

## Elementos de Sucesso na Formação da Parceria Estratégica na Terceirização da TI: Caso da Contratação de um Sistema ERP Bancário Internacional

**Autoria:** Luís Kalb Roses, Norberto Hoppen

### Resumo

O objetivo principal do presente estudo é o de identificar os elementos de sucesso na formação da parceria estratégica cliente-fornecedor na terceirização da TI, envolvendo a contratação de um sistema ERP. É realizado estudo de caso em um banco brasileiro transnacional, onde é explorado o processo de contratação de um sistema ERP para a automação das suas agências internacionais, localizadas em diversos países e em diferentes continentes. Dados qualitativos foram coletados em entrevistas, observação e documentos, e foram submetidos à análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram a importância da perspectiva multidimensional, como a proposta na teoria institucional, na identificação dos elementos de sucesso na formação de uma parceria estratégica na terceirização da TI, com destaque para a confiança do cliente no fornecedor.

### 1. Introdução

A terceirização da tecnologia da informação (TI) significa a transferência de parte dos serviços de TI internos de uma organização (cliente) a outra (fornecedor), através de contrato, sendo comum, também, a transferência dos fatores de produção (pessoas, facilidades, equipamentos, tecnologia e outros ativos) relacionados a esses serviços, bem como o direito de decisão sobre esses fatores (HIRSCHHEIM e LACITY, 2000). Em troca, por um período estabelecido, o fornecedor é remunerado pelo provimento e gerenciamento dos ativos e serviços de TI ao cliente (LOH e VENKATRAMAN, 1992).

Um modelo de implementação da terceirização da TI de especial interesse a este estudo é a contratação de um sistema ERP - *Enterprise Resource Planning*. O ERP é visto como um “conjunto abrangente de atividades sustentadas por vários módulos de aplicações de software [SI] que auxiliam o industrial ou outro gerente de negócios a gerenciar partes importantes do seu negócio...” (FOLDOC, 2006). É o caso dos sistemas de informação (SI) para a automação bancária que gerenciam os diversos processos de negócios de uma agência, envolvendo não somente módulos de produtos e serviços, mas, também, de contabilidade, relacionamento com o cliente, etc.

A terceirização da TI por meio da contratação de sistemas ERP tem se apresentado com um nível de insucesso superior a 60 por cento (ROCKFORD, 2006). Lee e Kim (1999) destacam que as organizações (clientes) passaram a ter dificuldades na formação e gestão do relacionamento com seus fornecedores na terceirização da TI, quando o relacionamento somente com base no contrato evoluiu para um de parceria, tida como uma alternativa cooperativa de relacionamento (TOMLINSON, 2005). O relacionamento cooperativo entre cliente e fornecedor é o ideal quando o foco é a qualidade do serviço ou de produtos (COLLINS, 1997).

Assim, o problema objeto da presente pesquisa é a identificação dos elementos de sucesso na formação da parceria estratégica cliente-fornecedor na terceirização da TI, através da contratação de um sistema ERP. Para isso, é adotada a estratégia de estudo de caso em um banco brasileiro transnacional, identificado nesta pesquisa por BANCO. A unidade de análise explorada é o *processo de formação do relacionamento de parceria estratégica entre o BANCO e um fornecedor de sistema ERP para as suas agências internacionais*, localizadas em diversos países e em diferentes continentes.

Klepper (1995), ao explorar a dimensão do relacionamento de parceria estratégica entre cliente e fornecedor na terceirização da TI, através das suas etapas formais, destacou a necessidade de no futuro serem feitos esforços para que elementos de diversas teorias sejam operacionalizados conjuntamente. A adoção da perspectiva institucional contribui com aspectos teóricos tanto de ordem econômica, como política e social (DiMAGGIO e

POWELL, 1991, p. 1). Kern e Willcocks (2002) sugerem melhor investigação sobre a institucionalização do relacionamento cliente-fornecedor na terceirização da TI, ao utilizarem o modelo do enfoque da interação (HAKANSSON, 1982) em estudo exploratório sobre esse relacionamento em 12 organizações (clientes).

Além disso, a pesquisa acadêmica não tem proporcionado adequado suporte teórico sobre as etapas do relacionamento cliente-fornecedor na terceirização da TI – formação, gestão, avaliação e término - e em relação às características determinantes da efetividade desse relacionamento (LACITY e WILLCOCKS, 2001). Nesse sentido, a seguinte questão é estabelecida nesta pesquisa: *Quais os elementos institucionais na etapa de formação de uma parceria estratégica na terceirização da TI em um banco brasileiro, através da contratação de um sistema ERP para as suas agências internacionais?*

As próximas seções deste estudo são: 2) parceria estratégica na terceirização da TI, onde essa parceria é caracterizada e os elementos do processo da sua institucionalização são desenvolvidos, dando-se ênfase à formação da confiança do cliente no fornecedor; 3) metodologia da pesquisa, citando a sua estratégia e propósito, seu contexto de realização, procedimentos de coleta e análise dos dados, bem como a sua confiabilidade; 4) resultados e análises, onde são identificados os elementos institucionais reguladores, normativos e cognitivos na formação da parceria estratégica na terceirização da TI, através da contratação de um sistema ERP bancário internacional; e 5) considerações finais, onde é respondida a questão da pesquisa, são apresentadas as contribuições e limitações do estudo, além de ser indicada uma oportunidade de pesquisa futura.

## **2. Parceria Estratégica na Terceirização da TI**

Anderson e Narus (1990) citam que a qualidade do relacionamento é “uma consequência focal de uma parceria de trabalho [entre cliente e fornecedor]” (p. 46). Grover et al. (1996), no contexto da terceirização da TI, identificam como parceria os relacionamentos interativos de longo prazo, além de relacionarem a sua influência ao sucesso na terceirização da TI. A característica distintiva de uma parceria estratégica é a cooperação dos parceiros (DAS e TENG, 1998; TOMLINSON, 2005).

Morgan e Hunt (1994) citam que “a cooperação promove o sucesso do relacionamento [cliente-fornecedor]” (p. 26). Para haver cooperação entre cliente e fornecedor são necessários incentivos que inibam o oportunismo, ou seja, que proporcione o comprometimento das partes aos interesses do relacionamento; e que instiguem um clima de confiança entre elas (COLLINS, 1997). A cooperação é o “desejo de uma firma parceira em perseguir interesses compatíveis mútuos numa aliança, ao invés de agir de forma oportunista” (DAS e TENG, 1998, p. 492). O oportunismo está associado a um comportamento egoísta e de má fé (WILLIAMSON, 1975, p. 26-27).

O comprometimento no relacionamento cliente-fornecedor refere-se ao desejo das partes em envidar esforços máximos à continuidade do relacionamento no longo prazo (WILSON, 2000, p. 250), visto acreditarem que o relacionamento seja importante (MORGAN e HUNT, 1994). Para Blumberg (2001, p. 828), “comprometimentos podem reduzir o incentivo ao oportunismo ao estabelecerem custos adicionais para tal comportamento...”. Hagen e Choe (1998) definem a confiança como a “expectativa de que se possa depender da promessa do outro e que, em circunstâncias imprevisíveis, esse outro agirá num espírito de cooperação com quem nele confiou” (p. 589-590). Ring e Van de Ven (1992) defendem a necessidade de alta confiança nos relacionamentos de parceria estratégica, caracterizados pelo alto risco. Essa é a situação da terceirização do desenvolvimento de SI (AUBERT et al., 2004), onde se enquadra a contratação de sistemas ERP.

