



TISSOA

SHARED SERVICES
& OUTSOURCING TI FOR ASIA

MANUAL DE GESTÃO DE MODELOS DE CONTRATAÇÃO E REQUISITOS LEGAIS

SÍNTESE

Este manual analisa os principais modelos de contratação e requisitos legais associados ao outsourcing de Tecnologias de Informação em contexto internacional, com particular enfoque na região da Ásia-Pacífico. O documento apresenta os diferentes modelos de outsourcing, os elementos essenciais da estruturação contratual, as cláusulas jurídicas críticas, os processos de due diligence internacional e os mecanismos de governance e monitorização contratual. O objetivo é apoiar empresas portuguesas de IT na redução de riscos legais e na gestão eficaz de parcerias tecnológicas internacionais.

ÍNDICE

Síntese	2
Introdução e objetivos	6
Introdução	6
Objetivos do manual	7
Desenvolvimento	10
Enquadramento estratégico do outsourcing IT internacional	10
Modelos de outsourcing no setor das tecnologias de informação	12
Estruturação jurídica da contratação internacional de serviços	15
Cláusulas críticas de salvaguarda jurídica	16
Due diligence internacional em outsourcing IT	20
Obrigações legais e compliance internacional	22
Governance e monitorização contratual	23
Gestão de risco em contratos de outsourcing internacional	27
Estratégias de mitigação de risco	28
Resolução de conflitos e estratégias de saída	28
Recomendações práticas e checklists para PME	30
Conclusão e considerações finais	33
Glossário	35
Referências bibliográficas	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Crescimento do outsourcing IT global	10
Figura 2 - Cadeia de valor do outsourcing	12
Figura 3 - Comparação dos modelos de outsourcing IT	14
Figura 4 - Infográfico "Quando utilizar cada modelo?"	14
Figura 5 - Estrutura típica de contrato de outsourcing	15
Figura 6 - Cláusulas críticas em contratos IT	17
Figura 7 - Exemplo de cláusula contratual	18
Figura 8 - Due diligence de fornecedor	20
Figura 9 - Tipos de due diligence	21
Figura 10 - Boas práticas de compliance	23
Figura 11 - Estrutura de governance em outsourcing IT	24
Figura 12 - Tabela exemplo de SLA	24
Figura 13 - Exemplo de matriz de performance por KPI	25
Figura 14 - Exemplo de matriz de avaliação de incidentes operacionais	25
Figura 15 - Exemplo de matriz de avaliação de performance operacional	26
Figura 16 - Exemplo de matriz de avaliação da satisfação do cliente	26
Figura 17 - Exemplo de matriz de avaliação de risco operacional	26



INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

Introdução

A internacionalização das empresas tecnológicas tem vindo a assumir um papel central na competitividade das economias digitais contemporâneas. No contexto da crescente globalização dos serviços tecnológicos, o modelo de outsourcing de Tecnologias de Informação (IT outsourcing) consolidou-se como um dos principais mecanismos de organização da produção e da prestação de serviços digitais à escala global. Empresas de diferentes dimensões recorrem cada vez mais à externalização de atividades tecnológicas, procurando beneficiar de maior flexibilidade operacional, acesso a competências especializadas e otimização de custos.

Paralelamente, a região Ásia-Pacífico tem assumido uma relevância crescente no ecossistema global das tecnologias de informação e dos serviços partilhados. Países como Índia, Singapura, Malásia, Indonésia, Filipinas, Hong Kong e China têm desenvolvido ecossistemas tecnológicos altamente dinâmicos, caracterizados pela forte disponibilidade de talento qualificado, infraestruturas digitais avançadas e políticas públicas orientadas para a inovação e a atração de investimento estrangeiro. Estes fatores contribuíram para a consolidação da região como um dos principais polos mundiais de outsourcing tecnológico e serviços digitais.

Neste contexto, as empresas portuguesas do setor das tecnologias de informação dispõem de oportunidades relevantes para expandir a sua presença internacional, quer através da prestação direta de serviços tecnológicos, quer através da participação em cadeias globais de valor associadas ao desenvolvimento de software, serviços cloud, cibersegurança, análise de dados e serviços digitais avançados. No entanto, a entrada e consolidação nestes mercados implica enfrentar desafios significativos, designadamente ao nível da estruturação contratual das relações comerciais, da proteção jurídica dos ativos tecnológicos e da conformidade com diferentes enquadramentos legais e regulatórios internacionais. É precisamente neste contexto que se insere o projeto TISSOA – Shared Services & Outsourcing TI for ASIA. Este projeto tem como objetivo preparar e capacitar o setor português das Tecnologias de Informação para uma abordagem estruturada e competitiva aos mercados internacionais de serviços partilhados e outsourcing tecnológico na região da Ásia-Pacífico. Para tal, o projeto integra diversas iniciativas de prospeção de mercado, recolha de informação estratégica, aproximação institucional a stakeholders relevantes e desenvolvimento de instrumentos de capacitação dirigidos às pequenas e médias empresas portuguesas do setor.

Entre estas iniciativas destaca-se a elaboração de um conjunto de manuais técnicos ou e-books temáticos, concebidos com o objetivo de disponibilizar conhecimento especializado e ferramentas práticas que apoiem as PME portuguesas na sua estratégia de internacionalização. Estes manuais abordam áreas consideradas críticas para o sucesso da presença empresarial em mercados internacionais, incluindo a gestão de parcerias, marketing internacional, análise da concorrência e, no caso do presente documento, os modelos de contratação e requisitos legais associados ao outsourcing tecnológico. O outsourcing de serviços tecnológicos envolve um conjunto complexo de relações contratuais entre empresas localizadas em diferentes jurisdições. A formalização destas relações exige a definição clara de direitos, obrigações e responsabilidades entre as partes, bem como a inclusão de mecanismos jurídicos que assegurem a proteção de ativos estratégicos, nomeadamente propriedade intelectual, informação confidencial, dados pessoais e know-how tecnológico. Adicionalmente, as empresas devem garantir a conformidade com diversos regimes legais e regulamentares, que podem variar significativamente entre diferentes países e sistemas jurídicos. Neste sentido, a compreensão dos modelos de contratação utilizados no outsourcing tecnológico internacional, bem como dos principais requisitos legais associados à prestação de serviços tecnológicos entre entidades localizadas em diferentes jurisdições, constitui um fator crítico para o sucesso das empresas que pretendem operar neste mercado. A adoção de práticas contratuais robustas e juridicamente adequadas permite reduzir riscos operacionais, proteger ativos estratégicos e promover relações de cooperação sustentáveis entre empresas.

O presente manual foi desenvolvido com o propósito de responder a estas necessidades, oferecendo uma abordagem estruturada e acessível aos principais aspetos jurídicos, contratuais e organizacionais associados

ao outsourcing de tecnologias de informação. Ao longo do documento são analisados os principais modelos de outsourcing utilizados no setor tecnológico, os mecanismos contratuais de salvaguarda jurídica, os processos de due diligence internacional, as obrigações legais e de compliance aplicáveis, bem como os modelos de governance e monitorização das relações contratuais. Deste modo, este manual pretende constituir um instrumento de apoio prático às empresas portuguesas do setor tecnológico, contribuindo para reforçar a sua capacidade de atuar em mercados internacionais e de estabelecer relações contratuais seguras e sustentáveis no domínio do outsourcing tecnológico.

Objetivos do manual

O presente manual tem como objetivo principal apoiar as pequenas e médias empresas portuguesas do setor das Tecnologias de Informação na compreensão e aplicação dos principais modelos de contratação e requisitos legais associados ao outsourcing tecnológico internacional, com particular relevância para os mercados da região Ásia-Pacífico. Num contexto de crescente internacionalização das atividades tecnológicas, as empresas enfrentam desafios significativos relacionados com a estruturação jurídica das suas relações comerciais, a proteção de ativos estratégicos e o cumprimento de diferentes regimes legais e regulamentares. Assim, a disponibilização de conhecimento estruturado sobre estas matérias constitui um fator fundamental para apoiar as empresas na tomada de decisões informadas e na mitigação de riscos associados à externalização de serviços tecnológicos. De forma mais específica, este manual pretende contribuir para o desenvolvimento das capacidades das empresas portuguesas através dos seguintes objetivos:

- 1. Compreender os modelos de outsourcing no setor das Tecnologias de Informação:** Um dos principais objetivos deste manual consiste em apresentar e analisar os diferentes modelos de outsourcing utilizados no setor tecnológico, identificando as suas características, vantagens, limitações e contextos de aplicação. A compreensão destas diferentes abordagens permite às empresas selecionar o modelo de colaboração mais adequado às suas necessidades estratégicas e operacionais.
- 2. Identificar os principais requisitos jurídicos na contratação de serviços tecnológicos:** A prestação de serviços tecnológicos em contexto internacional implica a celebração de contratos que definem os direitos e obrigações das partes envolvidas. Assim, o manual procura esclarecer os principais elementos que devem integrar os contratos de outsourcing tecnológico, incluindo a definição do objeto contratual, os níveis de serviço, os mecanismos de monitorização e as condições de responsabilidade e resolução de litígios.
- 3. Promover boas práticas na elaboração de contratos internacionais:** Outro objetivo central consiste em apoiar as empresas na elaboração de contratos robustos e juridicamente adequados, através da identificação de cláusulas essenciais destinadas a proteger os interesses das partes envolvidas. Entre estas destacam-se cláusulas relacionadas com propriedade intelectual, confidencialidade, proteção de dados pessoais, cibersegurança, limitação de responsabilidade e resolução de conflitos.
- 4. Reforçar a importância dos processos de due diligence internacional:** Antes da formalização de relações contratuais com parceiros estrangeiros, é fundamental que as empresas realizem processos de due diligence, destinados a avaliar a fiabilidade jurídica, financeira, tecnológica e reputacional das entidades envolvidas. O manual apresenta os principais elementos que devem ser considerados neste processo, contribuindo para reduzir riscos associados à seleção de parceiros internacionais.
- 5. Identificar obrigações legais e requisitos de compliance:** A prestação de serviços tecnológicos em diferentes jurisdições exige o cumprimento de diversos regimes legais e regulamentares, incluindo legislação relativa à proteção de dados, propriedade intelectual, segurança da informação e prevenção da corrupção. O

manual analisa estas obrigações e apresenta orientações para garantir a conformidade das atividades empresariais com os requisitos legais aplicáveis.

