

Orquestração de Recursos e Colaboração Cliente-Fornecedor em Projetos de Software Ágeis: um estudo de caso no setor financeiro

Resource Orchestration and Client–Supplier Collaboration in Agile Software Projects: a case study in the financial sector

Orquestación de Recursos y Colaboración Cliente–Proveedor en Proyectos de Software Ágil: un estudio de caso en el sector financiero

Bruno Bergamini, Universidade Nove de Julho
<https://orcid.org/0009-0009-3444-6936>

Emerson Antonio Maccari, Prof. Doutor Universidade Nove de Julho
<https://orcid.org/0000-0001-7085-224X>

Como citar:

Bergamini, Bruno. & Maccari, Emerson A. (2025). Orquestração de Recursos e Colaboração Cliente-Fornecedor em Projetos de Software Ágeis: Um Estudo de Caso no Setor Financeiro. Revista Gestão & Tecnologia, vol. 25, nº 4, p.7-33

"Os autores declaram não haver qualquer conflito de interesse de natureza pessoal ou corporativa, em relação ao tema, processo e resultado da pesquisa".

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 23/01/2025
Aprovado em 27/10/2025



This work is licensed under a Creative Commons Attribution – Non-Commercial 3.0 Brazil

Resumo

Objetivo: Investigar como práticas estruturadas de seleção e avaliação de fornecedores impactam a colaboração cliente–fornecedor no desenvolvimento de projetos de software ágeis.

Metodologia/procedimentos metodológicos: O estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva, estruturada em um estudo de caso único realizado em uma instituição financeira de grande porte no Brasil. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com dez profissionais, análise documental e observação não participante, sendo analisados com base no método Gioia.

Originalidade/Relevância: A pesquisa preenche uma lacuna teórica ao explorar empiricamente como práticas de seleção e avaliação de fornecedores funcionam como mecanismos de orquestração de recursos em projetos ágeis, tema ainda pouco investigado no setor financeiro.

Principais resultados: Os achados evidenciam que a ausência de critérios sistemáticos compromete o alinhamento estratégico, a integração cultural e técnica das equipes externas e a resiliência organizacional. Em contrapartida, mecanismos formais de governança favorecem a orquestração de recursos, reduzem riscos contratuais e fortalecem a colaboração em projetos ágeis.

Contribuições teóricas/metodológicas: O estudo contribui ao aplicar a *Resource Orchestration Theory* à gestão de fornecedores em projetos de software, propondo um modelo que integra dimensões contratuais, relacionais e processuais.

Contribuições sociais/para a gestão: Oferece subsídios práticos para gestores aprimorarem processos de governança e de colaboração com fornecedores, fortalecendo a resiliência organizacional em ambientes complexos.

Palavras-chaves: Colaboração cliente–fornecedor; Projetos ágeis de software; Seleção e avaliação de fornecedores; Orquestração de recursos; Setor financeiro.

Abstract

Objective: To investigate how structured supplier selection and evaluation practices affect client–supplier collaboration in the development of agile software projects.

Methodology/procedures: The study adopts a qualitative, descriptive approach, based on a single-case study conducted in a large financial institution in Brazil. Data were collected through semi-structured interviews with ten professionals, document analysis, and non-participant observation, and analyzed using the Gioia method.

Originality/Relevance: The research addresses a theoretical gap by empirically exploring how supplier selection and evaluation practices operate as mechanisms of resource orchestration in agile projects, a subject still underexplored in the financial sector.

Main results: Findings reveal that the absence of systematic criteria undermines strategic alignment, hinders technical and cultural integration of external teams, and limits organizational resilience. Conversely, formal governance mechanisms enhance resource orchestration, mitigate contractual risks, and strengthen collaboration in agile projects.

Theoretical/methodological contributions: The study applies Resource Orchestration Theory to supplier management in software projects, proposing a model that integrates contractual, relational, and process dimensions.

Social/managerial contributions: It provides practical insights for managers to improve governance and supplier collaboration processes, thereby strengthening organizational resilience in complex environments.

Keywords: Client–supplier collaboration; Agile software projects; Supplier selection and evaluation; Resource orchestration; Financial sector.

Resumen

Objetivo: Investigar cómo las prácticas estructuradas de selección y evaluación de proveedores impactan la colaboración cliente–proveedor en el desarrollo de proyectos de software ágil.

Metodología/procedimientos metodológicos: El estudio adopta un enfoque cualitativo, de carácter descriptivo, basado en un estudio de caso único realizado en una institución financiera de gran porte en Brasil. Los datos fueron recolectados mediante entrevistas semiestructuradas con diez profesionales, análisis documental y observación no participante, y analizados con el método Gioia.

Originalidad/Relevancia: La investigación aborda una brecha teórica al explorar empíricamente cómo las prácticas de selección y evaluación de proveedores funcionan como mecanismos de orquestación de recursos en proyectos ágiles, tema aún poco estudiado en el sector financiero.

Principales resultados: Los hallazgos muestran que la ausencia de criterios sistemáticos debilita el alineamiento estratégico, compromete la integración técnica y cultural de los equipos externos y limita la resiliencia organizacional. En cambio, los mecanismos formales de gobernanza favorecen la orquestación de recursos, reducen riesgos contractuales y fortalecen la colaboración en proyectos ágiles.

Contribuciones teóricas/metodológicas: El estudio contribuye al aplicar la Resource Orchestration Theory a la gestión de proveedores en proyectos de software, proponiendo un modelo que integra dimensiones contractuales, relacionales y procesales.

Contribuciones sociales/para la gestión: Ofrece orientaciones prácticas para que los gestores mejoren los procesos de gobernanza y colaboración con proveedores, fortaleciendo la resiliencia organizacional en entornos complejos.

Palabras clave: Colaboración cliente–proveedor; Proyectos de software ágiles; Selección y evaluación de proveedores; Orquestación de recursos; Sector financiero

Introdução

A crescente adoção de metodologias ágeis no desenvolvimento de software tem transformado profundamente a forma como as organizações planejam, executam e entregam projetos (Hoda & Noble, 2019; Moe et al., 2021). Se antes a gestão de fornecedores era

predominantemente transacional, centrada em custos, prazos e especificações fixas, hoje ela assume um papel estratégico de orquestração de recursos, no qual gestores precisam coordenar, integrar e reconfigurar continuamente recursos internos e externos para atender a requisitos em constante evolução (Sirmon et al., 2011; Moe et al., 2021). Em um cenário caracterizado por mudanças rápidas e altos níveis de incerteza, essa capacidade tornou-se crítica para garantir qualidade, pontualidade e aderência às necessidades do cliente.

A importância desse processo se amplifica em setores de alta complexidade, como o financeiro, nos quais falhas de integração ou desalinhamento entre equipes internas e externas podem comprometer não apenas o desempenho do projeto, mas também a conformidade regulatória e a reputação organizacional (Camara et al., 2022). A Resource Orchestration Theory (ROT) oferece um arcabouço conceitual denso para entender esse fenômeno, ao destacar que a posse de recursos estratégicos não é suficiente para gerar vantagem competitiva; é preciso estruturá-los, agrupá-los e alavancá-los de forma coordenada e dinâmica (Sirmon et al., 2007; Helfat et al., 2007).