### **2.1 Teoria Institucional**

No contexto da perspectiva teórica institucional, Scott (2001, p.51), caracteriza o processo de institucionalização como envolvendo três dimensões, ou sistemas ou elementos: reguladora, normativa e cultural-cognitiva. Embora a dimensão cognitiva seja de inevitável

importância e decorrente da revolução cognitiva na teoria sociológica, DiMaggio e Powell (1991, p. 27) destacam que o objetivo deve ser o de uma “teoria multidimensional mais abrangente, ao invés de uma restrita à cognição”. Os elementos reguladores, normativos e cognitivos interagem de forma contínua e contribuem de “forma interdependente e mútua a um quadro social forte [e direcionador]” (SCOTT, 2001, p. 51).

### 2.1.1 Elementos Reguladores

Os elementos da dimensão reguladora - elementos reguladores - visam a controlar o comportamento, considerado racional e movido pelo interesse próprio das partes. Isso se dá através do estabelecimento de regras, monitoramento e atividades de sanção (incentivos e punição). O poder que caracteriza a dimensão reguladora deve ser legitimado com base num “quadro normativo que tanto suporta como restringe o uso do poder” (SCOTT, 2001, p. 53), o que torna as dimensões reguladora e normativa interdependentes.

A perspectiva institucional reguladora é típica do neo-institucionalismo econômico, através da teoria dos custos de transação (WILLIAMSON, 1975) e da teoria da agência (EISENHARDT, 1985), que buscam identificar os mecanismos apropriados à governança eficiente das firmas e mesmo entre as firmas; e do neo-institucionalismo na ciência política, através do uso da teoria dos jogos (AXELROD, 1984) e da teoria da escolha racional, que também são aplicadas por alguns pesquisadores na sociologia (DASGUPTA, 1988). Os elementos reguladores podem ser divididos em salvaguardas de proteção e formas de remuneração.

#### 2.1.1.1 Salvaguardas de Proteção

A teoria econômica dos custos de transação indica algumas salvaguardas, ou elementos reguladores do comprometimento, capazes de minimizar os custos de transação na relação cliente-fornecedor (WILLIAMSON, 1985, p. 60, 62, 167; 1996, p. 124): múltiplos fornecedores (*dual sourcing* ou *multiple sourcing*) ou *fornecedores alternativos*; *exposição mútua* nos investimentos em ativos, também conhecida pela expressão inglesa *hostage*; *renovação contratual periódica*; e *reputação*. O mecanismo de múltiplos fornecedores expõe os fornecedores a um cenário competitivo no fornecimento do serviço ao cliente, tanto em relação ao preço como em relação à qualidade dos bens e serviços da transação (WILLIAMSON, 1985, p. 61).

A exposição mútua das partes no investimento em ativos sinaliza o comprometimento real de ambas sobre o futuro das trocas, uma vez que eventual perda de valor dos ativos será compartilhada, não expondo uma delas ao oportunismo da outra. O fornecedor poderá investir em ativos físicos e novas instalações (BAHLI e RIVARD, 2003). Economias nos custos de transação – custos de coordenação das trocas – também são obtidas entre cliente e fornecedor, na medida que o contrato é adaptado aos eventos não previstos e acordos de revisão periódica do mesmo são alcançados (WILLIAMSON, 1985, p. 62).

Dependendo da idiosincrasia dos ativos envolvidos nos serviços contratados, o contrato de longo prazo indica a importância dada ao relacionamento, conforme previsto na teoria dos jogos aplicada à ciência política (AXELROD, 1984). O efeito de reputação das partes decorre do não cumprimento de uma das partes ao estabelecido em acordo, repercutindo negativamente sobre os negócios atuais e futuros dessa parte (WILLIAMSON, 1985, p. 395). Mas, para isso, o não cumprimento do acordado deve ser passível do conhecimento público; as conseqüências desse não cumprimento podem ser comprovadas; e a parte que experimenta o não cumprimento do acordo penaliza a parte responsável (p. 396).

#### 2.1.1.2 Formas de Remuneração

A teoria da agência busca identificar a forma de contrato mais eficiente ao relacionamento de agência, em situações de potencial divergência de interesses entre principal e agente, que potencializam as condições à ocorrência do oportunismo e da incerteza quanto à realização dos resultados esperados (EISENHARDT, 1985). Dessa forma, o “sistema de

controle [sobre o comportamento e/ou resultados] avalia e remunera [com base na performance], não somente motiva o comportamento [como no enfoque da teoria econômica dos custos de transação], mas também altera os padrões de compartilhamento de riscos” (p. 137), que se torna mais equilibrado entre principal e agente e, dessa forma, motiva esforços cooperativos no relacionamento.

O modelo de remuneração (ou *precificação*) que privilegia o pagamento pelo serviço (ou *preço por serviço*), bem como o *compartilhamento de ganhos e perdas*, é típico na parceria estratégica na terceirização da TI (LACITY e WILLCOCKS, 2001, p. 168). Além disso, vinculado ao modelo de remuneração, é comum o uso de *acordos do nível de serviço* no relacionamento cliente-fornecedor na terceirização da TI, que corresponde à aceitação pelo fornecedor em atingir determinados níveis de performance, provendo direitos e solução ao cliente caso não sejam atingidos esses níveis (CLICK e DUENING, 2005, p. 119), prevendo incentivos – bônus ou penalidades (CULLEN e WILLCOCKS, 2003, p. 73).

### 2.1.2 Elementos Normativos

A concepção normativa das instituições decorre de estudos de sociólogos como Emile Durkheim e Talcott Parsons, visto o foco deles sobre grupos familiares, classes sociais, sistemas religiosos e associações voluntárias, onde crenças e valores comuns estão mais comumente presentes (SCOTT, 2001, p. 55). A dimensão normativa dá ênfase às “regras normativas que introduzem uma dimensão prescritiva, avaliativa e obrigatória à vida social”, envolvendo tanto valores como normas (p. 54). Durkheim (1933, p. 28-29) defende que o componente de ordem da solidariedade social é a autoridade das regras legais, definidas formalmente ou pelo costume, ainda que a causa principal dessa solidariedade seja a divisão do trabalho.

Essas regras possuem uma contribuição positiva, ou melhor, uma contribuição cooperativa, que deriva essencialmente da divisão do trabalho (p. 77). Mas, a lei não é a única forma existente na regulação da cooperação das partes, existindo, também, outra que decorre de aspectos de moralidade (DURKHEIM, 1933, p. 162). No decorrer da relação contratual, as partes são impelidas a respeitarem as regras de forma direta ou indireta. Essas regras, cuja origem é social como a das leis, mesmo não sendo sancionadas por algum código legal, também possuem caráter obrigatório, embora sejam mais difusas. Além disso, elas se tornam mais extensivas na medida que os relacionamentos contratuais se desenvolvem. Assim, as regras legais são acompanhadas por regras de caráter puramente moral, ou seja, práticas coletivas sob a proteção da opinião pública (p. 172).

Essa moralidade se localiza em contextos específicos das atividades humanas na sociedade e, assim como as leis formais, forçam os indivíduos a agirem de acordo com finalidades que não são as suas próprias, implicando em concessões mútuas, acordando compromissos e considerando outros interesses como superiores aos seus próprios (p. 173), ou seja, flexibilizando os interesses próprios (p. 174). Nesse sentido, o “altruísmo não deve ser visto como um enfeite prazeroso da vida social, mas algo sobre o qual a vida social se torna possível” (p. 173). Esse contexto de moralidade caracteriza as normas do contrato relacional ou normas relacionais (MACNEIL, 1980). De acordo com Macneil (1980), as normas relacionais envolvem expectativas de comportamento que “ocorrem em relações, devem ocorrer se as relações têm previsão de continuidade e, assim, devem ocorrer na medida que essa continuidade seja valorizada [pelas partes]” (p. 64).