6. **Apoiar a gestão e monitorização de contratos de outsourcing:** Finalmente, o manual procura demonstrar a importância da implementação de mecanismos de governance e monitorização contratual, que permitam acompanhar o desempenho dos fornecedores e garantir o cumprimento dos níveis de serviço acordados. A definição de indicadores de desempenho (KPIs), acordos de nível de serviço (SLAs) e processos de auditoria constitui um elemento fundamental para assegurar relações de outsourcing eficazes e sustentáveis.



DESENVOLVIMENTO

DESENVOLVIMENTO

Enquadramento estratégico do outsourcing IT internacional

Evolução dos serviços partilhados e outsourcing global

O outsourcing no setor das Tecnologias de Informação (TI) evoluiu significativamente nas últimas décadas, acompanhando a crescente digitalização das economias e a globalização dos mercados tecnológicos. Inicialmente, a externalização de serviços informáticos era motivada sobretudo pela necessidade de reduzir custos operacionais e aumentar a eficiência na gestão de infraestruturas tecnológicas. No entanto, com o avanço das tecnologias digitais e a crescente complexidade dos sistemas informáticos, o outsourcing passou a assumir um papel estratégico na transformação digital das organizações. Durante os anos 1990 e início dos anos 2000, muitas empresas começaram a externalizar funções relacionadas com a gestão de infraestruturas de TI, manutenção de sistemas e suporte técnico. Este movimento foi impulsionado pela crescente especialização dos fornecedores tecnológicos, que passaram a oferecer serviços mais sofisticados e adaptados às necessidades específicas das organizações. Gradualmente, o outsourcing expandiu-se para áreas como desenvolvimento de software, gestão de aplicações, análise de dados e serviços de cloud computing. A evolução do outsourcing tecnológico está também associada ao desenvolvimento de redes globais de prestação de serviços digitais. O crescimento de centros tecnológicos em países como Índia, Filipinas ou Malásia permitiu às empresas aceder a talento qualificado e a custos competitivos, criando oportunidades de colaboração internacional. Estes mercados tornaram-se particularmente relevantes para empresas que procuram expandir as suas operações ou otimizar a gestão de recursos tecnológicos (Wilcocks & Lacity, 2017). Atualmente, o outsourcing no setor das TI integra frequentemente estratégias mais amplas de inovação e transformação digital. As organizações recorrem a parceiros externos não apenas para executar tarefas operacionais, mas também para colaborar no desenvolvimento de novas soluções tecnológicas, modelos de negócio digitais e serviços inovadores.

ANO	MERCADO GLOBAL OUTSOURCING IT
2015	300 mil milhões USD
2020	420 mil milhões USD
2025	600 mil milhões USD

Figura 1 - Crescimento do outsourcing IT global

A ascensão da região Ásia-Pacífico no outsourcing tecnológico

A região Ásia-Pacífico assume atualmente um papel central no ecossistema global de outsourcing tecnológico. Diversos países desta região desenvolveram, nas últimas décadas, políticas públicas e ecossistemas tecnológicos orientados para a atração de investimento estrangeiro e para a prestação de serviços tecnológicos em regime de outsourcing.

De acordo com estudos de mercado recentes, a região Ásia-Pacífico representa uma das áreas de crescimento mais rápido no setor de outsourcing, prevendo-se taxas de crescimento superiores às registadas noutras regiões do mundo (Grand View Research, 2024). Em particular, o mercado regional de outsourcing tecnológico poderá crescer a uma taxa média anual de cerca de 11% entre 2025 e 2030, refletindo a forte procura internacional por serviços especializados (Grand View Research, 2024).

Vários fatores explicam a atratividade da região:

- Disponibilidade de talento tecnológico altamente qualificado, especialmente em países como Índia, China e Singapura;
- Custos operacionais competitivos em comparação com mercados ocidentais;

- Infraestruturas tecnológicas avançadas, particularmente em hubs tecnológicos asiáticos;
- Políticas públicas favoráveis à economia digital e à exportação de serviços tecnológicos.
- Países como Índia, Filipinas, Malásia e Singapura consolidaram-se como destinos privilegiados para serviços de outsourcing tecnológico, oferecendo desde desenvolvimento de software até serviços avançados de engenharia, análise de dados e cibersegurança. De acordo com dados recentes, a região Ásia-Pacífico representa já cerca de 36% do valor global do mercado de IT

Países como Índia, Filipinas, Malásia e Singapura consolidaram-se como destinos privilegiados para serviços de outsourcing tecnológico, oferecendo desde desenvolvimento de software até serviços avançados de engenharia, análise de dados e cibersegurança. De acordo com dados recentes, a região Ásia-Pacífico representa já cerca de 36% do valor global do mercado de IT outsourcing, evidenciando o seu peso crescente na economia digital global (Exactitude Consultancy, 2024).

➤ **Tendências estruturais do outsourcing tecnológico**

O setor do outsourcing tecnológico tem evoluído significativamente ao longo das últimas décadas, acompanhando as transformações tecnológicas e organizacionais das empresas. Entre as principais tendências estruturais destacam-se:

➤ **Especialização e serviços de maior valor acrescentado**

Tradicionalmente, o outsourcing tecnológico estava associado a tarefas de suporte ou manutenção de sistemas. No entanto, o setor tem evoluído para serviços de maior complexidade e valor acrescentado, incluindo:

- Desenvolvimento avançado de software;
- Serviços de cloud computing;
- Inteligência artificial e análise de dados;
- Cibersegurança;
- Engenharia de sistemas digitais.

Esta evolução reflete a crescente necessidade das empresas de aceder a competências tecnológicas altamente especializadas sem necessidade de internalizar essas capacidades.

➤ **Modelos de outsourcing baseados em resultados**

Outra tendência relevante é a transição de contratos baseados na prestação de serviços para modelos contratuais baseados em resultados ou desempenho. Nestes modelos, os contratos são estruturados em torno de indicadores de desempenho e objetivos estratégicos, incentivando a colaboração entre cliente e prestador de serviços. Este tipo de abordagem reforça o papel do outsourcing como instrumento estratégico e não apenas operacional.

➤ **Integração com ecossistemas tecnológicos globais**

O outsourcing tecnológico ocorre cada vez mais no contexto de ecossistemas digitais globais, onde múltiplos prestadores de serviços colaboram na execução de projetos complexos. Este modelo implica frequentemente a articulação entre vários fornecedores, localizados em diferentes países e jurisdições. Consequentemente, os aspetos jurídicos e contratuais assumem uma importância crescente, particularmente no que se refere à proteção de propriedade intelectual, à segurança da informação e à transferência internacional de dados.

➤ **Oportunidades estratégicas para PME portuguesas**

Para as PME portuguesas do setor das tecnologias de informação, a crescente internacionalização do outsourcing tecnológico representa uma oportunidade relevante de inserção em cadeias globais de valor. Portugal apresenta várias vantagens competitivas que podem facilitar a participação neste ecossistema internacional, incluindo uma elevada qualificação da força de trabalho tecnológica, uma experiência consolidada em desenvolvimento de software e serviços digitais, a boa integração no mercado europeu e enquadramento regulatório estável, e uma competitividade de custos em comparação com outros países da Europa Ocidental.

Para além disso, a colaboração com ecossistemas tecnológicos da região Ásia-Pacífico pode permitir às empresas portuguesas aceder a novos mercados, desenvolver parcerias tecnológicas internacionais, integrar projetos globais de inovação e diversificar fontes de receita.

Contudo, a participação nestes mercados exige uma compreensão aprofundada dos modelos de contratação internacional, dos requisitos legais aplicáveis, e das estruturas contratuais adequadas para mitigar riscos jurídicos e operacionais. Neste contexto, o desenvolvimento de instrumentos de capacitação, como o presente manual, assume particular relevância para apoiar as PME na estruturação de relações contratuais sólidas e juridicamente seguras no âmbito do outsourcing tecnológico internacional.

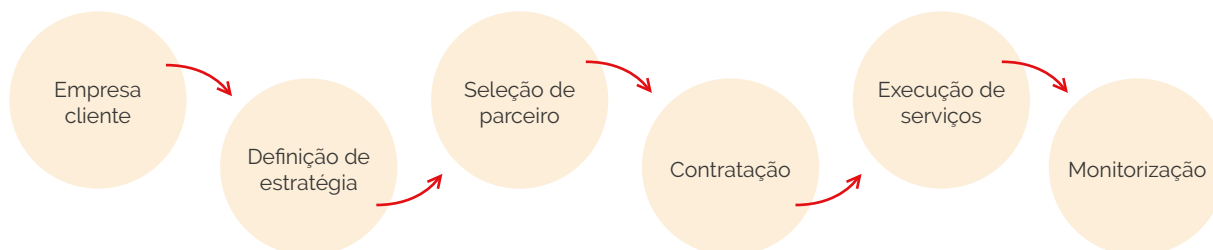


Figura 2 - Cadeia de valor do outsourcing

Modelos de outsourcing no setor das tecnologias de informação

O outsourcing no setor das tecnologias de informação assume diferentes configurações organizacionais e contratuais, dependendo dos objetivos estratégicos da empresa, da natureza dos serviços externalizados e do grau de controlo que a organização pretende manter sobre as atividades tecnológicas. A escolha do modelo de outsourcing adequado constitui uma decisão estratégica relevante, uma vez que influencia não apenas os custos operacionais, mas também a capacidade de inovação, a proteção da propriedade intelectual e a gestão de riscos associados à prestação de serviços tecnológicos (Lacity & Willcocks, 2017). De forma geral, os modelos de outsourcing tecnológico podem variar desde relações contratuais relativamente simples, centradas na prestação de serviços específicos, até parcerias estratégicas complexas que envolvem colaboração tecnológica de longo prazo entre diferentes organizações. Neste contexto, compreender as características de cada modelo é fundamental para apoiar as empresas na seleção da solução mais adequada às suas necessidades.

Outsourcing tradicional de serviços IT

O modelo mais comum de outsourcing tecnológico consiste na externalização de determinadas funções ou serviços tecnológicos a prestadores especializados. Neste modelo, a empresa contratante mantém o controlo estratégico sobre as suas operações tecnológicas, delegando apenas a execução de tarefas específicas a fornecedores externos.

