



ESTRUTURA DE GOVERNANÇA EM TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO (TI)

GOVERNANCE STRUCTURE FOR INFORMATION TECHNOLOGY (IT)

Flávia Mayara Segate ⁽¹⁾

José Paulo de Souza ⁽²⁾

Deisy Cristina Correa Igarashi ⁽³⁾

Universidade Estadual de Maringá/UEM, Maringá-PR

RESUMO

A escolha da governança via contratos é quase unânime para o setor de tecnologia de informação. Apesar de este tipo de governança apresentar elementos como comportamento oportunista, dependência e incerteza na transação. Diante o exposto, o objetivo da pesquisa é compreender a escolha da estrutura de governança via contratos, considerando os custos de transação gerados na relação contratual e recursos e capacidades internos ao cliente. Para tanto, realizou-se pesquisa descritiva a partir de entrevistas semiestruturadas com três empresas de Maringá-PR, contratantes de serviços em TI. A proposta de complementaridade entre a Economia de Custos de Transação (ECT) e Visão Baseada em Recursos (VBR) permitiu o entendimento de que nenhuma das empresas estudadas considera ter os recursos e capacidades necessários para a integração vertical eficiente e que os custos de transação para a manutenção e aquisição de uma equipe em TI superam os ganhos em termos estratégicos. Portanto, a estrutura de governança via contratos foi considerada a melhor opção, até mesmo no caso em que há alta especificidade de ativos, uma vez que parceria pode se caracterizar como uma ferramenta estratégica que gera vantagem competitiva.

Palavras chave: Estrutura de governança; contratos; tecnologia de informação.

ABSTRACT

The governance choice through contracts is almost unanimous for the information technology industry. Although this type of governance presents elements such as opportunistic behavior, transaction dependency and uncertainty. Given the above, the objective of the research is to understand the choice of governance structure through contracts, considering the transaction costs generated in the contractual relationship and internal customer resources and capabilities. Therefore, a descriptive research was conducted from semi-structured interviews with three companies in Maringá (PR) that hire IT services. The proposed complementarity between Transaction Cost Economics (TCE) and Resource Based View (RBV) has led to the understanding that none of the studied companies considers having the necessary resources and capabilities for efficient vertical integration and that transaction costs for maintaining an internal IT team outweighs the gains strategically. Therefore, the governance structure via contracts was considered the best option, even in case of high asset specificity, since partnership might be characterized as a strategic tool that generates competitive advantage.

Keywords: Governance structure; contracts; information technology.

INTRODUÇÃO

O cenário competitivo sofre mudanças constantes com a inserção de novos participantes no mercado de atuação

exigindo maior atenção no setor de tecnologia de informação (TI) (GOMES, 2014, FRAGA, BARBOSA, 2017). Pesquisas realizadas previamente, tais como: Bergamaschi (2004), Gorla e Somens (2014),

Gomes (2014), Talamoni e Galina (2014) e Li, Zheng e Zhuang (2017) apontam que a TI oferece a capacidade de melhorar o desempenho organizacional por meio de: flexibilidade, agilidade, rapidez e controle nas transações entre organizações e clientes. Além disso, possibilita o acompanhamento de constantes evoluções tecnológicas em tempo hábil, a fim de criar estratégias para manter as empresas competitivas e eficientes.

Deste modo, conforme Talamoni e Galina (2014), a TI não pode deixar de ser considerada nas decisões empresariais, por ser cada vez mais difícil controlar e gerir o ambiente organizacional sem seu apoio, por ela auxiliar em aspectos gerenciais, estratégicos, tecnológicos e econômicos.

Neste sentido, empresas de TI constituem um negócio baseado em tecnologias avançadas gerando ambiente de alta complexidade, além de demandar profissionais capacitados e investimento financeiro em tecnologia (WALDEN, HOFFMAN, 2007, CALICCHIO, MARCONDES, 2016). Assim, organizações que utilizam a TI como complementar às atividades decidem por terceirizar os serviços em TI em vez de internalizar a atividade, por tirar o foco da atividade fim da empresa, bem como em despendar tempo em atividades nas quais não é especialista (desempenho) (YANG, HUANG, 2000, WALDEN, HOFFMAN, 2007, GORLA, SOMERS, 2014). Conforme Barthélemy e Geyer (2005), outros determinantes para a terceirização de TI residem em fatores internos e exclusivos às organizações. No entanto, os serviços prestados (terceirizados) podem apresentar deficiências e dependência do contratante para com o fornecedor, devido, principalmente, à complexidade das atividades em TI (SANTILLI, LUCIANO, TESTA, 2011, GOMES, 2014, FRAGA, BARBOSA, 2017).

Na Teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT), Williamson (1985) afirma que a dependência, a racionalidade limitada e a incerteza evidenciada nos estudos sobre TI

possibilitam comportamentos oportunistas. Apesar de Gorla e Somers (2014) considerarem que parte dos riscos oriundos com a terceirização de TI ser mitigados por meio de estruturas de governança.

Na ótica da ECT, as estruturas de governança são mecanismos adotados pelos transatores, os quais permitem tornar as transações mais eficientes por meio da redução de custos de transação, mitigando problemas relacionados ao comportamento oportunista, dependência e incerteza nas transações (WILLIAMSON, 1985).

Deste modo, a ECT apresenta três mecanismos de governança (mercado, contratos e integração vertical), assim dependendo dos atributos da transação e diante dos pressupostos comportamentais, possibilita uma transação com maior eficiência (WILLIAMSON, 1985). No entanto, os recursos e capacidades internas, abordadas pela Visão Baseada em Recursos (VBR), também são capazes de orientar a escolha da estrutura de governança ao delinear estratégias voltadas para a geração de vantagens competitivas (FOSS; FOSS 2004).

Neste sentido, a terceirização ocorre se a vantagem competitiva gerada na parceria entre cliente e fornecedor ultrapassar os custos de transação gerados pela alta incerteza na transação, comportamento oportunista e dependência. Assim, as empresas podem decidir pela terceirização por gerar maior vantagem competitiva devido aos recursos internos assegurados na contratação, mesmo que tais custos sejam oriundos da parceria estabelecida.

Barthélemy e Geyer (2005), Walden e Hoffman (2006), Prado e Takaoka (2008), Gorla e Somers (2014) e Aubert e Rivard (2016) apontam que a forma contratual se refere a principal escolha de governança das organizações, ao transacionar com empresas prestadoras de serviços em TI. No entanto, a governança contratual apresenta problemas como: falta de qualidade e demora na realização dos processos; alta incerteza na

transação; apropriação de informações confidenciais, as quais podem gerar comportamento oportunista; dificuldades de monitoramento; desconhecimento das atividades, e riscos contratuais como quebra de contratos e oportunismo.

