIONAL			0,34***		0,52***	
ESTRUTURA DE INCENTIVOS (Preventivo)		-0,40***	-0,46***		-0,18 (NS)	
R²	22,3%	51,6%	35,6%		28,8%	

⁽¹⁾ (*) $p < 0.05$; (**) $p < 0.01$; (***) $p < 0.001$; (NS) Não significante

⁽²⁾ Estimativa efetuada por técnica de Bootstrap de 1000 subamostras, com reposição

Os resultados mostram que a complexidade da tarefa influi negativamente sobre a estrutura preventiva de incentivos (-0,47, $p < 0,001$), indicando que contratos em que a atividade seja

vista como mais complexa estão associados a estruturas contratuais promocionais. Por sua vez, a complexidade da atividade apresenta uma relação positiva com a intensidade de governança relacional (+0,63, $p < 0,001$), indicando que quanto mais complexa a atividade, mais intensa é a necessidade de governança relacional para conduzir o contrato.

Ainda a complexidade da atividade apresenta um efeito mediado sobre o comportamento do fornecedor (+0,37, $p < 0,001$) o que significa que atividades consideradas mais complexas envolvem comportamentos mais flexíveis, criativos e colaborativos por parte dos fornecedores. Esse comportamento é estimulado por maiores níveis de intensidade de governança relacional (+0,34, $p < 0,001$) acompanhada de menores intensidade de estrutura preventiva de incentivos contratuais (-0,46, $p < 0,001$).

A estrutura preventiva de incentivos contratuais ainda reduz a intensidade de governança relacional (-0,40, $p < 0,001$), o que significa que quanto mais o contrato é formalizado de maneira a especificar a ação desejada e restringir a autonomia do fornecedor, menor é a necessidade de governança relacional.

A expectativa do contratante quanto ao sucesso na condução do contrato é maior nos caso em que o comportamento do fornecedor é mais flexível, criativo e colaborativo (+0,25, $P < 0,01$). Igualmente, níveis mais altos de intensidade de governança relacional estão associados a maiores níveis de expectativa de sucesso por parte do contratante (+0,52, $p < 0,001$).

Ainda, atividades consideradas mais complexas são vistas pelos contratantes como envolvidas em contratos com maior potencial de sucesso, em um moderado efeito mediado (+0,31, $p < 0,001$).

A complexidade da tarefa e a estrutura preventiva de incentivos contratuais são bons preditores da intensidade de governança relacional, com poder de explicação de 51,6%, enquanto o comportamento do fornecedor pode ser explicado em 35,6% de sua variabilidade

pelos efeitos da intensidade da governança relacional e da estrutura preventiva de incentivos contratuais. Já a estrutura preventiva de incentivos contratuais pode ser explicada em 22,3 % de sua variabilidade enquanto a expectativa de sucesso, 28,8%.

A Figura 2 ilustra os caminhos do modelo e os efeitos encontrados.

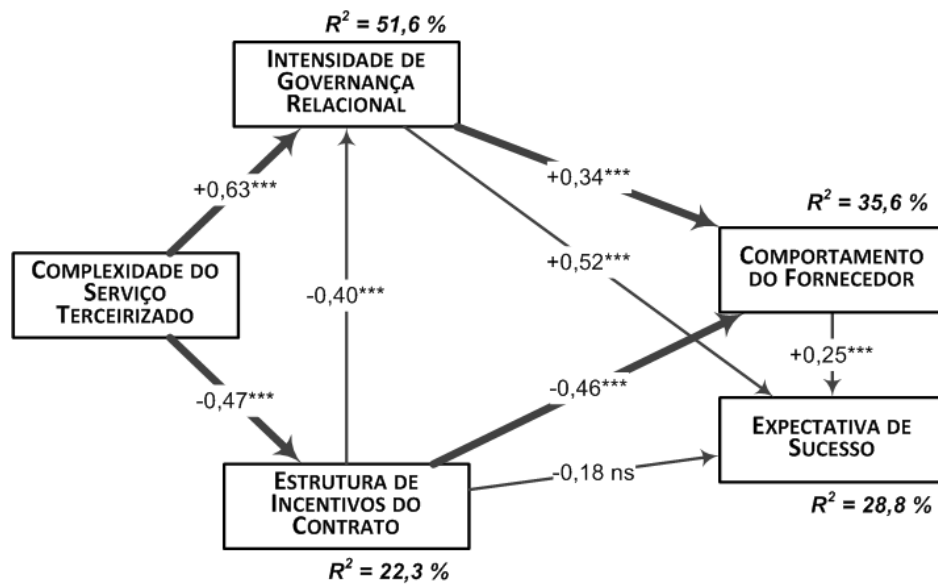


Figura 2 - Resultados da análise

2.7. DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Em resumo, as hipóteses suportadas são indicadas no Quadro 3.

Os resultados do estudo mostram suporte às hipóteses H1a e H1b, significando que quanto mais complexa a atividade objeto da terceirização, menos preventiva é a estrutura de incentivos, enquanto que contratos considerados menos complexos tendem a apresentar uma estrutura preventiva de incentivos contratuais. Esse resultado é aderente à proposição teórica de Weber e Mayer (2011), onde atividades consideradas complexas caracterizadas como situações difíceis de serem antecipadas e previstas em cláusulas contratuais. Por essa razão são vistas como mais arriscadas pelos agentes e requerem que o contratante crie as condições para que o contratado seja motivado a engajar-se na relação, por meio de incentivos que alinhem os comportamentos. Já atividades consideradas menos complexas são mais previsíveis, e por isso são percebidas como de menor risco, sendo passíveis de serem incorporadas em estruturas contratuais formais que governam eficazmente a relação. Como a estrutura formal apresenta custo menor de condução, o contratante tende a optar por uma estrutura preventiva de incentivos contratuais para sinalizar os comportamentos desejados.

Similarmente, a hipótese H2 foi suportada pelos resultados. Embora a complexidade seja uma variável presente em vários estudos para explicar a dificuldade na tomada de decisões, não se conhecem trabalhos em que tenham sido analisados os seus efeitos em uma rede nomológica envolvendo estrutura de incentivos contratuais formais e governança relacional. Nesse contexto, o contratante, ao se deparar com uma condição em que haja maior complexidade da atividade contratada, tenderá a procurar governar a relação por meio de maior comunicação, interação e colaboração com o contratado, de maneira a fazer com que esses mecanismos de governança relacional criem as condições para que as contingências sejam suplantadas, em complemento aos dispositivos contratuais. Em contrapartida, atividades consideradas simples permitem que as contingências futuras sejam previstas e, portanto, facilmente incorporadas nas cláusulas contratuais, tornando desnecessárias medidas adicionais de governança relacional.

Os mecanismos representados pela estrutura de incentivos contratuais e pela governança relacional são complementares de acordo com os resultados da pesquisa, o que apresenta suporte para ambas as hipóteses, H3a e H3b. Anteriormente, pesquisas indicaram que a completude contratual tem relação complementar com a governança relacional. Não parece haver, entretanto, trabalhos que tenham obtido evidências empíricas sobre a relação entre a estrutura de incentivos contida nos contratos formais e a governança relacional, bem como a complexidade da tarefa sob contrato, sob a ótica dos contratantes. Contratantes dispõem de diferentes formas de controle sobre o andamento das atividades, podendo optar pela formalização em cláusulas contratuais quando a atividade é simples e assim o permite, ou por mecanismos de relacionamento, quando necessário, ou ainda por combinações de ambos. A teoria econômica de contratos defende que a opção por contratos formais, quando suficiente completa para conduzir as relações do contrato, é preferível porque é menos custosa que a manutenção de mecanismos relacionais. De acordo com esse racional, a utilização do contrato formal tende a ser a alternativa preferida pelos contratantes, que optam por não fazê-lo quando o custo da imprevisibilidade possa ser visto como superior à inclusão de mecanismos complementares de governança relacional, considerados mais custosos que o contrato. Alguma evidência nesta pesquisa sobre esse aspecto consiste do fato de que poucos respondentes informaram conduzir seus acordos sem qualquer formalização por contrato. Nos casos em que os custos de implementar contratos eram considerados elevados, os respondentes optaram por contratos com cláusulas padrão, aparentemente devido à aversão ao risco do relacionamento sem base formal.

Quadro 3 - Suporte às hipóteses propostas

Hipótese	Resultado
<i>Hipótese 1a: Serviços complexos estão usualmente associados a contratos com estrutura promocional de incentivos</i>	<i>suportada</i>
<i>Hipótese 1b: Serviços simples estão usualmente associados a contratos com estrutura preventiva de incentivos</i>	<i>suportada</i>
<i>Hipótese 2: Serviços complexos estão associados à maior intensidade de governança relacional</i>	<i>suportada</i>
<i>Hipótese 3a: Quanto mais preventiva for a estrutura de incentivos, menor a intensidade de governança relacional</i>	<i>suportada</i>
<i>Hipótese 3b: Quanto mais promocional for a estrutura de incentivos, menor a intensidade de governança relacional</i>	<i>suportada</i>
<i>Hipótese 4a: Quanto mais preventiva a estrutura de incentivos, menos proativo será o comportamento do contratado</i>	<i>suportada</i>
<i>Hipótese 4b: Quanto mais promocional a estrutura de incentivos, mais proativo será o comportamento do contratado</i>	<i>suportada</i>
<i>Hipótese 5: Quanto maior a intensidade de governança relacional, mais proativo é o comportamento do contratado</i>	<i>suportada</i>
<i>Hipótese 6a: Quanto mais alto o nível de governança relacional, maior a expectativa de sucesso do contrato, na visão do contratante</i>	<i>suportada</i>
<i>Hipótese 6b: Quanto mais baixo o nível de governança relacional, menor a expectativa de sucesso do contrato, na visão do contratante</i>	<i>suportada</i>
<i>Hipótese 7: Contratos com estruturas promocionais de incentivos têm maior percepção de sucesso que contratos com estruturas preventivas</i>	<i>não suportada</i>
<i>Hipótese 8: Quanto mais flexível, cooperativo e criativo é o fornecedor, maior a expectativa de sucesso do contrato;</i>	<i>suportada</i>

Os dados ofereceram ainda suporte às hipóteses H4a e H4b, indicando que a estrutura de incentivos contratuais colocada em prática pelo contratante exerce um efeito sobre o comportamento do fornecedor em termos de flexibilidade, criatividade e colaboração. Embora a estrutura preventiva de incentivos contratuais possa ser vista como desejável por formalizar a relação e sinalizar claramente o comportamento desejado, ela exerce um efeito negativo caso venham a ocorrer contingências que levem à necessidade de adaptações, criação de novas soluções, flexibilidade quanto aos critérios usados, etc. Confirmando a proposição de Weber e Mayer (2011), uma estrutura preventiva de incentivos contratuais tende a induzir no fornecedor uma posição defensiva e comportamento vigilante, em reação à sinalização que o contratante emite ao incluir especificações e penalidades por meio de cláusulas contratuais, que por sua vez fazem elevar a percepção de risco do contratado. Da

mesma maneira, uma estrutura promocional de incentivos contratuais sinaliza que o contratante pretende adotar uma postura colaborativa e que eventuais contingências não se transformarão em perdas do contratado. Isso estimula que o contratado adquira menor percepção de risco e assuma uma postura mais cooperativa, criativa e flexível.

A governança relacional tem também a propriedade de reduzir a percepção de risco do contratado. Assim, a intensidade da interação, comunicação e colaboração com que o contratante rege a relação sinaliza para o contratado que há canais estabelecidos e legítimos para que sejam renegociadas eventuais posições de perda que podem surgir devido a ocorrência de contingências imprevistas. Esse é argumento que entendemos fornecer o suporte encontrado à hipótese H5.

Os resultados também oferecem suporte para as hipóteses H6a e H6b. Níveis mais altos de intensidade de governança relacional estão associados a maiores expectativas de sucesso por parte do contratante. Podemos relacionar níveis mais altos de intensidade relacional à maior comunicação e interação necessárias para reduzir a percepção de risco do contratante na condução do contrato. A redução da percepção de risco leva a que resultados mais modestos sejam admissíveis como matriz de pagamentos, o que aumenta a expectativa de sucesso. Em contrapartida, um baixo nível de intensidade relacional, em uma escolha racional, corresponde a uma estrutura de incentivos contratuais previsível, e cuja premiação, em caso de sucesso, é dada como certa. Caso esse ganho não ocorra, em uma matriz assimétrica de ganho tido como quase certo, a percepção associada pertence ao domínio das perdas, o que significa altas cargas emocionais negativas. Quando o contratante opera no domínio dos ganhos, ou seja, uma percepção de ganho em uma matriz assimétrica de ganho tido como improvável, a expectativa de sucesso é maior do que no domínio das perdas, o que significa altas cargas emocionais positivas.

Embora com sinal adequado, o escore indicando que estruturas promocionais de incentivos têm maior percepção de sucesso que contratos com estruturas preventivas não resultou significativo, levando a impossibilidade de suporte para H7. Pelas proposições teóricas de Weber e Mayer (2011), estruturas de incentivos com característica promocional estão

associadas a situações mais desafiadoras e deveriam ter uma expectativa de sucesso também superior. Entretanto, os resultados não indicaram claramente suporte a essa proposição.

Por fim os resultados oferecem suporte à hipótese H8, indicando que quanto mais criativo, cooperativo e flexível for o comportamento do fornecedor, maior é a expectativa de sucesso na visão do contratante.

Na sua totalidade, a rede nomológica do modelo representa uma importante contribuição para as pesquisas referentes a contratos de terceirização de serviços de tecnologia da informação uma vez que apresentou evidências e explicações para relações ainda não completamente estudadas no campo.

2.8. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

O presente estudo pode auxiliar tanto as empresas contratantes como também as fornecedoras de serviços de TI. Ao evidenciarmos a visão dos contratantes em relação aos efeitos que a complexidade da atividade terceirizada, a estrutura de incentivos dos contratos e a governança relacional sobre o comportamento do fornecedor e a expectativa de sucesso dos contratos. Com esse estudo, ambas as empresas podem analisar os diferentes efeitos e com isso estruturar os relacionamentos no sentido de reduzir o caráter de incompletude dos contratos. Dependendo da complexidade do serviço terceirizado, na visão do contratante, os agentes podem estabelecer contratos com diferentes estruturas de incentivos e com isso já se preocupar com o impacto dessas estruturas no processo de governança entre eles. Além disso, com o nível de governança avaliado previamente é possível se pensar nos seus impactos em relação ao comportamento que o fornecedor terá ao longo do contrato e a consequente expectativa de sucesso.

Com o suporte às hipóteses elencadas para o estudo é possível perceber a relação entre os construtos pesquisados sendo possível realizar um estudo prévio dos relacionamentos entre os construtos e desenvolver contratos mais completos, buscando reduzir possíveis desgastes entre os agentes.

Para as empresas fornecedoras de serviços de TI o conhecimento da visão dos contratantes em relação aos contratos de terceirização pode ser um instrumento de incremento em suas estratégias comerciais.

2.9. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O presente estudo apresenta limitações em relação ao tamanho da amostra em função da grande dificuldade na obtenção dos dados para a pesquisa no Brasil. Uma possível extensão deste estudo poderia ser conduzida em contextos de diferentes culturas para avaliar como são encarados aspectos como a formalização de contratos e a governança relacional, uma vez que chega a ser folclórica a percepção de que os brasileiros tendem a colocar a informalidade em primeiro lugar, pelo menos nas relações pessoais. Igualmente, o aumento do número de respondentes ainda no contexto brasileiro, também poderia contribuir para tornar mais robustos os resultados obtidos.

Algumas variáveis foram operacionalizadas de maneira dicotômica, levando a crer o modelo possa ampliar sua capacidade explicativa esses construtos forem operacionalizados por meio de escalas contínuas. Outra limitação está associada à generalização possível a partir deste estudo, uma vez que a amostra não probabilística limita a capacidade de extrapolações além do próprio estudo.

Supomos que o presente estudo possa ser replicado em pesquisas fora da área de terceirização de serviços de Tecnologia da Informação (TI), mas em outras áreas de contratação de serviços terceirizados. Outras possibilidades para estudos futuros envolvem a análise da visão dos fornecedores; a realização de estudos segmentados por região do país ou por setor de atividade específico; ou ainda focar a pesquisa em determinados tipos de serviço terceirizado.

3. A BUSCA PELO CONTROLE DO RELACIONAMENTO EM CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE TI: SEUS ANTECEDENTES E EFEITOS SOBRE A ESTRUTURA DE INCENTIVOS CONTRATUAIS E A INTENSIDADE DA GOVERNANÇA RELACIONAL

3.1. RESUMO

A terceirização de serviços de Tecnologia da Informação (TI) é uma prática crescente nas organizações. Essa prática é usualmente regulada por contratos incompletos, ou seja, contratos que não são capazes de formalizar completamente o que é desejado dos agentes, considerando as inúmeras situações que possam vir a ocorrer ao longo de sua vigência. Os chamados vícios ou falhas contratuais são ocorrências não previstas nos contratos e que decorrem, em geral, da complexidade da atividade contratada fruto das múltiplas possibilidades de contingências que podem surgir, e também de comportamentos oportunistas de agentes. A possibilidade de ocorrerem vícios contratuais amplia a percepção de risco no relacionamento. Em geral, agentes contratantes procuram sobrepujar a incompletude do design contratual encontrando formas de controlar o comportamento do contratado, usualmente empregando mecanismos de incentivos contratuais, cláusulas de premiação ou punição, e governança relacional. Pouco se conhece, entretanto, sobre os componentes e efeitos do controle sobre o relacionamento exercido por contratantes em contratos de serviços terceirizados de TI. Este estudo decompõe o controle do relacionamento em mecanismos como a Capacidade de Monitoramento, o uso de Poder de Negociação e Intensidade das Salvaguardas incluídas no contrato. Os resultados empíricos mostraram que o uso de salvaguardas define o contrato como estruturalmente preventivo, e que seu uso é viabilizado pelo poder que o contratante detém no relacionamento. Em contrapartida, o uso de mecanismos de governança relacional é complementar à estrutura preventiva do contrato. Implicações teóricas e práticas são discutidas.

3.2. INTRODUÇÃO

A Terceirização de Serviços de Tecnologia da Informação (TI) é uma prática crescente nas organizações independente do seu porte ou setor de atividade. A motivação da empresa para terceirizar determinado serviço ou atividade de TI usualmente está associada à redução de custos, mas também acesso a novas tecnologias, aquisição de capacidades, foco nas atividades *core* da empresa, são algumas dentre as várias possibilidades estratégicas. Usualmente o processo de terceirização de serviços é regulado por um contrato, mas devido à característica de incompletude observada na maioria dos contratos, estruturas de incentivos e governança desempenham um papel importante nos resultados do relacionamento entre os agentes.

Na área prestação de serviços de Tecnologia da Informação, a utilização de contratos nas relações interorganizações é uma prática amplamente estabelecida, cobrindo desde serviços básicos e padronizados, como por exemplo serviços de impressão e hospedagem, até serviços de alta complexidade, como o desenvolvimento de aplicações estratégicas ou a mudança integral do modelo de negócios habilitado por processos tecnológicos.

A governança relacional e a estrutura de incentivos contratuais são os dois mecanismos fundamentais pelos quais os agentes conhecem seus papéis e obrigações, conflitos são resolvidos, e o relacionamento é conduzido. No processo de definição do contrato, contratantes procuram definir uma adequada combinação desses mecanismos para reduzir o risco do relacionamento, procurando criar meios de resolver contingências durante o contrato. Pouco se estudou sobre como os mecanismos de governança relacional e a estrutura de incentivos contratuais são combinados para prover o adequado nível de risco do ponto de vista do contratante, seus limitantes e sua influência sobre o controle do relacionamento.

Esse artigo visa identificar os antecedentes do controle que o contratante exerce sobre o relacionamento, e seus efeitos nos dois mecanismos fundamentais de condução de

contratos, governança relacional e a estrutura de incentivos contratuais, usando um contexto de terceirização de serviços de TI. Os resultados mostraram que a utilização dos mecanismos de controle gera efeito tanto na governança relacional quanto nas estruturas de incentivo dos contratos.

3.3. REVISÃO DE LITERATURA

Contratos são instrumentos que visam guiar as relações entre agentes econômicos. No campo da Economia, contratos podem ser classificados por meio de duas dimensões, quanto à formalização e quanto à completude (MILGROM; ROBERTS, 1992). Quanto à formalização, podem ser formais, aqueles que são estruturados em cláusulas documentais, e informais, um tipo de contrato que corresponde a um acordo entre as partes, mas que não tenha sido documentado. Ocorre que a aversão ao risco por parte dos agentes usualmente compele à formalização dos contratos, o que cria a segunda dimensão, a completude. Assim, em geral há contratos formais que podem ser completos ou incompletos, dependendo da capacidade dos agentes de preverem as circunstâncias e contingências futuras.