- Entre os serviços mais frequentemente externalizados incluem-se:
- Desenvolvimento de software;
- Manutenção e atualização de aplicações;
- Suporte técnico e helpdesk;
- Gestão de infraestruturas tecnológicas;
- Administração de bases de dados;
- Gestão de redes e sistemas.

Este modelo permite às organizações concentrar os seus recursos internos em atividades estratégicas, enquanto recorrem a fornecedores externos para executar tarefas operacionais ou altamente especializadas (Dibbern et al., 2004).

Managed services

Os managed services representam uma evolução do modelo tradicional de outsourcing, caracterizando-se pela delegação da gestão contínua de determinados sistemas ou infraestruturas tecnológicas a um prestador externo. Neste modelo, o fornecedor assume a responsabilidade pela operação, manutenção e monitorização de serviços tecnológicos durante um período prolongado. Este tipo de contratação é frequentemente estruturado com base em Service Level Agreements (SLA), que definem parâmetros específicos de desempenho como a disponibilidade dos sistemas, os tempos de resposta, o nível de segurança, e a qualidade do serviço prestado. Os managed services são particularmente utilizados na gestão de infraestruturas cloud, serviços de cibersegurança, monitorização de redes e manutenção de sistemas empresariais. Ao transferir a responsabilidade operacional para um fornecedor especializado, as empresas podem beneficiar de maior eficiência operacional e acesso a competências tecnológicas avançadas.

Business Process Outsourcing (BPO) tecnológico

O Business Process Outsourcing (BPO) consiste na externalização de processos empresariais completos que dependem de sistemas tecnológicos. Embora o BPO não seja exclusivamente tecnológico, muitos processos empresariais externalizados estão fortemente suportados por infraestruturas IT. No contexto tecnológico, o BPO envolve frequentemente a utilização de plataformas digitais e sistemas de informação geridos pelo prestador de serviços, o que exige um enquadramento contratual particularmente robusto em matéria de segurança da informação e proteção de dados (Hätönen & Eriksson, 2009). A externalização de processos empresariais pode gerar ganhos significativos de eficiência, mas também levanta desafios relevantes relacionados com a transferência de dados, a continuidade operacional e a proteção da informação sensível.

Offshore development centers (ODC)

Os Offshore Development Centers (ODC) constituem um modelo de outsourcing no qual uma empresa estabelece uma equipa dedicada de desenvolvimento tecnológico localizada num país estrangeiro. Embora o centro de desenvolvimento possa pertencer formalmente a um prestador de serviços externo, funciona frequentemente como uma extensão das equipas internas da empresa contratante. Países como Índia, Filipinas e Malásia tornaram-se destinos privilegiados para a implementação de centros offshore de desenvolvimento tecnológico, devido à disponibilidade de profissionais altamente qualificados e ao desenvolvimento de ecossistemas tecnológicos competitivos (Oshri, Kotlarsky & Willcocks, 2009). Apesar das vantagens associadas, este modelo exige uma gestão cuidadosa das questões jurídicas relacionadas com propriedade intelectual, confidencialidade e transferência internacional de dados.

Joint ventures tecnológicas

Em alguns casos, as empresas optam por estabelecer joint ventures tecnológicas com parceiros locais ou internacionais para desenvolver projetos tecnológicos conjuntos. Neste modelo, duas ou mais organizações criam uma entidade comum para desenvolver atividades tecnológicas específicas. Este tipo de parceria é particularmente relevante quando existe necessidade de acesso a mercados específicos e o projeto envolve investimentos significativos em investigação e desenvolvimento. As joint ventures permitem uma partilha mais equilibrada de riscos e benefícios entre os parceiros, mas também introduzem maior complexidade jurídica e organizacional. A estruturação destas parcerias exige acordos detalhados relativos à governação da entidade, distribuição de resultados, gestão da propriedade intelectual e resolução de conflitos (Contractor & Lorange, 2002).

Parcerias tecnológicas estratégicas

As parcerias tecnológicas estratégicas representam uma forma avançada de colaboração entre empresas no desenvolvimento de soluções tecnológicas inovadoras. Ao contrário dos modelos tradicionais de outsourcing, estas parcerias baseiam-se numa relação de cooperação contínua entre as organizações envolvidas. Neste modelo, o prestador de serviços pode participar ativamente em atividades de investigação, desenvolvimento de produtos e inovação tecnológica. Este tipo de colaboração é cada vez mais

comum em áreas como inteligência artificial, análise de dados, computação em nuvem e desenvolvimento de plataformas digitais.

Subcontratação em cadeia (multi-vendor outsourcing)

Em projetos tecnológicos de grande dimensão, é comum que múltiplos prestadores de serviços participem na execução das diferentes componentes do projeto. Este modelo, conhecido como multi-vendor outsourcing, envolve a colaboração simultânea de vários fornecedores especializados.

Desta forma, antes de estabelecer relações contratuais de outsourcing tecnológico, é fundamental que as empresas avaliem cuidadosamente as implicações organizacionais, financeiras e jurídicas associadas a cada modelo.

MODELO DE OUTSOURCING	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS	GRAU DE CONTROLO DA EMPRESA CLIENTE	GRAU DE CONTROLO DA EMPRESA CLIENTE	NÍVEL DE RISCO
Outsourcing tradicional de serviços IT	Externalização de tarefas específicas como desenvolvimento de software, manutenção ou suporte técnico	Médio	Baixo	Médio
Managed services	Fornecedor assume gestão contínua de sistemas ou infraestruturas com base em SLA	Baixo a médio	Médio	Médio
BPO tecnológico	Externalização de processos empresariais suportados por sistemas tecnológicos	Baixo	Médio	Médio
Offshore Development Centers (ODC)	Equipa dedicada de desenvolvimento localizada noutro país	Médio a alto	Médio	Médio
Joint venture tecnológica	Criação de entidade conjunta entre empresas para desenvolver soluções tecnológicas	Alto (partilhado)	Alto	Médio
Parcerias tecnológicas estratégicas	Cooperação contínua em inovação, investigação ou desenvolvimento tecnológico	Alto (colaboração)	Alto	Médio
Multi-vendor outsourcing	Vários fornecedores participam em diferentes componentes do projeto	Médio	Alto	Alto

Figura 3 - Comparação dos modelos de outsourcing IT

SITUAÇÃO DA EMPRESA	MODELO RECOMENDADO
Redução de custos operacionais	Outsourcing tradicional
Gestão contínua de sistemas	Managed services
Externalização de processos	BPO
Escalar equipas de desenvolvimento	Offshore Development Center
Projetos complexos com vários especialistas	Multi-vendor
Inovação tecnológica conjunta	Parceria estratégica
Entrada em novos mercados	Joint venture

Figura 4 - Infográfico "Quando utilizar cada modelo?"

Estruturação jurídica da contratação internacional de serviços

A contratação internacional de serviços no setor das tecnologias de informação apresenta um grau elevado de complexidade jurídica, resultante da interação entre diferentes sistemas legais, regimes regulatórios e práticas contratuais. Quando empresas localizadas em diferentes jurisdições estabelecem relações de outsourcing tecnológico, torna-se essencial definir de forma clara o enquadramento jurídico aplicável ao contrato, bem como os direitos e obrigações de cada uma das partes envolvidas. Uma estrutura contratual adequada constitui um instrumento fundamental para mitigar riscos operacionais, financeiros e legais associados à prestação de serviços tecnológicos. De acordo com diversos estudos sobre outsourcing internacional, contratos bem estruturados contribuem significativamente para o sucesso das relações de outsourcing, ao estabelecer mecanismos claros de governação, monitorização e resolução de conflitos. Neste contexto, a estruturação jurídica da contratação internacional deve considerar vários elementos essenciais, incluindo a definição do objeto contratual, a escolha da lei aplicável, os mecanismos de resolução de litígios e a organização modular dos documentos contratuais.

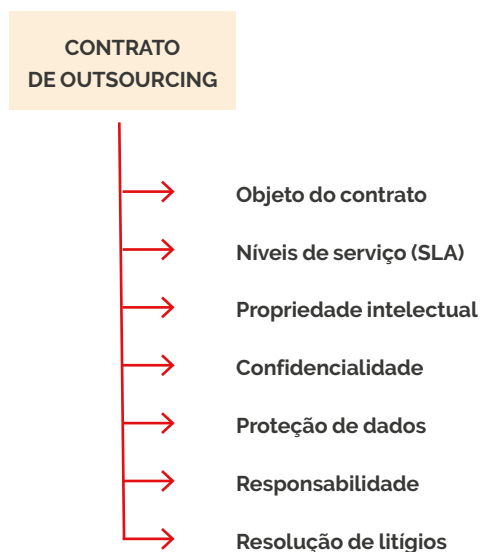


Figura 5 - Estrutura típica de contrato de outsourcing

Natureza jurídica do contrato de prestação de serviços internacional

No contexto do outsourcing tecnológico, a relação entre as partes é normalmente formalizada através de um contrato de prestação de serviços internacional. Este tipo de contrato estabelece as condições através das quais uma entidade (prestador de serviços) se compromete a executar determinadas atividades tecnológicas para outra entidade (cliente), mediante uma compensação financeira. Ao contrário de contratos de fornecimento de bens, os contratos de prestação de serviços tecnológicos caracterizam-se por uma forte componente intelectual e pela necessidade de colaboração contínua entre as partes. Muitas vezes, os serviços prestados envolvem atividades complexas como desenvolvimento de software, gestão de infraestruturas digitais ou manutenção de sistemas críticos. A natureza internacional destes contratos implica frequentemente que as partes estejam sujeitas a diferentes regimes jurídicos, o que torna essencial a definição explícita de aspetos como:

- Lei aplicável ao contrato;
- Jurisdição competente para resolução de litígios;
- Normas aplicáveis à transferência de dados e propriedade intelectual.

Sem uma definição clara destes elementos, podem surgir conflitos jurídicos significativos, especialmente quando os contratos envolvem prestadores localizados em diferentes regiões do mundo.

Elementos essenciais do contrato

Independentemente do modelo de outsourcing adotado, os contratos de prestação de serviços tecnológicos devem incluir um conjunto de elementos essenciais que garantam a clareza e segurança jurídica da relação contratual.