Não obstante à importância das regras legais e morais à cooperação, Parsons (1951), já dispondo do conhecimento sobre psicologia cognitiva, cita que qualquer sistema de interação social possui um aspecto normativo relacionado a sua integração, envolvendo um elemento que serve de orientação comum aos atores ao avaliarem as alternativas que dispõem no atendimento as suas motivações (p. 96-97). Esse elemento de orientação comum à interação social é chamado por Parsons (1951) de ‘valor’, ou seja, “um elemento de um sistema



simbólico compartilhado e que serve como um critério ou padrão à seleção [dos atores] entre as alternativas de orientação que estão intrinsecamente abertas em uma dada situação” (p. 12).

Os valores são tidos por Parsons (1951) como ‘padrões normativos’ que descrevem um sistema social desejado, enquanto que as normas contextualizam esses padrões a situações e membros específicos, definindo as expectativas esperadas e sanções a serem observadas (p. 124). As normas, nomenclatura adotada neste estudo (*normas legais* e *normas relacionais*) têm o poder de reduzir a manipulação política do indivíduo no seu interesse próprio, vinculando-se não só às leis, mas às descrições de cargos, procedimentos à execução das atividades, padrões de qualidade, etc. (SCOTT, 2001, p. 55).

### 2.1.3 Elementos Cognitivos

A dimensão cognitiva das instituições explora “o papel central desempenhado pela construção mediada socialmente de um quadro referencial comum de significados” (SCOTT, 2001, p. 58), onde os elementos cognitivos referem-se às “concepções compartilhadas que constituem a natureza da realidade social e os quadros através dos quais o significado é construído”. Dessa forma, é dada ênfase às “dimensões cognitivas da existência humana” (p. 57), sendo que a relação entre cultura e cognição surge do fato dos processos interpretativos internos do indivíduo serem modelados pelo seu ambiente cultural externo.

A perspectiva cultural-cognitiva decorre dos estudos em ciência cognitiva desenvolvidos na Escola de Carnegie (EUA) por Herbert Simon e James March (DiMAGGIO e POWELL, 1991, p. 18), bem como dos estudos em etnometodologia de Harold Garfinkel, um aluno de Parsons (p. 19) que tomou por base os estudos em fenomenologia de Alfred Schultz (GARFINKEL, 1967, p. 76). Na etnometodologia, Garfinkel (1967, p. 76) considera ‘cultura comum’ as “bases sancionadas socialmente de inferência e ação que as pessoas usam nos seus afazeres do dia-a-dia e as quais elas assumem que outros usem [também] em algum sentido”, sendo que tais bases da vida social consistem de “descrições do ponto de vista dos interesses dos membros da coletividade na gestão dos seus afazeres práticos”.

Essas descrições são o “conhecimento de sentido comum das estruturas sociais”, ou seja, o conhecimento que é compartilhado e utilizado pelos membros da sociedade na comunicação entre si (p. 77). Dessa forma, a comunicação de qualidade depende do nível de conhecimento compartilhamento entre os atores. Hakansson (1982) destaca no relacionamento cliente-fornecedor de longo prazo a importância da comunicação na institucionalização do relacionamento cliente-fornecedor.

Lander et al. (2004), através de estudo de caso de um projeto envolvendo a terceirização do desenvolvimento de SI, relaciona à comunicação aspectos como o compartilhamento da informação e do conhecimento relevantes; a criação de uma linguagem comum; a criação de uma visão compartilhada; a oferta de explicações às decisões; atores receptivos; e o clima de comunicação aberta. Mesmo reconhecendo-se a importância dessa diversidade de aspectos, este estudo dá destaque à dimensão cognitiva da comunicação, através do compartilhamento do conhecimento, já que os demais aspectos estão relacionados à dimensão normativa da institucionalização, através do compartilhamento de valores e normas, conforme desenvolvido na seção anterior.

No relacionamento de interdependência das partes, típico da parceria estratégica, Sheppard e Sherman (1998) consideram a capacidade de se comunicar essencial. O compartilhamento de significados e interpretações, ou compartilhamento cognitivo ou do conhecimento, permite uma comunicação de melhor qualidade e contribui para o quadro de confiança entre as partes (LEWICKI e BUNKER, 1996, p. 121). Isso provê a “fundação necessária ao comportamento não oportunista” ao evitar o desenvolvimento de poder assimétrico (HARDY et al., 1998, p. 69). Willcocks et al. (1999) citam o risco de desenvolvimento de assimetria de poder em benefício do fornecedor na fase de pós-transição da terceirização da TI.

Este estudo dá ênfase ao compartilhamento de requisitos do sistema na comunicação entre cliente e fornecedor na terceirização da TI, envolvendo a contratação de sistema ERP. Os requisitos de um sistema são os critérios pelos quais quem desenvolve SI e o respectivo cliente avaliam a qualidade do software [ou SI] construído (PRESSMAN, 1995, p. 232). São as necessidades do cliente, ou ainda, *o que* o sistema deve atender (LEFFINGWELL e WIDRIG, 2000, p. 231), sendo segmentados em *funcionais* e *não funcionais* (p. 229).

Os *requisitos funcionais* são as entradas, saídas e detalhes de tratamento (ou funções do sistema), referindo-se ao “como o sistema deve se comportar quando confrontado com certas entradas ou condições” (p. 238). As entradas e saídas do sistema referem-se não só ao conteúdo da entrada e saída dos dados, respectivamente, mas, também, aos dispositivos (equipamentos), formatos e protocolos utilizados; enquanto as funções do sistema, ao tratamento da entrada em saída dos dados (DAVIS, 1999).

Leffingwell e Widrig (2000) consideram como *requisitos não funcionais* os *atributos do sistema* e os *atributos do ambiente* do sistema, tidos como suas subcategorias neste estudo. Os atributos do sistema são requisitos não comportamentais referentes à confiabilidade, manutenibilidade, escalabilidade, reuso, etc. do mesmo; enquanto que os atributos do ambiente do sistema, também requisitos não comportamentais, à habilidade do sistema ter que ser utilizado em condições operacionais específicas, como sistemas operacionais, computadores, gerenciadores de bancos de dados, etc. (DAVIS, 1999).

## 2.2 Confiança do Cliente no Fornecedor

Lane (1998, p. 3) identifica a divergência de três perspectivas teóricas sobre as bases sociais ou fundamentos sobre os quais se assentam as expectativas ou razões ou crenças de confiar. Essas três perspectivas teóricas divergem em relação ao modelo da natureza humana e/ou teorias subjacentes da interação social, ou seja, “se o homem é basicamente visto como egoísta ou se a interação social é vista como sendo informada por considerações tanto morais ou por esquemas culturais e sistemas de significados” (p. 4).

Essas perspectivas teóricas estão relacionadas às três dimensões do processo de institucionalização - reguladora, normativa e cognitiva – e sustentam, respectivamente, as bases de expectativas da confiança com base no cálculo, ou *confiança calculada*; da confiança com base em valores e normas comuns (compartilhados), ou *confiança normativa*; e da confiança com base na cognição comum (compartilhada), ou *confiança cognitiva* (p. 4-11). A figura 1 ilustra essas relações, dando ênfase à confiança do cliente no fornecedor na terceirização da TI, decorrente da confiança calculada, normativa e cognitiva.

