

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DE PROJETOS**

**COMPORTAMENTO DOS PATROCINADORES DOS PROJETOS E A ESCOLHA
DA MODALIDADE DE CONTRATAÇÃO NA PERSPECTIVA DA TEORIA DOS
CUSTOS DE TRANSAÇÃO**

JOSÉ JUNIOR CANDIA

São Paulo

2018

José Junior Candia

**COMPORTAMENTO DOS PATROCINADORES DOS PROJETOS E A ESCOLHA
DA MODALIDADE DE CONTRATAÇÃO NA PERSPECTIVA DA TEORIA DOS
CUSTOS DE TRANSAÇÃO**

**BEHAVIOR OF PROJECT SPONSORS AND THE CHOICE OF CONTRACTING
TYPE ACCORDING THE TRANSACTION COST THEORY PERSPECTIVE**

Projeto de dissertação apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Rogério Mazieri
Co-orientador: Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva

São Paulo

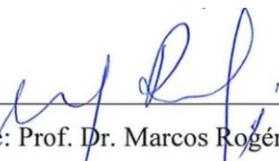
2018

José Júnior Candia

**COMPORTAMENTO DOS PATROCINADORES DOS PROJETOS E A ESCOLHA
DA MODALIDADE DE CONTRATAÇÃO NA PERSPECTIVA DA TEORIA DOS
CUSTOS DE TRANSAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

São Paulo, 12 de dezembro de 2018.



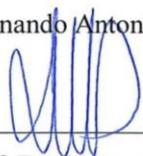
Presidente: Prof. Dr. Marcos Rogério Mazieri – Orientador, UNINOVE



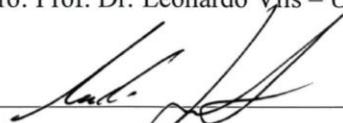
Membro: Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva – Coorientador, UNINOVE



Membro: Prof. Dr. Fernando Antonio Ribeiro Serra – UNINOVE



Membro: Prof. Dr. Leonardo Vils – UNINOVE



Membro: Prof. Dr. André Moraes dos Santos – UNIVALI

Candia, José Junior.

Comportamento dos patrocinadores dos projetos e a escolha da modalidade de contratação na perspectiva da teoria dos custos de transação. / José Junior Candia. 2018.

81 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2018.

Orientador (a): Dr. Marcos Rogério Mazieri.

1. Modalidade Contratual. 2. TCT . 3. IT Ess. 4. Preço Fixo. 5. Tempo & Material. 6. Patrocinador.

I. Mazieri, Marcos Rogério. II. Título.

CDU 658.012.2

“Uma boa decisão é baseada em conhecimento, e não em números.” (Platão)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha Família.
O amor de vocês é o que me move.

AGRADECIMENTOS

Ao concluir este curso, agradeço a minha Família, em especial a minha esposa Maria Francisca e à minha filha Suhene pelo incentivo, suporte, amor e apoio dispendidos ao longo desta jornada. Esta realização também é de vocês e sou muito grato.

Agradeço aos Professores Marcos Mazieri e Luciano Ferreira pela orientação incansável, confiança e incentivo. A forma como este trabalho foi construído nestes dois anos e nossos atingimentos – culminando com esta dissertação - são resultados de um trabalho profissional e sintonia pessoal que viabilizaram minha formação.

Registro meu agradecimento ao corpo discente e docentes da Universidade Nove de Julho, por todo o conhecimento acadêmico e profissional compartilhado ao longo do curso e todo o apoio administrativo.

Agradeço aos meus colegas de mestrado profissional GP Turma 2017 por todo o companheirismo, vocês fizeram a diferença! Em especial, muito obrigado aos meus Amigos Nádia Pedrosa, Rodrigo Menezes e Tainá Alves dos Santos. A experiência ímpar de conhecê-los e superarmos juntos os desafios ficarão para sempre comigo!

Finalmente agradeço à instituição Universidade Nove de Julho que propiciou minha formação como mestre junto a este seleto time de Profissionais e Colegas.

RESUMO

Apesar da vasta literatura sobre contratos, os problemas relacionados à escolha de um determinado tipo e seus impactos nos resultados permanecem em grande parte inexplorados – em especial para projetos de implementação de soluções corporativas de *Information Technology Enterprise Systems (IT Ess)*. Com base neste contexto, esta pesquisa se propõe a compreender como os comportamentos dos patrocinadores de projetos de soluções *IT Ess* podem influenciar na escolha da modalidade contratual dos mesmos, na perspectiva da Teoria dos Custos de Transação. Quanto aos procedimentos metodológicos, adotou-se a abordagem qualitativa. Para a coleta dos dados foram aplicadas entrevistas em profundidade com 7 executivos. A análise de dados seguiu pelo processo de codificação com a utilização do software Atlas.Ti. O resultado desta pesquisa demonstrou que há uma efetiva participação na concepção e elaboração dos instrumentos contratuais pelo patrocinador dos projetos. Considerando que a literatura corrente usualmente considera os impactos dos patrocinadores a partir da fase de execução dos projetos, esta pesquisa demonstra, de forma empírica, que a participação e o potencial impacto dos patrocinadores estão presentes nos estágios embrionários dos projetos. Da perspectiva dos patrocinadores entrevistados, a opção preferencial por contratos na modalidade Preço Fixo (PF) está relacionada com a desejada transferência de riscos para o prestador de serviços, e a suposta diminuição nos desvios e insucessos de um projeto. As principais contribuições desta pesquisa são: em primeiro lugar, construir um mapa conceitual mostrando como as relações dos patrocinadores executivos – incluindo suas características pessoais – podem diretamente influenciar a forma de governança das empresas na escolha de um tipo de contrato para seus respectivos projetos, e finalmente, oferecer melhor compreensão sobre as características do oportunismo e consequentes custos de transação, no ambiente da gestão de projetos.

Palavras-chave: Modalidade contratual; TCT, *IT Ess*, Preço Fixo, Tempo & Material, patrocinador

ABSTRACT

Despite the comprehensive literature on contracts, the choice of contract type and the impact on project costs remain largely unexplored - specially for implementation projects on IT corporate solutions (*IT Ess*). The aim of this research is to identify how sponsor's profiles can influence the contract type selection on their projects. Transaction Costs Theory is used as lens to analyze contract management relations, especially Fixed Price and Time-and-Material modalities. In-depth interviews were carried out with senior Brazilian companies' executives to help depict the contract management approaches. Qualitative approach was used (Atlas.Ti supported) to analyze data collected from such interviews, followed by the coding process with the constant comparison technique. As a result, this research demonstrated the project sponsor's effective participation during the contract conception stage. Considering that current literature usually considers the impacts of sponsors from the project execution phase, this research empirically demonstrates that the involvement and potential impact of sponsor's influences are present at the initial stages of those projects. From the sponsors' perspective, the preference for Fixed-Price contract type is related to the desire to transfer risk to service provider, thus decreasing project failure estimate. The main contributions of this research are: first, to construct a conceptual map showing how the relationships of executive sponsors - including their personal characteristics - can directly influence the project governance in choosing a contract type for their respective projects and finally, provide a better understanding of the characteristics of opportunism and related transaction costs in the project management environment.

Keywords: Contract type; Transaction Cost Theory (TCT); Fixed Price; Time and Materials, Sponsor; IT Ess contracts.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- CEO** – *Chief Executive Officer*
- CIO** – *Chief Information Officer*
- C-level** – *Corporate Level*
- CLM** – *Contract Lifecycle Management*
- CRM** - *Customer Relationship Management*
- ECT** - *Economia dos Custos de Transação*
- FP** - *Fixed Price*
- IT Ess** - *Information Technology Enterprise Systems*
- NEI** - *Nova Economia Institucional*
- P&D** – *Pesquisa e Desenvolvimento*
- SRM** - *Supplier Relationship Management*
- T&M** - *Time and Materials*
- TCT** - *Transaction Costs Theory*
- TI** - *Tecnologia da Informação*
- WoS** - *Web of Science*

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise de Coocorrência dos códigos.....	53
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estágios do processo metodológico	43
Figura 2 – Dados dos entrevistados	45
Figura 3 – Códigos conceituais para análise	49
Figura 4 – Legenda da Tabela 1	54
Figura 5 – Visão de rede da pesquisa	63
Figura 6 – Diagrama de quadrantes dos contextos de projetos	65

SUMÁRIO

RESUMO.....	VIII
ABSTRACT	IX
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	X
LISTA DE TABELAS	XI
LISTA DE FIGURAS.....	XII
SUMÁRIO	XIII
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2 OBJETIVOS	20
1.2.1 Objetivo Geral	20
1.2.2 Específicos.....	20
1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA	20
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	21
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	23
2.2 ANTECEDENTES E ASPECTOS GERAIS	24
2.2.1 Pressupostos comportamentais.....	27
2.2.2 Assimetria informacional e a incerteza nas transações	29
2.2.3 Os atributos das transações.....	30
2.3 GERENCIAMENTO DOS CONTRATOS E TCT.....	33
2.3.1 Modalidades de contratos.....	36

2.3.2	Projetos e contratos	38
2.3.3	Patrocinadores	39
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	43
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE.....	44
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	44
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	46
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	49
4.1	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	49
4.2	SÍNTESE DOS RESULTADOS	62
5.	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA	69
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
6.1	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	72
	REFERÊNCIAS	73

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de incrementar a competitividade empresarial influencia as empresas a investirem continuamente na adoção de sistemas corporativos de tecnologia da informação (*IT Enterprise Systems – IT Ess*) como meio para superar as capacidades da concorrência (Mostaghel, Oghazi, Beheshti, & Hultman, 2015). As implementações destas soluções tecnológicas demandam investimentos representativos para as empresas – tanto na aquisição das ferramentas como nos serviços associados. Por seu turno, eventuais problemas com tais sistemas empresariais de TI podem trazer impactos relevantes no desempenho dos negócios. Situações como, por exemplo, aquela experimentada por empresa do setor de varejo relacionada ao comércio eletrônico (*e-commerce*) de moda, que paralisou seus escritórios (*back-office*), resultando numa operação ineficaz e onerosa que abre espaço para a concorrência (Haake, Schacht, Mueller, & Maedche, 2017).

Deste modo, podemos dizer que nenhuma organização possui todas as habilidades necessárias para fazer tarefas das mais diversas naturezas, incluindo os distintos tipos de projetos. Assim, habilidades adicionais necessárias para a condução de projetos específicos devem ser obtidas de fontes externas (Marsh, 2017). No caso em tela, dos sistemas *IT Ess*, as empresas regularmente contratam fornecedores especializados para proverem serviços de consultoria (Sarker, Suprateek; Sarker, Saonee; Sahaym, Arvin; and Bjorn-Andersen, 2012). Na composição do time de cada um destes projetos, teremos profissionais terceiros (contratados) ao lado de funcionários da empresa Cliente (contratante).

O processo de seleção destes fornecedores, incluindo a escolha da modalidade do contrato, é um componente importante dentro da gestão de transações interfirmas que será materializada no instrumento de contratação (Badenfelt, 2011; Kalnins & Mayer, 2004; Suprpto, Bakker, Mooi, & Hertogh, 2016). Neste contexto, destaca-se o papel do patrocinador do cliente que irá influenciar, ou em parte dos casos definir, o fornecedor e a modalidade contratual a ser adotada. Tais decisões irão regular o relacionamento ao longo da implementação e no ciclo pós-projeto em todos os aspectos contratuais (Lam, Wang, Lee, & Tsang, 2007).

O contrato de prestação de serviços é o mecanismo que estabelece o vínculo formal entre a empresa contratante e o prestador de serviços. Este relacionamento e os aspectos inerentes a sua condução são considerados relevantes ao resultado final do projeto (Moree, 2013). Distintos fatores influenciam essa relação, sendo que um desses fatores é o tipo de contrato utilizado para execução do projeto. A literatura sugere que as diferentes modalidades

contratuais tendem a influenciar as relações entre as partes (cliente e fornecedor) e, portanto, conduzem as entregas com níveis distintos, particularmente em termos de desempenho, custos e cronograma do projeto (Müller & Turner, 2005; Veld & Peeters, 1989).

Uma vez estabelecida a necessidade de aquisição destes serviços especializados, a organização contratante selecionará a modalidade de contrato a ser firmado. Um aspecto relevante nestas transações é que uma variedade de tipos de contratos aplicáveis a projetos foi desenvolvida ao longo do tempo. Entretanto, conforme descrevem Jørgensen, Mohagheghi e Grimstad (2017), dois tipos específicos dominam a maioria dos projetos: a modalidade conhecida como preço fixo (FP ou *fixed price*) e os contratos denominados tempo e materiais (T&M ou *time and materials*).

Nos contratos FP, o fornecedor é o responsável por entregar o projeto conforme especificado pelo cliente e para tal é remunerado num valor fixo total (Gopal, Sivaramakrishnan, Krishnan, & Mukhopadhyay, 2003). Nesta modalidade, as contratações são usualmente estabelecidas a partir de tomadas de preços competitivas e negociações detalhadas (Moree, 2013). Adicionalmente, esses contratos em regime de preço fixo estão geralmente associados ao comportamento oportunista dos contratantes que frequentemente os levará a inflar eventuais demandas decorrentes de mudanças no escopo de um projeto (Turner & Simister, 2001; (Kalnins, 2004).

Por outro lado, nos contratos T&M o contratante mantém a responsabilidade pelo projeto e paga ao fornecedor pela cessão dos recursos especializados, tipicamente classificados numa grade de perfis com base numa taxa pré-estabelecida (e.g., taxa hora ou taxa dia). A condição importante nesta transação é que a receita total do fornecedor não é predeterminada (Gopal et al., 2003). Com alguma frequência, os executivos da indústria de TI recorrem a esta forma contratual em projetos com escopo sabidamente incompleto. Dado que o preço total em tais casos é aberto, o fornecedor tem maior facilidade em repassar custos resultantes de alterações solicitadas pelo comprador (Kalnins, 2004).

À primeira vista, com base na descrição dos contratos supracitados, pode-se dizer que a melhor escolha dentre esses dois tipos de contratos, na perspectiva do cliente, pode parecer óbvia. Especificados os objetos de entrega, os fornecedores habilitados concorrem nas dimensões preços e competências – FP. Ao final desta etapa, o cliente saberá antecipadamente quanto irá pagar, e o fornecedor arcará com o risco financeiro do projeto. O fornecedor não seria beneficiado com aumento de receitas que podem ser geradas a partir do consumo de horas adicionais, além das necessárias, situação potencial nos contratos T&M.

Não obstante, vários contextos desafiam a opção pelos contratos FP (Jørgensen et al., 2017). Dentre eles a condição que fornecedores numa oferta em regime FP podem dispor de melhor dimensionamento dos riscos, especialmente quando a incerteza for elevada. Em tal condição, a ciência de tais riscos poderá levar o fornecedor a aumentar sua contingência, assegurando uma barreira contra perdas, o que, por sua vez, tornará o projeto mais caro (Hong & Shum, 2002). Outro elemento diz respeito às limitações habitualmente encontradas na definição do escopo desses projetos que se traduzirão em contratos incompletos. Em regime de FP, com entregas parcialmente especificadas, é estabelecido um preço fixo para um conteúdo não definido. Isso poderá acarretar, dentre outros, em problemas com a qualidade e o retorno projetado pelo cliente. Nesta situação, o comportamento do fornecedor poderá ser aquele denominado de oportunista podendo ser particularmente um problema se o fornecedor tiver subestimado o custo (Kern, Willcocks, & Van Heck, 2002).

De forma similar, o entendimento que o cliente inicialmente possui sobre os benefícios e retornos aos negócios poderá sofrer alterações durante a realização dos projetos. Conforme sugerido pelo trabalho de Jørgensen (2016), as mudanças de escopo (*change requests*) ocorrem com frequência e, por vezes, são essenciais para garantir o êxito destas iniciativas. Na modalidade FP é encontrada uma menor flexibilidade para tais solicitações de mudança de escopo. Isso poderá restringir os benefícios ao final dos projetos, levando a reflexão sobre o uso de contratos de T&M como opção mais efetiva.

A respeito desta situação Winch (2012) relata que regularmente os gestores de contratos selecionam a modalidade FP mirando unicamente nos melhores benefícios supostamente associados a ela e desconsideram as suas desvantagens. Tal situação, segundo esse autor, resulta numa contratação que tende a combinar as piores características dos contratos de preço fixo somadas as piores características dos contratos tipo T&M.

Com base neste contexto de decisão sobre modalidade de contrato, ainda há a informação de que os projetos de software, que atingiram sucesso em 2015, correspondem à modesta marca de 29% (The Standish Group, 2016). O histórico dos projetos de *IT Ess* sinaliza que cerca de 10% destes empreendimentos serão cancelados sem entregar nenhum benefício ao cliente (El Emam & Koru, 2008). Ao optar pela modalidade de contrato FP, em certa medida, espera-se que esses contribuam para o gerenciamento dos riscos das falhas inerentes aos projetos e viabilizem em algum grau os retornos para o cliente. No entanto, como ponderam El Emam & Koru (2008), essa situação se apresenta como contrária e esses mesmos pontos seriam fortes argumentos contrários ao uso da modalidade de contrato FP.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Aubert, Houde, Rivard e Patry (2017) relatam que a disciplina de gerenciamento de contratos tem estudado de forma abrangente os contratos e suas modalidades. Apesar da vasta literatura sobre contratos, os problemas relacionados à escolha de um determinado tipo e seus impactos nos resultados permanecem em grande parte inexplorados – em especial para projetos de implementação soluções *IT Ess*. Componentes como a complexidade dos processos de negócios, requisitos incompletos e dificuldade na avaliação da qualidade das entregas são exemplos desses desafios (Dey, Fan, & Zhang, 2010).

A literatura aponta que, apesar do elevado número de empresas que investem somas expressivas de recursos na implementação destes sistemas denominados *IT Ess*, há evidências na direção de que apenas uma fração delas obtém sucesso com tais empreendimentos (Govindaraju, 2012). Essas situações, via de regra, se caracterizam por projetos de implementação longos e extremamente dispendiosos. E uma grande parcela deste desembolso está vinculada a contratação de serviços profissionais de consultoria destinados a suportar a instalação destas soluções (Gupta, 2009).

Sobre a escolha do tipo da modalidade contratual, Suprpto, Bakker, Mooi e Hertogh (2016) descrevem sobre um relativo consenso sobre as várias características de um contrato que, uma vez ajustadas entre as partes, definiriam o mesmo. Dentre elas: o nível de incerteza envolvido, a distribuição dos riscos desejada entre as partes, as capacidades internas das empresas e as condições gerais do mercado (Winch, 2012; Müller & Turner, 2005; Walker & Rowlinson, 2008). Tal processo de seleção, quando adequadamente executado, deve incentivar os patrocinadores - cliente e fornecedor - a trabalharem racionalmente de forma conjunta perseguindo os melhores resultados, de acordo com os seus objetivos e dentro do risco projetado (PMI, 2017; Morris & Pinto, 2010; Turner, 2003; Churchwell, 2015; Walker & Rowlinson, 2008).

Pesquisas como as conduzidas por Aubert, Houde, Rivard e Patry (2017) e Dey, Fan e Zhang (2010) ratificam a relevância da escolha da modalidade contratual nos resultados dos projetos e sua importância no retorno deste investimento para a organização contratante. O orçamento original do projeto e sua manutenção serão diretamente impactados. Assim, por exemplo, uma escolha sem estudos detalhados poderá resultar na majoração dos custos totais que estiveram ocultos no momento da contratação.

Em diversas obras, as pesquisas recorrem à estrutura analítica da Teoria dos Custos de Transação (TCT) para modelar as decisões destes acordos (Schermann, Dongus, Yetton, & Krcmar, 2016). Sobre tal aplicação da TCT, Williamson (1996) afirma que a escolha de estruturas de governança apropriadas para um relacionamento contratual é, por definição, um tema inerente aos custos de transação. A análise e seleção do tipo de contrato é uma função importante dentro da governança proposta pela TCT (Turner & Simister, 2001). Dos pilares da TCT temos que o realinhamento de transações em resposta aos distúrbios (quando as partes se dirigem fora da curva contratual) também irá gerar custos (Williamson, 2008). Quando da escolha dentre os distintos tipos de contrato, as partes definem como tais custos serão alocados (Hoermann, Hlavka, Schermann, & Krcmar, 2015). Do mesmo modo, os custos de gerenciamento, monitoramento e da eventual renegociação dos projetos serão distribuídos ao contratante ou ao cliente (Osei-Bryson & Ngwenyama, 2006; Susarla, Barua, & Whinston, 2009).

De forma sumarizada, sob a ótica da TCT, a seleção dentre as modalidades contratuais busca reduzir os custos de transação envolvidos e conseqüentemente os custos totais destes empreendimentos (Schermann et al., 2016). A escolha para um determinado projeto deveria, em algum grau, considerar o nível de incerteza e a complexidade específica envolvida nas tarefas previstas no escopo acordado. Como uma possível consequência, num cenário fora de controle, os compromissos contratuais poderiam tornar-se inviáveis quando a frequência das perturbações (custos associados às incertezas) atingissem altos níveis (Williamson, 1991a). Nesta condição - altos níveis de incerteza - os menores custos de renegociação dos contratos de T&M superam os menores custos de monitoramento nos contratos de FP, tornando-se uma possibilidade interessante em projetos como aqueles de implementação de soluções corporativas da classe *IT Ess*.