Tradicionalmente, entretanto, admite-se que o contrato completo seja uma idealização pouco provável, devido à complexidade e às contingências futuras do relacionamento entre as partes (WILLIAMSON, 1985). O reconhecimento da existência dessa incompletude, em combinação com a incapacidade de um agente controlar plenamente o comportamento da contraparte, dá margem ao surgimento dos chamados vícios contratuais, que são oportunidades para que os agentes apresentem comportamento diverso do que o desejado pela contraparte no momento da contratação, em alinhamento com seus objetivos individuais em detrimento dos objetivos do acordo (COASE, 1937).

3.3.1. FALHAS CONTRATUAIS E FORMAS DE CONTROLE DO RELACIONAMENTO

Comportamentos oportunistas podem ocorrer na presença de incompletude contratual porque os agentes avaliam oportunidades ao longo da duração do contrato com base na matriz de pagamentos corrente. Se o contrato não é capaz de definir essa matriz de pagamentos para todas as circunstâncias, surgem oportunidades de retorno adicionais que

premiam comportamentos que não necessariamente estão alinhados com os objetivos de ambas as partes (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1985).

Devido à percepção de risco decorrente de que comportamentos inadequados podem ocorrer, contratantes tendem procurar controlar o relacionamento ex-ante e ex-post à contratação. O poder de negociação do contratante pode permitir que salvaguardas sejam incluídas no rol de cláusulas no momento da contratação, bem como permite que a matriz futura de pagamentos seja modificada a seu favor, no caso da possibilidade de um relacionamento recorrente. Assim, o contratado pode ser estimulado a adotar um comportamento menos oportunista por temer que as consequências futuras de novas negociações lhe sejam desproporcionalmente negativas.

Outro tipo de poder decorre da Capacidade de Monitoramento. Contratantes que tenham dificuldades de monitorar o comportamento do contratado, ou que encontrem altos custos de fazê-lo, terão menor poder para impor ao contratante comportamentos desejados. Adicionalmente, o reconhecimento por parte do contratado de que o contratante tem capacidade de monitorar suas ações é um incentivo para que o comportamento oportunista seja evitado.

O Controle do Relacionamento por parte do contratante é, portanto, apoiado em mecanismos como Poder de Negociação, Capacidade de Monitoramento de comportamentos, e a existência de Salvaguardas. Em situações reais, esses mecanismos são combinados e podem ser classificados em duas grandes categorias: aqueles que podem ser formalizados por meio de Estruturas de Incentivos contratuais e os que são sinalizados por meio de processos sociais de relacionamento, como comunicação e interação.

Comportamentos desejados entre as partes podem ser incentivados por meio de estruturas formalizadas contratualmente, que indicam recompensas aos comportamentos desejados e punições aos comportamentos indesejados (WEBER e MAYER, 2011), independente da existência de eventual colaboração explícita entre as partes. Na mesma direção, a Governança Relacional reduz a possibilidade do surgimento de comportamentos

inadequados e a percepção de risco decorrentes de contingências porque predispõe as partes à colaboração para resolução das contingências, por meio de comunicação e interação. A esta última abordagem se denomina Governança Relacional, um conjunto de mecanismos de interação social que visa contornar a incompletude contratual e manter o risco de comportamento oportunista em nível aceitável (POPPO; ZHOU; ZENGER, 2008).

Em seguida será detalhado o funcionamento dos mecanismos de alinhamento nas duas categorias, incentivos contratuais e governança relacional.

3.3.2. ESTRUTURA DE INCENTIVOS CONTRATUAIS

Incentivos contratuais são cláusulas destinadas a especificar compromissos condicionais entre as partes. Uma vez que os incentivos, como cláusulas de premiações e punições, são avaliados pela contraparte em função da matriz percebida de pagamentos e risco, é de se esperar que haja um razoável grau de subjetividade nessa avaliação (KAHNEMAN; TWERSKY, 1974). Estrutura de incentivo é um composto de cláusulas contratuais e de seus significados que objetiva a sinalização ao contratado do que é um comportamento desejável durante o contrato. Uma estrutura de incentivo pode ser focada na regulação de detalhes específicos relativos ao andamento do contrato, ou tratar de aspectos gerais de sinalização. Assim, contratos não são apenas formalizações de acordos entre agentes, mas podem ser vistos como estruturas de incentivos que estimulam o surgimento de um contrato psicológico entre as partes, que influem nas decisões sobre o comportamento que influenciam delineiam o relacionamento (BAKER et al, 2002).

Weber e Mayer (2011) propõem para a estrutura de incentivos uma tipologia baseada na *Regulatory Focus Theory* (RFT), originária da área de psicologia social (HIGGINS, 1998). Essa tipologia sugere que os contratos podem ser classificados com base em dois *frames* opostos, preventivos e promocionais. Esses frames são caracterizados por diferenças na visão de objetivos, no comportamento dos agentes, nos sentimentos em relação ao cumprimento do objetivo e na governança relacional, conforme apresentado a seguir.

3.3.2.1. Estrutura Preventiva de Incentivos

A Estrutura Preventiva de Incentivos é definida pela necessidade de segurança e a rejeição de situações de perda, porque sua matriz de premiação é percebida como apresentando baixos ganhos em caso de sucesso e altas perdas em caso de insucesso. Assim, na Estrutura Preventiva de Incentivos a visão em relação ao cumprimento dos objetivos contratados é caracterizada pelo atendimento de um objetivo mínimo, ou seja, algo não desafiador ou que represente um baixo ideal a ser alcançado. Nessa estrutura de incentivos o objetivo é considerado algo simples de ser feito, com baixa complexidade (WEBER; MAYER, 2011).

Como a Estrutura Preventiva de Incentivos está associada à necessidade de segurança, agentes buscam reduzir a possibilidade de perdas e por isso sentem necessidade de evitar comportamentos oportunistas da contraparte. Agentes que pretendam criar uma estrutura preventiva recorrem a contratos altamente formalizados, e mecanismos de controle e poder. Tipicamente, contratos com estrutura preventiva são detalhados na tentativa de prever todas as circunstâncias do contrato e contém cláusulas de multas visando aumentar as garantias e evitar o comportamento oportunista.

Com a percepção de que há possibilidade de oportunismo (WILLIAMSON, 1993, p. 97), o comportamento na condução do contrato torna-se mais vigilante, uma vez que as partes envolvidas buscam realizar os objetivos estipulados em suas posições originais e evitar as perdas decorrentes do não cumprimento.

Devido à assimetria da matriz de resultados, os sentimentos associados a essa estrutura estão ligados a picos negativos de intensidade quando os objetivos não são cumpridos e pouca satisfação quando os objetivos são cumpridos, em analogia à intensidade de prazer de que indivíduos percebem em relação a perdas ou ganhos (TVERSKY; KAHNEMAN, 1991).

3.3.2.2. Estrutura Promocional de Incentivos

Em oposição à estrutura preventiva de incentivos, a Estrutura Promocional é baseada na perspectiva de ganho e baixa aversão a risco, porque a matriz de premiação é vista como apresentando altos ganhos em caso de sucesso e baixas perdas em caso de insucesso. Por

isso, a Estrutura Promocional de incentivos está relacionada a uma visão de objetivos que assume um caráter aspiracional, ou seja, o objeto do contrato é visto pelos agentes como algo estimulante e desafiador (WEBER; MAYER, 2011).

Nos contratos com estrutura promocional de incentivos, o comportamento dos agentes é caracterizado por baixa ênfase em vigilância e maior ênfase em cooperação e pró-atividade. Isso não significa que não haja preocupação com a segurança e vigilância, mas o foco do contrato está em cumprir um objetivo mais desafiador o que, para ser cumprido, promove uma interação maior entre as partes. O envolvimento entre contratante e contratado é maior e mais colaborativo.

O relacionamento dos agentes em contratos com estrutura promocional de incentivos é caracterizado por um nível de relacionamento mais próximo entre os agentes, promovendo uma interação e um relacionamento próximo entre as partes visando o cumprimento do objetivo desafiador.

Devido à assimetria da matriz de resultados, os sentimentos associados a essa estrutura estão ligados a picos positivos de intensidade quando os objetivos são cumpridos e pouca frustração quando os objetivos não são cumpridos, em analogia à intensidade de prazer de que indivíduos percebem em relação a perdas ou ganhos (KAHNEMAN; TVERSKY, 1991).

Em síntese, as estruturas de incentivo contratuais propostas por Weber e Mayer (2011), são sintetizadas no Quadro 4:

Quadro 4 - Modelo de Weber e Mayer (2011)

	CONTRATOS COM INCENTIVOS PREVENTIVOS	CONTRATOS COM INCENTIVOS PROMOCIONAIS
Visão em relação ao objetivo	Mínimo, tarefa	Máximo, ideal
Emoções resultantes da estrutura	Negativas de alta intensidade quando não cumpre o objetivo e positivas de baixa intensidade quando o objetivo é cumprido	Negativas de baixa intensidade quando não cumpre o objetivo e positivas de alta intensidade quando o objetivo for cumprido
Comportamento dos agentes sob a estrutura	Vigilante	Criativo, flexível
Relacionamento esperado sob a estrutura	Distante (arm's length)	Próximo, Cooperativo

Fonte: Weber e Mayer (2011)

Nota: adaptado pelo autor

3.3.3. GOVERNANÇA RELACIONAL

Governança Relacional consiste de um conjunto de medidas e processos baseados na comunicação e na colaboração que visam a resolução de situações não previstas no contrato (POPPO; ZHOU; ZENGER, 2008). A Governança Relacional ocorre, então, para dar conta da incompletude contratual, reduzindo a níveis aceitáveis os riscos percebidos durante a condução de contrato. Além da confiança, o conhecimento prévio e a expectativa de longa duração no acordo, são mecanismos de estímulo à condução de contratos por mecanismos relacionais (KOH; STRAUB, 2004; BAKER *et al*, 2002).

Há alguma discussão sobre os mecanismos formais do contrato e a governança relacional funcionarem de maneira complementar ou substituta (GOO; KISHORE; RAO, 2009; POPPO; ZENGER, 2002). A combinação de um contrato formal com mecanismos de governança relacional é descrita como sendo uma ação complexa, uma vez que tradicionalmente um contrato formal está associado à rigidez e desconfiança de que os agentes não cumpram seus compromissos, enquanto que governança relacional é associada à confiança e flexibilidade, e em certo grau, tolerância em relação a desvios do estabelecido no contrato (GULATI, 1995; ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; GOSHAL; MORAN, 1996; POPPO; ZENGER, 2002).

3.3.4. TERCEIRIZAÇÃO DE TI E INCOMPLETUDE DE CONTRATOS

Terceirizar atividades de Tecnologia da Informação é uma prática crescente entre as organizações e que significa a entrega a terceiros a gestão de alguns serviços com objetivos pré-determinados. (LACITY; HIRSCHHEIM, 1993; LACITY; ROOTMAN, 2008). Em geral, a decisão organizacional é motivada por razões internas e conduzida com base nos resultados esperados das várias atividades a serem terceirizadas (LOH; VENKATRAMAN, 1992; WILLCOCKS; LACITY, 1997; SPARROW, 2003).

As razões para terceirizar atividades de TI usualmente estão alinhadas ao foco estratégico e do setor em que a empresa está inserida, sendo as principais associadas a redução de custos, acesso a recursos e capacidades, foco no *core business*, aumento de flexibilidade, incremento funcional e técnico, entrega de produtos e serviços com maior rapidez, incremento nos produtos e serviços, redesenho dos processos, auxílio para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, colaboração para a atuação em novos mercados e colaboração no processo de comercialização (DOMBERGER, 1998; BARTHÉLEMY, 2001; BARTHÉLEMY; QUÉLIN, 2006; LACITY; ROTTMAN, 2008).

São diversas as funções passíveis de serem terceirizadas, como por exemplo: *datacenters*; manutenção de *hardware*; suporte a PCs; treinamento, serviços de programação, implantação e integração de sistemas e educação de usuários, *helpdesk*, *mainframe*, redes, gerenciamento e planejamento de sistemas, como também compra de *softwares* e aplicativos que ratifica a importância da terceirização desde a escolha dos fornecedores que deve ser analisada sob múltiplos aspectos, inclusive o alinhamento de valores com o contratante (WILLCOCKS; FITZGERALD:1994; WILLCOCKS; LACITY,1997; LACITY; WILLCOCKS, 2000; LACITY; WILLCOCKS, 2001; ARNETT; JONES:2004; ARORA; FORMAN, 2007; SANCHEZ; ALBERTIN, 2008).

Dada à diversidade e complexidade das funções de TI objetos de terceirização, contratos são realizados e implantados em uma condição em que falhas contratuais podem ocorrer. As falhas nos contratos de terceirização de serviços de TI estão associadas a diversos aspectos, como por exemplo, a própria complexidade da atividade, que em função de assimetria de

informações no processo de contratação permitem um maior nível de incompletude no contrato. Da mesma maneira, características do contratante, como porte e setor, e a do fornecedor, como porte e experiência, são elementos importantes na definição das expectativas do relacionamento.

3.4. MODELO DE PESQUISA

O modelo da pesquisa utiliza como construtos, a Capacidade de Monitoramento, o Poder de Negociação percebido pelo contratante em relação ao contrato, a Intensidade das Salvaguardas para garantia do contratante, o Controle do Relacionamento por parte do contratante em relação ao contratado, a Estrutura de Incentivo utilizada no contrato e a Governança Relacional no decorrer do contrato, conforme ilustrado na Figura 3.

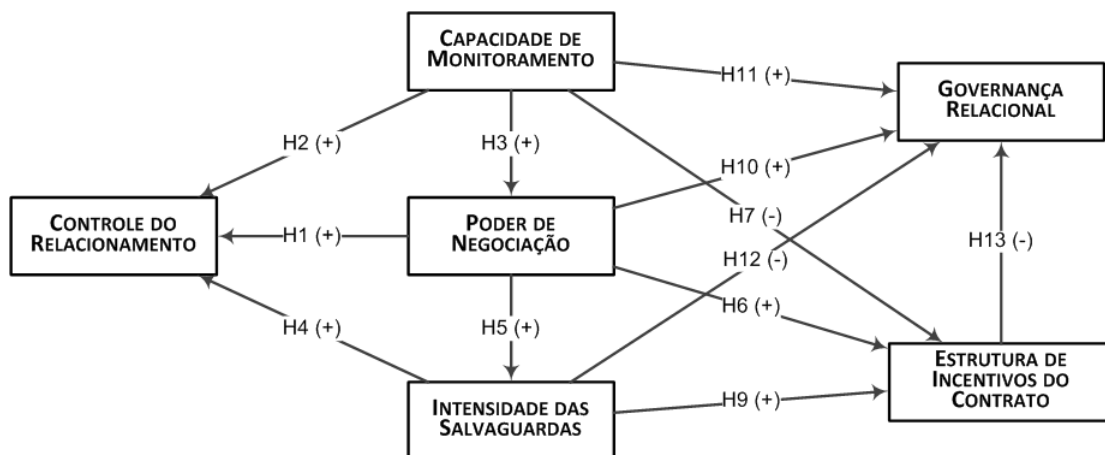


Figura 3 - Modelo de pesquisa

3.4.1. COMPONENTES DO CONTROLE DO RELACIONAMENTO

O controle que o contratante pode exercer sobre o relacionamento depende de seu porte, de sua competência em monitorar o comportamento do fornecedor no andamento do contrato e de suas habilidades de influir sobre a formalização do contrato.

3.4.1.1. Poder no Relacionamento

É clássico o argumento sobre a importância do porte e poder de mercado para que organizações obtenham vantagens em seus relacionamentos (PORTER, 1979). Grandes clientes podem impor suas condições a fornecedores, assim como clientes que possam contar com maior número de fornecedores melhoram sua capacidade de negociação.

Em função disso, espera-se que maior Poder de Negociação influa na capacidade de Controle do Relacionamento por parte do contratante. Assim, formulamos:

Hipótese 1: Quanto maior o poder de negociação do contratante, maior sua capacidade de controlar o relacionamento

3.4.1.2. Capacidade de Monitoramento

A capacidade de monitorar o contrato está associada à capacidade do contratante controlar as entregas por parte do contratado ao longo do contrato. Em função disso, a Capacidade de Monitoramento é chave para o Controle do Relacionamento porque permite observar comportamentos inadequados e o desenvolvimento de ações de correção. Uma maior Capacidade de Monitoramento pode representar ao contratante uma percepção de que o contrato está sob seu comando, e que tem maior controle sobre o andamento do contrato. Em suma, definimos:

Hipótese 2: Quanto maior a capacidade de monitoramento do contratante, maior sua capacidade de controlar o relacionamento

Contribuem para uma melhor Capacidade de Monitoramento a competência técnica, recursos tecnológicos e oportunidade. Entretanto, a Capacidade de Monitoramento não é uma competência trivial. Contratantes que terceirizam para adquirir competências técnicas ou capacidades de seus fornecedores podem ter dificuldades em executar adequadamente a função de monitoramento por não contarem com as capacidades técnicas necessárias. Adicionalmente, à Capacidade de Monitoramento, está associado o custo de desempenhar

essa tarefa. Por sua vez, um contratante que tenha maior Capacidade de Monitoramento adquire a possibilidade de exercer maior poder sobre a relação com o contratado, enquanto que um nível de Capacidade de Monitoramento menor reduz o poder sobre o relacionamento com o contratado. Assim, formulamos:

Hipótese 3: Quanto maior a capacidade de monitoramento do contratante sobre o contratado, maior o seu poder no relacionamento

3.4.1.3. Salvaguardas Contratuais

Salvaguardas são cláusulas contratuais que reservam direitos para os contratantes e especificam deveres para os contratados. Constitui-se de garantias, portanto, que protegem o contratante de comportamentos desviantes do contratado. A existência de formalizações no contrato de direitos do contratante e deveres do contratado aumenta a capacidade de controle do relacionamento imposto pelo contratante porque impõe formalmente a possibilidade de que o contratante venha a penalizar o contratado por comportamentos inadequados. Desse modo:

Hipótese 4: Quanto maior o nível de salvaguardas do contrato, maior a capacidade do contratante de controlar o relacionamento

Quanto maior o Poder de Negociação do contratante, mais provável que tenha sido capaz de fazer constar suas demandas formalmente no contrato por meio de cláusulas de salvaguarda, reduzindo seu risco. Dai decorre:

Hipótese 5: Quanto maior o poder de negociação do contratante, maior o nível de salvaguardas do contrato

3.4.2. EFEITOS DOS MECANISMOS DE CONTROLE SOBRE AS ESTRUTURAS DE INCENTIVOS CONTRATUAIS

Os mecanismos que compõem o controle do relacionamento por parte do contratante são refletidos nas duas categorias de mecanismos de alinhamento. Em seguida examinamos seus efeitos.

3.4.2.1. Poder de Negociação e Estruturas de Incentivos

O poder de negociação do contratante tem o potencial de permitir a imposição de suas condições na criação do contrato. Esse potencial de desequilíbrio tende a tornar formal o contrato nas condições de estrutura que melhor atendam aos anseios do contratante. Contratantes com aversão a risco tendem a evitar incertezas futuras, e portanto devem privilegiar estruturas contratuais de alinhamento preventivo. Contratantes com viés de aceitação de risco podem ser indiferentes à estrutura porque subestimam a possibilidade de riscos futuros e superestimam sua capacidade de corrigir a seu favor as contingências que vierem a ocorrer.

Neste trabalho assumimos que os riscos futuros tendem a representar um custo percebido mais alto que evitá-los no presente, se houver essa possibilidade, o que é consistente com o perfil de aversão a riscos. Assumindo que os contratantes tenham predominantemente perfis de aversão a risco, então podemos propor que:

Hipótese 6: Quanto maior o nível de poder de negociação do contratante, mais preventiva será formalizada a estrutura do contrato

3.4.2.2. Capacidade de Monitoramento e Estruturas de Incentivos

A Capacidade de Monitoramento representa a intensidade pela qual o contratante é capaz de estar informado sobre o andamento do contrato, avaliando os pontos de checagem e de entrega durante seu andamento.

Essa Capacidade de Monitoramento pode influenciar o contrato em sua estruturação, tornando-o mais para uma estrutura de incentivos promocional ou preventiva (WEBER; MAYER, 2011). Quanto maior a Capacidade de Monitoramento do contratante, menor sua percepção de risco no relacionamento, já que estará mais informado sobre o comportamento do contratado. Da mesma forma, se a Capacidade de Monitoramento for conhecida do contratado, menos provável que este venha a exibir comportamentos oportunistas, razão pela qual o contratante vê menor necessidade de optar por mecanismos de controle formais. Assim, temos:

Hipótese 7: Quanto maior o nível de capacidade de monitoramento, mais promocional é a estrutura de incentivos do contrato

Por outro lado, quanto menor a Capacidade de Monitoramento do contratante, menor será a capacidade de informar-se sobre o comportamento do contratado e, portanto, maior a sua percepção de risco no relacionamento. Igualmente, se a falta de Capacidade de Monitoramento for conhecida pelo contratado, maior o estímulo para assumir comportamentos oportunistas, o que é considerado pelo contratante como uma situação de risco mais elevado, o que leva a contratos mais preventivos. Por isso, formulamos:

Hipótese 8: Quanto menor o nível de capacidade de monitoramento, mais preventiva é a estrutura de incentivos do contrato

3.4.2.3. Salvaguardas Contratuais e Estruturas de Incentivos

Em relação às estruturas de incentivos do contrato podemos também esperar uma influência do nível das salvaguardas, uma vez que estão associadas a um maior nível de segurança para o contratante, o que é relacionado às estruturas preventivas de incentivos sugeridas por Weber e Mayer (2011) com base no *frame* preventivo da RFT de Higgins(1998).