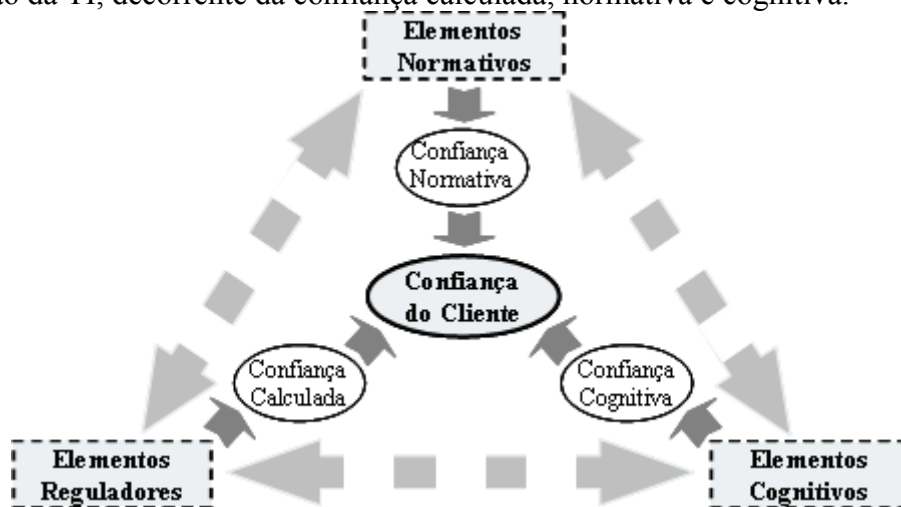


Figura 1 – Elementos institucionais e a confiança do cliente no fornecedor

Williamson (1996) critica a confiança calculada nas relações econômicas, afirmando que ela é “uma contradição em [seus] termos” e que o uso do termo ‘confiança’ é

inapropriado nas trocas comerciais às quais foram estabelecidas salvaguardas contratuais visando a sua eficiência (p. 256). Para ele, a economia dos custos de transação refere-se tão somente a “salvaguardas contratuais, ou à ausência delas, ao invés de confiança [com base no cálculo], ou sua ausência” (WILLIAMSON, 1985, p. 256).

Por outro lado, a confiança calculada faz parte de um período inicial da construção do relacionamento (LEWICKI e BUNKER, 1996, p. 124), antes que uma parte possa exercer monitoração sobre as ações da outra (DASGUPTA, 1988). Afinal, um elemento de cálculo faz parte da maioria das tomadas de decisão com base na confiança (ZUCKER, 1986), sendo que na confiança calculada esse cálculo se dá pela existência de estruturas de controle desenvolvidas ao relacionamento, ou elementos reguladores, neste estudo visando o comprometimento do fornecedor e, dessa forma, mitigando o seu oportunismo e servindo de indicativo à confiança do cliente.

### 3. Metodologia da Pesquisa

A estratégia adotada para o propósito exploratório deste estudo é a de estudo de caso único, considerando o fato do fenômeno sob estudo ser contemporâneo e não ser facilmente dissociável do seu contexto de ocorrência, além de se caracterizar como uma situação “tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados” (YIN, 2001, p. 32). O estudo de caso “contribui de forma inigualável na compreensão de fenômenos individuais, sociais e políticos” (p. 21), incluindo os processos organizacionais (p. 67).

#### 3.1 Local e Unidade de Análise

A unidade de análise – o caso – é o *processo de formação da parceria estratégica cliente-fornecedor na terceirização da TI*, no contexto da contratação de um sistema ERP bancário de um fornecedor por um banco brasileiro, identificado neste estudo por BANCO, na condição de cliente. Esse sistema será utilizado na automação dos negócios das agências internacionais do BANCO. O processo de contratação do sistema é conduzido por projeto específico do BANCO, neste estudo identificado por SISREDINT – Sistema de Automação da Rede de Agências Internacionais.

Na seleção do caso foram adotados os seguintes critérios de Miles e Huberman (1994, p. 34): a) *caso politicamente importante*, diante das suas características de relevância ao momento; b) *caso oportuno*, quando o objetivo é o de investigar novas tendências ou eventos inesperados; e c) *caso conveniente*, considerando aspectos de menor tempo, custo e esforço.

O setor bancário brasileiro é relevante à presente pesquisa por se caracterizar pelo uso intenso da TI como forma de distribuição dos seus produtos e serviços, bem como na informatização de processos internos. Segundo a FEBRABAN (2007), o total previsto de despesas dos bancos com TI para 2007 foi de R\$ 15,5 bilhões. Em 2006, o investimento na aquisição de software e aplicativos de terceiros representou R\$ 1,5 bilhão, um crescimento de 11% em relação ao ano anterior, e em 2007 estava previsto mais R\$ 1,5 bilhão.

O banco brasileiro sob estudo, ou BANCO, figura entre os cinco maiores bancos brasileiros em volume de ativos, possui um quadro de funcionários superior a 70 mil; obteve, em 2007, lucro líquido superior a cinco bilhões de reais; conta com mais de 10 mil pontos de atendimento automatizados (todos os serviços e operações bancárias são realizados em tempo real), sendo desse total mais de três mil agências. Esse nível de automação caracteriza o BANCO como um dos que mais investem em TI, tendo investido em 2007 algo em torno de R\$ 1,5 bilhão, ou seja, algo próximo a um quarto do volume previsto pelo setor bancário brasileiro em 2007 (R\$ 5,9 bilhões).

#### 3.2 Procedimentos de Coleta e Análise dos Dados

A coleta de dados se deu através de documentos, observação e entrevistas. Os documentos utilizados foram o de política de TI do BANCO para as suas agências internacionais, atas de reunião do BANCO com os fornecedores de sistema ERP em análise e

documentos do projeto SISREDINT, notas sobre o andamento do projeto e requisitos do sistema. A observação se deu com a participação do pesquisador, no período de 10.12.2007 a 15.02.2008, em reuniões do BANCO com os fornecedores dos sistemas ERP potenciais, bem como em *workshop* de apresentação do sistema ERP por fornecedor em fase final de negociação de contrato com o BANCO, que deverá ser assinado até o início de maio de 2008.

As entrevistas foram presenciais com oito funcionários do BANCO intervenientes ao projeto SISREDINT, gravadas com a autorização dos funcionários e posteriormente transcritas para fins de análise. O quadro 1 exibe o perfil dos funcionários entrevistados por diretoria, a data e a duração de cada entrevista.

Diretorias	Funcionários	Data	Duração
Negócios Internacionais	01 gerente	29.09.2006	31min44seg
	01 gerente do projeto	29.09.2006	1h03min51seg
	01 gerente do projeto	30.04.2007	1h40min12seg
Tecnologia da Informação	01 líder do projeto	29.04.2007	40min29seg
	02 consultores de TI	29.04.2007	8min43seg
Estratégia Organizacional	01 consultor de projeto	30.04.2007	14min05seg
	01 consultor de projeto		

**Quadro 1 – Caracterização das entrevistas com os funcionários de diretorias**

Na análise dos dados, tanto de origem documental como das entrevistas e da observação, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo qualitativa, através da técnica de análise categorial (BARDIN, 1977, p. 153), adotando como unidade de significação, ou registro, *temas* (análise temática), ou seja, o critério de categorização é semântico, e não sintático (agregação de verbos, adjetivos, pronomes, etc.) ou lexical (agregação pelo sentido das palavras) (p. 118). Os temas são recortes de unidades com extensão variável de comprimento, incluindo até mesmo diversas frases.

Na categorização dos temas foi dada ênfase ao procedimento de ‘caixas’ (p. 119), a partir de sistema de categorias previamente definido, embora não suficientemente exaustivo para restringir a análise (MILES e HUBERMAN, 1994, p. 85), o que prejudicaria a percepção de dados não usuais com importância significativa à pesquisa (MARSHALL e ROSSMAN, 1995). Esse sistema de categorias é constituído por elementos institucionais reguladores, normativos e cognitivos, conforme desenvolvido neste estudo (vide seção 2.1), servindo de protocolo na condução das entrevistas, na observação das reuniões e na análise dos documentos.

Os elementos reguladores do sistema de categorias são *fornecedores alternativos* (WILLIAMSON, 1985; HAGEN e CHOE, 1998), *exposição de investimentos* (WILLIAMSON, 1985), *renovação contratual periódica* (WILLIAMSON, 1985; BAHLI e RIVARD, 2003), *reputação* (WILLIAMSON, 1985), *contrato de longo prazo* (AXELROD, 1984), *precificação* (LACITY e WILLCOCKS, 2001, p. 168) e *acordos do nível de serviço* (CULLEN e WILLCOCKS, 2003, p. 73); os elementos normativos, *normas legais* (DURKHEIM, 1933) e *normas relacionais* (MACNEIL, 1980); os elementos cognitivos, *requisitos funcionais* e *requisitos não funcionais* (LEFFINGWELL e WIDRIG, 2000, p. 231).

