

Gestão de contratos: um estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior à luz da teoria dos custos de transação

Wagner Gonçalves Rocha (Unihorizontes) - wagner_meleta@yahoo.com.br

Alfredo Alves do Oliveira Melo (Instituição - a informar) - diretoria@unihorizontes.br

Resumo:

Este estudo tem por objetivo identificar situações que favorecem a majoração ou redução dos custos de transação, nos contratos de terceirização de mão de obra de uma instituição pública de ensino superior, sob a ótica da teoria dos custos de transação. A instituição pesquisada foi a Universidade Federal de Viçosa, campus-sede. Trata-se de uma pesquisa descritiva, qualitativa, baseada em um estudo de caso. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, com servidores designados para a função de gestores de contratos, escolhidos por acessibilidade e pela importância de cada um no contexto estudado. O tratamento dos dados se deu pela análise de conteúdo, sendo definidas, a priori, quatro dimensões de estudo: a) Racionalidade limitada; b) Assimetria de informações; c) Comportamento oportunista; e d) Frequência das transações. Os principais resultados apontam que a falta de capacitação dos servidores envolvidos na gestão dos contratos é um grande gargalo e fator determinante para a majoração dos custos de transações. Para os entrevistados, a dependência da Universidade com relação à prestação dos serviços favorece atitudes oportunistas por parte das empresas contratadas. Verificou-se que a comunicação e divulgação das informações entre os envolvidos no processo ocorrem de forma fragmentada e não institucionalizada, fazendo com que alguns erros sejam recorrentes na execução de diferentes contratos. Verificou-se, ainda, que a realização frequente de transações com uma mesma empresa contratada reduz o comportamento oportunista entre as partes.

Palavras-chave: *Terceirização. Custos de transação. Gestão de contratos.*

Área temática: *Abordagens contemporâneas de custos*

Gestão de contratos: um estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior à luz da teoria dos custos de transação

Este estudo tem por objetivo identificar situações que favorecem a majoração ou redução dos custos de transação, nos contratos de terceirização de mão de obra de uma instituição pública de ensino superior, sob a ótica da teoria dos custos de transação. A instituição pesquisada foi a Universidade Federal de Viçosa, campus-sede. Trata-se de uma pesquisa descritiva, qualitativa, baseada em um estudo de caso. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, com servidores designados para a função de gestores de contratos, escolhidos por acessibilidade e pela importância de cada um no contexto estudado. O tratamento dos dados se deu pela análise de conteúdo, sendo definidas, *a priori*, quatro dimensões de estudo: a) Racionalidade limitada; b) Assimetria de informações; c) Comportamento oportunista; e d) Frequência das transações. Os principais resultados apontam que a falta de capacitação dos servidores envolvidos na gestão dos contratos é um grande gargalo e fator determinante para a majoração dos custos de transações. Para os entrevistados, a dependência da Universidade com relação à prestação dos serviços favorece atitudes oportunistas por parte das empresas contratadas. Verificou-se que a comunicação e divulgação das informações entre os envolvidos no processo ocorrem de forma fragmentada e não institucionalizada, fazendo com que alguns erros sejam recorrentes na execução de diferentes contratos. Verificou-se, ainda, que a realização frequente de transações com uma mesma empresa contratada reduz o comportamento oportunista entre as partes.

Palavras chave: Terceirização. Custos de transação. Gestão de contratos.

Área temática: Abordagens contemporâneas de custos

1 Introdução

A terceirização de serviços na Administração Pública Federal não é algo novo, embora só tenha sido tratada como uma ferramenta de gestão no final da década de 1990, com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), promovido pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (BRESSER PEREIRA, 1998). As bases para a terceirização dos serviços públicos já estavam presentes no Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que definiu a descentralização como um dos princípios da atividade administrativa federal, juntamente com o planejamento, a coordenação, a delegação de competência e o controle (BRASIL, 1967).

Bresser Pereira (1996) defendia que o Estado precisava diminuir o seu tamanho administrativo, reduzindo o seu papel de executor ou prestador direto de serviços, e manter o seu papel de regulador e fomentador de políticas públicas, principalmente nas áreas de saúde e educação, consideradas essenciais para o desenvolvimento econômico e social.

Com base na nova diretriz administrativa proposta pelo Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, foi editado o Decreto Federal nº 2.271, de 7 de julho de 1997, instrumento que pode ser considerado um dos marcos da descentralização de serviços em instituições públicas federais, uma vez que direcionava as atividades acessórias de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações para serem executadas de forma indireta, ou seja, com mão de obra que não pertence aos quadros dos órgãos federais (BRASIL, 1997).

No ano seguinte à edição do Decreto nº 2.271/1997, foi promovida uma grande reforma na Constituição Federal, fruto dos estudos do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, por meio da Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998. Para Castro (2006), esse novo arranjo normativo é uma importante ferramenta de gestão, sendo que uma das principais mudanças trazidas pela norma foi a inclusão da eficiência como um dos princípios basilares da Administração Pública.

O cenário administrativo criado pelas novas normas e diretrizes de gestão da máquina pública direcionava as ações para a descentralização e terceirização dos serviços públicos, deixando a cargo do Estado a execução das suas atividades-fins – saúde, educação, segurança e regulação da atividade econômica (BRASIL, 1995).

Em 9 de janeiro de 2018, o Executivo federal editou o Decreto nº 9.262, que extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da Administração Pública federal e veda a abertura de concurso público e o provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. Estima-se que, somente no Ministério da Educação, serão extintos ou não poderão ser preenchidos cerca de 60 mil cargos (BRASIL, 2018).

Esse fenômeno também se observa na Universidade Federal de Viçosa (UFV), que contava, em novembro de 2017, segundo dados do Setor de Gestão de Contratos, com 967 trabalhadores terceirizados prestando serviços na instituição. Esse número representa cerca de 25% da força total de trabalho da Ifes, que também conta com 1.281 docentes e 2.410 servidores efetivos da carreira técnico-administrativa em educação, segundo dados do Relatório de Atividades 2017 da UFV (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2017).