Entre os elementos mais relevantes destacam-se:

- **Identificação das partes**
- **Definição do objeto contratual**
- **Âmbito territorial**
- **Obrigações das partes**
- **Condições financeiras**

Importância da lei aplicável e estrutura contratual na mitigação de riscos

Um dos aspetos mais relevantes na contratação internacional consiste na determinação da lei aplicável ao contrato e da jurisdição competente para resolução de litígios. A escolha da lei aplicável permite definir qual o sistema jurídico que irá regular a interpretação e execução do contrato. Em muitos casos, as partes optam por escolher a lei de um país com tradição jurídica consolidada e previsível, como forma de reduzir incertezas jurídicas (Born, 2021).

Uma estrutura contratual adequada constitui um dos principais instrumentos de gestão de risco em projetos de outsourcing tecnológico internacional. Contratos bem estruturados permitem reduzir incertezas, clarificar responsabilidades e estabelecer mecanismos eficazes de monitorização da prestação de serviços. Além disso, a inclusão de cláusulas específicas relacionadas com propriedade intelectual, confidencialidade, proteção de dados e responsabilidade contratual contribui para proteger os interesses das empresas envolvidas, especialmente em contextos internacionais onde os enquadramentos jurídicos podem variar significativamente. Assim, a definição cuidadosa da estrutura jurídica do contrato representa um passo essencial para garantir o sucesso das relações de outsourcing tecnológico e para promover relações de cooperação sustentáveis entre empresas de diferentes países.

Cláusulas críticas de salvaguarda jurídica

Nos contratos de outsourcing no setor das Tecnologias de Informação, a definição de cláusulas de salvaguarda jurídica constitui um elemento essencial para a mitigação de riscos operacionais, tecnológicos e legais. Estes contratos envolvem frequentemente a partilha de ativos estratégicos, como código-fonte, bases de dados, algoritmos proprietários, metodologias de desenvolvimento e informação comercial sensível.

Num contexto internacional, estes riscos tornam-se ainda mais relevantes devido às diferenças entre regimes jurídicos, sistemas de proteção de propriedade intelectual e níveis de maturidade regulatória entre jurisdições.

De acordo com Bainbridge (2023), contratos tecnológicos eficazes devem incorporar mecanismos claros de proteção de ativos intangíveis e prever cenários de utilização, reutilização e transferência de tecnologia. Da mesma forma, Schwartz e Scott (2018) destacam que cláusulas bem estruturadas permitem reduzir significativamente disputas contratuais e aumentar a previsibilidade nas relações de outsourcing tecnológico. Este capítulo apresenta as principais cláusulas de salvaguarda que devem ser consideradas na elaboração de contratos internacionais de outsourcing IT.

CLÁUSULA	RISCO MITIGADO
Propriedade intelectual	Utilização indevida de software
Confidencialidade	Divulgação de informação
Proteção de dados	Violação RGD
Responsabilidade	Danos financeiros

Figura 6 - Cláusulas críticas em contratos IT

Propriedade intelectual

A propriedade intelectual constitui um dos aspetos mais sensíveis nos contratos de outsourcing tecnológico. Projetos de desenvolvimento de software, integração de sistemas ou análise de dados envolvem frequentemente a criação de novos ativos intangíveis que podem ter elevado valor económico.

Uma das primeiras decisões contratuais consiste em determinar quem será titular dos direitos sobre os resultados do trabalho desenvolvido.

Titularidade do código-fonte

O código-fonte é frequentemente considerado o ativo central em projetos de desenvolvimento de software. A definição da titularidade deste elemento deve ser clara e inequívoca.

Existem três modelos contratuais principais:

1. Titularidade do cliente: Neste modelo, todo o código desenvolvido no âmbito do contrato passa a pertencer ao cliente. Este modelo é frequentemente utilizado quando o software é desenvolvido especificamente para uma organização.

Vantagens:

- Controlo total sobre o produto;
- Independência futura em relação ao fornecedor;
- Maior facilidade de integração com outros sistemas.

2. Titularidade do fornecedor com licença de utilização: Neste modelo, o fornecedor mantém a titularidade da propriedade intelectual, concedendo ao cliente uma licença de utilização do software. Este modelo é comum em soluções baseadas em:

- Plataformas tecnológicas;
- Software como serviço (SaaS);
- Produtos reutilizáveis.

3. Modelo híbrido

Alguns contratos adotam uma abordagem híbrida, na qual o cliente detém direitos sobre componentes específicos desenvolvidos para si, e o fornecedor mantém direitos sobre frameworks ou componentes reutilizáveis.

Segundo Goldstein e Reese (2016), este modelo híbrido é cada vez mais comum em projetos de desenvolvimento colaborativo.

Direitos sobre desenvolvimentos futuros

Outra questão relevante prende-se com os direitos sobre melhorias ou evoluções futuras do software. O contrato deve definir se as melhorias pertencem ao cliente, se podem ser reutilizadas pelo fornecedor, e ainda se existe direito de preferência sobre novas versões. A ausência de definição clara sobre este aspeto pode gerar conflitos significativos em projetos de longa duração.

Há uma diferença entre licenciamento e cessão de direitos, têm implicações jurídicas relevantes. Na cessão os direitos são transferidos definitivamente para o cliente, enquanto no licenciamento, o titular mantém a propriedade intelectual e concede apenas autorização de utilização. De acordo com Cornish, Llewelyn e Aplin (2020), o licenciamento é frequentemente preferido em ambientes tecnológicos devido à sua flexibilidade.

Quando o outsourcing envolve parceiros localizados na região Ásia-Pacífico, é importante considerar diferenças nos regimes de proteção de propriedade intelectual. Os países desta região possuem sistemas robustos de proteção jurídica. Por esta razão, muitas empresas optam por registrar direitos de propriedade intelectual em múltiplas jurisdições e utilizar cláusulas de arbitragem internacional.

Confidencialidade

Projetos de outsourcing tecnológico implicam frequentemente a partilha de informação sensível entre as partes.

Esta informação pode incluir:

- Planos estratégicos
- Especificações técnicas
- Algoritmos proprietários
- Dados comerciais
- Informação financeira

A inclusão de cláusulas de confidencialidade, como a apresentada de seguida é, portanto, essencial.

"O fornecedor compromete-se a manter confidencial toda a informação técnica, comercial ou estratégica obtida no âmbito da execução do contrato."

Figura 7 - Exemplo de cláusula contratual

➤ Definição de informação confidencial

O contrato deve definir claramente o que é considerado informação confidencial. Normalmente inclui referências à documentação técnica, código-fonte, dados de clientes, know-how e estratégias de negócio. Alguns contratos incluem também informação transmitida oralmente, desde que posteriormente confirmada por escrito.

➤ Prazo de vigência

As obrigações de confidencialidade podem estender-se para além da duração do contrato. Segundo Pooley (2022), a proteção de segredos comerciais é um elemento essencial da competitividade tecnológica.

➤ Penalizações

Os contratos podem prever penalizações específicas em caso de violação de confidencialidade. Estas podem incluir indemnizações financeiras, resolução imediata do contrato e responsabilidade por danos reputacionais.

Proteção de dados e RGPD

A proteção de dados pessoais tornou-se uma das principais preocupações na contratação de serviços tecnológicos, sobretudo quando envolve transferência internacional de dados. Na União Europeia, estas matérias são reguladas pelo Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD). De acordo com Voigt

e Von dem Bussche (2017), o RGPD estabelece um conjunto rigoroso de obrigações para organizações que tratam dados pessoais.

▶ **Transferências internacionais de dados**

Quando dados pessoais são transferidos para países fora do Espaço Económico Europeu, é necessário garantir mecanismos adequados de proteção. Entre os mecanismos previstos incluem-se:

- ▶ Decisões de adequação;
- ▶ Cláusulas contratuais-tipo;
- ▶ Regras vinculativas aplicáveis a empresas multinacionais.

▶ **Cláusulas contratuais-tipo**

As cláusulas contratuais-tipo, ou Standard Contractual Clauses (SCC), são instrumentos legais utilizados para garantir que a transferência internacional de dados cumpre os requisitos do RGPD. Estas cláusulas definem obrigações específicas para exportadores de dados e importadores de dados.

▶ **Data breaches**

Os contratos devem estabelecer procedimentos claros para situações de violação de dados. Estes procedimentos incluem notificação imediata, cooperação na investigação e, ainda, mitigação de danos.

Cibersegurança

A segurança da informação é um elemento central nos contratos de outsourcing tecnológico. Os fornecedores de serviços devem implementar medidas adequadas para proteger sistemas e dados contra acessos não autorizados, perda de informação ou ataques cibernéticos. Segundo Whitman e Mattord (2018), a segurança da informação baseia-se em três princípios fundamentais, a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade.

Limitação de responsabilidade

A limitação de responsabilidade constitui uma das cláusulas mais negociadas em contratos de outsourcing tecnológico. O objetivo destas cláusulas é estabelecer limites para a responsabilidade financeira das partes em caso de incumprimento contratual.

Cláusulas de não concorrência e não solicitação

Em contratos de outsourcing tecnológico, é comum incluir cláusulas destinadas a proteger relações comerciais e recursos humanos estratégicos.

As cláusulas de não concorrência impedem que uma das partes desenvolva atividades concorrentes durante determinado período de tempo. Contudo, devem respeitar princípios de proporcionalidade para serem juridicamente válidas. Por outro lado, as cláusulas de não solicitação impedem que uma parte recrute diretamente colaboradores da outra durante o período de vigência do contrato e por um determinado período após o seu término. Estas cláusulas são particularmente importantes em projetos tecnológicos, nos quais o capital humano representa um recurso crítico. Segundo Stone (2025), estas disposições são amplamente utilizadas para preservar estabilidade organizacional em parcerias de outsourcing.

