

# **Controle e monitoramento de contratos terceirizados no setor público: a perspectiva de gestores e fiscais de contratos de um órgão público federal**

**Tiago Roberto Lopes das Neves** (UFSC) - tiagorobertolopesneves@gmail.com

**Valdirene Gasparetto** (UFSC) - valdirene.gasparetto@ufsc.br

## **Resumo:**

*Este estudo tem como objetivo verificar como ocorre o controle e o monitoramento de contratos terceirizados de um órgão público federal, a partir da percepção de gestor e fiscais de contratos, tendo como lente de análise a literatura sobre custos de transação. Para tanto, foi realizado um estudo de caso em um órgão público federal, de abordagem qualitativa, com emprego de entrevistas semiestruturadas com os fiscais e o gestor dos contratos, além de análise documental. Os resultados apontam que os serviços analisados apresentam baixos custos de transação (baixa especificidade de ativos e incerteza ambiental, e alta mensurabilidade dos serviços), e que os controles são utilizados de maneira conjunta, com a prevalência do controle de comportamento. Além disso, observou-se que parte das atividades de monitoramento são transferidas para as empresas contratadas, corroborando os estudos anteriores sobre a temática, como os de Brown e Potoski (2003a, 2006) e de Anguelov (2016), que sugerem que os baixos custos de transação implicam na contratação também de funções de monitoramento dos serviços prestados.*

**Palavras-chave:** *Controle. Monitoramento. Custos de transação. Administração pública. Terceirização de serviços.*

**Área temática:** *Abordagens contemporâneas de custos*

## **Controle e monitoramento de contratos terceirizados no setor público: a perspectiva de gestores e fiscais de contratos de um órgão público federal**

### **Resumo**

Este estudo tem como objetivo verificar como ocorre o controle e o monitoramento de contratos terceirizados de um órgão público federal, a partir da percepção de gestor e fiscais de contratos, tendo como lente de análise a literatura sobre custos de transação. Para tanto, foi realizado um estudo de caso em um órgão público federal, de abordagem qualitativa, com emprego de entrevistas semiestruturadas com os fiscais e o gestor dos contratos, além de análise documental. Os resultados apontam que os serviços analisados apresentam baixos custos de transação (baixa especificidade de ativos e incerteza ambiental, e alta mensurabilidade dos serviços), e que os controles são utilizados de maneira conjunta, com a prevalência do controle de comportamento. Além disso, observou-se que parte das atividades de monitoramento são transferidas para as empresas contratadas, corroborando os estudos anteriores sobre a temática, como os de Brown e Potoski (2003a, 2006) e de Anguelov (2016), que sugerem que os baixos custos de transação implicam na contratação também de funções de monitoramento dos serviços prestados.

Palavras-chave: Controle. Monitoramento. Custos de transação. Administração pública. Terceirização de serviços.

Área Temática: Abordagens contemporâneas de custos.

### **1 Introdução**

Com o passar dos anos, mudanças significativas ocorreram em relação à forma de relacionamento entre as organizações, com aumento da conscientização da importância de interação e cooperação (HÅKANSSON; LIND, 2006). As firmas passaram a adicionar novas atividades e estabelecer novas formas de relacionamento com fornecedores e compradores (VAN DER MEER-KOOISTRA; VOSSSELMAN, 2000).

Os mercados globais, a competição e as novas tecnologias contribuíram para o aumento do interesse e das oportunidades de relacionamentos interorganizacionais (SOOSAY; HYLAND, 2015), e nesse contexto as informações para gestão precisam cumprir a função de permitir a tomada de decisões alinhadas aos objetivos das companhias, e de possibilitar a comunicação além das fronteiras e a integração de atividades (DEKKER, 2016).

No setor público, essa mudança também foi verificada, com governos deixando de executar diversos serviços internamente, transferindo-os para atores externos, como empresas privadas, entidades sem fins lucrativos, ou por meio de cooperação com outros governos (BROWN; POTOSKI, 2003a). Porém, os processos e as práticas de controle e monitoramento da contratação desses serviços têm recebido menos atenção dos pesquisadores (DITILLO et al., 2015).

Como uma parcela significativa dos serviços oferecidos pelos governos tem sido prestada por organizações terceirizadas contratadas, a principal função do ente público passa a ser a administração desses contratos no intuito de garantir a adequada prestação do serviço (JOHANSSON et al., 2016). Esse novo modelo de gestão requer cada vez mais a implementação de mecanismos de controle e monitoramento (DITILLO et al., 2015).