Estudos anteriores sobre gestão de fornecedores em projetos de software enfatizam a relevância de critérios técnicos, capacidade de entrega e custo competitivo como fatores-chave para a seleção e avaliação (Abdalla & Nakagawa, 2021). No entanto, no contexto ágil, pesquisas recentes mostram que alinhamento cultural, comunicação efetiva e flexibilidade para mudanças são igualmente determinantes para o sucesso (Lappi & Aaltonen, 2017; Ali et al., 2022). A lógica da orquestração de recursos ajuda a compreender como esses fatores interagem, pois envolve integrar capacidades técnicas e relacionais, configurando o portfólio de recursos de forma adaptativa para maximizar a entrega de valor (Andersén, 2023).

Apesar desses avanços, persistem lacunas na compreensão de como práticas estruturadas de seleção e avaliação de fornecedores podem ser operacionalizadas como mecanismos de orquestração de recursos em projetos ágeis. Poucos estudos investigam empiricamente, com base em evidências de campo, de que forma essas práticas contribuem para mitigar riscos de desalinhamento e potencializar a entrega de valor, especialmente em setores regulados e de alta complexidade. Essa ausência é ainda mais evidente no caso de modelos processuais que

integrem simultaneamente critérios objetivos (técnicos e de desempenho) e subjetivos (culturais e relacionais) na avaliação de fornecedores (Hoda & Noble, 2019; Camara et al., 2022).

Diante desse cenário, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: **como práticas estruturadas de seleção e avaliação de fornecedores impactam a colaboração cliente–fornecedor no desenvolvimento de projetos de software ágeis?** Para tanto, tem como objetivo investigar de que maneira essas práticas influenciam o sucesso de projetos com abordagem adaptativa, concebendo-as como processos de orquestração de recursos. Para isso, conduzimos um estudo de caso único em uma organização do setor financeiro, utilizando uma abordagem qualitativa que combina entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo assistida pelo software Atlas.ti, permitindo identificar categorias e padrões emergentes a partir dos dados.

A contribuição teórica reside na proposição de um modelo integrado, ancorado na ROT, que relaciona práticas estruturadas de gestão de fornecedores a fatores críticos de sucesso em ambientes ágeis. Do ponto de vista prático, o estudo oferece subsídios para gestores aprimorarem processos de contratação e acompanhamento de fornecedores, fortalecendo a colaboração, a transparência e a efetividade em projetos de alta complexidade, além de ampliar a capacidade organizacional de orquestrar recursos em cenários de mudança acelerada.

Referencial teórico

O desenvolvimento ágil de software tem se consolidado como um dos principais vetores de transformação na gestão contemporânea de projetos. Esse movimento ultrapassa o nível das equipes de desenvolvimento e alcança dimensões organizacionais mais amplas, afetando diretamente a forma como as empresas estruturam processos de governança, coordenam múltiplos stakeholders e gerenciam fornecedores em ambientes de alta incerteza (Conforto et al., 2016; Dingsøyr et al., 2012).

Nesse contexto, a literatura evidencia que a transição de um modelo predominantemente transacional — centrado em custo, prazo e cumprimento contratual — para uma abordagem estratégica demanda novos arranjos de governança, baseados em colaboração interorganizacional, transparência e ciclos contínuos de feedback, capazes de sustentar

inovação e gerar vantagem competitiva (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016; Hoda & Noble, 2019; Moe et al., 2021; Camara et al., 2022; Serrador & Pinto, 2015). Esse movimento abre espaço para o aprofundamento de perspectivas teóricas que explicam como as organizações mobilizam, articulam e reconfiguram seus ativos em ambientes dinâmicos, entre as quais se destaca a Teoria da Orquestração de Recursos.

A Orquestração de Recursos como Fundamento para a Gestão de Projetos Ágeis

No interior desse debate, ganha relevância compreender como as organizações mobilizam e integram recursos em ecossistemas compostos por múltiplos atores. Diferentemente da lógica tradicional, marcada por contratos rígidos e relações pontuais, os métodos ágeis priorizam colaboração contínua, confiança mútua, aprendizado iterativo e adaptação rápida a mudanças (Highsmith, 2009; Augustine, 2005; Serrador & Pinto, 2015). A literatura contemporânea aponta que esse modelo exige uma governança mais colaborativa e integrada, em que fornecedores deixam de ser meros executores e passam a desempenhar o papel de coprodutores de valor (Conforto et al., 2016; Dikert, Paasivaara & Lassenius, 2016). Pesquisas recentes demonstram que a integração ativa de fornecedores em ambientes ágeis amplia a resiliência organizacional e a capacidade de resposta a mudanças inesperadas, elementos especialmente críticos em setores como o financeiro e o tecnológico (Lappi & Aaltonen, 2017; Abdalla & Nakagawa, 2021). Complementarmente, Camara et al. (2022) destacam que ecossistemas compostos por múltiplos fornecedores exigem coordenação e orquestração de recursos, conectando competências técnicas e relacionais para sustentar tanto a inovação quanto o desempenho organizacional de longo prazo.

Essa evolução pode ser compreendida à luz de diferentes perspectivas teóricas. A Relational View (Visão Relacional) (Dyer & Singh, 1998) evidenciou que a vantagem competitiva pode ser construída por meio de capacidades interorganizacionais e recursos complementares desenvolvidos conjuntamente, valorizando relações de longo prazo e investimentos específicos nas parcerias. Em seguida, a Resource-Based View – RBV - (Visão Baseada em Recursos) (Barney, 1991) reforçou que a posse de recursos valiosos, raros,

inimitáveis e insubstituíveis constitui a base do desempenho superior, incluindo aqueles obtidos pela integração com fornecedores estratégicos.

Posteriormente, emergiu a lente das *Dynamic Capabilities* (Capacidades Dinâmicas) (Teece, 2007; Teece et al., 2016), que amplia a RBV ao destacar a habilidade organizacional de sentir oportunidades e ameaças, reconfigurar recursos e adaptar-se continuamente a contextos de mudança. Essa abordagem é particularmente pertinente a projetos ágeis, marcados por requisitos instáveis e imprevisíveis, nos quais a articulação entre competências técnicas e relacionais torna-se essencial para assegurar respostas rápidas e eficazes (Abdalla & Nakagawa, 2021; Moe et al., 2021; Lappi & Aaltonen, 2017).

Por fim, a *Resource Orchestration Theory* (ROT) aprofunda essa trajetória ao demonstrar que a simples posse de ativos estratégicos não garante vantagem competitiva. O que se torna decisivo é a capacidade gerencial de estruturar, agrupar e alavancar recursos de forma coordenada e dinâmica, ajustando continuamente sua configuração frente a novas demandas e oportunidades (Sirmon et al., 2007; Helfat et al., 2007). Estudos recentes reforçam que essa lógica requer ações deliberadas de mobilização, sincronização e recombinação de recursos internos e externos, sustentando valor em ambientes incertos e mutáveis (Carnes et al., 2017; Caniëls et al., 2019). Sirmon et al., (2011) e Hughes et al., (2018) enfatizam que a orquestração ocorre em estágios sequenciais (estruturação, agrupamento e alavancagem), reforçando o importante papel da competência gerencial nesse processo.

