

A TERCEIRIZAÇÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI): UMA ABORDAGEM SOB AS PERCEPÇÕES DOS CONTRATANTES E CONTRATADOS

Aline Alves de Melo (UFPE)
aline.melo14@hotmail.com

Thiago Poletto (UFPE)
poletto.thiago@gmail.com

Victor Diogho Heuer de Carvalho (UFAL)
victorheuer@gmail.com

Ana Paula Cabral Seixas Costa (UFPE)
apcabral@ufpe.br



A Terceirização de Tecnologia da Informação (TI) visa contribuir para as estratégias das empresas. Sendo assim, este artigo tem o objetivo de desenvolver um estudo exploratório na Região Metropolitana do Recife (RMR) com empresas prestadoras e contratantes de serviços de Terceirização em TI. Neste contexto, foram analisados os aspectos do processo contratual, Fatores Críticos de Sucesso e Riscos envolvidos na terceirização de TI.

Palavras-chave: Terceirização, Tecnologia da Informação, Contratante, Contratado.

1. Introdução

Terceirização de serviços Tecnologia da Informação (ITO) é um importante assunto para as organizações e, por isso, recebe destaque na literatura. A terceirização refere-se a transferência de determinado serviço ou atividades para serem executados por outras empresas (Dibbern et al. 2004). De modo geral, a motivação pela terceirização é: redução de custos até o foco nos esforços internos para que sejam obtidos melhores resultados em suas atividades fins (Aubert et al. 2012; Bahli e Rivard 2003). Diante disso, podemos dizer que a terceirização tornou-se uma ferramenta de gestão utilizada no ambiente empresarial, como foco estratégico, visando alcançar destaque no mercado de negócios (Gunasekaran et al. 2015).

Pesquisas anteriores de terceirização de TI têm focado em duas etapas: primeiro envolvendo modelos de decisão (Alalwan 2013) e seleção de fornecedor (Chen, et al, 2011). Segundo referente a relação entre cliente e fornecedor (ALI BABAR et al, 2007), e riscos referente a terceirização (SAMANTRA et al, 2014).

A terceirização de serviços de TI pode ser entendida como uma alternativa quando a organização necessita de aumentar sua capacidade interna, considerando que é possível ter acesso um nível avançado de conhecimentos técnicos e novas tecnologias para que haja seu alinhamento com a estratégia organizacional (MCIVOR, 2008). No entanto o sucesso da terceirização não depende apenas do fornecedor, mas de um suporte da empresa contratante a fim de garantir condições mínimas para o prestador de serviço de TI (RILLA E SQUICCIARINI, 2011). Sendo assim, os resultados dependem de técnicas, metodologias, capacidades e conhecimentos compartilhados entre o cliente e prestador de serviços, além da aprendizagem e evolução do contratante de TI, e entendimento de como melhorar os processos de negócios e apoiar a realização dos objetivos estratégicos (TJADER et al. 2014).

Para evidenciar a relevância da terceirização de TI, este artigo tem como objetivo analisar sob uma visão ampla o aspecto referente ao contratante e fornecedor de TI a fim de descrever os fatores críticos no processo de terceirização de serviço de TI.

Este artigo está organizado da seguinte forma: Seção II apresenta uma revisão do processo de terceirização e uma visão geral da governança relacional e contratual; a Seção III demonstra a metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa; Seção IV apresentação dos

resultado obtidos a partir da pesquisa exploratória e a última seção expõe as conclusões e considerações finais, incluindo sugestões para novas linhas de pesquisa.

2. Revisão da Literatura

2.1. Visão geral do processo de Terceirização

Após esta apresentação sobre os conceitos de terceirização, percebe-se que se faz necessário apresentar o processo de terceirização e descrever os riscos e desafios que podem influenciar em cada etapa. Neste contexto, o Processo de Terceirização de TI ocorre basicamente em três etapas: (I) Processo de Decisão, (II) Pré-Assinatura - Negociação: e (III) Pós-Assinatura – Governança do serviço contratado.

Na primeira etapa (Processo de estratégia e tomada de decisão) é necessário decidir qual atividade da empresa será terceirizada, que será motivada por análises sobre o impacto do custo/benefício financeiro e qualidade dos produtos/serviços prestados pela empresa (AUBERT et al. 2012).