Ao mesmo tempo em que o governo extingue cargos na área de educação, observa-se um acentuado aumento na oferta de serviços educacionais no Brasil. Segundo o censo 2003-2014 do Instituto Nacional de Estudo e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), em 2002 existiam no país 45 Universidades Federais, ao passo que em 2014 esse número saltou para 63. Os campi universitários saltaram de 148 para 321 no mesmo período. Esse mesmo estudo evidencia que as matrículas dos cursos presenciais de graduação nas Instituições Federais de Ensino Superior passaram de 500.459 para 932.263. Na pós graduação, as matrículas eram de 48.925, chegando a 203.717 no ano de 2014 (BRASIL, 2014).

Nesse contexto, o presente estudo pretende compreender o fenômeno da terceirização de mão de obra da Universidade Federal de Viçosa à luz da Teoria dos Custos de Transação e responder ao seguinte questionamento: Quais situações favorecem a majoração ou redução dos custos de transação, nos contratos de terceirização de mão de obra da UFV?

A realização desse estudo se justifica pela importância de compreender da dinâmica das novas metodologias de gestão adotadas pelo governo federal, principalmente após a edição do Decreto nº 9.262, de 9 de janeiro de 2018, normativo que extinguiu ou impossibilita a reposição imediata de aproximadamente 60.000 cargos técnico-administrativos em educação do MEC. Aliado a isso, a crescente demanda por serviços educacionais públicos de qualidade, bem como o aumento das estruturas físicas das instituições de ensino superior no país, não sugerem outro caminho à Administração Pública, senão a busca por serviços de terceiros para suprir a carência de mão de obra em algumas áreas, as quais requerem gestão qualificada, com eficiência, transparência, economicidade e dos padrões éticos e legais que são exigidos das instituições públicas.

Nesse sentido, o presente estudo torna-se uma importante ferramenta para a compreensão desse novo fenômeno administrativo que surge, impondo aos gestores públicos o desafio de gerir contratos de diferentes níveis de complexidade, cuja

interrupção poderia ser danosa para a Administração Pública, em um cenário de rigidez das normas, escassez de recursos e carência de pessoas.

2. Revisão bibliográfica

2.1 As contratações públicas

Em regra, a licitação pública, como estabelecido na Constituição Federal, em seu artigo 37, inciso XXI, regulamentada pela Lei nº 8.666/1993, é a fase que antecede a contratação de serviços e a aquisição de bens pela Administração Pública. É a etapa em que se seleciona a proposta mais vantajosa para o ente público, além de se estabelecer as regras e condições para a contratação (BRASIL, 1993).

Gasparini (2009) enfatiza que o procedimento licitatório é composto pelas fases interna e externa. Na fase interna são realizados todos os atos relacionados ao planejamento da licitação, designação do pregoeiro que atuará no processo, no caso da modalidade de pregão (presencial ou eletrônico), elaboração do termo de referência, estimativa do valor da contratação, verificação de disponibilidade financeira para honrar com o futuro contrato, estabelecimento das regras editalícias, elaboração do edital e, por fim, a publicação do instrumento convocatório.

Após a publicação do edital, tem início a fase competitiva da licitação ou fase externa. É o momento em que a administração pública externaliza o seu desejo de contratar, divulga as regras da licitação, estabelece os critérios e requisitos para a participação no certame e indica como ocorrerá a sessão pública, seja ela presencial ou eletrônica (GASPARINI, 2009).

Mendes (2012) ainda acrescenta a fase contratual ao processo de contratação pública. Para o autor, essa é a fase em que o licitante, doravante chamado de contratado, assume o encargo do contrato e o ente público se compromete a remunerá-lo pela entrega do bem ou serviço pactuado.

Geralmente, os grandes conflitos entre a solução pretendida pela Administração e a entrega realizada pelo contratado são verificados nessa fase, mas, na maioria das vezes, têm origem nas anteriores. Faria *et al.* (2011) já alertavam em seus estudos sobre a necessidade de dar ênfase à fase de planejamento dos procedimentos licitatórios. Mendes (2012) compartilha do mesmo pensamento e acresce que a maior parte dos problemas evidenciados na fase contratual tem origem no planejamento, uma vez que é comum se exigir do contratado soluções que permeiam apenas o imaginário do planejador, mas que não se materializaram no instrumento convocatório.

Nesse contexto, surge uma das figuras mais importantes para este estudo, o gestor do contrato, que deverá ser um servidor especialmente designado para a função, devendo conduzir a contratação dentro dos preceitos acordados entre as partes. Resolver os problemas relacionados à contratação

2.2 Contratos administrativos, conceitos e características.

Segundo Meirelles (1971), caracteriza-se como contrato administrativo todo ajuste celebrado pela Administração Pública, agindo nessa qualidade, com particulares, para a realização de obras, prestação de serviços, fornecimento de materiais ou para a obtenção de qualquer outra contraprestação de interesse público.

Os contratos administrativos são regidos pela Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Esse instrumento normativo estabelece as regras gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito das três esferas de governo (BRASIL, 1993).

Quanto à necessidade do procedimento licitatório, como fase anterior à celebração do contrato, e da verificação das características pessoais do contratado,

Fortini (2009) afirma que os contratos em que é parte a administração pública, sejam eles contratos de direito privados ou público que, em regra, são celebrados após um procedimento licitatório, onde é avaliada a proposta e também as condições e características de cada licitante.

Outro ponto relevante sobre os pactos administrativos se extrai dos estudos de Di Pietro (2014), de que os contratos para os quais a lei exige licitação são firmados *intuitu personae*, ou seja, em razão das características pessoais do contratado, sendo estas apuradas durante o processo licitatório.

Para que um contrato seja caracterizado como administrativo, Di Pietro (2014) elencou oito características essenciais do acordo: 1) presença da Administração Pública; 2) finalidade pública; 3) forma prescrita em lei; 4) procedimento legal; 5) natureza de contrato de adesão; 6) natureza *intuitu personae*; 7) presença de cláusulas exorbitantes; 8) mutabilidade.