No contexto digital contemporâneo, a ROT também se relaciona diretamente à resiliência organizacional e à adaptação a choques externos. Pesquisas sobre *dynamic resource orchestration* combinam capacidades dinâmicas e competências gerenciais para criar resiliência sustentada em cenários de disrupção (Ahmed, 2021; Eltigani et al., 2021). Do mesmo modo, estudos recentes demonstram que a orquestração de recursos entre organizações impulsiona inovação e desempenho (Bittencourt et al., 2021), evidenciando que processos de governança e integração são fundamentais para converter recursos em resultados mensuráveis.

Aplicações empíricas da ROT em ambientes de transformação digital e cadeias de suprimentos também elucidam sua relevância. Por exemplo, Long et al. (2025) investigam como organizações que reestruturam seus recursos dentro de um contexto de transformação

digital podem aumentar a resiliência da cadeia de suprimentos, especialmente em cenários de alta volatilidade. Já Yunus (2025) examina micro, pequenas e médias empresas que orquestram recursos para promover crescimento e inovação pós-crise, sinalizando a aplicabilidade da ROT em diferentes escalas organizacionais.

Em termos práticos, essa reconfiguração do papel da gestão de fornecedores implica adotar processos colaborativos aprimorados, métricas de avaliação híbridas (técnicas e qualitativas) e modelos contratuais flexíveis com governança adaptativa. Esses elementos ampliam a capacidade de adaptação às mudanças, mitigam riscos de desalinhamento e fortalecem a resiliência estratégica, especialmente em mercados altamente regulados, como o financeiro e o de saúde, nos quais a gestão de fornecedores afeta não apenas o desempenho do projeto, mas também a conformidade regulatória, a proteção de dados e a reputação organizacional (Ahmadi et al., 2021; Camara et al., 2022).

Dada essa complexidade, organizamos a presente revisão em três eixos interdependentes, natural e logicamente conectados à ROT: (a) Colaboração cliente–fornecedor – como mecanismo de orquestração de confiança e alinhamento estratégico; (b) Desafios na seleção e avaliação – como pontos críticos na estruturação e agrupamento de recursos relevantes; e (c) Modelos de contratação em contextos adaptativos – como meios contratuais que sustentam alavancagem, flexibilidade e inovação.

Colaboração Cliente–Fornecedor como Mecanismo de Orquestração

A colaboração entre cliente e fornecedor é mais do que um simples elo relacional; trata-se de um mecanismo ativo de mobilização, combinação e reconfiguração de recursos ao longo do ciclo de vida do projeto. Em projetos ágeis, essa colaboração assume papel central na estruturação (identificação e alocação de recursos complementares), no agrupamento (integração de capacidades técnicas e relacionais) e na alavancagem (uso coordenado e otimizado desses recursos para geração de valor) (Sirmon et al., 2011).

Ao alinhar expectativas e promover a co-criação de valor, a colaboração estratégica reduz barreiras de coordenação, acelera a adaptação a mudanças e amplia a resiliência organizacional (Camara et al., 2022; Andersén, 2023). Um elemento-chave nesse processo é a confiança,

destacada por Narayanan et al. (2015) e reforçada por Fortuna et al. (2025), que funciona como recurso intangível capaz de reduzir custos de monitoramento (Williamson, 1985) e sustentar a integração entre as partes. Sob a ótica da ROT, a confiança precisa ser deliberadamente estruturada e protegida, por meio de mecanismos formais de governança, histórico de interações bem-sucedidas e adaptação a condições contextuais do mercado.

O alinhamento cultural e estratégico também exerce função crítica na orquestração de recursos, pois facilita a integração e minimiza conflitos, sobretudo em projetos distribuídos geograficamente (Abdalla & Nakagawa, 2021; Moe et al., 2021). Práticas como *kick-off meetings*, *sprint reviews* conjuntas e uso de plataformas colaborativas fortalecem a transparência e criam canais de comunicação contínua (Moe et al., 2021; Camara et al., 2022), funcionando como mecanismos de agrupamento que integram capacidades distribuídas.

Contudo, a literatura aponta divergências quanto à forma de operacionalizar essa colaboração. Parte dos estudos recomenda contratos com cláusulas explícitas de colaboração como meio de garantir alinhamento e reduzir incertezas (Camara et al., 2022). Outros autores alertam que o excesso de formalização pode limitar a adaptabilidade e a inovação, favorecendo, em alguns casos, práticas mais informais e iterativas (Hoda & Noble, 2019). Na lógica da orquestração de recursos, o desafio reside em equilibrar mecanismos formais e informais de integração, de modo a maximizar a sinergia e a capacidade de reconfiguração sem comprometer a flexibilidade necessária aos projetos adaptativos.

Desafios na Seleção e Avaliação como Pontos Críticos de Orquestração

O processo de seleção e avaliação de fornecedores em projetos ágeis corresponde à fase de estruturação dos recursos, na qual o gestor identifica, adquire e posiciona ativos — tangíveis e intangíveis — que serão combinados para atender às necessidades estratégicas do projeto (Sirmon et al., 2011). Essa estruturação envolve não apenas competências técnicas e capacidade de entrega, mas também atributos relacionais e culturais que potencializam a integração e a adaptabilidade.

Pesquisas recentes indicam que, além de critérios clássicos como custo competitivo e capacidade tecnológica (Abdalla & Nakagawa, 2021), fatores como flexibilidade para

mudanças, capacidade de inovação, histórico em projetos ágeis e uso de tecnologias colaborativas têm se tornado determinantes para o desempenho (Perez & Zwicker, 2021; Camara et al., 2022). Na lógica da ROT, esses fatores aumentam a base de recursos passível de agrupamento e alavancagem, ampliando a habilidade do projeto de responder a eventos inesperados.

Entretanto, desafios persistem. Diferenças culturais, lacunas de comunicação, resistência a mudanças e dependência excessiva de um único fornecedor podem comprometer a agilidade e a confiabilidade do projeto (Ali et al., 2022; Moe et al., 2021). A ausência de um sistema de avaliação contínua e de realocação estratégica de fornecedores representa uma limitação na fase de agrupamento dos recursos, reduzindo a capacidade de recombinação dinâmica em resposta a novos requisitos.

A literatura recomenda o uso de métricas híbridas — combinando indicadores de desempenho técnico (qualidade, pontualidade, produtividade) e indicadores relacionais (nível de confiança, alinhamento cultural, cooperação) — como forma de aprimorar a precisão das decisões e gerar aprendizado organizacional (Araújo et al., 2017; Caniëls et al., 2019). Quando aplicadas de forma sistemática, essas métricas fortalecem a alavancagem de recursos, permitindo redirecionamentos rápidos e efetivos ao longo do ciclo de vida do projeto.

Modelos de Contratação como Estruturas de Orquestração

Os modelos de contratação constituem a infraestrutura formal da orquestração de recursos, pois definem as regras e mecanismos pelos quais ativos e capacidades serão mobilizados, combinados e recompensados (Sirmon et al., 2011; Kohtamäki et al., 2020). Na ROT, essa dimensão está diretamente associada à fase de alavancagem, na qual o gestor utiliza a configuração de recursos disponível para capturar valor e gerar vantagem competitiva, mantendo capacidade de resposta a mudanças no ambiente.