Portanto, com base nesse contexto de incertezas, custos de transação elevados e a escolha da modalidade contratual, a presente pesquisa buscou responder a seguinte questão de pesquisa: **Como os comportamentos dos patrocinadores influenciam nas escolhas das modalidades de contratação dos projetos de soluções corporativas de *IT Ess*, na perspectiva da Teoria dos Custos de Transação?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Assim, a partir da problematização apresentada, esta pesquisa teve como objetivo geral compreender os comportamentos dos patrocinadores de projetos de soluções *IT Ess* que podem influenciar na escolha da modalidade contratual destes projetos, na perspectiva da Teoria dos Custos de Transação.

1.2.2 Específicos

Os objetivos específicos são:

- (a) identificar as modalidades correntes de contratos e suas características nos projetos de *IT Ess*;
- (b) levantar os comportamentos dos patrocinadores na contratação de projetos de soluções *IT Ess*;
- (c) analisar as escolhas e a influência dos patrocinadores na definição da modalidade de contratação de projetos de soluções *IT Ess* conforme a TCT.

1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

A justificativa e a motivação teórica para a realização desta dissertação é a existência de diversas pesquisas, tais como Gopal e Sivaramakrishnan (2008), Gopal e Koka (2012), Hoermann, Hlavka e Schermann (2015) e Wang, Lee, Fang e Ma (2017), que exploram aspectos teóricos e aplicados da escolha do tipo de contrato e seus efeitos em dimensões como rentabilidade, custos e riscos. Porém, nestes estudos de forma geral, as análises são conduzidas pelo viés do fornecedor dos serviços - contratados. Portanto, há espaço para tal exploração na perspectiva do cliente.

Conforme evidenciado pelo estudo bibliométrico de Ferreira, Pinto e Serra (2014), dentro da grande variedade de conteúdos desenvolvidos com base na TCT, uma parcela significativa destina-se a suportar as relações estabelecidas nos instrumentos contratuais.

Aspectos da governança destes acordos de negócios e modalidade de contratação são componentes recorrentes deste trabalho.

Da relação entre a modalidade de contrato adotado e os resultados obtidos pelos projetos, Jørgensen et al. (2017) constataram que o uso de contratos de FP está relacionado com maiores riscos de falhas nos projetos quando comparado àqueles que utilizaram contratos de T&M. Os diferentes resultados destes projetos, com ambas modalidades de contratos, poderiam ser explicados pelas diferenças da etapa de seleção do fornecedor, envolvimento do cliente e o uso de práticas de gestão durante a execução do projeto (Jørgensen et al., 2017).

Trabalhos que privilegiam o viés dos fornecedores mostram tendências de adoção majoritária de contratos no regime FP a exemplo da pesquisa de Gopal & Sivaramakrishnan, (2008). A mesma condição, privilegiando a obtenção de maiores margens dos fornecedores na modalidade FP está demonstrada em estudo de Gopal e Koka (2010), o qual foca na investigação de projetos de TI com características similares aos *IT Ess* na Europa. Schermann et al. (2016) identificaram a preferência da modalidade T&M por parte dos clientes. Cabe aqui salientar que estudos no Brasil sobre projetos desta classe de soluções são escassos a exemplo de Coelho, Cunha, & de Souza Meirelles (2015) e Neves, Borgman, & Heier (2016). Portanto, ao verificar a oportunidade de avanços de estudos sobre a temática, e ampliação destes estudos no Brasil, pretende-se contribuir para um melhor entendimento específico sobre a influência dos patrocinadores executivos na escolha das modalidades de contratação no Brasil, na perspectiva da opção dos clientes, dado que as evidências empíricas disponíveis apontam para adoção majoritária do modelo FP.

A justificativa prática desta pesquisa é o atendimento da necessidade das empresas (clientes) em entenderem os parâmetros que possam ser usados na seleção do tipo de contrato, para um determinado projeto de implementação de solução corporativa *IT Ess*. Assim, com o suporte da TCT, este trabalho pretende estabelecer tal conhecimento como orientação auxiliar aos contratantes na tomada desta decisão.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Esta seção apresenta as delimitações adotadas neste projeto de pesquisa. Como apontado anteriormente, o presente trabalho será conduzido a partir da perspectiva do cliente (ou contratante). Para fins de análise e considerações sobre os fenômenos serão empregadas os conceitos dispostos na TCT, inclusive este contribuindo para constituição das categorias de

análise (Williamson, 1979, 1981b). Para construção do corpus de análise desta pesquisa qualitativa, foram realizadas entrevistas em profundidade com patrocinadores executivos de projetos de implementações de sistemas classificados como *IT Ess* (e.g. sistemas de gestão empresarial ERP, sistemas de relacionamento com clientes CRM, sistemas de relacionamento com fornecedores SRM) conduzidos no Brasil. As modalidades contratuais e suas variações estão descritas em conformidade com a literatura. Salvo descrição em contrário, foram consideradas simplificarmente as modalidades contratuais FP e T&M.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo trouxe a introdução do trabalho, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa pela qual este trabalho foi realizado. O segundo capítulo descreve a fundamentação teórica selecionada e utilizada como embasamento científico para o desenvolvimento desta pesquisa. Feito isto, no terceiro capítulo são apresentados os métodos e as técnicas de pesquisa, enquanto o quarto capítulo se refere à apresentação e análise dos resultados. As contribuições para a prática são relatadas no quinto capítulo. Por fim, no sexto capítulo são compartilhadas as considerações finais, limitações e sugestões de estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo identificar as competências na literatura de gerenciamento de contratos de projetos voltadas especificamente aos projetos de sistemas corporativos da classe *IT Ess* com o suporte da Teoria dos Custos de Transação (*Transaction Costs Theory* – TCT).

2.1 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Os princípios da TCT representam uma mudança de paradigma nas estruturas de governança, suplantando as abordagens clássicas no gerenciamento de contratos em particular nos casos de valores elevados de transação (Williamson, 1979). No campo das ciências econômicas e administração, a TCT detém uma posição de destaque (Wacker, Yang, & Sheu, 2016). Por exemplo, no gerenciamento de contratos, as obras seminais de Williamson (1979, 1981a) definem algumas das principais práticas correntes adotadas nas transações.

A TCT, também referenciada como Economia dos Custos de Transação (ECT), tem sua origem associada ao economista britânico Ronald Coase. Ele foi o pioneiro a suscitar as bases do que viria a ser denominado estudos dos custos de transação (Coase, 1937). A TCT lida com a organização destas transações, que ocorrem sempre que um bem ou serviço é transferido, por exemplo, de um contratante para um cliente, por meio de uma interface dedicada – o contrato (Williamson, 1981b).

Em sua fundamentação, a TCT contrapõe os preceitos da economia clássica de “custo zero” das transações econômicas (Habimana, 2015). Ela está inserida na escola econômica denominada Nova Economia Institucional (NEI), que busca analisar o funcionamento das firmas e dos mercados com ênfase no papel das instituições. A NEI concentra-se no estudo dos custos de transação pois, segundo esta corrente, eles originam as distintas formas das estruturas de governança, que alteram a eficiência do sistema econômico (Vargas, 2016).

A linha de pensamento como proposta pela NEI contempla noções de mercados e hierarquia das relações organizacionais com base em profundas redefinições relativas à abordagem neoclássica tradicional (Williamson, 1995). As preocupações estruturais têm um papel central, atribuindo uma compreensão relativamente maior com as origens e funções das

diversas estruturas da empresa e do mercado, suas relações de governança e os custos associados. O alicerce institucional da NEI encontra-se sustentado nas seguintes hipóteses: (i) as transações e os custos a ela associados definem diferentes modos institucionais de organização das atividades econômicas; (ii) a tecnologia, embora importante aspecto da organização da firma, não é determinante da mesma; (iii) as falhas de mercado são centrais à análise, o que confere importância às formas institucionais (Williamson, 1991b).

De modo geral, a TCT trata do gerenciamento das transações que ocorrem sempre que um bem ou serviço é transferido de um fornecedor para um cliente como base num contrato (Williamson, 1979). Adequando-se ao componente contrato, pode-se considerar que os custos de transação são aqueles incorridos ao planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes, de modo a garantir o cumprimento dos termos contratuais de forma satisfatória para as partes envolvidas e de acordo com a sua funcionalidade econômica (Williamson, 1981a).

2.2 ANTECEDENTES E ASPECTOS GERAIS

Cronologicamente, o estudo “*The Nature of the Firm*” no qual Coase (1937) ofereceu uma explicação econômica do motivo pelo qual os indivíduos optam por formar parcerias, empresas e outras entidades empresariais, ao invés de negociar bilateralmente. Este é considerado o marco referencial da Nova Economia Institucional (NEI) e também ponto de partida para a TCT. Neste trabalho seminal Coase (1937), explora ideias que confrontam a premissa do “teorema limite” associado ao modelo econômico clássico, onde existiriam transações “perfeitas”. No paradigma clássico anterior, utiliza-se do raciocínio conhecido como “*economic minimalism*”, o qual considera os custos de transação iguais a zero.

No seu texto de 1937, Ronald Coase explora a condição oposta, ou seja, as transações não são perfeitas. Elas trazem associados – em maior ou menor volume – custos de transação que se refletem nas relações econômicas das partes. Mesmo a utilização do mercado, enquanto mecanismo de alocação de recursos, também implicaria, conforme Coase (1990), na ocorrência de custos de operação. Embora posteriormente North e Williamson tenham utilizado tal conceito de forma diversa (North, 1990), há no artigo de Coase (1937) uma explicação sobre o porquê da existência das firmas em economias reguladas unicamente pelo mercado. O autor também critica a pouca atenção dispensada à firma pela teoria econômica tradicional.

Na ótica da TCT, os custos de transação são aqueles associados ao uso do mecanismo de preços, ou com os custos de se levar uma transação adiante por meio de uma troca no mercado (Coase, 1998). De forma ampla, os custos de transação são todos aqueles envolvidos numa transação econômica, como a tomada de preços, a elaboração dos contratos, bem como o próprio conhecimento do mercado. Deste modo, os custos de transação estariam presentes em toda parte, cabendo aos agentes sua minimização com a escolha do mecanismo de alocação de recursos – firmas, mercado e Estado – no qual obtenha-se o menor custo de transação (Coase, 1937, 1960). Neste contexto, as instituições deveriam atuar como protagonistas na redução dos custos de transação (Coase, 1937).

O protagonismo institucional defendido pela TCT é regularmente associado ao assim denominado “Teorema de Coase” (Medema, 2000). No entendimento de Ronald Coase, as externalidades ou ineficiências econômicas podem ser, em determinadas circunstâncias, corrigidas e internalizadas pela negociação entre as partes envolvidas, sem necessidade de intervenção de uma entidade reguladora externa. A viabilidade desta relação depende da predisposição à negociação com objetivo de redução dos custos de transação e a existência de direitos de propriedade garantidos e bem definidos entre as partes (Coase, 1960).

Na evolução de seu trabalho, Coase passou do questionamento inicial sobre a existência das empresas retomando na década de 1960 à análise das estruturas organizacionais e de governança (Medema, 2000). Dentre as principais contribuições neste período, Ronald Coase conceituou, e posteriormente Williamson operacionalizou, a necessidade de um arranjo estrutural discreto (contrato), que de algum modo regulasse a incerteza em torno de uma transação (Shastitko & Ménard, 2017).

Embora grande parcela das pessoas atribuam a Coase (1937) a autoria da expressão "custos de transação", de fato, neste estudo não há referência a tal termo (Tadelis & Williamson, 2012). Em vez disso, ele introduziu o conceito de "os custos de organizar transações" - os custos que uma empresa incorre ao trocar bens ou serviços com outra firma. Anteriormente a Coase, Commons (1931) propôs que as transações eram a base da economia institucional, e por isso alguns consideram Commons como o primeiro pensador da TCT (Habimana, 2015). Na linha do tempo, Cheung (1969) desenvolveu um estudo onde articulou literalmente “custos de transação” combinados com aspectos da gestão dos contratos como a aversão a riscos.

O entendimento de Coase sobre a eficiência do mercado e as relações contratuais seria retomado e de algum modo desafiado por Williamson a partir da série de seus trabalhos nos anos 1970. Desde lá até os dias atuais, Olivier Williamson formalizou a TCT, de forma ampla

como uma teoria institucional estruturada que descreve a natureza das empresas (por exemplo, Williamson, 1975, 1979, 1991a, 1991b). Williamson, que seria agraciado com o prêmio Nobel em Ciências Econômicas em 2009, tratou não apenas a respeito das ineficiências, mas também das causas destas falhas. Por exemplo, ele defendeu a avaliação e adoção da integração vertical, como possível instrumento de remediação para as transações de negócios (Habimana, 2015). A integração vertical é uma concepção de organização e controle empresarial que seria uma ação de contenção dos custos de transação, quando aplicável (Williamson, 1985). Este é um contraponto ao momento de incremento da política de “outsourcing” influenciada pelas práticas de “down-sizing” e “reengenharia”. No raciocínio sugerido, essa abordagem justifica-se sempre e quando os custos de transação externos são maiores que os custos de governança internos. Do contrário as empresas tendem a buscar alternativas híbridas ou totalmente externas, estabelecendo contratos junto ao mercado.

Por concepção, os contratos são mecanismos de proteção mútua às partes. Cox & Thompson (1998) relatam o processo administrativo da contratação e suas fases subsequentes. Os custos de transação associados a tais processos podem ser distribuídos em dois grandes grupos (Williamson, 1985), tendo como marco separador a celebração dos contratos. Aqueles denominados *ex-ante*, incorrem na etapa preliminar à formalização do termo contratual (e.g., custos de elaboração dos estudos de viabilidade dos projetos, cotações e processos de licitação); e, *a posteriori*, chamados *ex-post* (e.g., custos operacionais e custos de execução e recebimento dos contratos).

Os custos *ex-ante* são aqueles presentes na primeira etapa da contratação, que compreende do desenho inicial até à formalização do documento contratual. Estes custos tendem a ser mais elevados quanto maiores forem as dificuldades em delimitar o escopo contratado. Neste período, os agentes devem mitigar os riscos de eventuais comportamentos oportunistas *ex-ante* e *ex-post* (Williamson, 1983). Estas salvaguardas quando previstas de modo adequado irão proteger os investimentos dos parceiros de negócios (Schepker, Oh, Martynov, & Poppo, 2014).

Os custos *ex-post* do contrato, surgem a partir da necessidade de adaptação da relação transacional e a devida adequação a novas circunstâncias ao longo da execução. Estes custos podem ter várias composições. (Williamson, 1985) dividiu-os didaticamente em quatro grupos, como seguem: (i) custos oriundos da falta de alinhamento contratual; (ii) custos de barganha incorridos para corrigir distorções após a celebração do contrato; (iii) custos de configuração e funcionamento das estruturas de governança previstas; (iv) custos de efetivação e proteção para uma relação contratual segura.

Portanto, quando da assinatura dos contratos, as partes terão um valor ajustado que será correspondente ao valor de face do contrato. Nele devem estar embutidas a fração *ex-ante* como apurada pelos envolvidos e a projeção do valor *ex-post*. Não obstante essa situação, se faz necessário compreender que escopos complexos associados a níveis de incerteza crescentes elevam os custos *ex-ante* e acentuam a natureza incompleta dos contratos (Mori, 2017). Estas situações de desvios *ex-post* impõem renegociações contratuais onerosas entre as partes envolvidas, ocasionando atrasos, e no extremo, a quebra dos contratos (Tadelis & Williamson, 2012).

2.2.1 Pressupostos comportamentais

Nos processos de avaliações e tomada de decisões, a TCT utiliza-se de dois pressupostos comportamentais presentes nos clientes e fornecedores, são eles: (i) racionalidade limitada e (ii) oportunismo. Eles são oriundos da teoria comportamental da administração (Williamson, 1981a; Joskow, 1988). De acordo com Williamson (1979), a realização de transações entre as partes, clientes e fornecedores, enfrentam dificuldades originárias destes dois elementos essenciais ao comportamento humano. Vale destacar que ambos trarão impactos diretos nos custos de transação.

O primeiro pressuposto denomina-se racionalidade limitada. A teoria tem como premissa o fato dos homens possuírem uma racionalidade limitada, estando eles propensos ao oportunismo (Williamson, 1996). Os agentes não possuem conhecimento integral sobre o ambiente, por isso não conseguem obter uma solução que maximize a eficiência. Turner & Simister (2001) explicam que os agentes gostariam de agir racionalmente, mas dadas as características da fragilidade humana incorrem em falhas.

A racionalidade limitada trata das restrições cognitivas dos tomadores de decisão. Simon (1991) destaca que a maioria das pessoas é apenas parcialmente racional e possui uma atitude orientada de forma preponderantemente emocional e irracional em grande parte de suas ações. Deste modo, os indivíduos, conhecidos como agentes, experimentam restrições tanto na formulação de soluções de situações complexas, assim como no gerenciamento das mesmas (Boyle, 2015). A racionalidade limitada não implica que os indivíduos sejam irracionais, apenas sugere que tais limitações combinadas com informações incompletas impedem escolhas ótimas.

O segundo elemento de natureza comportamental é o oportunismo. Ele se contrapõe a noção de utilidade neoclássica, que adota uma postura de maximização do interesse comum. Sob a luz da TCT, os agentes tentam otimizar sua posição à custa dos outros. Na conduta oportunista prepondera o interesse individual associado com a malícia que acrescenta a dimensão da intenção ao conceito de interesse próprio e uma “agenda pessoal” (Boyle, 2015).

Um exemplo de comportamento oportunista ocorre sempre que uma parte aproveita de mudanças imprevistas nas condições contratadas (e.g., alterações tecnológicas, padrões de mercado e níveis de conformidade) e, em tal circunstância impõem modificações no contrato, o que gera uma vantagem indevida à uma das partes. Frequentemente o comportamento oportunista está associado a condições de informações assimétricas (Boyle, 2015). A possibilidade de ações oportunistas é o principal motivador da necessidade de inserção das salvaguardas contratuais em distintas formas (Ketokivi & Mahoney, 2016).

Os contratos são elementos centrais nesta avaliação dos dois pressupostos comportamentais. No viés legal-econômico, um contrato seria classificado como instrumento completo, se todas as possíveis contingências fossem previstas neste acordo. No lado oposto, ele seria descrito como totalmente incompleto, se nenhuma contingência fosse incluída. Entretanto, na quase totalidade dos casos, os contratos estarão entre esses dois extremos mostrando algum nível de completude. Esta condição é descrita como contrato incompleto, pois quanto maior a percepção de incerteza, mais oneroso será o estabelecimento das contingências e o aumento da completude do contrato (Crocker & Reynolds, 1993).

Neste mesmo contexto, de forma similar como a racionalidade limitada impede que as partes incluam de forma plena as contingências relevantes em seus contratos, o oportunismo sugere que uma das partes pode aproveitar-se de aspectos deste contrato incompleto (Foss & Weber, 2016).

A presença destes dois elementos – racionalidade limitada e oportunismo – quando combinados com a incerteza, afastarão o sistema econômico de seu funcionamento ideal e inviabilizarão o denominado “*Total Market Clearing*” - equilíbrio teórico entre os agentes de mercado. Isso se refletirá em falhas nas relações de mercado, tais como assimetrias de informação e contratos incompletos (North, 1990). A presença de condições de racionalidade limitada e elevado nível de incerteza propiciam o oportunismo, que se transformam em contratos com lacunas ou incompletos (Boyle, 2015).

A existência de contratos incompletos possibilita que os fornecedores possam explorar oportunisticamente as eventuais ambiguidades contratuais. Em tais circunstâncias, existiria uma vantagem unilateral do fornecedor em detrimento da organização contratante, elevando

os riscos do cliente. Para fins de mitigação destes desvios potenciais, a organização contratante incorrerá em custos de transação, a exemplo das medidas de monitoramento do desempenho dos fornecedores e, quando aplicável, a execução das penalidades necessárias (Brown & Potoski, 2005).

2.2.2 Assimetria informacional e a incerteza nas transações

Os agentes em uma negociação podem trabalhar com informações incompletas ou desconhecidas. Essa condição caracteriza a divergência de informações entre as partes, o que representa uma assimetria informacional (Bao & Wang, 2012). Essa assimetria de informação irá trazer custos de transação associados que oneram os produtos finais *ex-post* (Williamson, 1979; Williamson, 1985).