A confiabilidade do estudo decorre do uso de várias fontes de evidência, permitindo a triangulação de dados (YIN, 2001, p. 119-128); da *adequação referencial* (TASHAKKORI e TEDDLIE, 1998, p. 92), que prevê revisão das análises num segundo momento da pesquisa, a partir dos dados armazenados; e da revisão dos resultados da pesquisa com membros respondentes, ou *verificação por membros*, considerado por Tashakkori e Teddlie (1998, p. 92) como o critério mais importante na verificação da credibilidade do estudo com ênfase qualitativa.

#### 4. Resultados e Análises

Os resultados e análises estão segmentados nos elementos institucionais reguladores, normativos e cognitivos, vistos neste estudo como os elementos necessários à formação da



parceria estratégica do BANCO com seu futuro fornecedor de sistema ERP para as suas agências internacionais (“... em termos filosóficos, o que nós vamos buscar é uma relação de parceria onde eu abro um mercado para uma empresa e ela me trás uma solução boa e me ajuda a construir as coisas que eu vou precisar ao longo do tempo...” – citação do gerente de projeto).

#### 4.1 Elementos Reguladores

O quadro 2 ilustra as citações que justificam os elementos reguladores identificados na pesquisa, bem como as respectivas fontes de coleta de dados – entrevistas, observação e documentos. Os elementos reguladores *fornecedores alternativos*, *exposição de investimentos*, *reputação*, *contrato de longo prazo*, *precificação* e *acordos do nível de serviço*, constantes do sistema de categorização, foram confirmados.

Elementos (Categorias)		Citações	Fontes
Fornecedores Alternativos		<i>Cinco fornecedores responderam à solicitação de propostas pelo Banco, sendo que três tiveram maior aprofundamento de análise dos seus respectivos sistemas...</i> (gerente do projeto)	Entrevistas
Exposição de Investimentos		<i>Eles [fornecedor] disseram que se forem os escolhidos imediatamente abrem uma subsidiária aqui...</i> (gerente do projeto)	Entrevistas
		<i>Nós temos equipes específicas a grupos de clientes...</i> (citação observada pelo pesquisador em reunião do BANCO com fornecedor)	Observação
Reputação		<i>Falou-se com clientes [do fornecedor] sobre o grau de satisfação. Como eles percebem [o fornecedor]...</i> (gerente do projeto)	Entrevistas
Contrato de Longo Prazo		<i>Na negociação houve uma evolução para 20 [anos de duração do contrato] e, considerado que a cada 10 anos vai ser renovado, ele tem o mesmo caráter de vitalício...</i> (líder do projeto)	Entrevistas
Precificação	Preço por Serviço	<i>Você tem uma necessidade nova que poderá surgir... Você vai pagar por isso a mais...</i> (gerente do projeto)	Entrevistas
	Preço Unitário	<i>O valor da manutenção segue o caminho padrão de mercado. Vai ser paga anualmente essa manutenção... Você compra a solução e paga pela licença [de uso do sistema]...</i> (líder do projeto)	
	Compartilhamento de Ganhos e Perdas	<i>O preço da solução é independente da quantidade de locais [agências], do volume de transações, do volume de clientes, ..., mas dependente do número de usuários...</i> (gerente do projeto)	
Acordos do Nível de Serviço		<i>Os requisitos técnicos não funcionais serão objeto de formalização de acordos de nível de serviço...</i> (ata de reunião)	Documentos
Auditoria		<i>Os requisitos técnicos não funcionais serão avaliados por meio de documentação fornecida por empresas especializadas... Serão visitados três bancos clientes do fornecedor...</i> (nota sobre o projeto)	Documentos
Implantação Sequencial		<i>Estratégia de implantação sequencial do sistema, a partir da implantação piloto; e estratégia de contratação que prevê a expansão da implantação, e conseqüente desembolso, de acordo com a satisfação do Banco com o sistema...</i> (nota sobre o projeto)	Documentos

Quadro 2 – Elementos reguladores da parceria

A exploração da categoria *precificação*, prevista no sistema de categorização, permitiu a identificação de três subcategorias (CLICK e DUENING, 2005, p. 122-123): *preço por serviço*, *preço unitário* e *compartilhamento de ganhos e perdas*. O *preço por serviço*, estabelecido para a duração do contrato, permite previsibilidade ao cliente sobre o que será cobrado no futuro, mas demandando desse a definição criteriosa do serviço e das métricas, que devem ser definidas antes que o contrato seja assinado. Esse serviço poderá ser referente a novas funcionalidades (modificações) que o BANCO queira que o fornecedor realize no sistema. No *preço unitário*, o cliente paga o fornecedor pelo uso do serviço, a partir de uma taxa (ou valor) previamente estabelecida, como é o caso do suporte e manutenção corretiva pelo fornecedor sobre dúvidas e falhas do sistema, respectivamente.

No *compartilhamento de ganhos e perdas*, cliente e fornecedor possuem recursos financeiros sob risco e cada um busca ganhar um percentual dos lucros se a performance do fornecedor for ótima e atingir os objetivos de negócios do cliente. É a situação do BANCO pagar por quantidade de usuários com acesso simultâneo ao sistema. Caso essa quantidade supere níveis pré-estabelecidos em contrato o fornecedor recebe uma remuneração, pois isso pressupõe que os negócios do cliente estão evoluindo com o uso do sistema. Porém, caso essa quantidade diminua a determinados níveis, os valores pagos ao fornecedor são diminuídos, pois o BANCO estaria sofrendo retração em seus negócios internacionais.

A categoria *auditoria*, no âmbito da expressão inglesa *due diligence*, foi acrescentada, significando a inspeção ou auditoria das informações proporcionadas pelo fornecedor (CLICK e DUENING, 2005, p. 94-109), neste estudo abrangendo a visita que o BANCO fará aos clientes do fornecedor; a apresentação pelo fornecedor das funcionalidades e arquitetura técnica do sistema ERP, através de um *workshop*, visando ao BANCO identificar lacunas (*gaps*) de atendimento as suas necessidades; e testes de performance do sistema ERP por empresas especializadas.

Uma última categoria de elemento regulador é a *implantação seqüencial* do sistema ERP. Essa forma de implantação é a adequada quando o sistema ERP não é uniforme nos diversos locais em que será utilizado (MADAPUSI e D'SOUZA, 2005), como será o caso do BANCO. Além disso, permite uma implantação controlada e atrelada ao conseqüente desembolso financeiro pelo BANCO, possibilitando a interrupção da contratação do sistema, caso fique insatisfeito.

#### 4.2 Elementos Normativos

O quadro 3 ilustra as citações que justificam os elementos normativos identificados na pesquisa, bem como as respectivas fontes de coleta de dados. Os elementos normativos *normas legais* e *normas relacionais*, constantes do sistema de categorização, foram confirmados. Porém, a exploração dessas categorias permitiu a identificação das subcategorias *contratos* e *supervisão de autoridades*, vinculadas às normas legais; e *flexibilidade*, *troca de informações* e *solidariedade*, vinculadas às normas relacionais. A categoria *certificação da qualidade* foi adicionada.