Due diligence internacional em outsourcing IT

A realização de processos de due diligence constitui uma etapa fundamental na preparação de parcerias internacionais de outsourcing no setor das Tecnologias de Informação. Antes da celebração de um contrato de prestação de serviços tecnológicos, é essencial que as empresas avaliem cuidadosamente os riscos associados ao parceiro potencial, nomeadamente ao nível jurídico, financeiro, tecnológico, reputacional e de segurança da informação. No contexto do outsourcing internacional, estes processos tornam-se particularmente relevantes devido à diversidade de enquadramentos regulatórios, práticas empresariais e níveis de maturidade institucional entre diferentes países e mercados. Segundo Gaughan (2021), a due diligence representa um processo estruturado de recolha e análise de informação que permite às organizações identificar riscos potenciais e avaliar a viabilidade de uma parceria estratégica. Da mesma forma, Sherman (2020) sublinha que uma avaliação prévia abrangente é essencial para garantir que as empresas dispõem de informação suficiente para tomar decisões informadas antes de estabelecer relações comerciais complexas. No setor das Tecnologias de Informação, a due diligence assume uma dimensão particularmente multidisciplinar, integrando avaliações técnicas, jurídicas e organizacionais. Para empresas europeias que procuram estabelecer relações de outsourcing em países da região Ásia-Pacífico, este processo contribui para reduzir riscos associados a fatores como instabilidade financeira, incumprimento regulatório, fragilidades de segurança digital ou práticas empresariais inadequadas.

Objetivos estratégicos da Due diligence

- ✓ Verificação legal da empresa
- ✓ Análise financeira
- ✓ Avaliação técnica
- ✓ Certificações de segurança
- ✓ Reputação internacional

Figura 8 - Due diligence de fornecedor

A due diligence não deve ser encarada apenas como um processo administrativo ou de verificação formal. Pelo contrário, trata-se de um instrumento estratégico que permite avaliar a qualidade e a sustentabilidade de potenciais parcerias internacionais.

Entre os principais objetivos da due diligence em projetos de outsourcing IT destacam-se:

1. Identificação de riscos jurídicos e regulatórios

A verificação da situação legal do parceiro permite garantir que a empresa opera de forma legítima e cumpre os requisitos legais aplicáveis no seu país de origem.

2. Avaliação da capacidade operacional

A análise da estrutura tecnológica e da experiência do fornecedor permite determinar se este possui competências suficientes para executar os serviços contratados.

3. Análise da estabilidade financeira

Projetos de outsourcing tecnológico podem ter duração prolongada. Assim, é importante avaliar se o parceiro dispõe de capacidade financeira para garantir a continuidade dos serviços.

4. Avaliação da reputação e integridade empresarial

A reputação de uma empresa no mercado constitui um indicador relevante da sua fiabilidade e qualidade de gestão.

De acordo com DePamphilis (2022), processos de due diligence eficazes permitem não apenas reduzir riscos, mas também identificar oportunidades de criação de valor através de parcerias estratégicas bem estruturadas.

TIPO	OBJETIVO
Jurídica	Confirmar legalidade
Financeira	Avaliar solvabilidade
Tecnológica	Verificar capacidade
Cibersegurança	Avaliar riscos digitais

Figura 9 - Tipos de due diligence

Due diligence jurídica

Segundo Miller (2019), a verificação da existência legal de uma empresa é um elemento básico, mas essencial, em qualquer processo de due diligence internacional. A due diligence jurídica tem como objetivo verificar a situação legal e institucional da empresa parceira. Esta análise permite confirmar se a organização existe formalmente, se cumpre os requisitos legais aplicáveis e se apresenta riscos jurídicos relevantes.

Due diligence financeira

A análise financeira permite avaliar a estabilidade económica da empresa parceira e a sua capacidade para cumprir compromissos contratuais ao longo do tempo. Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2022), a análise financeira constitui um instrumento fundamental para avaliar o desempenho e a sustentabilidade das organizações. Os fatores mais importantes neste âmbito são a solvabilidade da empresa, a sua dependência de clientes pois, Empresas excessivamente dependentes de um pequeno número de clientes podem apresentar maior vulnerabilidade financeira, e a sua sustentabilidade financeira.

Due diligence tecnológica

A due diligence tecnológica procura avaliar se o fornecedor dispõe de capacidades técnicas adequadas para executar os serviços contratados. De acordo com Laudon e Laudon (2021), a capacidade tecnológica constitui um dos principais fatores de competitividade das empresas no setor digital.

A infraestrutura tecnológica inclui os recursos técnicos utilizados para prestar serviços digitais. A robustez desta infraestrutura influencia diretamente a qualidade e a fiabilidade dos serviços prestados. A capacidade técnica e as certificações técnicas demonstram-se também como sendo pontos muito importantes da due diligence tecnológica capacidade de gestão de projetos internacionais

Due diligence de cibersegurança

A segurança da informação tornou-se uma preocupação central na contratação de serviços tecnológicos. Incidentes de cibersegurança podem ter consequências graves, incluindo perdas financeiras, danos reputacionais e responsabilidades legais. A gestão de riscos de segurança digital deve ser integrada em todas as relações contratuais envolvendo sistemas de informação (Anderson, 2020). Para isto, devem ser analisados o histórico de incidentes, políticas internas e a proteção de dados.

Due diligence reputacional e ESG

Para além de fatores financeiros e tecnológicos, muitas organizações consideram atualmente critérios reputacionais e de sustentabilidade na seleção de parceiros internacionais. De acordo com Eccles, Ioannou e Serafeim (2014), empresas que adotam práticas sólidas de governança e sustentabilidade tendem a apresentar melhor desempenho a longo prazo. Desta forma, a verificação de eventuais sanções internacionais e da transparência institucional constitui um passo importante na avaliação de parceiros estrangeiros.

Obrigações legais e compliance internacional

A internacionalização de serviços tecnológicos e a celebração de contratos de outsourcing entre empresas localizadas em diferentes países implicam o cumprimento de diversos requisitos legais e regulatórios. Estes requisitos podem variar significativamente entre jurisdições e envolver áreas como anticorrupção, controlo de exportações tecnológicas, regulamentação fiscal e obrigações laborais indiretas. O conceito de compliance internacional refere-se ao conjunto de práticas e mecanismos adotados pelas empresas para garantir o cumprimento das normas legais aplicáveis às suas atividades em diferentes países. No contexto do outsourcing tecnológico, o cumprimento destas obrigações assume particular relevância, uma vez que as empresas podem estar sujeitas simultaneamente a diferentes regimes jurídicos e regulatórios (Oshri, Kotlarsky & Willcocks, 2009). A ausência de mecanismos adequados de compliance pode expor as empresas a riscos significativos, incluindo sanções financeiras, litígios internacionais, restrições comerciais ou danos reputacionais. Consequentemente, a análise das obrigações legais associadas às relações de outsourcing internacional constitui um elemento essencial na gestão de risco empresarial. A prevenção da corrupção e de práticas ilícitas constitui um dos pilares fundamentais dos sistemas de compliance internacional. No contexto do outsourcing tecnológico, as empresas devem assegurar que os seus parceiros internacionais cumprem normas adequadas de integridade e transparência. Para esse efeito, os contratos podem incluir cláusulas específicas relativas à proibição de práticas corruptas, ao cumprimento de legislação anticorrupção aplicável, ao direito de auditoria por parte da empresa contratante, e ainda mecanismos de denúncia de irregularidades. A implementação de políticas internas de integridade empresarial contribui igualmente para reforçar a credibilidade das empresas em mercados internacionais.

Outro aspeto relevante da compliance internacional refere-se ao cumprimento de regimes de sanções económicas e controlos de exportação, que podem restringir a prestação de determinados serviços tecnológicos ou a transferência de tecnologia para certos países, organizações ou indivíduos. Neste contexto do outsourcing tecnológico, as empresas devem verificar se os serviços prestados envolvem tecnologias sujeitas a restrições de exportação ou transferência internacional. Além disso, torna-se necessário assegurar que os parceiros comerciais não estão incluídos em listas de entidades sancionadas ou restritas. A verificação destes aspetos pode ser integrada nos processos de due diligence previamente analisados no capítulo anterior. Quando as empresas prestam ou recebem serviços tecnológicos em mercados estrangeiros, podem estar sujeitas a requisitos regulatórios específicos definidos pelas autoridades locais. Estes requisitos podem incluir licenças para prestação de serviços tecnológicos regras relativas à proteção de dados e privacidade e restrições à transferência de tecnologia. Em determinados países da região Ásia-Pacífico, existem regras específicas relacionadas com a gestão e armazenamento de dados, especialmente em setores considerados estratégicos ou sensíveis.

Importância da compliance na internacionalização dos serviços tecnológicos

A adoção de práticas eficazes de compliance internacional constitui um fator crítico para o sucesso das empresas que operam em mercados globais. A complexidade crescente do enquadramento regulatório internacional exige que as organizações desenvolvam mecanismos internos de monitorização e controlo destinados a garantir o cumprimento das normas legais aplicáveis. No contexto do outsourcing tecnológico, o cumprimento destas obrigações não apenas reduz riscos jurídicos e financeiros, mas também contribui para reforçar a confiança entre parceiros comerciais e para aumentar a credibilidade das empresas em mercados internacionais. Para as PME que pretendem expandir a sua atividade para mercados internacionais, a integração de práticas de compliance nas suas estratégias de internacionalização representa um elemento essencial para garantir relações comerciais sustentáveis e juridicamente seguras.