A assimetria da informação, uma vez identificada por uma das partes, suscita potencial desconfiança nas mesmas (Müller & Turner, 2005). Sob tais condições, torna-se difícil estabelecer um contrato perfeito, pois os agentes envolvidos não detêm total conhecimento sobre as informações que irão reger a relação contratual, assim como sobre o comportamento oportunista da outra parte (Bao & Wang, 2012). Tipicamente é identificada na etapa *ex-ante* e tal é a sua relevância, que Williamson (1975) destaca que a assimetria de informação, quando combinada com oportunismo e racionalidade limitada, torna-se elemento de alto impacto na relação contratual.

Conforme salienta Williamson (1985), a incerteza pode ser dividida em duas naturezas: comportamental e ambiental. Segundo este autor, a incerteza comportamental significa que as pessoas podem se comportar oportunisticamente, como por exemplo divulgando inadvertidamente informações sigilosas, ou ainda, distorcendo ou ocultando dados estratégicos. Já a incerteza ambiental está relacionada com aspectos tecnológicos, demandas específicas e fatores locais inflação.

Segundo descrevem Niesten & Jolink (2017), a incerteza relaciona-se ao risco moral vinculado ao perfil oportunista dos agentes, logo ela é inerente ao comportamento humano. Ela apresenta origens distintas e combinadas. Por exemplo, (a) o grau de incerteza pode estar associado, em sua origem, a uma falha de comunicação ou oferta conscientemente dúbia do proponente, impedindo o perfeito entendimento do gestor (cliente) sobre os planos feitos por outros na transação; (b) a incerteza oriunda do comportamento oportunista; bem como (c) o risco geral das empresas (Williamson, 1985).

Aplicando tais conceitos à relação contratual, Rindfleisch e Heide (1997) associam as incertezas ambientais às mudanças inesperadas que surgem de diversas circunstâncias numa transação. De modo geral as incertezas ambientais são de difícil mensuração e previsão, pelo próprio caráter imprevisível do ambiente externo. Já as incertezas comportamentais estão ligadas às dificuldades de monitoramento dos termos contratuais e usualmente são de fácil mensuração.

Conforme relatam Müller & Turner (2005), a condição de incerteza está associada (i) a falta de comunicação ou fornecimento consciente de informações falsas e enganosas, impedindo que um tomador de decisão descubra os planos da outra parte, (ii) incerteza intrínseca do ser humano, bem como (iii) ao risco geral da empresa. Ainda sobre a incerteza, Bajari & Tadelis (2001) classificam-na como o principal desafio dos contratos na etapa *ex-post*, ao invés da assimetria de informações vivenciada na fase *ex-ante* – como defendida por outros autores.

Não obstante as dificuldades de um ambiente de incerteza e oportunismo para realização de transações para obtenção de bens e serviços, se faz necessário buscar um entendimento a respeito do melhor equilíbrio neste processo. Complementando a compreensão desses pressupostos Joskow (1988), salienta que as variações nos atributos das transações irão determinar a estrutura de governança a serem estabelecidas pelas partes.

2.2.3 Os atributos das transações

Os contratos para fins de realização de projetos são transações sujeitas às decisões de “*make-or-buy*” (fazer ou comprar), e deste modo podem ser executados dentro da governança de hierarquia da empresa – utilizando recursos próprios - ou adquiridos junto ao mercado por meio de processos de contratação (Müller & Turner, 2005). Williamson (1985) sintetizou as decisões de fazer ou comprar nos seguintes constructos: atributos das transações, estruturas de governança e custos. A escolha da estrutura de governança de um determinado projeto, segundo Williamson (1991a, 1991b, 1996), estaria embasada numa ramificação combinada dos quatro atributos das transações (especificidade de ativos, incerteza, frequência e facilidade de medição).

Os ativos são classificados, em uma gradação de especificidade, ou seja, uma determinada transação, quando altamente especializada, terá pouco ou nenhum uso geral fora desta relação específica cliente e fornecedor. A especificidade de ativos pode atingir tal

singularidade, a ponto de demandar investimentos especializados para uma determinada transação ou contrato. Assim, requisitos especiais solicitados pelo cliente, para fins de seleção e contratação, tais como certificações e treinamentos especializados, podem favorecer o surgimento de comportamento oportunista e, conseqüentemente, interferir no valor do projeto (Hoermann, 2015).

Portanto, quanto maior a especificidade dos ativos de uma transação, maiores os custos de transação do item (Williamson, 1985). Já o nível da possível dependência bilateral entre as partes poderia ser aferido por meio da especificidade dos ativos. A condição de baixa especificidade reduz a dependência entre as firmas. Por outro lado, a alta especificidade aumenta o risco envolvido nas transações o que, na prática, requer maior investimento nas salvaguardas contratuais (Williamson, 1991a). A situação de maior dependência entre as partes favorece a ocorrência do comportamento oportunista quando, após celebrado o contrato, o cliente e o fornecedor passam a se relacionar de uma forma exclusiva ou similar.

O grau de especificidade dos ativos a serem obtidos (contratados) é classificado como fator influenciador relevante do custo das transações. Esta é a medida em que o objeto da transação contratual é específico (ou única) para o agente comprador (contratante). Pode corresponder a um produto ou serviço altamente especializados e, portanto, com pouco ou nenhum uso geral fora desta relação específica (Müller & Turner, 2005).

Numa situação extrema haveria uma dependência do fornecedor, que traria um grande ônus ao cliente numa eventual substituição do fornecedor. A percepção deste cenário - eventual troca - poderia levar a condição de comportamento oportunista por parte do fornecedor (Churchwell, 2015). Ou ainda, numa hipotética decisão de substituição de um fornecedor especializado, o cliente poderia também ser onerado, por exemplo, com a troca de recursos e conseqüente perda de conhecimentos, aumentando substancialmente o custo desta possibilidade de substituição. Portanto, quanto maior a especificidade de ativos de uma transação, maiores os custos de transação associados. A consciência sobre esse potencial incremento dos custos, numa eventual substituição, poderia também induzir o comportamento oportunista do fornecedor.

Os custos de transação, seriam estabelecidos a partir do nível de incertezas envolvidas, combinadas com o grau de especificidade dos ativos e a frequência das operações realizadas. A frequência corresponde à incidência (ou número de ocorrências) que transações específicas acontecem em um mercado independentemente de quem a está transacionando. A frequência determina se as transações são recorrentes ou se ocorrem de forma isolada sem repetição.

Sobre esta característica, Williamson (1981b) apresenta três dimensões para classificar a frequência das transações: (i) única (idiossincrática), (ii) ocasional e (iii) recorrente.

A respeito da frequência das transações, é importante recuperar que a TCE foi desenvolvida considerando transações rotineiras e repetitivas, realizadas por empresas tradicionais - estruturas gerenciais, funcionais e hierárquicas. Para essas transações repetitivas não há necessidade de uma governança especializada, enquanto transações exclusivas – contratos com maior elaboração - exigem gerenciamento específico com base em estruturas de governança compatíveis (Müller & Turner, 2005).

A frequência contribui regularmente em dois aspectos, sendo o primeiro entendido pelos efeitos associados à reputação – nível de confiança entre as partes. E o segundo compreende os custos de configuração, como aqueles da preparação dos instrumentos contratuais (Williamson, 2008). O entendimento sobre a frequência pode também contribuir de forma significativa na seleção da estrutura de governança. Assim, em cenários que combinem níveis de incerteza, de baixo para médio, com objeto contratual idiossincrático, simplificada caso a transação fosse conduzida apenas esporadicamente, então a governança de mercado tenderia a ser o modo indicado. Entretanto, em condições de transações recorrentes com alto nível de especificidade, a opção hierárquica poderia ser considerada como opção preferencial de governança.

A escolha da estrutura de governança é modelada como uma função da incerteza que é associada a uma transação ou conjunto de transações, ou simplesmente a um contrato. Tais estruturas são empregadas para resguardar os valores contratados e irão moldar-se de maneiras estruturais distintas, adequando-se às especificidades de cada contrato. Das opções suportadas pela TCT, as estruturas de governança de mercado e a governança de hierarquia correspondem aos modos extremos, existindo a opção intermediária da contratação híbrida frequentemente considerada para cenários de longo prazo (Williamson, 1985; Williamson, 1991a).

Os principais atributos dos modos de governança a serem adaptados caso-a-caso são: a intensidade dos incentivos, a gestão e o controle administrativo e o regime de direito contratual. Na elaboração de cada transação (contrato), distintos valores e combinações desses atributos darão as características da relação contratual, delimitando suas forças e fraquezas.

De forma geral, a opção pelo uso de estruturas de governança de mercado é habitualmente considerada em situações onde os custos de transação são considerados baixos e previamente determinados. Esta situação é também dirigida por combinações de altos incentivos e baixa exigência por controles. De outro lado, contratações que envolvam

requisitos que implicam em salvaguardas e controles onerosos são impactados por custos gerenciais aumentados e incentivos reduzidos. Logo, os custos de transação crescem passando pelas estruturas híbridas até as hierárquicas.

Para fins desta pesquisa, a natureza dos projetos de implementação de soluções *IT Ess* combina funcionalidades padrão destes produtos com requisitos específicos de cada cliente (customizações), o que resulta num projeto de integração. Em cenários de arranjos mistos como este, incorporando elementos padronizados e outros personalizados - ativos idiossincráticos – os níveis de incerteza e a frequência tem relevância acentuada. Segundo McIvor (2009), nestas circunstâncias, com a presença de elevado nível de incerteza, a opção pela governança de hierarquia deve ser considerada independentemente da frequência. Em se tratando de um ativo misto, onde há potencial combinação do comportamento oportunista com investimentos significativos, é favorecida a adoção do modo hierárquico (Williamson, 1979).

2.3 GERENCIAMENTO DOS CONTRATOS E TCT

O trabalho de gerenciamento dos contratos geralmente é o primeiro esforço conjunto do cliente e do fornecedor durante a jornada do projeto. As empresas públicas e privadas deparam-se com demandas simultâneas e complementares: redução de custos de aquisição e incremento no desempenho financeiro destas empresas. De acordo com o *Chartered Institute of Procurement & Supply* (CIPS, 2007), o incremento das exigências das diversas áreas de negócios reflete-se em contratos de compras mais complexos e volumosos, destacando o valor do gerenciamento de contratos. O contrato é o elemento central das atividades organizadas em formato de projetos. Assim, a gestão dos contratos tornou-se parte integrante do gerenciamento de projetos e negócios (Ssempebwa, 2014).

O gerenciamento do ciclo de vida dos contratos de compras (*contract lifecycle management* - CLM) é definido pelo Aberdeen Group (2004) como sendo: “processo que gerencia de forma sistemática e eficiente o ciclo de aquisição de produtos ou serviços, com base em contratos, incluindo sua respectiva execução e análise, maximizando a operação e desempenho financeiro, ainda e minimizando os riscos envolvidos”. Complementarmente, Kerzner (2017) estabelece que este processo contempla o gerenciamento de compras ou aquisições de parte do comprador (contratante) e o gerenciamento de contratos - gerenciamento de vendas e propostas – na perspectiva do lado fornecedor ou contratado.

Contratos podem ser descritos como acordos formais entre ao menos duas partes, pelos quais, uma delas se compromete a entregar produtos ou serviços (por exemplo, softwares, projetos etc.) como especificados, à uma segunda parte dentro de um certo prazo de entrega e por um preço combinado (Veld & Peeters, 1989). A parte que entrega os produtos é chamada de "contratada", e a parte que faz o pedido é geralmente chamada de "contratante".

Eles são a base legal para as transações comerciais em geral, formalizando a governança entre compradores e fornecedores no que diz respeito às suas responsabilidades e comportamentos (Wacker et al., 2016). Os contratos são promessas de conduta (entrega) futura e figuram como elemento-chave para a organização econômica uma vez que regulam as interações entre os agentes. Nesta perspectiva, a TCT descreve o sistema produtivo como uma teia de arranjos contratuais. Desse modo, o desafio da relação econômica entre as empresas pode ser entendido como um problema de gestão contratual (Williamson, 1985).

O gerenciamento dos contratos foi descrito por Garrett e Rendon (2005), como a arte e a ciência de gerenciar tais acordos comerciais durante todo o ciclo de vida dos mesmos. Considerando que os contratos envolvem pelo menos duas partes, comprador e vendedor, os processos de gerenciamento são conduzidos por ambos os participantes (Bubshait, 2003). Numa visão legal e processual, o PMBOK (PMI, 2017) define esse termo como um acordo formal entre várias partes que é mutuamente vinculante. Assim, uma vez assinado, vincula as partes a um conjunto pré-definido de termos e condições que regulam os aspectos inerentes deste acordo.

Kalnins e Mayer (2004) afirmam que os processos de gerenciamento de contratos receberam contribuições continuadas de trabalhos acadêmicos - teóricos e empíricos. Nesta direção, as bases da TCT possuem vasta aplicação, por exemplo, nos temas associados a governança e salvaguarda dos contratos. Pesquisadores como Badenfelt (2011), Sanderson (2012), Schermann et al. (2016), Ning (2018) e Um & Kim (2018) utilizaram-se da TCT para explicar processos das transações contratuais a partir de conceitos como: assimetria da informação, incerteza, racionalidade limitada, comportamentos oportunistas do contratante, dentre outros.

De forma ampla, diversos estudos acadêmicos confirmaram a conexão entre a TCT e o gerenciamento de contratos. Argyres & Mayer (2007) produziram um modelo detalhado de contrato para projetos alinhado com os princípios da TCT. O próprio Williamson (2008) conduziu uma revisão abrangente sobre aspectos negociais dos custos de transação nos contratos de terceirização. Em outro exemplo, Faems, Janssens, Madhok, e Looy (2008) elaboraram estudo de casos descrevendo diversas alianças entre empresas que exploraram

interações estruturais e relacionais dentro e entre as transações. Também foi apresentado um modelo conceitual para contratos, estendendo-se a utilização da lógica dos custos de transação com base no elemento de confiança por Poppo, Zhou & Ryu (2008). Outro exemplo nesta área foi a revisão da literatura que foca a contratação entre empresas, elaborada por Schepker et al. (2014). Estes trabalhos são exemplos dos continuados esforços acadêmicos para compreender e melhorar o conhecimento sobre esta ligação entre a TCT e o gerenciamento de contratos.

Regularmente os pesquisadores adotam os parâmetros analíticos da TCT para lidar, por exemplo, com decisões críticas para os negócios (Schermann et al., 2016). A primeira delas é comumente referida como a decisão de 'fazer-ou-comprar' ou "*make-or-buy*" (Riordan & Williamson, 1985). Outra corresponde a escolha do modelo de governança (Williamson, 1991). De forma similar, diversos elementos na literatura auxiliam a categorizar os contratos e seus aspectos-chave, tais como forma de remuneração e incentivos, modo de gestão e compartilhamento dos riscos, que são usados na regulação da relação contratante-contratado numa ampla gama de opções.

Não obstante a clareza que alguns dos componentes supracitados trazem a um contrato, devido às várias condições negociais, é difícil estabelecer um equilíbrio absoluto entre as partes quando da elaboração de um contrato. Uma contratação bem-sucedida pode ocorrer quando os gestores das partes – cliente e fornecedor - participam de forma colaborativa durante todo o processo (Gansler, 2003; Romzek & Johnston, 2002; Badenfelt, 2011). Essa condição sugere que ambas as partes deveriam beneficiar-se da elaboração do documento contratual. Ele seria estruturado de modo a contemplar as informações que viabilizarão a execução de tal acordo de forma equilibrada (Lam, Wang, Lee, & Tsang, 2007; Suprpto et al., 2016). Portanto, os gestores deveriam apoiar os processos de tomada de decisões em uma transação em um movimento de engajamento das partes, gerenciando as relações contratuais com base no contrato firmado (Brown & Potoski, 2005).

Os componentes formais dos instrumentos contratuais são relevantes para determinação e distribuição dos riscos de um projeto (Lacity & Hirschheim, 1993; Badenfelt, 2011; Suprpto et al., 2016). Ao longo de toda a relação contratual, ambas as partes buscarão preservar seus interesses, negociando condições que protejam seus objetivos finais (Moree, 2013). Para fins desta dissertação, o contratante é chamado de "cliente", que destaca sua posição proprietária final em relação aos bens e serviços entregues em oposição à posição do contratado.

2.3.1 Modalidades de contratos

Uma das principais componentes na definição de um contrato é a escolha da modalidade contratual (Moree, 2013). Estudos orientados a projetos de soluções em TI demonstraram a conexão entre a escolha da modalidade contratual e os atributos das empresas (contratada e contratante) que influenciam tal definição. Por exemplo, Gopal et al. (2003), descobriram que determinadas características, como a incerteza em relação aos requisitos, o tamanho do projeto e número de projetos anteriormente vivenciados estão associados com probabilidades da seleção (FP ou T&M). Outros pesquisadores fizeram observações semelhantes sobre diferentes atributos, como a familiaridade com os segmentos de negócios envolvidos (Gefen, Wyss, & Lichtenstein, 2008) e a duração do projeto (Dey et al., 2010).

As modalidades contratuais correspondem aos esquemas de remuneração negociados durante a fase de contratação cujo modelo, uma vez selecionado e aprovado, constituirá o núcleo do contrato (Moree, 2013). Com base nisso, Veld e Peeters (1989) distinguem dois tipos extremos de contratos tradicionalmente praticados: FP também mencionados como “*lump-sum*” e aqueles denominados T&M, que por vezes os americanos se referem como “*unit prices*”.

Na modalidade FP, o contratado está formalmente obrigado a entregar um produto final por um preço previamente especificado conforme escopo delimitado contratualmente. Nesses contratos, para um mesmo objeto contratual demandado, as diferenças de valores apuradas pelos possíveis fornecedores estão geralmente vinculadas ao método de precificação utilizado (Moree, 2013). Na modalidade FP, o elemento de maior relevância é justamente o pré-cálculo, sendo que a partir desse, as partes, uma vez ajustadas, irão acordar num preço que será relativamente independente dos custos reais de execução do contrato. Nesta condição, o contratado assume a maior parcela do risco (Gopal et al., 2003). Por seu turno, o cliente tem ciência sobre a entrega contratada e o desembolso da mesma. Cabe destacar que é condição essencial que o cliente não introduza requisitos adicionais ao escopo, respeitando premissas e restrições contratadas. Caso o cliente não respeite estes princípios, o contratante irá demandar valores adicionais (Veld & Peeters, 1989).

Por outro lado, naqueles contratos onde é adotada a modalidade T&M, o cliente detém a responsabilidade final pelo projeto, pagando ao fornecedor uma taxa acordada pela cessão de recursos conforme tabela de valores contratada (Hoermann, 2015). A receita do fornecedor vinculada a este contrato não é predeterminada, ficando atrelada ao volume de recursos

utilizados (cedidos). Como resultado, o cliente arca com o risco de um eventual estouro de orçamento e cronograma (Gopal, et al., 2003). Da perspectiva do contratado, esta modalidade apresenta uma espécie de relação de compromisso entre a proteção contra riscos e o potencial de rentabilidade (Gopal & Sivaramakrishnan, 2008).

As variações da distribuição de riscos, específicos de cada uma das modalidades, respeitados o princípio de retorno de investimento (cliente) e a maximização do lucro (fornecedor), traduzem-se em diferentes cenários. Portanto, em contratos FP as receitas do fornecedor são limitadas dentro de um projeto contratado, incentivando o fornecedor a minimizar os custos do projeto e administrar os riscos. Por sua vez, os clientes pagam pela transferência do risco arcando com as margens de contingências nas taxas dos contratados.

Os contratos no regime T&M, de algum modo limitam a margem de lucro do fornecedor, incentivando-o a maximizar o esforço e, assim, as receitas do projeto. Por sua vez, os clientes beneficiam-se de não pagarem margens de contingência dos fornecedores, entretanto assumem a responsabilidade pela gestão do projeto. Tais condições, como demonstram Gopal & Sivaramakrishnan (Gopal & Sivaramakrishnan, 2008), implicam no comportamento dos fornecedores que adotam modos distintos para o gerenciamento dos projetos em contratos FP, quando comparados aos dos projetos sob contratos T&M.

A decisão por uma determinada modalidade contratual, simplificada T&M ou FP, redistribuirá custos adicionais às partes: contratado e contratante (Hoermann et al., 2015). Dentre estes custos estão os esforços de gerenciamento, monitoramento e os custos decorrentes de eventuais renegociações, ou seja, componentes *ex-ante* e *ext-post* (Osei-Bryson e Ngwenyama, 2006; Susarla et al., 2009).

Para a TCT a opção dentre contratos FP ou contratos T&M tem como objetivo principal auxiliar na redução dos custos de transação. As pesquisas de Schermann et al. (2016) ratificadas por Lacity & Khan (2016) forneceram elementos para destacar os parâmetros de incerteza e complexidade dos projetos como aqueles determinantes para esta escolha.

Sobre a incerteza de natureza comportamental, Williamson (1985) descreve-a como temor de atitudes oportunistas intencionais, nas quais os agentes podem não revelar, disfarçar, omitir ou mesmo distorcer informações para a outra parte. Já a denominada incerteza ambiental está associada a aspectos tecnológicos, demandas de mercado, condições específicas dos fornecedores, inflação e similares.