Uma das prerrogativas peculiares dos contratos administrativos é a presença de cláusulas exorbitantes. Essas cláusulas colocam a Administração Pública em posição de superioridade em relação ao particular. Diferentemente dos contratos privados, em que a regra é a igualdade entre os contratantes.

Di Pietro (2014) assim conceitua as cláusulas exorbitantes como sendo aquelas que conferem prerrogativas exclusivas à Administração Pública, colocando-a em posição de supremacia sobre o contratado. São exemplos de tais cláusulas: exigência de garantia; alteração unilateral do contrato; rescisão unilateral; fiscalização; aplicação de penalidades; anulação, entre outras.

2.3 Terceirização no mundo, no Brasil e no serviço público

De acordo com Girardi (2006), a terceirização tem origem na década de 1940, quando os Estados Unidos se aliaram aos países europeus no combate às forças nazistas e Japão, ganhando relevância no auge da Segunda Guerra Mundial, quando a indústria bélica americana buscava aumentar a sua produtividade.

Gonçalves (2006) revela que a terceirização desembarcou no Brasil nas décadas de 1950 e 1960, com o advento da indústria automobilística multinacional, amenizando a recessão econômica da época, favorecendo a criação de novas empresas e, conseqüentemente, aumentando a oferta de mão de obra no país.

Inicialmente a denominação dada foi Contratação de Serviços de Terceiros. “A terceirização no Brasil era aplicada apenas para reduzir os custos de mão de obra, não possuindo como meta gerar ganhos de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade” (GIRARDI, 2006, p. 18).

Para Gonçalves (2006), a terceirização é um processo em que a Administração repassa algumas atividades a terceiros, mediante contrato, focando-se, a contratante, apenas nas atividades essenciais ao seu funcionamento.

Girardi (2006) afirma que as atividades passíveis de terceirização são importantes, contudo de possível delegação, o que possibilita um ganho na gestão empresarial, desde que a organização mantenha o foco na gestão estratégica de sua implantação. Ferraz (2006) destaca que o objetivo da terceirização, além da redução de custos, é agregar agilidade, flexibilidade e competitividade aos processos, sejam produtivos ou decisórios.

Segundo Bresser-Pereira (1996), a terceirização no serviço público não é algo novo. Em 1967, o Decreto Lei nº 200 já preconizava a descentralização das atividades públicas e a execução indireta das atividades, sempre que possível. À época, preocupava-se com o crescimento desordenado da estrutura administrativa e dos gastos com a máquina pública. Nesse sentido caminhou a Administração Pública. A ideia de

descentralizar atividades e reduzir custos e disfunções burocráticas persistiu, sendo amplamente defendida na proposta de reestruturação da máquina administrativa do Estado, culminando em uma série de medidas propostas em 1995 pelo Mare (BRESSER-PEREIRA, 1996).

2.4 O gestor do contrato administrativo

Quando se fala em contratos, a Lei Federal nº 8.666/1993, que regulamenta a matéria, é taxativa ao estabelecer, em seu artigo 67, que a execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado para tal função. Todavia, os estudos de Nascimento (2013) apontam que, muitas vezes, esses profissionais são designados sem que haja uma concreta correlação entre o objeto a ser fiscalizado e as habilidades e técnicas dos gestores, o que, em um primeiro momento, pode acarretar graves prejuízos à Administração e, em médio prazo, também para os gestores, visto que sobre eles recai a responsabilidade civil, penal e administrativa pelos atos praticados em desacordo com a avença, a legislação pertinente e os objetivos públicos perseguidos.

Dessa forma, não basta eleger bem, há que se munir o gestor das condições de se capacitar tecnicamente para a tarefa. Contudo, outros estudos, como os de Magalhães *et al.* (2009) e Guarda (2011), apontam que a falta de capacitação e treinamento é um dos principais gargalos na gestão de contratos administrativos.

Alves (2004) ressalta a importância do gestor do contrato, visto que cabe a ele uma série de ações que concorrerão diretamente para o sucesso ou fracasso da execução contratual. Entre alguns fatores preponderantes, o autor destaca a aceitação do preposto, que é um funcionário da empresa contratada, não vinculado ao contrato, que irá representá-la junto à Administração Pública. Outro ponto que mereceu a atenção do autor é o recebimento do objeto pactuado, que pode ser feito pelo próprio gestor do contrato ou por pessoa por ele designada. Por fim, cabe ao gestor propor as sindicâncias, cujo objetivo é apurar eventuais e possíveis falhas na gestão contratual.

2.5 A Nova Economia Institucional

A Nova Economia Institucional (NEI) tem suas primeiras definições com Coase (1937), que traz para o centro da discussão as transações. No artigo *The Nature of the Firm*, o autor introduz a pergunta que é considerada o ponto de partida para os estudos da NEI: *“If production is regulated by price movements, production could be carried on without any organization at all, well might we ask, why is there any organization?”* (COASE, 1993, p. 19). Esse questionamento é um dos primeiros passos para compreender a firma além das funções de produção.

Para Rocha Júnior (2004), a maior contribuição de Coase para a NEI foi conseguir reunir e organizar os trabalhos e teorias dos pesquisadores que o antecederam, como Barnard, que observou que a adaptação das firmas ao ambiente dinâmico seria o principal argumento para considerar sua eficiência; Knight, que levou em consideração a diferença entre risco e incerteza; e Commons, que sugeriu que a transação deveria ser o objeto de análise.

Com a evidenciação das transações como foco das relações entre os agentes, os contratos que regulam essas transações ganharam importância nos estudos da Nova Economia Institucional. Com isso, além dos custos diretos das transações, os custos decorrentes do planejamento, da execução, do estabelecimento de estruturas de governança e outros de mesma natureza tomaram importância, tendo em vista que identificar as situações que majoram esses custos possibilita à entidade estabelecer as devidas salvaguardas (Williamson, 1975, 2012).

