



Abril 2018 - ISSN: 1696-8352

A INFLUÊNCIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO NA REPUTAÇÃO DA ALFA CONSTRUTORA

Patrícia Leite da S. Scatulino¹

Professora na Universidade Estácio de Sá
patricialeiteadm@hotmail.com

Kamilla Morando Avelar²

Doutoranda Fumec
kamilla_avelar@yahoo.com.br.

Carlos Gonçalves³

Professor na Universidade Fumec
carlosag@fumec.br

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Patrícia Leite da S. Scatulino, Kamilla Morando Avelar y Carlos Gonçalves (2018): "A influência dos custos de transação na reputação da alfa construtora", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (abril 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/custos-transacao-construtora.html>

Resumo

Com o aumento da competitividade no segmento da construção civil, algumas empresas começaram a trabalhar com a gestão de projetos buscando assim reduzir as falhas e, consequentemente, os custos para se manter no mercado. Neste artigo, aborda-se a Alfa Construtora Ltda, empresa localizada na cidade de Angra dos Reis, no Estado do Rio de Janeiro-RJ, com várias frentes de construção. Foi escolhida a Alfa Construtora Ltda devido a sua ascensão na cidade nos últimos anos. Em 2005, a construção abriu novo empreendimento voltado para a classe média, com planos de pagamento facilitado e financiamento próprio, entretanto o posicionamento da empresa apresentou falhas e em 2013, o RP Empreendimento não foi entregue. Assim, é objetivo deste artigo apresentar proposições relacionadas às falhas geradas nas etapas do empreendimento, diretamente relacionadas aos custos de transação e descrever quais foram as implicações destas falhas para a reputação da empresa. Para tal, buscou-se apoio na pesquisa bibliográfica e de campo, por meio de

¹ Bacharel em Administração pela Associação Brasileira de Ensino Universitário (UNIABEU). Especialista em Finanças, Auditoria, Controladoria e Tributos pela Universidade Osvaldo Aranha (UNIFOA). Mestre em Administração pela Universidade Estácio de Sá (UNESA). Doutoranda pela Universidade Fumec.

² Jornalista pelo Centro Universitário de Belo Horizonte (UniBH), especialista em Gestão de Marketing pela Fundação Dom Cabral, Mestra pelo programa de Pós-Graduação em Comunicação e Temporalidades pela Universidade Federal de Ouro Preto (PPGCOM/UFOP), doutoranda em Administração pela Universidade Fumec, membro do Grupo de Pesquisa Convergência e Jornalismo (Conjor) e Afetos. Bolsista da FAPEMIG.

³ Professor da Universidade Fumec. Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (1986). Mestre em Ciências em Informática pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (1975). Especialista em Análise de Processamento de Dados pela Universidade Federal de Minas Gerais (1973). Graduado em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Minas Gerais (1972). Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq.

uma análise documental na Alfa Construtora Ltda. Os resultados apontam que o atraso na entrega do empreendimento acarreta em altos custos transacionais *ex-post*, prejudica o resultado financeiro da empresa, ocasiona o oportunismo por parte dos clientes e afeta a confiança dos stakeholders na empresa prejudicando assim, a reputação da construtora na cidade.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, Construtora, Custos de Transação, Reputação.

Abstract

With the increase of competitiveness in the civil construction segment, some companies began to work with project management in order to reduce the flaws and, consequently, the costs in order to maintain them in the market. In this article, we address Alfa Construtora Ltda, a company located in the city of Angra dos Reis, in the State of Rio de Janeiro-RJ, with several construction fronts. Alfa Construtora Ltda was chosen because of its rise in the city in recent years, as well as due to its prominence in starting from 2005 the construction of projects for the middle class with easy payment plans and with own financing. With some projects in progress, it was decided to approach RP Empreendimento, due to the scope of the object, which began in 2013 and has not yet been delivered due to the failures that occurred in the execution and delivery phases. Given the context, it is the objective of this article to present propositions related to the failures generated in the stages of the enterprise, directly related to transaction costs and what were the implications for the company's reputation. For this, we sought support in bibliographic and field research, as well as a documentary analysis at Alfa Construtora Ltda. The results indicate that the delay in the delivery of the venture leads to high ex-post transactional costs, damages the financial result of the company, causes opportunism on the part of the clients and affects the trust of the stakeholders in the company, thus damaging the reputation of the construction company in the city .

Keywords: Project Management, Construction, Transaction Costs, Reputation.

Resumen

Con el aumento de la competitividad en el segmento de la construcción civil, algunas empresas comenzaron a trabajar con la gestión de proyectos buscando así reducir las fallas y, consecuentemente, los costos buscando su mantenimiento en el mercado. En este artículo, se aborda la Alfa Construtora Ltda, empresa ubicada en la ciudad de Angra dos Reis, en el Estado de Río de Janeiro-RJ, con varios frentes de construcción. Fue elegida Alfa Construtora Ltda debido a su ascenso en la ciudad en los últimos años, así como debido a su destaque en haber iniciado a partir de 2005 la construcción de emprendimientos para clase media con planes de pago facilitados y con financiamiento propio. Con algunos proyectos en marcha, se optó por abordar la obra RP Empreendimento, debido a la amplitud del objeto, que tuvo su inicio en 2013 y aún no fue entregado debido a las fallas que ocurrieron en las fases de ejecución y entrega. En el contexto, es objetivo de este artículo presentar proposiciones relacionadas con las fallas generadas en las etapas del emprendimiento, directamente relacionadas con los costos de transacción y cuáles fueron las implicaciones para la reputación de la empresa. Para ello, se buscó apoyo en la investigación bibliográfica y de campo, además de un análisis documental en la Alfa Construtora Ltda. Los resultados apuntan que el retraso en la entrega del emprendimiento acarrea en altos costos transaccionales ex post, perjudica el resultado financiero de la empresa, ocasiona el oportunismo por parte de los clientes y afecta la confianza de los stakeholders en la empresa perjudicando así, la reputación de la constructora en la ciudad .

Palabras-clave: Gestión de Proyectos, Constructora, Costos de Transacción, Reputación.

Introdução

Nos últimos anos, a economia brasileira passou por uma brusca virada, saindo de um *boom* econômico para uma profunda recessão. Segundo Trevizan (2016) dados revelam que em 2017, o país registrou o segundo ano seguido de retração no Produto Interno Bruto (PIB), o pior resultado da economia já registrado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Um dos fatores que pioraram a crise econômica foi a crise política instalada no país pelos constantes escândalos de corrupção. Tal fato levou as empresas a um cenário de insegurança e redução de investimentos. Por sua parte, a população sentiu os efeitos da recessão e começou a reduzir seus gastos (TREVIZAN, 2016).