Em função disso uma maior Intensidade das Salvaguardas fará com que o contratante tenha maior segurança no andamento do contrato e essa variável, segurança, é associada a contratos com estrutura preventiva de incentivos, enquanto que um menor nível de salvaguardas permitirá que o contrato tenha uma estrutura promocional na qual o foco está na realização dos objetivos dos contratos e não na segurança e proteção.

Hipótese 9: Quanto maior o nível de salvaguardas do contrato, mais preventiva é a estrutura de incentivos do contrato

3.4.3. EFEITOS DOS MECANISMOS DE CONTROLE SOBRE A GOVERNANÇA RELACIONAL

Os mecanismos que compõem o controle do relacionamento por parte do contratante também são sobre a governança relacional. Em seguida examinamos seus efeitos.

3.4.3.1. Poder de Negociação e Governança Relacional

Posteriormente à contratação, o Poder de Negociação do contratante pode prevalecer se renovações, possibilidade de obter contratos futuros, ou ainda a busca por reputação for uma demanda do contratado. Nessas situações, o contratado irá reagir às demandas do contratante não apenas em relação ao que estiver formalizado no contrato, mas procurando elevar o nível de satisfação geral que potencialize a renovação, obtenção de novos contratos, ou conquista de reconhecimento.

Do ponto de vista do contratado, o Poder de Negociação pode ser assimilado como capacidade de fazer valer suas demandas em caso de contingências durante a vigência do contrato. Por essa razão, contratantes que se reconhecem como tendo Poder de Negociação são mais propensos a usar de mecanismos de Governança Relacional porque não se sentem fragilizados por contratos menos completos. Por essa razão, propomos:

Hipótese 10: Quanto maior o poder de negociação do contratante, maior a intensidade de governança relacional

3.4.3.2. Capacidade de Monitoramento e Governança Relacional

Alta Capacidade de Monitoramento do contratante leva a menor percepção de risco de comportamento oportunista por parte do contratado, o que contribui para criar um ambiente mais favorável para a condução do relacionamento com base na resolução conjunta das contingências. Do ponto de vista prático, maior Capacidade de Monitoramento apóia o contratante no sentido de relaxar a necessidade de formalizar o contrato, o que tende a criar uma demanda adicional por governança relacional complementar. Assim, temos:

Hipótese 11: Quanto maior a capacidade de monitoramento do contratante maior o nível de governança relacional

3.4.3.3. Salvaguardas Contratuais e Governança Relacional

Um número maior de cláusulas de garantias ou um nível maior de completude do contrato tende a levar a um relacionamento mais distante entre as partes, o que pode ser associado a um menor nível de confiança, e conseqüentemente a um menor nível de governança relacional (VANNESTE; PURANAM, 2010).

Com o nível de Salvaguardas mais elevado podemos esperar que o nível de interação, comunicação e colaboração entre as partes seja menor, o que implica um nível de governança menor. Em oposição, um menor nível de Salvaguardas permite com que haja

uma maior interação entre contratante e contratado elevando o nível de governança relacional.

Hipótese 12: Quanto maior o nível de salvaguardas existente no contrato, menor o nível de governança relacional

3.4.4. EFEITO DAS ESTRUTURAS DE INCENTIVOS CONTRATUAIS SOBRE A GOVERNANÇA RELACIONAL

As Estruturas de Incentivos são complementares à Governança Relacional porque são mecanismos de sinalização de comportamentos desejados por parte do contratado. Esses mecanismos de sinalização são declarações de direitos e deveres condicionais futuros que substituem negociações sobre algumas das situações de contingências futuras para as quais já se tem a definição *ex-ante facto*. Por isso, propomos que:

Hipótese 13: Quanto mais preventiva for a estrutura de incentivos do contrato menor o nível de governança relacional

Hipótese 14: Quanto mais promocional for a estrutura de incentivos do contrato maior o nível de governança relacional

3.5. METODOLOGIA

3.5.1. CONTEXTO DO ESTUDO E A AMOSTRA

O contexto da pesquisa realizada é o da terceirização de serviços de Tecnologia da Informação que, em função do dinamismo do ambiente empresarial e da evolução tecnológica, é uma prática crescente nas organizações. Em geral a motivação para uma organização terceirizar algum serviço é de ordem estratégica, normalmente relacionada à redução de custos, melhoria de processos, acesso a recursos e capacidades, foco nas atividades core business da empresa, entrega de produtos e serviços, dentre outras.

A pesquisa foi aplicada numa amostra formada por empresários e profissionais da área de TI de diferentes níveis hierárquicos, diretores, gerentes e analistas, por meio de um convite. Foram enviados por email 6.300 convites a partir de uma lista inicial de empresas paulistas, posteriormente ampliada pela técnica amostral “bola de neve” onde os pesquisados puderam recomendar outros de sua lista de contatos e redes de relacionamento que julgassem envolvidos na atividade de terceirização de TI e aptos a responder o questionário. O questionário foi disponibilizado na plataforma de pesquisa *surveymonkey*, na qual os respondentes tiveram acesso às perguntas da pesquisa através de um link enviado juntamente com o convite para participação da pesquisa, via email.

As perguntas foram formuladas de maneira que os empresários e profissionais da área, em especial os diretores e gerentes da área que são responsáveis pela contratação dos serviços de terceiros, tivessem condições de avaliar os contratos de terceirização de serviço de TI em andamento. Os respondentes foram perguntados sobre sua visão, como contratantes, em relação à percepção de controle do contrato, à capacidade de monitoramento, à percepção de poder em relação ao contratado, às salvaguardas do contrato, sobre os processos de governança relacional envolvidos no contrato e sobre a estrutura de incentivos (promocional ou preventiva) do contrato.

Foram coletados 207 respondentes, sendo que 88 foram extraídos da base por estarem incompletos, restando 119 respondentes válidos. Esse número foi considerado adequado tendo em vista a técnica de análise e o mínimo de amostra analisado pelo critério de 10

casos por variável independente do modelo no construto de maior número de variáveis independentes (Hair Jr *et al*, 2009), neste caso os construtos Percepção de Controle, Governança Relacional e Estrutura de Incentivos do Contrato que resultou 30. Já pelo critério de 10 casos por variável latente estimada resulta $n_{\min} = 60$.

3.5.2. OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DE PESQUISA

Para a pesquisa realizada foram identificadas na literatura as variáveis relativas a contratos, terceirização de TI, estruturas de incentivos do contrato, governança relacional, os mecanismos de controle (Capacidade de Monitoramento, Poder de Negociação e Intensidade das Salvaguardas) e a percepção de Controle do Relacionamento.

Em seguida foi realizada uma etapa qualitativa, com base em entrevistas abertas com empresários, diretores e gerentes de TI de empresas de diferentes ramos de atividade, para avaliar pertinência de utilizar as variáveis identificadas.

Em seguida, o questionário foi proposto por dois pesquisadores, separadamente, e construído por consenso em ciclos de revisão, com base na definição de cada construto e na literatura pertinente, bem como no conhecimento do campo, e submetido à posterior avaliação por profissionais da área, no sentido de refinar a compreensão das questões.

Cada um dos construtos foi operacionalizado pelas perguntas apresentadas no Quadro 5:

Quadro 5 - Construtos do Modelo e Operacionalização

CONSTRUTO	DEFINIÇÃO	ITEM	QUESTÃO	Tipo
Estrutura de Incentivos do Contrato	Extensão pela qual o contrato pode ser definido como promocional ou preventivo	<i>Estco_1</i>	No contrato há cláusulas referentes ao pagamento de multa ou punição, caso o contratado não atenda ao que foi contratado	Sim/ Não
		<i>Estco_2</i>	Nesse contrato há previsão de pagamento de bônus ao contratado pelo cumprimento de metas do que foi contratado	Sim/ Não
		<i>Estco_3</i>	Nesse contrato há cláusula que possibilita sua rescisão caso ocorram problemas	Sim/ Não
		<i>Estco_4</i>	Nesse contrato está prevista sua renovação	Sim/ Não
		<i>Estco_5</i>	O contrato demandou muitas análises jurídicas antes de ser fechado	Sim/ Não
Capacidade de Monitoramento	Extensão pela qual o contratante entende que tem condições de monitorar o comportamento do fornecedor	<i>Cmoni_1</i>	Conseguimos monitorar o que o fornecedor nos entrega	Likert 5 pontos
		<i>Cmoni_2</i>	Temos claro quais são os pontos de checagem na execução do contrato	Likert 5 pontos
		<i>Cmoni_3</i>	Podemos avaliar periodicamente o andamento do contrato	Likert 5 pontos
Governança Relacional	Extensão pela qual o contratante avalia o processo de governança em relação ao contrato	<i>Govre_1</i>	Nesse contrato há bastante interação com o contratado	Likert 5 pontos
		<i>Govre_2</i>	Nesse contrato a colaboração entre as partes é fundamental	Likert 5 pontos
		<i>Govre_3</i>	Esse contrato exige bastante comunicação para seu cumprimento	Likert 5 pontos
Poder de Negociação	Extensão pela qual o contratante entende que tem poder de negociação para impor suas condições	<i>Cpode_1</i>	Nós podemos definir como iremos tratar as mudanças que ocorram	Likert 5 pontos
		<i>Cpode_2</i>	Nossas condições prevalecem sobre as do fornecedor na condução do contrato	Likert 5 pontos
		<i>Cpode_3</i>	Na definição do contrato, prevaleceram nossos interesses	Likert 5 pontos
Controle do Relacionamento	Extensão pela qual o contratante entende que o fornecedor estará sob seu comando.	<i>Cperc_1</i>	No geral, entendemos que o andamento do contrato está sob nosso controle	Likert 5 pontos
		<i>Cperc_2</i>	Nesse contrato, temos a capacidade de controlar, monitorar e, eventualmente, punir o fornecedor em caso de necessidade.	Likert 5 pontos
Intensidade das Salvaguardas	Extensão pela qual o contratante entende que tem garantias ou cláusulas que o protege de comportamentos desviantes do fornecedor	<i>Csalva_1</i>	Há punições previstas caso o fornecedor não cumpra o contrato	Likert 5 pontos
		<i>Csalva_2</i>	Tenho nesse contrato garantias visando seu cumprimento	Likert 5 pontos
		<i>Csalva_3</i>	O contrato é bem completo quanto a evitar possíveis desvios do fornecedor	Likert 5 pontos

O construto Estrutura de Incentivos do Contrato é operacionalizado por cinco perguntas (código Estco) com respostas dicotômicas (sim/não) que podem assumir uma característica preventiva ou promocional. As respostas desse construto foram agregadas em uma combinação das variáveis que assume 1 quando ocorre o caráter de contrato preventivo para o construto, ou seja, ele mede o quão preventiva é a estrutura de incentivos do contrato. Para isso foram invertidas as respostas das perguntas Estco1, Estco_3 e Estco_5, que estão fraseadas no sentido de contrato promocional.

O construto Intensidade de Governança Relacional é operacionalizado por indicadores em uma escala likert de 5 pontos (concordo/discordo) relacionados ao nível de interação, colaboração e comunicação entre o contratante e o contratado. As questões referentes aos indicadores permitiram ao contratante avaliar o processo de governança ao longo do contrato.

O construto Capacidade de Monitoramento é operacionalizado por indicadores em uma escala likert de 5 pontos (concordo/discordo) relacionados ao andamento do contrato e as avaliações e entregas do fornecedor, permitindo ao contratante monitorar a execução do contrato.

O construto Poder de Negociação é operacionalizado por indicadores em uma escala likert de 5 pontos (concordo/discordo) relacionados ao entendimento por parte do contratante da sua capacidade de impor suas condições junto ao fornecedor. As questões referentes aos indicadores permitiram ao contratante avaliar o nível de poder de negociação que ele exerce junto ao contratado.

O construto Intensidade das Salvaguardas é operacionalizado por indicadores em uma escala likert de 5 pontos (concordo/discordo) referentes às garantias de proteção do contratante em relação a comportamentos desviantes do fornecedor ao longo do contrato, permitindo ao contratante ter a visão do quanto ele está protegido no contrato avaliado.

O construto Controle do Relacionamento é operacionalizado por indicadores em uma escala likert de 5 pontos (concordo/discordo) onde os contratantes avaliaram, na visão deles, o quanto o fornecedor está sob seu comando. As questões permitem ao contratante avaliar que o andamento do contrato está sob seu controle.

3.6. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

3.6.1. DADOS DEMOGRÁFICOS E ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Os dados demográficos se mostram válidos e apresentaram uma concentração de respondentes no setor de serviços 68,7% e um tipo de serviço objeto de terceirização predominante entre serviços de desenvolvimento ERP, com um percentual de 21,8% da amostra, e os serviços de hospedagem com 20,2%. Já em relação ao faturamento da empresa, há um relativo espalhamento entre as várias faixas, com ligeira predominância para contratantes de pequeno porte, com faturamento anual (2012) no intervalo entre R\$ 360 mil a R\$ 3,6 milhões. As informações demográficas da amostra são apresentadas na Tabela 7:

Tabela 7 - Dados Demográficos da Amostra

Item	TIPO DE CONTRATO				n	%	
	Contrato Padrão	Contrato Customizado	Contrato Cust. Com SLA	Informal (s/ Contrato)			
TIPO DE OUTSOURCING	Rede	3	0	6	4	13	10,9
	Manutenção	2	1	11	0	14	11,8
	Hospedagem	9	3	11	1	24	20,2
	Desenvolvimento	4	1	6	0	11	9,2
	Impressão	3	3	3	0	9	7,6
	Website	0	0	3	0	3	2,5
	Aquisição Aplicativos	1	4	3	4	12	10,1
	Desenvolvimento ERP	6	4	14	2	26	21,8
	Outro	2	2	3	0	7	5,9
SETOR	Indústria	6	2	5	4	17	14,3
	Comercio	0	0	3	1	4	3,4
	Serviços	22	12	44	4	82	68,9
	Não informado	2	4	8	2	16	13,4
RECEITA LÍQUIDA EM 2012	De R\$0,00 a R\$360.000,00	4	1	7	2	14	11,8
	De R\$360.000,01 a R\$3.600.000,00	6	4	9	2	21	17,6
	De 3.600.000,01 a R\$16.000.000,00	4	3	7	0	14	11,8
	De 16.000.000,01 a R\$90.000.000,00	4	3	5	0	12	10,1
	De R\$90.000.000,01 a R\$300.000.000,00	2	2	4	0	8	6,7
	Acima de R\$ 300.000.000,00	3	0	10	3	16	13,4
	Não sabe	5	1	10	2	18	15,1
	Não informado	2	4	8	2	16	13,4
	n	30	18	60	11	119	
	%	25,2	15,1	50,4	9,2	100	

A Tabela 8 apresenta a estatística descritiva da amostra:

Tabela 8 - Estatística descritiva: Média, Desvio-padrão, Min, Mediana, Máx e Correlação Pearson

Variable	Mean	StDev	Mini	Med	Max	CAPMonit	CONTROL	PODER	GOV_REL	SALVAG
CAPMonit	3,82	0,73	2,02	3,93	5,00					
CONTROL	3,54	0,86	1,49	3,99	5,00	0,56				
PODER	3,36	0,94	1,00	3,36	5,00	0,39	0,50			
GOV_REL	3,61	0,95	1,00	3,68	5,00	0,24	0,53	0,31		
ESTRUT	7,89	1,27	4,00	8,00	10,00	-0,02	-0,16	0,05	-0,60	
SALVAG	3,48	0,97	1,00	3,66	5,00	0,49	0,43	0,42	-0,06	0,42

OBS: n =119

Em se tratando de um modelo complexo com várias variáveis latentes inter-relacionadas para o qual se deseja uma análise conduzida simultaneamente, a técnica indicada consiste da análise de equações estruturais, que conduzimos utilizando o software SmartPLS. Para isso, efetuamos a análise em duas etapas, avaliando o modelo de medidas e posteriormente o modelo estrutural.

3.6.2. QUALIDADE DO MODELO DE MEDIDAS

3.6.2.1. **Confiabilidade Composta**

O coeficiente de Confiabilidade Composta, que indica que as questões de cada construto convergem na direção de medir o construto a que se destinam. , Os resultados mostram valores acima de 0,80 para todas as variáveis, conforme Tabela 9, o que indica boa confiabilidade no modelo de medidas. Usamos um segundo critério de mensuração referente ao peso da cada indicador na variável latente a que se destina, devendo ser superior a 0,71, (raiz quadrada de 0,5) indicando que o indicador contribui com pelo menos metade de sua variância para composição dessa variável latente. A carga dos indicadores na variável latente a que se destinam devem ser altas, > 0,71, conforme Tabela 10.

3.6.2.2. Validade Convergente

A validade convergente foi analisada pelos coeficientes da Variância Média Extraída (AVE) de cada variável latente, cujo coeficiente deve ser superior a 0,5 para cada variável latente, o que mostra que os indicadores do questionário medem a variável latente de forma adequada, ou seja, pelo menos metade da variabilidade da variável latente está contemplada na operacionalização. Os coeficientes da AVE são apresentados na Tabela 9:

Tabela 9- Variância média extraída e confiabilidade

	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
CAPMonit	0,59	0,81	0,67
Controle	0,82	0,90	0,78
Poder	0,67	0,86	0,75
GovREL	0,66	0,85	0,74
Salvag	0,74	0,90	0,83

3.6.2.3. Validade Discriminante

As cargas dos indicadores dos construtos devem ser maiores nos próprios construtos a serem medidos do que nos demais. A análise é feita com base na Análise Fatorial Confirmatória (Tabela 10), pela qual as cargas fatoriais dos indicadores do construto devem ser superiores a 0,71 e menores que 0,71 nos demais construtos. Em todos os construtos verificou-se que as cargas dos indicadores atendem ao critério de validade discriminante.

Tabela 10 - Validade discriminante (cargas fatoriais)

	CAPMonit	Controle	Poder	GovREL	Salvag
Cmoni_1	0,71	0,33	0,15	0,14	0,38
Cmoni_2	0,88	0,60	0,44	0,29	0,40
Cmoni_3	0,71	0,35	0,31	0,12	0,37
Cperc_1	0,48	0,90	0,48	0,48	0,36
Cperc_2	0,58	0,92	0,43	0,49	0,43
Cpode_1	0,42	0,42	0,79	0,27	0,29
Cpode_2	0,25	0,37	0,82	0,17	0,43
Cpode_3	0,36	0,44	0,85	0,31	0,32
Govre_1	0,20	0,41	0,25	0,84	0,00
Govre_2	0,29	0,53	0,24	0,79	-0,03
Govre_3	0,12	0,36	0,27	0,81	-0,09
Csalva_1	0,45	0,33	0,39	-0,08	0,90
Csalva_2	0,38	0,25	0,34	-0,13	0,85
Csalva_3	0,43	0,53	0,36	0,06	0,84

Pelo critério de Fornell-Larker (1981) a raiz quadrada de AVE de uma variável latente deve ser maior que suas correlações com as demais variáveis latentes, mostrando que os indicadores que medem uma das variáveis latentes não se confundem com as outras. (Tabela 11)

Tabela 11 - Correlações e Variância Média Extraída, por construto ⁽¹⁾

	CAPMonit	Controle	Poder	GovREL	ESTRUT	Salvag
CAPMonit	0,77					
Controle	0,59	0,91				
Poder	0,42	0,50	0,82			
GovREL	0,26	0,53	0,31	0,81		
ESTRUT	-0,02	-0,16	0,05	-0,60	1,00	
Salvag	0,49	0,44	0,42	-0,05	0,42	0,86

⁽¹⁾ A raiz quadrada da Variância Média Extraída é representada na diagonal

3.6.3. QUALIDADE DO MODELO ESTRUTURAL

3.6.3.1. **Tamanho dos Efeitos no Modelo**

Usamos a técnica de análise de equações estruturais, com o software SmartPLS, por ser esta técnica adequada quando se tem modelo com variáveis latentes e o objetivo é a análise

simultânea de múltiplas relações. O tamanho dos efeitos no modelo é indicado conforme a significância dos coeficientes apresentados na Tabela 12, cuja significância foi estimada usando a técnica de *bootstrap* de 1000 subamostras, com reposição.