A segunda etapa (Pré-Assinatura) é composta basicamente por duas fases: Processo de Seleção e Negociação do Contrato. Na fase de Processo de Seleção de fornecedor é importante destacar a importância de identificar critérios compatíveis com objetivo de selecionar um fornecedor competente a fim de cumprir as atividades contratadas, cumprindo com a qualidade do serviço (CHEN et al, 2011). Já na negociação do contrato ocorre a formalização da relação entre o contratante e contratado do serviço, definindo todos os procedimentos entre as partes com objetivos e escopo definidos (DIBBERN et al. 2004).

A terceira etapa (Pós-Assinatura) é composta por apenas uma fase: Gestão da Terceirização (JIA E HUANG, 2011). Por fim, deve-se conduzir a dinâmica do progresso, no qual, acontece a avaliação de resultados a partir de indicadores-chaves de desempenho com intuito de verificar o desempenho do processo e promover informações para busca da melhoria contínua.

É importante destacar que as etapas do processo de terceirização de TI estão expostas a diversos tipos de riscos, uma vez que apresentam fatores que podem influenciar no sucesso da terceirização.

2.2. Abordagem da Governança relacional e contratual

A governança contratual e relacional é uma questão de discussão destacada na literatura com alto nível de complexidade. Lacity (2010) relatou que a governança relacional pode ser considerada como complementar em relação à governança contratual. Em contraste essa idéia Rai et al. (2012) descobriu que a governança relacional pode ser considerada um substituto da governança contratual, uma vez que a confiança poderia substituir as expectativas contratuais, e a troca de informação foi descrita com substituto da especificação contratual. Huber et al. (2013) examinou que a relação entre governança contratual e relacional pode oscilar entre complementos e substitutos com base nos objetivos das organizações, conflitos e metas. Estes estudos recentes questionam a visão predominante de um ou / ou dicotomia de complementaridade ou substituição por, mostrando que a governança contratual e relacional foram causalmente ligadas ao longo do tempo. A partir dessa visão podemos destacar a ênfase da governança no processo de terceirização de TI.

3. Metodologia

A proposta da pesquisa foi investigar a percepção das empresas contratantes de serviços de TI e prestadoras de serviços a fim de analisar as características e a relação existente entre ambas. Para conduzir a pesquisa foi realizada uma pesquisa bibliográfica com objetivo de apoiar o desenvolvimento da investigação proposta, baseada nos seguintes aspectos da Terceirização de Serviços: Contratos, Fatores Críticos de Sucesso e Riscos envolvidos na terceirização.

Em virtude da tecnologia da informação apoiar e estar presente em diferentes setores da economia, a investigação não se destina a um setor específico, assim, a pesquisa abrange tanto as empresas públicas quanto privadas da Região Metropolitana de Recife (RMR).

As questões abordadas no questionário irão abranger diversos aspectos do processo Contratual, Fatores Críticos de Sucesso e Riscos envolvidos na terceirização de TI, conforme a descrição na Tabela 1.

Tabela 1 – Aspectos analisados sob a visão do Contratante e Contratados

	Contratantes	Contratado	Autores
Contrato	<ul style="list-style-type: none">➤ Definição do Nível de serviço➤ Definição do contrato de prestação de serviço➤ Definição de Penalizações➤ Duração do Contrato➤ Custos do Contrato	<ul style="list-style-type: none">➤ Definição do Nível de serviço➤ Definição do contrato de prestação de serviço➤ Definição de Penalizações➤ Duração do Contrato➤ Custos do Contrato	(Qi and Chau 2012)(Cabral, Quelin, and Maia 2013)(González Ramírez, Gascó Gascó, and Llopis Taverner 2010).
	<ul style="list-style-type: none">➤ Critérios para seleção do fornecedor	<ul style="list-style-type: none">➤ Manutenção de imagem no mercado	(Bairi and Manohar

Fatores Críticos de Sucesso	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compreensão dos objetivos do cliente pelo fornecedor ➤ Contrato de prestação de serviço claro e estruturado ➤ Visão clara dos objetivos pelo cliente ➤ Relação cliente-fornecedor 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprometimento por parte dos gestores das empresas clientes ➤ Realização de auto avaliação de desempenho na prestação de serviços ➤ Contrato de prestação de serviço claro e estruturado ➤ Gestão de Relacionamento com o cliente 	2011)(Bhattacharya, Singh, and Bhakoo 2012)(Han et al. 2013).
Fatores de Riscos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conflito de interesse entre cliente e fornecedor ➤ Falta de conhecimento de negócio por parte do fornecedor ➤ Dificuldade para gerenciar equipes por acesso remoto ➤ Barreiras culturais entre cliente e fornecedor ➤ Violação de Informações Privadas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pressão por parte da contratante ➤ Soluções complexas de difícil implementação ➤ Falta de comprometimento da equipe ➤ Distanciamento geográfico 	(Samantra, Datta, and Mahapatra 2014)(Khan, Niazi, and Ahmad 2011)(Aundhe and Mathew 2009)(Aubert, Patry, and Rivard 2005)(Downey 1995)(Qin et al. 2012).