Sztajn (2010) definiu os custos de transação da seguinte forma:

Os custos de transação são aqueles incorridos na realização de uma operação econômica, representados, ou não, por dispêndios financeiros, mas que decorrem do conjunto de ações e medidas adotadas por cada pessoa (ou parte) antes, durante e depois de consumada a operação econômica. Custos de transação são o esforço na procura de bens em mercados, a análise comparativa de preço e qualidade antes de tomar a decisão, o desenho da garantia quanto ao cumprimento das obrigações pela outra parte, a certeza do adimplemento, seguro e a tempo, as garantias que se exija para fazer frente a eventual inadimplemento ou adimplemento imperfeito pela contraparte, a redação de instrumentos contratuais que reflitam as tratativas entre contratantes e disponham sobre direitos, deveres e obrigações. Cuidados e tempo despendido desde o início da procura pelo bem, passando pela decisão de realizar a operação ou transação, o cumprimento de todas as obrigações pelas partes contratantes e as garantias para tanto, incluindo as relacionadas a eventual inadimplemento – custo de demandar em juízo ou qualquer forma de solução de controvérsias – são, pois, custos de transação (SZTAJN, 2010, p. 5-6).

A NEI ganha força a partir de meados da década de 1970, com os estudos de Williamson, em que ele propõe a Teoria dos Custos de Transação (TCT). A nova teoria se baseia em dois pressupostos comportamentais dos agentes econômicos: a racionalidade limitada e o comportamento oportunista. Já as transações são caracterizadas por atributos objetivos, como a especificidade dos ativos, a incerteza e a frequência com que as transações acontecem (WILLIAMSON, 1975). Observemos a seguir as características dos elementos utilizados nesse estudo.

2.5.1 Racionalidade limitada

Para Simon (1957), o ambiente em que os indivíduos e as organizações estão inseridos é extremamente complexo. Diante disso, as pessoas tendem a tomar decisões com base em modelos simplificados da realidade, não levando em conta a infinidade de variações que o ambiente pode assumir. Daí a expressão de racionalidade limitada, visto que o indivíduo não é incapaz de compreender o todo, devido às suas limitações cognitivas. Já Bazerman e Schoorman (1983) defendem que uma decisão racional ocorre quando o indivíduo busca maximizar os seus resultados pelo ajustamento consciente dos meios disponíveis.

A Teoria dos Custos de Transação parte desse pressuposto, de limitação da capacidade dos indivíduos frente às infinitas possibilidades e incertezas às quais uma transação está sujeita. Williamson (1975) afirma que a incapacidade de prever todos os eventos, aliada à assimetria de informações dos agentes econômicos, acarreta custos às transações, bem como abre a possibilidade para que os indivíduos atuem de forma oportunista, em detrimento dos demais.

2.5.2 Assimetria de informação

Segundo Pindyck (2002), assimetria de informação é uma situação em que os agentes possuem informações distintas sobre uma contratação. Essa assimetria atuará no sentido de favorecer uma das partes em detrimento da outra, alterando o resultado final da transação (BARBOSA, 2007).

Lima (2006) enfatiza que a tomada de decisão depende de informações fidedignas e que a ausência dessas informações limita a capacidade racional do agente, reduz a eficiência dos mercados e favorece o risco moral e o aumento dos custos de transação.

Fagundes (1997) destaca que, com a ocorrência de assimetria de informações, surge a possibilidade do comportamento oportunista por parte do agente que detém a informação.

2.5.3 Comportamento oportunista

Para Williamson (1975), o comportamento oportunista acontece quando os indivíduos manipulam as informações em benefício próprio. Tal conduta acontece no momento “em que os agentes econômicos buscam os seus próprios interesses nas transações, agem em benefício próprio aproveitando-se de lacunas ou omissões contratuais em detrimento dos parceiros” (WILLIAMSON, 1985, p. 47).

Para Azevedo (2000), é preciso criar estruturas de governança nas instituições para lidar com a incerteza e a variabilidade dos mercados (transações), reduzindo, dessa forma, a incidências de comportamentos oportunistas dos agentes econômicos e, conseqüentemente, os custos incorridos na transação. De acordo com Fagundes (1997), as estruturas de governanças são mecanismos criados para coordenar as transações entre os agentes, com vistas a maximizar os resultados e minimizar os custos da transação.

2.5.4 Frequência

De acordo com Rocha Jr. *et al.* (2008), “a frequência é caracterizada pelo número de vezes que é realizada uma determinada transação entre dois agentes” (ROCHA JR. *et al.*, 2008, p. 461). Na Teoria dos Custos de Transação (TCT), quanto maior a frequência de uma transação, menores os seus custos, tendo em vista que a reputação dos agentes reduz o comportamento oportunista entre eles (WILLIAMSON, 2012).

Para Mendes (2012), a realização recorrente (frequente) de uma mesma transação por parte da Administração Pública pode evidenciar falhas no seu processo de planejamento, tendo em vista os custos incorridos no processo licitatório, bem como o tempo empregado para a concretização da transação.

3. Procedimentos metodológicos

O presente estudo pode ser caracterizado como descritivo, o qual, segundo Collis e Hussey (2005), têm o objetivo de identificar informações relevantes sobre os fenômenos, além de possibilitar ao pesquisador descrever os seus comportamentos.

Este estudo apresenta abordagem qualitativa, uma vez que proporciona a capacidade de análises mais precisas do comportamento das pessoas, o que nos fornecerá informações mais detalhadas dos atores e sua relação com o fenômeno estudado (MARCONI E LAKATOS, 2011).

Quanto aos meios, esta pesquisa consiste em um estudo de caso, que, segundo Gil (2008) é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos.

Para a realização deste estudo, definem-se como unidade de análise os contratos administrativos de terceirização do *campus*-sede da Universidade Federal de Viçosa. Optou-se pelo estudo dos contratos do *campus*-sede devido à acessibilidade aos mesmos, bem como pela representatividade desses contratos em relação ao total de instrumentos dessa natureza mantidos pela instituição. Os contratos do *campus*-sede representam, em valores monetários e em número de funcionários, 90,51% e 81,18%, respectivamente, do total de contratos de terceirização de mão de obra vigentes na UFV.