A Tabela 12 e a Figura 4 mostram que os relacionamentos no modelo da pesquisa apresentam graus de significância variados. Os relacionamentos entre Capacidade de Monitoramento (CAPMONIT) e Controle do Relacionamento (CTRL), Poder de Negociação (PODER) e Governança Relacional (GOVREL) e Poder de Negociação (PODER) e Controle do Relacionamento (CTRL) e Intensidade das Salvaguardas (SALVA) e Intensidade das Salvaguardas (SALVA) e Estrutura de Incentivos do Contrato (ESTRUT) apresentam um alto grau de significância $p < 0,001$, com coeficientes positivos de 0,55, 0,42, 0,36, 0,33, 0,42 e 0,59 respectivamente.

Os relacionamentos entre Capacidade de Monitoramento (CAPMONIT) e Intensidade das Salvaguardas (SALVA) e entre Intensidade das Salvaguardas (SALVA) e Governança Relacional (GOVREL) apresentam um nível de significância $p < 0,01$ com coeficientes 0,18 e -0,33 respectivamente.

O relacionamento entre Capacidade de Monitoramento (CAPMONIT) e Estrutura de Incentivos dos Contratos (ESTRUT) apresenta um nível de significância $p < 0,05$, com o coeficiente de -0,20. Os relacionamentos entre Poder de Negociação (PODER) e Governança Relacional (GOVREL) e entre Poder de Negociação (PODER) e Estrutura de Incentivos dos Contratos (ESTRUT) apresentam um nível não significativo (NS, com o *t de Student* $< 1,96$), com os coeficientes positivos de 0,19 e 0,16 respectivamente.

Tabela 12 – Efeitos totais no modelo estrutural e significâncias ^{(1) (2)}

	Controle	GovREL	ESTRUT	Poder	Salvag	
					Direto	Mediado
CAPMonit	0,55***	0,36***	-0,20*	0,42**		0,18**
Poder	0,33***	0,20*	0,16 NS		0,42***	
Salvag	0,12 NS	-0,32**	0,59***			
ESTRUT		-0,64***				
R²	43,4%	49,5%	24,7%	18,0%	17,7%	

⁽¹⁾ (*) $p < 0.05$; (**) $p < 0.01$; (***) $p < 0.001$; (NS) Não significativa

⁽²⁾ Estimativa efetuada por técnica de Bootstrap de 1000 subamostras, com reposição

Os resultados mostram que a Capacidade de Monitoramento influi positivamente a percepção de controle do relacionamento, a percepção do poder de negociação, o nível de governança e a intensidade das salvaguardas ($p < 0,001$), indicando que na visão do contratante, o entendimento que ao ter uma maior capacidade de monitorar o andamento do contrato, maior é sua percepção de controle e poder, bem como mais seguro ele percebe estar em relação a completude do contrato e as garantias que tem em relação ao cumprimento do contrato.

A Capacidade de Monitoramento influi negativamente sobre a estrutura de incentivos do contrato (-0,20, $p < 0,05$), indicando que um maior nível de monitoramento do contrato está associado a contratos com estruturas de incentivos promocionais.

A percepção de poder de negociação por parte contratante tem um efeito positivo tanto na percepção de controle do relacionamento quanto na intensidade das salvaguardas ($p < 0,001$), indicando que percebendo que pode impor suas condições e interesses ao longo do contrato, maiores são suas garantias e conseqüentemente maior é percepção de que o fornecedor está sob seu comando.

A intensidade das salvaguardas reduzem a intensidade de governança relacional (-0,33, $p < 0,01$) o que significa que quanto maior o número de garantias e mais completo é o contrato, menor a necessidade de governança uma vez que o contrato representa de forma clara aquilo que deve ser executado pelo fornecedor. Ainda a intensidade das salvaguardas têm um efeito positivo (0,59, $p < 0,001$) na estrutura preventiva de incentivos indicando que

quanto mais garantias e mais completo é o contrato maior é o nível de formalização e clareza em relação àquilo que se espera do fornecedor.

A percepção de controle do relacionamento tem 43,4% de sua variabilidade explicada pelos efeitos da Capacidade de Monitoramento e a percepção de poder de negociação, a estrutura de incentivos pode ser explicada em 24,7% de sua variabilidade pelos efeitos da capacidade de monitoramento e a intensidade das salvaguardas. Já a percepção de poder de negociação pode ser explicada em 18% de sua variabilidade, a governança relacional em 19,2% de sua variabilidade, enquanto a intensidade das salvaguardas, 17,7%.

Os resultados mostram que a estrutura de incentivos do contrato influi negativamente a governança relacional (-0,64, $p < 0,001$), indicando que na visão do contratante, quanto mais preventiva é a estrutura de incentivos, menor o nível de governança relacional. Isso indica que quanto mais o contrato for estruturado de maneira preventiva, mais distante é o relacionamento entre contratante e fornecedor.

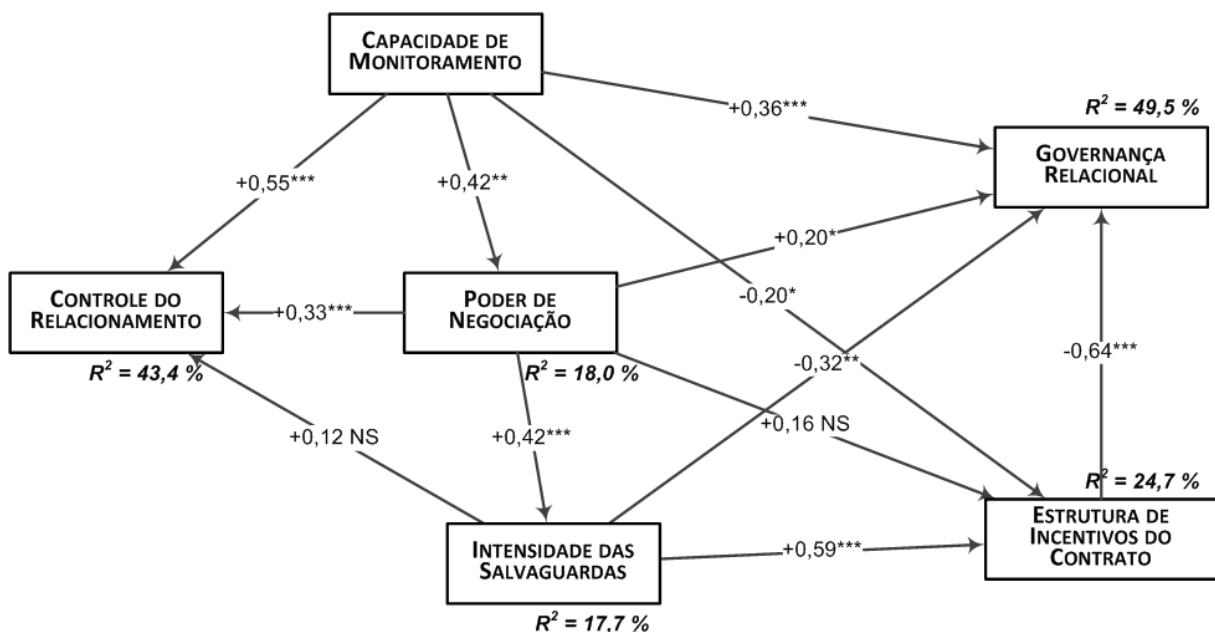


Figura 4 - Resultados da análise

3.7. DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Um resumo condensado o suporte às hipóteses é apresentado no Quadro 6.

Grande parte da percepção que o contratante tem do seu controle do relacionamento resulta da sua capacidade de monitoramento e do poder de negociação, mas não foi possível identificar um efeito significativo da intensidade das salvaguardas nessa composição (H4). Uma possível explicação para esse achado pode estar associada ao ambiente jurídico não favorável no Brasil, onde a dificuldade e o tempo demandado para se obter compensações econômicas por processos em contratos não atendidos pode levar à percepção de que contemplar de salvaguardas um contrato pode não surtir o efeito desejado. Outra possibilidade consiste da relativa concentração de mercado encontrado na economia do país, que limita a capacidade de tornar efetivas as eventuais penalizações jurídicas, uma vez que há pouca disponibilidade para se contar com fornecedores alternativos eventualmente necessários em caso de ruptura no relacionamento.

Em vista da relativa concentração de mercado que se observa país, aspectos como poder de negociação tendem a ser mais importantes devido à dependência de poucos clientes grandes, que fornecedores enfrentam em suas atividades. Assim, quanto maior o poder de negociação do contratante, maior sua capacidade de impor condições ao longo do contrato, definindo como as mudanças devem ocorrer e tendo suas condições e interesses prevalecidos, maior é a sua percepção de que o relacionamento ao longo do contrato está sob seu controle. Essa argumentação oferece uma explicação para o suporte encontrado nos resultados para a hipótese H1.

Em um cenário em que as opções por alternativas de fornecedores e clientes é reduzida, evitar o confronto para resolver questões durante os contratos pode ser menos custoso do que encontrar novas opções de fornecimento. Assim, contratantes tendem a monitorar o desempenho dos contratados como forma de manter o controle do relacionamento, evitando disputas de alto custo total. O estudo apresentou evidências empíricas para essa hipótese pois altas intensidades de capacidade de monitorar o contrato apresentaram-se positivamente

associadas ao controle do relacionamento. Da mesma forma, o estudo ofereceu evidências para o suporte à hipótese H2.

Os resultados indicam também que a capacidade de monitoramento amplia a percepção de poder de negociação. Contratantes informados podem tornar efetivo seu poder de mercado e fazer valer suas demandas. Assim, os dados mostram que H3 foi suportada indicando que quanto maior a Capacidade de Monitoramento por parte do contratante, maior a percepção de poder de negociação que ele tem sobre o fornecedor.

O poder de negociação do contratante em relação ao fornecedor está associado à intensidade das salvaguardas do contrato, o que dá suporte à hipótese H5. Curiosamente, embora o contratante não perceba que altos níveis de salvaguardas estejam associados a altos níveis de controle (H4), ainda assim, procuram exercer o poder de negociação e habilitar essas salvaguardas na formalização do contrato. É possível que a simples existência de salvaguardas, ainda que não sejam percebidas como controle efetivo sobre o relacionamento, possa predispor indiretamente o contratado a adotar uma postura de maior flexibilidade, o que explicaria porque o contratante opta por incluí-las. Outra possível explicação pode estar na necessidade do contratante de resguardar-se internamente ao efetuar a contratação, uma vez que a maioria dos respondentes é agente em nome do contratante, e certamente apresentam características pessoais de aversão a risco em suas organizações. Ao prover os contratos de cláusulas com salvaguardas, ainda que não as percebam como efetivas em termos de controle exercido sobre o contratado, podem estar reduzindo sua exposição a contingências não previstas para as quais possam ser necessárias medidas mais severas contra o contratante. Assim, o contratante usa seu poder de negociação para impor suas condições aumentando a intensidade das salvaguardas.

Em relação à hipótese H6, era esperado que um nível elevado na percepção de poder pudesse fazer com que os contratos fossem realizados de forma a garantir a segurança do contratante, na forma de estruturas preventivas de incentivos. Entretanto, os resultados não indicam suporte a essa proposição. Como discorremos anteriormente, possivelmente o efeito do ambiente jurídico desfavorável e a relativa concentração de mercado que se observa no

país reduzem a percepção de que cláusulas de incentivos sejam consideradas adequadas para proporcionar um sistema efetivo de punições em caso de disputas. Mesmo assim, seria se de esperar que incentivos positivos que caracterizariam estruturas promocionais poderiam ter sido observados na amostra.

Quadro 6 – Suporte às hipóteses propostas

<i>Hipótese</i>	<i>Resultado</i>
<i>Hipótese 1: Quanto maior o poder de negociação do contratante, maior sua capacidade de controlar o relacionamento</i>	<i>suportada</i>
<i>Hipótese 2: Quanto maior a Capacidade de Monitoramento do contratante, maior sua capacidade de controlar o relacionamento</i>	<i>suportada</i>
<i>Hipótese 3: Quanto maior a Capacidade de Monitoramento do contratante sobre o contratado, maior o seu poder no relacionamento</i>	<i>suportada</i>
<i>Hipótese 4: Quanto maior o nível de salvaguardas do contrato, maior a capacidade do contratante de controlar o relacionamento</i>	<i>Não suportada</i>
<i>Hipótese 5: Quanto maior o poder de negociação do contratante, maior o nível de salvaguardas do contrato</i>	<i>suportada</i>
<i>Hipótese 6: Quanto maior o nível de poder de negociação do contratante, mais preventiva será formalizada a estrutura do contrato</i>	<i>Não suportada</i>
<i>Hipótese 7: Quanto maior o nível de Capacidade de Monitoramento, mais promocional é a estrutura de incentivos do contrato</i>	<i>suportada</i>
<i>Hipótese 9: Quanto maior o nível de salvaguardas do contrato, mais preventiva é a estrutura de incentivos do contrato</i>	<i>suportada</i>
<i>Hipótese 10: Quanto maior o poder de negociação do contratante, maior a intensidade de governança relacional</i>	<i>suportada</i>
<i>Hipótese 11: Quanto maior a Capacidade de Monitoramento do contratante maior o nível de governança relacional</i>	<i>suportada</i>
<i>Hipótese 12: Quanto maior o nível de salvaguardas existente no contrato, menor o nível de governança relacional</i>	<i>suportada</i>
<i>Hipótese 13: Quanto mais preventiva for a estrutura de incentivos do contrato menor o nível de governança relacional</i>	<i>suportada</i>

OBS: A Hipótese 8 é complementar à Hipótese 7, enquanto a Hipótese 14 é complementar à Hipótese 13, no âmbito de Weber e Mayer (2011).

Já H7 foi suportada. Os resultados do estudo mostram que quanto menor a capacidade de monitoramento mais preventiva é a estrutura de incentivos do contrato. Quando recursos de monitoramento são escassos, a percepção de risco no relacionamento do contratante aumenta, o que o leva a procurar por alternativas de aumento das garantias, por meio de estruturas mais preventivas. Igualmente, a intensidade de salvaguardas é diretamente

associada a estrutura preventiva de incentivos, o que uma explicação ao suporte que os dados indicam à hipótese H9, o que é aderente à proposição de Weber e Mayer (2011).

Os resultados do estudo mostram ainda que a hipótese H10 pode ser suportada, ou seja, quanto maior a percepção de poder de negociação por parte do contratante maior o nível de governança relacional ao longo do contrato. Como o contratado fica mais exposto a uma condição de dependência quando o contratante tem maior poder de negociação, é plausível que isso favoreça a sua disposição interação, a colaboração e a comunicação.

Em contrapartida, a capacidade de monitoramento apresenta-se como assessoria à governança relacional, o que indica que o contratante mais bem informado é mais capaz de conduzir com eficácia o andamento do contrato, o que faz com que o relacionamento com o fornecedor seja mais próximo. Curiosamente, o fato de haver um monitoramento mais efetivo parece não gerar, na visão do contratante, um comportamento de desconfiança por parte do fornecedor que pudesse levar a uma redução no nível de governança relacional ao longo do contrato. Com isso a hipótese H11 pode ser suportada.

A hipótese H12 foi suportada indicando que quanto maior a intensidade das salvaguardas menor a necessidade de governar o relacionamento por meio de maior comunicação, interação e colaboração, uma vez que os comportamentos estariam previstos no contrato, inclusive com as garantias que o contratante precisa.

Por fim os resultados apresentaram também suporte para a hipótese H13 aderente à proposição teórica de Weber e Mayer (2011), onde uma estrutura preventiva de incentivos leva a um nível menor de governança relacional, representando um relacionamento mais distante entre o contratante e o fornecedor, uma vez que o foco da estrutura do contrato está nas questões de segurança e vigilância de comportamentos. Já contratos com uma estrutura promocional de incentivos estimulam o relacionamento mais próximo entre as partes acentuando o nível de interação, colaboração e comunicação.

3.8. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

O estudo mostrou uma relação importante entre os mecanismos de controle e os efeitos sobre os processos de governança relacional, nos quais a intensidade das salvaguardas gera efeitos no sentido de reduzir a governança, enquanto que a capacidade de monitoramento e o poder de negociação elevam a governança. Isso é um indicador tanto para os contratantes quanto para as empresas fornecedoras de serviços de TI do quanto esses construtos podem afetar o relacionamento entre as partes.

Outra implicação prática do estudo está na sua contribuição no sentido da estruturação dos contratos, nas quais a intensidade das salvaguardas gera contratos com estrutura preventiva de incentivos e a capacidade de monitoramento, contratos com estrutura promocional de incentivos. O estudo mostrou que o poder de negociação não parece afetar a estrutura de incentivos dos contratos. O controle do relacionamento junto ao fornecedor tem como influência a capacidade de monitoramento e a poder de negociação, mecanismos que podem direcionar o contratante no momento de realização de um contrato.

Esses relacionamentos permitem aos contratantes terem uma visão do significado dos mecanismos de controle nos níveis de governança e nas estruturas de incentivos dos contratos. Conhecer a visão do contratante em relação aos mecanismos de controle e seus efeitos permite aos fornecedores de serviços de TI planejarem possíveis desdobramentos do relacionamento ao longo do contrato, bem como a estruturação dos contratos de terceirização e até mesmo ajustes nos processos comerciais.

3.9. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O presente estudo apresenta limitações em relação ao número da amostra ratificando a grande dificuldade na obtenção dos dados para a pesquisa no Brasil. Outra limitação é associada à generalização uma vez que a amostra não probabilística limita a capacidade de extrapolações além do estudo.

Algumas percepções levam a crer que o ambiente jurídico específico em que se produziu a pesquisa possa ter um efeito determinante em relação a algumas das conclusões aqui discutidas. Espera-se que a replicação deste estudo em contextos onde se possa ter um ambiente jurídico mais favorável tenda a apresentar desdobramentos interessantes.

Várias dessas limitações abrem possibilidade para estudos futuros e maior compreensão do tema. O presente estudo pode ser utilizado em pesquisas futuras não só na área de terceirização de serviços de Tecnologia da Informação (TI), mas em outras áreas de contratação de serviços terceirizados. Outras indicações para estudos futuros envolvem a análise da visão dos fornecedores, a realização de um estudo segmentado por região do país ou por setor de atividade específico, ou ainda focar a pesquisa em determinados tipos de serviço terceirizado.

4. FATORES MITIGANTES DO RISCO DE COMPORTAMENTO OPORTUNISTA DE FORNECEDORES EM CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE TI

4.1. RESUMO

A terceirização de serviços de Tecnologia da Informação (TI) é uma prática crescente nas organizações. Essa prática é usualmente regulada por contratos que são considerados pela teoria econômica como incompletos, ou seja, não conseguem prever todas as ações e situações que podem ocorrer em sua vigência. A teoria econômica destaca o papel do contrato na regulação do relacionamento, mas também que sua incompletude dá margem à ocorrência do comportamento oportunista, quando agentes buscam seus interesses próprios em detrimento dos interesses da contraparte. Em vista dessa possibilidade, contratantes desejam reduzir sua exposição ao risco de que o contratado incorra em comportamento oportunista. Em uma condição similar, quando se trata da terceirização de tecnologia da informação (TI), os contratantes tendem a procurar mecanismos para reduzir seus riscos de comportamento oportunista por parte dos contratados. Embora a literatura econômica tenha bem descrito quais são os componentes desse tipo de risco em situações gerais, pouco se sabe sobre como o risco de comportamento oportunista é mitigado nesse particular contexto, onde a competência técnica de fornecedores frequentemente sobrepuja em larga escala a do contratante, e onde o objeto do contrato, serviços de tecnologia, é por vezes crucial para habilitar condução dos negócios do contratante. Usando a visão dos contratantes, esse estudo avalia os efeitos dos mecanismos de controle e dos mecanismos de confiança no risco percebido do contratante, composto pelos riscos de não conformidade, *poaching* e *hold up*. Foram levantadas hipóteses para avaliar os efeitos de cada um dos mecanismos de controle e de confiança sobre cada componente do risco de comportamento oportunista. Os resultados empíricos contribuíram para um melhor entendimento teórico e habilidade gerencial para lidar com o risco do comportamento oportunista de contratados, os mecanismos de controle e confiança.

4.2. INTRODUÇÃO

Terceirização de Serviços de Tecnologia da Informação (TI) é uma prática crescente nas organizações independente do seu porte ou setor de atividade. As motivações da empresa para terceirizar determinado serviço ou atividade de TI é uma questão interna das organizações e são alinhadas com as estratégias de cada empresa. Podem estar associados a custos, acesso a novas tecnologias, foco nas atividades *core* da empresa, dentre outros. O processo de terceirização de serviços é regulado por um contrato, que possui a característica de incompletude não podendo prever as diferentes situações que possam ocorrer ao longo do contrato, o que pode gerar comportamentos com características oportunistas. Em função disso as questões de risco despertam o interesse dos contratantes no sentido de buscarem maior segurança e confiança em seus contratos de terceirização. Esse estudo avalia o efeito dos mecanismos de controle (salvaguardas e capacidade de monitoramento) e dos mecanismos de confiança (reputação, competência técnica e familiaridade com o negócio) no risco percebido pelo contratante composto pelos riscos de não conformidade, *hold up* e *poaching* e o efeito do risco percebido no risco de comportamento oportunista do fornecedor.