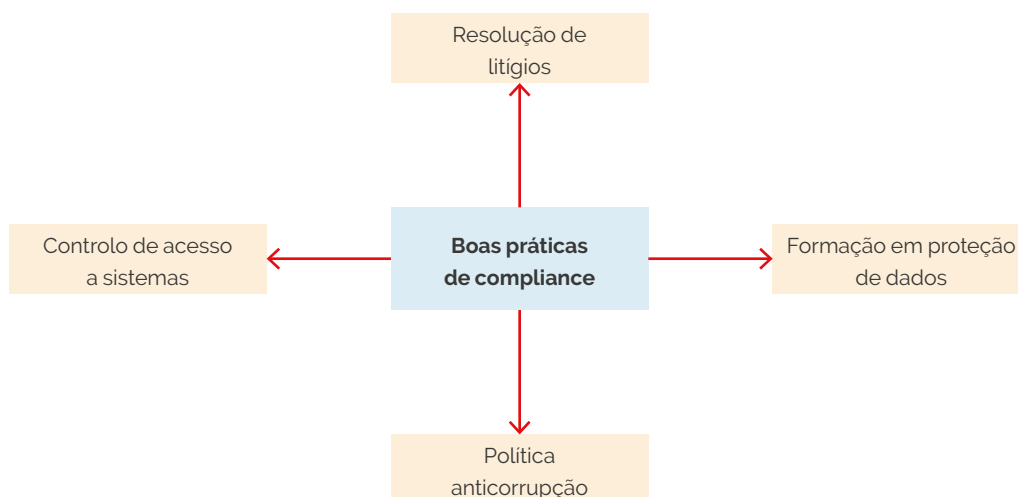


Figura 10 - Boas práticas de compliance

Governance e monitorização contratual

A gestão eficaz de contratos de outsourcing tecnológico não termina com a assinatura do acordo entre as partes. Pelo contrário, a fase de execução do contrato exige a implementação de mecanismos estruturados de governance e monitorização, que permitam acompanhar o desempenho do fornecedor, garantir o cumprimento dos objetivos definidos e assegurar a resolução eficiente de problemas operacionais. Em projetos de outsourcing IT, a ausência de estruturas de governance claras pode resultar em falhas de comunicação, desalinhamento estratégico e dificuldades na gestão de responsabilidades entre cliente e fornecedor. Assim, a criação de mecanismos formais de supervisão contratual é considerada uma boa prática essencial na gestão de relações de outsourcing. Segundo Lacity e Willcocks (2015), a governance de outsourcing deve incluir processos estruturados de coordenação, controlo e avaliação de desempenho, de forma a garantir que os serviços prestados correspondem às expectativas da organização cliente. Da mesma forma, Van Weele (2018) destaca que a gestão eficaz de contratos de prestação de serviços exige a implementação de sistemas de monitorização contínua e mecanismos de comunicação entre as partes. Este capítulo apresenta os principais instrumentos de governance utilizados na monitorização de contratos de outsourcing tecnológico.

Estrutura de governance

A governance de contratos de outsourcing envolve a definição de uma estrutura organizacional responsável pela supervisão e coordenação da relação entre cliente e fornecedor.

Esta estrutura deve assegurar:

- Alinhamento estratégico entre as partes;
- Resolução rápida de problemas operacionais;
- Monitorização contínua do desempenho;
- Adaptação a mudanças tecnológicas ou organizacionais.

O comité diretivo (steering committee) constitui o principal órgão de supervisão estratégica da relação de outsourcing. Este comité é normalmente composto por representantes das duas organizações, incluindo gestores responsáveis pelas áreas tecnológica, financeira ou estratégica.

Entre as principais responsabilidades do comité diretivo incluem-se o acompanhamento global da execução do contrato, a avaliação do desempenho do fornecedor, a tomada de decisões estratégicas sobre o projeto, a resolução de conflitos de maior complexidade e a aprovação de alterações significativas ao contrato.

Segundo Cullen, Seddon e Willcocks (2005), a existência de estruturas formais de governance contribui significativamente para o sucesso de relações de outsourcing de longo prazo, pois permite alinhar interesses estratégicos e reduzir riscos de conflito entre as partes.



Figura 11 - Estrutura de governance em outsourcing IT

A gestão operacional corresponde ao nível de coordenação diária da prestação de serviços. Nesta participam os gestores de projeto, responsáveis técnicos, equipas de suporte e responsáveis de operação que têm como principais responsabilidades acompanhar as atividades técnicas, monitorizar indicadores de desempenho, gerir incidentes, coordenar equipas e ainda desenvolver relatórios de desempenho.

A comunicação regular entre equipas operacionais constitui um fator crítico para garantir eficiência na prestação de serviços tecnológicos externalizados, Levina e Ross (2003).

Service Level Agreements (SLAs)

Os Service Level Agreements (SLAs) representam um dos instrumentos mais importantes de monitorização da qualidade dos serviços prestados no âmbito de contratos de outsourcing IT. Um SLA define níveis mínimos de desempenho que o fornecedor se compromete a cumprir durante a prestação de serviços. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), os SLAs permitem transformar expectativas qualitativas em métricas objetivas de desempenho, facilitando a avaliação da qualidade dos serviços prestados.

INDICADOR	NÍVEL MÍNIMO
Disponibilidade sistema	99.9%
Resposta a incidentes críticos	1 hora
Resolução de problemas	24 horas

Figura 12 - Tabela exemplo de SLA

Key Performance Indicators (KPIs)

Para além dos SLA, muitas organizações utilizam Key Performance Indicators (KPIs) para avaliar o desempenho global do fornecedor. Enquanto os SLA medem a qualidade mínima do serviço, os KPI permitem avaliar o desempenho estratégico e operacional do parceiro. Segundo Parmenter (2019), os KPI constituem métricas fundamentais para monitorizar o progresso organizacional e apoiar processos de tomada de decisão.

Exemplos de KPI relevantes em contratos de outsourcing IT incluem:

- Taxa de cumprimento de SLA;
- Número de incidentes críticos;
- Tempo médio de resolução de problemas;
- Satisfação dos utilizadores;
- Taxa de sucesso em implementações de software;
- Estabilidade das infraestruturas tecnológicas.

Os KPI podem ser analisados através de relatórios periódicos e dashboards de monitorização. A utilização combinada de SLA e KPI permite obter uma visão abrangente do desempenho do fornecedor.

De seguida, segue um exemplo de dashboard de KPIs (é apenas um exemplo e não segue qualquer projeto real).

DASHBOARD DE PERFORMANCE DO PROJETO

PERÍODO ANALISADO: Q2 2026

FORNECEDOR: XXXXXXXXXXXXX

PROJETO: XXXXXXXXXXXXXXXXX

KPIs PRINCIPAIS		
Disponibilidade do sistema	Tempo médio de resolução	SLA cumpridos
99,3% (Meta: 99,9%)	3h15m (Meta: 4h)	96% (Meta: 95%)
Estado		

Figura 13 - Exemplo de matriz de performance por KPI

PERFORMANCE OPERACIONAL			
KPI	Resultado	Meta	Estado
Cumprimento de prazos de entrega	94%	90%	
Tempo médio de resposta suporte	1h20	2	
Bugs críticos em produção	3	≤5	

Figura 14 - Exemplo de matriz de avaliação de incidentes operacionais

INCIDENTES OPERACIONAIS			
Tipo de incidente	Nº de ocorrências	Tendência	Estado
Cumprimento de prazos de entrega	0	↓	
Tempo médio de resposta suporte	6	↑	
Bugs críticos em produção	8	→	

Figura 15 - Exemplo de matriz de avaliação de performance operacional

SATISFAÇÃO DO CLIENTE		
Indicador	Resultado	Estado
Satisfação do cliente	4.2/5	
Qualidade técnica percebida	4.8/5	
Comunicação da equipa	4.7 / 5	

Figura 16 - Exemplo de matriz de avaliação da satisfação do cliente

RISCO OPERACIONAL	
Indicador	Estado
Conformidade com SLA	OK
Segurança da informação	OK
Dependência de recursos críticos	Médio

Figura 17 - Exemplo de matriz de avaliação de risco operacional

Nota: Esta avaliação deve ser acompanhada de gráficos de incidentes, gráficos de evolução e métricas de performance.

Auditorias

Em contratos de outsourcing tecnológico, é comum incluir cláusulas que permitem à empresa cliente realizar auditorias técnicas e organizacionais ao fornecedor. Estas auditorias têm como objetivo verificar se o fornecedor cumpre os requisitos contratuais e as normas de segurança e compliance estabelecidas. Segundo Singer e Friedman (2014), auditorias periódicas constituem uma ferramenta essencial de controle em relações contratuais complexas, permitindo identificar falhas operacionais e implementar melhorias.

Gestão de alterações (Change management)

Projetos tecnológicos são frequentemente sujeitos a mudanças ao longo do tempo. Novos requisitos funcionais, alterações tecnológicas ou mudanças estratégicas podem exigir ajustes no âmbito do contrato de outsourcing. A gestão de alterações constitui um elemento essencial da gestão de projetos, permitindo adaptar sistemas e processos a novas necessidades organizacionais (Kerzner 2025). Por esta razão, é fundamental estabelecer procedimentos estruturados de gestão de alterações.

Gestão de risco em contratos de outsourcing internacional

Os contratos de outsourcing tecnológico internacional envolvem uma variedade significativa de riscos que podem afetar o sucesso das operações empresariais. Estes riscos podem resultar de fatores técnicos, jurídicos, financeiros, operacionais ou geopolíticos, sendo frequentemente amplificados quando as relações contratuais envolvem parceiros localizados em diferentes jurisdições. A gestão de risco constitui, por isso, um elemento essencial na estruturação e execução de contratos de outsourcing internacional. A identificação antecipada de riscos potenciais permite às empresas implementar mecanismos de mitigação adequados e reduzir a probabilidade de impactos negativos na prestação de serviços (Oshri, Kotlarsky & Willcocks, 2009). Uma abordagem eficaz à gestão de risco deve integrar mecanismos de avaliação contínua e envolver tanto medidas contratuais como práticas de gestão operacional.

Tipos de risco em projetos de outsourcing tecnológico

Os riscos associados ao outsourcing tecnológico podem assumir diferentes naturezas, dependendo do tipo de serviços prestados, da localização do fornecedor e da complexidade do projeto. Entre os principais tipos de risco destacam-se:

➤ Riscos operacionais

Os riscos operacionais estão relacionados com falhas na execução dos serviços prestados, podendo resultar de:

- Incapacidade técnica do fornecedor;
- Insuficiência de recursos humanos qualificados;
- Falhas na gestão do projeto;
- Problemas de comunicação entre equipas.

Estes riscos podem comprometer prazos de entrega, qualidade das soluções tecnológicas ou continuidade das operações empresariais.

➤ Riscos jurídicos

Os riscos jurídicos decorrem frequentemente de ambiguidades contratuais, incumprimento de obrigações legais ou conflitos entre diferentes sistemas jurídicos aplicáveis ao contrato. Em contextos internacionais, estes riscos podem ser agravados por diferenças significativas entre os regimes legais dos países envolvidos.

➤ Riscos de segurança da informação

A externalização de serviços tecnológicos pode implicar o acesso de terceiros a sistemas informáticos, bases de dados ou informações sensíveis da empresa contratante. Consequentemente, existe o risco de:

- Violações de segurança;
- Perda ou divulgação indevida de dados;
- Ataques informáticos ou vulnerabilidades tecnológicas.