Porém, antes da recessão instaurada, o Brasil viveu uma fase de crescimento, principalmente no setor da construção civil, na construção de prédios residenciais, conforme revela a pesquisa de Amorim (2014) que o crescimento do setor na última década foi de 52,10%, o que representa um crescimento médio anual de 4,28%. Considerando os últimos 20 anos, o avanço médio anual foi de 2,82%. Tal fato é atribuído ao crescimento urbano e ao desenvolvimento econômico apresentado na época, fatores que aumentaram o poder de compra da população em função de uma melhoria na distribuição de renda (KNIGHT, 2012). Com o crescimento do setor e o aumento da competitividade, as construtoras identificaram a necessidade de investir em formatações mais eficientes de planejamento e controle de obras, a fim de ter um melhor resultado sobre seus projetos.

Uma alternativa abordada foi o investimento na gestão de projetos, baseado no guia Project Management Body of Knowledge (PMBOK), conjunto de práticas na gestão de projetos organizado pelo instituto Project Management Institute (PMI) e considerado a base do conhecimento sobre gestão de projetos. Assim, para o PMBOK (2004), a gestão de projetos é definida como uma aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto objetivando atender aos requisitos do projeto.

No entanto, mesmo com a gestão de projetos, algumas falhas podem ocorrer causando assim alterações em todo o escopo do projeto. Essas falhas entre as etapas de um projeto resultam nos chamados custos de transação. Para Furubotn e Richter (1991) custo de transação pode ser entendido como custo necessário para o mecanismo econômico e social funcionar, não estando diretamente ligado à produção, mas surgindo à medida que os agentes se relacionam e então surgem os problemas de coordenação de suas ações. Os custos de transação podem ser classificados de duas formas distintas, saber: os primeiros, *ex-ante*, são os custos de elaborar, negociar, redigir e salvar um acordo contratual; e *ex-post*, está relacionado ao monitoramento, adaptação e renegociação perante as novas realidades ocorridas durante a execução do contrato (WILLIAMSON, 2012).

Quando esses custos de transação, principalmente os *ex-post*, tornam-se altos demais, a reputação da empresa pode se posta em xeque pelos os stakeholders, levando assim a um baixo desempenho financeiro. Conforme destacam Roberts e Dowling (2002) uma boa reputação pode influenciar significativamente o desempenho financeiro, levando uma organização a alcançar resultados acima da média.

Corroborando os apontamentos dos autores, o objeto desta pesquisa, a Alfa Construtora Ltda⁴, localizada na cidade de Angra dos Reis-RJ, atualmente, além de outros projetos em execução, é responsável pelo empreendimento RP que tem passado por uma série de problemas devido a falhas entre as etapas do projeto. Essas falhas vêm levando a empresa a ter altos custos transacionais, afetando assim seu desempenho financeiro e levando a formação de uma reputação negativa da empresa na cidade.

Desta forma, o objetivo deste artigo é apresentar proposições relacionadas às falhas geradas entre as etapas do empreendimento RP que levaram aos altos custos transacionais trazendo implicações para a reputação da empresa. Para tal, o artigo está delimitado nos custos de transação *ex-post* entre as fases de execução e encerramento do empreendimento RP, não focando nas outras fases, nem nos custos *ex-ante*. Quanto à delimitação teórica, escolhe-se a Teoria dos Custos transacionais e jogou-se luz sobre o constructo reputação, para melhor delimitar o objeto.

A organização do artigo foi feita em cinco partes: introdução, acima explicitada, o referencial teórico, a metodologia, a discussão e as proposições. Encerra o trabalho as considerações finais.

⁴ A fim de manter o nome da empresa em sigilo, foi dado um nome fictício a mesma, bem como a todos os seus empreendimentos.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. Gestão de Projetos

Segundo o PMBOK (2004, p. 4) “um projeto é um esforço temporário para a obtenção de um objetivo particular e sobre o qual a gerência de projetos pode ser aplicada independente de seu tamanho, orçamento ou cronograma de execução”. O IPMA Competence Baseline (ICB) oferece uma definição oficial das competências que o sistema universal, com quatro níveis de certificação da IPMA, espera dos profissionais de gerenciamento de projetos. Projeto pode ser compreendido como um conjunto único de atividades coordenadas, com pontos definidos de início e fim, empreendido por um indivíduo ou organização para atender a objetivos específicos dentro de parâmetros definidos de prazo, custo e desempenho (ICB, 1999). Uma outra abordagem é a de Kerzner (2002) que compreende o sintagma como um empreendimento como um objetivo identificável, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade. Além disso, projetos são, em geral, considerados atividades únicas de uma empresa. As principais características que distinguem um projeto de uma atividade contínua é que ele deve ser uma atividade temporária e única (PMBOK, 2004). Em termos de suas características distintas é compreendido como um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único. O caráter temporário justifica-se, pois cada projeto deve ter um início e um fim bem definidos. Já o caráter único significa que o novo produto, serviço ou procedimento é de alguma forma, diferente de todos os outros produtos, serviços ou procedimentos já existentes na organização (PMBOK, 2004).

Pode ser considerada uma diferença entre projetos e gestão de projetos as etapas envolvidas. A gestão de projetos é um termo mais abrangente apresentando a fase de monitoramento e controle, em que se mede e monitora o andamento do projeto recomendando ações corretivas necessárias (PMBOK, 2004).

A gestão de projetos como uma disciplina formal teve seu início no começo da década de 1970, após o sucesso do projeto Polaris, em 1958, quando foram construídos 200 submarinos atômicos dentro do prazo de cinco anos e custo planejados em 9 bilhões de dólares. Em 1969, foi fundado nos Estados Unidos, o PMI (*Project Management Institute*), uma organização sem fins lucrativos, com o objetivo de fomentar a atividade de Gestão de Projetos (PRADO, 2003). Já em 1965, foi fundado o IPMA (*International Project Management Association*), sob o nome anterior de INTERNET, na Suíça, por iniciativa de vários países europeus, como um fórum para a troca de experiências entre gerentes de projetos internacionais (ICB, 1999).

Ao abordar o tema gestão de projetos, existem guias de referência mundialmente reconhecidos na área: o do PMI/PMBOK (*Project Management Institute*) estruturados por norte-americanos, o do IPMA (*International Project Management Association*) estruturados por europeus, o APM (*Association for Project Management*) estruturados por ingleses e o PMCC (*Project Management Professionals Certification Center*) estruturado por japoneses.