Os resultados mostram que, na visão dos contratantes, o risco percebido (*poaching*, *hold-up* e não conformidade) têm um efeito significativo sobre o risco do fornecedor adotar um comportamento oportunista, o que leva o contratante a avaliar as características do contrato, como também a adotar ações no sentido de reduzir esses riscos analisando os efeitos que os mecanismos de controle e de confiança têm sobre cada um deles.

Esse estudo atende a interesses teóricos e práticos uma vez que através dele poderá haver uma contribuição ao melhor entendimento teórico em relação aos contratos de terceirização de serviços de TI e também contribuir para os aspectos mercadológicos na condução de contratos de serviços de TI tanto para empresas contratantes como fornecedoras.

4.3. REVISÃO DE LITERATURA

4.3.1. TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A terceirização dos serviços de tecnologia da informação (TI) é uma prática crescente nas organizações (LACITY; ROTTMAN, 2008). Terceirização de tecnologia da informação é definida como sendo a entrega de atividades de TI a terceiros para que esses realizem a gestão dessas atividades no sentido de se atingir um objetivo pré determinado (LACITY; HIRSCHHEIM, 1993). É uma decisão organizacional na qual todas as funções ou parte delas podem ser transferidas a um ou mais contratados na busca do cumprimento dos seus objetivos e tem sua motivação influenciada mais por fatores internos do que externos (LOH; VENKATRAMAN, 1992; WILLCOCKS; LACITY, 1997; SPARROW, 2003).

As razões para terceirizar os serviços de TI usualmente estão relacionadas com o foco estratégico e o foco do negócio em que a empresa está inserida. Quanto mais as empresas focarem seus objetivos de negócios, maior será a necessidade de *expertise* em TI, uma vez que surgirão necessidades de integração entre os produtos e serviços existentes bem como teremos lançamentos de novos produtos e serviços (LEITE, 1995).

As principais razões para a terceirização estão associadas à redução de custos, acesso a recursos e capacidades, foco no *core business*, aumento de flexibilidade, incremento funcional e técnico, entrega de produtos e serviços com maior rapidez, incremento nos produtos e serviços, redesenho dos processos, auxílio para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, colaboração para a atuação em novos mercados, colaboração no processo de comercialização, dentre outras (DOMBERGER, 1998; BARTHÉLEMY; QUÉLIN, 2006; LACITY; ROTTMAN, 2008).

São diversas as funções passíveis de serem terceirizadas, como por exemplo: *datacenters*; manutenção de *hardware*; suporte a PCs; treinamento, serviços de programação, implantação e integração de sistemas e educação de usuários, *helpdesk*, *mainframe*, redes, gerenciamento e planejamento de sistemas, como também compra de *softwares* e aplicativos

(WILLCOKS; FITZGERALD:1994; WILLCOCKS; LACITY,1997; LACITY; WILLCOKS, 2000; LACITY; WILLCOCKS, 2001; ARNETT;JONES, 2004).

4.3.2. A REGULAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO POR MEIO DE CONTRATOS

De acordo com Rezende e Abreu (2003, p.300) a atividade objeto de terceirização de tecnologia da informação deve ser suportada por um contrato que reflita o comprometimento entre as partes e que fiquem claras as atividades e obrigações. Isso se faz necessário, uma vez que, segundo Leite (1995, p. 35), os serviços de TI não podem ser tratados como os demais serviços que são objetos de ações de terceirização, pelo fato de envolverem riscos e complexidades diferenciadas.

Contratos são instrumentos presentes nas relações entre organizações e entre pessoas. O contrato tem a função de regular a troca entre as organizações, deixando claras as especificações e as obrigações entre as partes (GOPAL; KOKA, 2012).

Entretanto, os contratos são vistos como potencialmente incompletos devido à incapacidade das partes de preverem situações futuras, principalmente decorrentes de variados tipos de problemas de comportamentos, que surgirão ao longo do relacionamento entre as partes. São frágeis a confiança e boas intenções que podem permear as relações contratuais, uma vez que os agentes buscam interesses próprios (WILLIAMSON, 1985). A formalização de contratos é, então, uma tentativa de evitar a ocorrência de comportamentos indesejados.

4.3.3. FALHAS CONTRATUAIS E COMPORTAMENTO OPORTUNISTA DO CONTRATADO

Na presença da inevitável incompletude contratual (WILLIAMSON, 1996), torna-se impraticável prever no contrato todas as contingências futuras, o que tende a dar a lugar à desconfiança entre os agentes (LUMINEAU; MALHOTRA, 2011), que aumenta a percepção de risco.

Do ponto de vista do contratante, a essa percepção envolve o risco do contratado adotar um comportamento que busque seus próprios interesses, em detrimento aos interesses dele, ou seja, a possibilidade do contratado adotar um comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1985, 2003, 2008). Essa busca individual de interesses pode influenciar a transação objeto da relação contratual inibindo a geração de um relacionamento cooperativo (MALHOTRA; LUMINEAU, 2011).

O oportunismo está relacionado a questões morais estando presente tanto nos momentos *ex-ante*, como no *ex-post* do contrato. O oportunismo também pode estar relacionado à informação incompleta ou distorcida em relação ao que foi contratado. Para Williamson (1985) é claro que para que as transações não tenham problemas de oportunismos no decorrer do cumprimento do contrato, é importante que sejam elaborados mecanismos de controle no momento da contratação.

Na contratação de serviços de TI, os riscos estão relacionados aos recursos envolvidos na transação, aos ambientes, às pessoas e possibilidades de *turnover*, como também ao fato de não haver transações anteriores entre as partes (GEFEN, WYSS; LICHTENSTEIN, 2008; BENAROCHE; DAÍ; KAUFFMAN, 2010; GOPAL; KOKA, 2012). Os riscos de contratação podem ser classificados nas categorias a seguir.

4.3.3.1. *Poaching*

O risco de *Poaching* está associado à maneira pela qual as informações do contratante e as inerentes ao contrato podem ser utilizadas pelo fornecedor inadequadamente. Pode ser definido como o uso deliberado das informações fora do propósito do contrato, ou seja, a utilização das informações para um benefício próprio, tendo como contexto a troca de informações entre os agentes, o uso subsequente das informações e os custos envolvidos na transação (CLEMONS; HITT, 2004). A troca de informações e a oportunidade do uso dessas informações em outras situações, como em outros contratantes por exemplo, potencializam a possibilidade desse tipo de risco ocorrer, ainda mais em contratos de terceirização que, dependendo do serviço terceirizado, há uma grande necessidade do compartilhamento de informações. Esse risco está associado também à característica de

incompletude dos contratos, o que permite lacunas para que haja a utilização indevidas das informações.

De acordo com Clemons e Hitt (2004, p.100) um a possível solução para evitar a ocorrência desse tipo de risco é a realização de um contrato com o alinhamento das expectativas entre contratante e fornecedor e o investimento em ações de monitoramento, uma vez que o risco de *poaching* é difícil de ser observado.

4.3.3.2. Hold up

Hold up é um risco ao qual o contratante está sujeito em função, dentre outras razões, da incompletude dos contratos, ficar aprisionado ao fornecedor, o que pode exigir a renegociação do contrato em função dos investimentos realizados para aquele relacionamento contratual. (FARES, 2006). O risco de *hold up* acaba levando o contratante a ter que renegociar as condições do contrato original podendo surgir barganhas antes não negociadas e que podem, inclusive, afetar a relação de poder entre as partes (CLEMONS; HITT, 2004). A possibilidade da ocorrência desse tipo de risco faz com que o contratante deva avaliar com atenção sua vulnerabilidade uma vez que em contratos de terceirização essa possibilidade se faz presente pelo fato, por exemplo, do fornecedor indicar a necessidade de investimentos para a execução do serviço, que acaba exigindo o prolongamento do relacionamento e pode trazer riscos importantes para a empresa contratante. O fornecedor de serviços pode se utilizar de mecanismos que levem à ocorrência desse tipo de risco, como também, em função dessa ocorrência, desenvolver um comportamento que prevaleça seus próprios interesses, ou seja, um comportamento oportunista, aproveitando da incompletude e das especificidades dos contratos de terceirização. (KLEIN,1996; KLEIN;CRAWFORD;ALCHIAN, 1978;WILLIAMSON, 1985; SUSARLA;SUBRAMANYAM;KARHADE, 2010).

4.3.3.3. Não Conformidade

O risco de não-conformidade está associado à capacidade do fornecedor realizar aquilo que foi estabelecido contratualmente. É um risco que em função da característica de

incompletude dos contratos está presente nos contratos de terceirização, A possibilidade da ocorrência desse tipo de risco pode levar o fornecedor a desenvolver um comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1985), uma vez que não realizando adequadamente aquilo que foi estabelecido contratualmente, o fornecedor pode focar em seus interesses próprios, em detrimento dos do contratante. O risco de não-conformidade está associado a problemas no momento *ex-post* da contratação, em função da própria complexidade dos contratos de terceirização, e que podem gerar novos custos para o contratante, inclusive judiciais. (BARTHÉLEMY; QUÉLIN, 2006). Um possível mecanismo para reduzir a possibilidade de ocorrência desse risco é o desenvolvimento de uma flexibilidade no processo de governança relacional. (GOPAL;KOKA,2012).

4.3.4. MECANISMOS DE CONTROLE NOS CONTRATOS

Mecanismos de controle são os elementos da estrutura dos contratos associados às questões de segurança, garantia e monitoramento. Os mecanismos de controle estão associados ao processo de monitoramento do contrato no qual são estabelecidas cláusulas que representem a garantia esperada do contratante em relação ao contrato e podem levar a resultados financeiros positivos para o contratante (GOPAL; SIVARAMAKRISHNAN; KRISHNAN; MUKHOPADHYAY, 2003; CHEN; BHARADWAJ, 2009).

4.3.4.1. Capacidade de Monitoramento

A Capacidade de Monitoramento é um dos mecanismos de controle que permite com que o contratante avalie o desempenho do fornecedor, se certificando que aquilo que foi contratado, através de meios formais e informais, esteja sendo desenvolvido, como também permite potencializar os resultados do contrato (SHIRISH; SRIVASTAVA;THOMPSON, 2012). A capacidade de monitoramento dá ao contratante a percepção do quanto o contratado está sob seu comando, ou seja, o quanto ele controla o fornecedor em relação ao andamento do contrato, agindo no sentido de garantir o cumprimento do contrato, bem como reduzir a característica de incompletude. Ao monitorar devidamente o fornecedor, o contratante pode reduzir a possibilidade da ocorrência de comportamento oportunista, uma vez que as oportunidades que levariam a esse comportamento acabam sendo reduzidas. (COSE,1937; WILLIAMSON, 1985). A capacidade de monitoramento também detectar

desempenho inferiores aos esperados e reduzir a possibilidade da utilização indevida das informações trocadas entre o contratante e o fornecedor, que poderia levar ao risco de *poaching* (CLEMONS; HITT, 2004).

No contexto da terceirização a Capacidade de Monitoramento tem um papel importante uma vez que o fato da empresa terceirizar determinada atividade para um fornecedor faz com que seja necessária a utilização de mecanismos que monitorem aquilo que está sendo executado. Esses mecanismos podem ser formais ou informais (SHIRISH; SRIVASTAVA; THOMPSON, 2012) e dependendo da atividade terceirizada têm um papel importante no sentido de reduzir a possibilidade da utilização indevida de informações da empresa (risco de *poaching*), como também a possibilidade do fornecedor adotar um comportamento focado apenas em seus interesses, ou seja, um comportamento oportunista, uma vez que a dificuldade em se monitorar a atividade pode levar o fornecedor a uma ação oportunista. (SUSARLA; SUBRAMANYAM; KARHADE, 2010).

4.3.4.2. Salvaguardas

As salvaguardas na relação contratual estão associadas às garantias e às questões de segurança. Num relacionamento de terceirização as questões das salvaguardas estão relacionadas ao nível de completude do contrato, uma vez que quanto mais completo for o contrato, mais especificadas estarão as condições, procedimentos, punições e premiações (SHIRISH; SRIVASTAVA; THOMPSON, 2012). Além disso, a intensidade das salvaguardas estará associada a um comportamento vigilante dos agentes, que para Weber e Mayer (2011) alinha-se à proposição de contratos com estrutura preventiva de incentivos.

Para o contratante as cláusulas de salvaguardas do contrato irão permitir que ele seja protegido da ocorrência de comportamento desviante do fornecedor. As salvaguardas contribuirão para o melhor entendimento dos termos do contrato, bem como a forma que será utilizada para o acompanhamento dele. (SUSARLA; SUBRAMANYAM; KARHADE, 2010).

4.3.5. MECANISMOS DE CONFIANÇA NOS CONTRATOS

Confiança pode ser definida, de acordo com Mayer, Davis e Schoorman (1995, p. 712), Sabherwal (1999, p. 80), e Gulati (2008, p.165), como um mecanismo que está presente numa relação não só entre indivíduos, mas também entre organizações. Refere-se às ações que uma das partes deixa a realização a cargo da outra e fica na expectativa de que a ação será desenvolvida independente da capacidade de monitoramento em relação a esse desenvolvimento, havendo uma associação entre a confiança e a vulnerabilidade, uma vez que ao confiar a realização de determinadas ações a outro agente, aquele que terceirizou a ação torna-se vulnerável em relação à sua realização. A confiança entre os agentes gera uma relação de dependência entre as partes (GEFEN, 2004).

Há um debate sobre confiança e controle no qual há pesquisadores que caracterizam como incompatíveis a utilização de contrato e o fator confiança, enquanto que há pesquisadores que não só acham compatíveis, como também, integrados (POPPO; ZENGER, 2002; MALHOTRA; LUMINEAU, 2011).

Os mecanismos de confiança são representados pelas variáveis associadas à familiaridade do contratado com o negócio do contratante (GOPAL *et al* ,2003; GULATI; SYTCH, 2008; GEFEN; WYSS; LICHTENSTEIN, 2008), à reputação do contratado no mercado e à competência técnica do contratado, detalhados a seguir.

4.3.5.1. Reputação

A reputação do fornecedor é um dos construtos do mecanismo de confiança, pelo qual o contratante procura reduzir o risco de não conformidade. Ao contratar um fornecedor que tenha uma boa reputação no mercado, que seus clientes o recomendem, ou seja, que há uma experiência positiva com o fornecedor, bem como não se tenha histórico de problemas com ele, há a percepção que esse fornecedor irá ter condições de cumprir o que for contratado.

A avaliação da reputação do fornecedor é um dos elementos que auxilia a contratação por parte do contratante e pode reduzir os riscos de desperdício de recursos com investimentos

inadequados, bem como também pode reduzir o risco de oportunismo por parte do fornecedor, uma vez que ele tem uma imagem construída no mercado. (SUSARLA; SUBRAMANYAM; KARHADE, 2010).

A reputação do fornecedor é um componente que contribui para a redução dos riscos no processo de contratação e permite com que o contratante tenha um maior nível de segurança no processo de terceirização.

4.3.5.2. Familiaridade com o Negócio

No contexto de terceirização, a familiaridade do fornecedor com o negócio do contratante permite um incremento na percepção de confiança entre os agentes no sentido da efetivação da atividade objeto do contrato. Em função disso os riscos do contrato de terceirização são mitigados e podem, inclusive contribuir para um maior nível de governança relacional entre os agentes. (GEFEN; WYSS; LICHTENSTEIN, 2008).

A associação entre a familiaridade com o negócio e a confiança é forte e faz com que sejam reduzidos os riscos morais no relacionamento fazendo com que o relacionamento entre as empresas gere comportamentos construtivos relacionados à conduta e intenções. (GEFEN, 2004).

A familiaridade com o negócio permite que o relacionamento entre contratante e fornecedor seja mais próximo, que se alinha à contratos com estrutura promocional de incentivos conforme proposta de Weber e Mayer (2011).

4.3.5.3. Competência Técnica

A competência técnica é considerada um dos mecanismos de confiança uma vez que no contexto de terceirização o fato do contratante perceber que o fornecedor tem competência para desempenhar a atividade objeto do contrato, como também tem conhecimento sobre as atividades necessárias para o atendimento do contrato, eleva o nível de confiança em relação

ao fornecedor, como também gera efeito no risco desse fornecedor adotar um comportamento oportunista no decorrer do contrato.

A competência técnica do fornecedor faz com que o contratante perceba que o risco desse fornecedor não atender completamente o estabelecido no contrato, bem como a necessidade de se acompanhar adequadamente o trabalho dele para que ele não deixe de executar algum aspecto do contrato, seja reduzido.

Em terceirização esse componente do mecanismo de confiança tem um papel relevante uma vez que o contratante está transferindo a um terceiro a responsabilidade por um de seus processos ou atividades que podem ser inclusive estratégicos para a empresa. A competência técnica no contexto da terceirização é um dos fatores que interferem na escolha do fornecedor.

4.4. MODELO DE PESQUISA

O modelo da pesquisa consiste da rede nomológica onde os mecanismos de controle (Capacidade de Monitoramento e Salvaguardas) e os mecanismos de confiança (Reputação do fornecedor, Familiaridade com o Negócio, e Competência Técnica do fornecedor) são associados e produzem possíveis efeitos sobre os riscos percebidos pelo contratante (Risco de *poaching*, Risco de *Hold-up* e Risco de Não Conformidade). Estes são supostos compor o Risco de Comportamento Oportunista por parte do contratado, durante o cumprimento do contrato de terceirização de serviços de Tecnologia da Informação (TI), conforme ilustrado na Figura 5.

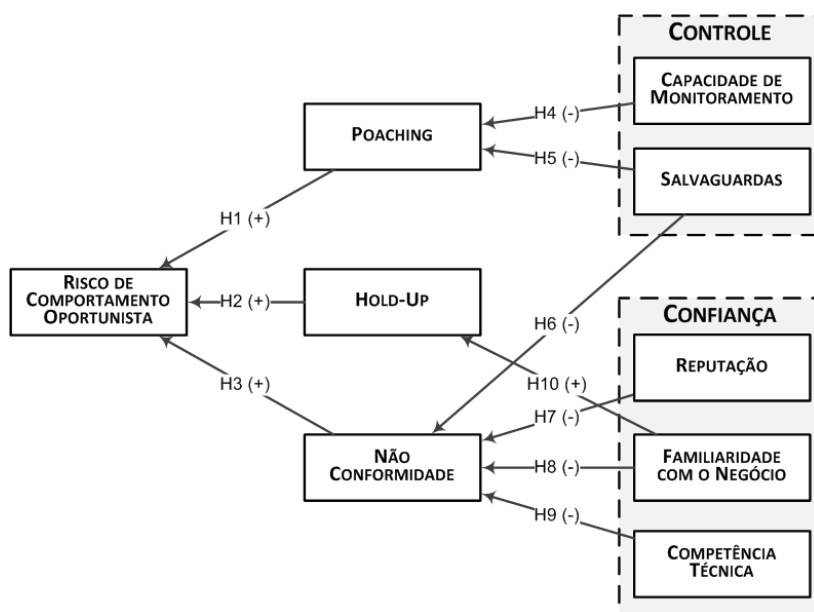


Figura 5 – Modelo de Pesquisa

4.4.1. COMPONENTES DO RISCO DE COMPORTAMENTO OPORTUNISTA

O risco de *Poaching* pode gerar um efeito sobre o Risco de Comportamento Oportunista do contratado uma vez que o acesso e utilização de informações do contratante pode levar o contratado a adotar um comportamento oportunista em relação a ele. De maneira análoga, o construto *Hold-up* que é relacionado ao risco de aprisionamento do contratante em relação ao contratado durante ou após o contrato também pode gerar um efeito no Risco de Comportamento Oportunista do contratado pelo fato desse possível aprisionamento permitir que o contratado possa tirar proveito de alguma situação, prejudicando a empresa que o contratou. O risco de Não Conformidade está associado à possibilidade do contratado não atender completamente o que o contrato requer ou o fato de que, caso não haja um acompanhamento adequado por parte do contratante, o contratado poderá deixar de cumprir algum aspecto do contrato, pode levar esse contratado a adotar um comportamento oportunista em relação ao contratante. Assim, propomos:

Hipótese 1: Quanto maior a percepção de risco de poaching, maior a percepção de risco do contratante em relação ao comportamento oportunista do contratado

Hipótese 2: Quanto maior a percepção de risco de hold-up, maior a percepção de risco do contratante em relação ao comportamento oportunista do contratado

Hipótese 3: Quanto maior a percepção de risco de não conformidade, maior a percepção de risco do contratante em relação ao comportamento oportunista do contratado

4.4.2. EFEITO DOS MECANISMOS DE CONTROLE SOBRE AS PERCEPÇÕES DE RISCO

Cada um dos construtos dos Mecanismos de Controle (Capacidade de Monitoramento e Salvaguardas) pode exercer efeitos nos riscos percebidos pelos contratantes: *poaching* e não conformidade. O construto Capacidade de Monitoramento pode gerar efeito no risco de *poaching* uma vez o contratante com maior Capacidade de Monitoramento faz com que ocorra um acompanhamento mais próximo em relação ao andamento do contrato e com isso reduza o risco do contratado utilizar informações estratégicas da empresa em benefício próprio ou passá-las aos concorrentes do contratante. Analogamente o construto Salvaguardas poderá gerar um efeito sobre o risco de não conformidade no sentido de que um número maior de salvaguardas com a previsão de punições ao contratado pode reduzir o risco do não cumprimento de algum ponto do contrato, bem como reduzir o risco de *poaching* no contrato, pelo fato de estar com o nível de garantia mais elevado.