Elementos (Categorias)		Citações	Fontes
Normas Legais	Contratos	<i>O contrato será firmado em [nome do local omitido], diante dos menores custos tributários... Lá, a legislação que regula os contratos é a inglesa. (gerente do projeto)</i>	Entrevistas
	Supervisão de Autoridades	<i>Aderência ao Acordo da Basileia II (documento de requisitos do projeto)</i> <i>É o caso do CHIPS, nos EUA; da SIBS, em Portugal; do SEPA, que vai ser implantado na Europa.... (líder do projeto, sobre a necessidade de conformidade do sistema ERP com normas de sistemas de pagamentos e compensação dos bancos centrais)</i>	Documentos Entrevistas
Normas Relacionais	Flexibilidade	<i>O primeiro [fornecedor] demonstrou mais flexibilidade em atender à necessidade de implementação... (líder do projeto)</i>	Entrevistas
	Troca de Informações	<i>Mas, poderíamos falar do primeiro fornecedor, à parte de estar aberto, de passar a informação... (gerente do projeto)</i>	Entrevistas
	Solidariedade	<i>Com essa empresa estou tendo uma boa impressão nesse sentido de... um tom de parceria, me parece. (gerente do projeto)</i>	Entrevistas
Certificação da Qualidade		<i>As empresas ofereceram certificação de qualidade. Uma apresentou CMM-I, a outra apresentou ISO 9001... (líder do projeto)</i>	Entrevistas

Quadro 3 – Elementos normativos da parceria

A lei dos *contratos*, embora não tenha sido identificada como uma preocupação explícita no projeto SISREDINT, é a mesma que dá sustentação a outros contratos já realizados pelo BANCO, embora a lei britânica não dê ênfase adequada à solidariedade no relacionamento cliente-fornecedor (DEAKIN et al., 1997, p. 111). Nesse sentido, considerando o desgaste do relacionamento do BANCO com um fornecedor atual de sistema

ERP para as suas agências européias, cujo contrato é regido pela lei britânica, este estudo considera pertinente a categoria *contratos* como elemento normativo.

As normas de *supervisão de autoridades* bancárias são o foco do Acordo da Basiléia II. Os acordos da Basiléia relacionam-se aos acordos de supervisão bancária, que servem de recomendações às leis e regulamentações bancárias, estabelecidas pelo Comitê da Basiléia em Supervisão Bancária, ou *Basel Committee on Banking Supervision* (BCBS), um comitê composto por autoridades de supervisão bancária. Também no âmbito da categoria *supervisão de autoridades* estão as normas dos sistemas de pagamentos e compensação (CHIPS, nos EUA; SEPA, na Europa; e SIBS, em Portugal; etc.) dos bancos centrais de cada país, cujo objetivo é criar solidariedade entre os bancos na gestão dos pagamentos de seus clientes, nas trocas interbancárias de títulos e correspondente liquidação financeira.

Na operacionalização das normas relacionais de Macneil (1980), Heide e John (1992) sugerem as seguintes três dimensões: a) *flexibilidade*, que define uma expectativa bilateral do desejo em fazer adaptações de acordo com as mudanças circunstanciais; b) *troca de informações*, que define uma expectativa bilateral de que as partes proverão proativamente informação útil entre si; e c) *solidariedade*, que define uma expectativa bilateral de que o relacionamento é de alta importância, prescrevendo comportamentos diretamente relacionados a sua manutenção.

Scott (2001, p. 52) cita a certificação como um elemento normativo na institucionalização e que é suportado por um reconhecimento moral. Assim, as normas de certificação da qualidade podem ser vistas como os “padrões através dos quais estruturas ou comportamentos podem ser comparados e avaliados” (p. 54-55) ou “concepções de práticas justas nos negócios” (p. 55), sendo a qualidade um valor, ou seja, uma concepção do que é desejável (p. 55). Logo, a categoria *certificação da qualidade* é adicionada como elemento normativo neste estudo, diante do BANCO considerar a importância dos fornecedores possuírem certificações ISO 9001 e CMM-I, que atestam a qualidade dos seus processos de desenvolvimento do sistema.

#### 4.3 Elementos Cognitivos

O quadro 4 ilustra as citações que justificam os elementos cognitivos identificados na pesquisa, bem como as respectivas fontes de coleta de dados. A exploração dos elementos cognitivos *requisitos funcionais* e *requisitos não funcionais* permitiu a identificação de subcategorias. Os requisitos funcionais foram segmentados nas subcategorias *produtos e serviços*; *parametrização*; *conformidade*; e *integração com SI*, tanto os legados do BANCO (base de clientes, contabilidade, etc.) como os de terceiros (redes de pagamentos e compensação, bancos centrais, administradoras de cartões, etc.). Enquanto as demais subcategorias tiveram sua nomenclatura extraída dos próprios dados, sendo auto-explicativas, *conformidade* é aderência às leis, regulamentos e arranjos contratuais aos quais estão sujeitos os processos de negócio, sendo um critério tanto imposto externamente como decorrente de políticas internas da organização (ITGI, 2005, p. 11), no caso o próprio BANCO.

Os *requisitos não funcionais* foram segmentados nas subcategorias *atributos do sistema*, ou requisitos não comportamentais como confiabilidade, manutenibilidade, disponibilidade, escalabilidade, performance e reuso do sistema; e *atributos do ambiente*, também requisitos não comportamentais, referentes à habilidade do sistema ter que ser utilizado em condições operacionais específicas, como sistemas operacionais, computadores, volume de processamento, gerenciadores de bancos de dados, etc. (DAVIS, 1999).

O desenvolvimento de um sistema se dá com base na definição de uma arquitetura, através da qual são identificados elementos de sistema para atender às necessidades de processamento dos dados, tanto em relação à entrada, saída, tratamento e armazenamento eletrônico (PRESSMAN, 1995, p. 214-215) – os requisitos do sistema. Os elementos do sistema são os módulos, que são integrados para atender aos requisitos (p. 427). Os requisitos

do sistema são *o que* o sistema deve atender (LEFFINGWELL e WIDRIG, 2000, p. 231); enquanto que a sua arquitetura ao *como* o sistema atende a esses requisitos (p. 232, 234, 235).

Elementos (Categorias)		Citações	Fonte
Requisitos Funcionais	Produtos e Serviços	<i>Cartão de débito para os clientes de conta corrente, cartão de crédito, fundos de terceiros e fundos off-shore, extrato de conta consolidado, ... (documento de política de TI para o exterior)</i>	Documentos
	Parametrização	<i>Flexibilidade na parametrização de produtos, serviços, negócios e informações gerenciais de cada agência... (requisitos do projeto)</i>	
	Conformidade	<i>Conformidade com as especificações legais de cada país e com a metodologia de gerenciamento e controle do [BANCO], no Brasil, e leis brasileiras... (requisitos do projeto)</i>	
	Integração com SI	<i>Integração com sistemas de terceiros, como redes de ATM, etc... Integração com sistemas corporativos, gerenciais e de consolidação contábil do [BANCO], no Brasil... (requisitos do projeto)</i>	
Requisitos não funcionais	Atributos de Sistema	<i>O aspecto não funcional seria, por exemplo, a interface gráfica daquela tela, a navegabilidade, a navegação e a disposição de menus [de opções]... Performance, tempo de resposta, [teste de] carga, quantidade de usuários simultâneos (líder do projeto)</i>	Entrevistas
	Atributos de Ambiente	<i>Centralizar o processamento da Rede Externa em único local, de preferência no Brasil... Aderência à arquitetura de TI do Banco... (requisitos do projeto)</i>	
Arquitetura Orientada a Serviços		<i>A arquitetura guarda o conceito de orientação ao serviço... O SOA é o padrão de interfaces utilizado pelo Banco [na sua arquitetura de sistemas]... (consultor de TI)</i>	Entrevistas
Métrica Orientada à Função		<i>O Banco utiliza a métrica ponto-por-função na terceirização do desenvolvimento de sistemas... (citação observada pelo pesquisador em reunião do BANCO com fornecedor)</i>	Observação

**Quadro 4 – Elementos cognitivos da parceria**

A arquitetura do sistema ERP é considerada neste estudo como uma restrição de projeto de projeto. Leffingwell e Widrig (2000, p. 245) consideram essa restrição como pertencente à classe de requisitos, mas no mesmo nível dos requisitos *funcionais* e *não funcionais*. Isso se justifica se a restrição de projeto é “elevada num nível de importância técnica, política ou de legitimidade dos negócios, quando atende à definição de requisito como algo necessário para satisfazer um contrato, padrão, especificação, ou outra documentação formalmente imposta” (p. 245).