Como prática, as definições de modalidade e escopo de um contrato são estabelecidas pelo cliente. Estas escolhas, usualmente, levarão em conta a natureza dos serviços e produtos

requeridos, a disponibilidade de recursos próprios, maturidade em gerenciamento, disponibilidade de contratados, retorno investimento esperado, competências requeridas e tempo de realização estimado do projeto (Moree, 2013).

2.3.2 Projetos e contratos

No que tange a contratação de projetos, Turner e Müller (2003) definem projetos como organizações temporárias, nas quais os clientes dispõem dos recursos requeridos de modo a atingir seus objetivos. Turner e Keegan (2001) utilizam-se das características da TCT descrevendo projetos como organizações híbridas nas quais as estruturas de governança, as funções de produção e transações estão alinhadas. Segundo esses autores, isso é necessário para lidar com as características de singularidade e incertezas presentes nos projetos, em oposição àquelas dos regimes de operação onde as transações ocorrem entre as unidades de produção de forma rotineira (Williamson, 1996; Winch, 2001).

Por seu turno, o contrato pode ser entendido como uma maneira de criar uma organização de projeto (Turner & Simister, 2001). Neste contexto, os trabalhos a serem executados e seus processos demandam estruturas de governança adequadas e previamente determinadas de modo a refletir as relações contratuais (Williamson, 1996).

Atividades conjuntas, em fases como o início e encerramento, o planejamento, a execução e controle, são exemplos comuns onde a gerência de contratos encontra-se com a gerência de projetos, em linha com o modelo CLM. Tais ações combinadas reforçam a visão na qual o cliente e seus contratados devem trabalhar de forma conjunta, estimulando um clima de cooperação. Portanto, um projeto não ocorre com base em transações isoladas (dentro da empresa e com o contratado), mas sim entre as partes (Turner, 2004).

A classificação destes projetos – e respectivos contratos - pode assumir diversas formas, considerando fatores, como complexidade, área do conhecimento principal, natureza do objeto, atividade fim do contratante etc. (Walker & Rowlinson, 2008; Kerzner, 2017).

Na realização desta dissertação, a classificação adotada segmenta os projetos em: inovação ou convencionais. Essa separação combina os vértices de gestão do conhecimento e tecnologia – onde a condição de inovação é ampla e não se restringe aos empreendimentos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) que correspondem a uma fração relevante deste conjunto (European Commission, 2004, 2006). Dentre as características que diferem projetos de inovação daqueles convencionais, algumas se destacam, por exemplo, o objeto e escopo. Projetos convencionais tendem a ter metas e alcance detalhados, previamente estabelecidos.

Por seu lado, os projetos de inovação podem não ter necessariamente essa condição. A inovação é frequentemente experimental, conduzida em modalidade de tentativa e erro, inviabilizando a descrição detalhada prévia do escopo. Muitos projetos de inovação dizem respeito a ativos intangíveis como o suporte à introdução de uma nova marca, com muita incerteza, experimentação e elevados riscos (Filippov & Mooi, 2009).

2.3.3 Patrocinadores

Como apresentado até aqui, as empresas necessitam de bens e serviços e, para tanto, precisarão, muitas vezes, contratar terceiros para suprir esta demanda, sendo que o instrumento para estabelecer esta transação é o contrato. Não obstante a consciência sobre a necessidade e clareza nos elementos de um contrato, fatores como incerteza, oportunismo, assimetria informacional, entre outros, impactam esta negociação. Independente do modelo de contrato a ser adotado num projeto, as pessoas interessadas poderão influenciar tal seleção. Neste cenário, o patrocinador do projeto, que ocupa um nível executivo nas empresas, possui dentre outras funções estabelecer a prioridade de um projeto de forma individual ou por meio de consulta aos outros executivos (Kerzner, 2017).

A terminologia adotada na literatura descreve o patrocinador como um indivíduo/pessoa ou um corpo/grupo com uma função especial em um ambiente de projeto (Müller & Turner, 2007). O instituto que congrega profissionais de gestão de projetos, o *Project Management Institute* (PMI, 2017), descreve o patrocinador como a pessoa/grupo que fornece os recursos financeiros que suportam o projeto. A Associação de Administração do Reino Unido (APM, 2012) define o patrocinador de projeto como o agente individual que é o principal tomador de risco, em cujo nome o projeto é realizado, sendo esse papel reservado aos gerentes de maior senioridade das organizações. Esses agentes são responsáveis por garantir que os trabalhos previstos sejam conduzidos sob uma governança eficaz e que as entregas atendam às necessidades identificadas como contratadas (Suprpto et al., 2016).

Somando-se as definições aqui apresentadas, é possível descrever o patrocinador do projeto como sendo o principal tomador de risco e/ou o provedor de recursos. Embora o termo patrocinador possa ser usado no contexto de uma entidade/grupo, por exemplo, nos projetos realizados por organizações do setor público, a tendência predominante na literatura é conceituar um patrocinador do projeto na perspectiva de um indivíduo (Bryde, 2008; Kloppenborg, Tesch, & Manolis, 2011)

Crawford, Cooke-Davies, Hobbs, Labuschagne, Remington e Chen (2008) descreveram o patrocinador como responsável direto pelo sucesso do projeto - em todas as dimensões. Eles fornecem os meios para o financiamento do projeto e serão designados como responsáveis contratuais, logo após a definição dos termos e condições dos mesmos (D. Turner, 2017).

Dada a natureza temporária dos projetos, os patrocinadores poderão empregar recursos de fornecedores externos (pessoas jurídicas), combinados ou não com recursos próprios (J. R. Turner & Müller, 2003). Dentro de cada um destes projetos, a exemplo de qualquer organização, compete aos patrocinadores suportar seus times - funcionários próprios e terceiros. Além disso, também é esperado que eles façam o acompanhamento dos resultados e motivem as equipes a alcançar seus objetivos (Müller & Turner, 2005).

A função do patrocinador assume diferentes dimensões com base na fase em que o projeto se encontra, tendo como parte das atividades iniciais fornecer ao gerente do projeto diretrizes e fatores que devem ser observados na execução e, também, estabelecer a autorização para início das atividades do projeto – seja de forma individual ou por meio de um comitê executivo (Kerzner, 2017).

Os projetos de *IT Ess* envolvem a prestação de serviços especializados para implementar tais sistemas e soluções. Eles trazem regularmente altos riscos, com necessidades de ajustes e mudanças rápidas dependentes das habilidades interpessoais de seus gestores (Zwikael, 2008). Trabalhos anteriores identificaram que os fatores de risco destes projetos (e.g. nível, natureza) vinculam-se em alguma medida aos resultados (sucesso ou fracasso) e com os comportamentos dos patrocinadores (Khatieb, 2012). Uma parcela destes patrocinadores apresenta propensão em gerenciar estes riscos e transformá-los em oportunidades no empreendimento. Nesta pesquisa, o perfil de tomador de riscos está identificado como agressivo, em linha com trabalhos como Zwikael (2008) e Khatieb (2012). Em posição oposta, aqueles patrocinadores que procuram distanciar-se dos riscos destes projetos, basicamente transferindo-os a terceiros, são denominados como conservadores.

Dos patrocinadores, somada à competência na condução executiva, espera-se também habilidade em saber lidar com as pessoas interessadas no projeto dentro da empresa e profissionais externos (Chandler & Thomas, 2015). Neste contexto, saber comunicar-se com as partes interessadas é uma das funções relevantes dentre os papéis do patrocinador. Nesta mesma direção, sempre que o patrocinador conseguir estabelecer um bom relacionamento com as partes interessadas, a empresa (contratante) será a grande beneficiada (Kloppenborg & Tesch, 2015).

Com o transcorrer do tempo, o papel do patrocinador não se limitou mais a ser exclusivamente o provedor de recursos e do suporte financeiro, assumindo a responsabilidade pelo alinhamento estratégico dos projetos (Chandler & Thomas, 2015). Nesse sentido, a atuação do patrocinador como gestor assume relevância considerando que os projetos, executados de forma exitosa irão suportar o atingimento dos objetivos organizacionais.

O patrocinador de um determinado projeto é uma pessoa com muito interesse pelo mesmo, sendo o executivo responsável pela tomada de decisão. Ele está presente em ambas as partes do contrato: cliente e fornecedor. Esses clientes e fornecedores são habitualmente pessoas jurídicas, enquanto os patrocinadores de projetos são pessoas físicas (Turner, 2004). Este estudo concentra-se no patrocinador que vinculado a parte contratante do projeto.

Diversas são as atribuições deste patrocinador, que passam pela comunicação regular com os funcionários, demonstrando seu compromisso com os objetivos e a identificação dos objetivos que justificam o projeto. Estudos indicam que o patrocínio da alta gerência ao longo do projeto é vital para a empresa alcançar os objetivos. Patrocínio executivo continuado e a participação do nível sênior corporativo influenciam decisivamente o sucesso destes projetos (Vayyavur, 2015).

Assim, pode-se dizer que ambos os patrocinadores (cliente e prestador de serviços) serão o patamar final para decisões do ciclo de vida do projeto. Dadas suas obrigações contratuais, se não legais, estes executivos devem procurar defender os interesses de suas respectivas organizações. Nesse sentido, o interesse próprio não é meramente uma condição humana, é uma prescrição institucionalizada. Entretanto, numa perspectiva à luz da TCT, a relação entre eles e o modelo de governança associado devem mirar na cooperação a longo prazo, com equilíbrio entre as partes. Isso viabiliza a realização de transações eficazes com um mínimo de perdas (Ketokivi & Mahoney, 2016). Aliás, esta foi a perspectiva adotada nesta pesquisa e que foi explorada na pesquisa de campo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem como objetivo compreender como os comportamentos dos patrocinadores de projetos de soluções *IT Ess* podem influenciar na escolha da modalidade contratual destes projetos, na perspectiva da Teoria dos Custos de Transação. Para lograr este intento, é requerido que o pesquisador capte os dados a respeito das percepções dos atores, por meio de um processo de elevada atenção e compreensão empática nas fases de coleta e análise dos dados (Miles, Huberman, Huberman, & Huberman, 1994).

Esta pesquisa segue a abordagem qualitativa. Em pesquisas de natureza qualitativa o pesquisador emprega um conjunto de práticas que dão visibilidade ao mundo para entender e representar o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social (Creswell, 2010; Denzin & Lincoln, 2006). O emprego da abordagem qualitativa contribui para um maior grau de liberdade dos pesquisadores na exploração da intersubjetividade no discurso dos entrevistados sobre a influência dos patrocinadores na definição das modalidades contratuais que serão adotadas nos projetos de implementação das soluções de *IT Ess*.

/Este trabalho observou os procedimentos metodológicos com orientação interpretativista-construtivista (Lincoln & Guba, 1985; Morgan, 1980). Esta diretriz aplica-se tanto nas técnicas de coleta quanto para fins de análise dos dados, com viés de uma maior proximidade com o fenômeno observado (Bêrni & Fernandez, 2012).

O tipo de pesquisa adotado é o exploratório-descritiva, sendo que na pesquisa exploratória busca-se obter familiaridade acerca de um tema pouco explorado permitindo uma investigação mais ampla, enquanto na pesquisa descritiva busca-se descrever as características de determinado fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, 2008).

Dessa forma, a busca por padrões, que permitam generalizações analíticas, ou mesmo a construção de teorias é feita por meio de um processo indutivo a partir da construção de categorias ou temas (Creswell, 2010). Logo, nesta pesquisa, as categorias são provenientes da análise do *corpus* que foi constituído a partir das entrevistas realizadas no processo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Na primeira fase, foi realizado o mapeamento da literatura para compreender o campo de estudo. Com base nessa fase, e no que se observou em relatos sobre o tema, foi formulado o problema de pesquisa. Este último consolidado aqui pela pergunta: **Como os comportamentos dos patrocinadores influenciam a escolha da modalidade contratual a ser empregada nos projetos de IT Ess?**

Uma vez que o problema foi formulado, definiram-se os objetivos para que a questão de pesquisa fosse respondida. Com base nos objetivos, foi feito o levantamento bibliográfico para construção do referencial teórico, o qual possibilitou o estabelecimento do protocolo para coleta dos dados e planejamento das entrevistas. Portanto, o referencial teórico foi confrontado com as categorias que emergiram da fase de análise de dados (fase 4).

O processo metodológico seguiu uma sequência de etapas como é demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Estágios do processo metodológico

Estágio	Atividade
1. Projeto de Pesquisa	Definição do tema Objetivos do trabalho Seleção da lente teórica Justificativa do trabalho Estratégias para a coleta e análise dos conteúdos - Dados da Pesquisa
2. Embasamento Teórico	Seleção de dados bibliográficos Desenvolvimento do modelo Categorização dados teóricos Preparação da coleta de dados Revisão do problema e objetivos
3 Entrevistas	Protocolo de entrevista (elaboração no modelo <i>Data-driven</i>) Revisão/ajustes do problema de pesquisa Desenvolvimento das entrevistas com os convidados
4 Análise de dados	Compilação e análise de dados Revisão dos dados coletados e comparação com literatura de referência
5. Final Relatório	Relatório final

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

O estágio inicial trata da estratégia de seleção metodológica, a definição do problema, o objetivo da pesquisa, premissas e restrições observadas (1. Projeto de pesquisa). O segundo estágio compreende o alinhamento teórico – referências e bibliografia científica com devido suporte aos conteúdos (2. Modelo teórico), seguido da terceira fase, onde se realizaram as entrevistas (3. Coleta de dados). Durante a condução desta fase, compreendemos os perfis dos

profissionais convidados, as diretrizes empresariais de suas organizações e exemplos de decisões estratégicas tomadas pelos entrevistados. O conjunto de dados coletados nas entrevistas foi analisado durante o quarto estágio (4. Análise de dados), verificando tais informações contra a lente teórica adotada. Depois de completar os quatro estágios, foi possível produzir o conjunto de informações chamado de relatório final. Nele apresentamos resumo da coleta de dados e a análise das constatações com respectivo suporte da teoria (5. Relatório final).

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Nesta pesquisa a unidade de análise é representada pelo projeto e a modalidade contratual selecionada.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Pela natureza da pesquisa não é um objetivo aqui realizar generalizações a partir dos achados, mas buscar explicações para o fenômeno pesquisado, que no caso é a escolha de modalidade de contratos em projetos de *IT Ess*. Neste contexto, Eisenhardt (1989) recomenda que um conjunto de teorias bem estabelecidas de disciplinas relevantes pode ser originado da observação e complementado pela coleta de conhecimento adicional de práticas por meio de entrevistas qualitativas. Neste caso foram selecionados para entrevista patrocinadores executivos de TI. Sendo este um estudo também descritivo, adotou-se uma abordagem de entrevistas qualitativas procurando potencialmente preencher a lacuna entre as teorias e a prática (Lee, Mitchell, & Sablinski, 1999).

A seleção intencional dos entrevistados na pesquisa qualitativa permite ao pesquisador um melhor entendimento do problema (Creswell, 2010). Foram observados alguns critérios para a composição da amostra desta pesquisa, sendo que os entrevistados são executivos selecionados pelo pesquisador, com experiência profissional em projetos *IT Ess* igual ou superior a 20 anos. Esses gestores desempenharam o papel de patrocinadores executivos em diversas organizações, acompanhando o processo de contratação e entrega destes projetos

Os potenciais participantes foram selecionados com base em uma estratégia de amostragem orientada (Kerlinger & Lee, 1986), no caso específico, considerando seu envolvimento anterior na função de patrocinador. Tal exigência de experiência anterior no

patrocínio de projetos desta natureza limitou a seleção de participantes potenciais a executivos sêniores nas respectivas empresas. Os convites para participação nas entrevistas foram enviados por e-mails e as confirmações via telefonemas.

Assim, foram conduzidas entrevistas em profundidade com 07 executivos sêniores de empresas brasileiras. Nossas escolhas podem ser sustentadas a partir de Mason (2017) que diz que o conhecimento é construído por meio da interação entre entrevistadores e entrevistados. Estes dois atores podem conversar sobre suas experiências com foco na exposição de situações e eventos que possibilitaram a compreensão do fenômeno estudado.

Com relação às perguntas não foi seguido um questionário estruturado, mas conduziu-se uma conversa na qual o objetivo era fazer o entrevistado falar o máximo possível com base na sua experiência profissional e suas observações. Foi solicitado aos entrevistados que durante as entrevistas eles embasassem suas falas em projetos de soluções corporativas *IT Ess*. As intervenções do entrevistador se deram para indagar sobre o “como” ou o “por que” os eventos ou atividades relatadas ocorreram (Silva et al., 2010).

Deste modo, os 07 executivos seniores selecionados, dentro dos critérios estabelecidos, concordaram em participar. Cabe aqui salientar que a maioria dos participantes atua no nível corporativo (“*c-level*”) em sua estrutura organizacional, com uma média de experiência profissional acima de 25 anos. Todos os participantes desempenharam papéis ativos no apoio ao processo de contratação, incluindo a seleção da modalidade contratual. Isso estabeleceu a condição de compreensão abrangente sobre o assunto pesquisado.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e depois importadas para o software de análise de dados qualitativos Atlas.Ti (Friese, 2012). Uma vez que as entrevistas foram transcritas, procedeu-se à análise de dados. A Figura 2 fornece os perfis dos entrevistados, como segue.

Figura 2 – Dados dos entrevistados

Entrevistado Id	Background	Observações
P01	C-Level (CIO) executivo responsável por IT numa indústria siderúrgica brasileira com atuação em distintos países. Profissional com mais de 30 anos de experiência. Patrocinador de projetos nacionais e regionais.	Entrevista foi realizada na sede da empresa – tempo de condução: 01 horas aprox. Rico em termos de casos e resultados. O entrevistado não permitiu a gravação da sessão, mas as notas representam o seu relato.
P02	C-Level (CIO) executivo responsável por TI na filial brasileira de fabricantes de elevadores europeus, escadas rolantes, e esteiras. Indústria metalomecânica tradicional. Profissional com mais de 25 anos de experiência em indústrias de manufatura.	Entrevista teve lugar na sede administrativa da subsidiária no Brasil – tempo de condução: 50 min aprox. Conteúdo registado para análise mais aprofundada.

	Patrocinador executivo de projetos de inovação e commodities.	
P03	Diretor sênior do fabricante de software – atividades anteriores como gerente de programa e patrocinador de projetos corporativos. Mais de 27 anos de experiência.	Entrevista teve lugar em instalações fabricante software. – Tempo de condução: 01 horas aprox. O conteúdo inteiro foi gravado para análise mais aprofundada.
P04	Executivo de serviços sênior – atividades anteriores como executivo de contas, gerente de projetos, e patrocinador do cliente para Projetos ERP. Mais de 25 anos de experiência.	Entrevista realizada no escritório do entrevistado – tempo de condução: 01 hora aprox.- O conteúdo foi gravado para uma análise mais aprofundada.
P05	Superintendente de TI de instituição brasileira líder setor financeiro – atividades anteriores como gerente de projetos e programas com experiência no patrocínio de projetos corporativos soluções <i>IT Ess.</i> Mais de 26 anos de experiência.	Entrevista foi realizada através de conferência telefônica – tempo de condução: 01 hora aprox.- O conteúdo foi gravado para uma análise mais aprofundada.
P06	C-Level (CIO) executivo responsável por TI na organização varejista regional – líder segmento região Sul Profissional com mais de 25 anos de experiência projetos de soluções <i>IT Ess</i> em diversas indústrias de manufatura. Patrocinador executivo de projetos.	Entrevista foi realizada através de conferência telefônica – tempo de condução: 50 min aprox.- O conteúdo foi gravado e transcrito.
P07	C-Level (CIO) executivo responsável por TI numa corporação brasileira multissegmentos com forte atuação em manufatura e varejo. Profissional com mais de 23 anos de experiência, incluindo diversas atuações na condição de patrocinador executivo de projetos – incluindo diversos empreendimentos de inovação.	Entrevista foi realizada através de conferência telefônica – tempo de condução: 01 hora aprox.- O conteúdo foi transcrito diretamente pelo autor.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para fins de análise e discussão dos dados coletados e o próprio confronto com a literatura observamos em parcela expressiva, a modelagem orientada pelos dados (*Data-driven*). Ela iniciou com a coleta dos dados em campo e a posterior compilação destes quando foram geradas categorias abstratas de análise.

Esse processo foi realizado com uso da técnica denominada codificação. Ela compreende o processo de organização do material coletado (entrevistas) e atribuição de rótulos das categorias destacadas com um termo (código), baseado na linguagem real do participante (Creswell, 2010). Inicialmente foi realizada a codificação aberta, que tem como objetivo reconhecer incidentes, que são representados por trechos, palavras, imagens, entre outros, e que auxiliam a responder o problema de pesquisa. Estes códigos de primeira ordem foram agrupados a fim de estabelecer relações por meio de codificação axial. Com base no quadro geral construído a partir dos incidentes e relacionando-os de forma hierárquica com

outros códigos de segunda ordem, são obtidas categorias mais abstratas (Charmaz, 2006; Saldaña, 2015).