➤ **Riscos financeiros**

Os riscos financeiros podem resultar de variações cambiais, dificuldades financeiras do fornecedor ou custos adicionais associados a alterações do projeto. Para além disso, a dependência excessiva de um fornecedor específico pode gerar custos significativos em caso de necessidade de substituição do prestador de serviços.

➤ **Riscos geopolíticos e regulatórios**

Em determinados mercados internacionais, as empresas podem enfrentar riscos associados a instabilidade política, alterações legislativas ou restrições comerciais.

Estes fatores podem afetar diretamente a continuidade das operações de outsourcing ou a viabilidade das parcerias estabelecidas.

Estratégias de mitigação de risco

Para reduzir a exposição a riscos associados ao outsourcing tecnológico internacional, as empresas podem adotar diversas estratégias de mitigação.

1. Entre as práticas mais comuns destacam-se:
2. Realização de processos rigorosos de due diligence na seleção de parceiros;
3. Inclusão de cláusulas contratuais de salvaguarda adequadas;
4. Diversificação de fornecedores tecnológicos;
5. Implementação de sistemas robustos de governance contratual;
6. Realização de auditorias periódicas aos serviços prestados.

A definição de planos de contingência constitui igualmente uma prática recomendada, permitindo garantir a continuidade das operações em caso de falhas ou interrupções na prestação de serviços.

Planos de continuidade de negócio

Os contratos de outsourcing tecnológico devem prever mecanismos destinados a garantir a continuidade das operações empresariais em caso de incidentes ou interrupções de serviço. Os planos de continuidade de negócio (Business Continuity Plans) estabelecem procedimentos destinados a assegurar a rápida recuperação das operações em situações de crise, como falhas tecnológicas, ataques informáticos ou desastres naturais. Estes planos podem incluir medidas como sistemas de redundância tecnológica, cópias de segurança regulares e ainda procedimentos de recuperação de sistemas críticos. A integração destes mecanismos nos contratos de outsourcing contribui para reforçar a resiliência das operações empresariais e reduzir o impacto de incidentes imprevistos.

Resolução de conflitos e estratégias de saída

Apesar da adoção de boas práticas contratuais e de mecanismos eficazes de governance, as relações de outsourcing podem dar origem a conflitos entre as partes. Estes conflitos podem resultar de divergências na interpretação do contrato, incumprimentos contratuais ou insatisfação com a qualidade dos serviços prestados. Consequentemente, os contratos de outsourcing internacional devem incluir mecanismos claros para a resolução de conflitos e prever procedimentos adequados para a eventual cessação da relação contratual.

Mecanismos de resolução de conflitos

Os contratos internacionais podem prever diferentes mecanismos para a resolução de litígios entre as partes.

Negociação direta

O primeiro mecanismo de resolução de conflitos consiste normalmente na negociação direta entre as partes. Muitas disputas podem ser resolvidas através de diálogo e cooperação entre os gestores responsáveis pela relação contratual.

Mediação

A mediação envolve a intervenção de um terceiro independente que procura facilitar o diálogo entre as partes e promover uma solução consensual para o conflito. Este mecanismo apresenta vantagens como menor custo e maior rapidez em comparação com processos judiciais.

Arbitragem internacional

A arbitragem constitui um dos mecanismos mais utilizados na resolução de disputas comerciais internacionais. Neste modelo, as partes submetem o litígio a um tribunal arbitral independente, cuja decisão tem carácter vinculativo.

- A arbitragem oferece vantagens como:
- Neutralidade entre as partes;
- Maior especialização técnica dos árbitros;
- Confidencialidade do processo.

Além disso, as decisões arbitrais são geralmente mais fáceis de executar em diferentes jurisdições graças a instrumentos internacionais como a Convenção de Nova Iorque sobre reconhecimento e execução de sentenças arbitrais.

Tribunais judiciais

Em alguns casos, os contratos podem prever que eventuais litígios sejam resolvidos através dos tribunais judiciais de uma determinada jurisdição.

Contudo, esta opção pode apresentar dificuldades práticas em contratos internacionais, especialmente quando as partes estão localizadas em diferentes países.

Cláusulas de rescisão contratual

Os contratos de outsourcing devem incluir cláusulas que estabeleçam as condições em que a relação contratual pode ser terminada.

Entre as situações mais comuns de rescisão incluem-se:

- Incumprimento material das obrigações contratuais;
- Falência ou insolvência de uma das partes;
- Violação de obrigações de confidencialidade ou segurança da informação;
- Incapacidade continuada de prestar os serviços acordados.

Planos de transição e saída

A cessação de contratos de outsourcing tecnológico pode ter impactos significativos nas operações empresariais, especialmente quando os serviços externalizados são críticos para o funcionamento da organização. Por esta razão, muitos contratos incluem planos de transição ou exit plans, que definem os procedimentos a seguir para assegurar uma transição ordenada dos serviços para outro fornecedor ou para equipas internas da empresa. Estes planos podem incluir a transferência de documentação técnica, a entrega de código-fonte e outros ativos tecnológicos, o apoio temporário do fornecedor na transição ou ainda a transferência de conhecimento para novas equipas. É importante referir que a definição prévia destes mecanismos contribui para reduzir riscos operacionais associados à cessação da relação contratual.

Recomendações práticas e checklists para PME

Para as PME que pretendem recorrer a serviços de outsourcing tecnológico internacional, a adoção de práticas estruturadas de gestão contratual e avaliação de parceiros pode contribuir significativamente para reduzir riscos e aumentar a probabilidade de sucesso das parcerias estabelecidas. Neste âmbito, a utilização de checklists práticas pode constituir uma ferramenta útil para apoiar as empresas na preparação e gestão de contratos de outsourcing.

Checklist para seleção de parceiros de outsourcing

Antes de estabelecer uma parceria com um fornecedor internacional, as empresas devem procurar responder às seguintes questões:

1. A empresa fornecedora possui existência legal comprovada e boa reputação no mercado?
2. O fornecedor possui experiência comprovada em projetos semelhantes?
3. Existem referências de clientes anteriores ou estudos de caso disponíveis?
4. A empresa possui certificações relevantes de qualidade ou segurança?
5. Foram analisadas as demonstrações financeiras da empresa?

Nota: Estas questões da checklist são apenas exemplificativas.

Checklist para preparação contratual

Na fase de negociação e elaboração do contrato, é importante verificar se os seguintes aspetos foram adequadamente considerados:

1. O objeto do contrato está claramente definido?
2. Foram estabelecidos níveis de serviço (SLAs) mensuráveis?
3. Existem cláusulas adequadas de proteção de propriedade intelectual?
4. Foram incluídas disposições relativas à proteção de dados e confidencialidade?
5. O contrato define claramente a lei aplicável e o mecanismo de resolução de conflitos?

Nota: Estas questões da checklist são apenas exemplificativas.

Boas práticas para PME em outsourcing internacional

Com base na literatura especializada e na experiência acumulada em projetos de outsourcing tecnológico, podem identificar-se algumas boas práticas relevantes para PME que pretendem operar em mercados internacionais:

- Investir tempo na seleção rigorosa de parceiros;
- Formalizar relações comerciais através de contratos detalhados;
- Assegurar aconselhamento jurídico especializado em contratos internacionais;
- Monitorizar continuamente a execução dos serviços;
- Manter uma comunicação regular e transparente com os parceiros.

A adoção destas práticas pode contribuir significativamente para reduzir riscos e promover relações de outsourcing mais eficientes e sustentáveis.



CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crescente digitalização da economia global tem reforçado o papel estratégico das tecnologias de informação enquanto fator crítico de competitividade empresarial. Neste contexto, o outsourcing de serviços tecnológicos tornou-se um instrumento amplamente utilizado pelas organizações para aceder a competências especializadas, otimizar custos operacionais e aumentar a flexibilidade organizacional. A externalização de serviços de IT permite às empresas concentrar-se nas suas competências centrais, ao mesmo tempo que beneficiam do conhecimento técnico e da capacidade de inovação de parceiros especializados. Contudo, o recurso ao outsourcing tecnológico, particularmente em contexto internacional, envolve um conjunto significativo de desafios e riscos que exigem uma abordagem estratégica e estruturada por parte das empresas. A complexidade das relações contratuais, as diferenças entre sistemas jurídicos, as questões associadas à proteção de dados e da propriedade intelectual, bem como os riscos relacionados com a segurança da informação, tornam essencial a adoção de modelos de gestão e contratação adequados.

Ao longo deste manual foram analisados os principais elementos que devem ser considerados na estruturação de relações de outsourcing no setor das tecnologias de informação. A análise dos diferentes modelos de outsourcing demonstrou que não existe uma solução única aplicável a todas as organizações. A escolha entre outsourcing tradicional, offshore outsourcing, nearshoring, multisourcing ou parcerias estratégicas deve ser realizada tendo em conta fatores como os objetivos estratégicos da empresa, o nível de controlo desejado, a natureza das atividades externalizadas e os riscos associados a cada modelo. A estruturação adequada dos contratos de outsourcing constitui igualmente um elemento determinante para o sucesso destas relações. Contratos claros, completos e juridicamente robustos permitem definir de forma precisa os direitos e obrigações das partes envolvidas, estabelecendo mecanismos de controlo, monitorização e resolução de conflitos. A definição de acordos de nível de serviço (SLAs), indicadores de desempenho (KPIs) e procedimentos de gestão de alterações contribui para assegurar a qualidade dos serviços prestados e para promover relações de cooperação sustentáveis entre clientes e fornecedores. As cláusulas contratuais de salvaguarda jurídica assumem particular relevância, pois desempenham um papel fundamental na proteção dos interesses das empresas envolvidas em projetos de outsourcing tecnológico. Questões como a titularidade da propriedade intelectual, a proteção da informação confidencial, a conformidade com regimes de proteção de dados pessoais e a definição de limites de responsabilidade devem ser cuidadosamente consideradas durante a negociação contratual. A inclusão destas cláusulas permite reduzir significativamente os riscos associados à partilha de informação sensível e ao desenvolvimento conjunto de soluções tecnológicas.