Assim, a categoria *arquitetura orientada a serviços* foi acrescentada, visto a sua importância à relação poder-dependência entre o cliente BANCO e o fornecedor do sistema ERP, pois essa arquitetura proporciona maior independência ao BANCO para integrar o sistema ERP com outros sistemas, seus ou de terceiros, bem como quanto à infra-estrutura de hardware e software necessária ao seu processamento (“*Nós queremos uma solução aberta para ter a possibilidade de, diante de uma necessidade, após contratado o fornecedor, desenvolver aqui dentro, se isso nos for conveniente, ou até mesmo contratar terceiros [outros fornecedores]...*” – citação do gerente do projeto). O padrão de arquitetura SOA – *Service Oriented Architecture* – é o adotado pelo BANCO, cuja finalidade é buscar o máximo de alinhamento dos recursos de TI às necessidades de negócio da empresa, através da interoperabilidade dos diversos SI (MACKENZIE et al., 2006).

Uma última categoria de elementos cognitivos acrescentada está relacionada à medição do processo por meio do qual o software (ou sistema) é desenvolvido, ou seja, a métrica de produtividade que permite desenvolver projeções de custo e de esforço do desenvolvimento do software (PRESSMAN, 1995, p. 64, 105). Assim, o compartilhamento do conhecimento sobre essa métrica entre cliente e fornecedor no desenvolvimento de SI, como nos serviços de novas funcionalidades em um sistema ERP, proporciona ao primeiro um critério para avaliar o real esforço do processo de desenvolvimento do fornecedor,



evitando situações de exercício de oportunismo por esse. A precificação *preço por serviço* se dará com base nessa métrica, servindo de exemplo à integração de elementos reguladores e cognitivos.

O BANCO utiliza a métrica *ponto-por-função*, que toma por base estimativas sobre entradas, saídas, arquivos de dados, consultas e interfaces externas (p. 105). O uso dessa métrica é compartilhado pelo fornecedor de sistema ERP com o qual o BANCO está em fase final de negociação para contratação, conforme observado pelo pesquisador deste estudo em reunião entre eles (“*Nós utilizamos a técnica ponto-por-função...*” – citação de representante do fornecedor). Assim, a categoria *métrica orientada à função* (PRESSMAN, 1995, p. 64) é acrescentada neste estudo.

## 5. Considerações Finais

Este estudo tratou dos elementos institucionais de sucesso na formação da parceria estratégica cliente-fornecedor na terceirização da TI, através da contratação de um sistema ERP por um banco brasileiro para as suas agências internacionais. Esses elementos, estudados sob a perspectiva do cliente BANCO, têm o poder de proporcionar maior confiança desse cliente no seu fornecedor de sistema ERP. Essa confiança é vista como uma dimensão essencial no relacionamento cooperativo da parceria estratégica, sendo composta pelas dimensões *calculada, normativa e cognitiva*.

As categorias *fornecedores alternativos, exposição de investimentos, reputação, contrato de longo prazo, precificação (preço por serviço, preço unitário, compartilhamento de ganhos e perdas), acordos de nível de serviço, auditoria e implantação seqüencial* foram identificadas como elementos institucionais reguladores que contribuem ao comprometimento do fornecedor no relacionamento com o cliente. Esse comprometimento é tido como fator indutor da confiança calculada do cliente no fornecedor.

As categorias *normas legais (de contratos e de supervisão de autoridades), normas relacionais (flexibilidade, troca de informações e solidariedade) e certificação da qualidade* foram identificadas como elementos institucionais normativos que contribuem à confiança normativa do cliente no fornecedor. As categorias *requisitos funcionais (produtos e serviços, parametrização, conformidade e integração com SI), requisitos não funcionais (atributos de sistema e atributos de ambiente), arquitetura orientada a serviços e métrica orientada à função* foram identificadas como elementos institucionais cognitivos que contribuem à confiança cognitiva do cliente no fornecedor, ao proporcionar uma comunicação de melhor qualidade.

Este estudo contribui à teoria na aplicação da perspectiva multidimensional da teoria institucional ao relacionamento cliente-fornecedor na terceirização da TI, identificando elementos de diversas teorias, uma necessidade identificada por Klepper (1995), na etapa de formação desse relacionamento. As características determinantes do relacionamento cliente-fornecedor na terceirização da TI, além das suas etapas formais, não têm tido o suporte teórico adequado na pesquisa acadêmica (LACITY e WILLCOCKS, 2001). O estudo também contribui à prática organizacional, na medida que explora fenômeno contemporâneo e identifica elementos que servem de referencial à institucionalização da prática da terceirização da TI.

Como limitação deste estudo de caso está a impossibilidade da sua generalização de resultados, embora contribua à generalização teórica (YIN, 2001). Outra limitação se refere à análise de conteúdo qualitativa. Bardin (1977, p. 115) chama à atenção de que embora ela seja válida na elaboração das deduções específicas sobre uma categoria de inferência precisa, ela não o é em inferências gerais. As categorias retidas podem ser objeto de questionamento, já que o conteúdo como um todo não é tratado exaustivamente, havendo o risco de “elementos importantes serem deixados de lado, ou de elementos não significativos serem tidos em

conta” (p. 115). Mas, seu potencial está em exatamente explorar *corpus* reduzidos e estabelecer categorias mais discriminantes.

Finalmente, este estudo sugere como oportunidade de pesquisa futura a utilização dos elementos institucionais identificados como antecedentes do comprometimento e da confiança, no contexto da teoria do comprometimento-confiança (MORGAN e HUNT, 1994). Morgan (2000) destaca como uma fraqueza dessa teoria a “falta de um modelo teórico para os [elementos] antecedentes do comprometimento e da confiança” (p. 484). Nesse sentido, a teoria de Morgan e Hunt (1994) poderia explorar com maior profundidade a perspectiva do cliente no relacionamento com o seu fornecedor, no contexto da terceirização da TI.

### Referências

- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 1, p. 42-58, 1990.
- AUBERT, Benoit A.; RIVARD, Suzanne; PATRY, Michel. A transaction cost model of IT outsourcing. *Information & Management*, v. 41, p. 921-932, 2004.
- AXELROD, Robert M. *The Evolution of Cooperation*. New York, NY: Basic Books, 1984.
- BAHLI, Bouchaib; RIVARD, Suzanne. The information technology outsourcing risk: a transaction cost and agency theory-based perspective. *Journal of Information Technology*, v. 18, p. 211-221, Sep. 2003.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977. 227 p.
- BLUMBERG, Boris F. Cooperation Contracts between Embedded Firms. *Organization Studies*, v. 22, n. 5, p. 825-852, 2001.
- CLICK, Rick L.; DUENING, Thomas N. *Business Process Outsourcing: The Competitive Advantage*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2005.
- COLLINS, Hugh. Quality in Subcontracting. In: DEAKIN, Simon; MICHIE, Jonhathan. *Contracts, Co-Operation, and Competition: Studies in Economics, Management, and Law*. p. 286-306. New York: Oxford University Press, 1997.
- CULLEN, Sara; WILLCOCKS, Leslie. *Intelligent IT Outsourcing: eighth building blocks to success*. Oxford, UK: Elsevier, 2003.
- DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p. 491-512, 1998.
- DASGUPTA, Partha. Trust as a Commodity. In: GAMBETTA, Diego (ed.). *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Department of Sociology, University of Oxford, p. 49-72, 1988. Disponível em: <<http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/dasgupta49-72.pdf>>. Acesso em: 03.01.2007.
- DAVIS, Alan. Achieving Quality in Software Requirements. *Software Quality Professional*, v. 1, n. 3, p. 37-44, Jun. 1999.
- DEAKIN, Simon; LANE, Christel; WILKINSON, Frank. Contract Law, Trust Relations, and Incentives for Co-operation: A Comparative Study. In: DEAKIN, Simon; MICHIE, Jonhathan. *Contracts, Co-Operation, and Competition: Studies in Economics, Management, and Law*. p. 105-139. New York: Oxford University Press, 1997.
- DiMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. Introduction. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. (eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, p. 1-38. Chicago; London: The University of Chicago Press, 1991.
- DURKHEIM, Emile. *The Division of Labor in Society*. New York: The Free Press, 1984 (1933).
- EISENHARDT, Kathleen M. Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science*, v. 31, n. 2, p. 134-149, 1985.