A análise também foi realizada com o uso da técnica de comparação constante. Nela as atividades de codificação e análise são realizadas de forma concomitante e de forma circular, o que permite idas e vindas ao *corpus* de pesquisa para validação das categorias de análise (Charmaz, 2006; Saldaña, 2015). Este processo segue um fluxo na direção dos objetivos da pesquisa e não vinculado ao processo de forma linear. Assim, ao passo que é incrementada a amostragem teórica (número de incidentes), são construídos os principais elementos para fundamentar categorias mais abstratas e suas respectivas propriedades (Silva, Godoi, & Melo, 2010). Estudos qualitativos com alto grau de excelência vão além da descrição e da identificação, e chegam a complexas conexões do tema (Creswell, 2010).

As categorias de análise inicialmente propostas tiveram origem numa perspectiva conhecida como *Theory-driven.*, tal orientação teórica forneceu os pressupostos científicos, a partir das bases da TCT, que serviram de suporte às análises do objeto de pesquisa (Silva et al., 2018). Neste trabalho as categorias correspondem aos perfis dos patrocinadores executivos e os tipos de abordagem regularmente adotadas por eles na concepção dos contratos. Elas foram construídas a partir dos conteúdos selecionados no referencial teórico, o que por sua vez representa a perspectiva *Theory-driven.*

Miles e Huberman (1984) salientam que a sumarização dos dados se refere à seleção, agrupamento, simplificação, abstração e transformação do *corpus* de dados continuamente ao longo do processo qualitativo. Seguindo esta orientação a análise foi executada de forma concomitante ao processo de codificação com uso da técnica de comparação constante. Assim, conforme ocorre o incremento da amostragem teórica (número de incidentes identificados) amplia-se a construção das categorias mais abstratas e suas respectivas propriedades. Neste contexto, os incidentes podem representar eventos, palavras, segmentos de texto, entre outros tipos de recortes do *corpus* teórico.

Em relação às perguntas realizadas no terceiro estágio dessa pesquisa de campo, cabe explicitar novamente que não seguimos um modelo de questionário formal e inflexível. Em vez disso, foram conduzidas sessões de entrevistas informais não estruturadas (Mason, 2017). Esta abordagem, como utilizada, auxilia aos entrevistados a falar livremente sobre os principais temas a serem investigados. Três temas-chave foram explorados durante cada conversação, apoiando a condução das respostas de cada uma das entrevistas. Estes foram: (1) linhas gerais das políticas da empresa sobre definições de projetos e o processo (diretrizes) para a contratação dos mesmos; (2) o processo de contratação do projeto, incluindo a seleção

da modalidade contratual; (3) experiências prévias do entrevistado, incluindo suas preferências e resultados com os tipos de contrato objeto desta pesquisa.

Ao longo desta terceira etapa, gradualmente os questionamentos foram sendo aprimorados, permitindo ao investigador aumentar a aplicação teórica durante as entrevistas com base nas observações de natureza prática dos patrocinadores. Logo após essas sessões, todo o conteúdo das entrevistas foi carregado no software Atlas.Ti. Os incidentes foram selecionados, registrados e classificados por um ou mais códigos, o que permitiu a verificação e vinculação dos conceitos associados à descrição detalhada desta pesquisa (Friese, 2012). Tendo por base esse processo técnico qualitativo foi possível compreender os perfis dos patrocinadores e suas preferências pessoais em relação as modalidades contratuais.

Para obtenção da saturação teórica, a partir das informações coletadas, e esgotar a busca por novos incidentes pelo aumento da base de dados, foram realizados alguns testes no *software* Atlas.Ti como as análises de “*Codes-Primary Documents Table*” e a análise de “coocorrência” (Friese, 2012). A primeira apresenta as frequências dos códigos em categorias estabelecidas na fase de análise. Já a segunda apresenta relatórios com a relação entre os códigos e as categorias constituídas ao longo da análise. Embora estas análises estejam orientadas principalmente na frequência dos incidentes, se faz necessário lembrar que neste tipo de pesquisa, orientada pelo interpretativismo-constructivismo, a busca não é por quantidade, mas sim por um padrão de comportamento pode se apresentar na ausência de uma fala ou relação entre códigos.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados envolvendo os temas dos perfis dos patrocinadores executivos de projetos *IT Ess* e a escolha pela modalidade contratual que será adotada nos seus respectivos projetos com base nos dados coletados nas entrevistas.

4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

O ponto de partida desta etapa compreendeu a construção das categorias de análise para leitura e interpretação das fontes de dados coletados ao longo das entrevistas. As categorias surgiram quase que na totalidade via *Theory-driven*, ou seja, dos pressupostos teóricos da TCT. No entanto, como também esperado, uma parcela destas categorias emergiu dos dados, numa perspectiva *Data-driven*, o que representa que estas categorias foram construídas essencialmente baseadas nas falas dos entrevistados.

A Figura 3 apresenta os principais códigos conceituais que emergiram do quadro teórico e dos dados coletados ao longo das entrevistas. É importante observar que os códigos representam um rótulo que identifica uma série de incidentes encontrados ao longo da análise (Charmaz, 2006; Saldaña, 2015). Estes códigos foram gerados durante o terceiro estágio e os códigos abertos foram criados a partir da análise do corpus empírico baseado na busca de respostas à questão da pesquisa (Miles & Huberman, 1984; Saldaña, 2015). As descrições dos conteúdos dos códigos foram construídas com base na teoria selecionada e nos dados coletados.

Figura 3 – Códigos conceituais para análise

Código	Fonte	Descrição	Exemplo de citação
Preço fixo (FP)	<i>Theory-driven</i> (Gopal et al., 2003)	Tipo de contrato em que o valor pago pelo contratante é pré-fixado e independe dos recursos utilizados ou tempo gasto pelo fornecedor.	"mesmo para projetos internacionais, a preferência da empresa é a modalidade FP. Funciona como um pacote fechado sendo a solução para gerenciamento e controle de projetos. (P02)
Tempo e material (T&M)	<i>Theory-driven</i> (Gopal et al., 2003)	Tipo de contrato onde a remuneração do contratado é paga com base em (1) taxas diárias de alocação de recursos somadas ao (2) custo real dos materiais e equipamentos empregados.	"O principal objetivo ao contratar em T&M é a busca pela qualidade das entregas e não a redução do desembolso em projetos." (P06)

Contrato híbrido	<i>Theory-driven</i> (Kalnins, 2004)	Contrato misto, incluindo recursos de FP e outros provenientes de modos T&M	"..., no entanto, ao lidar com projetos de inovação a mudança de modalidade (para o tipo híbrido) é justificada, mas este tipo de projeto não é tão frequente." (P01)
Racionalidade limitada	<i>Theory-driven</i> (Williamson, 1996)	Às vezes também citada como racionalidade ilimitada. Este conceito está associado ao pressuposto humano da restrição de compreensão, que limita os entendimentos dos gestores e sua capacidade ao gerenciar os termos e condições dos contratos	"... e o cliente, tipicamente, não tem ideia de quanta incerteza ele está lidando. Como ele não é questionado pelo fornecedor, ele desconhece". (P04)
Oportunismo	<i>Theory-driven</i> (Williamson, 1996)	Pressuposto comportamental geralmente ligado às motivações de interesse próprio, moralmente inadequado, na procura por lucro adicional às custas da outra parte.	"à medida que o risco do projeto aumenta, o cliente tentará transferi-lo para o contratante. O prestador de serviços (fornecedor) acabará adicionando isso ao projetar o orçamento, sobrecarregando o valor de contingência de riscos." (P03)
Incerteza	<i>Theory-driven</i> (North, 1990)	A percepção de aumento no nível de incerteza atual e futuro, leva a maiores custos de transações para as partes.	"... em grande parte, não possuem assertividade na projeção dos prazos/esforços. Isso gera um orçamento com grande margem para erros e o fornecedor na maioria das vezes acaba transferindo essa incerteza ao cliente – embutida na sua cotação." (P06)
Decisor – papel de TI	<i>Data-driven</i>	Perfil organizacional da área de TI quando se encontra responsável pela priorização, condução e gestão dos projetos.	"há também alguns aspectos comerciais a serem suportados pela equipe de compra..., mas no final do dia, quando você recomenda duas ou três empresas (que lista curta), significa que acreditamos nessas duas ou três empresas." (P02)
Suporte – papel de TI	<i>Data-driven</i>	Perfil organizacional da área de TI quando se encontra responsável pelo apoio às áreas de negócios na priorização, condução e gerenciamento dos projetos.	"... e tudo gira sobre os direcionadores de negócios, seus executivos e como nós (TI) podemos melhor suportá-los." P01
Projetos <i>commodities</i>	<i>Data-driven</i>	É um tipo de projeto associado a uma solução amplamente disponível e conhecida. Mão de obra abundante e sem maior diferenciação técnica de um provedor para outro.	"atenuamos o risco por padronização de projetos." P01
Projeto de inovação	<i>Theory-driven</i> (Filippov Bonita 2009)	É um tipo de projeto vinculado com novas soluções e tecnologias. Usualmente demanda um elevado nível de capacitação técnica e competências específicas na sua realização.	"projetos de inovação em sua maioria não são previsíveis e controláveis – ao contrário do que se passa com os projetos de soluções <i>commodities</i> ." (P01)
Orientação ao Negócio	<i>Data-driven</i>	Projetos orientados a aspectos de negócios da organização.	"Os executivos das áreas de negócios propõem seus projetos aos membros do Conselho de administração, em acordo com suas metas e objetivos. Segue-se fase de pré-aprovação, e logo após isso, o patrocinador (por exemplo, presidente, CEO,

			controlador) vai determinar a classificação (priorização) para estes projetos na empresa." P01
Orientação a TI	<i>Data-driven</i>	Projetos orientados aos requisitos da TI.	"o cliente interno (área de negócios) não domina o assunto já o prestador de serviços tem o conhecimento e recursos qualificados. Este é o cenário típico em que leva a liderança." P03
Estilo agressivo	<i>Data-driven</i>	Perfil do patrocinador executivo de TI associado com propensão de tomar risco, alavancagem financeira, inovação tecnológica e velocidade na tomada de decisão	"há empresas que são notadamente inovadoras. Essas empresas são classificadas como "primeiros adotantes" e irão implantar os projetos pioneiros destas novas soluções tecnológicas." P03
Estilo conservador	<i>Data-driven</i>	Perfil do patrocinador executivo de TI avesso a riscos, abordagem financeira tradicional, com preferência de projetos de <i>commodities</i>	"normalmente, os contratos são assinados para os projetos que são reconhecidos por seu baixo nível de incerteza." P01

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa coletados (entrevistas), 2018.

Como pode ser observado a partir da Tabela 3, os códigos identificados representam as características dos patrocinadores no processo de contratação dos projetos. Alguns incidentes extraídos, além de representarem seus respectivos códigos, também se relacionam com outros códigos. Essa relação é chamada de coocorrência. A realização desta análise foi tecnicamente viabilizada com a utilização da ferramenta Atlas.Ti que possibilitou não apenas relacionar os distintos códigos em seus contextos, mas também e em especial, estabeleceu os coeficientes de coocorrência. A coocorrência é determinada pela proximidade ou sobreposição de códigos em um mesmo contexto, ou seja, segmento de texto selecionado e classificado com os respectivos códigos atribuídos a este segmento.

A respeito da amostra empregada, sua representatividade foi alcançada neste trabalho qualitativo a partir da saturação na amostra teórica, ou seja, número de incidentes que fundamentam determinada abstração conceitual-teórica (Charmaz, 2006). Vale destacar que o paradigma da análise visa dar substância aos resultados quando se encontra a saturação teórica, que pode ser reconhecida pela redundância dos incidentes nos códigos pesquisados nos discursos das várias fontes de evidência selecionadas (Charmaz, 2006; Eisenhardt, 1989; Saldaña, 2015).

A tabela 1, análise de coocorrência, apresenta a relação entre os códigos construídos a partir do *corpus* de pesquisa e que surgiram durante a atividade de codificação. Esses códigos foram analisados levando-se em conta a coocorrência, que é resultante da presença de mais de um código no mesmo contexto numa situação de proximidade ou sobreposição textual (Frieze,

2012). Tais códigos tem como resultado um coeficiente que guarda semelhança com o coeficiente de correlação estatística ao indicar a força da relação entre dois códigos. O seu valor está compreendido entre 0 e 1. Embora o coeficiente assemelhe-se com o cálculo estatístico, sua análise é realizada de modo qualitativo em busca de um padrão de comportamento. Esse padrão é validado a partir da busca das falas dos entrevistados, ou outras fontes de evidências, sendo somente reconhecidos como válidos quando são fundamentados pelos dados. Este processo pode partir de categorias originadas nas teorias ou com categorias que emergiram dos dados coletados. Esta direção não determina a força de código, mas sim a contribuição que um estudo pode gerar (Friese, 2012).

Os resultados apresentados na tabela 1 representam o grau de intensidade dessa coocorrência, sendo que, para facilitar o entendimento desta análise realçam-se com a cor verde todas as coocorrências que apresentaram algum grau de intensidade conforme legenda apresentada na Tabela 1. Cabe destacar que não existe uma escala rígida, ou pré-determinada para este tipo de análise. O motivo para isto é que, a cada estudo, poderão ser apresentados valores diferentes a depender do número de códigos, incidentes e sua aparição no texto (Friese, 2012; Saldaña, 2015).

Assim, após a aplicação da análise de coocorrência, pode-se verificar que os valores positivos confirmam a relação entre os códigos, sendo que essa relação será mais forte para os valores próximos a 1. Por sua vez, o valor zero significa a inexistência da relação aparente entre os códigos. Ambas as condições - relações entre os códigos, representadas pelos valores positivos, bem como a ausência de relação – são passíveis de análise. Os valores encontrados nesta fase da análise foram quebrados, para uma melhor compreensão da intensidade de uma relação, conforme apresentados na legenda por determinação do pesquisador.

Tabela 1 – Análise de Coocorrência dos códigos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
1	0	0	0,03	0	0	0,06	0,19	0,04	0,12	0,05	0	0	0	0,04	0,03	0	0	0	0,05	0,09	0	0,06	0	0,02	0,02	0,07	0,03	0,04	0	0,10	0,12	0	
2	0	0	0	0	0,08	0	0	0	0	0,04	0,10	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0,20	0	0	0	0	0	0	0,13	0	0	0	0	
3	0,03	0	0	0	0	0	0,04	0,05	0	0,02	0	0	0	0	0,04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,03	0,06	0	0	0	0,02	0,06	0	
4	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,20	0	0	0	0	0	0	0	0	0,03	0	0	0	0,03	0	0,18	
5	0	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0,08	0,13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,08	0,12	0	0,11	0,07	0,03	0,24	0,14	0	0,02	0,06	0,06	
6	0,06	0	0	0,05	0	0	0,12	0	0	0,10	0	0	0	0,04	0,03	0	0	0,05	0	0,05	0	0	0	0,05	0	0,02	0	0	0	0,02	0,02	0	
7	0,19	0	0,04	0	0	0,12	0	0,04	0,07	0,05	0	0	0	0,04	0,04	0	0	0,07	0,02	0,02	0	0,03	0	0,09	0,02	0,10	0	0,04	0	0,03	0,05	0	
8	0,04	0	0,05	0	0	0	0,04	0	0,08	0,01	0	0,06	0	0	0,04	0	0	0	0	0	0,03	0,03	0	0,03	0	0,28	0,02	0	0	0,03	0,04	0,03	
9	0,12	0	0	0	0	0	0,07	0,08	0	0,02	0	0	0	0	0,04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,06	0	0	0	0,02	0	0	
10	0,05	0,04	0,02	0	0,08	0,10	0,05	0,01	0,02	0	0,12	0	0,02	0,04	0,03	0	0,04	0,02	0	0,02	0,02	0,08	0	0,29	0,15	0,03	0,05	0,06	0	0,05	0,04	0	
11	0	0,10	0	0	0,13	0	0	0	0	0,12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,07	0	0,16	0,20	0	0,12	0	0	0	0,03	0	
12	0	0	0	0	0	0	0	0,06	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,06	0	0	
13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0,03	0	0,03	0,04	0	0	0	0	0	0	0	0
14	0,04	0	0	0	0	0,04	0,04	0	0	0,04	0	0	0	0	0,04	0	0	0	0	0	0,11	0	0,02	0	0,03	0	0,03	0	0,08	0	0,05	0	0
15	0,03	0,05	0,04	0	0	0,03	0,04	0,04	0,04	0,03	0	0	0,05	0,04	0	0	0	0	0	0	0	0	0,04	0	0	0,02	0,07	0,04	0	0,08	0,02	0,04	
16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,03	0	0	0	0	0	0	0,33	0	0,04	0	
17	0	0	0	0,20	0	0	0	0	0	0,04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,03	0,03	0,06	0,06	0	0	0,11	0,03	0,06	
18	0	0	0	0	0	0,05	0,07	0	0	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,03	0	0	0	0	0	0	
19	0,05	0	0	0	0	0	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,03	0	0	
20	0,09	0	0	0	0	0,05	0,02	0	0	0,02	0	0	0	0,11	0	0	0	0	0	0	0	0	0,03	0	0	0	0	0	0	0,20	0,03	0,04	0
21	0	0,20	0	0	0,08	0	0	0,03	0	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,08	0,13	0	0,03	0,04	0,09	
22	0,06	0	0	0	0,12	0	0,03	0,03	0,02	0,08	0,07	0	0,03	0,02	0,04	0,03	0	0	0	0,03	0	0	0	0	0,20	0,14	0,05	0,09	0,02	0,08	0	0,15	0
23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0	
24	0,02	0	0	0	0,11	0,05	0,09	0,03	0	0,29	0,16	0	0,03	0,03	0	0	0,03	0	0	0	0	0,20	0	0	0,24	0,04	0,14	0,06	0	0,02	0,08	0	
25	0,02	0	0,03	0	0,07	0	0,02	0	0	0,15	0,20	0	0,04	0	0	0	0,03	0	0	0	0	0	0,14	0,05	0,24	0	0,02	0,10	0,04	0	0	0,09	0,07
26	0,07	0	0,06	0,03	0,03	0,02	0,10	0,28	0,06	0,03	0	0	0	0,03	0,02	0	0,06	0,03	0	0	0	0,05	0	0,04	0,02	0	0,03	0,03	0	0,07	0,04	0,03	
27	0,03	0	0	0	0,24	0	0	0,02	0	0,05	0,12	0	0	0	0,07	0	0,06	0	0	0	0,08	0,09	0	0,14	0,10	0,03	0	0,06	0	0,02	0,16	0	
28	0,04	0,13	0	0	0,14	0	0,04	0	0	0,06	0	0	0	0,08	0,04	0	0	0	0	0	0,13	0,02	0	0,06	0,04	0,03	0,06	0	0	0,03	0,03	0	
29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,33	0	0	0	0,20	0	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0	0,07	0	
30	0,10	0	0,02	0,03	0,02	0,02	0,03	0,03	0,02	0,05	0	0,06	0	0,05	0,08	0	0,11	0	0,03	0,03	0,03	0	0	0,02	0	0,07	0,02	0,03	0	0	0,05	0,16	
31	0,12	0	0,06	0	0,06	0,02	0,05	0,04	0	0,04	0,03	0	0	0	0,02	0,04	0,03	0	0	0,04	0,04	0,15	0	0,08	0,09	0,04	0,16	0,03	0,07	0,05	0	0	
32	0	0	0	0,18	0,06	0	0	0,03	0	0	0	0	0	0	0,04	0	0,06	0	0	0	0,09	0	0	0	0,07	0,03	0	0	0	0,16	0	0	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Figura 4 – Legenda da Tabela 1

LEGENDA	
1	Racionalidade limitada
2	Estilo agressivo
3	Orientação aos negócios
4	Características participativas
5	Solicitações de mudanças (<i>Change requests</i>)
6	Projetos <i>commodities</i>
7	Estilo conservador
8	Critérios de seleção
9	Poder decisório
10	Modalidade Preço Fixo (FP)
11	Riscos em projetos FP
12	Governança de hierarquia
13	Governança de mercado
14	Contratos híbridos
15	Projetos inovação
16	Orientação à TI
17	Maior controle contratante
18	Menor grau especificidade do projeto
19	Uso T&M em projetos métodos ágeis
20	<i>Mixed projects</i>
21	Gestão de mudança organizacional
22	Oportunismo
23	Perda conhecimento do projeto
24	Preferência Cliente projetos FP
25	Problemas nos contratos FP
26	Racionalidade na escolha de projetos
27	Riscos de projetos
28	Situação paradoxal de contratação
29	Suporte executivo
30	Modalidade Tempo & Material (T&M)
31	Incerteza
32	Vantagens dos projetos T&M
	Até 0,05
	Entre 0,06 e 0,15
	Maior ou igual que 0,16

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

A partir das relações ilustradas na Tabela 1 é possível estabelecermos algumas inferências. Iniciando com a modalidade preferencial da maioria absoluta dos entrevistados: FP, representada pelo código “10 – Modalidade FP”, que possui elevada incidência com o código “24 – Preferência do Cliente por projetos FP”. Essa forte predileção está evidenciada nas falas do entrevistado P03: Nesta modalidade “[...] o fornecedor dos serviços fica comprometido em fornecer um escopo pré-definido, estabelecido quando da cotação e orçamentação”, descreveu ele. O entrevistado P01 afirmou que a modalidade FP é “uma preferência entre os clientes”. Isso veio a ser reforçado em diversos relatos como no exemplo do entrevistado P07: “Prioritariamente, adota-se a modalidade de contratação por preço fechado (FP) fixando-se o escopo final das entregas”. Esse mesmo entrevistado informou que no modelo FP o principal desafio é tornar tangível o escopo, podendo os recursos serem colocalizados (on-site), remotos ou combinação. Na experiência profissional dele, na maioria dos casos, a adoção do modelo de preço fechado tem sido efetiva, gerando o retorno esperado à organização.