Contratos tradicionais, como o preço fixo/escopo fechado, oferecem previsibilidade e controle orçamentário, mas limitam a capacidade de adaptação a mudanças de requisitos (Jamieson et al., 2005; Cobb, 2023). Em contrapartida, modelos mais flexíveis como: (1) contrato de tempo e material em sua forma básica, (2) contrato de tempo e material com escopo

variável e teto de custo; (3) contratos híbridos com incentivos, possibilitam reconfigurações mais rápidas e ajustes iterativos, desde que sustentados por governança clara e métricas de desempenho bem definidas (Aoufi et al., 2021; Camara et al., 2022).

A Tabela 1 apresenta dez formatos contratuais aplicáveis a contextos ágeis, que variam em termos de flexibilidade, previsibilidade e distribuição de riscos (Stevens, 2019; Cobb, 2023). Cada modelo, quando escolhido de forma estratégica, atua como ferramenta de orquestração, influenciando diretamente as fases de estruturação (definição e alocação de recursos), agrupamento (integração de capacidades) e alavancagem (exploração coordenada para geração de valor).

Tabela 1

Contratos ágeis e suas características

Nome do contrato	Detalhes
Contrato por sprint	Acordo entre o <i>Product Owner</i> (Proprietário do Produto) e a equipe para um sprint, definindo o escopo e os padrões de qualidade para as funcionalidades a serem entregues.
Preço fixo / Escopo fixo	Contrato com preço fixo e escopo definido, em que funcionalidades e custos são estabelecidos previamente.
Tempo e material	Contrato baseado no tempo e materiais utilizados, em que o cliente paga pelos recursos e tempo gastos no projeto.
Tempo e materiais com escopo fixo e teto de custo	Contrato baseado em tempo e materiais, com escopo fixo e um limite de custo estabelecido.
Tempo e materiais com escopo variável e teto de custo	Contrato baseado em tempo e materiais, com escopo variável e um limite de custo estabelecido.
Desenvolvimento em fases	Contrato que divide o desenvolvimento em fases, com entregas específicas em cada etapa do projeto.
Cláusulas de bônus/penalidade	Contrato que inclui cláusulas de bônus e penalidades, incentivando o cumprimento de metas e qualidade no projeto.
Contrato de lucro fixo	Contrato com lucro fixo estabelecido, garantindo uma margem de lucro específica para o fornecedor.
“Dinheiro de graça, mudanças de graça”	Contrato que visa a flexibilidade no escopo do projeto, permitindo mudanças sem custos adicionais.
Contrato de <i>joint ventures</i>	Contrato de empreendimento conjunto, no qual as partes colaboram em um projeto específico, compartilhando riscos e benefícios.

Nota Fonte: Adaptado de Stevens (2019) e Cobb (2023).

Após a análise comparativa, observa-se que a escolha do modelo contratual não deve ser tratada como uma decisão meramente operacional, mas como componente estratégico da orquestração de recursos. Formatos contratuais mais adaptativos — como contrato por sprint, tempo e material ou tempo e material com escopo variável e teto de custo — ampliam a

capacidade de reconfiguração dinâmica dos recursos, permitindo ajustes rápidos, integração contínua de novas competências e respostas mais ágeis às mudanças de requisitos. Por outro lado, contratos mais rígidos, como preço fixo/escopo fechado ou lucro fixo, priorizam previsibilidade e controle orçamentário, mas reduzem a flexibilidade necessária para explorar oportunidades emergentes e mitigar riscos imprevistos.

A escolha inadequada do modelo contratual pode criar barreiras à realocação eficiente de recursos, comprometendo a captura de oportunidades e limitando a capacidade de adaptação. Em contrapartida, quando o contrato é concebido para combinar mecanismos formais de controle com flexibilidade adaptativa, ele atua como um facilitador da alavancagem estratégica, permitindo que a organização maximize o valor de sua base de recursos, mantenha resiliência diante de incertezas e sustente uma vantagem competitiva de longo prazo. Assim, a definição do modelo contratual torna-se parte indissociável da estratégia de orquestração de recursos, conectando diretamente decisões de governança contratual ao desempenho e à capacidade de inovação dos projetos ágeis.

Metodologia

Este estudo adota uma abordagem qualitativa de natureza descritiva, estruturada na estratégia de estudo de caso único. A opção metodológica fundamenta-se na necessidade de compreender, em profundidade, um fenômeno organizacional complexo em seu contexto real, no caso, a gestão de fornecedores em projetos de software com abordagem adaptativa no setor financeiro, em situações nas quais o pesquisador possui pouco ou nenhum controle sobre as variáveis envolvidas (Yin, 2018; Creswell & Poth, 2016).

Neste estudo, o caso corresponde a um projeto de software com abordagem adaptativa desenvolvido em uma empresa do setor financeiro, caracterizando-se como manifestação concreta de um fenômeno do mundo real (Yin, 2018). A escolha baseou-se em três critérios principais: (a) relevância do caso como exemplo típico do fenômeno em estudo; (b) acesso a dados ricos provenientes de múltiplas fontes; (c) potencial de gerar insights teóricos e práticos transferíveis para outros contextos organizacionais.

Características da Organização

A organização estudada é uma instituição do setor financeiro, com cerca de 4 mil colaboradores e registro de emissor categoria A na Comissão de Valores Mobiliários (CVM), listada no segmento básico da B3 S.A. – Brasil, Bolsa & Balcão. No primeiro trimestre de 2023, registrou R\$ 3,8 bilhões em negócios — um crescimento de 14,4% em relação ao mesmo período do ano anterior - impulsionado por serviços financeiros que apresentaram expansão acima de dois dígitos, mesmo diante de um cenário de desaceleração econômica e retração no mercado de crédito (COPOM, 2023).

Os projetos estratégicos são propostos pelas áreas de negócio e aprovados pela alta administração com base em relevância e disponibilidade orçamentária. Embora haja analistas de negócios e profissionais de projetos em diversas áreas, o desenvolvimento de software é predominantemente realizado por equipes alocadas via body shop - modalidade na qual fornecedores disponibilizam temporariamente profissionais especializados, como desenvolvedores.

O departamento de compras limita-se à gestão de contratos e pagamentos, não havendo protocolos formais para seleção e avaliação de fornecedores. Assim, as áreas requisitantes (clientes internos) frequentemente baseiam suas decisões na experiência prévia dos gestores ou em indicações de suas redes de contatos (*networking*).

Coleta de Dados

A coleta de dados combinou entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação não participante, de forma a garantir triangulação de fontes (Yin, 2018; Goodman, 2024). As entrevistas permitiram explorar percepções e experiências de profissionais diretamente envolvidos nos projetos, com flexibilidade para aprofundar temas emergentes (Kvale, 2008). O roteiro foi elaborado a partir de categorias extraídas da revisão de literatura, relacionadas à seleção e avaliação de equipes de desenvolvimento de projetos de software em contextos adaptativos.

Participaram 10 profissionais de diferentes funções e níveis hierárquicos, assegurando diversidade de perspectivas, conforme Tabela 2. As entrevistas foram realizadas remotamente, gravadas mediante autorização e transcritas integralmente.