Frente ao exposto, surge o seguinte questionamento: como os custos de transação, recursos e capacidades internas impactam na escolha da estrutura de governança entre empresas e fornecedores de serviços de TI? O objetivo do estudo é compreender a escolha da estrutura de governança via contratos, considerando os custos de transação gerados na relação contratual e recursos e capacidades internos ao cliente. Assim, propõe-se uma compreensão mais ampla a respeito da escolha da estrutura de governança em TI via contratos limitado à relação entre empresas fornecedoras de softwares e o contratante, a partir da complementaridade de duas lentes teóricas: Economia de Custos de Transação (ECT) e Visão Baseada em Recursos (VBR).

Diante dos problemas gerados na relação contratual em TI, torna-se importante entender as justificativas para a escolha por contratos devido a possibilidade de ações oportunistas, ao fato de os contratos serem incompletos por estarem sujeitos à racionalidade limitada e por muitas vezes não prever salvaguardas contratuais. Além disso, pelo fato de em muitos casos o desenvolvimento de software não ser atividade fim da empresa, há a possibilidade de não haver o acompanhamento de avanços tecnológicos, e por isso elas demandam de serviços e profissionais de TI qualificados para que consigam acompanhar as constantes mudanças no cenário econômico e manterem-se competitivas (BERGAMASCHI, 2004, BARTHÉLEMY, GEYER, 2005, GORLA, SOMERS, 2014, JHA, BAG, 2019).

Deste modo, o estudo pretende contribuir para melhorias nas relações contratuais entre prestador e tomador de serviços ao identificar benefícios estratégicos, problemas e limitações da escolha por contratos para empresas em TI. Isto porque,

serviços e produtos deste seguimento promovem mudanças na economia e contribuem para a construção de conhecimento essencial para a sociedade (TALAMONI, GALINA, 2014).

Ademais, pela ótica das teorias econômicas, estudos sobre serviços ainda são escassos, pois o setor está em desenvolvimento constante e contribui para o crescimento econômico e geração de empregos, principalmente no que tange aos serviços em TI (ROSENBAUM, 2013, JHA, BAG, 2019).

A escolha pela complementaridade das lentes teóricas se justifica ao fornecer análise mais completa das escolhas sobre estrutura de governança, apresentar referencial com explicações sobre o vínculo entre eficiência e estratégia. Deste modo, a primeira teoria escolhida faz parte do nível microanalítico da Nova Economia Institucional (NEI), a Teoria dos Custos de Transação (ECT) que visa a eficiência nas transações a partir de análises dos custos de transação. A segunda abordagem trata da Visão Baseada em Recursos (VBR) e visa a estratégia a partir de recursos e capacidades internas da firma, a fim de gerar vantagens competitivas sustentáveis.

REFERENCIAL TEÓRICO

Teoria dos Custos de Transação (ECT)

A vertente macroanalítica e microanalítica da Nova Economia Institucional (NEI) desenvolve-se a partir do trabalho seminal de Ronald Coase, em 1937, em que a firma deixa de ser vista apenas por sua função de produção, desafiando os conceitos da economia clássica (FARINA, AZEVEDO, SAES, 1997). A vertente macroanalítica busca explicar as mudanças nas instituições a partir da compreensão de regras, normas e leis que regem o comportamento da sociedade (ZYLBERSZTAJN, 2005). A vertente microanalítica explica as diferentes estruturas de governança e as transações entre firmas

(ZYLBERSZTAJN, 2005), e tem como alguns dos principais autores Harold Demsetz, ao estudar os direitos de propriedade, Yoram Barzel, com a Teoria dos Custos de Mensuração (TCM) e Oliver Williamson, que apresenta a Teoria dos Custos de Transação (ECT).

Neste sentido, Williamson (1985) define os custos de transação como custos de adaptação, monitoramento, planejamento, entre outros que se distinguem dos custos de produção. Eles podem ser de dois tipos: ex ante, relacionados com a negociação e salvaguardas de acordos; ou ex post, que se relacionam com o cumprimento de compromissos que foram acordados, adaptações, barganha, dentre outros. Ou seja, a ECT foca a eficiência nas transações por meio da economia de custos de transação e tem como unidade básica de análise a transação (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Para Williamson (1985) tais custos são gerados em função de pressupostos comportamentais e de atributos que envolvem a transação. Assim, a busca pela redução dos custos de transação resulta na escolha de mecanismos que regulem as transações, ou seja, estruturas de governança que permitam se alcançar melhores níveis de eficiência (WILLIAMSON, 1985). Deste modo, é preciso conhecer os atributos da transação, sendo: especificidade de ativo, incerteza e frequência, dado que os pressupostos comportamentais (racionalidade limitada - "reconhece limites na competência cognitiva" e oportunismo - "caracteriza a busca do autointeresse"), os quais são intrínsecos aos seres humanos e estão presentes nas transações, exercem conjuntamente influência sobre custos de transação e impactam na escolha da estrutura de governança (WILLIAMSON, 1985, p. 40, SORRELL, 2007).

Segundo Zylbersztajn (2005), a limitação de atores humanos decorre da complexidade do ambiente que cerca a decisão, assim, esses não conseguem atingir a racionalidade plena. Ademais, em condições complexas e incertas

a racionalidade limitada é mais relevante (WILLIAMSON, 1985, SIGNORINI, ROSS, PETERSON, 2015). Neste sentido, a incerteza associada com a assimetria de informação insere os atores humanos em transações complexas, e conforme a complexidade aumenta, tais atores ficam mais vulneráveis ao comportamento oportunista (SIGNORINI, ROSS, PETERSON, 2015).

O comportamento oportunista pode ser considerado uma ação intencional em que agentes econômicos buscam os próprios interesses nas transações, agindo em benefício próprio (WILLIAMSON, 1985). Assim, o oportunismo está relacionado à divulgação incompleta/distorcida de informações (assimetria de informação), especialmente quando esta ação ocorre de modo intencional com a finalidade de ludibriar a outra parte (WILLIAMSON, 1985). A assimetria de informação acontece quando as partes em uma transação têm diferentes níveis de informações, o que se reflete na transação e na relação entre as partes e causa maior incerteza no ambiente que permeia a transação (WILLIAMSON, 1985).