O PMBOK (2013) pretende servir de referência para as melhores práticas de gestão de projetos. Para este guia o sistema de gestão de projetos é formado por processos associados a nove áreas de conhecimento em que o gerente de projetos deve dominar em conjunto com aspectos comportamentais, tais como: liderança, comunicação interpessoal, gestão de conflitos, para buscar atender as metas delimitadas no projeto. Os grupos de processos são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. As áreas de conhecimento são dez, a saber: gerenciamento de aquisições do projeto, gerenciamento da qualidade do projeto, gerenciamento de riscos do projeto, gerenciamento do escopo do projeto, gerenciamento de custos do projeto, gerenciamento de integração do projeto, gerenciamento das comunicações do projeto, gerenciamento de recursos humanos do projeto, gerenciamento de tempo do projeto e gerenciamento das partes interessadas (PMBOK, 2013).

A figura 1, abaixo, ilustra os grupos de processos, bem como as áreas de conhecimentos destacados anteriormente.

Figura 1: Grupos de processos e áreas de conhecimento na gestão de Projetos



Fonte: PMBOK, 2013.

Historicamente a gestão de projetos têm duas abordagens: a predominantemente tradicional e a adaptativa. A primeira leva a uma visão positivista, tecnocentrada e radical da gestão de projetos, com predomínio de teorias normativas. Nesta abordagem basta aplicar corretamente um conjunto padronizado de procedimentos, técnicas e ferramentas para se ter sucesso nos projetos. Ou seja, a premissa implícita de que basta seguir as melhores práticas que os projetos terão sucesso (PACKENDORFF, 1995; WILLIAMS, 2005). O PMBOK apresenta um sistema normativo e positivista. Já a segunda abordagem, a adaptativa, foi sugerida por Shenhar e Dvir (2007) apresentando um modelo flexível e adaptativo direcionado para o sucesso. A intenção do modelo é disciplinar a análise de benefícios e riscos esperados de um projeto, visando o desenvolvimento de um conjunto de regras e comportamentos para cada tipo de projeto a ser construído.

Shenhar e Dvir (2007), há mais de 15 anos, pesquisam sobre a segunda abordagem, a gestão adaptativa de projetos, sugerindo que os grupos de projetos devem ser divididos conforme ciclo de vida de um projeto: fase de definição, fase de planejamento, fase de execução e fase de encerramento. É entre essas fases do ciclo de um projeto, que podem vir a ocorrer as falhas, os custos transacionais, quando os projetos não conseguem cumprir suas metas iniciais de prazo, custo, qualidade e negócios.

1.2. Custos Transacionais

Coase (1937) pode ter sido o pioneiro a trazer o conceito de transação para o foco da análise, considerando que as firmas e os mercados eram modos alternativos de organizar a produção, e que a decisão de organizar as transações dentro da hierarquia ou entre mercado, passava pela análise dos custos de transação em cada uma dessas opções (WILLIAMSON, 2012). Apesar de ter sido um dos precursores das ideias da Nova Economia Institucional, foi a partir das pesquisas de Oliver E. Williamson que a economia dos custos de transação tomou força e ganhou mais destaque ao afirmar que “a economia dos custos de transação é parte da tradição de pesquisa da Nova Economia Institucional” (WILLIAMSON, 2012, p. 14).

A teoria dos custos de transação proposta por Oliver E. Williamson aborda a transação como unidade básica de análise. Assim para Williamson (1981, p.552) “uma transação ocorre quando um bem ou serviço é transferido ao longo de uma interface tecnologicamente separável. Um estágio da atividade termina e outra inicia”. Para Possas, Fagundes e Pondé (1998, p. 11) custos de transação são custos relacionados à celebração de contratos.

Os custos de transação nada mais são que o dispêndio de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes, garantindo que o cumprimento dos termos contratuais se faça de maneira satisfatória para as partes envolvidas e compatíveis com a sua funcionalidade econômica.

Já Vasiliauskiene e Snieska (2009, p.1019) definem os custos de transação como “custos que emergem quando bens e serviços são trocados, mas esses custos não estão conectados com a criação desses bens e serviços”. De forma mais ampla, Houthakker (1959, p.145) define custos de transação como “sacrifícios necessários para concluir uma transação”. Por suavez, Fianni (2002) compreendem que os custos de transação são aqueles que os agentes enfrentam todas as vezes que recorrem ao mercado, ou seja, são os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato. Mais especificamente, quando ocorre uma relação em que há direitos de propriedade e direitos contratuais, os custos de transação consistem nos custos de definir e mensurar os recursos ou reivindicações, mais os custos de utilizar e fazer cumprir os direitos especificados nos contratos. Conforme Furubotn e Richter (2000) os custos de transação incluem os custos da informação, negociação e garantia de cumprimento.

Conforme exposto por Furuborn e Richter (2000) os custos de transação podem ser variáveis, podendo depender do volume e da frequência, enquanto os outros custos poderão ser fixos e irão ocorrer não importando em qual setor da economia os indivíduos se encontram conduzindo operações, nem mesmo qual é o tipo de atividade que estão exercendo. Podem ser considerados custos de transação os esforços para coletar informações, a definição de garantias contratuais e a eventual utilização do sistema judiciário para solucionar impasses entre as partes causadas por comportamentos oportunistas (AZEVEDO, 2009).

North (1992) define que os custos de transação são gerados a partir do momento em que os agentes recorrem ao mercado, em decorrência dos altos custos da informação e do fato de que as partes de uma transação detêm informações de forma assimétrica. Os custos de transação são de dois tipos distintos. Os primeiros, *ex-ante*, são os custos de elaborar, negociar, redigir e salvaguardar um acordo contratual; e os segundos, *ex-post*, relacionado as formas de monitorar, adaptar, renegociar perante as novas realidades ocorridas durante a execução do contrato (WILLIAMSON, 2012). Em síntese, os custos de transação são os custos de funcionamento do sistema e devem incluir os custos *ex-ante*, como a elaboração dos contratos e as ações de negociação, e os custos *ex-post*, como o monitoramento dos contratos e a própria execução (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997).

Esses dois custos são interdependentes e devem ser considerados de maneira concomitante. Além disso, os custos de transação são de difícil mensuração e, mais importante do que determiná-los em termos absolutos, é proceder uma análise comparativa entre as formas alternativas dos contratos (WILLIAMSON, 2012). Desta forma Williamson (2012, p.19) defende que

a pesquisa empírica sobre assuntos de custos de transação quase nunca tenta mensurar tais custos diretamente. Em vez disso, a questão é se as relações organizacionais (práticas contratuais; estruturas de governança) se alinham ou não com os atributos das transações na forma prevista pelos argumentos dos custos de transação.