Por diversas vezes os entrevistados citaram a opção pela contratação FP com nuances de uma quase obrigatoriedade, como no exemplo do entrevistado P01: “O tipo de modalidade estabelecida é o “*fixed price*” [preço fixo]. Esta é uma diretriz da empresa. Não há por que fazer diferente. A maturidade faz com que não haja preocupação com os imprevistos”. Em cenário similar, o entrevistado P02 relatou: “90% (noventa por cento) dos nossos projetos são [contratos] de escopo fechado”. Sobre tais posturas, Williamson (1991a, 1991b, 1996) elencou os dois pressupostos comportamentais que são recorrentes nestes casos: a racionalidade limitada e o oportunismo.

Estes mesmos patrocinadores, ao contratarem projetos com terceiros, frequentemente descreveram comportamentos oportunistas. A condição está representada na relação entre código “22 – Oportunismo” e o código “24 – Preferência do Cliente por projetos FP”. Como exemplos o entrevistado P01 citou que: “Quando acontece de termos projetos de inovação, uma opção é compartilhar os riscos com o fornecedor...”. Em outro exemplo, o entrevistado P04 citou: “Quando o orçamento envolve a implementação completa de uma solução do tipo ERP, [...] a cotação do fabricante é solicitada com propósito de servir como balizador para posterior consulta ao mercado”.

Williamson (1975) descreveu que a combinação do oportunismo e a racionalidade limitada, quando acrescidas à assimetria de informação (*ex-ante*), transforma-se numa condição de alto impacto que poderá desequilibrar uma negociação. Nos relatos dos patrocinadores dos projetos, os efeitos da racionalidade limitada sobre os custos do contratante correspondem aos códigos “1 – Racionalidade limitada” conectado aos códigos “22 -oportunismo”, “26 – Racionalidade na escolha de projetos”, “31 – Incerteza” e “22 – Oportunismo”. A este respeito, o entrevistado P05 informou que “as contratações FP inicialmente conduzidas foram muito onerosas. É consenso dentro da empresa que existia um (grande) desentendimento no que implicava tal tipo de contratação. Como resultado foram pagos valores muito maiores que aqueles originalmente aprovados e contratados”.

O entrevistado P03 declarou: “o cliente desconhece que ele não tem todas as informações. [...] o cliente tipicamente não tem ideia do volume de incertezas que ele tem. Como ele não é questionado (pelo contratado) [...] esta combinação que leva aos desvios”. Na visão do entrevistado P06, tais manifestações “... estão ligadas à nossa cultura empresarial de busca pelo mais barato. Tal característica cultural traria uma maior parcela dos riscos para os contratantes – embora as organizações não assumam isso”. Ainda sobre a racionalidade limitada, o entrevistado P03 relatou: “... o cliente quando faz a aquisição (novo cliente) [...] não tem domínio sobre o tema. [...] esse é o ponto da condição de assimetria de informações e depois de incerteza. O cliente não domina o tema, quem domina o tema é o prestador de serviços”.

Conforme outra interpretação da mesma situação, Bajari e Tadelis (2001) argumentaram que o principal desafio vinculado aos contratos é a incerteza (*ex-post*) e não a assimetria (*ex-ante*) de informações. A incerteza e o pressuposto humano do oportunismo exercem uma carga sobre os patrocinadores contratantes, refletindo nas suas escolhas de modalidade contratual. Desse modo, reforça-se a apuração da coocorrência entre códigos “22 – Oportunismo” combinado ao código “31 – Incerteza” neste contexto de análise sobre a decisão FP. Sobre tais impactos, o entrevistado P01 discorreu: “a atividade principal é diminuir a incerteza por meio de um controle orçamentário e da [modalidade] contratação”.

Tais relatos são consistentes com trabalhos de Schermann et al. (2016) e Lacity & Khan (2016). Eles coincidem quanto a preponderância dos parâmetros de incerteza e complexidade dos respectivos projetos no momento da definição de uma determinada modalidade contratual. Para Schermann et al. (2016) a incerteza, no contexto dos contratos,

estaria associada às indefinições técnicas das atividades – escopo de serviços a ser contratado. Sobre o aspecto da complexidade, estes autores destacam componentes tecnológicos e em especial o tamanho do projeto como elementos para determinar esta variável.

Em direção similar, ou seja, considerando a complexidade do projeto como um determinante teórico da escolha do contrato, Bajari e Tadelis (2001) desenvolveram um modelo matemático que recomenda a adoção de contratos FP em projetos simples. Já os projetos complexos deveriam ser contratados em regime T&M. A ideia é que, se projetos complexos se utilizam de contratos FP, as partes incorrerão em maiores custos de renegociação, onerando o empreendimento como um todo. Esta condição pode ser demonstrada na relação do código “5 – Solicitações de mudança (*change requests*)” associada com intensidade ao código genérico “27 – Riscos de projetos” e de igual modo vinculado ao código específico “24 – Preferência Clientes por projetos FP”. Sobre este ponto corresponde a fala do entrevistado P04: “Projetos com maior risco [modalidade] FP são aqueles que esperamos os maiores volumes de *change requests*”. Invariavelmente essa situação irá refletir-se nos custos de contratação *ex-ante* e *ex-post*, pois conforme informou entrevistado P06 “há grande margem para erros e o fornecedor, na maioria das vezes, acaba transferindo esta incerteza ao cliente – embutida na sua cotação. [...] ambos (cliente e fornecedor) tentam “enganar um ao outro” o que, de alguma forma, irá levar durante a realização dos projetos numa grande quantidade de solicitações de mudanças”.

Ao desencadear o processo contratual para um determinado projeto e optar por uma modalidade, seja ela T&M ou FP, as partes (cliente e prestador de serviços) redistribuirão entre elas custos adicionais (Hoermann et al., 2015). Nestes custos, estarão os esforços de gerenciamento, monitoramento e os custos decorrentes de eventuais renegociações, ou seja, componentes *ex-ante* e *ext-post* (Osei-Bryson & Ngwenyama, 2006; Susarla et al., 2009). Este é o momento no qual a experiência prévia e a percepção dos patrocinadores sobre a condução dos projetos vêm para a mesa e influenciará na escolha, respeitados aspectos organizacionais e posicionamento da TI nesta estrutura.

Diversos trabalhos de cunho sociológico argumentam que as transações contratuais são influenciadas por relacionamentos prévios entre seus agentes e o contexto social das organizações (Kalnins & Mayer, 2004). Numa mesma direção, economistas têm oferecido argumentos semelhantes com implicações diferentes como fator de escolha dos executivos na escolha dessas transações (Williamson, 1979). Assim sendo, a seleção da modalidade de um

contrato extrapola os parâmetros técnicos. Segundo relatou o entrevistado P03 “... vai muito da história e da cultura do cliente. Se o cliente tem um histórico de compras em regime fechado, se ele acredita que o regime de preço fechado protege o interesse dele. Dificilmente ele vai pedir uma oferta em tempo e material”.

Tais perfis são representados pelo código “7 – Estilo conservador” associado com maior incidência ao código “6 -Projetos *commodities*” que vinculam ao código “10 – Projetos FP”. Em sua ampla maioria, esses projetos serão executados com uso da governança de mercado, como dito pelo entrevistado P07 “Para aqueles projetos que possam ser executados por terceiros serão feitas consultas de informações ao mercado (RFI)”.

Os patrocinadores a exemplo da fala P01, buscam uma espécie de proteção ao recorrer ao mercado “Quando ocorrem surpresas, elas são administráveis, inclusive o fornecedor também tem que assumir alguns riscos [quando da contratação]”. Entretanto, esta ação pode ser frustrada já na etapa de preparação da oferta (*ex-ante*), a exemplo do relato entrevistado P03 “O ônus do risco do projeto, [...] grandemente é transferido do contratante para o contratado. E a contrapartida disso é que [o contratado] acaba crescendo no valor, na orçamentação, a contingência de riscos”. Aqui destaca-se a ligação entre o código “7 – Estilo conservador” e o código “1 -Racionalidade limitada”.

Em que pese o desejo dos patrocinadores de firmar contratos com baixo risco, a exemplo do destaque do entrevistado P01 “... os contratos são firmados para projetos que possuem uma realidade que é reconhecida de baixa incerteza. Seguimos com projetos standards [padronizados, consolidados]”, mas de parte destes patrocinadores, sempre paira algum temor sobre potencial comportamento oportunista de seus fornecedores. Mesmo em condições de projetos que sejam classificados como inovação, o entrevistado P06 descreve que na eventual substituição “... do fornecedor originalmente contratado... os custos do cliente disparam, inviabilizando tais projetos à medida que o retorno previsto fica prejudicado ou financeiramente torna-se inatingível”. Em projetos que tenham como produtos soluções de maior especificidade, esta condição se agrava e exige maiores desembolsos na etapa *ex-ante* do lado contratante – cliente.

Em continuidade aqueles patrocinadores que se utilizam regularmente de contratos FP, ao criticarem o regime T&M, citam a cobrança taxa/dia que caracteriza tal modalidade, a esse ponto o entrevistado P01 afirmou: “não dá para trabalhar com o taxímetro ligado”. Nesta mesma linha, o entrevistado P07 comentou: “[...] no T&M há grande desembolso de parte do

Cliente [como previsto] que resulta num fluxo de caixa independente da realização do benefício esperado inicialmente. Soma-se a necessidade de gestão de projetos forte e presente – nem sempre disponível. E em se tratando de projetos de negócio – quando TI não é essencial – há maior exposição nesta modalidade”. Assim, no entendimento deste entrevistado, “[...] T&M no Brasil apresenta um risco maior ao cliente sem necessariamente assegurar um custo menor do projeto – que seria um dos principais atrativos desta modalidade”.

De algum modo, o nível de maturidade em gestão de projetos no lado dos clientes é invocado frequentemente. Como exemplo, em sua entrevista em gestão de projetos e outro argumento usado pelo entrevistado P02 foi: “... projeto grande de Time & Material, [...] requer de você um acompanhamento muito forte, uma gestão muito forte, e você tem que gerenciar muito claramente [...]. Você tem que colocar para o *board* quais serão os *deliverables* [produtos] que você vai ter]. E aí tem um risco grande, porque teoricamente você tem que administrar a performance do profissional da consultoria”. Os críticos a contratos T&M invocam também o custo de gerenciamento que esta modalidade apresentaria, nas palavras do entrevistado P02: “quando a gente tem T&M, você tem que ter mais gestão”.

Numa direção oposta da supracitada, os entrevistados – em menor número - que adotam contratações T&M, utilizam argumentos muito semelhantes daqueles dos opositores a essa modalidade. Como exemplo, sobre a necessidade de o contratante estar apto a conduzir tal tipo de empreendimento, o entrevistado P06 descreveu: “Há consciência que a adoção de T&M exige um esforço e capacitação maiores [de parte dos clientes] no gerenciamento. O principal objetivo ao contratar em T&M é a busca pela qualidade das entregas e não a redução do desembolso em projetos”.

Na modalidade T&M, as condições de projeção do valor total e escopo pré-determinado são distintas daquelas ofertadas na modalidade FP. Como recuperou o entrevistado P03, “no modelo T&M não existe um escopo”. Neste tipo de contrato, são fornecidos recursos [cessão], a partir de uma cotação pré-estabelecida de taxas/dias de serviço para distintos perfis de profissionais demandados”. As alegações de dificuldades inerentes a estes pontos onde: “[...] o stress experimentado pelos desvios [custos e prazos] e a baixa qualidade dos produtos entregues reduziram, em muito, o uso de projetos com regime de FP”. Ainda sobre tais contratos e a atuação dos patrocinadores o entrevistado P04 comentou: “Nos projetos T&M podemos considerar que os patrocinadores [Cliente] são mais presentes e

atuam ao longo de todo o projeto – governança ativa. Muitas ocasiões, mesmo sendo contratos T&M, os contratantes pedem que sejam fornecidos gerentes de projetos e PMO's da consultoria para atuarem ao lado dos profissionais do Cliente”.

Um ponto frequentemente invocado pelos patrocinadores pesquisados diz respeito a uma vocação da modalidade T&M para uso em projetos de inovação. No relato do entrevistado P07 “[...] projetos que sejam classificados como inovação, ex.: prototipação de uma nova linha, atendimento automatizado de frente de loja são propensos a contratação no modelo T&M.” A contratação T&M também foi considerada em casos de transferência de conhecimento, como citou o entrevistado P05 “[a modalidade T&M] é considerada apenas nos casos de projetos menores (e.g., inovação tecnológica, definição/revisão arquitetura) onde exista “know-how” interno [organização contratante]”. Ou no caso descrito pelo entrevistado P07: “Projetos em regime T&M são adotados quando há intenção de contratação de recursos especializados. Nestes casos, tais recursos serão somados a profissionais do quadro interno da empresa sob coordenação de TI. Os recursos externos em regime T&M são assim destinados a suprir lacunas de conhecimento (a) e capacitar times internos (b)”.

Quanto ao comportamento dos patrocinadores, destaca-se que os estilos agressivo e conservador foram evidenciados nos discursos dos entrevistados e são citados evocados por eles. Tal constatação reforça que, com base no histórico profissional dos entrevistados, os estilos com maior incidência nos distintos segmentos de indústrias são o agressivo e conservador, sendo que respectivamente o agressivo considera tomar uma parcela dos riscos e assumir controle da execução, em alguma proporção. O outro perfil (conservador) busca constantemente impor uma transferência de seus riscos e atribuições ao prestador de serviços contratado.

O comportamento oportunista, que vem da análise de dados, é mencionado pelos entrevistados P01, P02 e P06 e com forte relevância para o entrevistado P01. Os pontos em comum nas entrevistas destes três executivos, pertencentes a empresas tradicionais e com forte apelo de impor condições negociais aos seus contratados, direcionando a adoção do modelo FP como um pré-requisito ao fornecedor. Portanto, ao impor a modalidade do contrato, estes contratantes repassam uma parcela dos riscos inerentes às implementações das soluções *IT Ess*. Esta situação cria um ambiente propício a contratos incompletos e potenciais desvios na fase de execução. Tal fato permite-nos inferir que os patrocinadores destas empresas adotam de forma regular práticas oportunistas com respaldo de suas organizações.

Isso ocorre porque esse patrocinador visa prioritariamente o benefício unilateral de sua empresa, com atingimento dos objetivos dos contratantes sobrepondo-se aos dos contratados.

No discurso do entrevistado P01, com exceção do estilo agressivo, todos os demais estilos foram citados. O entrevistado P01 atuou em diferentes indústrias, dentre elas a do cimento, papel e celulose, logística e aço, sempre no campo da tecnologia da informação. Vale destacar que o entrevistado P01 é o profissional com maior experiência e suas declarações detalhadas possibilitaram o aprofundamento nos temas da pesquisa.

Assim como na entrevista com o entrevistado P01, no discurso do entrevistado P02 há citação diversificada dos estilos de gerenciamento do patrocinador. O entrevistado P02 detém expressiva experiência profissional no segmento metal-mecânico.

O discurso do entrevistado P02 tem o estilo conservador citado com frequência. Observa-se que o entrevistado P02 focou nos seus projetos de maior relevância, que envolveram a implantação de sistemas disponíveis no mercado. O fato de esses projetos requererem conhecimentos específicos pode ter favorecido a alta frequência desse estilo, especialmente na indústria de tecnologia.

O entrevistado P05 passou toda sua carreira profissional trabalhando nas áreas de tecnologia da informação em instituições financeiras e prestadoras de serviços profissionais. Tal histórico profissional trouxe uma exposição forte a práticas tradicionais (perfil conservador), mas também algumas experiências orientadas a projetos de inovação (perfil agressivo). Por isso, há uma mescla de estilos nas suas citações.

O entrevistado P06 foi aquele que sinalizou com maior ênfase a possibilidade de uso do modelo T&M. Seu perfil agressivo e a forte atuação como suporte executivo às áreas de negócio destacaram num segmento habitualmente avesso às mudanças culturais (distribuição e varejo).

O entrevistado P07 tem a maior parte da sua experiência profissional trabalhando em uma indústria que atua em múltiplos segmentos tais como manufatura, varejo, atacado, logística, com elevada atuação e decisão nas escolhas de contratação junto aos seus pares de negócios. Com base nessas características, que podem ser evidenciadas em seu discurso: “a decisão final pela escolha da modalidade contratual é atribuição da TI – embora seja comunicada ao gestor da área de negócios”.

Como destacado, a combinação do perfil conservador com opção pelo modelo FP é aquela com maior relevância dentre os entrevistados, o que confirma que a maior parte das

empresas contratantes busca repassar os riscos de execução dos seus projetos aos terceiros. O alto número de incidentes corrobora com a citação confirmada pelo entrevistado P01, que foi aquele com maior quantidade de incidentes da abordagem conservadora: “Assim quanto maior o retorno, mais chances de ser priorizado”. Em contrapartida, o estilo agressivo teve um baixo número de incidentes. Os entrevistados que adotam esta abordagem estão associados a possibilidade de emprego do modelo T&M de contratação.

A possibilidade de uma abordagem mista de contratação apresentou-se com maior relevância para os entrevistados P02, P03 e P06, os quais têm como característica comum a associação do código com a indústria de prestação de serviços.

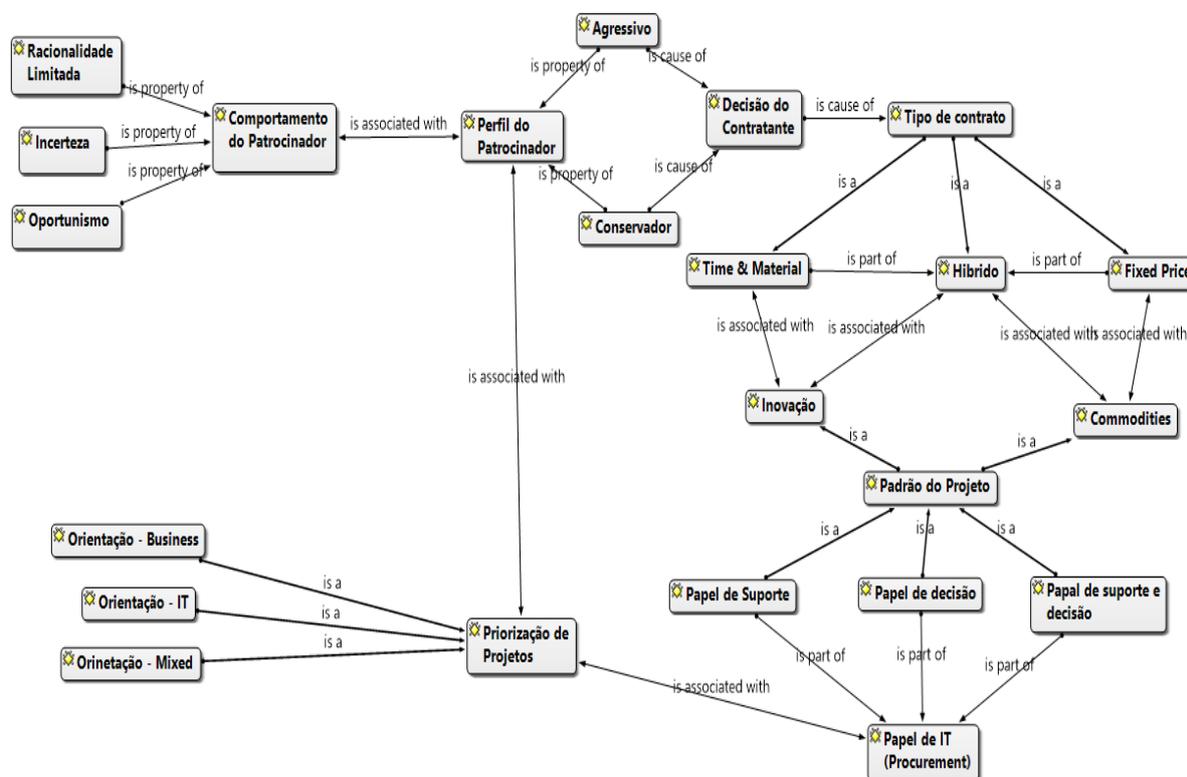
4.2 SÍNTESE DOS RESULTADOS

A partir dos códigos e suas relações foi possível elaborar uma visualização em rede, conforme apresentado na Figura 5. Com base nesta figura é possível termos a visão geral dos códigos, assim como suas interrelações e associações de significados. Deste modo, a Figura 5 apresenta graficamente como os perfis dos patrocinadores e executivos de projetos influenciam a escolha da modalidade contratual a ser adotada e como o processo de concepção do contrato pode ser influenciado.