Dentre os atributos da transação tratados por Williamson (1985), a incerteza está relacionada com a complexidade do ambiente econômico e com a incapacidade em prever contingências futuras, ou seja, pela limitação em prever o que pode acontecer a medida em que as transações ocorrem (SIGNORINI, ROSS, PETERSON, 2015). O segundo atributo, a frequência, é definida como medida de recorrência com que determinada transação se efetiva (WILLIAMSON, 1985, AZEVEDO, 2000), de modo que quanto maior a frequência, maior a dependência entre as partes. Em contrapartida, a recorrência na transação tende a desenvolver reputação favorável entre as partes (MIRANDA et al., 2010), uma vez que ao se repetir "ao longo do tempo, os efeitos da incerteza tendem a ser reduzidos (HOLMSTROM, 1979). O terceiro atributo, especificidade dos ativos, é considerado o

mais importante para a escolha da estrutura de governança. Isto porque, a especificidade de ativos considera a necessidade de investimentos duráveis, realizados em apoio ao desenvolvimento de transações particulares e específicas (WILLIAMSON, 1985). Tal especificidade pode ser referente a ativos: locais, físicos, humanos, dedicados, de marca, e de tempo (WILLIAMSON, 1991). Carvalho e Paulillo (2009) explicam que quanto maior a especificidade de ativo maior é a perda associada à ação oportunista devido aos ativos específicos possuírem características específicas a determinada transação.

Assim, caso uma das partes do contrato realize investimentos específicos capazes de gerar rendas, na ausência de salvaguardas, uma parcela do valor destes investimentos pode ser desapropriada ex post pela outra parte envolvida na transação, além de gerar perda de valor ao ser replantada (WILLIAMSON, 1991, ZYLBERSZTAJN, 2005).

As estruturas de governança são determinantes para a economia dos custos de transação. Tais estruturas são classificadas em: mercado, formas híbridas (contratos) e integração vertical (WILLIAMSON, 1985, 1996). Para Williamson (1985) a governança via mercado é a principal estrutura de governança para transações não específicas de frequência ocasional e recorrente. Ménard (2004) salienta que a transação via mercado segue a dinâmica da oferta e da demanda, na qual o elemento preço é mais relevante nesse cenário.

A integração vertical, por sua vez, apresenta como vantagem a promoção de adaptações de forma mais dinâmica (WILLIAMSON, 1985) e é motivada, principalmente, pelo alto nível de especificidade de ativos, mas também, pela frequência e incerteza na transação (WILLIAMSON, 1985, 1991).

Em relação às formas híbridas ou contratos, Masten (1998) explica que o contrato completo considera ser possível prever e determinar o comportamento frente

a qualquer contingência. O contrato incompleto, entretanto, abandona a ideia de formulação completa limitada devido a ocorrência de racionalidade limitada, oportunismo e de assimetria de informação (WILLIAMSON, 1985). Portanto, existe possibilidade de a incompletude contratual ser utilizada como estratégia para obtenção de benefícios, visto que as partes podem reinterpretar cláusulas contratuais para benefício próprio (ZAHERR, VENKATRAMAN, 1995, CAMINHA, LIMA, 2014). Ademais, existem variadas possibilidades de negociações que podem envolver múltiplos participantes e ser amparada por complexos mecanismos de salvaguardas, tornando a formulação dos contratos mais difícil e possibilitando a existência de lacunas contratuais (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Visão Baseada em Recursos (VBR)

A Visão Baseada em Recursos (VBR) origina-se na teoria econômica a partir dos estudos de Edith Penrose (1959) e também de insights dos trabalhos de Harold, tendo como foco a estratégia, cuja unidade de análise é o recurso (DEMSETZ, 1973, FOSS, 2005, SAES, 2009, BARNEY, HESTERLY, 2007, HAYASHI, ITO, GIMENEZ, PONGELUPPE, 2018). Isso diferentemente do prescrito na literatura de estratégia (Porter, 1980, 1981), a qual tinha por foco a análise de mercados, em que as fontes geradoras de vantagem competitiva são externas à empresa e, portanto, entendia que os recursos internos as organizações eram homogêneos. Neste sentido, ao propor a VBR Penrose (1959) apresenta a importância de aspectos internos às firmas e não apenas oriundos do mercado, podendo entendê-las como um conjunto mais amplo de recursos internos em termos estratégicos.

Com o estudo desenvolvido por Penrose (1959) há valorização dos recursos internos das firmas, que são considerados heterogêneos, ou seja, não podem ser exatamente iguais a outras firmas, tais como: processo de aprendizado, experiências,

conhecimento dos gerentes, entre outros. Demsetz (1973) também contribui no desenvolvimento da VBR ao tratar de recursos que não são totalmente móveis e, portanto, podem implicar em vantagem diferencial para algumas empresas.

Apesar das contribuições de Penrose (1959) e Demsetz (1973) é somente a partir de Wenerfelt (1984) que as premissas da VBR são elucidadas ao apresentar as diferenças entre análise estratégica com foco no produto e análise estratégica com foco em recursos. É nesse momento que os recursos são identificados como ativos tangíveis ou intangíveis, tais como: marcas, contatos, pessoal qualificado, maquinários, procedimentos, capital, entre outros (WENERFELT, 1984). Foss (2005) explica que Barney (1991) consolida as percepções de Wenerfelt (1984) ao apresentar pressupostos da VBR e evidenciar recursos e capacidades internas das organizações. Assim, desenvolve juntamente com Peteraf (1993) a chamada VBR pura.

Barney (1991) e Peteraf (1993) consolidam a abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR), a qual trata a gestão estratégica como decorrente de recursos e capacidades internos exclusivos a empresa, sugerindo, conforme Barney (1991, p. 99) "que as empresas obtêm vantagens competitivas sustentáveis implementando estratégias que exploram seus recursos internos". Deste modo, recursos internos disponíveis (inputs) em uma empresa podem ser fonte de vantagem competitiva ou fonte de vantagem competitiva sustentável frente aos concorrentes (BARNEY, 1991, PETERAF, 1993).

Barney (1991) e Peteraf (1993) consideram que uma empresa apresenta vantagem competitiva sustentável quando os benefícios de sua estratégia adotada em relação aos seus recursos e capacidades internas não conseguem ser duplicados por outras empresas, e tais benefícios continuam a existir mesmo depois que os esforços para duplicar essa vantagem estiverem cessados

(BARNEY, 1986, 1991, FOSS, 2005, SAES, 2009). Neste sentido, Saes (2009) afirma que a vantagem competitiva estaria assegurada por habilidades da empresa em encontrar ou criar recursos e capacidades internas distintas as quais fossem difíceis de imitar.

Para manter a vantagem competitiva, na visão de Barney (1991), os recursos internos precisam apresentar quatro características essenciais: valor, raridade, imperfeita imitabilidade e insubstituíbilidade. Assim, os fatores determinantes de competitividade das empresas correspondem aos recursos e capacidades estratégicos, que são heterogêneos e de difícil imitação ou transferência entre os concorrentes (WENERFELT, 1984, BARNEY, 1986, 1991, FOSS, 2005, SAES, 2009).