Ainda para Williamson (2012) os custos de transação podem ser divididos em três partes: custos de informação, que são os custos relacionados com a informação sobre os produtos e serviços, buscando pelos parceiros e preços; os custos de negociação, que são aqueles relacionados com negociação e elaboração de contratos; e os custos de observação, que são aqueles custos que devem ser controlados para garantir que todas as condições negociadas e contratadas aconteçam de acordo com os termos do contrato.

Williamson (2012) resume a economia dos custos de transação, propondo a transação como uma unidade básica de análise, em que o foco da análise é qualquer problema que possa ser considerado um problema de contratação. Obtêm-se economias nos custos de transação ao se combinar as transações corretas com as estruturas adequadas de governança. Assim, a principal avaliação a se considerar é uma análise comparativa entre as formas alternativas de governança disponíveis e, é preciso também levar em conta na análise, a racionalidade limitada e o oportunismo dos agentes (pressupostos comportamentais da teoria), bem como a frequência, a incerteza e a especificidade do ativos das transações envolvidas (os atributos das transações).

Os pressupostos comportamentais da teoria, racionalidade limitada e oportunismo dos agentes, são definidos por Williamson (2012, p.40):

a economia dos custos de transação caracteriza a natureza humana da forma como a conhecemos pela referência à racionalidade limitada e ao oportunismo. A primeira reconhece limites na competência cognitiva. A segunda pode ser sutilmente substituída pela simples busca do auto-interesse.

A Racionalidade Limitada teve origem em Simon (1959), que identificou duas limitações principais: limitações relacionadas aos indivíduos em processar as informações, de uma maneira trivial e limitação dos indivíduos em conhecer todos os estados futuros possíveis e todas as relações causais relevantes. São três, mas não únicos, os níveis de racionalidade descritos por Williamson (2012): a forma forte - que está relacionada à maximização; a forma fraca - que está relacionada com a racionalidade orgânica; e a forma semiforte - que é justamente a relacionada à racionalidade limitada. Este pressuposto cognitivo sustenta que o homem possui um comportamento intencionalmente racional, mas apenas limitadamente assim.

Williamson (2012) classifica comportamentos autointeressados em três tipos: o oportunismo consiste na busca deliberada pelo autointeresse em que uma ou mais partes envolvidas em um acordo utilizam de meios para obter vantagens sobre a(s) outra(s), caracterizando a assimetria de informações; a busca simples do autointeresse consiste na premissa de que as partes envolvidas em um acordo revelam todas as suas posições inicialmente e, como não haverá surpresas futuras, os termos acordados *ex-ante* são respeitados *ex-post*; e obediência está associada à engenharia social e consiste na ideia de que as partes irão adotar uma servidão tão extrema a um poder central, por exemplo, ao governo, que o autointeresse simplesmente inexistente.

Assim, a Teoria dos Custos de Transação utiliza-se do oportunismo para explicar parte da origem dos custos de transação. Williamson (2012, p.43) explica que

por oportunismo eu quero dizer busca do autointeresse com avidez. Isto inclui, mas é dificilmente limitado as formas mais flagrantes como mentir, roubar e trapacear. O oportunismo mais frequente envolve formas sutis de fraude. Ambos, as formas ativa e passiva, e tanto tipos *ex-ante* quanto *ex-post*, são incluídos.

Os comportamentos oportunistas por parte dos agentes econômicos são responsáveis pela assimetria de informações e estão na origem de boa parte dos problemas da organização econômica (WILLIAMSON, 2012). Defende-se que se não houvesse o oportunismo, os comportamentos humanos poderiam ser guiados por regras claras. Sendo assim, bastaria uma cláusula geral *ex-ante* da seguinte forma: “eu concordo sinceramente em revelar todas as informações relevantes e depois disso propor e cooperar em cursos de ação conjuntamente maximizadores de lucros durante o intervalo de execução do contrato” (WILLIAMSON, 2012, p. 43) para que os problemas *ex-post* fossem evitados. Como esta realidade não é factível, e a incerteza comportamental dos agentes é um fato, defende-se que transações sujeitas ao oportunismo precisam de salvaguardas contratuais para ter seus custos minimizados.

Ainda segundo Williamson (2012) as transações podem se diferenciar entre si principalmente por meio de três principais atributos: a especificidade dos ativos, a incerteza e a frequência, sendo a especificidade dos ativos a dimensão mais importante. É por meio da análise dessas três dimensões que se deve escolher entre as formas organizacionais alternativas no processo de busca por economia dos custos de transação. Especificidade dos ativos pode ser definida como “o grau com que um ativo pode ser reempregado em usos alternativos e por agentes diferentes sem sacrifício do seu valor produtivo” (WILLIAMSON, 1991, p. 281). A Teoria do Custo de Transação indica que a especificidade dos ativos aumenta os custos de transação de todas as formas de governança. Assim, quanto maior for a especificidade dos ativos, maior será a dependência bilateral dos agentes e, portanto, as salvaguardas contratuais crescem em importância, havendo um maior interesse entre as partes em estabelecer um relacionamento de longo prazo, com contratos de maior duração.

Desta forma, a teoria dos custos de transação aborda, de uma forma mais objetiva, a incerteza sob o ponto de vista comportamental, relacionada à racionalidade limitada e ao oportunismo a que inevitavelmente as partes envolvidas em um acordo estão sujeitas (WILLIAMSON, 2012). Esses dois pressupostos comportamentais resultam duas realidades a que os agentes estão

expostos: a incompletude dos contratos e a assimetria de informações. Juntas essas duas condições influenciam o nível de incerteza de um acordo.

Segundo Williamson (2012) a terceira dimensão que caracteriza uma transação é a frequência com que ela ocorre. A decisão de internalizar uma transação deve considerar a frequência com que ela ocorre, sendo mais adequado optar pela hierarquia quando a transação for recorrente. Portanto, apesar de ser a dimensão que menos é abordada na teoria, a frequência é uma característica importante que deve ser considerada na análise.

1.3.Reputação

O entendimento sobre o conceito de reputação não é consensual entre os autores pesquisados. Para Weigelt e Camerer (1988) reputação pode ser definida como um ativo capaz de gerar rentabilidade futura para a empresa. Já para Vergin e Qoronfleh (1998) a reputação se baseia nas observações dos stakeholders internos e externos à empresa. Para Fombrun e Van Riel (1998), Roberts e Dowling (2002), Chun (2005) e Dowling e Moran (2012), a reputação de uma empresa não passa de um conjunto de perspectivas e crenças que os stakeholders de uma determinada entidade têm sobre a mesma e sobre os seus comportamentos e/ou resultados. Segundo Carmeli e Tishler (2005), Flatt e Kowalczyk (2011) e Cao et al. (2012) o sintagma pode ser definido como um ativo intangível que constitui uma vantagem competitiva sustentável para a empresa face aos seus concorrentes. Já Jin, Park e Kim (2008), entendem que a reputação corporativa pode ser vista como um fator crítico no mundo dos negócios, pois ela não pode ser manipulada ou modificada de maneira fácil.