Tabela 2
Detalhamento dos participantes

Participante	Data da entrevista	Função na organização	Experiência na função (anos)	Formação acadêmica
P1	21/08/2024	Gerente de Projetos	11	Análise de Sistemas
P2	27/08/2024	Analista de Negócios em TI	5	Informática para Gestão de Negócios
P3	29/08/2024	Desenvolvedor de Sistemas	10	Análise de Sistemas
P4	02/09/2024	Desenvolvedor de Sistemas	8	Ciência da Computação
P5	04/09/2024	Coordenador de TI	2	Tecnologia da Informação
P6	12/09/2024	Product Owner	6	Administração
P7	30/08/2024	Scrum Master	4	Ciência da Computação
P8	12/09/2024	Gerente de TI	20	Ciência da Computação
P9	29/08/2024	Gerente de Projetos	6	Administração
P10	03/09/2024	Product Owner	3	Análise e Desenvolvimento de Sistemas

As entrevistas foram complementadas por observação não participante, registrada em notas de campo, permitindo captar comportamentos e interações que não seriam revelados apenas pelas respostas verbais. Documentos institucionais e registros internos também foram analisados, ampliando a compreensão do contexto e fortalecendo a triangulação.

O número de entrevistas foi definido com base em: (a) Saturação de dados (encerramento da coleta quando novas entrevistas não traziam informações substantivamente novas); (b) Diversidade de perspectivas (inclusão de participantes com diferentes papéis e

responsabilidades); (c) Adequação ao objetivo da pesquisa (dados suficientes para responder à questão de pesquisa e sustentar as análises teóricas).

Procedimentos de Análise de Dados

A análise seguiu os princípios da Análise de Conteúdo (Bardin, 2016) e do método Gioia (Gioia, Corley & Hamilton, 2013), garantindo rigor, transparência e auditabilidade.

O processo foi realizado em três etapas: (a) Codificação aberta (1ª ordem) – identificação de termos e expressões utilizadas pelos participantes, preservando a voz dos respondentes; (b) Agrupamento em categorias (2ª ordem) – organização das codificações em categorias mais abstratas, alinhadas aos constructos teóricos identificados na revisão de literatura; e (c) Síntese em dimensões agregadas – integração das categorias em macrotemas que compõem a estrutura conceitual do estudo.

Para gerenciar e analisar os dados, foi utilizado o software Atlas.ti, integrante da família de ferramentas CAQDAS (*Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software*), que possibilitou a codificação sistemática, o mapeamento de relações entre códigos e a visualização de redes conceituais (Silva et al., 2022).

Apresentação e discussão dos resultados

A análise, conduzida com base no método Gioia (Gioia, Corley & Hamilton, 2013), permitiu organizar os achados empíricos em três níveis hierárquicos (categorias de 1ª ordem, categorias de 2ª ordem e dimensões agregadas) e relacioná-los às fases propostas pela Resource Orchestration Theory – ROT (Teoria de Orquestração de Recursos) (Sirmon et al., 2011). Nesse enquadramento, os resultados convergem com os três eixos teóricos discutidos na revisão da literatura: (a) colaboração cliente–fornecedor; (b) critérios de seleção e avaliação; e (c) modelos contratuais como instrumentos de orquestração - evidenciando fragilidades e oportunidades de melhoria na gestão de projetos ágeis.

Abordagens de Gestão de Projetos

Os participantes confirmaram a predominância das metodologias ágeis, ainda que convivam práticas híbridas e, em menor escala, o modelo tradicional. Essa diversidade confirma que nem todos os projetos são percebidos como adequados a uma condução adaptativa, o que exige mecanismos de governança capazes de articular diferentes abordagens. À luz da ROT, essa coexistência reforça a importância de alinhar continuamente recursos técnicos e relacionais, estruturando-os e alavancando-os de acordo com o contexto específico de cada projeto (Sirmon et al., 2011; Moe et al., 2021). “Sempre havia uma orientação da organização, mas não era algo rígido. Trabalhei com projetos ágeis utilizando Scrum e Kanban, que são as metodologias mais comuns com as quais trabalhei.” (P4).

Lacunas na Seleção e Avaliação de Fornecedores

A análise das evidências revela que a organização apresenta lacunas estruturais significativas no processo de seleção e avaliação de fornecedores, caracterizadas pela ausência de protocolos formais, critérios técnicos e estratégicos sistematizados e mecanismos de governança capazes de assegurar a aderência entre as competências do fornecedor e as demandas específicas dos projetos.

Essa deficiência contraria recomendações de Araújo et al. (2017) e Perez & Zwicker (2021), que enfatizam a necessidade de incorporar múltiplos critérios - técnicos, culturais, estratégicos e relacionais - no processo de escolha, como forma de garantir alinhamento e desempenho no fornecimento de serviços especializados. Sob a ótica da ROT (Sirmon et al., 2011), a falta de um processo estruturado compromete a fase de *estruturação de recursos*, pois impede a seleção assertiva de ativos humanos e organizacionais capazes de gerar valor e sustentar vantagem competitiva.

As entrevistas revelam que, em diversos casos, a decisão de contratação é centralizada no departamento de compras, com participação limitada ou inexistente da área demandante, o que gera desalinhamento entre requisitos técnicos e as qualificações efetivamente entregues pelos fornecedores: “Na verdade, essa escolha foi mais uma decisão do departamento de compras do que da área de TI.” (P8). “Confesso que essa é uma área que pode ser um tanto

problemática, principalmente quando a escolha dos fornecedores não é feita de forma criteriosa.” (P8)

Esse distanciamento da área técnica no processo de decisão impacta negativamente a capacidade técnica, a velocidade de integração e a adequação cultural dos fornecedores, corroborando os achados de Ali et al. (2022) sobre os riscos de se negligenciar a compatibilidade entre requisitos do projeto e as competências disponíveis no mercado: “Já estava claro que o fornecedor não tinha a capacidade de atender às nossas expectativas.” (P10). “O time interno também acabou assumindo mais responsabilidades para cobrir as falhas do fornecedor.” (P9).

Na perspectiva de gestão de riscos e governança, essa falha configura uma vulnerabilidade operacional e estratégica, pois fornecedores com baixa capacidade técnica aumentam o risco de atrasos, elevação de custos e comprometimento da qualidade final do produto. Além disso, a ausência de critérios formais inviabiliza a criação de um pipeline qualificado de fornecedores, prejudicando a resiliência organizacional e a capacidade de resposta a demandas emergentes — aspectos essenciais em contextos ágeis e adaptativos (Camara et al., 2022; Moe et al., 2021).

Em síntese, o cenário identificado evidencia que a organização não apenas carece de mecanismos de seleção baseados em critérios robustos, mas também falha em integrar de forma coordenada as áreas técnica e de compras, comprometendo a orquestração eficiente de recursos críticos para o sucesso de projetos de software em ambientes de alta complexidade.