Hipótese 4: Quanto maior a Capacidade de Monitoramento do contratante, menor a percepção de risco de poaching

Hipótese 5: Quanto maior a intensidade das Salvaguardas do contratante, menor a percepção de risco de poaching

Hipótese 6: Quanto maior a intensidade das Salvaguardas do contratante, menor a percepção de risco de não conformidade

4.4.3. EFEITO DOS MECANISMOS DE CONFIANÇA SOBRE AS PERCEPÇÕES DE RISCO

Da mesma forma que os mecanismos de controle podem gerar efeitos negativos sobre a percepção de risco, os mecanismos de confiança também.

O construto Reputação do contratado pode provocar efeito no risco de não conformidade em função da imagem e reconhecimento do contratado em relação ao mercado e aos demais clientes. Nesse sentido a reputação do contratado pode ter um efeito no risco percebido pelo contratante em relação ao fato do contratado não assinar um contrato que ele não possa cumprir, ou mesmo tenha dificuldade em cumprir alguns de seus pontos.

O construto de Familiaridade com o Negócio do contratado representa o quanto o contratado conhece o mercado e a experiência que ele tem no tipo de serviço objeto do contrato. Em função disso é possível que haja um efeito sobre o risco de não conformidade podendo não atender completamente a todos os requisitos contratados e também seja necessário um acompanhamento próximo para que ele não deixe de atender algum aspecto do contrato.

O construto Competência Técnica pode ter efeito sobre o risco de não conformidade uma vez que dependendo da capacidade do contratado espera-se que ele tenha condições de cumprir as exigências do contrato. O contratante ao escolher o contratado e avaliar sua competência técnica poderá esperar um efeito no risco desse contratado não cumprir o que o contrato determina.

Hipótese 7: Quanto maior a reputação do contratado, menor a percepção de risco de não conformidade

Hipótese 8: Quanto maior a familiaridade do contratado com o negócio do contratante, menor a percepção de risco de não conformidade

Hipótese 9: Quanto maior a competência técnica do contratado, menor a percepção de risco de não conformidade

O construto Familiaridade com o Negócio do contratante pode gerar efeito sobre a percepção de risco de *Hold-up*, uma vez que irá representar a percepção do contratante em relação à possibilidade de ficar preso ao contratado com o andamento e após o contrato. Na visão do contratante o fato do contratado ter uma familiaridade com o negócio da empresa, bem como com o mercado em que ele atua, pode aumentar sua confiança no contratado e com isso gerar incentivos para a permanência da relação. Por isso, propomos:

Hipótese 10: Quanto maior a familiaridade do contratado com o negócio do contratante, maior a percepção de risco de hold-up

4.5. METODOLOGIA

4.5.1. CONTEXTO DO ESTUDO E A AMOSTRA

O contexto da pesquisa realizada é o da terceirização de serviços de Tecnologia da Informação que, em função do dinamismo do ambiente empresarial e da evolução tecnológica, é uma prática crescente nas organizações. As motivações para uma organização terceirizar algum serviço são de ordem estratégica, normalmente relacionadas com redução de custos, melhoria de processos, acesso a recursos e capacidades, foco nas atividades *core business* da empresa, dentre outras.

A pesquisa foi aplicada numa amostra formada por empresários e profissionais da área de TI de diferentes níveis hierárquicos, diretores, gerentes e analistas, por meio de um convite. Foram enviados por email 6.300 convites a partir de uma lista inicial de empresas paulistas, posteriormente ampliada pela técnica amostral “bola de neve” onde os pesquisados puderam recomendar outros de sua lista de contatos e redes de relacionamento que julgassem envolvidos na atividade de terceirização de TI e aptos a responder o questionário. O questionário foi disponibilizado na plataforma de pesquisa surveymonkey, na qual os respondentes tiveram acesso às perguntas da pesquisa através de um link enviado juntamente com o convite para participação da pesquisa, via email.

As perguntas foram formuladas de maneira que empresários e profissionais da área, em especial os diretores e gerentes da área que são responsáveis pela contratação dos serviços

de terceiros, tivessem condições de avaliar os contratos de terceirização de serviço de TI em andamento. Os respondentes foram perguntados sobre sua visão, como contratantes, em relação à complexidade do serviço contratado, sobre os processos de governança relacional do contrato, sobre a estrutura de incentivos (promocional ou preventiva) do contrato, comportamento do contratado e a expectativa de sucesso do contrato.

Foram coletados 207 respondentes, sendo que 88 foram extraídos da base por estarem incompletos, restando 119 respondentes válidos. Esse número foi considerado adequado, tendo em vista a técnica de análise e o mínimo de amostra analisado pelo critério de 10 casos por variável independente do modelo no construto de maior número de variáveis independentes (Hair Jr *et al*, 2009), neste caso o construto Não Conformidade, que resultou 40. Já pelo critério de 10 casos por variável latente estimada resulta $n_{\min} = 90$.

4.5.2. OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DE PESQUISA

Para a pesquisa realizada foram identificadas na literatura as variáveis relativas a contratos, terceirização de TI, referentes a mecanismos de controle (Salvaguardas e Capacidade de Monitoramento), mecanismos de confiança (Familiaridade com o Negócio, Competência Técnica e Reputação), os riscos percebidos pelo contratante (Risco de *Poaching*, de *Hold-up* e de Não Conformidade) e o risco do fornecedor adotar um Comportamento Oportunista.

Em seguida foi realizada uma etapa qualitativa, com base em entrevistas abertas com empresários, diretores e gerentes de TI de empresas de diferentes ramos de atividade, para avaliar pertinência de utilizar as variáveis identificadas.

Em seguida, o questionário foi proposto por dois pesquisadores, separadamente, e construído por consenso em ciclos de revisão, com base na definição de cada construto e na literatura pertinente, bem como no conhecimento do campo, e submetido à posterior avaliação por profissionais da área, no sentido de refinar a compreensão das questões.

Cada um dos construtos foi operacionalizado pelas perguntas apresentadas no Quadro 7

Quadro 7 - Construtos do Modelo e Operacionalização

CONSTRUTO	DEFINIÇÃO	ITEM	QUESTÃO	Tipo
Salvaguardas	Extensão pela qual o contratante entende que tem garantias ou cláusulas que o protege de comportamentos desviantes do fornecedor	<i>Csalva_1</i>	Há punições previstas caso o fornecedor não cumpra o contrato	Likert 5 pontos
		<i>Csalva_2</i>	Tenho nesse contrato garantias visando seu cumprimento	Likert 5 pontos
		<i>Csalva_3</i>	O contrato é bem completo quanto a evitar possíveis desvios do fornecedor	Likert 5 pontos
Capacidade de Monitoramento	Extensão pela qual o contratante entende que tem condições de monitorar o comportamento do fornecedor	<i>Cmoni_1</i>	Conseguimos monitorar o que o fornecedor nos entrega	Likert 5 pontos
		<i>Cmoni_2</i>	Temos claro quais são os pontos de checagem na execução do contrato	Likert 5 pontos
		<i>Cmoni_3</i>	Podemos avaliar periodicamente o andamento do contrato	Likert 5 pontos
Familiaridade com o Negócio	Extensão pela qual o contratante entende que o fornecedor tem familiaridade com o negócio da empresa contratante	<i>Conbf_1</i>	O fornecedor parece ter experiência no nosso tipo de negócio	Likert 5 pontos
		<i>Conbf_2</i>	O fornecedor parece entender do nosso mercado	Likert 5 pontos
Competência Técnica	Extensão pela qual o contratante entende que o fornecedor tem competência em relação à atividade que será desempenhada	<i>Cctec_1</i>	O fornecedor parece ter competência para desempenhar a atividade objeto do contrato	Likert 5 pontos
		<i>Cctec_2</i>	O fornecedor é reconhecido no mercado pela habilidade no desempenho da atividade do contrato	Likert 5 pontos
		<i>Cctec_3</i>	O fornecedor tem conhecimento sobre as atividades necessárias ao atendimento do contrato	Likert 5 pontos
Reputação	Extensão pela qual o contratante entende que o fornecedor tem boa reputação em relação à sua atividade	<i>Crepu_1</i>	O fornecedor tem uma boa reputação no mercado	Likert 5 pontos
		<i>Crepu_2</i>	Outros clientes recomendam esse fornecedor	Likert 5 pontos
		<i>Crepu_3</i>	Não há histórico de problemas com esse fornecedor	Likert 5 pontos
Poaching	Extensão pela qual o contratante entende que o contratado poderá usar suas informações em benefício próprio	<i>Rpoac_1</i>	Tenho receio de que o fornecedor possa utilizar algumas informações da nossa empresa em benefício próprio	Likert 5 pontos
		<i>Rpoac_2</i>	Existe a possibilidade de o fornecedor repassar nossas informações para nossos concorrentes	Likert 5 pontos
Hold-up	Extensão pela qual o contratante entende que poderá ficar dependente ao fornecedor	<i>Rhoup_1</i>	É uma preocupação nossa ficarmos dependentes desse fornecedor	Likert 5 pontos
		<i>Rhoup_2</i>	Poderá ser difícil substituir o fornecedor nesse contrato	Likert 5 pontos
Não Conformidade	Extensão pela qual o contratante entende que o fornecedor poderá deixar de atender algum aspecto do contrato, indevidamente	<i>Rncon_1</i>	Existe a preocupação de que o fornecedor possa não atender completamente a todos os requisitos contratados	Likert 5 pontos
		<i>Rncon_2</i>	Se não pudermos acompanhar adequadamente, esse fornecedor poderá deixar de atender algum aspecto do contrato	Likert 5 pontos
Risco de Comportamento Oportunista	Extensão na qual o contratante entende que há risco do contratado adotar um comportamento que busque seus próprios interesses em detrimento do contratante.	<i>Rcopo_1</i>	Neste contrato temos o risco dos interesses do fornecedor prevalecerem em detrimento aos nossos	Likert 5 pontos
		<i>Rcopo_2</i>	Existe a chance do fornecedor tirar proveito de alguma situação durante o contrato e vir a prejudicar nossa empresa	Likert 5 pontos

O construto Salvaguardas é operacionalizado por indicadores em uma escala likert de 5 pontos (concordo/discordo) referentes às garantias de proteção do contratante em relação a comportamentos desviantes do fornecedor ao longo do contrato, permitindo ao contratante ter a visão do quanto ele está protegido no contrato avaliado.

O construto Capacidade de Monitoramento é operacionalizado por indicadores em uma escala likert de 5 pontos (concordo/discordo) pelos quais os contratantes emitiram sua visão sobre o andamento do contrato e as avaliações e entregas do fornecedor, permitindo ao contratante monitorar a execução do contrato.

O construto Familiaridade com o Negócio é operacionalizado por indicadores em uma escala likert de 5 pontos (concordo/discordo) referentes à experiência do fornecedor no tipo de negócio do contratante e o nível de entendimento dele em relação ao mercado do contratante.

O construto Competência Técnica do fornecedor é operacionalizado por indicadores em uma escala likert de 5 pontos (concordo/discordo) relativos a como, na visão do contratante, é a competência do fornecedor para desempenhar o serviço objeto do contrato, também avalia se o fornecedor é reconhecido no mercado pela sua habilidade no tipo de serviço do contrato e ainda se o fornecedor tem o conhecimento sobre as atividades necessárias ao atendimento do contrato.

O construto Reputação é operacionalizado por indicadores em uma escala likert de 5 pontos (concordo/discordo) onde o contratante avalia se o fornecedor tem uma boa reputação no mercado, se outros clientes o recomendam e se não há histórico de problemas com esse fornecedor, ou seja, ele mede como o fornecedor é visto pelo contratante.

O construto *Poaching* está associado às informações que o fornecedor tem em relação ao contratante. Ele é operacionalizado por indicadores em uma escala likert de 5 pontos (concordo/discordo) onde o contratante avalia o receio do fornecedor utilizar as informações

da empresa em benefício próprio, bem como a possibilidade do fornecedor utilizar as informações do contratante e repassá-las a um concorrente.

O construto *Hold-up* avalia a dependência do contratante em relação ao fornecedor. É operacionalizado por indicadores em uma escala likert de 5 pontos (concordo/discordo) relacionados à preocupação por parte do contratante em ficar dependente do fornecedor e à dificuldade em substituir o fornecedor no contrato avaliado.

O construto Não Conformidade é operacionalizado por indicadores em uma escala likert de 5 pontos (concordo/discordo) relacionados à preocupação do contratante em relação ao fornecedor não atender aos requisitos contratados e ao risco do fornecedor deixar de atender em algum aspecto do contrato, caso não haja um acompanhamento adequado.

Por fim o construto Risco de Comportamento Oportunista avalia, na visão do contratante, o quanto ele entende que há o risco do fornecedor adotar um comportamento que busque seus próprios interesses em detrimento dos dele. É operacionalizado por indicadores em uma escala likert de 5 pontos (concordo/discordo) relacionados ao risco dos interesses do fornecedor prevalecerem e à possibilidade do fornecedor tirar proveito de alguma situação durante o contrato e vir a prejudicar o contratante.

4.6. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

4.6.1. DADOS DEMOGRÁFICOS E ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Os dados demográficos mostrados apresentaram uma concentração de respondentes no setor de serviços 68,7% e um tipo de serviço objeto de terceirização predominante entre serviços de desenvolvimento ERP, com um percentual de 21,8% da amostra, e os serviços de hospedagem com 20,2%. Já em relação ao faturamento da empresa, há um relativo espalhamento entre as várias faixas, com ligeira predominância para contratantes de pequeno porte, com faturamento anual (2012) no intervalo entre R\$ 360 mil a R\$ 3,6 milhões. As informações demográficas da amostra são apresentadas na Tabela 13

Tabela 13 - Dados Demográficos da Amostra

Item	TIPO DE CONTRATO				n	%	
	Contrato Padrão	Contrato Customizado	Contrato Cust. Com SLA	Informal (s/ Contrato)			
TIPO DE OUTSOURCING	Rede	3	0	6	4	13	10,9
	Manutenção	2	1	11	0	14	11,8
	Hospedagem	9	3	11	1	24	20,2
	Desenvolvimento	4	1	6	0	11	9,2
	Impressão	3	3	3	0	9	7,6
	Website	0	0	3	0	3	2,5
	Aquisição Aplicativos	1	4	3	4	12	10,1
	Desenvolvimento ERP	6	4	14	2	26	21,8
	Outro	2	2	3	0	7	5,9
SETOR	Indústria	6	2	5	4	17	14,3
	Comercio	0	0	3	1	4	3,4
	Serviços	22	12	44	4	82	68,9
	Não informado	2	4	8	2	16	13,4
RECEITA LÍQUIDA EM 2012	De R\$0,00 a R\$360.000,00	4	1	7	2	14	11,8
	De R\$360.000,01 a R\$3.600.000,00	6	4	9	2	21	17,6
	De 3.600.000,01 a R\$16.000.000,00	4	3	7	0	14	11,8
	De 16.000.000,01 a R\$90.000.000,00	4	3	5	0	12	10,1
	De R\$90.000.000,01 a R\$300.000.000,00	2	2	4	0	8	6,7
	Acima de R\$ 300.000.000,00	3	0	10	3	16	13,4
	Não sabe	5	1	10	2	18	15,1
	Não informado	2	4	8	2	16	13,4
	n	30	18	60	11	119	
	%	25,2	15,1	50,4	9,2	100	

A Tabela 14 apresenta a estatística descritiva da amostra:

Tabela 14 - Estatística descritiva: Média, Desvio-padrão, Min, Mediana, Máx e Correlação Pearson

Variable	Mean	StDev	Min	Medi an	Max	CAP Monit	CTRL	Comando	GovREL	PREVE
CAPMonit	3,82	0,73	2,02	3,93	5,00					
Controle	3,54	0,86	1,49	3,99	5,00	0,56				
Poder	3,36	0,94	1,00	3,36	5,00	0,39	0,50			
GovREL	3,61	0,95	1,00	3,68	5,00	0,24	0,53	0,31		
Estrut	7,89	1,27	4,00	8,00	10,00	-0,02	-0,16	0,05	-0,60	
SALVA	3,48	0,97	1,00	3,66	5,00	0,49	0,43	0,42	-0,06	0,42

OBS: n =119

4.6.2. QUALIDADE DO MODELO DE MEDIDAS

4.6.2.1. **Confiabilidade Composta**

O coeficiente de Confiabilidade Composta indica que as questões de cada construto convergem na direção de medir o construto a que se destinam. Os resultados mostram valores acima de 0,80 para todas as variáveis, conforme Tabela 15, o que indica boa confiabilidade no modelo de medidas. A exceção é em relação ao construto *Hold-up* valor próximo sendo 0,79. Usamos um segundo critério de mensuração que se refere ao peso de cada indicador na variável latente a que se destina, devendo ser superior a 0,71, (raiz quadrada de 0,5) indicando que o indicador contribui com pelo menos metade de sua variância para composição dessa variável latente. As cargas dos indicadores na variável latente a que se destinam devem ser altas, > 0,71, conforme apresentados na Tabela 16.

4.6.2.2. **Validade Convergente**

A validade convergente foi analisada pelos coeficientes da Variância Média Extraída (AVE) de cada variável latente, cujo coeficiente deve ser superior a 0,5, para cada variável latente, o que mostra que os indicadores do questionário medem a variável latente de forma adequada, ou seja, pelo menos metade da variabilidade da variável latente está contemplada na operacionalização. Os coeficientes da AVE são apresentados na Tabela 15.

Tabela 15 - Variância média extraída e confiabilidade

	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
COP	0,69	0,82	0,55
CAPMONIT	0,73	0,84	0,63
COMTEC	0,71	0,88	0,80
FAMNEG	0,81	0,89	0,77
HOLDUP	0,65	0,79	0,46
POACHING	0,76	0,86	0,69
REPUT	0,69	0,87	0,77
NCONF	0,75	0,86	0,68
SALVA	0,74	0,89	0,83

4.6.2.3. Validade Discriminante

As cargas dos indicadores dos construtos devem ser maiores nos próprios construtos a serem medidos do que nos demais. A análise é feita com base na Análise Fatorial Confirmatória (Tabela 16), pela qual as cargas fatoriais dos indicadores do construto devem ser superiores a 0,71 e menores que 0,71 nos demais construtos. Esse critério foi atendido na pesquisa.

Tabela 16 - Validade discriminante (cargas fatoriais)

	RICOOP	CMO	CTEC	FNEG	Hup	Poa	REP	NCon	SAL
Rcopo_1	0,84	-0,10	0,23	-0,17	0,35	0,40	0,05	0,39	0,18
Rcopo_2	0,82	-0,12	0,09	-0,26	0,34	0,24	0,01	0,43	0,01
Cmoni_1	-0,13	0,89	-0,08	0,17	0,01	-0,35	0,17	-0,32	0,38
Cmoni_2	-0,10	0,81	-0,14	0,16	0,06	-0,27	0,01	-0,22	0,41
Cctec_1	0,26	-0,10	0,86	0,13	0,06	0,21	0,26	0,19	-0,04
Cctec_2	0,16	-0,21	0,85	0,25	0,00	0,19	0,29	0,17	-0,01
Cctec_3	0,08	-0,01	0,81	0,29	0,06	0,13	0,25	0,20	-0,05
Conbf_1	-0,19	0,08	0,33	0,87	0,29	-0,07	0,24	-0,09	-0,15
Conbf_2	-0,27	0,25	0,17	0,93	0,37	-0,16	0,39	-0,19	-0,09
Rhoup_1	0,38	0,05	-0,01	0,26	0,81	0,08	0,07	0,19	-0,06
Rhoup_2	0,29	0,02	0,09	0,34	0,80	0,20	0,25	0,23	-0,24
Rpoac_1	0,27	-0,29	0,06	-0,15	0,08	0,83	-0,08	0,40	-0,18
Rpoac_2	0,40	-0,35	0,28	-0,09	0,20	0,91	0,00	0,44	-0,24
Crepu_1	0,06	0,09	0,26	0,31	0,19	-0,05	0,92	-0,23	0,11
Crepu_2	-0,01	0,05	0,34	0,35	0,18	-0,06	0,84	-0,14	0,04
Crepu_3	0,04	0,17	0,20	0,25	0,11	0,03	0,72	-0,13	0,09
RNCon_1	0,42	-0,30	0,19	-0,13	0,25	0,48	-0,24	0,90	-0,53
RNCon_2	0,44	-0,26	0,20	-0,15	0,19	0,34	-0,11	0,83	-0,28
Csalva_1	0,21	0,42	0,01	-0,16	-0,15	-0,21	0,06	-0,34	0,87
Csalva_2	0,20	0,33	0,01	-0,09	-0,11	-0,14	0,14	-0,36	0,84
Csalva_3	-0,04	0,42	-0,10	-0,08	-0,20	-0,25	0,06	-0,50	0,87

Pelo critério de Fornell-Larker (1981) a raiz quadrada de AVE de uma variável latente deve ser maior que suas correlações com as demais variáveis latentes, mostrando que os indicadores que medem uma das variáveis latentes não se confundem com as outras. (Tabela 17).