No mapeamento de literatura feito por Berens e Van Riel (2004) foi identificado que os estudos em reputação possuem três principais correntes conceituais e suas respectivas formas de mensuração. A primeira linha de pensamento, também conhecida como “expectativas sociais” associam a reputação pela confiança e expectativas empenhadas pelos stakeholders sobre o comportamento da organização na sociedade; a segunda linha de pensamento, chamada de “personalidade corporativa”, está baseada na personalidade que os stakeholders atribuem às organizações. Trata da reputação como traços de caráter; a terceira corrente de pensamento engloba estudos que associam reputação ao conceito confiança, que são as expectativas da sociedade sobre as atitudes da organização, como a percepção de honestidade, confiabilidade e benevolência de uma empresa.

A primeira corrente de estudo, prioriza a relação de duas pessoas jurídicas, considerando a confiança como uma base de medição de reputação corporativa. Essa confiança pode ser entendida como aquela forma de manter uma promessa implícita ou explícita, buscando que ambas as partes tenham algum benefício com essa parceira (BERENS; VAN RIEL, 2004). Essa confiança pode estar ligada também ao fato de prever um comportamento dos atores sociais, uma vez que na mediada em que um comportamento atribuído a um ator significa a confiança que se deposita nele. Ao se tratar de confiança, Michaelis et al. (2008) analisaram a relação da reputação corporativa com a confiança inicial. Os autores abordaram o paradoxo dos níveis de confiança mútua entre as partes envolvidas, principalmente ao tratar da confiança no estágio inicial do desenvolvimento dos relacionamentos, sendo que, nesta fase, a confiança pode ser relacionada à vontade de se desenvolver uma troca relacional (MAYER, DAVIS; SCHOORMAN, 1995).

A segunda corrente do estudo busca mensurar a reputação por meio de características que explicam padrões de comportamentos. A terceira corrente considera as expectativas sociais dos stakeholders de uma organização. Os stakeholders destacam diferenças de expectativas em relação a fatores como: associação ao desempenho econômico, o tamanho (porte) da empresa, o tempo da empresa no mercado (longevidade), a sua visibilidade mercadológica, as questões sociais, o risco inerente, as técnicas gerenciais e a qualidade dos produtos e/ou serviços (BERENS; VAN RIEL, 2004).

Ao se falar sobre desempenho econômico na terceira corrente, Roberts e Dowling (2002) destacam que uma boa reputação pode influenciar significativamente um desempenho financeiro acima da média. Os autores contribuíram para explicar a relação de como a reputação da empresa pode influenciar um desempenho financeiro superior. A partir da análise de algumas organizações que fizeram parte de uma amostra representativa nos Estados Unidos, os autores confirmaram estatisticamente que existe uma relação entre possibilidades de ganhos superiores por meio de uma

boa reputação, sendo que a relação inversa também ocorre. Esta relação apoia o entendimento de que a reputação implica no desempenho e deve ser considerada na estratégia de uma empresa.

Desta forma, o fato da reputação organizacional depender da percepção dos stakeholders pode justificar a dificuldade de representá-la através de transações financeiras. Siano, Kitchen e Confetto (2010) explicam que, embora o valor atribuído à reputação não esteja associado às convenções contábeis, é um dos ativos mais valiosos, que afeta diretamente o valor da organização no mercado, bem como tem impactos sobre o seu desempenho (ANG; WIGHT, 2009). Sendo assim Siano, Kitchen e Confetto (2010) afirmam que a reputação constitui um estoque de crédito de confiança para as ações futuras. Para Rhee e Haunschild (2006), a reputação leva tempo para ser construída e, na maioria das vezes, é medida por meio da comparação do comportamento da organização com o de seus concorrentes (WARTICK, 2002). Assim a reputação é uma variável dependente e apresenta melhores resultados quando trabalhada em estudos longitudinais. É a avaliação geral dos stakeholders sobre a organização ao longo do tempo. Essa avaliação é baseada em experiências diretas dos stakeholders com a organização; com qualquer outra forma de comunicação e simbolismo que forneça informações sobre as ações da organização; ou a partir de uma comparação com a realidade dos principais concorrentes (GOTSI; WILSON, 2001).

As razões para se estudar reputação neste artigo ao invés de imagem, encontram respaldo nas pesquisas dos autores Gioia, Schultz e Corley (2001). Os pesquisadores ressaltam que o foco em imagem preocupa-se com as percepções mais recentes sobre ela, ou seja, altera-se constantemente. Enquanto, as reputações são mais estáveis, representando várias imagens ao longo do tempo.