- FEBRABAN. *CIAB FEBRAN 2007 – Dados do Setor – Despesas e Investimentos*. Disponível em <[http://www.febraban.org.br/ciab/ciab07/portugues/dados\\_setor/DESP\\_INVEST.ASP](http://www.febraban.org.br/ciab/ciab07/portugues/dados_setor/DESP_INVEST.ASP)>. Acesso em: 14.12.2007.
- FOLDOC (Free On-line Dictionary of Computing). Disponível em: <<http://dictionary.reference.com/search?q=ERP>>. Acesso em: 21.04.2006.
- GARFINKEL, Harold. *Studies in Ethnomethodology*. New Jersey: Prentice-Hall, 1967.
- GROVER, Varun; CHEON, Myun Joong; TENG, James 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, Spring 1996.
- HAGEN, James M.; CHOE, Soonkyoo. Trust in Japanese Interfirm Relations: Institutional Sanctions Matter. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p. 589-600, 1998.
- HAKANSSON, Hakan. *International Marketing and Purchasing of industrial goods: An interaction approach*. Chichester: John Wiley, 1982. Disponível em: <[www.impgroup.org/uploads/books/InternationalMarketing.pdf](http://www.impgroup.org/uploads/books/InternationalMarketing.pdf)>. Acesso em: 01.04.2006.
- HARDY, C.; PHILLIPS, M.; LAWRENCE, T. Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations: Forms and Façades of Trust. In: LANE, Christel; BACHMANN, Reinhardt. *Trust within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. New York: Oxford University Press, 1998.
- HEIDE, Jan B.; JOHN, George. Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing*, v. 56, n.2, p. 32-44, April 1992.
- HIRSCHHEIM, Rudy; LACITY, Mary. The Myths and Realities of Information Technology Insourcing. *Communications of the ACM*, v. 43, n. 2, p. 99-107, February 2000.
- ITGI (IT Governance Institute). COBIT - Control Objectives for Information and related Technology. Version 4, 2005. Disponível em <http://www.itgi.org>. Acesso em: 10.04.2007.
- KERN, Thomas; WILLCOCKS, Leslie P. Exploring relationships in information technology outsourcing: the interaction approach. *European Journal of Information Systems*, p. 3-19, v. 11, 2002.
- KLEPPER, Robert. The Management of Partnering Development in IS Outsourcing. *Journal of Information Technology*, v. 10, n. 4, p. 249-258, 1995.
- LACITY, Mary C.; WILLCOCKS, Leslie P. *Global Information Technology Outsourcing: In Search of Business Advantage*. Chichester, England: John Wiley & Sons, 2001.
- LANDER, Maria Cristina; PURVIS, Russel L.; McCRAY, Gordon E.; LEIGH, William. Trust-building mechanisms utilized in outsourced IS development projects: a case study. *Information & Management*, v. 41, p. 509-528, 2004.
- LANE, Christel. Introduction : Theories and Issues in the Study of Trust. In: LANE, Christel; BACHMANN, Reinhardt. *Trust within and between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. New York: Oxford University Press, 1998. p. 1-30.
- LEE, Jae-Nam; KIM, Young-Gul. 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, Spring 1999.
- LEFFINGWELL, Dean; WIDRIG, Don. *Managing Software Requirements: A Unified Approach*. New York, NY: Addison-Wesley object technology series, 2000. 491 p.
- LEWICKI, Roy J.; BUNKER, Barbara Benedict. Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In: KRAMER, Roderick M.; TYLER, Tom R. (eds). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, p. 114-139, Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage, 1996.
- LOH, Lawrence; VENKATRAMAN, N. Diffusion of Information Technology Outsourcing: Influences Sources and the Kodak Effect. *Information Systems Research*, v. 3, n. 4, p. 334-358, 1992.

- MACKENZIE, C. Matthew; LASKEY, Ken; MCCABE, Francis; BROWN, Peter F.; METZ, Rebekah. OASIS – Reference Model for Service Oriented – Architecture 1.0. 02.08.2006. Disponível em: <[http://www.oasis-open.org/committees/tc\\_home.php?wg\\_abbrev=soa-rm](http://www.oasis-open.org/committees/tc_home.php?wg_abbrev=soa-rm)>. Acesso em: 09.05.2007.
- MACNEIL, Ian R. *The New Social Contract: An Inquire into Modern Contractual Relations*. New Haven; London: Yale University Press, 1980.
- MADAPUSI, Arun; D'SOUZA, Derrick. Aligning ERP Systems with International Strategies. *Information Systems Management*, p. 7-17, Winter 2005.
- MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. *Designing Qualitative Research*. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage, 1995. 178 p.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. 2<sup>nd</sup> ed. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage, 1994.
- MORGAN, Robert M. Relationship Marketing and Marketing Strategy: The Evolution of Relationship Marketing Strategy Within the Organization. In: PARVATIYAR, Atul; SHETH, Jagadish N. *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks, California: Sage, 2000. P. 481-504.
- MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The Commitment-Trust Theory of Marketing Relationship. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 20-38, July 1994.
- PARSONS, Talcott. *The social system*. London: The Free Press, 1964 (1951).
- PRESSMAN, Roger S. *Engenharia de Software*. Trad. José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books, 1995.
- RING, Peter Smith; VAN DE VEN, Andrew H. Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 13, p. 483-498, 1992.
- ROCKFORD. *The 12 Cardinal Sins of ERP Implementation*. Disponível em: <<http://www.rockfordconsulting.com/12sinart.htm>>. Acesso em: 21.04.2007.
- SCOTT, W. Richard. *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage, 2001.
- SHEPPARD, Blair H.; SHERMAN, Dana M. The Grammars of Trust: A Model and General Implications. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p. 422-437, 1998.
- TASHAKKORI, Abbas; TEDDLIE, Charles. *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage, 1998. 185 p.
- TOMLINSON, Frances. Idealistic and Pragmatic Versions of the Discourse of Partnership. *Organization Studies*, v. 26, n. 8, p. 1169-1188, 2005.
- WILLCOCKS, Leslie P.; LACITY, Mary C.; KERN, Thomas. Risk in IT Outsourcing Strategy Revisited: Longitudinal Case Research at LISA. *Journal of Strategic Information Systems*. v. 8, n. 3, p. 285-314, Sept. 1999.
- WILLIAMSON, Oliver E. Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange. In: WILLIAMSON, Oliver E. *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press, 1996. p. 120-144.
- WILLIAMSON, Oliver E. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press, 1975.
- WILLIAMSON, Oliver E. *The Economics Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press, 1985.
- WILSON, David T. An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. In: SHETH, Jagadish N.; PARVATIYAR, Atul (eds.). *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000. P. 245-270.
- YIN, Robert. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Trad. Daniel Grassi, 2<sup>a</sup>. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZUCKER, Lynne G. Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure. *Research in Organizational Behavior*, v. 8, p. 53-111, 1986.