Gestão do Conhecimento e nas Lições Aprendidas

A análise revelou que, embora práticas como retrospectivas e registros de lições aprendidas sejam previstas em alguns projetos, sua aplicação ocorre de forma fragmentada, informal e pouco sistematizada, limitando seu potencial como instrumento de melhoria contínua. Os relatos indicam que tais práticas, quando realizadas, têm caráter mais protocolar do que efetivamente estratégico, o que reduz sua eficácia na prevenção de problemas recorrentes e no fortalecimento da aprendizagem organizacional.

Sob a ótica da ROT (Sirmon et al., 2011), essa fragilidade representa um desperdício na fase de alavancagem de recursos, pois impede a conversão de um ativo intangível de alto valor — o conhecimento organizacional acumulado - em vantagens competitivas sustentáveis. A ausência de um sistema estruturado de captura, armazenamento e reutilização de lições aprendidas enfraquece a capacidade da organização de reconfigurar rapidamente seus processos e competências, especialmente em contextos ágeis e adaptativos, nos quais a velocidade de resposta e a aprendizagem iterativa são essenciais (Teece et al., 2016; Moe et al., 2021).

As evidências empíricas reforçam esse cenário: “As lições aprendidas ficam mais a cargo das pessoas envolvidas, e não são revisadas de forma estruturada ou documentada para futuros projetos.” (P2). “Temos quadros das retrospectivas, mas essas informações raramente são revisadas ou utilizadas em projetos futuros.” (P2).

Do ponto de vista da gestão do conhecimento, a literatura recomenda que organizações que operam em ambientes de alta complexidade adotem mecanismos formais e integrados de gestão de lições aprendidas - incluindo repositórios centralizados, taxonomias claras e fluxos de atualização contínua - a fim de assegurar que o conhecimento gerado seja efetivamente aplicado em iniciativas subsequentes (Nonaka & Takeuchi, 1995; Camara et al., 2022).

Em síntese, a ausência de um processo institucionalizado de gestão do conhecimento compromete não apenas a eficiência operacional, mas também a capacidade de inovação e resiliência organizacional, tornando a organização mais suscetível à repetição de erros e à perda de expertise crítica ao longo do tempo.

Falta de Patrocínio Organizacional

Os dados revelam que a ausência de envolvimento ativo da alta administração em momentos críticos - como conflitos contratuais ou dificuldades operacionais na relação com fornecedores - constitui uma barreira significativa para a efetividade da gestão de projetos. Essa lacuna de patrocínio reduz a capacidade de mediação de problemas, enfraquece a autoridade das equipes de projeto e pode comprometer o alcance dos resultados esperados.

A literatura reforça que o patrocínio executivo é um fator crítico de sucesso para projetos de alta complexidade, especialmente em ambientes ágeis e adaptativos (Ali et al., 2016; Camara

et al., 2022). O papel do patrocinador vai além de prover recursos financeiros: ele inclui remover obstáculos organizacionais, facilitar a comunicação interdepartamental e garantir o alinhamento estratégico entre os objetivos do projeto e as prioridades corporativas. Quando essa atuação é ausente ou limitada, a organização perde capacidade de resposta a crises e de coordenação efetiva entre áreas-chave.

Sob a perspectiva da ROT (Sirmon et al., 2011), o patrocínio executivo atua como mecanismo de estruturação e alavancagem de recursos, garantindo que capacidades críticas — como poder de negociação, influência política e priorização de recursos — sejam mobilizadas de forma coordenada para sustentar a execução do projeto. A ausência desse suporte reduz a possibilidade de reconfiguração rápida de recursos e compromete a resiliência organizacional diante de imprevistos.

As falas dos participantes exemplificam esse cenário: “O sponsor se mantém distante, e acabamos tendo que lidar com tudo sozinhos. Isso gera uma sensação de insegurança no time.” (P7). “Levamos o problema à nossa diretoria, que cobrou o terceiro, mas não tivemos resultado.” (P1).

Além disso, a falta de presença ativa da alta gestão pode afetar negativamente a motivação das equipes, a percepção de legitimidade das decisões e a confiança nas estruturas de governança. Conforme destacam Moe et al. (2021), em projetos ágeis, a proximidade entre liderança executiva e equipes operacionais é essencial para reduzir barreiras hierárquicas, acelerar a tomada de decisão e promover um ambiente de colaboração genuína.

Em síntese, a ausência de patrocínio organizacional observado neste estudo configura um ponto crítico que limita a capacidade da empresa de resolver disputas de forma eficaz, de proteger o desempenho do projeto e de sustentar práticas de orquestração de recursos alinhadas às demandas de um ambiente dinâmico e incerto.

Avaliação Informal e Falta de Diretrizes Organizacionais

A análise dos dados evidencia que, embora haja iniciativas pontuais de avaliação de fornecedores durante a execução dos projetos, tais práticas ocorrem de forma não padronizada e desarticulada, sem que haja protocolos ou métricas institucionais que orientem o processo.

Essa ausência de sistematização compromete a retroalimentação do ciclo de contratação, dificultando a identificação de padrões de desempenho, a mitigação de riscos recorrentes e a construção de um portfólio de fornecedores de alta qualidade.

A literatura recomenda que a avaliação de fornecedores seja conduzida com base em métricas de desempenho claras e revisões periódicas, incorporando indicadores técnicos, qualitativos e relacionais, de modo a garantir que as expectativas contratuais e estratégicas sejam atendidas (Sollish et al., 2007; Araújo et al., 2017). Essas avaliações devem alimentar um processo contínuo de gestão do relacionamento com fornecedores, fortalecendo a governança e a capacidade de tomada de decisão baseada em evidências.

Sob a ótica da ROT (Sirmon et al., 2011), a avaliação sistemática é parte essencial da fase de *alavancagem*, pois possibilita identificar quais recursos externos geram maior valor, quais necessitam de desenvolvimento adicional e quais devem ser substituídos para otimizar o desempenho organizacional. Ao negligenciar esse processo, a organização reduz sua capacidade de reconfiguração estratégica de recursos, limitando o potencial de inovação e resposta a mudanças do mercado.

As falas dos participantes ilustram essa lacuna: “Nós fazemos avaliações informais durante o projeto, mas não temos um processo muito estruturado.” (P6). “Avaliação formal, não. A gente fazia uma avaliação interna constantemente, claro, mas não tínhamos um processo padronizado para avaliar o desempenho deles.” (P8).

Além disso, a inexistência de um sistema formal de registro e análise de avaliações impede que as informações coletadas sejam reutilizadas em futuros processos de contratação, configurando um desperdício de conhecimento organizacional e aumentando a probabilidade de reincidência de falhas. Conforme reforçam Moe et al. (2021) e Camara et al. (2022), em ambientes ágeis, a institucionalização de mecanismos de feedback contínuo é fundamental para sustentar um ciclo virtuoso de aprendizagem, melhoria e inovação.

Em síntese, a avaliação informal e despadronizada de fornecedores identificada neste estudo compromete não apenas a governança contratual, mas também a capacidade de orquestrar recursos externos de forma estratégica, reduzindo a competitividade e a resiliência organizacional frente às demandas de projetos adaptativos.

Integração das Evidências – Estrutura de Categorias

A Tabela 3 sintetiza a estrutura analítica resultante da aplicação do método Gioia, mostrando como as falas dos participantes (1ª ordem) foram codificadas em categorias conceituais (2ª ordem) e, posteriormente, organizadas em dimensões agregadas relacionadas às fases de orquestração de recursos propostas por Sirmon et al. (2011).