Os sujeitos desta pesquisa são os servidores formalmente designados para atuar na função de gestores de contratos administrativos de terceirização na UFV.

A coleta de dados para este estudo foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas. Foram entrevistados servidores que atuam como gestores de contratos de terceirização de mão de obra no campus-sede da UFV.

Os sujeitos de pesquisa foram escolhidos por razões de acessibilidade e de representatividade das atividades desenvolvidas por cada um no processo. Os gestores de contratos escolhidos mantêm juntos, sob a sua gestão e fiscalização 731 trabalhadores, o que representa 93,12% dos terceirizados que prestam serviços no *campus-sede*.

Para análise dos dados, optou-se pela análise de conteúdo, que para Bardin (2011) se subdivide em três etapas. A primeira, pré-análise, é o momento em que se realiza a organização do material coletado, sistematizando e operacionalizando as ideias centrais. A segunda ocorre quando as unidades de registro e categorias são definidas, o que a autora denomina de sistematização da pesquisa. A terceira etapa corresponde à interpretação dos dados, momento em que o pesquisador estabelece as relações e interpretações com a finalidade de compreender o fenômeno, apoiado no marco teórico.

A primeira etapa, pré-análise, foi realizada após a execução das entrevistas, que foram gravadas em mídia eletrônica e depois transcritas, de forma a facilitar a análise. Os entrevistados receberão identificação por letras e números, como por exemplo: E1, E2 e E3. As respostas foram agrupadas pelo tipo do atributo a que se refere. O agrupamento permitiu observar os padrões de resposta com maior clareza e precisão.

A definição das categorias de análise se deu *a priori*, sendo escolhidos os atributos de racionalidade limitada do agente, assimetria de informação, comportamento oportunista do agente e frequência das transações.

Finalmente, tem-se a etapa da interpretação dos dados, realizada analisando-se as respostas de cada categoria e comparando-as com a teoria que sustenta este estudo, bem como com todo o aparato legal que rodeia a gestão dos contratos administrativos de terceirização.

4. Apresentação e análise dos dados

A Universidade Federal de Viçosa mantém 30 contratos de terceirização com dedicação exclusiva de mão de obra, vigentes em maio de 2018, sendo 15 contratos no campus da cidade de Viçosa, que somam R\$ 32.106.029,99; 9 contratos no campus UFV-Florestal, com valor de R\$ 2.318.121,82; e 6 contratos no Campus de Rio Paranaíba, que totalizam R\$ 1.370.141,90. Juntos, todos os contratos mantidos pela instituição somam R\$ 35.794.293,71.

Pela representatividade dos valores do campus-sede, que chegam a aproximadamente 90% de todo o montante gasto com terceirizações na universidade e 81% do número total de funcionários terceirizados (dos 967 trabalhadores terceirizados, 785 estão no campus-sede), optou-se por utilizar esse *campus* como objeto desse estudo.

A seguir realiza-se a análise dos dados obtidos nas entrevistas, com base nos quatro atributos definidos *a priori* para este estudo.

4.1 Racionalidade limitada do agente

Os estudos de Williamson (1975) apontam que a racionalidade limitada do agente decorre da sua incapacidade em prever todos os fatos que podem acometer uma contratação. Sob essa perspectiva, buscou-se identificar junto aos integrantes fixos da comissão de planejamento das contratações como a racionalidade limitada dos agentes exerce influência no processo de planejamento das contratações dos serviços terceirizados.

Os gestores de contratos destacam que a incapacidade de previsão contratual acaba por acarretar custos para a instituição. Para E3, essas situações acabam por se tornar pontos de conflitos de interesses e são passíveis de negociação entre as partes, sendo que essas negociações sempre demandam muito tempo da Administração, interferindo diretamente na gestão e fiscalização dos contratos.

Sim, interfere bastante. Esses pontos que são mais obscuros nos contratos, sempre são pontos de conflitos de interesses e sempre demandam da gestão e fiscalização dos contratos tempo para discutir e acertar. São pontos negros e esses pontos é o que toma maior tempo nosso (E3).

Também se observa que as falhas podem ocasionar danos aos trabalhadores do contrato, como desvios de função e falta de Equipamento de Proteção Individual adequado, ou até mesmo o não fornecimento desses equipamentos em situações em que esses são obrigatórios.

[...] a gente teve que fazer algumas adaptações de função, porque estava caminhando para o desvio de função [...] aí entra questões do sindicato dos terceirizados, questões de desvio de função, questões trabalhistas, então a empresa comunica e a gente tenta adaptar (E2).

Agora temos notado que algumas coisas não ficaram cem por cento. Posso dar um exemplo, na Unidade Experimental de Araponga temos uma pesquisa com macaúba, que é tipo um coco, mas que dá muito espinho, daí a botina do pessoal tinha que ser com solado de aço para não furar e não foi colocado [...] isso é uma falha na programação da contratação. [...] agora que o fiscal notou isso, então estamos tentando e negociando com a empresa para ir acertando essas coisas, mas é um exemplo que às vezes acontece (E1).

Para E2, o ideal seria que tudo estivesse previsto no contrato, mas realmente é muito difícil prever e saber como serão na realidade todas as demandas. E1 destaca que o grande prejuízo é entrar em negociação com a empresa, uma vez que essa negociação pode demorar e causar danos à prestação dos serviços.

Na visão de E3, os prejuízos suportados pela instituição podem ser os mais diversos, desde a perda de tempo para negociar situações que não estão definidas no contrato, passando pela inexecução de alguma atividade, podendo chegar até a uma demanda judicial.