A amostra pesquisada confirma a influência exercida pelos patrocinadores executivos na decisão sobre a modalidade contratual. Observados os aspectos de governança e as características de cada organização, as preferências pessoais dos patrocinadores estão de alguma forma presentes neste processo. Este grau de influência está vinculado com a experiência profissional prévia do patrocinador e limitado pela função interna da área de TI, conforme a realidade de cada empresa.

Ao abordarmos contratos especialmente construídos para projetos de soluções corporativas, onde a complexidade e a incerteza são componentes esperadas, ambas irão aumentar os custos destas contratações (Aubert et al., 2017). Contratos de serviços que neste cenário serão inevitavelmente incompletos. E este é o ponto onde a TCT poderá ser útil para fins de compreensão e ajustes em tais instrumentos complexos e dispendiosos (Ketokivi & Mahoney, 2016).

Figura 5 – Visão de rede da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Geralmente os patrocinadores destes projetos são executivos de alto nível exercendo posições-chave na liderança em suas organizações. Tipicamente os patrocinadores são líderes naturais e formadores de opinião junto aos seus pares e demais profissionais (Neves et al., 2016). Esses patrocinadores executivos mostraram-se suscetíveis aos pressupostos comportamentais destacados na TCT (racionalidade limitada e oportunismo) com tendência a explorar em distintos graus condições de oportunismo.

No entanto, estas características pessoais eventualmente podem conduzir a decisões não exitosas com impacto nos orçamentos destes contratos. Por exemplo, ao observarmos as decisões frequentemente assumidas pelos patrocinadores com perfis conservadores, eles tentam transferir o risco do projeto, e parcela de suas responsabilidades, para terceiros (contratados). Conforme relatado pelos entrevistados P03 e P04, às vezes, estes clientes não têm experiência prévia neste tipo de projetos. Com alguma frequência, eles começam a negociar com base em requisitos de alto nível – sem um escopo detalhado. Os fornecedores de

serviços estão plenamente conscientes dessa condição, bem como do valor e especificidade de suas ofertas.

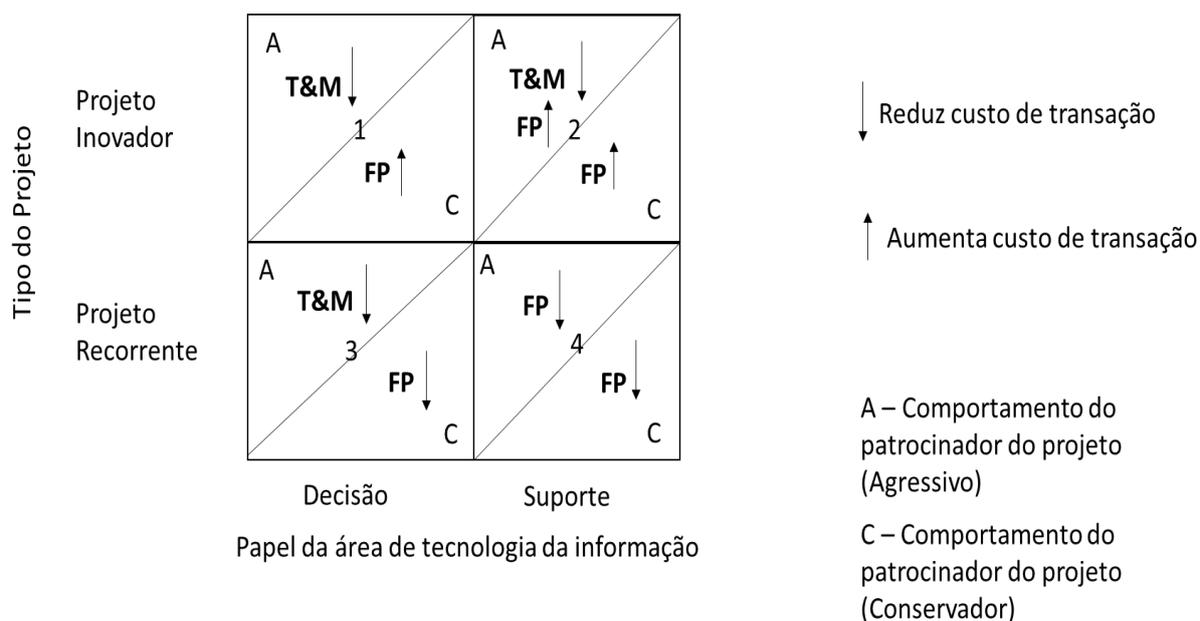
Um aspecto relevante neste contexto é que os contratos são inevitavelmente incompletos devido à complexidade das transações envolvidas, e também porque os custos de especificar todos os possíveis cursos de ação e prever salvaguardas os tornam proibitivos (Ketokivi & Mahoney, 2016). As empresas fornecedoras de serviços (contratados) sabem que os custos de transação associados a esses contratos serão elevados. Para reduzir sua exposição, mitigando os riscos desses contratos, incluirão taxas de contingência em valores compatíveis (Brown & Potoski, 2005). Conforme a fala do entrevistado P03, "Assim, na condição de assimetria de informação, o que o provedor de serviços faz? Vai proteger seu negócio, sobretaxando o valor de contingência. É utilizada uma sobretaxa, e ela irá desequilibrar a relação dos custos contratuais novamente."

Como constatado nesta pesquisa, quando o nível de incerteza – como percebido pelo patrocinador – é considerado baixo, uma parcela dos clientes com perfil conservador tenderá a contratar em FP. Na eventualidade de que os patrocinadores percebam níveis maiores de incerteza, a chance de flexibilização e adoção de outra modalidade (T&M) é maior. O modelo de contratação proposto por Bajari e Tadelis (2001) preconiza a adoção de contratos FP em projetos simples. Os projetos complexos deveriam ser contratados em regime T&M para minimizar os custos de renegociação. Outro aspecto que deve ser levado em conta é quanto ao nível de inovação do projeto. O conjunto de atributos habitualmente presentes nestes projetos, incluindo seus objetivos e a própria construção incremental das entregas sugerem a propensão pelo padrão T&M nestes empreendimentos (Filippov & Mooi, 2009).

Apesar de vantagens relacionadas à modalidade T&M, a maior parcela dos entrevistados recomenda a utilização continuada dos contratos FP sem análises técnicas. O entrevistado P01 afirmou que a definição é sempre esta (FP) e que segundo ele não existiria motivo para ser diferente. A adoção de um “modelo único” não se aplica aos contratos corporativos de soluções *IT Ess*, o que reforçaria o papel crítico do patrocinador. Estes líderes e influenciadores podem ajudar a evitar surpresas (Neves et al., 2016). A situação típica, conforme relato do entrevistado P04, é aquela na qual "a maioria dos clientes inicialmente solicita que as propostas de serviço sejam preparadas em modo FP. Seu discurso (clientes) é que eles não querem ser surpreendidos por acontecimentos inesperados durante os projetos. Assumem que este é o tipo de contrato que melhor poderá servi-los". Nestes casos, é muito

comum que os clientes subestimem o nível de incerteza e a complexidade desses projetos. Com base nisso, propõe-se um modelo teórico que explique os achados do presente estudo na Figura 6.

Figura 6 – Diagrama de quadrantes dos contextos de projetos



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

A verificação da síntese dos resultados obtidos nesta pesquisa evidencia a relevância do comportamento do patrocinador do projeto na decisão sobre a modalidade contratual. A escolha do modelo por T&M ou FP, normalmente relacionada ao tipo de projeto (inovador e recorrente), bem como ao papel da área de tecnologia da informação (decisão ou suporte) parece alterar-se de acordo com o comportamento do patrocinador do projeto (agressivo ou conservador).

A análise de cada quadrante do diagrama mostrado na Figura 6 mostra determinados contrastes na decisão pela escolha da modalidade de contratação T&M ou FP nos projetos, mesmo que mantidas as mesmas condições para tipos de projetos e mantido o papel da área de tecnologia da informação (ver quadrante 1). No caso do quadrante 1, são apresentadas as condições delineadoras de tipo de projeto e papel da área de tecnologia da informação em que há patrocinadores que decidem por T&M, no caso, os de comportamento gerencial mais agressivo, e outros que decidem por FP, com comportamento gerencial mais conservador. O

fato de ter variação na modalidade contratual a ser escolhida, mesmo mantendo-se constantes o tipo de contrato (inovador) e o papel da área de tecnologia da informação da empresa (de decisão), evidencia que o comportamento do patrocinador está explicando, ao menos em parte, a decisão por modalidade de contrato.

Considerando o entendimento teórico sobre o custo de transação, argumenta-se que, independentemente da consciência do patrocinador, a modalidade FP tende a ter maiores custos de transação, em situações como a do quadrante 1, (projetos inovadores e papel da área de tecnologia da informação de decisão). Tal escolha não necessariamente segue a lógica teórica de redução do custo de transação, mas sim a lógica da preferência pessoal do patrocinador. Essa preferência do patrocinador do projeto, parece seguir certo padrão, relacionado ao perfil do mesmo nesta pesquisa, ou seja, comportamento gerencial agressivo e comportamento gerencial conservador.

Outro aspecto observado no quadrante 1 é que, mesmo no contexto de projetos inovadores e com papel de decisão da área de tecnologia da informação, os patrocinadores com estilo de gestão conservador, tendem a privilegiar a modalidade FP, escolhendo, portanto, em direção contrária ao que normalmente se deveria selecionar para tais projetos com altos níveis de riscos e incertezas. Esta conduta parece estar relacionada simultaneamente ao comportamento gerencial do patrocinador de perfil conservador e ao comportamento oportunista, como descrito por Williamson (1985).

Ainda que historicamente a decisão por FP no contexto do quadrante 1, seja potencialmente de maior custo de transação, o patrocinador do projeto escolhe a modalidade de FP com o objetivo de transferir ao contratado as incertezas e riscos que aquele contexto apresenta, mesmo estando consciente das referidas incertezas e riscos associados. Tais resultados representam contribuições práticas desta pesquisa pois identifica empiricamente que, patrocinadores dos projetos, ao escolherem a modalidade de contratação, podem ignorar tanto o contexto do projeto, quanto o próprio custo da transação. Especificamente sobre o custo de transação, foi possível perceber dois padrões: (i) patrocinadores escolhem a modalidade de FP em contextos de alta incerteza e risco propositalmente, e com intencionalidade de transferir esses riscos e incertezas para o contratante, o que, na visão do patrocinador do projeto, irá reduzir o custo de transação do contratante. Tal escolha pode ser explicada pelo comportamento oportunista e, (ii) a modalidade FP, quando escolhida no contexto de alto risco e incerteza, tende a aumentar os custos de transação, o que pode ser

explicado pela racionalidade limitada do patrocinador do projeto. O custo de transação aumenta quando a modalidade FP é selecionada no contexto do quadrante 1, na medida que o contratado tenha consciência do alto nível de incertezas e riscos. Ele incluirá no seu preço do projeto valores contingenciais para cobrir tais custos e também potenciais litígios. Estas potenciais disputas têm em sua origem a condição da racionalidade limitada do patrocinador combinada com o conceito da incompletude dos contratos.

Há, nestes achados, certas possibilidades de melhorar o entendimento da problemática envolvendo a escolha da modalidade contratual e o comportamento do patrocinador do projeto. Considerando que a lógica de escolha da modalidade de contratação é pessoal, baseada em padrões de comportamentos do patrocinador do projeto - ao menos nos casos analisados - evidencia-se a necessidade de estabelecer diretrizes institucionais para a escolha da modalidade de contratação, dependendo do tipo do projeto (inovador ou recorrente). Há riscos maiores de escolha por lógica de preferência pessoal quando o papel da área de tecnologia é de decisão. Os demais quadrantes contrastantes são o quadrante 2 e 3. Esses quadrantes demonstram também a sensibilidade da escolha da modalidade de contratação relacionada ao comportamento do patrocinador do projeto. No quadrante 2, observa-se a preferência por contratações híbridas (combinação de T&M e FP). Partes do projeto são contratadas por T&M e partes por FP.

O quadrante 4 representa o contexto de projeto de níveis de incerteza e risco mais baixos em ambientes onde o papel da área de tecnologia da informação é mais direcionado ao suporte aos usuários de sistemas. Neste contexto, todos os entrevistados usam a modalidade de contratação por FP, o qual segundo a literatura, é aquele com o menor custo de transação.

No âmbito da alta gestão, os modelos de comitês para descentralização de decisão, ou de definição institucional, que relacionem determinados contextos de projetos com modalidades de contratação, mais tecnicamente ajustadas, podem ser possíveis atenuadores da lógica de escolha pessoal ou comportamental do patrocinador do projeto. Por outro lado, os modelos disponíveis na literatura, referenciados nessa pesquisa, mostram que a modalidade de contratação FP aumenta o custo de transação em contextos de alto risco e incertezas. No entanto, os patrocinadores de projetos entrevistados para esta pesquisa, acreditam que a modalidade de contratação FP reduz o custo de transação, portanto, atuando de forma inversa à lógica do custo de transação. Talvez, essa seja uma das principais contribuições a serem oferecidas pela presente pesquisa. Reflexões mais aprofundadas sobre os efeitos da

contratação por FP, bastante tradicionais e preferências no Brasil, parecem evidenciar que a escolha da modalidade de contratação por FP não alcança o resultado positivo esperado. Há histórico de insucesso quanto aos desvios orçamentários e litígios quando da contratação de projetos pela modalidade FP. A atual pesquisa assenta-se como um contraponto adicional à modalidade de contratação FP e em favor da modalidade de contratação T&M, especialmente em contexto de projetos de alta incerteza e risco (quadrante 1). Mais ainda, parece fazer sentido pensar sobre uma matriz de modalidades de contratação que considere etapas dos projetos como subprojetos. Esses subprojetos poderiam ser contratados de formas diferentes de acordo com o contexto de projeto. Por exemplo, as modalidades de contratação por T&M, em contextos de projetos como os do quadrante 1 e 2; contratação por FP no caso de contextos de projetos como do quadrante 4; e as modalidades híbridas (combinação de T&M e FP) para contextos de projetos do quadrante 3.

Certamente esta pesquisa é apenas um ponto de partida que deixa muito mais dúvidas que respostas, uma vez que há limitações metodológicas. Ainda que tenham sido realizadas 7 entrevistas com 6 empresas diferentes, portanto, 6 casos analisados, há ainda muitas variáveis não observadas ou oportunidades de melhoria neste estudo como, por exemplo, o nível de maturidade em gestão de projetos de cada uma das empresas pesquisadas, aperfeiçoamento dos instrumentos de mensuração do comportamento do patrocinador (agressivo, conservador), melhorarias na definição das demais funções da área de tecnologia das empresas e não apenas as de “decisões e suporte” entre outras variáveis contextuais não alcançadas.

Ainda assim, pretende-se iluminar, mesmo que de forma limitada, a necessidade de rediscutir as modalidades de contratação de projetos, buscando outras formas de realizar tais contratos como, por exemplo, a forma híbrida ou ainda a intensificação do uso da modalidade de contratação por T&M em ambientes de maior risco e incerteza.

5. CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

A partir de uma melhor compreensão a respeito do fenômeno pesquisado, os patrocinadores poderão utilizar parâmetros tecnicamente adequados para a escolha da modalidade dos seus respectivos contratos. Assim, com o suporte da TCT, este trabalho promove conhecimentos que podem auxiliar os praticantes na tomada desta decisão relevante. Por outro lado, se mantido o comportamento oportunista com o qual os executivos optam pela modalidade FP, os efeitos para os clientes tendem a permanecer negativos. Nota-se a alta incidência de contratos com desvios, solicitações de mudanças, ou mesmo litígios, oriundos de transações inadequadas.

Portanto, a manutenção deste comportamento, como explorado nas falas de parcela dos entrevistados quando da decisão pela modalidade FP, combinado com racionalidade limitada, alegadamente para reduzir custos e transferir riscos, se apresenta como contraproducente.

Numa perspectiva para equilibrar as relações contratuais, as partes deveriam se atentar de forma explícita os seguintes parâmetros: nível de incerteza envolvido, a distribuição dos riscos desejado entre as partes, as capacidades internas das empresas e as condições gerais do mercado (Winch, 2012; Müller & Turner, 2005; Walker & Rowlinson, 2008). Com base nestes elementos, um processo de tomada de decisão quanto a modalidade contratual deveria seguir uma estratégia de negócios. Tal processo de seleção, quando adequadamente executado, deverá incentivar os patrocinadores - cliente e fornecedor - a trabalharem racionalmente de forma integrada perseguindo os melhores resultados em acordo com os seus objetivos e dentro do risco projetado (PMI, 2017; Morris & Pinto, 2010; Turner, 2003; Churchwell, 2015; Walker & Rowlinson, 2008).

Um aspecto relevante quando das decisões contratuais está no pensamento errôneo de que o uso da modalidade FP protegerá de forma ampla os interesses do cliente, em especial quanto aos riscos inerentes do seu projeto. Ao contrário, o contratado que detém o maior volume de informações específicas no momento da contratação, tenderá a se proteger sobretaxando as transações e incluindo sua contingência como parte do valor regularmente cobrado.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando as bases deste estudo sobre o comportamento dos patrocinadores e sua influência na escolha da modalidade contratual dos seus projetos, esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa com uso de entrevistas junto aos patrocinadores executivos, visando gerar novo conhecimento a partir da análise dos dados coletados. Este trabalho iniciou com a revisão da literatura aplicável à teoria selecionada (TCT). Assim, pode-se dizer que foi atendido o primeiro objetivo específico relacionado às principais modalidades contratuais praticadas nos projetos de *IT Ess* e suas características, onde foram abordados os fundamentos da gestão de contratos e se recuperou o entendimento sobre os patrocinadores de projetos.

O segundo objetivo específico foi alcançado com a coleta de dados por meio das entrevistas com os executivos. As entrevistas propiciaram à investigação dos comportamentos destes agentes (patrocinadores de projetos) e suas preferências de escolhas. Embora o nível de conhecimento específico sobre o tema dos entrevistados seja elevado, não foi identificado um método de seleção padrão da modalidade de contrato com base técnica. Desta forma confirmou-se o espaço de conhecimento em aberto, o qual foi proposto como justificativa desta dissertação.

Neste sentido, a análise das descobertas empíricas desta pesquisa em conjunto com a literatura consultada promoveu o desfecho do presente trabalho. Assim, pode-se dizer que existem compatibilidades entre os preceitos da literatura e os achados deste estudo conforme apresentadas no capítulo anterior. Os executivos consultados também evidenciaram a relevância do tema e o expressivo (e crescente) volume de recursos destinado para seus projetos.

Portanto, ao final do estudo é possível depreender que a questão de pesquisa foi respondida pelo autor. Com base na literatura analisada averiguou-se que os perfis dos patrocinadores executivos podem influenciar na escolha da modalidade contratual de seus respectivos projetos. Há uma efetiva participação na concepção e elaboração destes instrumentos contratuais. Considerando que as obras bibliográficas correntes usualmente consideram os impactos dos patrocinadores a partir da fase de execução dos projetos, esta pesquisa demonstra, de forma empírica, que a participação e o potencial impacto dos patrocinadores estão presentes nos estágios embrionários dos projetos.

Esta pesquisa qualitativa empregou os conceitos da TCT para analisar a atuação dos patrocinadores de projetos *IT Ess* e sua influência nos contratos. Em termos de contribuição à teoria: em primeiro lugar, este estudo gerou um gráfico de visão de rede (Figura 5) mostrando como as relações dos patrocinadores executivos – incluindo suas características pessoais – podem diretamente influenciar a forma de governança das empresas na escolha de um tipo de contrato para seus respectivos projetos. Esta rede incorpora atividades que são agrupadas em núcleos focados (e.g., padrão de priorização de projetos, papel interno de TI na contratação), o patrocinador do projeto e a respectiva ligação entre as áreas de negócios (cliente interno) e a seleção do fornecedor para o projeto. Considerando que a literatura descreve as ações do patrocinador executivo a partir da fase de execução, este trabalho demonstra, de forma empírica, que a participação, e o potencial impacto dos patrocinadores estão presentes nos primeiros estágios (concepção) do projeto.

Em segundo lugar este trabalho contribui para disciplina de gestão de contratos, indicando que a escolha da modalidade contratual embora possa estar embasada diretamente por aspectos gerenciais (e.g., alocação dos riscos e custos associados à incerteza e complexidade do empreendimento), muitas vezes, terá a decisão final influenciada por outros fatores a exemplo do patrocinador. A experiência prévia deste profissional – sucessos e fracassos – seu posicionamento a aceitar riscos dentre outros. Ambas as condições dos fatores de escolha (técnica-racional e viés dos patrocinadores) podem ser usadas para determinar a seleção da modalidade de contratos podendo ser explicadas no contexto da TCT.