Tabela 3

Estrutura de análise segundo o método Gioia

Categorias de 1ª Ordem (Falas dos participantes)	Categorias de 2ª Ordem (Agrupamento conceitual)	Dimensões Agregadas
Escolha centralizada no departamento de compras	Processos de aquisição desalinhados	Estruturação de recursos
Falta de critérios claros para seleção	Critérios técnicos e estratégicos negligenciados	Estruturação de recursos
Fornecedores com baixa capacidade técnica	Desajuste técnico e cultural	Agrupamento de recursos
Ausência de sistematização das lições aprendidas	Fragilidade na gestão do conhecimento	Alavancagem de recursos
Sponsor distante e pouco atuante	Falta de patrocínio organizacional	Estruturação e suporte organizacional
Avaliação informal e não padronizada	Ausência de governança e métricas estruturadas	Alavancagem de recursos

A análise integrada evidencia fragilidades nas três fases da orquestração de recursos: (1) Estruturação - A ausência de protocolos formais, a centralização de decisões no departamento de compras e a falta de critérios técnicos e estratégicos claros comprometem a seleção assertiva de fornecedores, reduzindo a qualidade e a adequação das equipes contratadas. (2) Agrupamento – O desalinhamento cultural e técnico entre fornecedores e equipes internas dificulta a integração, aumenta o retrabalho e reduz a eficiência na entrega de valor. (3) Alavancagem – A inexistência de mecanismos estruturados para capturar, armazenar e reutilizar lições aprendidas, somada à falta de métricas e governança para avaliação de desempenho, impede que a organização converta conhecimento e experiência acumulada em vantagens competitivas sustentáveis.

Essas limitações revelam que a organização não consegue transformar a relação com fornecedores em um ativo estratégico, enfraquecendo seu potencial de gerar valor em projetos ágeis e restringindo sua capacidade de inovação. À luz da ROT, tal cenário compromete a resiliência organizacional e reduz a velocidade de resposta às mudanças do mercado, tornando essencial a adoção de mecanismos de governança e processos de gestão de fornecedores mais alinhados às demandas de projetos adaptativos.

Aplicações empíricas da ROT em contextos digitais e de cadeia de suprimentos (Long et al., 2025; Yunus, 2025) corroboram esses achados ao demonstrar que organizações que orquestram recursos de forma estruturada aumentam resiliência e inovação, enquanto aquelas que mantêm práticas fragmentadas perdem adaptabilidade. No caso estudado, a ausência de processos formais de colaboração, seleção criteriosa e governança contratual evidencia que a empresa ainda não consolidou sua capacidade de orquestrar recursos de forma dinâmica e coordenada.

Conclusão

Este estudo teve como objetivo central investigar como práticas estruturadas de seleção e avaliação de fornecedores impactam a colaboração cliente–fornecedor no desenvolvimento de projetos de software ágeis, interpretadas à luz da *Resource Orchestration Theory* (ROT). A análise de um estudo de caso no setor financeiro evidenciou que a ausência de critérios claros, a centralização de decisões em áreas de compras, a fragilidade na gestão de conhecimento e a falta de patrocínio executivo fragilizam os três processos centrais de orquestração de recursos: estruturação, agrupamento e alavancagem.

No nível da estruturação, a predominância de critérios transacionais na escolha de fornecedores (custo, prazo, entrega) reduz a capacidade de identificar parceiros com competências complementares em termos técnicos e relacionais. Isso gera relações contratuais mais superficiais, com menor potencial de cooperação estratégica e de inovação conjunta.

No agrupamento, a ausência de protocolos formais de avaliação e de mecanismos de aprendizagem interorganizacional dificulta a integração de equipes, tecnologias e culturas organizacionais. Em contextos ágeis, essa lacuna compromete a flexibilidade, o alinhamento de

práticas e a capacidade de resposta a mudanças rápidas, criando dependência excessiva de ajustes emergenciais.

Já na alavancagem, a ausência de patrocínio executivo limita o alinhamento estratégico, restringe a mediação de conflitos e reduz a resiliência frente a ambientes regulatórios complexos. A falta de engajamento da alta administração também enfraquece a legitimidade das parcerias, tornando a colaboração mais vulnerável a rupturas contratuais ou disputas entre áreas internas.

Apesar dessas fragilidades, os resultados revelaram potenciais caminhos de transformação, conforme Tabela 4. Quando concebidas de forma estruturada, as práticas de seleção e avaliação transcendem sua natureza operacional e se convertem em instrumentos estratégicos de orquestração, promovendo confiança mútua, alinhamento cultural, flexibilidade para mudanças e geração de valor compartilhado. Esse achado reforça o pressuposto da ROT de que a simples posse de recursos não garante vantagem competitiva: é a capacidade de integrá-los, coordená-los e reconfigurá-los que sustenta o desempenho superior em ambientes de inovação e incerteza.

Tabela 4
Síntese dos achados e recomendações

Fragilidades identificadas	Recomendações propostas
Seleção de fornecedores baseada apenas em critérios transacionais (custo, prazo, entrega)	Adotar protocolos de seleção híbridos, que incluam critérios técnicos, relacionais e culturais
Ausência de protocolos formais de avaliação contínua	Implementar processos sistemáticos de avaliação com indicadores objetivos (desempenho, qualidade) e subjetivos (alinhamento cultural, colaboração)
Falta de gestão estruturada de conhecimento e de lições aprendidas	Institucionalizar mecanismos de aprendizagem organizacional e bancos de dados de práticas e erros recorrentes
Centralização em áreas de compras e baixo envolvimento estratégico	Criar governança interorganizacional que envolva múltiplas áreas (compras, TI, projetos, jurídico)
Ausência de patrocínio executivo ativo	Garantir apoio da alta administração para legitimar decisões, mediar conflitos e fortalecer a colaboração cliente–fornecedor

Esse conjunto de recomendações destaca que a colaboração cliente–fornecedor não deve ser compreendida apenas como resultado de contratos bem elaborados, mas como um processo dinâmico de coordenação, integração e reconfiguração de recursos que afeta diretamente o sucesso dos projetos ágeis.

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem que organizações interessadas em fortalecer sua agilidade devem: (1) adotar protocolos de seleção que combinem critérios técnicos, relacionais e culturais; (2) institucionalizar processos contínuos de avaliação, que capturem tanto aspectos objetivos de desempenho quanto subjetivos de colaboração; (3) sistematizar a gestão de conhecimento, transformando experiências em ativos organizacionais; (4) criar mecanismos de governança interorganizacional que envolvam múltiplas áreas; e (5) garantir patrocínio ativo da alta administração, assegurando legitimidade às decisões e resiliência às relações de parceria.

Do ponto de vista teórico, este trabalho amplia o debate sobre gestão de fornecedores em projetos ágeis ao evidenciar que a colaboração é resultado direto das práticas de orquestração de recursos. Ao integrar dimensões contratuais, relacionais e processuais, o estudo contribui para a literatura de governança interorganizacional e gestão ágil, mostrando que a avaliação contínua de fornecedores e a governança relacional são pilares para a efetividade de projetos complexos.