No questionário, as questões abordadas visam descrever aspectos referentes a contratos, fatores críticos de sucesso, e Fatores de Riscos na terceirização de serviço de TI. A avaliação foi feita através de escalas de Likert de cinco pontos, onde 1 representa o pior desempenho e 5 o melhor desempenho. A partir da coleta de dados, foi realizada a análise da percepção tanto do contratante como do contratado do serviço de TI.

4. Apresentação e análise dos resultados

4.1. Análise descritiva

A pesquisa investigou diferentes aspectos referentes à terceirização de serviço de tecnologia no setor de comércio, indústria e serviço. De posse dos dados é possível realizar uma análise comparativa considerando a percepção do contratante e prestadora de serviços, conforme o objetivo principal desta pesquisa. Foram pesquisadas 48 empresas que adotam a terceirização de serviço de TI, sendo 32 empresas sob a visão da contratante e 16 sob a visão do contratado para realizar o serviço.

A partir dessa amostra, prosseguiu-se um estudo exploratório buscando analisar as características sobre as empresas pernambucanas sob a perspectiva do contratante e contratado dos serviços de TI.

A partir dos resultados obtidos após os testes estatísticos permitirá o entendimento da percepção dos contratantes e prestadoras, fornecendo visão ampla considerando os aspectos do contrato, fatores críticos de sucesso e fatores de riscos em terceirização.

4.2. Análise dos testes de correlação – Visão do Contratado

Dos resultados obtidos, selecionaram-se três aspectos da pesquisa que ilustram a percepção das empresas contratantes e contratadas quanto aos serviços terceirizados. Esses aspectos são: contratos, fatores críticos de sucesso e fatores de riscos no processo de terceirização de TI.

Diante os dados obtidos a partir do questionário, referente à terceirização de serviço de TI, será demonstrada uma análise comparativa dos resultados acerca das percepções dos contratantes e contratados envolvidos neste processo, cujo objetivo é verificar como se comportam frente a esta integração e como determinadas características influenciam no sucesso ou no risco da terceirização. De modo que, será aplicado o teste não-paramétrico de correlações de Spearman.

A Partir das informações verificou-se correlações entre os Aspectos Contratuais na relação contratante e contratado. A Tabela 2 apresenta a matriz com os resultados da aplicação do teste de Correlação de Spearman, no qual garantimos a correlação com valores igual ou superior a 0,555.

Tabela 2: Associação entre cada Aspecto Contratual sob a percepção das empresas contratadas

	C1A	C1B	C1C	C1D	C1E	C1F
C1A	1					
C1B	0,906	1				
C1C	0,681	0,744	1			
C1D	0,585	-	0,79	1		
C1E	-	-	0,635	0,63	1	
C1F	0,905	0,912	0,731	0,585	-	1

C1A: Nível de Serviço;

C1B: Definição e conteúdo do serviço;

C1C: Flexibilidade;

C1D: Penalização contratual;

C1E: Tempo de contrato;

C1F: Custo de Contrato;

De acordo com a matriz, verifica-se que existem diversas correlações entre os aspectos contratuais, dentre os quais podemos destacar que: As determinações do Nível de serviço possuem uma correlação significativa, com a definição do conteúdo do serviço, flexibilidade, penalização e determinação dos custos de contrato, visto que é necessário um acordo escrito formal, desenvolvido em conjunto com cliente e fornecedor, em virtude na necessidade de especificar os produtos ou serviços a serem fornecidos.

Além disso, podemos destacar a flexibilidade contratual com a definição do conteúdo, ou seja, as atividades são revistas a medida que aumenta a demanda do serviço. Outro fator com consideração positiva foi a relação entre a penalização e flexibilidade, isso indica que o desempenho abaixo da expectativa e ações de penalização são passíveis de ocorrer no processo de terceirização de TI em virtude de alterações no custo do projeto.

Sob a perspectiva da literatura é difícil considerar todas as ações no contrato, assim podemos descrever que os custos do contrato e nível de serviço possuem correlação significativa, uma vez que quanto maior o nível de especificações do contrato maior será o custo para definir mais formalidades.