Posteriormente, Barney e Hesterly (2012) apresentam o modelo VBR, criado para analisar diferentes recursos e capacidades que uma empresa possui, bem como seu potencial em gerar vantagens competitivas. Neste modelo, são consideradas quatro pontos sobre um recurso ou capacidade para verificar o potencial competitivo da firma: valor, raridade, imitabilidade e organização. Este último trata da forma como os recursos são organizados internamente, possibilitando aproveitar o potencial dos recursos e das capacidades ao máximo e gerar vantagem competitiva sustentável (BARNEY, HESTERLY, 2012, HAYASHI, ITO, GIMENEZ, PONGELUPPE, 2018).

Além disso, Barney e Mackey (2016) afirmam que o modelo VBR possibilita identificar os tipos de impactos que um recurso ou capacidade deve ter para criar valor, a saber: como seu uso na escolha e implementação de estratégias aumenta receitas líquidas em uma empresa; ou diminui custos líquidos. Deste modo, se os recursos ou capacidades de uma empresa não apresentarem esses efeitos, eles não são considerados fonte de vantagem competitiva. Tal percepção está alinhada com Peteraf (1993), que destaca que a vantagem competitiva sustentável acontece quando os

recursos internos apresentam: superioridade por serem heterogêneos; apresentam barreiras ex ante a competição, ao limitar a competição devido à falta de informação para os concorrentes; têm limites ex post à competição (barreiras de entrada), o que os tornam difíceis de imitar; e, por fim, a imobilidade, em que os recursos e capacidades possuem especializações que os tornam adaptados exclusivamente para uma empresa ou atividade.

Portanto, para manter a vantagem competitiva, os recursos da firma devem estar heterogeneamente distribuídos e não ser imitáveis, o que impede sua transferência (HAYASHI, ITO, GIMENEZ, PONGELUPPE, 2018). Deste modo, a VBR fornece percepções relativas ao papel dos recursos e capacidades de empresas como principal base de estratégia, a fim de gerar e manter a lucratividade, além de fornecer explicações sobre a heterogeneidade competitiva (NAGANO, 2019).

Complementaridade entre ECT e VBR

A VBR apresenta dificuldades de possibilitar predições empíricas, uma vez que as explicações das fontes de vantagem competitiva sustentável são sempre ex post (SAES, 2008). Tal carência pode ser suprida pela condição de previsibilidade da ECT, que juntamente com os pressupostos da VBR pode fornecer condições necessárias para tomada de decisões futuras de forma abrangente.

Deste modo, em análises ex post, a VBR evidencia recursos e capacidades estratégicas que geram vantagem competitiva para a empresa, na qual a ECT pode fornecer, a partir da estrutura de governança, meios de gerir ou proteger esses recursos e capacidades exclusivos (AUGUSTO, SOUZA, 2014). Assim, decisões ex ante, embasadas em concepções de ambas as abordagens, podem identificar estratégias ex post, na qual sozinha a VBR não é capaz de prever.

Neste sentido, para Williamson (1985) ao decidir pela estrutura de governança mais eficiente, a especificidade de ativos é o

atributo de maior importância, tornando-se assim, em caso de alta especificidade de ativos a integração vertical, a melhor opção. No entanto, autores como Langlois (1992) e Saes (2009) afirmam que recursos internos e estratégicos podem influenciar na escolha da estrutura de governança e, portanto, a decisão não pode se limitar aos atributos da transação. Deste modo, aspectos complementares entre ECT e VBR residem nos recursos e capacidades estratégicos (VBR) e ativos específicos (ECT) quanto às escolhas pela estrutura de governança (AUGUSTO, SOUZA, CARIO, 2018).

Langlois (1992) explica que as capacidades influenciam nas decisões a respeito da governança, afinal pode ser custoso criar internamente capacidades que estão disponíveis no mercado. Todavia, optar por suportar tais custos se justifica quando há o objetivo de gerar processo de aprendizado interno, de modo que esse gasto seja revertido em investimento por proporcionar diferencial competitivo, possibilitando integração vertical. Do contrário, a opção mais vantajosa é contratação via mercado e a transação entre as partes se configura como mecanismo de aprendizado (LANGLOIS, 1992).

Crook, Combs, Ketchen e Aguinis (2013) afirmam que ao decidir pela estrutura de governança não basta considerar apenas atributos da transação, como a especificidade do ativo, mas também se este ativo apresenta características essenciais para torná-lo um recurso estratégico. Isso porque, ao avaliar se um recurso é valioso, raro e custoso de imitar, formando o acrônimo VBR, explorá-lo gera vantagem competitiva sustentável (BARNEY, HESTERLY, 2012). Neste sentido, caso o atributo ativo específico abordado na ECT apresente características que compõem o modelo VBR, este ativo pode ser entendido como um recurso estratégico, afinal, conforme Barney e Mackey (2016), recursos considerados raros e de valor garantem a inimitabilidade. Além disso, podem ser organizados de modo a determinar a duração de vantagem competitiva. Portanto, a

integração vertical pode estar relacionada com a proteção de ativos específicos, os quais ao mesmo tempo podem ser considerados recursos estratégicos e influenciam nas decisões de agentes (AUGUSTO, SOUZA, CARIO, 2018).

Na VBR a estrutura de governança é entendida como forma de proteger recursos e capacidades internas que são fonte de vantagens competitivas (ARGYRES, ZENGER, 2012). Assim, optar por contrato pode ser uma estratégia que gera vantagem competitiva, pois ganhos obtidos a partir desta escolha podem ultrapassar a minimização de custos de transação que ocorrem com a integração vertical na presença de ativos específicos. Isto ocorre porque o relacionamento via contratos pode proporcionar desenvolvimento de rotinas interfirmas, aprendizagem conjunta e transferência de conhecimento, complementando recursos e capacidades previamente existentes e fornecendo novas (ARGYRES, ZENGER, 2012).

Outro ponto abordado por Argyres e Zenger (2012) reside no fato de que a ECT fornece pouca orientação sobre quais transações requerem determinado tipo de estrutura de governança. Em contrapartida, a literatura de estratégia sugere que os tipos de transações que uma empresa escolhe empreender refletem em tentativas de criar valor a partir do desenvolvimento de capacidades superiores. Estas capacidades orientam quais investimentos devem ser feitos, e deste modo, a VBR aponta quais as transações que a empresa deve se empenhar para fazer as escolhas de governança (ARGYRES, ZENGER, 2012).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem caráter qualitativo, uma vez que se pretende compreender o que fundamenta e justifica os diferentes pontos de vista sobre determinado fenômeno (GASKELL, 2002). Quanto ao delineamento, o estudo se classifica como descritivo que, conforme Diehl e Tatim (2004), têm como

objetivo descrever fatos e fenômenos de determinada realidade, a fim de obter informações a respeito de um problema a ser investigado. O Corte da pesquisa foi seccional/transversal e a unidade de análise se limitou a empresas contratantes de serviços em TI com foco na contratação de softwares.