Ainda que a escolha de uma modalidade contratual adequada não seja por si suficiente para garantir o resultado do projeto, ela afetará os resultados globais da implantação. Da perspectiva dos patrocinadores entrevistados, a opção preferencial por contratos FP, está relacionada com a desejada transferência de riscos para o prestador de serviços, e a suposta diminuição nos desvios e insucessos. O uso da modalidade T&M é percebido pelos patrocinadores como apropriado nos projetos de inovação, os quais teriam a propensão de aumentar a probabilidade de sucesso destes empreendimentos. Durante o desenvolvimento desta dissertação uma área híbrida, entre as modalidades FP e o T&M foi identificada. Esta região de contratos híbridos deverá ser objeto de mais investigação.

6.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Em que pese a colaboração dos profissionais consultados, não tivemos acesso – por motivos de confidencialidade – a documentos sensíveis dos entrevistados para apoiar a triangulação de dados. Para superar tal condição, estabelecemos conversas em modo aberto, permitindo-lhes expor a sua experiência de forma transparente.

Apesar das entrevistas terem sido realizadas até a saturação teórica, a abrangência quanto aos tipos de indústria pesquisados limitou-se a experiência profissional dos patrocinadores entrevistados. À vista disso, o estudo não é exaustivo quanto às indústrias e também é restrita aos projetos de implementação de soluções *IT Ess*. Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de trabalhos quantitativos que investiguem as hipóteses apresentadas nesta dissertação, em especial sobre a eficácia das escolhas pelos clientes em seus projetos. Outra proposta de pesquisa futura é mapear os perfis dos patrocinadores com relação a sua escolha de modalidade de contrato.

REFERÊNCIAS

- Aberdeen, G. (2004). *Best Practices in Contract Management – Strategies for Optimizing Business Relationships*.
- APM. (2012). *APM Body of Knowledge. Association of Project Management* (Vol. 6). Buckinghamshire, England: Association for Project Management.
<https://doi.org/10.1080/10894160.2010.508411>
- Argyres, N., & Mayer, K. J. (2007). Contract design as a firm capability: An integration of learning and transaction cost perspectives. *Academy of Management Review*, 32(4), 1060–1077.
- Aubert, B. A., Houde, J. F., Rivard, S., & Patry, M. (2017). Determinants of contract completeness for information technology outsourcing. *Information Technology and Management*, 18(4), 277–292. <https://doi.org/10.1007/s10799-016-0265-5>
- Badenfelt, U. (2011). Fixing the contract after the contract is fixed: A study of incomplete contracts in IT and construction projects. *International Journal of Project Management*, 29(5), 568–576. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.04.003>
- Bajari, P., & Tadelis, S. (2001). Incentives versus transaction costs: A theory of procurement contracts. *Rand Journal of Economics*, 387–407.
- Bao, T., & Wang, Y. (2012). Incomplete contract, bargaining and optimal divisional structure. *Journal of Economics*, 107(1), 81–96.
- Bêrni, D. de A., & Fernandez, B. P. M. (2012). *Métodos e técnicas de pesquisa—modelando as ciências empresariais*. São Paulo: Saraiva.
- Boyle, N. (2015). *Economizing on Transaction Costs: Bounded Rationality and Opportunism*. Delaware.
- Brown, T. L., & Potoski, M. (2005). Transaction Costs and Contracting: The Practitioner Perspective. *Public Performance & Management Review*, 28(3), 326–351.
<https://doi.org/10.1080/15309576.2005.11051842>
- Bryde, D. (2008). Perceptions of the impact of project sponsorship practices on project success. *International Journal of Project Management*, 26(8), 800–809.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.12.001>
- Bubshait, A. A. (2003). Incentive/disincentive contracts and its effects on industrial projects. *International Journal of Project Management*, 21(1), 63–70.
[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00078-3](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00078-3)
- Chandler, D. E., & Thomas, J. L. (2015). Does executive sponsorship matter for realizing project management value? *Project Management Journal*, 46(5), 46–61.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative*

research. London: Sage.

- Cheung, N. S. (1969). Transaction Costs, Risk Aversion, and the Choice of Contractual Arrangements. *The Journal of Law and Economics*, 12(1), 23–42.
<https://doi.org/10.1086/466658>
- Churchwell, C. D. (2015). Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Organizations by J. Rodney Turner. *Journal of Business & Finance Librarianship*, 20(3), 246–248. <https://doi.org/10.1080/08963568.2015.1044357>
- CIPS, C. I. of P. and S. (2007). *Contract Management Guide*.
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Coase, R. (1960). The Problem of Social Cost. *The Journal of Law and Economics*, 5(4), 837–877.
- Coase, R. (1990). Accounting and the theory of the firm. *Journal of Ac.*
- Coase, R. (1998). The new institutional economics. *The American Economic Review*, 88(2), 72–74.
- Coelho, T. R., Cunha, M. A., & de Souza Meirelles, F. (2015). The client-consultant relationship in the implementation of ERP in government: exploring the dynamic between power and knowledge. In *Proceedings of the 16th Annual International Conference on Digital Government Research* (pp. 140–149). ACM.
- Commons, J. R. (1931). Institutional economics. *The American Economic Review*, 648–657.
- Cox, A. W., & Thompson, I. (1998). *Contracting for business success*. Thomas Telford.
- Crawford, L. H., Cooke-Davies, T. J., Hobbs, B., Labuschagne, L., Remington, K., & Chen, P. (2008). Governance and support in the sponsorship of projects and programs.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e Misto* (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Crocker, K. J., & Reynolds, K. J. (1993). The efficiency of incomplete contracts: an empirical analysis of air force engine procurement. *The RAND Journal of Economics*, 126–146.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. O planejamento da pesquisa qualitativa: teoria e abordagens*. Porto Alegre: Artmed.
<https://doi.org/9788536306636>
- Dey, D., Fan, M., & Zhang, C. (2010). Design and analysis of contracts for software outsourcing. *Information Systems Research*, 21(1), 93–114.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*.

- El Emam, K., & Koru, A. G. (2008). A replicated survey of IT software project failures. *IEEE Software*, 25(5).
- European Commission. (2004). *Innovation Management in a knowledge-Driven Economy*. Brussels-Luxembourg: Directorate-general for Enterprise.
- European Commission. (2006). *Innovation tomorrow. Innovation policy and the regulatory framework: Making innovation an integral part of the broader structural agenda, Innovation papers No 28*. Brussels, Luxembourg.
- Faems, D., Janssens, M., Madhok, A., & Looy, B. Van. (2008). Toward an integrative perspective on alliance governance: Connecting contract design, trust dynamics, and contract application. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1053–1078.
- Ferreira, M. P., Pinto, C. F., & Serra, F. R. (2014). The transaction costs theory in international business research: A bibliometric study over three decades. *Scientometrics*, 98(3), 1899–1922.
- Filippov, S., & Mooi, H. (2009). Innovation project management: A research agenda. In *6th International Conference for Innovation and Management (ICIM2009)*.
- Foss, N. J., & Weber, L. (2016). Moving Opportunism to the Back Seat: Bounded Rationality, Costly Conflict, and Hierarchical Forms. *Academy of Management Review*, 41(1), 61–79. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0105>
- Friese, S. (2012). *Qualitative Data Analysis with Atlas.Ti*. London: SAGE Publications.
- Gansler, J. S. (2003). A vision of the government as a world-class buyer: Major procurement issues for the coming decade. *The Procurement Revolution*. Rowman & Littlefield Publishers, Lanham, Maryland, 13–57.
- Garrett, G. A., & Rendon, R. G. (2005). *Contract management: Organizational assessment tools*. National Contract Management Association.
- Gefen, D., Wyss, S., & Lichtenstein, Y. (2008). Business familiarity as risk mitigation in software development outsourcing contracts. *MIS Quarterly*, 531–551.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6th ed.). São Paulo: Atlas. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022003000100005>
- Gopal, A., & Koka, B. R. (2010). The Role of Contracts on Quality and Returns to Quality in Offshore Software Development Outsourcing. *Decision Sciences*, 41(3), 491–516. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00278.x>
- Gopal, A., & Koka, B. R. (2012). The asymmetric benefits of relational flexibility: evidence from software development outsourcing. *Mis Quarterly*, 553–576.
- Gopal, A., & Sivaramakrishnan, K. (2008). On Vendor Preferences for Contract Types in Offshore Software Projects : The C ... *Information Systems*.

- Gopal, A., Sivaramakrishnan, K., Krishnan, M. S., & Mukhopadhyay, T. (2003). Contracts in offshore software development: An empirical analysis. *Management Science*, 49(12), 1671–1683. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.12.1671.25120>
- Govindaraju, R. (2012). Enterprise Systems Implementation Framework: An Organisational Perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65(ICIBSoS), 473–478. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.151>
- Gupta, J. N. D. (2009). *Handbook of Research on Enterprise Systems*. IGI Global.
- Haake, P., Schacht, S., Mueller, B., & Maedche, A. (2017). Enterprise System Renewal-The Divergence Between Perception and Reality.
- Habimana, O. (2015). From Coase to Williamson: Evolution, Formalization and Empirics of Transaction Cost Economics. *Journal of Social Economics*, 3(1), 36–42.
- Hoermann, S. (2015). Determinants of vendor project profitability in two contractual regimes : An empirical analysis of enterprise resource planning projects Determinants of vendor profitability in two contractual regime s : An empirical analysis of enterprise resource planni, 4(2014).
- Hoermann, S., Hlavka, T., Schermann, M., & Krcmar, H. (2015). Determinants of vendor profitability in two contractual regimes: an empirical analysis of enterprise resource planning projects. *Journal of Information Technology*, 30(4), 325–336.
- Hong, H., & Shum, M. (2002). Increasing competition and the winner's curse: Evidence from procurement. *The Review of Economic Studies*, 69(4), 871–898.
- Jørgensen, M. (2016). A survey on the characteristics of projects with success in delivering client benefits. *Information and Software Technology*, 78, 83–94.
- Jørgensen, M., Mohagheghi, P., & Grimstad, S. (2017). Connections between type of contract and software project outcome. *Simula. No/Publications/Connections-between-Type-Contract-and-Software-Project-Outcome*.
- Joskow, P. L. (1988). Asset specificity and the structure of vertical relationships: empirical evidence. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4(1), 95–117.
- Kalnins, A. (2004). Relationships and Hybrid Contracts: An Analysis of Contract Choice in Information Technology. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 20(1), 207–229. <https://doi.org/10.1093/jleo/ewh030>
- Kalnins, A., & Mayer, K. J. (2004). Relationships and Hybrid Contracts: An Analysis of Contract Choice in Information Technology. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 20(1), 207–229. <https://doi.org/10.1093/jleo/ewh030>
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (1986). *Foundations of behavioural research*. Holt Rinehart Winston London.
- Kern, T., Willcocks, L. P., & Van Heck, E. (2002). The winner's curse in IT outsourcing:

- Strategies for avoiding relational trauma. *California Management Review*, 44(2), 47–69.
- Kerzner, H. R. (2017). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
- Ketokivi, M., & Mahoney, J. T. (2016). Transaction Cost Economics As a Constructive Stakeholder Theory. *Q Academy of Management Learning & Education*, 15(1), 123–138. <https://doi.org/10.5465/amle.2015.0133>
- Khatieb, Z. (2012). *The role of the project sponsor and their impact on IT project success*. Doctoral dissertation, University of Cape Town.
- Kloppenborg, T. J., & Tesch, D. (2015). How executive sponsors influence project success. *MIT Sloan Management Review*, 56(3), 27.
- Kloppenborg, T. J., Tesch, D., & Manolis, C. (2011). Investigation of the sponsor's role in project planning. *Management Research Review*, 34(4), 400–416. <https://doi.org/10.1108/01409171111117852>
- Lacity, M. C., & Hirschheim, R. A. (1993). *Information Systems Outsourcing; Myths, Metaphors, and Realities*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Lacity, M. C., & Khan, S. A. (2016). Transaction Cost Economics on trial again: A commentary on “The Role of Transaction Cost Economics in Information Technology Outsourcing Research: A Meta-Analysis of the Choice of Contract Type.” *The Journal of Strategic Information Systems*, 25(1), 49–56. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2016.02.002>
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., & Sablinski, C. J. (1999). Qualitative Research in Organizational and Vocational Psychology, 1979-1999. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 161–187. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1707>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. *Structure* (Vol. 75). <https://doi.org/10.1016/j.apnu.2009.05.001>
- Marsh, P. (2017). *Contracting for engineering and construction projects*. Routledge.
- Mason, J. (2017). *Qualitative researching*. Sage.
- McIvor, R. (2009). How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations Management*, 27(1), 45–63.
- Medema, S. G. (2000). *Coase theorem*. Springer.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods. In *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*. Sage Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., Huberman, M. A., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.

- Moree, W. (2013). The influence of different contract types on the effectiveness of owner-contractor relationships in construction projects, (March), 1–109.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 605–622. <https://doi.org/10.2307/2392283>
- Mori, Y. (2017). A formal model of firm boundaries and haggling. *Economics Letters*, 156, 15–17. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2017.03.037>
- Morris, P., & Pinto, J. K. (2010). *The Wiley guide to project technology, supply chain, and procurement management* (Vol. 7). John Wiley & Sons.
- Mostaghel, R., Oghazi, P., Beheshti, H. M., & Hultman, M. (2015). Strategic use of enterprise systems among service firms: Antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 68(7), 1544–1549. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.049>
- Müller, R., & Turner, J. R. (2005). The impact of principal-agent relationship and contract type on communication between project owner and manager. *International Journal of Project Management*, 23(5 SPEC. ISS.), 398–403. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.03.001>
- Müller, R., & Turner, R. (2007). The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. *European Management Journal*, 25(4), 298–309. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.003>
- Neves, F. G., Borgman, H., & Heier, H. (2016). Success lies in the eye of the beholder: The mismatch between perceived and real IT project management performance. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 2016–March(January), 5878–5887. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.745>
- Nielsen, E., & Jolink, A. (2017). Alliance governance choices: Disentangling the effects of uncertainty and alliance experience. *Long Range Planning*.
- Ning, Y. (2018). Impact of quality performance ambiguity on contractor's opportunistic behaviors in person-to-organization projects: The mediating roles of contract design and application. *International Journal of Project Management*, 36(4), 640–649. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.01.008>
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press.
- Osei-Bryson, K.-M., & Ngwenyama, O. K. (2006). Managing risks in information systems outsourcing: An approach to analyzing outsourcing risks and structuring incentive contracts. *European Journal of Operational Research*, 174(1), 245–264.
- Poppo, L., Zhou, K. Z., & Ryu, S. (2008). Alternative origins to interorganizational trust: An interdependence perspective on the shadow of the past and the shadow of the future. *Organization Science*, 19(1), 39–55.
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge*

- (*PMBOK® guide*) (6th ed.). Newton Square: PMI - Project Management Institute.
- Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *The Journal of Marketing*, 30–54.
- Riordan, M. H., & Williamson, O. E. (1985). Asset specificity and economic organization. *International Journal of Industrial Organization*, 3(4), 365–378.
- Romzek, B. S., & Johnston, J. M. (2002). Effective contract implementation and management: A preliminary model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(3), 423–453.
- Saldaña, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage.
- Sanderson, J. (2012). Risk, uncertainty and governance in megaprojects: A critical discussion of alternative explanations. *International Journal of Project Management*, 30(4), 432–443.
- Sarker, Suprateek; Sarker, Saonee; Sahaym, Arvin; and Bjorn-Andersen, N. (2012). Exploring Value Cocreation in Relationships Between an ERP Vendor and its Partners: A Revelatory Case Study,. *MIS Quarterly*, 36(1), 317–338.
- Schepker, D. J., Oh, W.-Y., Martynov, A., & Poppo, L. (2014). The many futures of contracts: Moving beyond structure and safeguarding to coordination and adaptation. *Journal of Management*, 40(1), 193–225.
- Schermann, M., Dongus, K., Yetton, P., & Krcmar, H. (2016). The role of Transaction Cost Economics in Information Technology Outsourcing research: A meta-analysis of the choice of contract type. *The Journal of Strategic Information Systems*, 25(1), 32–48. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2016.02.004>
- Shastitko, A., & Ménard, C. (2017). Discrete institutional alternatives: Theoretical and policy issues (Celebrating the 80th anniversary of Ronald Coase's "Nature of the Firm"). *Russian Journal of Economics*, 3(2), 200–220.
- Silva, A. B., Godoi, C. K., & Melo, R. B. de. (2010). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 125–134.
- Ssempebwa, R. (2014). Project Contract Management. In ATLANTIC INTERNATIONAL (Ed.). Honolulu: ATLANTIC INTERNATIONAL.
- Suprpto, M., Bakker, H. L. M., Mooi, H. G., & Hertogh, M. J. C. . (2016). How do contract types and incentives matter to project performance? *International Journal of Project Management*, 34(6), 1071–1087. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.08.003>
- Susarla, A., Barua, A., & Whinston, A. B. (2009). A transaction cost perspective of the "software as a service" business model. *Journal of Management Information Systems*,

26(2), 205–240.

Tadelis, S., & Williamson, O. E. (2012). Transaction cost economics. *The Handbook of Organizational Economics*, 159–193.

The Standish Group. (2016). *Standish CHAOS Summary Report*. Boston.

Turner, D. (2017). Variations of the project sponsor role and benefits realisation: A phenomenographic study. Sheffield Hallam University.

Turner, J. R. (2003). *Contracting for project management*. Routledge.

Turner, J. R. (2004). Farsighted project contract management: incomplete in its entirety. *Construction Management and Economics*, 22(1), 75–83.
<https://doi.org/10.1080/0144619042000186077>

Turner, J. R., & Keegan, A. (2001). Mechanisms of governance in the project-based organization:: Roles of the broker and steward. *European Management Journal*, 19(3), 254–267.

Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1–8.

Turner, J. R., & Simister, S. J. (2001). Project contract management and a theory of organization. *International Journal of Project Management*, 19(8), 457–464.

Um, K.-H., & Kim, S.-M. (2018). Collaboration and opportunism as mediators of the relationship between NPD project uncertainty and NPD project performance. *International Journal of Project Management*, 36(4), 659–672.

Vargas, L. C. de M. (2016). Economia Institucional: uma análise sobre os custos de transação no Brasil.

Vayyavur, R. (2015). ERP Implementation Challenges & Critical Organizational Success Factors. *International Journal of Current Engineering and Technology*, 55(44), 2277–4106.

Veld, J. in 't, & Peeters, W. A. (1989). Keeping large projects under control: the importance of contract type selection. *International Journal of Project Management*, 7(3), 155–162.
[https://doi.org/10.1016/0263-7863\(89\)90034-3](https://doi.org/10.1016/0263-7863(89)90034-3)

Wacker, J. G., Yang, C., & Sheu, C. (2016). A transaction cost economics model for estimating performance effectiveness of relational and contractual governance: theory and statistical results. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(11), 1551–1575.

Walker, D. H. T., & Rowlinson, S. (2008). Project types and their procurement needs. In *Procurement Systems* (pp. 32–69). London: Taylor and Francis.

Wang, Y., Lee, J., Fang, E. (Eric), & Ma, S. (2017). Project Customization and the Supplier

- Revenue–Cost Dilemmas: The Critical Roles of Supplier–Customer Coordination. *Journal of Marketing*, 81(1), 136–154. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0300>
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York.
- Williamson, O. E. (1979). The governance of contractual relations. In R. S. Kroszner & L. Putterman (Eds.), *The economic nature of the firm* (pp. 116–126). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511817410.011>
- Williamson, O. E. (1981a). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577. <https://doi.org/10.1086/227496>
- Williamson, O. E. (1981b). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577. <https://doi.org/10.2307/2778934>
- Williamson, O. E. (1983). Credible commitments: Using hostages to support exchange. *The American Economic Review*, 73(4), 519–540.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York.
- Williamson, O. E. (1991a). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 269–296.
- Williamson, O. E. (1991b). *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*.
- Williamson, O. E. (1991c). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 75–94.
- Williamson, O. E. (1995). Hierarchies, markets and power in the economy: an economic perspective. *Industrial and Corporate Change*, 4(1), 21–49.
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.
- Williamson, O. E. (2008). Outsourcing: Transaction cost economics and supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 44(2), 5–16.
- Winch, G. M. (2001). Governing the project process: a conceptual framework. *Construction Management & Economics*, 19(8), 799–808.
- Winch, G. M. (2012). Industrial Megaprojects: Concepts, Strategies and Practices for Success. *Construction Management and Economics*, 30(8), 705–708. <https://doi.org/10.1080/01446193.2012.665996>
- Zwikael, O. (2008). Top management involvement in project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(4), 498–511. <https://doi.org/10.1108/17538370810906228>