Tabela 3: Associação entre cada Aspecto do Fator Crítico de Sucesso sob a percepção das empresas contratadas

	C2A	C2B	C2C	C2D	C2E
C2A	1				
C2B	0,625	1			
C2C	0,656	0,775	1		
C2D	0,711	0,844	0,832	1	
C2E	0,608	0,719	0,849	0,724	1

C2A: Comprometimento por parte dos gestores das empresas;

C2B: Gestão de Relacionamento com o cliente;

C2C: Contrato de prestação de serviço adequado e estruturado;

C2D: Manutenção da imagem da empresa no mercado;

C2E: Realização de auto-avaliação de desempenho na prestação de serviços;

Os resultados destacam que a Gestão de relacionamento com os clientes e comprometimento por parte dos gestores das empresas possuem correlação significativa, pois a ambas as partes devem estar envolvidas no processo de terceirização de TI. Em outro aspecto o contrato de prestação de serviço estruturado e o comprometimento por parte dos gestores das empresas possuem correlação significativa, pois quando se possui um contrato com diretrizes claras mais fácil será seguir as especificações tornando-os envolvidos mais empenhados com seus deveres.

É importante destacar que para o fornecedor é importante manter uma boa imagem no mercado a partir do relacionamento com os clientes, pois isso tem reflexo direto no comprometimento e desempenho nas atividades de serviço.

Tabela 4: Associação entre cada Aspecto dos Fatores de Risco sob a percepção das empresas contratadas.

	C3A	C3B	C3C	C3D
C3A	1			
C3B	-	1		
C3C	-	0,565	1	
C3D	-	-	-	1

C3A: Falta de comprometimento da equipe

C3B: Soluções complexas

C3C: Pressões por parte das contratantes

C3D: Distanciamento Geográfico entre cliente e prestadora

Segundo os dados das empresas contratadas, pressões por parte das contratantes e soluções muito complexas e difíceis de implementar possuem correlação significativa, pois os contratantes esperam eficiência na solução de seus problemas mesmo quando se trata de situações de difíceis realizações.

4.2. Análise dos testes de correlação – Visão do Contratante

Nesta sessão apresentamos os resultados obtidos a partir da visão dos contratantes do serviço de TI.

Tabela 5: Associação entre cada Aspecto Contratual sob a percepção das empresas contratantes

	B1A	B1B	B1C	B1D	B1E	B1F
B1A	1					
B1B	0,678	1				
B1C	-	-	1			
B1D	-	-	0,578	1		
B1E	-	0,629	-	0,555	1	
B1F	-	-	-	-	-	1

B1A: Nível de serviço:

B1B: Contrato de prestação de serviço:

B1C: Flexibilidade:

B1D: Penalidade contratual:

B2D: Duração do contrato:

B2E: Custos do contrato:

Segundo os dados das empresas contratantes, contrato de prestação de serviço e nível de serviço possui uma correlação significativa, visto que é necessário um acordo escrito formal, desenvolvido em conjunto com cliente e fornecedor que especifica os produtos ou serviços a serem fornecidos.

Penalização por baixo desempenho, violação da informação e procedimentos visando flexibilidade possuem correlação significativa, visto que se tal flexibilidade comprometer o rendimento da equipe ocorrerá penalizações.

Duração do contrato e contrato de prestação de serviços possuem correlação significativa, pois é a partir do contrato que os contratantes irão definir a duração mais adequada para seu nível de exigência. Além disso, duração do contrato e penalização por baixo desempenho e violação da informação possuem correlação significativa, já que a duração do contrato pode sofrer alterações caso ocorram penalizações.

Tabela 6 Associação entre cada Aspecto do Fator Crítico de Sucesso sob a percepção das empresas contratantes

	B2A	B2B	B2C	B2D	B2E
B2A	1				
B2B	0,632	1			

B2C	-	0,738	1		
B2D	0,579	-	0,601	1	
B2E	-	-	0,59	-	1

B2A: Selecionar um fornecedor de serviço de TI correto

B2B: O fornecedor de serviço de TI compreender os objetivos do cliente

B2C: O cliente estabelecer uma visão clara dos seus objetivos

B2D: Contrato de prestação de serviço adequado e estruturado

B2E: Relacionamento frequente entre cliente e fornecedor

Segundo os dados das empresas contratantes, o fornecedor de serviço de TI compreender os objetivos do cliente e selecionar um fornecedor de serviço de TI correto possuem correlação significativa, pois quando temos um fornecedor que entenda as necessidades do cliente podemos considerá-lo como um fornecedor correto de TI.