A coleta de dados ocorreu em Dezembro de 2018 por meio de entrevista semiestruturada, as quais partem de questionamentos apoiados na teoria e oferecerem amplo campo de interrogativas que surgem conforme as respostas dos entrevistados (TRIVIÑOS, 1987, MINAYO, 2009). As entrevistas foram realizadas com os gerentes de três empresas na região de Maringá-PR, que não têm seus nomes divulgados no estudo por questões éticas.

A escolha das empresas se deu por questões de acessibilidade. Além disso, nota-se que independente do ramo de atividade em que atua, a maioria das empresas optam por terceirizar os serviços em TI (GORLA, SOMERS, 2014, AUBERT, RIVARD, 2016), portanto, a escolha do seguimento não teria impacto para os resultados do presente estudo. A escolha por entrevistar os gerentes se justifica pelo fato de que, geralmente, possuem maior poder de decisão e conhecimento sobre a elaboração e negociação dos contratos.

O contato com os gerentes das empresas se deu por meio de agentes chave que poderiam intermediar a comunicação entre os pesquisadores e gerentes, a fim de agendar dia e hora para realização da entrevista. Todos aceitaram participar da pesquisa no primeiro contato e as agendaram dentro das respectivas empresas, em horário de expediente. Cada entrevista levou em torno de 30 minutos e foram gravadas para posterior transcrição em planilhas eletrônicas com a ajuda do programa InqScribe.

A construção do roteiro de entrevistas foi realizado por meio de adaptação do estudo de Bergamaschi (2004), o qual investigou formas de terceirização e

gerenciamento em Tecnologia de Informação de empresas contratantes destes serviços. As principais questões que compõem o roteiro de perguntas estão apresentadas na Tabela 1,

as quais utilizaram como base as teorias: Economia dos Custos de Transação (ECT) e Visão Baseada em Recursos (VBR).

Tabela 1 - Principais questões do roteiro de perguntas

Questões de Pesquisa	
Implementação do Sistema	
Houve custos adicionais com alguma ferramenta, serviço ou manutenção durante a implementação?	
O pessoal da empresa sabia usar o software?	
Você imaginava quanto tempo poderia durar a implementação do sistema na empresa?	
Atendimento ao Cliente	
A quantidade de pessoas disponíveis para atender no suporte é suficiente? Atendem em tempo hábil?	
Custos com treinamentos extras foram firmados em contrato?	
Houve necessidade de customizações, treinamentos, adequações ou atualizações do software?	
Foram cobrados valores extras por isso?	
Manutenção do Software	
Existem custos adicionais pelas atualizações?	
Foram firmados valores em contrato para as atualizações? Ou estipulado valores por atualizações adicionais?	
Quanto deveria ser oferecido de suporte por mês?	
Qual quantidade é oferecida de suporte por mês?	
Customizações	
Quando foi firmado o contrato, quais customizações você já sabia que seriam necessárias para adequar o sistema à empresa?	
Houve necessidade de customizações adicionais?	
Foram cobrados valores extras por isso, valores que não estavam firmados em contrato?	
Relação	
Você trocaria de fornecedor hoje?	
Você sente como e a empresa estivesse “presa” a este fornecedor?	
Seria possível criar um setor de TI dentro da empresa, com o próprio pessoal e software?	
Existem mais fatores que ficaram fora do contrato e foram cobrados adicionalmente?	
Como é a relação da empresa com este fornecedor?	

Fonte: Elaborada pelos autores com base no Referencial Teórico (2019)

A coleta de dados ocorreu por meio da análise documental. Conforme Triviños (1987) ela permite ao pesquisador reunir uma grande quantidade de informações do objeto, tal como se exige em estudos descritivos. Segundo Minayo (2009) as fontes para a coleta de dados documental são diversas, podendo ser livros, artigos científicos, jornais, revistas, periódicos, documentos e estatísticas oficiais, teses, dissertações, entre outros bancos de dados físicos e virtuais disponíveis

ao pesquisador. Nesta pesquisa, em alinhamento ao objetivo proposto e ao suporte teórico, os documentos analisados foram os contratos de serviço de TI firmados entre as partes.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa do estudo foi desenvolvida a análise dos dados coletados por meio das entrevistas semiestruturadas com

gerentes de três empresas maringaenses, a partir do suporte teórico da complementaridade entre a Economia dos Custos de Transação (ECT) e a Visão baseada em Recursos (VBR), a fim de compreender a escolha da estrutura de governança dos serviços em Tecnologia de Informação (TI), considerando os custos de transação, recursos e capacidades internos do contratante.

Problemas na Estrutura de Governança via Contratos

A partir das entrevistas observou-se que todas as empresas consideram os serviços de TI e o software que contratam, juntamente aos serviços, ferramentas determinantes para a existência da organização. O grau de qualidade do software e do atendimento do pessoal de TI que está relacionado com agilidade, atualizações e inovações, impacta diretamente na qualidade dos serviços e produtos das três empresas, o que denota um alto grau dependência por parte dos contratantes.

Ao questionar se os entrevistados se sentiam dependentes de seus fornecedores, todos afirmam que sim, com destaque para o entrevistado dois: “[...] hoje somos totalmente dependentes do sistema e do pessoal [prestador de serviço de TI], se o sistema para a empresa para também”. Este alto grau de dependência gerada na transação abre possibilidades para comportamento oportunista por parte dos fornecedores.

Os principais pontos apresentados para a empresa um, que se caracteriza como comportamento oportunista, foram os prazos para implementação do software e treinamentos, que por não estarem estipulados no contrato, ocorreu conforme a vontade do fornecedor. Para a empresa dois,

o comportamento oportunista ocorre por meio do tempo de atendimento e conclusão das solicitações de serviços, conforme relato: “Quando peço um relatório personalizado, eles demoram o tempo que querem pra atender ao chamado [solicitação do serviço via site do fornecedor], isso porque não definimos data, nem prazos, nem nada, aí ficamos dependendo da boa vontade deles. Para terminar o relatório é a mesma coisa”.

A empresa três encontrou problemas relacionados à cobrança de preços exorbitantes para acréscimo de usuários no software: “[...] meu pai contratou [os serviços de TI e o software] e não entendia disso de aumentar usuário, daí depois cobraram um valor absurdo para inserir e a gente teve de pagar, porque trocar de fornecedor nessa altura é pior”.

A falta de conhecimento do software e dos serviços contratados fica evidente no relato, caracterizando-se como racionalidade limitada por parte do contratante. Deste modo, o cliente não consegue estabelecer contratos que deem suporte a todas as contingências futuras de uma transação e abre espaço para que haja comportamento oportunista por parte do fornecedor. Assim, situações como a cobrança de preços altos ou taxas extras por serviços adicionais se tornam fator comum na prestação de serviços de TI.