A literatura sobre controle de gestão interorganizacional tem identificado as preocupações com apropriação (associadas aos custos de transação) como um dos principais

aspectos de controle nesse contexto (DEKKER, 2004; GULATI; SINGH, 1998; JOHANSSON et al., 2016). Em função disso, as análises empíricas procuram verificar quais elementos desses aspectos influenciam a escolha pela configuração de controle implementada, juntamente com a análise de outros fatores que podem influenciar essa configuração (CRISTOFOLI et al., 2010).

Outra constatação é de que os fatores que explicam o monitoramento na contratação de serviços terceirizados no setor público, ou quem são os responsáveis por essas tarefas, também são questões importantes a serem estudadas e compreendidas, tendo em vista que o monitoramento de contratos é um mecanismo para a responsabilização dos fornecedores pela prestação dos serviços (ANGUELOV, 2016).

Os governos devem ser capazes de manter um certo nível de gerenciamento interno das atividades contratadas, porém, algumas responsabilidades de monitoramento podem ser transferidas aos fornecedores, deste modo, os pesquisadores devem considerar também as atividades de gerenciamento que os fornecedores devem efetuar e que estão especificadas nos contratos (BROWN; POTOSKI, 2006).

Observa-se, assim, a possibilidade de as entidades públicas adquirirem o monitoramento para serviços terceirizados quando realizam a contratação, e essa decisão pode estar associada aos custos de transação intrínsecos à entrega desses serviços (BROWN; POTOSKI, 2006). No entanto, apenas alguns trabalhos foram realizados analisando essa relação, como Brown e Potoski (2003a), Brown e Potoski (2006) e Anguelov (2016).

Diante desse cenário, a presente pesquisa propõe-se a responder o seguinte questionamento: como ocorre o controle e o monitoramento de contratos em relações de terceirização de serviços no setor público? Assim, o objetivo deste estudo é verificar como ocorre o controle e o monitoramento de contratos terceirizados de um órgão público federal, a partir da percepção de gestores e fiscais de contratos, tendo como lente de análise a literatura sobre custos de transação.

A terceirização é um processo que carece de atenção, visto que pode abarcar grande dose de incerteza e riscos para as partes envolvidas na contratação (LANGFIELD-SMITH; SMITH, 2003), o que justifica seu estudo pela academia. Trabalhos anteriores tiveram como foco a escolha entre fazer ou comprar, com menor atenção à supervisão e implementação desses contratos (JOHANSSON et al., 2016) e, por essa razão, mais pesquisas são necessárias sobre os processos e práticas de controle e monitoramento da terceirização de serviços públicos (DITILLO et al., 2015).

O trabalho está estruturado em mais quatro seções além desta introdutória. A seção 2 aborda os aspectos teóricos acerca dos temas que embasam a pesquisa. A seção seguinte descreve os métodos e procedimentos da pesquisa. Na quarta seção, analisam-se os resultados da investigação e a seção 5 expõe as considerações finais, com a conclusão, as limitações da pesquisa e as sugestões para trabalhos futuros.

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 Custos de Transação**

O trabalho de Coase (1937) foi um dos primeiros a levar a transação para o foco de análise, e apresentar as primeiras noções sobre custos de transação (WILLIAMSON, 2012). A partir dessas premissas, Oliver Williamson desenvolveu a Teoria dos Custos de Transação (TCT), a qual faz parte da chamada Nova Economia Institucional.

As decisões das organizações entre internalizar ou externalizar a produção refletem os custos dos fatores tradicionais de produção e os custos de transação (WILLIAMSON, 1981). Assim, a TCT trata do alinhamento das características de governança nas relações interorganizacionais de modo que coincidam com os riscos conhecidos dessa troca, tendo surgido para entender como os gerentes alinham essas características de governança dentro de

uma estrutura comum (POPPO; ZENGER, 2002).

Conforme sustentado pela TCT, os mecanismos estruturais de mercado, hierarquia e governança híbrida são as maneiras pelas quais uma transação pode ser governada (WILLIAMSON, 1991). A escolha desse mecanismo está sujeita ao exame comparativo das alternativas e dos respectivos custos de transação (DEKKER, 2004). Assim, o gestor deve preparar acordos de governança com custo mínimo e que garantam a entrega da quantidade, preço e qualidade desejados do fornecedor de serviços (POPPO; ZENGER, 2002).