O cliente estabelecer uma visão clara dos seus objetivos e o fornecedor de serviço de TI compreender os objetivos do cliente possuem correlação significativa, já que quando a empresa possui uma visão ampla de suas necessidades será mais fácil apresenta-los para o fornecedor de TI.

Contrato de prestação de serviço adequado e estruturado e selecionar um fornecedor de serviço de TI correto possuem correlação significativa, pois um bom contrato será efetivado por um correto fornecedor de TI.

Contrato de prestação de serviço adequado e estruturado e o cliente estabelecer uma visão clara dos seus objetivos possuem correlação significativa, já que o contrato será mais adequado ao tipo de serviço.

Tabela 7: Associação entre cada Aspecto dos Fatores de risco sob a percepção das empresas contratantes

	B3A	B3B	B3C	B3D	B3E
B3A	1				
B3B	-	1			
B3C	-	-	1		
B3D	-	-	-	1	
B3E	-	0,565	-	-	1

B3A: Conflito de interesse entre cliente e fornecedor

B3B: Falta de conhecimento de negócio por parte do fornecedor de TI

B3C: Dificuldade para gerenciar equipes por acesso remoto

B3D: Barreiras culturais e relacionamento entre cliente e fornecedor

B3E: Violação de informações privadas

Segundo os dados das empresas contratantes, violação de informações privadas e falta de conhecimento de negócio por parte do fornecedor de TI possuem correlação significativa, pois a violação de informações é devido a falta do conhecimento e ética por parte do fornecedor.

5. Conclusão

A terceirização de TI tem impactos significativos tanto para o fornecedor quanto para o cliente. Desta forma este trabalho analisou aspectos do contrato, fatores críticos de sucesso e riscos sob a percepção de ambos envolvidos na terceirização.

Neste contexto, podemos destacar a diferenciação entre os tiveram maior destaque sob os fatores críticos de sucesso, pois na visão do contratante foi observado que a compreensão dos objetivos do cliente pela prestadora e a seleção de fornecedores são aspectos fundamentais no processo de terceirização de TI. Já para as empresas prestadoras, foram destacados que o planejamento bem estruturado para os serviços a serem prestados e comprometimento são fundamentais para manter uma boa imagem no mercado.

A proposta desta pesquisa contribui, no campo prático, com uma análise das empresas da RMR acerca da percepção do Contratante e Contratada em relação a terceirização de TI. Como também identificam as diferentes percepções relevantes nos contratos, fatores críticos de sucesso e riscos envolvidos na terceirização. As contribuições no campo teórico são a busca pelo entendimento da percepção tanto do contratante quanto o contratado.

A partir dos resultados exploratórios, permitiu-se identificar a percepção do contratante e contratado das empresas em Pernambuco no que diz respeito aos três aspectos considerados nas pesquisas para visualizar possíveis relações entre os aspectos observados. Contudo, trabalhos futuros e novas pesquisas na área devem ser realizadas, com análises sobre a governança e aquisição de conhecimento no desempenho das organizações, a fim de alcançar

mais resultados que permitam melhorar a forma como as empresas gerenciam suas atividades.