Tabela 17 - Correlações e Variância Média Extraída, por construto ⁽¹⁾

	RICOOP	CMON	CTEC	FNEG	Hup	Poa	REP	NConf	SAL
BehRISC	0,83								
CapMONIT	-0,13	0,85							
ComTEC	0,20	-0,12	0,84						
FamNEG	-0,26	0,20	0,27	0,90					
Holdup	0,42	0,04	0,05	0,37	0,81				
Poaching	0,39	-0,37	0,21	-0,13	0,17	0,87			
REPUT	0,04	0,12	0,32	0,36	0,20	-0,04	0,83		
RiscNConf	0,49	-0,32	0,22	-0,16	0,26	0,48	-0,21	0,87	
SALVA	0,12	0,46	-0,04	-0,13	-0,18	-0,24	0,10	-0,48	0,86

⁽¹⁾ A raiz quadrada da Variância Média Extraída é representada na diagonal

4.6.3. QUALIDADE DO MODELO ESTRUTURAL

4.6.3.1. Tamanho dos Efeitos no Modelo

Usamos a técnica de análise de equações estruturais, com o software SmartPLS, por ser esta a técnica adequada quando se tem modelo com variáveis latentes e o objetivo é a análise simultânea de múltiplas relações. O tamanho dos efeitos no modelo é indicado pelos coeficientes apresentados na Tabela 18, cuja significância foi estimada usando a técnica de *bootstrap* de 1000 subamostras, com reposição.

A Tabela 18 e a Figura 6 mostram que os relacionamentos no modelo da pesquisa apresentam diferentes graus de significância. Os relacionamentos entre Familiaridade com o Negócio e o risco de *Hold-up*, o de *Hold-up* e Comportamento Oportunista, o de Não Conformidade e Comportamento Oportunista apresentam alto nível de significância $p < 0,001$ e são positivos, com coeficientes de 0,37, 0,30 e 0,32. Os relacionamentos entre Capacidade de Monitoramento e o risco de *Poaching*, o de Salvaguardas e Comportamento Oportunista (efeito indireto) e o de Salvaguardas e o risco de Não Conformidade também apresentam alto nível de significância $p < 0,001$, porém com coeficientes negativos de -0,33, -0,17 e -0,48. O relacionamento entre Competência Técnica e o risco de Não Conformidade apresenta um nível de significância $p < 0,01$ e positivo com coeficiente de 0,32. O relacionamento entre Familiaridade com o Negócio e o risco de Não Conformidade apresenta um nível de significância $p < 0,01$ e negativo com coeficiente de -0,24. Os

relacionamentos entre Competência Técnica e o Risco de Comportamento Oportunista e o do risco de *Poaching* e o Risco de Comportamento Oportunista apresentaram um nível de significância $p < 0,05$, positivos e com coeficientes 0,10 e 1,19 respectivamente. Os relacionamentos entre Capacidade de Monitoramento e Risco de Comportamento Oportunista, Familiaridade com o Negócio e Risco de Comportamento Oportunista, Reputação e Comportamento Oportunista, Reputação e Não Conformidade e entre Salvaguardas e *Poaching*, apresentaram um resultado de não significativo (NS) com coeficientes -0,06, 0,03, -0,06, -0,18, -0,10.

Tabela 18 - Efeitos totais no modelo estrutural e significâncias ^{(1) (2)}

	RICOOP		HOLDUP	POACHING	NCONF
	Direto	Mediado			
CAPMONIT		-0,06 NS		-0,33***	
SALVA		-0,17***		-0,10 NS	-0,48***
REPUT		-0,06 NS			-0,18 NS
FAMNEG		+0,03 NS	+0,37***		-0,24 **
COMTEC		+0,10 *			+0,32 **
POACHING	+0,19 *				
HOLDUP	+0,30***				
NCONF	+0,32***				
R²		35,6%	13,9%	14,3%	37,8%

⁽¹⁾ (*) $p < 0,05$; (**) $p < 0,01$; (***) $p < 0,001$; (NS) Não significante

⁽²⁾ Estimativa efetuada por técnica de *Bootstrap* de 1000 sub-amostras, com reposição

Os resultados mostram que a Capacidade de Monitoramento influi negativamente sobre o risco de *poaching* (-0,33, $p < 0,001$) indicando que a Capacidade de Monitoramento está associada a uma redução do risco do uso das informações do contratante por parte do fornecedor.

A competência técnica apresenta efeito positivo sobre o risco de não conformidade (0,32, $p < 0,01$), o que significa que o aumento da capacidade técnica eleva o risco de não conformidade, em função do alto conhecimento do fornecedor em relação ao serviço

terceirizado. Além disso, o aumento da competência técnica também gera um efeito positivo (0,10, $p < 0,05$) no risco de comportamento oportunista.

A familiaridade com o negócio do contratante apresenta efeito positivo sobre o risco de *Hold-up* (0,37, $p < 0,001$), indicando que quanto maior o conhecimento do mercado de atuação do contratante por parte do fornecedor maior o risco que o contratante vislumbra em ficar dependente do fornecedor. Em relação ao risco de não conformidade, a familiaridade com o negócio do fornecedor influi negativamente (-0,24, $p < 0,01$), indicando que o fornecedor ao conhecer o mercado de atuação do contratante reduz as possibilidades de não cumprir a atividade objeto do contrato.

O risco de *Hold-up* influi positivamente (0,30, $p < 0,001$) no risco de comportamento oportunista do fornecedor, indicando que, na visão do contratante, quanto mais ele percebe o risco de ficar dependente do fornecedor, mais ele entende que há a possibilidade desse fornecedor adotar um comportamento que prevaleça seus interesses.

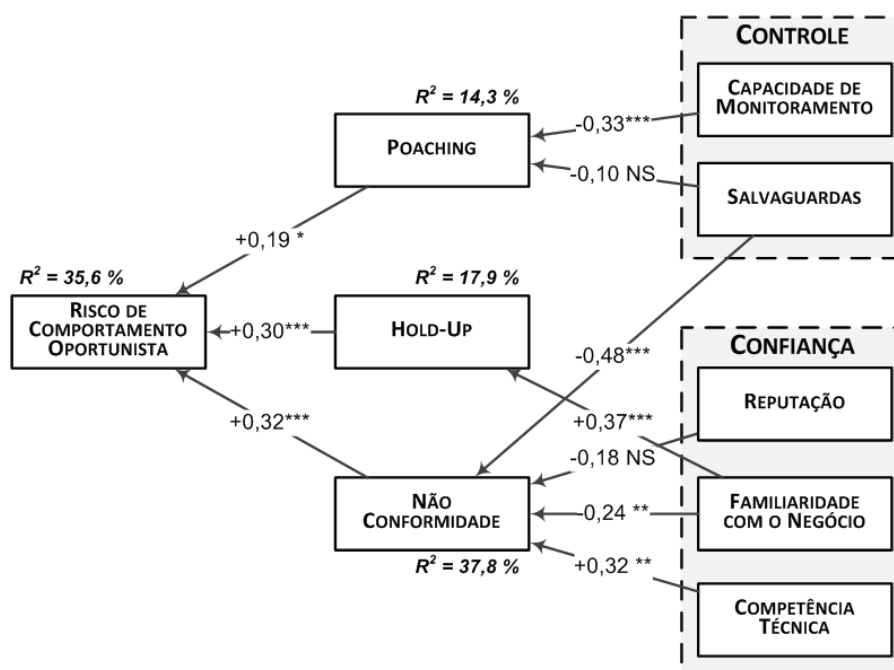


Figura 6 – Resultados da análise

Da mesma forma, o risco de *poaching* também influi positivamente (0,19, $p < 0,05$) no risco de comportamento oportunista do fornecedor, indicando que o risco do fornecedor utilizar as informações do contratante em benefício próprio ou a possibilidade de repassá-las a concorrentes do contratante está associado a um aumento do risco desse fornecedor adotar um comportamento que prevaleça seus interesses.

O risco de não conformidade influi positivamente (0,32, $p < 0,001$) no risco de comportamento oportunista, indicando que na visão do contratante a possibilidade do fornecedor deixar de atender os requisitos do contrato está associada a esse fornecedor ter seus interesses prevalecidos.

As salvaguardas são vistas pelos contratantes como tendo uma influência negativa no risco de não conformidade (-0,48, $p < 0,001$) indicando que mais garantias o contratante tem no contrato, para ele, menores são as possibilidades do fornecedor não atender aos requisitos do contrato. De maneira indireta as salvaguardas influem negativamente no risco de comportamento oportunista do fornecedor (-0,17, $p < 0,001$) indicando que maiores garantias para o contratante reduzem o risco do fornecedor adotar um comportamento em que prevaleçam seus interesses.

O risco de comportamento oportunista por parte do fornecedor pode ser explicado em 35,6% da sua variabilidade pelos efeitos da intensidade da competência técnica, dos riscos de *Hold-up*, *poaching* e não conformidade e as salvaguardas. Já o risco de não conformidade pode ser explicado em 37,8% da sua variabilidade pela intensidade da competência técnica, a familiaridade com o negócio do contratante e as salvaguardas. O risco de *Hold-up* pode ser explicado em 13,9% da sua variabilidade pela intensidade da familiaridade do fornecedor com o negócio do contratante e o risco de *poaching* pode ser explicado em 14,3% da sua variabilidade pela intensidade da Capacidade de Monitoramento.

4.7. DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Em resumo, as hipóteses suportadas estão no Quadro 8

Os resultados do estudo mostram que H1 foi suportada, significando que quanto maior a percepção do risco de *poaching* por parte do contratante, maior é a percepção dele em relação ao risco do contratado adotar um comportamento oportunista. O contratante entende que há o risco do contratado utilizar as informações da empresa em benefício próprio e inclusive repassá-las à concorrência, ele também pode agir pensando apenas em seus interesses, em detrimento dos do contratante.

A hipótese H2 foi suportada pelos resultados indicando que na visão do contratante, um maior risco de *hold-up* está associado ao risco do contratado adotar um comportamento oportunista. O contratante ao entender que há o risco dele ficar aprisionado ao contratado, por questões técnicas, de investimento, etc, avalia sua vulnerabilidade e entende também que o contratado irá poder adotar um comportamento focado apenas em seus interesses.

Pelos resultados a hipótese H3 pode ser suportada indicando que também na visão do contratante o risco de não conformidade influencia positivamente o risco de comportamento oportunista por parte do fornecedor. O fato de haver a preocupação por parte do contratante que o fornecedor possa não atender aos requisitos do que foi contratado e exigindo um acompanhamento adequado, faz com que ele perceba também o risco do contratado adotar um comportamento focado apenas em seus interesses.

Os resultados do estudo mostraram que, com o suporte das hipóteses H1, H2 e H3, na visão dos contratantes, os três riscos (*poaching*, *hold-up* e o de não conformidade) geram efeitos positivos no risco do contratado desenvolver um comportamento apenas focado nos interesses próprios, bem como poder tirar proveito de alguma situação e prejudicar o contratante.

A hipótese H4 foi suportada pelos resultados do estudo indicando que quanto maior a capacidade em monitorar o fornecedor, o contratante entende que reduz o risco desse

fornecedor utilizar as informações da empresa em benefício próprio ou mesmo passá-las à concorrência. Esse resultado é aderente à teoria pelo fato de que um dos mecanismos de redução do risco de *poaching* é o monitoramento.

Os resultados mostram que a hipótese H5 não foi suportada pelo fato do coeficiente de relacionamento entre os construtos ter sido não significativo. O fato do coeficiente ser negativo aponta para uma possível relação na qual o aumento das salvaguardas no contrato, elevando o nível de garantias para o contratante, pode reduzir o risco de *poaching*, em função de possíveis penalidade previstas no contrato.

Em relação à hipótese H6 os resultados mostram que ela foi suportada, indicando que um maior nível de salvaguardas, o que significa maior segurança e garantia para o contratante, menor é o risco do contratado deixar de atender a todos os requisitos contratados, bem como necessitar um acompanhamento adequado para que não deixe de executar alguma atividade. Em função disso o contratante entende que as salvaguardas do contrato geram um efeito na redução dessa categoria de risco do contrato.

A hipótese H7, pelos resultados do estudo, não pode ser suportada pelo fato do relacionamento entre o construto reputação do fornecedor e o risco de não conformidade ter sido não significativo. Em função disso não podemos afirmar que o fato do fornecedor ter uma boa reputação no mercado, ter sido recomendado pelos seus clientes e não ter histórico de problemas com o contratante, faça com que o contratante não corra o risco de não conformidade. O coeficiente ter um sinal negativo pode indicar que quanto maior a reputação do fornecedor, menor é o risco dele deixar de cumprir todas as etapas daquilo que foi contratado.

Quadro 8 – Suporte às hipóteses propostas

Hipótese	Resultado
<i>Hipótese 1: Quanto maior a percepção de risco de poaching, maior a percepção de risco do contratante em relação ao comportamento oportunista do contratado</i>	<i>suportada</i>
<i>Hipótese 2: Quanto maior a percepção de risco de hold-up, maior a percepção de risco do contratante em relação ao comportamento oportunista do contratado</i>	<i>suportada</i>
<i>Hipótese 3: Quanto maior a percepção de risco de não conformidade, maior a percepção de risco do contratante em relação ao comportamento oportunista do contratado</i>	<i>suportada</i>
<i>Hipótese 4: Quanto maior a Capacidade de Monitoramento do contratante, menor a percepção de risco de poaching</i>	<i>suportada</i>
<i>Hipótese 5: Quanto maior a intensidade das Salvaguardas do contratante, menor a percepção de risco de poaching</i>	<i>não suportada</i>
<i>Hipótese 6: Quanto maior a intensidade das Salvaguardas do contratante, menor a percepção de risco de não conformidade</i>	<i>suportada</i>
<i>Hipótese 7: Quanto maior a reputação do contratado, menor a percepção de risco de não conformidade</i>	<i>não suportada</i>
<i>Hipótese 8: Quanto maior a familiaridade do contratado com o negócio do contratante, menor a percepção de risco de não conformidade</i>	<i>suportada</i>
<i>Hipótese 9: Quanto maior a competência técnica do contratado, menor a percepção de risco de não conformidade</i>	<i>não suportada</i>
<i>Hipótese 10: Quanto maior a familiaridade do contratado com o negócio do contratante, maior a percepção de risco de hold-up</i>	<i>suportada</i>

A hipótese H8 foi suportada pelos resultados, indicando que a familiaridade do fornecedor com o negócio do contratante, faz com que haja um componente de confiança, como previsto na teoria, levando o fornecedor a perceber que é menor o risco do fornecedor não cumprir adequadamente o contrato. Em função disso o contratante entende que quanto mais o fornecedor entende do negócio da empresa mais são as possibilidades dele cumprir o que foi contratado.

Os resultados do estudo mostram que a hipótese H9 não pode ser suportada, uma vez que na visão do contratante, quanto mais o fornecedor tiver competência técnica, há o risco de o fornecedor deixar de atender algum aspecto do contrato indevidamente, o que pode provocar a adoção de práticas de acompanhamento junto ao fornecedor ao longo do contrato.

Por fim, o estudo mostrou que a hipótese H10 foi suportada, o que indica que, na visão do contratante, quanto maior a familiaridade do fornecedor com o negócio da empresa, maiores

são os riscos da empresa ficar aprisionada ao fornecedor. Esse conhecimento do mercado é visto pelo contratante como um risco nesse sentido estabelecer medidas para reduzir a ocorrência desse risco, como por exemplo, procurar a realizar um contrato com maior nível de completude.

A rede nomológica do modelo representa uma alternativa para as pesquisas referentes a contratos de terceirização de serviços de tecnologia da informação uma vez que incluiu conceitos de outras áreas (LACITY; WILLCOCKS, 2009). O modelo da pesquisa mostrou o forte relacionamento entre os construtos sinalizando que esses relacionamentos podem ainda ser investigados no sentido de contribuir com outras descobertas em relação ao tema.

4.8. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

O presente estudo traz como implicação prática a visão dos contratantes de serviços de TI em relação aos efeitos dos mecanismos de controle e confiança no risco percebido em relação aos fornecedores e os efeitos do risco percebido no risco de comportamento oportunista. Essa avaliação é importante uma vez que o comportamento oportunista dos fornecedores pode comprometer o andamento do contrato e em última análise os resultados esperados para a organização. O estudo mostrou que o risco percebido pelo contratante tem um efeito positivo no risco de comportamento oportunista, o que permite às empresas um estudo no sentido de procurar reduzir essa percepção de risco. Para isso o entendimento de como os mecanismos de controle e confiança afetam os diferentes riscos é uma opção efetiva para a análise. A composição da percepção de risco do contratante foi feita considerando os riscos de não conformidade, *poaching* e *Hold-up*, riscos estes inerentes ao andamento dos contratos de TI. Através das hipóteses elaboradas no estudo foi possível avaliar as influências dos mecanismos de controle e confiança na percepção de risco e esta no risco de comportamento oportunista por parte dos fornecedores.

4.9. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O presente estudo apresenta limitações em relação ao número da amostra ratificando a grande dificuldade na obtenção dos dados para a pesquisa. O aumento do número de respondentes ratificaria os resultados obtidos no estudo. Poderíamos melhorar os indicadores no sentido de poder medir de maneira mais eficiente o efeito do construto reputação sobre o risco de não conformidade. Da mesma maneira poderíamos melhorar os indicadores para uma medição mais efetiva do relacionamento entre o construto salvaguardas e o risco de *poaching*.

Várias dessas limitações abrem possibilidade para estudos futuros e maior compreensão do tema. O presente estudo pode ser utilizado em pesquisas futuras não só na área de terceirização de serviços de Tecnologia da Informação (TI), mas em outras áreas de contratação de serviços terceirizados. Outras possibilidades para estudos futuros envolvem a análise da visão dos fornecedores; a realização de estudos segmentados por região do país

ou por setor de atividade específico; ou ainda focar a pesquisa em determinados tipos de serviço terceirizado.

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES GERAIS

A análise dos aspectos envolvidos na condução de contratos de Terceirização de Tecnologia da Informação (TI) envolve dentre outros, conceitos referentes à complexidade do serviço terceirizado, governança relacional, estruturas de incentivos, comportamento dos agentes, expectativa de sucesso dos contratos, controle do relacionamento, capacidade de monitoramento, poder de negociação, intensidade das salvaguardas, riscos (*poaching*, *hold up* e não conformidade), risco de comportamento oportunista, reputação, competência técnica e familiaridade com o negócio do contratante.

Em função dessa análise envolvendo os conceitos acima ser complexa, ela foi feita em três modelos sendo cada um representado por um capítulo, configurado no formato de artigo acadêmico.

O primeiro artigo, denominado Comportamento de Colaboração e Expectativa de Sucesso em contratos de terceirização de Serviços de TI: Efeitos da Complexidade da atividade, Governança Relacional e Estrutura de Incentivos, teve como propósito avaliar, na visão contratante, a relação entre esses conceitos.

Os resultados do estudo referente a esse primeiro artigo mostraram que há um efeito da complexidade do serviço terceirizado tanto na intensidade da governança relacional, quanto na estrutura de incentivos dos contratos. Quanto mais complexo o serviço terceirizado, mais intensa é a governança relacional, indicando que essa complexidade exige um relacionamento mais próximo entre os agentes. Em relação à estrutura de incentivos, quanto maior a complexidade do serviço terceirizado, menos preventiva deve ser a estrutura de incentivos, ou seja, menos focada em vigilância e segurança. O contrato deve ser com uma estrutura promocional, visando uma interação maior entre as partes. A relação entre estrutura de incentivos e governança relacional também foi identificada no estudo, indicando que estruturas preventivas de incentivos demandam menos intensidade de governança relacional.