Como limitações, ressalta-se que o estudo se concentrou em uma única organização do setor financeiro, o que restringe a generalização dos achados. Pesquisas futuras podem explorar diferentes setores e contextos regulatórios, bem como adotar abordagens longitudinais capazes de capturar como a maturidade em gestão de fornecedores evolui ao longo do tempo e influencia resultados em projetos ágeis.

Finalmente, este estudo confirma que práticas de seleção e avaliação de fornecedores não devem ser vistas como atividades meramente operacionais, mas como mecanismos estratégicos de orquestração de recursos. Ao assumir essa perspectiva, organizações conseguem fortalecer a colaboração cliente–fornecedor, ampliar sua resiliência e sustentar a entrega de valor em ambientes dinâmicos, incertos e competitivos.

Referências

- Abdalla, S. S., & Nakagawa, K. (2021). The role of the buyer's dependence in the innovation-adaptability relationship: does culture matter?. *Journal of the Academy of Business and Emerging Markets*, 1(2), 3-20. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5039903>
- Ali, S., Abbasi, I. A., Mustafa, E. E., Wahid, F., & Huang, J. (2022). Practitioner's view of the success factors for software outsourcing partnership formation: an empirical exploration. *Empirical Software Engineering*, 27(2), 52.
- Ali, S., & Khan, S. U. (2016). Software outsourcing partnership model: An evaluation framework for vendor organizations. *Journal of systems and software*, 117, 402-425. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.03.069>
- Andersén, J. (2023). Green resource orchestration: A critical appraisal of the use of resource orchestration in environmental management research, and a research agenda for future study. *Business Strategy and the Environment*, 32(8), 5506-5520. <https://doi.org/10.1002/bse.3433>
- Araújo, M. C. B., Alencar, L. H., & de Miranda Mota, C. M. (2017). Project procurement management: A structured literature review. *International journal of project management*, 35(3), 353-377. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.01.008>
- Augustine, S. (2005). *Managing agile projects*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Aoufi, A., Schoeman, M., & Turner, N. (2021). How to Outsource Agile Projects Effectively. *Research-Technology*. <https://doi.org/10.1080/08956308.2022.1987792>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (Edição revisada e ampliada). São Paulo, SP: Edições 70.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bittencourt, B. A., dos Santos, D. A. G., & Mignoni, J. (2021). Resource orchestration in innovation ecosystems: a comparative study between innovation ecosystems at different stages of development. *International Journal of Innovation*, 9(1), 108-130. <https://doi.org/10.5585/iji.v9i1.18076>
- Camara, R., Marinho, M., Sampaio, S., Honório, I., & Moura, H. Outsourcing with distributed teams in large-scale agile environments. <https://doi.org/10.5753/cibse.2022.20974>
- Caniëls, M. C., Chiochio, F., & van Loon, N. P. (2019). Collaboration in project teams: The role of mastery and performance climates. *International Journal of Project Management*, 37(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.09.006>
- Carnes, C. M., Chirico, F., Hitt, M. A., Huh, D. W., & Pisano, V. (2017). Resource orchestration for innovation: Structuring and bundling resources in growth-and maturity-stage firms. *Long range planning*, 50(4), 472-486. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.07.003>
- Cobb, C. (2023). *The project manager's guide to mastering agile: Principles and practices for an adaptive approach*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Comitê de Política Monetária [COPOM]. (2023). Atas do Comitê de Política Monetária - Copom: Março de 2023. <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/atascopom/22032023>
- Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., da Silva, S. L., & de Almeida, L. F. M. (2016). Can agile project management be adopted by industries other than software development? *Project Management Journal*, 47(3), 21-34. <https://doi.org/10.1002/pmj.21410>

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87–108. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013>
- Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V., & Moe, N. B. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *Journal of Systems and Software*, 85(6), 1213–1221. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.02.033>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- Fortuna, A., & Santos, G. (2025). Organizational Collaborative Relationships in Agile Contexts: A Mapping Study. In *Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação (SBSI)* (pp. 250-259). SBC. <https://doi.org/10.5753/sbsi.2025.246467>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Goodman, S. W., & Cyr, J. (2024). Publishing Qualitative Research. *Doing Good Qualitative Research*, 467.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell.
- Highsmith, J. (2009). *Agile project management: Creating innovative products* (2nd ed.). Boston, MA: Addison-Wesley.
- Hoda, R., & Noble, J. (2019). Becoming agile: A grounded theory of agile transitions in practice. *Empirical Software Engineering*, 24(1), 1–33. <https://doi.org/10.1109/ICSE.2017.21>
- Hughes, P., Hodgkinson, I. R., Elliott, K., & Hughes, M. (2018). Strategy, operations, and profitability: the role of resource orchestration. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(4), 1125-1143. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2016-0634>
- Jamieson, A., Morris, P. W. G., & Shepherd, M. M. (2005). *Exploring the role of contracts in project governance*. Project Management Institute.
- Kohtamäki, M., Rabetino, R., & Möller, K. (2020). Alliance capabilities: A systematic review and future research agenda. *Industrial Marketing Management*, 91, 261–277. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.10.014>
- Kvale, S. (2008). *Doing interviews*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Lappi, T., & Aaltonen, K. (2017). Project governance in public sector agile software projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(2), 263-294. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2016-0031>
- Long, H., Zhang, H., Wu, T., & Han, J. (2025). The Effect of Resource Restructuring on Supply Chain Resilience in the Context of Digital Transformation. *Systems*, 13(5), 324. <https://doi.org/10.3390/systems13050324>

- Moe, N. B., Šmite, D., Šāblis, A., & González-Huerta, J. (2021). Overcoming cultural barriers to being agile in distributed teams. *Information and Software Technology*, 138, 106612. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2021.106612>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Narayanan, S., Schoenherr, T., & Narasimhan, R. (2015). Trust formation in outsourcing relationships: A social exchange theoretic perspective. *International Journal of Production Economics*, 169, 401-412. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.08.026>
- Perez, G., & Zwicker, R. (2021). SELEÇÃO DE FORNECEDORES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE OS PROCEDIMENTOS DE AVALIAÇÃO E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO. RAM. *Revista de Administração Mackenzie*, 6, 160-181. <https://doi.org/10.1590/1678-69712005/administracao.v6n2p160-180>
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.
- Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040-1051. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>
- Silva, L. F. da, Penha, R., & Bizarrias, F. S. (2022). Entrevistas aplicadas em pesquisas qualitativas: Da aplicação da entrevista à análise dos dados. *Revista de Gestão e Projetos*, 13(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.5585/gep.v13i3.23326>
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of management review*, 32(1), 273-292. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23466005>
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390-1412. <https://doi.org/10.1177/0149206310385695>
- Stevens, P. (2019). Ten contracts for your next Agile project. Saat Network GmbH. <https://saat-network.ch/2019/05/ten-contracts-for-your-next-agile-project/>
- Sollish, F., & Semanik, J. (2007). *The Procurement and Supply Manager's Desk Reference*. John Wiley & Sons.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Yunus, E. N., Ernawati, E., Nuraini, E., & Yuniarti, K. (2025). Post-Crisis Growth: Resource Orchestration, Innovation, and Diversification in MSMEs. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 100570. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100570>