A assimetria de informação caracterizada como a divulgação incompleta/distorcida de informações (WILLIAMSON, 1985) ocorre na relação entre a empresa três e seu fornecedor, já que houve omissão de informações altamente relevantes, como o valor de inclusão por usuários no software, o que gerou prejuízos ao contratante. A assimetria de informação também está presente nas transações dos demais entrevistados, pois devido ao alto

nível de desconhecimento dos serviços e ferramenta contratada, não possuem o mesmo número de informações que o prestador de serviços, o que os deixa vulneráveis ao comportamento oportunista e dependência.

Software como Ativo Específico e Recurso Estratégico

O software oferecido pelas empresas prestadoras de serviços de TI é uma ferramenta que pode ser adaptada para qualquer organização, no entanto, muitas ferramentas específicas e exclusivas são desenvolvidas e ajustadas para o cliente, os quais os chamam de customizações. Deste modo, processos e rotinas internas irão definir o modo como este software será operacionalizado e se haverá necessidades de adequações específicas para cada empresa.

Ao questionar os entrevistados se necessitaram de adaptações específicas e exclusivas para o software, o entrevistado dois afirmou que sim e que estas customizações não podem ser alocadas para concorrentes, pois estes possuem rotinas e processos diferentes e, portanto, no concorrente não apresentaria os mesmos resultados. Já os entrevistados um e três afirmam não necessitarem de customizações específicas.

Visto que a definição de ativos específicos para Williamson (1985, p.54) trata-se de “ativos especializados que não podem ser realocados sem sacrifício do valor produtivo, no caso de o contrato ser interrompido ou prematuramente terminado”, as customizações podem ser consideradas como ativos específicos. Isso ocorre porque envolvem processos e rotinas internas únicas de cada organização, pois não há possibilidade de reimplementação dessas

customizações em outros clientes, tampouco em outros softwares.

Além disso, tais customizações são consideradas pelo entrevistado dois ferramentas que trazem vantagens frente aos seus concorrentes, pois melhoram os processos internos e trazem maior agilidade para responder às demandas do mercado e não podem ser copiados. Assim, em alinhamento às definições de ativo específico de Williamson (1985), as customizações também podem ser consideradas recursos estratégicos, por apresentarem imperfeita imitabilidade, insubstitubilidade, valor e raridade, conforme Barney (1991).

Deste modo, o cliente se encontra dependente dessa relação na qual as rotinas e adaptações que demandam tempo e recursos para sua conclusão seriam perdidas caso a parceria fosse desfeita e haveria perda em relação aos concorrentes, por não apresentar a agilidade necessária para manter-se competitivo.

No caso dos entrevistados um e três, este cenário mostra-se diferente, pois o software contratado não teve customizações exclusivas e, portanto, poderia ser alocado em outros clientes ou substituído pelo contratante a qualquer momento. No entanto, para os entrevistados, como as atividades de TI são altamente complexas, em caso da parceria ser desfeita haveria necessidade de disponibilizar tempo para ensinar a operacionalização do novo software aos empregados, além de gerar inúmeros atrasos nas rotinas da empresa, ou seja, custos de transação.

Estrutura de Governança via Integração Vertical

Diante do cenário exposto pelo entrevistado dois, na visão da ECT a integração vertical seria a estrutura de

governança mais adequada, pois protegeria os recursos estratégicos e minimizaria os custos de transação decorrentes da especificidade de ativos. No entanto, o entrevistado afirma não ter possibilidade de sustentar um setor tão complexo e custoso: “ter o setor aqui dentro não compensa, é muito caro e eu não tenho pessoal pra cuidar disso, não tenho nem espaço pra esse pessoal aqui. A gente vai se virando, vai aprendendo a mexer no sistema, mas ainda não sabemos nada de como ele funciona por dentro”.

Deste modo, os custos de transação gerados para efetivar e manter a integração vertical ultrapassaria os ganhos obtidos com a relação contratual, pois o cliente não possui uma equipe eficiente e especializada que o atende em tempo hábil e com qualidade. Selecionar esse pessoal especializado também demanda recursos financeiros e conhecimento para seleção, o que a empresa não tem disponível. Portanto, embora a integração vertical seja uma solução para a alta dependência e o comportamento oportunista, a empresa não possui os recursos e capacidades internos para efetivar a integração vertical.

As demais empresas entrevistadas também afirmam não ter condições de contratar um pessoal especializado e de desenvolver um software próprio, porque isso demanda muito tempo, dinheiro e conhecimento especializado. Além disso, os três entrevistados têm receio de que uma equipe interna não acompanhe as evoluções tecnológicas no tempo suficiente para lhes trazer vantagens frente aos concorrentes. Ademais, ainda que haja comportamento oportunista e dependência na relação contratual, o prestador de serviços não irá prejudicar o cliente e correr o risco de perder sua reputação no mercado.

Outro ponto importante se trata do aprendizado dos gerentes a respeito de tecnologias de informação, em que todos afirmam ter aprendido muito a respeito de TI por meio da parceria estabelecida entre a empresa e o fornecedor. Deste modo, conforme Langlois (1992), pode ser custoso criar capacidade internamente que já estão disponíveis no mercado, ou seja, contratar pessoas com conhecimento sobre TI e ensinar estes conhecimentos aos demais pode gerar custos de transação e o empenho de recursos financeiros maiores que na contratação.

O entrevistado três, que apresenta a parceria mais longa, afirma existir uma troca de aprendizado e experiência que garante maior eficiência nos processos internos da empresa e vantagens sobre seus concorrentes: “faz tempo que a gente tá com esse pessoal e eles já conhecem muito da empresa, até dá preferência pra gente, isso aí outros escritórios não tem”. Portanto, para a empresa três a governança via contratos se caracteriza como um recurso estratégico, afinal a frequência na transação foi capaz de desenvolver reputação favorável entre as partes, o que garante maior vantagem frente aos concorrentes que não apresentam uma relação tão sólida.

Tal cenário não foi relatado pelo entrevistado um, visto que o tempo de contrato é muito menor que o da empresa três e, portanto, não houve tempo de se desenvolver uma relação de confiança. No entanto, o pouco tempo de parceria permite a adequação e ajustes de cláusulas contratuais, que não ocorre na empresa três, por apresentar risco de desestabilizar a confiança conquistada com o tempo.

Contudo, tanto o entrevistado um quanto os demais, entendem que a relação entre fornecedor e cliente possa ser um

recurso estratégico valioso. Afinal, com a parceria haverá uma relação única baseada na confiança, além de compartilhamento de experiências e aprendizado, resultando em melhoramentos internos e vantagem competitiva sustentável.

Tal relação só pode ser alcançada por meio da estrutura de governança via contratos. Assim, a elaboração de contratos que possam minimizar as lacunas contratuais existentes, minimizando ações oportunistas ou dependência, poderia tornar esta escolha mais eficiente.