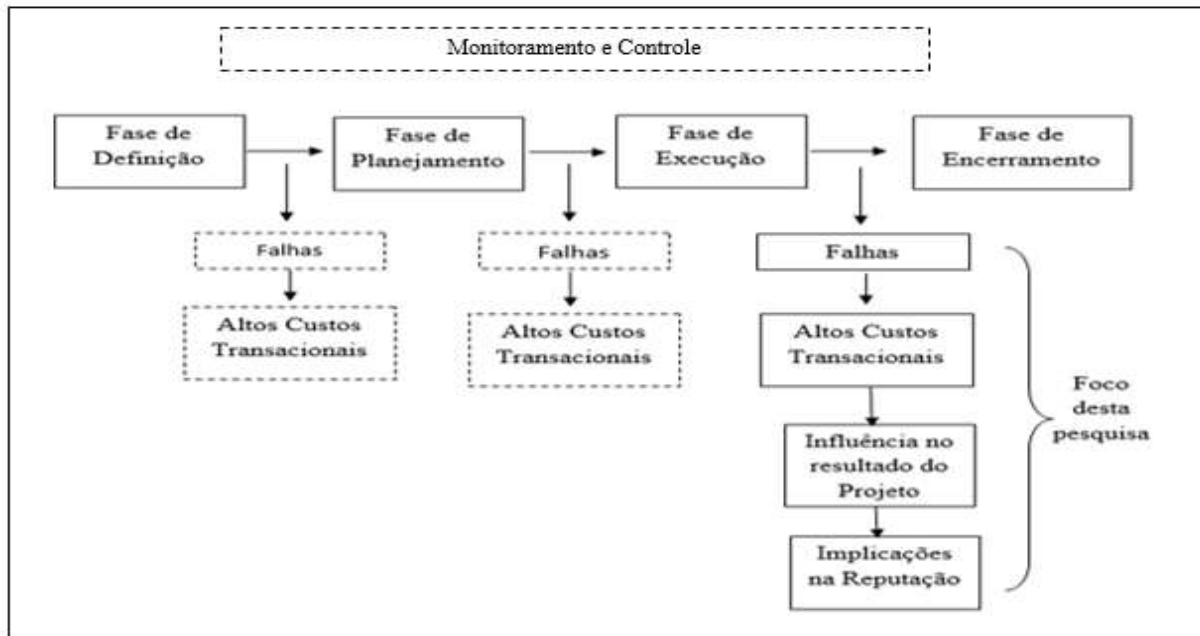
2. METODOLOGIA

O objeto deste estudo é a empresa Alfa Construtora Ltda, com 17 anos de atuação no mercado da construção civil. Ao longo desses anos a empresa realizou muitas obras tanto de caráter público, quanto privado, porém, em 2006, devido à oportunidade do mercado e o surgimento de parceiras com stakeholders, a empresa iniciou suas atividades no ramo de construção de empreendimentos residenciais próprios. Desde então, a empresa continua atuando na construção e vendas de apartamentos residenciais em bairros de médio padrão na cidade de Angra dos Reis no estado do Rio de Janeiro.

De 2006 a 2017 a empresa Alfa construiu e entregou dois empreendimentos: o Empreendimento SB com 24 apartamentos e o Empreendimento MV com 40 apartamentos. Atualmente, em fase de execução a empresa possui o empreendimento RP com 72 apartamentos, e o empreendimento VP com 12 apartamentos. Com exceção do VP empreendimento, todos os demais foram vendidos em fase de lançamento e execução, o popularmente conhecido “venda de apartamento em planta”.

Desses empreendimentos o foco desta pesquisa será o Empreendimento RP, que teve seu início em 2013 e deveria terminar em 2016, porém mesmo com uma gestão de projetos adaptativa, a empresa não conseguiu evitar falhas entre as etapas, levando aos altos custos transacionais aqui discutidos no referencial teórico. Essas falhas que causam os custos transacionais podem ocorrer entre todas as fases do projeto e de diferentes formas, porém acompanhando o atual momento do projeto em estudo, o foco deste artigo será dado entre as fases de execução e encerramento, e focado apenas em falhas financeiras e falhas de mercado. Conforme pode-se ver na figura abaixo.

Figura 2: Esquema da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores.

Essas falhas e custos encontrados no projeto entre as fases de execução e encerramento tem prejudicado o resultado financeiro do projeto e consequentemente trazendo implicações a reputação da empresa.

Assim os procedimentos realizados para se alcançar e chegar as proposições desta pesquisa foram três etapas: primeiro, foi realizado uma pesquisa bibliográfica, em que os pesquisadores buscaram em livros, em periódicos, em sites teorias e informações relevantes que apoiassem o objeto em análise nesta pesquisa.

Segundo, foi realizada uma pesquisa de campo, uma vez que um dos pesquisadores tinha acesso diário as informações e andamento do empreendimento em estudo, onde se pôde acompanhar e observar toda realidade vivida pela empresa nas fases do projeto. Para Michel (2009, p. 42) pesquisa de campo “tem como objetivo de observar, criticar a vida real, com base em teoria, para verificar com a teoria estudada se comporta na vida real”. Assim, pode-se com a pesquisa de campo e a pesquisa bibliográfica confrontar a teoria na prática, permitindo responder ao problema e atingir os objetivos propostos pelo artigo.

O terceiro e último procedimento foi a utilização dos documentos institucionais e documentos jurídicos mantidos em posse da empresa estudada, a fim de obter informações relevantes para o desenho do cenário do empreendimento em estudo. Tal procedimento é caracterizado como pesquisa documental (GIL, 2012).

Após a realização das três etapas, os pesquisadores confrontaram teoria, com os dados obtidos em campo, bem como com as informações institucionais a fim de discutir o objeto e assim gerar as proposições.

3. DISCUSSÃO

O empreendimento RP possui 72 apartamentos, estando todos eles vendidos desde seu lançamento. Dos 72 apartamentos, 13 apartamentos são de propriedade de stakeholders que fizeram a parceria cedendo o terreno para construção, outros 3 apartamentos são de stakeholders que fizeram parcerias com fornecimento de material e os outros 56 apartamentos foram vendidos por meio de financiamento próprio, com parcelas mensais até a entrega do apartamento, além de parcelas semestrais e saldo após entrega das chaves.

O empreendimento RP da empresa Alfa Construtora Ltda foi iniciado em 2013 e com data de término para julho de 2016, tendo em sua gestão de projetos todas as fases de um projeto: fase de definição, fase de planejamento, fase de execução e fase de encerramento. Neste momento, a opção pela escolha das fases por Shenhar e Dvir (2007) prevalece devido às atitudes tomadas pela empresa neste projeto se encaixarem melhor com a abordagem adaptativa de projetos, pois a empresa apresentou um modelo flexível e adaptativo direcionado para este projeto, diferentemente dos outros empreendimentos já realizados. Desenvolveram-se regras e comportamentos únicos para o acompanhamento deste projeto.

No entanto, mesmo com uma gestão de projetos adaptativa, a empresa não conseguiu cumprir o prazo de entrega do empreendimento. Alguns pontos podem ser ressaltados para a entrega não ter ocorrido na data acordada. Inicialmente não estava previsto a necessidade de realizar estaca raiz⁵ no terreno, o que já começou com alteração no cronograma de alguns meses, posteriormente, a falta de profissionais qualificados no gerenciamento gerou um atraso devido à falta de organização e métodos de trabalho. O mais relevante, no entanto, foi a falta de fluxo de caixa e a falta de controle financeiro para dar andamento ao empreendimento.

Como dito anteriormente, a empresa tinha um destaque na cidade, por ter iniciado a partir de 2005, a construção de empreendimentos para a classe média com planos de pagamento facilitado e com financiamento próprio. No entanto, esta forma de pagamento era possível quando o mercado estava em pleno vapor e assim, a empresa conseguia administrar os empreendimentos com outras fontes de recursos. Porém com a crise instalada no país, a empresa não conseguiu manter a execução da obra conforme planejado. Desta forma, os atrasos iniciais devido problemas técnicos, falta de profissionais qualificados e a interrupção do andamento do empreendimento por falta de capital, gerou falhas financeiras e de mercado entre as etapas, ocasionando altos custos transacionais no projeto.

A primeira falha, a financeira, se dá devido ao atraso e ao não cumprimento do prazo para entrega do empreendimento. Os clientes congelaram o pagamento até que o empreendimento fosse entregue, piorando assim a situação da empresa. Uma vez que já não possuía capital para dar andamento na obra e com o congelamento das parcelas, as dificuldades foram ainda mais prosseguir com o empreendimento. Desta forma segundo dados obtidos na empresa, dos 56 clientes deste empreendimento, somente 23 proprietários continuam pagando mensalmente as parcelas, 11 aproveitaram a situação e fizeram acordo do saldo devedor, os outros 22 proprietários suspenderam o pagamento até a entrega do empreendimento.