Sempre que não está bem definida a contratação, como já comentamos antes, são os pontos de conflito e sempre a universidade perde tempo, e tempo é dinheiro. O serviço às vezes deixa de ser feito, há algumas complicações, em especial por conta do desvio de função. Hoje as coisas estão muito específicas e isso está chegando nos serviços terceirizados, as empresas alegam que não querem criar um passivo trabalhista, então para evitar esse passivo trabalhista elas ficam rígidas no que está contratado. Às vezes tem serviços que têm que ser feitos em determinado momento, que você não consegue, por causa de um pequeno detalhe você para uma equipe inteira e isso causa um prejuízo. O desvio de função eu diria que é um, a não especificação da função é outro e, associado a isso, o problema é potencializado quando o funcionário não é instruído ou não está tecnicamente preparado para fazer (E3).

4.2 Assimetria de informação

Segundo Pindyck (2002), assimetria de informação é uma situação em que os agentes possuem informações distintas sobre uma contratação. Essa assimetria atuará no

sentido de favorecer uma das partes em detrimento da outra, alterando o resultado final da transação (BARBOSA, 2007).

Tendo em vista a importância dos gestores de contratos, o estudo buscou compreender as informações que esses profissionais possuem para fazer o devido acompanhamento do processo, sejam aquelas advindas do processo de contratação, do contrato, ou aquelas disponibilizadas ao gestor para atuar como tal.

No mesmo sentido dos estudos de Magalhães *et al.* (2009) e Guarda (2011), que apontaram a falta de treinamento como um dos maiores gargalos para a gestão dos contratos administrativos, verificou-se, nesta pesquisa, que a falta de treinamento e capacitação dos servidores para atuarem na função de gestores de contratos é um obstáculo a ser superado. Também se observa que a falta de um órgão central para apaziguar as divergências de interpretações dos normativos sobre a matéria e padronizar as atividades rotineiras dos gestores exerce influência negativa no resultado final da contratação, elevando, dessa forma, os custos de transação de todo o processo.

Para E2 e E3, a legislação se mostra um ponto controverso, visto que existem, na visão dos mesmos, diferenças de interpretações entre a instituição e a empresa contratada. “Tem uma diferença na interpretação do que está escrito por parte da instituição e por parte da empresa e isso é um fator gerador de conflitos permanente” (E3). Na mesma linha é o pensamento de E6, que ainda acrescenta o tecnicismo do linguajar empregado nos normativos: “a legislação é um tanto enigmática em alguns sentidos, para quem não está acostumado com toda aquela linguagem, o que significa, quais são os desdobramentos e as consequências do que você faz”.

Já E1 destaca a dificuldade que se tinha em fazer a informação sobre a execução contratual chegar ao gestor, visto que nos contratos sob sua responsabilidade existem trabalhadores em diversas Unidades Experimentais: “tem funcionários em Araponga, Rio Branco, Coimbra, Horta Nova, Horta Velha, Zootecnia e em vários outros lugares, são vinte e tantos setores” (E1). Hoje ele afirma que o problema está sendo resolvido com a nomeação de fiscais setoriais, um em cada local de execução das atividades, fazendo com que a informação circule com mais facilidade.

À exceção de E1, todos os outros gestores de contratos entrevistados alegam que lhes falta treinamento adequado. Eles percebem que isso é um ponto que causa dificuldade na execução dos serviços e, por conseguinte, aumentam os custos da transação.

Eu não recebi um treinamento quando eu virei gestor de contrato [...] eu acho que seria muito bom que tivesse um treinamento formal para os gestores, para capacitar a gente [...] isso é o que realmente faltou para mim. Seria bom que outros gestores pudessem ter acesso a mais informações (E2).

[...] eu considero que as informações que eu detenho estão muito aquém, ainda, do que eu precisaria, ou que um gestor competente de contratos deveria ter. Acho que falta um treinamento, uma capacitação para a atividade de gestor (E3).

4.3 Comportamento oportunista

Williamson (1985) nos mostra que, em geral, o comportamento oportunista do agente decorre, basicamente, da racionalidade limitada, da assimetria de informações entre as partes e das falhas de mercado, sendo necessária a criação de estruturas de governanças que minimizem o seu impacto na transação.

Alguns gestores de contratos não verificam a existência de um comportamento oportunista por parte da universidade: “a UFV, pelo que eu conheço, sempre procura seguir a legislação, o que está no contrato, o que está no edital” (E1). No mesmo sentido

é o posicionamento de E2: “Eu acho que há um esforço, do contratante e da contratada para fazer valer as regras do contrato” (E2).

A visão de E3 existe uma inversão de papéis, a instituição se colocando em posição de inferioridade frente ao contratado: “não, eu penso que é o contrário [...] ou nós tomamos prejuízo ou nós empatamos, mas benefício para nós não” (E3).

4.2.4 Frequência das transações

Para Rocha Jr. *et al.* (2008), “a frequência é caracterizada pelo número de vezes que é realizada uma determinada transação entre dois agentes” (ROCHA JR. *et al.*, 2008, p. 461). Na Teoria dos Custos de Transação (TCT), quanto maior a frequência de uma transação, menores os seus custos, tendo em vista que a reputação dos agentes reduz o comportamento oportunista entre eles (WILLIAMSON, 2012).

Os gestores de contratos são os servidores que têm o maior contato com a execução contratual. Indagou-se a esses profissionais sobre a existência de facilidades na gestão/fiscalização dos serviços prestados por empresas que mantêm mais de um contrato com a instituição.

Na visão de E1, a fiscalização dos contratos ocorre da mesma maneira, tanto para empresas que mantêm vários pactos com a instituição quanto para aquelas que possuem apenas um: “Eu acho que o número de contratos não interfere, a questão é a maneira com a qual está sendo feita a fiscalização [...] a maneira de trabalhar é a mesma, não faz diferença” (E1). Para o entrevistado, o segredo de uma boa gestão contratual reside no planejamento da contratação, se este for bem executado, os procedimentos de fiscalização também acontecerão dentro do previsto.