REFERÊNCIAS

- ALALWAN, Jaffar Ahmad. A Taxonomy for Decision Support Capabilities of Enterprise Content Management Systems. **The Journal of High Technology Management Research**, v.24, n°1, p. 10–17, 2013.
- ALI BABAR, Muhammad, June M. Verner, e Phong Thanh Nguyen. Establishing and Maintaining Trust in Software Outsourcing Relationships: An Empirical Investigation. **Journal of Systems and Software**, v. 80, n° 9, p.1438–1449, 2007.
- AUBERT, Benoit A., Jean François Houde, Michel Patry, e Suzanne Rivard. A Multi-Level Investigation of Information Technology Outsourcing. **Journal of Strategic Information Systems**, v.21, n° 3, 233–44, 2012.
- AUBERT, Benoit A., Michel Patry, e Suzanne Rivard. A Framework for Information Technology Outsourcing Risk Management. *ACM SIGMIS Database* v.36, n° 4, p.9–28, 2005.
- AUNDHE, Madhuchhanda Das, e SAJI, K. Mathew. Risks in Offshore IT Outsourcing: A Service Provider Perspective. **European Management Journal**, v.27(6): 418–28, 2009.
- BAHLI, Bouchaib, e SUZANNE Rivard. The Information Technology Outsourcing Risk: A Transaction Cost and Agency Theory-Based Perspective. **Journal of Information Technology** v.18, n° 3, p.211–221, 2003.
- BAIRI, Jayachandra, e MURALI, B. Manohar. Critical Success Factors in Gaining User Customer Satisfaction in Outsourced IT Services. **Journal of Enterprise Information Management**, v.24, n° 6, p.475–493, 2011.
- BHATTACHARYA, Ananya, PRAKASH J, Singh, e VIKRAM, Bhakoo. Revisiting the Outsourcing Debate: Two Sides of the Same Story. **Production Planning & Control** v.24, p.1–24, 2012.
- CABRAL, Sandro, BERTRAND, Quelin, e WALMIR, Maia. Outsourcing Failure and Reintegration: The Influence of Contractual and External Factors. **Long Range Planning**, v.47, n°6, p.365–378, 2013.
- CHEN, Ying-Hsiu, TIEN-CHIN, Wang, e CHAO-YEN, Wu. Strategic Decisions Using the Fuzzy PROMETHEE for IS Outsourcing. **Expert Systems with Applications** v.38, n° 10, p.13216–22, 2011.
- DIBBERN, Jens, LEHRSTUHL, Wirtschaftsinformatik, TIM, Goles, e RUDY Hirschheim. Information Systems Outsourcing : A Survey and Analysis of the Literature. **Advantaces in Information systems**, v.35, n° 4, p.6-102, 2004.
- DOWNEY, Jm. Risk of Outsourcing—applying Risk Management Techniques to Staffing Methods. **Facilities**, v.13, n° 9, p.38–44, 1995.
- GONZÁLES, Ramírez, M. R., J. L. GASCÓ, Gascó, e LOPIS, V Taverner. Razones Y Riesgos Del Outsourcing de Sistemas de Información: Un Análisis de Su Situación Y Evolución. **Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de la Empresa**, v.16, n°1, p.55–76, 2010.
- GUNASEKARAN, Angappa. Performance Measures e Metrics in Outsourcing Decisions: A Review for

- Research and Applications. **International Journal of Production Economics**, v.161, p.153–66, 2015.
- HAN, Hyun, SOO, Jae, Nam Lee, JAE, Uk Chun, e YUN, Weon Seo. Complementarity between Client and Vendor IT Capabilities: An Empirical Investigation in IT Outsourcing Projects. **Decision Support Systems**, v.55, n° 3, p.777–91, 2013.
- JIA, Xiangping, e JIKIN, Huang. Contractual Arrangements between Farmer Cooperatives and Buyers in China. **Food Policy** v.36, n°5, p.655–65, 2011.
- KHAN, Siffat Ullah, MAHMOOD, Niazi, e RASHID, Ahmad. Factors Influencing Clients in the Selection of Offshore Software Outsourcing Vendors: An Exploratory Study Using a Systematic Literature Review. **Journal of Systems and Software**, v.84, n°4, p.686–99, 2011.
- MCIVOR, Ronan. What Is the Right Outsourcing Strategy for Your Process?. **European Management Journal**, v.26, n° 1, p.24–34, 2008.
- QI, Cong, e PATRICK Y K Chau. Relationship, Contract e IT Outsourcing Success: Evidence from Two Descriptive Case Studies. **Decision Support Systems**, v.53, n° 4, p.859–69, 2012.
- QIN, Liangjuan, HARRIS, Wu, NAN, Zhang, e XIANG, Li. Risk Identification and Conduction Model for Financial Institution IT Outsourcing in China. **Information Technology and Management**, v.13, n° 4, p.429–43, 2012.
- RILLA, Nina, e MARIAGRAZIA, Squicciarini. R&D (Re)location and Offshore Outsourcing: A Management Perspective. **International Journal of Management Reviews**, v.13, n°4, p.393–413, 2011.
- SAMANTRA, Chitrasen, SAURAV, Datta, e SIBA, Shankar Mahapatra. Risk Assessment in IT Outsourcing Using Fuzzy Decision-Making Approach: An Indian Perspective. **Expert Systems with Applications**, v.41, p.4010–4022, 2014.
- TJADER, Youxu. Firm-Level Outsourcing Decision Making: A Balanced Scorecard-Based Analytic Network Process Model. **International Journal of Production Economics**, v. 147(PART C), p.614–23, 2014.