CONCLUSÃO

O objetivo proposto deste estudo foi compreender a escolha da estrutura de governança via contratos, considerando os custos de transação gerados na relação contratual e recursos e capacidades internos ao cliente. Para tanto, utilizou-se a complementaridade entre premissas da Teoria dos Custos de Transação (ECT) e da abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR).

Percebe-se que a escolha por contratos para o setor de TI envolve fatores estratégicos, como vantagens competitivas em termos de agilidade nos processos e rotinas internas, que o fornecedor pode oferecer de melhor forma que o contratante. Além disso, possuir uma equipe interna requer recursos e capacidades que as empresas não possuem, como tempo, conhecimento e recursos financeiros. Ademais, custos de transação para contratação de pessoas especializadas e manutenção do setor ultrapassariam os benefícios da integração vertical.

Na contratação de TI, a racionalidade limitada reforça a possibilidade de comportamento oportunista, dado a elevada

dependência do cliente em relação às capacidades e recursos associados ao software do fornecedor. Por mais que o contrato esteja alinhado aos atributos transacionados, ele não é capaz de minimizar ou eliminar, na maioria dos casos, comportamento oportunista *ex post*.

Em alinhamento aos pressupostos teóricos da ECT, para o entrevistado dois, em que houve necessidade de customizações específicas para o software, a integração vertical possibilitaria maior eficiência na transação, uma vez que possuir um software e equipe própria poderia eliminar a relação de dependência do cliente para com o fornecedor, protegendo-o de comportamento oportunista. No entanto, o entrevistado afirma não ter os recursos e capacidades como conhecimento, recursos financeiros e espaço físico, necessários para efetivar esta opção. Além disso, o custo de transação *ex post* gerados com treinamentos, recrutamento, monitoramento, entre outros, para realizar a integração vertical iria superar os benefícios da terceirização, que além de otimizar os processos internos, permite que a empresa direcione seus esforços somente para seu produto principal.

Desse modo, a partir da complementaridade da ECT e VBR foi possível compreender a escolha da empresa dois pela contratação, mesmo havendo dependência e oportunismo gerado na transação. Afinal, a integração vertical não supera os ganhos em termos estratégicos da contratação, para esse caso. Ademais, caso a relação contratual deixe de se apresentar como uma ferramenta estratégica, a partir da complementaridade entre as abordagens teóricas, pode-se identificar de forma mais clara os recursos e capacidades necessários para que a integração vertical seja

concretizada e se mostre eficiente, como por exemplo, a necessidade de pessoal especializado.

Para os demais entrevistados, um e três, existe baixa especificidade de ativos, fato que pela ótica da ECT explica a opção de governança via contratos, pois permite a escolha de fornecedores alternativos. Assim, os problemas evidenciados pelos entrevistados um e três, tratam-se de formulação inadequada de contratos, em outras palavras, racionalidade limitada. A estrutura de governança via contratos poderia proporcionar uma transação eficiente e vantajosa, caso houvesse cláusulas melhores definidas e estruturadas que pudessem minimizar o comportamento oportunista e dependência.

A ECT fornece pouca orientação sobre quais transações requerem um determinado tipo de estrutura de governança. Deste modo, as organizações deixam de empenhar seus esforços em transações que requerem mais atenção, seja por apresentarem maior potencial estratégico ou por possuírem custos de transação elevados. Com base na afirmativa dos entrevistados de que as atividades de TI são fundamentais para a qualidade de seus serviços e produtos e para o funcionamento da empresa, entende-se que seria estratégico empenhar seus esforços na escolha de governança adequada para este setor ou na formulação adequada dos

contratos, visto sua complexidade e importância.

Identificou-se que uma das maiores dificuldades na contratação dos serviços de TI está na impossibilidade de mensurar com precisão a capacidade e o serviço ofertado pelo profissional de TI devido à complexidade desta atividade. Tal dificuldade de mensuração pode resultar no comportamento oportunista pela apropriação de valor por parte do prestador de serviços, devido à racionalidade limitada do contratante ou assimetria de informação. Assim, a contratação poderá tornar-se inviável.

Deste modo, para estudos futuros, sugere-se que seja explorada a complementaridade da VBR com outras teorias, dado que aspectos do direito econômico, que são difíceis de salvaguardar por meio de contratos formais, ocupam um grande espaço nas transações, gerando custo ex post da transação. Assim, fatores relacionados com a mensuração podem impactar na escolha da estrutura de governança, além de recursos, atributos e custos de transação.

REFERÊNCIAS

ARGYRES, N.; ZENGER, T. Capabilities, transaction costs, and firm boundaries. **Organization Science**, v. 23, n. 6, p. 1643-1657, 2012.

AUBERT, B. A.; RIVARD, S. A commentary on: "The role of transaction cost economics in information technology outsourcing research: A meta-Analysis of the choice of contract type". **Journal of Strategic Information Systems**, v. 25, p. 64-67, 2016.

AUGUSTO, C. A., SOUZA, J. P. Nova economia institucional: vertentes complementares. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**. Vol. 13, N. 1, p. 93-108, Jan/Mar. 2014.

Revista Perspectivas Contemporâneas, v. 14, n.3, p. 03-20, set./dez. 2019.
<http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas>

- AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P. de; CARIO, S. A. F. Integração Vertical em Montadoras Automotivas. **RAC**. V. 22, n. 5, p. 704-725, Set/Out. 2018.
- AZEVEDO, P. F. Nova economia institucional: referencial geral e aplicação para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v.47, n.1, p.33-52, 2000.
- BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, v.32, n.10, p.1231-1241, 1986.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 01, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Strategic management and competitive advantage: concepts and cases**. 4. Ed. Boston: Pearson, 2012.
- BARNEY, J. B.; MACKEY, A. Text and metatext in the resource-based view. **Human Resource Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 369-378, 2016.
- BARTHÉLEMY, J.; GEYER, D. An empirical investigation of IT outsourcing versus quase-outsourcing in France and Germany. **Information & management**. v.1, n. 42, p. 533-542, 2005.
- BERGAMASCHI, S. **Modelos de gestão da terceirização de tecnologia da informação: um estudo exploratório**. 2004. Tese (Doutorado) - Programa de Pós Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- CALICCHIO, A. C.; MARCONDES, R. C. Fatores Relevantes de competitividade no negócio de consultoria de tecnologia de informação. **Gestão e Produção**. São Paulo, SP, v. 23, n. 3, p. 625-637, 2016.
- CAMINHA, U.; LIMA J. C. Contrato incompleto: uma perspectiva entre direito e economia para contratos de longo termo. **Revista direito GV**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 155-200, Jan./Jun. 2014.
- CARVALHO, M. S.; PAULILLO, L. F. Contribuição da Certificação Orgânica para um novo modelo de governança no complexo agroindustrial citrícola brasileiro. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 11, n. 3, p. 452-465, 2009.
- CROOK, T. R., COMBS, J. G., KETCHEN, D. J., & AGUINIS, H. Organizing around transaction costs: What have we learned and where do we go from here? **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 1, p. 63-79, 2013.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FARINA, E. M. Q., AZEVEDO, P. F. de., SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. 1ª Ed. São Paulo: Editora Singular, 1997.
- FOSS, K.; FOSS, N. J. The next step in the evolution of the RBV: integration with transaction cost economics. **Management Review**, v. 15, n. 1, p. 107-121, mar. 2004.
- FOSS, N. J. The resource-based view: aligning strategy and competitive equilibrium. In: FOSS, N. J. Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy: the coordination of firms and resources. **Oxford University Press**, p. 61-80, 2005.
- FRAGA, M. A. S.; BARBOSA, M. W. Uma análise do uso e efeitos da terceirização de services de TI em empresas de Belo Horizonte. **Qualitas Revista Eletrônica**, Belo Horizonte, v. 18, n. 3, p. 146-162, 2017.
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.