Isso vai muito dá maneira da fiscalização e do planejamento da contratação. Eu acho que o segredo está no planejamento da contratação, na hora de elaborar o termo de referência, colocar todas as especificações é uma coisa e, depois na fiscalização, a maneira que a fiscalização está sendo feita. A questão de ser um ou mais contratos não (E1).

Por outro lado, tanto E2 como E3 pensam ser mais fácil gerenciar os acordos das empresas que mantêm mais de um contrato com a instituição. Para eles, o maior número de transações entre as partes criam entendimentos em determinados contratos que são, automaticamente, adotados em outros. Esse também é o entendimento de Williamson (2012), de que os custos de transação são reduzidos à medida que se aumenta o número das transações entre as partes.

Eu acho que a empresa que tem mais contratos, em geral, é uma empresa mais consolidada, que já tem um trabalho antigo na instituição e isso favorece um entendimento mais claro, isso vale para qualquer tipo de relação. Uma relação mais nova é uma relação cheia de incertezas, vale para relações humanas e relações de empresas (E2).

Quando se tem uma empresa com mais de um contrato na UFV você tem alguns benefícios. Porque se conhece o sistema, vai criando entendimentos que são estendidos para todos os contratos, facilita nesse sentido (E3).

Neste momento, cabe destacar a ressalva feita por E3, sobre os riscos a que a instituição está sujeita ao manter vários contratos com a mesma empresa: “Por outro lado, aumenta-se o risco, qualquer problema nós ficamos na mão da empresa. Vou falar no extremo para ilustrar: se a empresa falir, nós ficamos complicados”. Esse é um ponto relevante, devido à essencialidade de alguns serviços que hoje são realizados de maneira indireta nas instituições públicas.

Para E3, a frequência de transações entre as partes reduz os custos de transação e favorece a fiscalização, uma vez que estas cometem menos falhas durante a execução contratual: “Se a gente considerar que a empresa tem vários contratos e esses contratos se iniciaram em épocas diferentes, sucessivas, essa empresa que tem mais experiência no trato com a instituição, elas cometem menos falhas” (E3). Contudo, não devemos perder de vista os riscos apontados acima pelo mesmo entrevistado.

Para facilitar o entendimento e a visualização das situações apontadas pelos gestores de contratos, que proporcionam o aumento ou a diminuição dos custos de transação, elaborou-se o quadro 1 abaixo, onde estão condensados os principais pontos levantados durante a pesquisa.

Quadro 1 – Situações que proporcionam aumento ou redução dos custos de transação na gestão dos contratos de terceirização de mão de obra da UFV.

ENTREVISTADO	PRESSUPOSTO	FATOR QUE CONTRIBUI PARA OCORRÊNCIA DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO OU ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO
E1 e E3	Racionalidade limitada	Falta de previsão contratual gera pontos de conflitos de interesses que são passíveis de negociação (negociação demanda tempo)
E2	Racionalidade limitada	Desvios de função
E1	Racionalidade limitada	Falta de Equipamento de Proteção Individual adequado
E2 e E3	Assimetria de informação	Falta de treinamento e capacitação dos servidores para atuarem na função
E2 e E3	Assimetria de informação	Dificuldades de interpretação da legislação
E1	Assimetria de informação	Distância geográfica entre os pontos de prestação dos serviços
E1 e E2	Comportamento oportunista	Respeito às cláusulas contratuais
E3	Comportamento oportunista	Submissão da contratante em relação à contratada
E2 e E3	Frequência	Criação de entendimentos em determinados contratos que são, automaticamente, aplicados em outros
E3	Frequência	Dependência da contratante em relação aos serviços prestados pela contratada
E3	Frequência	Relação de confiança entre contratante e contratada

Fonte: elaborado pelos autores

5. Considerações finais

Foi possível verificar que a falta de capacitação é um problema recorrente, que aparece em todas as etapas do processo. Esse ponto se constitui em relevante obstáculo para a consecução dos resultados esperados pela instituição ao contratar serviços de natureza terceirizada. Essa constatação corrobora as conclusões de Magalhães *et al.* (2009) e Guarda (2011), que apontam a falta de treinamento e capacitação como um dos grandes gargalos da terceirização de serviços públicos.

Outra questão importante, destacada pelos entrevistados, reside no fato de a Universidade se colocar em posição de inferioridade, ou ter os seus anseios subjugados

pelas empresas contratadas, tendo em vista a dependência que se estabeleceu entre o órgão contratante e os serviços executados por tais empresas.

Essa inferioridade de vontades durante a execução contratual, aliada à incapacidade do órgão público em gerenciar e fiscalizar corretamente os seus contratos, aflora o comportamento oportunista das empresas, o que, na visão dos gestores de contratos, contribui para que elas obtenham ganhos além daqueles pactuados.

Verificou-se, ainda, que a comunicação e a divulgação de informações relativas aos serviços de terceirização, seja entre contratante e contratada, seja entre os diferentes setores da universidade que participam do processo, ocorrem de forma fragmentada e não institucionalizada, o que acaba por prejudicar a sistemática de aprendizagem organizacional, fazendo com que alguns erros sejam recorrentes na execução de diferentes contratos, aumentando os custos de transação dessas contratações.

Quanto à frequência das transações, os achados desta pesquisa vão ao encontro dos estudos de Williamson (2012), ao demonstrar que a realização frequente de transações com uma mesma empresa contratada, na visão dos entrevistados, reduz o comportamento oportunista entre as partes, cria entendimentos que são, automaticamente, extrapolados para os demais contratos entre ambas e favorece a prestação dos serviços, reduzindo, dessa forma, os custos de transação.

Como limitações deste estudo, verificou-se que a falta de base de comparação com outras Instituições Federais de Ensino Superior foi um fator limitante da análise dos dados. Também o pouco tempo de vigência da Instrução Normativa MP nº 5/2017, norma que rege a contratação dos serviços terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra, apresenta-se como outro fator dificultador das análises.

Contudo, este estudo não esgota o assunto e, para trabalhos futuros, recomenda-se a realização da mesma análise em outras Instituições Federais de Ensino Superior, bem como em outros órgãos da Administração Pública federal, com vistas a aprofundar o tema e verificar a eficácia da implantação da norma regulamentadora dessas contratações.