Ao ressaltar que 11 clientes aproveitaram a situação do atraso da entrega do empreendimento para renegociar valores de modo com que ganhasse vantagem, fica claro o oportunismo destacado por Williamson (2012) como a simples busca do auto-interesse. Esses 11 clientes buscaram os responsáveis pela empresa alegando que a empresa não estava cumprindo o previsto em contrato, e caso não houvesse um acordo amigável buscariam o poder judiciário para intervir na questão. Porém o que se nota nos documentos obtidos na empresa, é que esses clientes fizeram propostas completamente incabíveis, em que estes se aproveitaram da situação para benefício próprio.

Destaca-se que, como os recebíveis não estão garantindo o fluxo de caixa do empreendimento, a data para entrega do empreendimento torna-se cada dia mais distante, uma vez que devido à crise econômica do país, a empresa atualmente não possui capital de giro para investir no empreendimento.

Desta forma surge a primeira proposição da pesquisa:

⁵ A Estaca Raiz é uma estaca argamassada "in loco" e de elevada tensão de trabalho do fuste. Caracteriza-se principalmente por ser uma estaca executada com o emprego de revestimento, que permite atingir grandes comprimentos, em rocha ou em solo.

P1: O atraso para entrega do empreendimento prejudica o resultado financeiro da empresa, o que explica o crescente oportunismo por parte dos clientes.

Partindo ainda do atraso na entrega do empreendimento, pode-se destacar a segunda falha, uma falha de mercado, em que a empresa não cumpre o prazo estabelecido em contrato com o cliente. Esta falha gera custos transacionais altíssimos a empresa, como os processos judiciais. Com base em dados obtidos na empresa, cerca de 5 clientes já abriram processos judiciais devido ao não cumprimento de contrato, e em reuniões com os gestores da empresa, cerca de 8 clientes já manifestaram intenção de possíveis processos judiciais no futuro. Dos 5 processos já recebidos pela empresa, além de danos financeiros solicitados devido ao atraso, ainda solicitam danos morais, uma vez que o atraso na entrega ocasionou transtorno na vida pessoal. Ressaltaram que fizeram planejamento contando com a data prevista de entrega, como exemplo de um deles, foi o casamento marcado para data próxima a entrega do apartamento, porém com o atraso precisaram alugar outro imóvel até a entrega final.

Ainda relacionado a falhas de mercado, temos a terceira falha, a cobrança por informações dos stakeholders que fizeram parcerias com a empresa. Como já citado anteriormente, alguns stakeholders já contribuíram com o previsto em contrato, como exemplo a disponibilização do terreno para construção do edifício, e estão buscando informações da empresa, uma vez que ainda não cumpriu o tratado na parceira definida no lançamento do empreendimento.

Essas três falhas apresentadas levam a Alfa Construtora a ter custos *ex-post*, os chamados custos de monitoração que ocorrem depois (*ex post*) da transação e garantem que o contrato seja cumprido como acordado (WILLIAMSON, 2012). Como o contrato não foi cumprido, esses custos só aumentam, pois há necessidade dos stakeholders em cobrar que o empreendimento seja entregue. Fica claro que o empreendimento RP encontra-se em situação que está gerando muitos custos devido ao nível de incerteza do contrato firmado entre empresa e stakeholders (WILLIAMSON, 2012).

Surge a segunda proposição da pesquisa:

P2: O atraso para entrega do empreendimento acentua de forma significativa o aumento do nível de incerteza por parte dos clientes e investidores para com a empresa.

As três falhas em conjunto podem trazer alguns custos transacionais conforme já detalhado, porém as três falhas levam a um custo maior de transação, a reputação da empresa. Assim todas as falhas encontradas no empreendimento RP devido ao atraso na entrega estão levando os stakeholders, de um modo geral, a criar uma má impressão da empresa Alfa. Ressalta-se que a reputação de uma empresa é um conjunto de perspectivas e crenças que os stakeholders de uma determinada entidade têm sobre a mesma e sobre os seus comportamentos e/ou resultados (DOWLING E MORAN, 2012). Cabe destacar, que no empreendimento anterior ao RP, também houve atraso na entrega, porém desta vez a situação encontra-se pior, pois devido a falta de capital de giro a empresa não consegue prosseguir com o empreendimento. Além de que, foi dada uma nova data para entrega do empreendimento, julho de 2017 e ao realizar a pesquisa de campo e documentos internos, fica claro que a data não será cumprida. Desta forma com a reputação afetada, a empresa tem perdido credibilidade e confiança entre seu público alvo e entre os investidores.

Assim surge a terceira proposição desta pesquisa:

P3: O atraso para entrega do empreendimento explica a redução da confiança dos stakeholders, que acentua a reputação negativa da empresa.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que mesmo com o detalhamento da gestão de projetos, a Alfa Construtora precisa rever suas etapas, de modo que as falhas sejam evitadas e assim os custos de transação não ocorram em seus projetos.

Conforme visto, entre as fases de execução e encerramento, o RP empreendimento possui uma grande falha, o atraso de mais de um para sua entrega. Esta falha ainda tem um maior impacto, devido a novos prazos estabelecidos pela empresa para entrega, sendo que os mesmos não foram cumpridos. Desta forma essa falha está acarretando altos custos transacionais *ex-post*, como prejudicando o resultado financeiro da empresa, que acarreta o oportunismo por parte dos clientes, além da incerteza e relação à data de entrega trazer desconfiância e perda da credibilidade por parte dos stakeholders afetando assim a reputação da empresa perante a sociedade angrense.

Desta forma, o objetivo deste artigo foi apresentar proposições relacionadas às falhas geradas entre as etapas do empreendimento RP que levam a altos custos transacionais trazendo

implicações para a reputação da empresa que foram atendidas no tópico discussão com a apresentação de três proposições.

Este artigo teve como foco os custos de transação *ex-post* entre as fases de execução e encerramento do empreendimento RP. Sugere-se que posteriormente seja feita uma análise das falhas e todo projeto, verificando assim todas as falhas e custos originados desde o início do empreendimento, ou seja, focando não somente nos custos *ex-post* e sim nos custos *ex-ante* também. Quanto à delimitação teórica, mesmo ciente que outras teorias pudessem ser empregadas, como o Institucional Voids, por exemplo, o foco dado foi somente à Teoria dos Custos Transacionais e ao constructo reputação. Desta forma, sugere-se também aprofundar teoricamente a pesquisa com a Teoria dos Institucional Voids, uma vez que esta teoria trabalha com os *gaps* institucionais.