- GOMES, G. S. **Análise de projetos terceirizados de TI sob a ótica das Teorias de Agencia e de Desenvolvimento de Grupos**. 2014. Dissertação - Programa de Pós Graduação em Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.
- GORLA, N.; SOMERS, T. M. The Impacto of IT outsourcing on information systems success. **Information and Management**. vol. 51, p. 320-335, 2014.
- HAYASHI, P.; ITO, N.; GIMENEZ, F. A. P.; PONGELUPPE, L. Entendimentos e desentendimentos da pesquisa empírica da Visão Baseada em Recursos: uma abordagem exploratória. **Journal of Management and Economics for Iberoamerica**. v. 34, n. 149, p. 469-480, 2018.
- HOLMSTROM, B. Moral Hazard and Observability. **The Bell Journal of Economics**, v. 10, n. 1, p. 74-91, 1979.
- JHA, S.; BAG, D. The Service Sector: migration, technology and productivity. International. **Journal of Sociology and Social Policy**, v. 39, p. 2-21, 2019.
- LANGLOIS, R. Transaction-cost Economics in Real Time. Industrial and Corporate Change, **University of Connecticut**, v. 1, n. 1, 1992.
- LI, M.; ZHENG, X.; ZHUANG, G. Information technology-enabled interactions, mutual monitoring, and supplier-buyer cooperation: A network perspective. **Journal of Business Research**, v. 78, n. 1, p. 268-276, 2017.
- MASTEN, S. E. Contractual choice. University of Michigan, **Business School**, v. 1, n. 1, p. 99-003, Ago. 1998.
- MÉNARD, C. The Economics of Hybrid Organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 160, n. 3, p. 345-376, 2004.
- MINAYO, C. S. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. (Org.). Petrópolis: Editora Vozes, 2009.
- MIRANDA, W. F.; MENDES, A. C. A.; SOUZA, G. J. P.; ZUCCOLOTTO, R. A economia dos custos de transação através do desenvolvimento da reputação favorável. In: **Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**, São Paulo: USP, 2010.
- NAGANO, H. The growth of knowledge through the resource-based view. **Management Decision**. v. 1, n. 1, 2019
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**. v. 14, n. 3, p. 179-191, Mar.1993.
- PRADO, E. P. V.; TAKAOKA, H. Terceirização de serviços de tecnologia da informação em organizações brasileiras. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 99-112, 2008.
- ROSENBAUM, S. Design of contracts between knowledge-intensive service firms in comparative property rights settings. **Journal of Services Marketing**, v. 27, n. 5, p. 416-428, 2013.
- SAES, M. S. M. Como adquirir vantagens competitivas sustentáveis: quatro abordagens teóricas. In: SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação de quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala**. São Paulo: Annablume, Fapesp, 2009..
- SAES, M. S.M. **Diferenciação e apropriação da quase renda na agricultura: a produção de pequena escala**. Tese de Livre docência – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, SP, 2008.
- SANTILLI, E. B.; LUCIANO, E. M.; TESTA, M G. Gestão de contratos e suas contribuições para a Revista Perspectivas Contemporâneas, v. 14, n.3, p. 03-20, set./dez. 2019. <http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas>

governança de Tecnologia de Informação: Um estudo de caso em uma indústria brasileira de grande porte. In: **III Encontro de Administração da Informação**, Porto Alegre. 15 a 17 de Mai. 2011.

SIGNORINI, G.; ROSS, R. B.; PETERSON H. C. Governance strategies and transaction costs in a renovated electricity market. **Energy Economics**, v.52, p. 151-159, 2015

SORRELL, S. The economics of energy service contracts. **Energy Policy**, v. 35, p. 507-521, 2007.

TALAMONI, I. de C.; GALINA, S. V. R. Inovação no setor de tecnologia da informação e comunicação no Brasil: uma análise comparada entre indústria e serviço no período de 2001 a 2011. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, SC, v. 4, n. 2, p. 19-32, 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WALDEN, E. A.; HOFFMAN, J. J. Organization form, Incentives and the Management of Information Technology: Opening the black box of outsourcing. **Computers & Operations Research**, n. 34, p. 3575- 3591, 2007.

WENERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-Cost Economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233-26, 1979.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative*. **Science Quarterly**, v..36, n.2, p. 269-296, 1991.

WILLIAMSON, O. E. **The Mechanisms of Governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

YANG, C.; HUANG, J. B. A decision model for IS outsourcing. **International Journal of Information Management**, v.20, p. 225-239, 2000.

ZAHERR, A.; VENKATRAMAN, N. Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic Exchange. **Strategic Management Journal**, v. 16, p. 373-392, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições**. Tese de Livre Docência, Departamento de Administração, FEA/USP, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. **RER**, v. 43, n. 3, p. 385-420, 2005.

NOTA

⁽¹⁾ Mestranda em Administração pela Universidade Estadual de Maringá/UEM. Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Maringá/UEM. Bolsista pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) no Programa de Pós-graduação em Administração/PPA/UEM, Maringá-PR.

(2) Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC. Graduado em Administração pela Universidade Estadual de Maringá/UEM. Professor Associado da Universidade Estadual de Maringá e professor permanente do Programa de Pós-graduação em Administração/PPA/UEM e integrante do Grupo de Estudos em Estruturas Coordenadas - GECOR, Maringá-PR.

(3) Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC. Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Maringá. Professora Adjunta da Universidade Estadual de Maringá e professora permanente do Programa de Pós-graduação em Administração/PPA/UEM e integrante do Grupo de Estudos em Estruturas Coordenadas - GECOR, Maringá-PR.

Enviado: 06/05/2019

Aceito: 16/09/2019