Referências

ALVES, L. da S. Gestão e fiscalização de contratos públicos. **Revista do TCU**, Nº 102. Out/Dez. 2004.

AZEVEDO, P. F. **Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura**. São Carlos: UFSCar, 2000.

BARBOSA, C. de J. CUSTOS DE TRANSAÇÃO. **Revista Acadêmica Alfa**. 2007
Disponível em: <<http://www.alfa.br/novosite/revista>> Acesso em 02/06/2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Ed. Rev e Atual. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAZERMAN, M. H.; SCHOORMAN; F. D. A limited rationality model of interlocking directorates. **The Academy of Management Review**, v. 8, n. 2, p. 206-217, Apr. 1983.

BRASIL. Decreto-lei nº. 200, de 25 de fevereiro de 1967. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 27 de fevereiro de 1967. Disponível em: <<http://www.planalto.gov>>. Acesso em: 07 jul. 2018.

BRASIL. Decreto nº 2.271 de 07 de julho de 1997. **Diário Oficial da União**, 08 jul. 1997. Disponível em: <<http://www.planalto.gov>>. Acesso em 27 de ago. 2017.

BRASIL. Decreto 9.262 de 09 de janeiro de 2018. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 de janeiro de 2018. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 02 de mar. 2018.

- BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 10 jul. 2018.
- BRASIL. Lei nº 10.520, de 17 de junho de 2002. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 de junho de 2002. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 30 jun. 2018.
- BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (2014). **A democratização e expansão da educação superior no país 2003 – 2014**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>> p.31. Acesso em 22 de jul. 2018.
- BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO (2017). IN/MP nº 05 de 26 de maio de 2017. **Diário Oficial da União**, 27 de mai. 2017. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br>>. Acesso em: 24 de jan. 2018.
- BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA (1995). **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília: Câmara da Reforma do Estado. Disponível em <<http://www.bresserpereira.org.br>>. Acesso em 21 de jul. 2018.
- BRESSER PEREIRA, L. C. Da Administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, 47(1) janeiro-abril 1996.
- BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P.: **A reforma do Estado e a Administração Pública Gerencial**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- CASTRO, R. B. de. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. In: **ENCONTRO DA ANPAD, 30. 2006, Salvador. Anais...** Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>> Acesso em: 08 mar. 2018.
- COASE, R. H. (1937). The nature of the firm. **Economica Review**, n. 04, pp. 386-405. Disponível em: <<https://www.coase.org/coaseonline.htm>>. Acesso em: 14 jun. 2018.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 27^a. ed. - São Paulo: Atlas, 2014.
- FAGUNDES, J. Custos de transação e impactos sobre política de defesa da concorrência. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, n. 2, p. 115-135, jul./dez. 1997.
- FARIA, E. R.; FERREIRA, M. A. M.; SANTOS, L. M.; SILVEIRA, S. F. R. Pregão eletrônico versus pregão presencial: estudo comparativo de redução de preços e tempo. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis** (Impresso), v. 16, p. 47-62, 2011.
- FERRAZ, F. B. **Terceirização e Demais Formas de Flexibilização do Trabalho**. São Paulo: Editora LTr, 2006. v. 1.
- FORTINI, C. **Contratos administrativos: franquias, concessão, permissão e PPP**. 2^o ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GASPARINI, D. (Coord.). **Pregão Presencial e Eletrônico**. 2. Ed., Belo Horizonte: Fórum, 2009.
- GIRARDI, D. **A terceirização como estratégia competitiva nas organizações**. São Paulo: Organização Gelre, 2006.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6^a ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, L. A. E. B. **Sistema de controle da terceirização na Universidade Federal do Rio Grande do Sul** / Laura Atalanta Escovar Bello Gonçalves . – Porto Alegre, 2006. 93 f.

GUARDA, G. F. **Análise de contratos de terceirização de TI na Administração Pública Federal sob a ótica da Instrução Normativa nº4. 2011.** xi, 110 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Elétrica)-Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

LIMA, C. R. M. de. Informação, assimetria de informação e regulação do mercado de saúde suplementar. **Encontros Bibli (UFSC)**, Florianópolis, v. 2006, 2006.

MAGALHÃES, Y. T. de; FERREIRA, A. M. G.; SARAIVA, L. A. S.; BRASIL, E.R. Competências Necessárias e Competências Exercidas na Gestão de Contratos de Serviços Terceirizados em uma Empresa do Setor de Mineração de Minas Gerais. **CONTEXTUS (FORTALEZA)**, v. 7, p. 41-52, 2009.

MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEIRELLES, H. L. Licitações e Contratos Administrativos. **Revista de Direito Administrativo.** Rio de Janeiro. Ed. 105. Jul./Set. 1971. P. 14-34.

MENDES, R. G. **O Processo de Contratação Pública - Fases, Etapas e Atos.** 1. ed. Curitiba: Zênite, 2012. 471p.

NASCIMENTO, E. S. **Curso de Direito Administrativo.** Niterói RJ, Impetus 2013.

PINDYCK, R. S; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA Jr., W. F. da; CARVALHEIRO, E. M.; STADUTO, J. A. R.; OPAZO, M. A. U. Avaliação de contratos: uma abordagem utilizando a Análise Fatorial de Correspondência. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 47, p. 455-480, 2008.

SIMON, H. A. (1957), **Models of Man.** Nova York, John Wiley 1957.

SZTAJN, R. Supply chain e incompletude contratual. **Revista Sistemas** Disponível em: <<http://www.revistassistemas.com.br>>. Acesso em: 01 jul. 2018.

UFV. Relatório de Atividades 2017, ano base 2016. **Divisão de Gráfica Universitária 2016.** Disponível em: <<http://www.ppo.ufv.br>> Acesso em: 20 de jul. 2018>

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2007.

WILLIAMSON, O. E. (1975). **Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications.** New York: The Free Press.

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

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