Por fim, aponta-se para a possibilidade de realização de novas pesquisas que podem aprofundar a abordagem deste artigo a fim de confirmar as proposições aqui discutidas. E ainda comparar com outros artigos se a falha destacada neste trabalho, o atraso na entrega do empreendimento, resulta nos mesmos custos transacionais em outros objetos de pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amorim, K. (2014). Construção civil cresceu 74,25% nos últimos 20 anos, revela estudo do SindusCon-MG. Disponível em: <http://construcaomercado17.pini.com.br/negocios-incorporacao-construcao/negocios/construcao-civil-cresceu-7425-nos-ultimos-20-anos-revela-estudo-323993-1.aspx>. Acesso em 12/06/2017.

Ang, S. h. Wight; A. M. (2009). Building intangible resources: the stickiness of reputation. *Corporate Reputation Review*, v. 12, n. 1, p. 21-32.

Azevedo, P.F. Nova Economia Institucional: referências gerais e aplicação para a agricultura, Agric, São Paulo, v.47, n.1, p.33-52, 2009.

Berens, G.; Van Riel, C. B. M. Corporate associations in the academic literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature. *Corporate Reputation Review*, v. 7, n. 2, p. 161-178, 2004.

Cao, Y., L. A. Myers, e T. C. Omer. (2012). Does company reputation matter for financial reporting quality? Evidence from restatements. *Contemporary Accounting Research*, Vol. 29 Nº3, 956-990

Carmeli, A. e Tishler, A. (2005). Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises. *Corporate Reputation Review*, Vol. 8 Nº1, 13–20.

Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Review*, Vol. 7, 91-109.

Coase, R. H (1937). The nature of the Firm. *Economica, Oxford*, n. 4, p. 386-405.

Dowling, G. e Moran, P. (2012). Corporate reputations: Built in or bolted on? *California Management Review*, Vol. 54 Nº2, 25–42.

Flatt, S. J. e Kowalczyk, S. J. (2011). Corporate Reputation Persistence and Its Diminishing Returns. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 Nº19.

Fianni, R. Teoria dos Custos de Transação. In: David Kupfer, Lia Hasenclever. (oOrg). Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002, p. 267-276.

Fombrun, C.J. e Van Riel, C. B. M. (1998). The reputational Landscape. *Corporate Review*, Vol. 1 Nº1, 1-16.

Furubotn, E. G.; Richter, R. (1991). The new institucional economics: na assessment. *College Station*, Texas A&M Press.

- Gil, A. C. (2012) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Gioia, D. A.; Schultz, M.; Corley, K. G. (2001) Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 63-81.
- Gotsi, M.; Wilson, A. (2001) Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 6, n. 1, p. 24-30.
- Houthakker, H. S. The scope and limits of futures trading. In: ABRAMOVITZ, M. et. al. The allocation of economic resource. Stanford: Stanford University Press, p.134-159, 1959.
- ICB – IPMA (1999) *Competence Baseline. Version 2.0*. Internacional Project Management Association.
- Jin; B.; Park; J. Y.; Kim, J. (2008) Cross-cultural examination of the relationships among firm reputation e-satisfaction, e-trust and e-loyalty. *International Marketing Review*, v. 25, n. 3, p. 324-337.
- Kerzner, H. (2002) *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Knight F. (2012) *Global Development Review*. Disponível em: <http://www.knightfrank.com/research> Acesso em 12/06/2017.
- Mayer, R. C.; Davis, J. H.; Schoorman, F. D. (1995) An integrative modelo of organizational trust. *Academy of Management Review*, v. 30, n. 3, p. 709-734.
- Michaelis, M.; Woisetschläger, D. M.; Beckhaus, C.; Ahlert, D. (2008) The effects of country of origin and corporate reputation on initial trust. *International Marketing Review*, v. 25, n. 4, p. 404-422.
- Michel, M. H. (2009) *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Packendorff, J. (1995) Inquiring into the temporary organization: new directions for Project Management research. *Scandinavian Journal of Management*, v. 11, n.4.
- PMBok (2004): *a guide to the Project management body of knowledge*. Project Management Institute.
- PMBok (2013): *a guide to the Project management body of knowledge*. Project Management Institute.
- Possas, M.; Fagundes, J.; Pondé, J. (1988) *Custos de Transação e Políticas de Defesa da Concorrência*. *Revista de Economia Contemporânea*, vol. 2, UFRJ.
- Rhee, M.; Haunschild, P. R. (2006) The liability of good reputation: A study of product recalls in the U.S. automobile industry. *Organization Science*, v. 17, n. 1, p. 101-117.
- Rindfleisch, A.;Heide, J. B. (1997). Transaction Cost Analysis: Past, Present and Future Applications. *Journal Of Marketing*, 61 (4), 30-54.
- Roberts, P. W.; Dowling, G. R. (2002) Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, v. 23, p. 1.077-1.093.
- Shenhar, A. J.; Dvir, D. (2007) Reinventing Project management: the Diamond approach to successful growth and innovation. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Siano, A.; Kitchen, P. J.; Confetto, M. G. (2010). Financial Resources and corporate reputation: toward common management principles for managing corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 15, n. 1, p. 68-82.

Simon, H (1959). Theories of decision making in economics and behavioral science. *The American Economic Review*, v.49, n.3, p.253-283.

Trevizan, K. Brasil enfrenta pior crise já registrada poucos anos após o boom econômico. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/brasil-enfrenta-pior-crise-ja-registrada-poucos-anos-apos-um-boom-economico.ghtml>. Acesso em: 12/06/2017.

Vasiliauskiene, I.; Snieska, V. The Impact of Transaction Costs on Outsourcing Contracts: theoretical aspects. *Economics & Management*, 14, 2009.

Vergin, R. e Qoronfleh, M. (1998). Corporate reputation and the stock market. *Business Horizons*, Vol. 41 Nº1, 19-26.

Wartick, S. L. (2002). Measuring corporate reputation, *Business & Society*, v. 41, p. 371-392.

Weigelt, K.; Camerer, C. (1988) Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 5, p. 443-454.

Willians, T. (2005) Assessing and moving on from the dominant Project management discourse in the light of Project overruns. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 52, n. 4, p. 497-508.

Williamson, O. E. (2012) *As Instituições Econômicas do Capitalismo: firmas, mercados, relações contratuais*. São Paulo: Pezco, 2012.

Williamson, O. E. (1991) Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative Science Quarterly*, v.36, n.2, p.269-296.

Williamson, O. E. (1981) The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 87, p. 548-577.