Outro aspeto fundamental abordado neste manual refere-se à realização de processos de due diligence internacional. Antes de estabelecer relações contratuais com parceiros estrangeiros, é essencial avaliar de forma sistemática a sua capacidade técnica, estabilidade financeira, histórico reputacional e nível de conformidade legal. A realização de análises jurídicas, financeiras, tecnológicas e reputacionais permite às empresas tomar decisões mais informadas e reduzir a probabilidade de problemas futuros relacionados com o desempenho dos parceiros ou com a sua fiabilidade institucional. Adicionalmente, a gestão eficaz de contratos de outsourcing exige a implementação de modelos de governance e monitorização contínua. A criação de estruturas de acompanhamento, como comités de gestão e equipas de coordenação operacional, permite assegurar uma comunicação eficaz entre as partes e facilita a resolução de problemas operacionais. A monitorização sistemática do desempenho dos fornecedores, através de indicadores previamente definidos, contribui para garantir o cumprimento dos objetivos contratuais e para promover melhorias contínuas na prestação de serviços.

No contexto da internacionalização das empresas portuguesas do setor das tecnologias de informação, estas questões assumem uma relevância ainda maior. A expansão para mercados internacionais, nomeadamente na região da Ásia-Pacífico, implica a interação com diferentes enquadramentos legais, culturais e institucionais. A compreensão das particularidades destes mercados e a adoção de práticas contratuais adequadas constituem fatores determinantes para o sucesso das estratégias de internacionalização. O presente manual pretendeu, assim, contribuir para o reforço das capacidades das empresas portuguesas de IT na gestão de projetos de outsourcing tecnológico em contexto internacional. Ao apresentar uma visão integrada dos principais modelos de contratação, requisitos legais e mecanismos de governance

associados a estas relações, o documento procura fornecer orientações práticas que possam apoiar as empresas na tomada de decisões estratégicas e na mitigação de riscos.

Em última análise, o sucesso das estratégias de outsourcing tecnológico depende não apenas da escolha de parceiros adequados, mas também da capacidade das empresas para estruturar relações contratuais sólidas, implementar mecanismos eficazes de monitorização e promover uma cultura de cooperação baseada na transparência e na confiança mútua. A adoção destas práticas contribuirá para que as empresas portuguesas possam posicionar-se de forma competitiva no mercado global de serviços tecnológicos, tirando partido das oportunidades oferecidas pela crescente digitalização da economia mundial.

GLOSSÁRIO

Acordo de Nível de Serviço (Service Level Agreement – SLA): Documento contratual que define os níveis mínimos de desempenho que um fornecedor deve garantir na prestação de um serviço. Os SLAs incluem métricas específicas, como tempo de resposta, disponibilidade de sistemas ou tempo de resolução de incidentes, bem como penalizações aplicáveis em caso de incumprimento.

Change management (Gestão de alterações): Processo estruturado utilizado para gerir modificações nos serviços, sistemas ou condições contratuais ao longo da execução de um projeto. O objetivo é garantir que alterações técnicas ou operacionais são avaliadas, aprovadas e implementadas de forma controlada.

Compliance: Conjunto de práticas e procedimentos adotados pelas organizações para garantir o cumprimento de legislação aplicável, regulamentos setoriais e normas internas de conduta.

Contrato de outsourcing: Acordo formal através do qual uma empresa delega a execução de determinadas atividades ou serviços a um fornecedor externo. No setor das tecnologias de informação, estes contratos regulam atividades como desenvolvimento de software, manutenção de sistemas ou gestão de infraestruturas tecnológicas.

Cibersegurança: Conjunto de práticas, tecnologias e processos destinados a proteger sistemas informáticos, redes e dados contra acessos não autorizados, ataques informáticos ou outros incidentes de segurança.

Data breach: Incidente de segurança que resulta na destruição, perda, alteração, divulgação ou acesso não autorizado a dados pessoais ou informação sensível armazenada ou processada por sistemas informáticos.

Due diligence: Processo de análise e avaliação realizado antes da celebração de uma parceria ou contrato, com o objetivo de verificar a situação jurídica, financeira, tecnológica e reputacional de uma empresa.

Governance de outsourcing: Conjunto de estruturas, processos e mecanismos de decisão utilizados para supervisionar e gerir relações de outsourcing entre organizações.

Indicadores-Chave de Desempenho (Key Performance Indicators – KPIs): Métricas utilizadas para avaliar o desempenho de serviços, processos ou fornecedores. No outsourcing IT, os KPIs permitem medir fatores como qualidade do serviço, eficiência operacional e cumprimento de prazos.

Infraestrutura tecnológica: Conjunto de recursos tecnológicos que suportam sistemas informáticos, incluindo servidores, redes, centros de dados, plataformas cloud e equipamentos de armazenamento.

Multisourcing: Estratégia de outsourcing que envolve a contratação de múltiplos fornecedores para a prestação de diferentes serviços ou componentes tecnológicos, reduzindo a dependência de um único prestador.

Nearshoring: Modelo de outsourcing em que os serviços são externalizados para empresas localizadas em países geograficamente próximos ou com fusos horários semelhantes, facilitando a comunicação e coordenação operacional.

Offshore outsourcing: Forma de outsourcing em que os serviços são externalizados para empresas localizadas em países distantes, frequentemente com custos operacionais mais baixos.

Outsourcing: Prática empresarial que consiste na contratação de fornecedores externos para executar atividades ou processos que poderiam ser realizados internamente pela organização.

Propriedade intelectual: Conjunto de direitos legais que protegem criações intelectuais, incluindo software, patentes, marcas, direitos de autor e segredos comerciais.

RGPD (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados): Regulamento da União Europeia que estabelece regras para a proteção de dados pessoais e para a sua circulação dentro do espaço europeu.

Vendor: Termo utilizado para designar um fornecedor de serviços ou produtos tecnológicos no contexto de contratos de outsourcing.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, R. (2020). Security Engineering: A Guide to Building Dependable Distributed Systems. Wiley. ISBN: 978-1-119-64281-7
- Bainbridge, D. (2018). Intellectual Property. Pearson Education. ISBN: 9781292002644
- Singer, P., & Friedman, A. (2014). Cybersecurity and Cyberwar: What Everyone Needs to Know. Oxford University Press. DOI: [10.1093/wentk/9780199918096.001.0001](https://doi.org/10.1093/wentk/9780199918096.001.0001)
- Born, G. (2020). International Commercial Arbitration (3rd ed.). Kluwer Law International. 9789403526430
- Contractor, F. J., & Lorange, P. (2003). Cooperative strategies and alliances. Elsevier. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400042
- Cornish, W., Llewelyn, D., & Aplin, T. (2019). Intellectual Property: Patents, Copyright, Trade Marks and Allied Rights. Sweet & Maxwell. ISBN: 9780414065819
- Cullen, S., Seddon, P., & Willcocks, L. (2005). Managing outsourcing: The lifecycle imperative.
- DePamphilis, D. (2022). Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings.
- Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R., & Jayatilaka, B. (2004). Information systems outsourcing: A survey and analysis of the literature. The Database for Advances in Information Systems, 35(4), 6–102.
- Eccles, R., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. Management Science. DOI: 10.1287/mnsc.2014.1984
- European Commission. (2023). EU sanctions and restrictive measures. European Union. <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/why-sanctions/>
- Exactitude Consultancy. (2024). IT outsourcing market trends, demand and growth analysis 2025–2034. <https://exactitudeconsultancy.com/reports/35144/it-outsourcing-market>
- Fitzsimmons, J., & Fitzsimmons, M. (2010). Service Management: Operations, Strategy, Information Technology. McGraw-Hill. 978-0073403359
- Gaughan, P. (2018). Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings. Wiley. ISBN: 978-1-119-38076-4
- Gitnux. (2024). Outsource statistics: Market data report 2026. <https://gitnux.org/outsource-statistics/>
- Goldstein, P., & Reese, R. (2016). Copyright, Patent, Trademark and Related State Doctrines. Foundation Press. ISBN: 9781634598941
- Grand View Research. (2024). Asia Pacific IT services outsourcing market size and outlook. <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/it-services-outsourcing-market/asia-pacific>
- Hästönen, J., & Eriksson, T. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. Journal of International Management, 15(2), 142–155. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.07.002>
- Hossain, M. I., Sultana, T., Zabeen, W., & Sarpong, A. F. (2024). Transformational outsourcing in IT project management. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2405.01544>
- Kerzner, H. (2025). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley. 978-1-394-29003-1
- Lacity, M., & Willcocks, L. (2017). Robotic process automation and risk mitigation: The definitive guide. SB Publishing. 978-0-9956820-3-0
- Lacity, M., & Willcocks, L. (2015). Nine Keys to World-Class Business Process Outsourcing. Bloomsbury. 9781472918499
- Laudon, K., & Laudon, J. (2021). Management Information Systems: Managing the Digital Firm. Pearson. ISBN: 9781292403281

- Levina, N., & Ross, J. (2003). From the vendor's perspective: Exploring the value proposition in information technology outsourcing. MIS Quarterly. DOI: [10.2307/30036537](https://doi.org/10.2307/30036537)
- Miller, R. (2022). Business Law Today. Cengage Learning. ISBN: 9780357709436
- OECD. (2021). Convention on combating bribery of foreign public officials in international business transactions. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/205/205.en.pdf>
- Oshri, I., Kotlarsky, J., & Willcocks, L. (2009). The handbook of global outsourcing and offshoring (3rd ed.). Palgrave Macmillan. DOI:10.1057/9780230251076
- Parmenter, D. (2019). Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. DOI:10.1002/9781119620785
- Pooley, J. (2025). Trade Secrets. Law Journal Press. ISBN: 1588520781
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2024). Fundamentals of Corporate Finance. McGraw-Hill. ISBN: 1265066833
- Sherman, A. (2018). Mergers and Acquisitions from A to Z. AMACOM. ISBN: 0814439020
- Stone, R. (2025). The Modern Law of Contract. ISBN: 9781032626734
- Van Weele, A. (2018). Purchasing and Supply Chain Management. Cengage Learning.
- Voigt, P., & Von dem Bussche, A. (2024). The EU General Data Protection Regulation (GDPR). ISBN: 978-3-031-62328-8
- Whitman, M., & Mattord, H. (2018). Principles of Information Security. ISBN: 978-1-337-10206-3



TISSOA

SHARED SERVICES
& OUTSOURCING TI FOR ASIA