Os resultados também ratificaram as hipóteses levantadas indicando que uma maior intensidade de governança relacional faz com haja um comportamento mais pró ativo por parte do fornecedor, comportamento este também verificado quando há estruturas promocionais de incentivos. Esse comportamento mais pró ativo do fornecedor gera um efeito positivo na expectativa de sucesso do contrato, que também sofre o efeito positivo de uma maior intensidade de governança relacional. O único efeito que o estudo não ratificou foi o da estrutura de incentivos sobre a expectativa de sucesso dos contratos, onde esperávamos que estruturas preventivas de incentivos reduzissem a expectativa de sucesso do contrato.

Dessa maneira a proposta do artigo em avaliar a interação e os efeitos dos conceitos foi realizada, testando proposições apenas teóricas sobre o tema apresentadas por Weber e Mayer (2011) e associando à proposições o conceito de expectativa de sucesso dos contratos.

O segundo artigo denominado A busca pelo Controle do Relacionamento em Contratos de Terceirização de TI: Antecedentes e Efeitos sobre a estrutura de Incentivos Contratuais e a Intensidade da Governança Relacional, se propôs a avaliar, pelo fato dos contratos possuírem a característica de incompletude, o quanto os elementos que levam o contratante a buscar o controle do relacionamento, no sentido de aumentar sua segurança nos contratos, acabam influenciando a estrutura de incentivos dos contratos, bem como a intensidade da governança relacional.

O estudo avaliou o efeito da capacidade de monitoramento, do poder de negociação e a intensidade das salvaguardas, no controle do relacionamento. Exceto o efeito das salvaguardas, o da capacidade de monitoramento e o do poder de negociação foram positivos e altamente significantes, indicando que esses componentes permitem um controle do relacionamento. Os resultados também mostraram que há um efeito positivo da capacidade de monitoramento sobre o poder de negociação indicando, na visão do contratante, que quanto maior a capacidade em monitorar o fornecedor, mais poder em

impor suas condições de negociação ele terá. Também quanto maior o poder de negociação maior a intensidade de salvaguardas que o contratante colocará no contrato

Os resultados mostraram que os elementos que contribuem para o controle de relacionamento (capacidade de monitoramento, poder de negociação e intensidade de salvaguardas), geram efeitos na governança relacional e na estrutura de incentivos dos contratos. Uma maior capacidade de monitoramento está associada a estruturas promocionais de contrato indicando que essa capacidade de monitoramento leva a uma maior proximidade entre os agentes não gerando um contexto de desconfiança. A maior capacidade de monitoramento leva também a um maior nível de governança relacional, indicando também uma maior proximidade entre os agentes.

O poder de negociação também influencia positivamente a governança indicando que esse poder pode aproximar os agentes e fazer com que tenham um relacionamento mais próximo. Isso não ocorre com a intensidade das salvaguardas, que atuam como um redutor no nível de governança, indicando que o nível de salvaguardas é um elemento que pode levar a um relacionamento mais distante entre contratante e fornecedor. Além disso o nível mais elevado de salvaguardas está associado a contratos com estruturas preventivas de incentivos que têm características de segurança e vigilância.

Nesse segundo artigo não foi possível afirmar os efeitos do poder de negociação sobre as estruturas de incentivos e o do nível de salvaguardas sobre o controle de relacionamento em função da não significância do coeficiente relativo a esse relacionamento. O artigo indica que podemos concluir que há na visão do contratante a intenção do controle do relacionamento sobre o fornecedor e também há a percepção que os mecanismos de controle geram efeitos nos processos de governança e nas estruturas de incentivos.

O terceiro artigo denominado Fatores Mitigantes do Risco de Comportamento Oportunista de Fornecedores em Contratos de Terceirização de TI se propôs a avaliar os mecanismos pelos quais os contratantes podem se defender do risco dos fornecedores adotarem um comportamento oportunista. A possibilidade da ocorrência de diferentes riscos ao longo do

contrato, como por exemplo o de *poaching*, o de *hold up* e o de não conformidade, podem levar o fornecedor a adotar um comportamento desviante que foque apenas em seus interesses e com a possibilidade de prejudicar a empresa contratante.

Avaliar como o contratante pode atuar diante dos possíveis riscos do contrato utilizando mecanismos de controle e de confiança permite uma visão mais holística do contrato e seus possíveis riscos. Com os resultados do estudo indicando que os riscos de *poaching*, *hold up* e o de não conformidade têm um efeito significativo no risco de comportamento oportunista por parte do fornecedor, faz com que o contratante busque reduzir esses riscos. Tendo a indicação que a capacidade de monitoramento é um mecanismo que reduz o risco de *poaching*, que uma maior intensidade de salvaguardas reduz o risco de não conformidade, que a familiaridade do fornecedor com o negócio do contratante reduz o risco de não conformidade, o contratante pode avaliar com mais cuidado seu contrato.

Também é importante que o contratante tenha claro que, de acordo com os resultados do estudo, a maior familiaridade do fornecedor com o negócio do contratante, pode reduzir o risco de não conformidade, mas eleva o de *hold up* e uma maior competência técnica aumenta o risco de não conformidade. Nesse artigo não foi possível avaliar o relacionamento da intensidade das salvaguardas com o risco de *poaching*, nem o efeito do relacionamento da reputação do fornecedor sobre o risco de não conformidade, pelo fato dos coeficientes se apresentarem como não significantes.

Esse artigo contribui particularmente em permitir avaliar os diferentes conceitos e riscos que levam à ocorrência do comportamento oportunista por parte do fornecedor e mostrou como o contratante pode agir no sentido de buscar reduzir os diferentes riscos.

6. REFERÊNCIAS

ARGYRES, N. S.; MAYER, K. J. Contract Design as a Firm Capability: An Integration of Learning and Transaction Cost Perspectives. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 4, p. 1060-1077, 2007.

ARGYRES, N. S.; BERCOVITZ, J.; MAYER, K. J. Complementarity and Evolution of Contractual Provisions: An Empirical Study of IT Services Contracts. **Organization Science**, v. 18, n.1, p. 3-19, 2007.

ARNETT, K. P.; JONES, M. C. Firms that choose outsourcing: a profile. **Information & Management**, v. 1, n. 4, p. 179-88, 1994.

ARORA, A.; FORMAN, C. Proximity and Information Technology Outsourcing: How Local Are IT Services Markets. **Journal of Management Information Systems**, v.24, n.2, p.73-102, 2007.

BAKER, G.; GIBBONS, R.; MURPHY, K. J. Relational Contracts and the Theory of the Firm. **The Quarterly Journal of Economics**, p.39-84, 2002.

BARTHÉLEMY, J. The Hidden Costs of IT Outsourcing. **MIT Sloan Management Review**, Spring, p. 60-69, 2001.

_____. The hard and soft sides of IT outsourcing management. **European Management Journal**, v. 21, n. 5, outubro, p. 539-548, 2003.

BARTHÉLEMY, J.; QUÉLIN, B. V. Complexity of Outsourcing Contracts and Ex Post Transaction Costs: An Empirical Investigation. **Journal of Management Studies**, v.43, n.8, p. 1775-1797, 2006.

BENAROCH, M.; DAI, Q.; KAUFFMAN, R. J. Should We Go Our Own Way? Backsourcing Flexibility in IT Services Contracts. **Journal of Management Information Systems**, v. 26, n. 4, p. 317-358, 2010.

CHEN, Y.; BHARADWAJ, A. An Empirical Analysis of Contract Structures in IT Outsourcing. **Information Systems Research**, v. 20, n. 4, p. 484-506, 2009.

CLEMONS, E.K.; HITT, L.M. Poaching and the Misappropriation of Information:

Transaction Risks of Information Exchange. **Journal of Management Information Systems**. v.21, n.2, p.87-107, 2004

HENSELER, J.; WANG, H. (Org). **Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications**. Berlin: Springer, 2010, p. 655-690, cap. 28

COASE, R.H. The Nature of the Firm. **Economica, New Series**, v.4, n.16, p.386-405, 1937.

CRUZ, T. **Sistemas de informações gerenciais: tecnologia da informação e a empresa do século XXI**. São Paulo: Atlas, 1998.

DIBBERN, J.; GOLES, T.; HIRSCHHEIM, R.; BANDULA, J. Information systems outsourcing: a survey and analysis of the literature. **Database for Advances in Information Systems**, v. 34, n. 4. 2004.

DOMBERGER, S. **The Contracting Organization: A strategic guide to Outsourcing**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

DOMBERGER, S.; FERNANDEZ, P.; FIEBIG, D. G. Modelling price, performance and contract characteristics of IT outsourcing. **Journal of Information Technology**, n. 15, p. 107-118, 2000.

EFRON, B. Bootstrap methods: Another look at the jackknife. **Annals of Statistics**, 7:1, pp. 1-26. 1979

FARES, M. Renegotiation Design and Contract Solutions to the Hold-Up Problem. **Journal of Economics Surveys**. V.20, n.5, p.731-756, 2006.

FARIA, F. Qual o melhor momento para o outsourcing de TI nas organizações? *in* ALBERTIN, A. L.; SANCHEZ, O. P. (org) **Outsourcing de TI: impactos, dilemas, discussões e casos reais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v.18, p.39-50, fev., 1981

GEFEN, D.; STRAUB, D.W.; BOUDREAU, M.C. Structural equation modeling and regression: guidelines for research practice. **Communications of the Association of Information Systems**, v.4, n.7, 2000

GEFEN, D. What make an ERP Implementation Relationship Worthwhile : Linking Trust Mechanisms and ERP Usefulness. **Journal of Management Information Systems**, v. 21, n. 1, p.263-288, 2004.

GEFEN, D. ; WYSS, S. ; LICHTENSTEIN, Y. Business Familiarity as Risk Mitigation in Software Development Outsourcing Contracts. **Mis Quarterly**, v. 32, n.3, p. 531-551, 2008.

GEYSKENS, I. ; STEENKAMP, J-B. E. M. ; KUMAR, N. Make, Buy, or Ally : A Transaction Cost Theory Meta-Analysis. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 3, p. 519-543, 2006.

GHOSHAL, S. ; MORAN, P. Bad for Praticce : A Critique of the Transaction Cost Theory. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 13-47, 1996.

GOO, J.; KISHORE, R.; RAO, H. R. The Role of Service Level Agreements in Relational Management of Information Technology Outsourcing: An Empirical Study. **MIS Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 119-145, 2009.

GOPAL, A.; KOKA, B. R. The Asymmetric Benefits of Relational Flexibility: Evidence from Software Development Outsourcing. **MIS Quarterly**, v.36, n.2, p. 553-576. Jun 2012.

GOPAL, A.; SIVARAMAKRISHNAN, K.; KRISHNAN, M. S. ; MUKHOPADHYAY, T. Contracts in Offshore Software Development: An Empirical Analysis. **Management Science**, v. 49, n. 12, p. 1671-1683, 2003.

GRIFFITHS, P. D. R. ; REMENYI, D. The burning question in ICT: what and how should we outsource? *in* ALBERTIN, A. L.; SANCHEZ, O. P. (org) **Outsourcing de TI: impactos, dilemas, discussões e casos reais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

GROVER, V.; CHEON, M. J.; TENG, J. T. C. The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. **Journal of Management Information Systems**, v.12, n.4, p.89-116, 1996.

GULATI, R.; SYTCH, M. Does Familiarity Breed Trust? Revisiting the Antecedents of Trust. **Managerial and Decision Economics**, v. 29, p.165-190, 2008.

GULATI, R. Does Familiarity Breed Trust? The implications of Repeated Ties for Contractual Choices in Alliances. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 85-112, 1995.

GULATI, R.; NICKERSON, J. A. Interorganizational Trust, Governance Choice and Exchange Performance. **Organization Science**, v.19, n. 5, p. 688-708, 2008.

HAIR JR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HENSELER, J.; FASSOT, G. Testing Moderating Effects in PLS Path Models: An illustration of Available Procedures. *In*: VINZI, V. E.; CHIN, W. W.; HENSELER, J.; WANG, H. (Org). **Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications**. Berlin: Springer, 2010, p.655-690, cap. 30

HIGGINS, E. T. Promotion and Prevention Regulatory Focus as a Motivational Principle. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 30, p. 1-46, 1998.

HIGGINS, E. T.; SHAH, J.; FRIEDMAN, R. Emotional Responses to Goal Attainment: Strengh of Regulatory Focus as Moderator. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 72, n. 3, p. 515-525, 1997.

HIRSCHHEIM, R.; GEORGE, B. Information technology outsourcing: ongo the third wave *in* ALBERTIN, A. L.; SANCHEZ, O. P. (org) **Outsourcing de TI: impactos, dilemas, discussões e casos reais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

JARVIS, C.B.; MACKENZIE, S.B.; PODSAKOFF, P.M. A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. **Journal of Consumer Research**, v. 30, p. 199-218, 2003

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Judgement under uncertainty: heuristics and biases. **Science**, 185(4157), 1124-1131, 1974.

KLEIN, B. Why hold-ups occur: The self-enforcing range of contractual relationships. **Economics Inquiry**, v.34, n.3,p.444-463, 1996.

KLEIN, B.; CRAWFORD,R.A., ALCHIAN, A.A. Vertical Integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. **Journal Law Economics**, v.21, n.2, p.297-326, 1978.

KOH, C. S. A.; STRAUB, D. W. IT Outsourcing Success: A Psychological Contract Perspective. **Information Systems Research**, v.15, n.4, p. 356-373, 2004.

LACITY, M. C.; HIRSCHHEIM, R. The information systems outsourcing bandwagon. **Sloan Management Review** (Fall), p. 73-86. 1993.

LACITY, M. C.; ROTTMAN, J.W. **Offshore Outsourcing of IT Work – client and supplier perspectives**. New York: Palgrave Macmillan, 2008. 274 p.

LACITY, M. C.; WILLCOCKS, L. P. Outsourcing Research: Towards More Informed Practice *in* LACITY, M. C.; WILLCOCKS, L. P. (org) **Information Systems and Outsourcing: studies in theory and practice**. New York: Palgrave Macmillan, 2009. 431 p.

_____. Transaction Cost Economics Applied to IT Outsourcing: Findings and Critique *in* LACITY, M. C.; WILLCOCKS, L. P. (org) **Information Systems and Outsourcing: studies in theory and practice**. New York: Palgrave Macmillan, 2009. 431 p.

_____. **Global information technology outsourcing: in search of business advantage**. Chichester: John Wiley & Sons, 2001.

_____. **Inside information technology outsourcing: a state-of-the-art report**. Templeton Research, Templeton College, Oxford, 2000.

_____. An empirical investigation of information technology sourcing practices: lessons from experience. **MIS Quarterly**, v.22, n.3, p. 363-408. 1998.

LACITY, M. C.; WILLCOCKS, L. P.; FEENY, D. F. The value of selective IT sourcing. **Sloan Management Review**. v.37, p. 13-25, 1996.

LEE, J. N.; KIM, Y. G. Effect of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical validation. **Journal of Management Information Systems**, v.15, n.4, p.29-61, 1999.

LEITE, J.C. **Terceirização em informática**. São Paulo: Makron Books, 1995.

LOH, L.; VENKATRAMAN, N. Diffusion of Information Technology Outsourcing: Influence Sources and the Kodak Effect. **Information Systems Research**, v.3, n.4, p.334-358. 1992.

MALHOTRA, D.; LUMINEAU, F. Trust and Collaboration in the Aftermath of Conflict: The effects of Contract Structure. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 5, p. 981-998, 2011.

MAYER, K. J.; ARGYRES, N. S. Learning to Contract: Evidence from the Personal Computer Industry. **Organization Science**, v. 15, n. 4, p. 394-410, 2004.

MAYER, R.C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An Integrative Model of Organizational Trust. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. Economics, organization and management, Upper Side River NJ: Prentice Hall, 1992

OH, W.; GALLIVAN, M.; KIM, J. The Market's Perception of the Transactional Risks of Information Technology Outsourcing Announcements. **Journal of Management Information Systems**, v. 22, n. 4, p. 271-303, 2006.

POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? **Strategic Management Journal**, n. 23, p. 707-725, 2002.

POPPO, L.; ZHOU, K.Z.; ZENGER, T.R. Examining the Conditional limits of Relational Governance: Specialized Assets, Performance Ambiguity, and long-Standing Ties. **Journal of Management Studies**, n.45, p.1195-1216, 2008.

PORTER, M.E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, p. 137-145, 1979.

RAMACHANDRAN, V.; GOPAL, A. Manager's Judgments of Performance in IT Services Outsourcing. **Journal of Management Information Systems**, v.26, n.4, p.181-218, 2010.

REINHARD, N.; Evolução das ênfases gerenciais e de pesquisa na área de tecnologia de informática e de comunicação aplicada nas empresas. **Revista de Administração**, v. 31, n. 4, p. 5-6. São Paulo: USP, out./dez, 1996.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação: aplicada a sistemas de informações empresariais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ROSES, L. K.; HOPPEN, N. Avaliação do sucesso na terceirização da TI: um modelo baseado na perspectiva da satisfação no relacionamento cliente-fornecedor *in* ALBERTIN, A. L.; SANCHEZ, O. P. (org) **Outsourcing de TI: impactos, dilemas, discussões e casos reais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

SAAD, A.C. **Terceirização de serviços de TI**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006

SABHERWAL, R. The Role of Trust in Outsourced in Development Projects. **Communications of the ACM**, v. 42, n. 2, 1999.

SAMPAIO, A. M. N. P. C.; COSTA, A. M.; PESSOA, R. W. A.. **O papel das tecnologias de informação na fidelização dos clientes**: abordagem conceitual. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR450301_7038.pdf. Acesso em: 04 jan. 2012.

SANCHEZ, O. P.; ALBERTIN, A. L. Seleção entre alternativas de outsourcing *in* ALBERTIN, A. L.; SANCHEZ, O. P. (org) **Outsourcing de TI: impactos, dilemas, discussões e casos reais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

SEDDON, P.; CULLEN, S.; WILLCOCKS, L. P. Domberger's Theory of Contracting Applied to IT Outsourcing *in* LACITY, M. C.; WILLCOCKS, L. P. (org) **Information Systems and Outsourcing: studies in theory and practice**. New York: Palgrave Macmillan, 2009. 431 p.

_____. Does Domberger's Theory of the Contracting Organization explain Satisfaction with IT Outsourcing? *in* **Twenty-Third International Conference on Information Systems**, 2002.

SHIRISH,C.; SRIVASTAVA; THOMPSON,S.H.T. Contract Performance in Offshore Systems Development: Role of Control Mechanisms. **Journal of Management Information Systems**, v.29, n.1, p.115-158, summer 2012.

SPARROW, E. **Successful IT outsourcing: from choosing a provider to managing the project**. Springer, 2003.

SUSARLA, A.; SUBRAMANYAM, R.; KARHADE, P. Contractual Provisions to Mitigate Holdup: Evidence from Information Technology Outsourcing. **Information Systems Research**, v. 21, n. 1, p. 37-55, 2010.

TVERSKI, A.; KAHNEMAN, D. Loss Aversion in Riskless Choice: A Reference-dependent Model. **The Quarterly Journal of Economics**, p.1039-1061,1991.

URBACH, N.; AHLEMANN, F. Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. **Journal of Information Technology Theory and Application**, v.11, n. 2, p. 5-40, 2010

VANNESTE, B. S.; PURANAM, P. Repeated interaction and contractual detail: Examining the learning effect. **Organization Science**, v. 21, p. 186-201, 2010.

WEBER, L.; MAYER, K.J. Designing effective contracts: exploring the influence of framing and expectations. *Academy of Management Review*, v.36, n.1, p.53-75, 2011.

WILLIAMSON, O. E. Outsourcing: Transaction Cost Economics and Supply Chain Management. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 2, p. 5- 16, 2008.

_____. Examining economic organization through the lens of contract. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 4, p. 917-942, 2003.

_____. The Lens of Contract: Private Ordering. **American Economic Review**, v.92, n.2, p. 438-444, 2002.

_____. Transaction Cost Economics: How it works; where it is headed. **De Economist**, 146, n.1, p. 23-58, 1998.

_____. Economic Organization: The Case for Condor. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 48-57, 1996.

_____. Opportunism and its Critics. **Managerial and Decision Economics**, v. 14, p. 97-107, 1993.

_____. **The Economic Institutions of Capitalism – firms, markets, relational contracting**. New York: Free Press, 1985.

_____. **Market and hierarchies: analysis and antitrust implications, a study in the economics of internal organization**. New York: Free Press, 1975.

WILLCOCKS, L. P.; FITZGERALD, G. **A business guide to outsourcing information technology**. Business Intelligence, London, 1994.

WILLCOCKS, L. P.; LACITY, M. C. **Strategic sourcing of information systems: perspectives and practices**. England: John Wiley & Sons, 1997.

_____. IT outsourcing in insurance services: risk, creative contracting and business advantage. **Information Systems Journal**, v.9, p.163-180, 1999.

ZAHEER, A.; VENKATRAMAN, N. Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange. **Strategic Management Journal**, v. 16, p. 373-392, 1995.