Os governos tendem a selecionar mecanismos de produção que apresentem algum equilíbrio entre os custos de produção e transação, recorrendo à produção externa quando os riscos dos custos de transação são baixos e, no sentido oposto, tendem a ser mais seletivos quando os riscos são mais elevados (BROWN; POTOSKI, 2003a). Assim, os contratos funcionam como um mecanismo de controle para mitigar o comportamento oportunista da outra parte e os riscos cambiais das características das transações (MELLEWIGT; MADHOK; WEIBEL, 2007).

Os custos de transação são os custos da elaboração de um contrato, do gerenciamento do relacionamento e das perdas advindas do comportamento oportunista ou da falta de adaptação (SCHEPKER et al., 2014). Dependem tanto dos atributos da transação como de aspectos da natureza humana (DEKKER, 2004). Os dois aspectos da natureza humana ou pressupostos comportamentais identificados na teoria são: i) racionalidade limitada, que reconhece os limites na competência cognitiva dos indivíduos; e ii) oportunismo, que se relaciona com a busca pelo auto interesse (WILLIAMSON, 2012). Ainda, conforme Williamson (1979), os atributos pelos quais as transações se diferenciam e que influenciam a escolha da sua forma organizacional e governança são: a i) especificidade de ativos; ii) frequência com que as transações se repetem; e iii) incerteza.

A especificidade de ativos refere-se à necessidade ou não de investimentos específicos em ativos físicos e/ou humanos (POPPO; ZENGER, 2002). Assim, um ativo será considerado de alta especificidade quando os investimentos são difíceis de serem adaptados para outros contratos (BROWN; POTOSKI, 2003a). A frequência é a periodicidade da ocorrência das transações, e pode ser classificada como única, ocasional e recorrente (WILLIAMSON, 1979). A incerteza refere-se à previsibilidade do ambiente da execução contratual (SPEKLÉ, 2001), exigindo que as partes se adaptem aos problemas ocasionados por mudanças imprevisíveis (POPPO; ZENGER, 2002).

A TCT admite a existência de razões econômicas para a organização das transações de formas distintas, desse modo, quando se emprega a transação como unidade de análise, as características específicas que influenciam sua estrutura de governança podem variar a depender do ambiente de análise (VAN GENUGTEN, 2010). No setor público, a unidade básica fundamental é a transação pública, a qual tem como principal preocupação a prestação do serviço público (VAN GENUGTEN, 2010). Autores distintos como Williamson (1999), Brown e Potoski (2003a) e van Genugten (2010) destacaram as particularidades das transações nesse setor, e incluíram ou adaptaram alguns dos atributos apresentados por Williamson (1985).

A presente pesquisa utilizará a classificação proposta por van Genugten (2010), que considera os mesmos atributos delineados por Williamson (1985) para o setor privado (especificidade de ativos, frequência da transação e incerteza), mas com alterações aos detalhes dos seus conteúdos, tendo em vista os interesses públicos envolvidos nessas transações.

Conforme van Genugten (2010), a principal alteração trata da incerteza, que passa a ter maior ênfase no setor público, sendo analisada sob dois aspectos: incerteza comportamental e ambiental. A incerteza comportamental relaciona-se à medida de incerteza enfrentada pelo governo em relação ao comportamento dos produtores de serviços, dependendo principalmente dos riscos da mensurabilidade dos serviços (VAN GENUGTEN, 2010).

A mensurabilidade dos serviços se refere à possibilidade de aferição das tarefas

realizadas ou dos resultados alcançados. A contratação se torna mais efetiva quando a qualidade e quantidade do serviço pode ser medida com facilidade e exatidão (BROWN; POTOSKI, 2003a). Verifica-se o aumento dos custos de transação para escrever, gerenciar e monitorar contratos conforme os desafios de mensurabilidade também crescem (LAMOTHE; LAMOTHE, 2012). Por fim, a incerteza ambiental diz respeito à previsibilidade do ambiente, incluindo fatores como processo político, mudanças tecnológicas, consumidores do serviço público, pressões políticas ou das partes interessadas, dentre outros (VAN GENUGTEN, 2010).

Devido às características específicas dos serviços analisados neste trabalho, que apresentam alta frequência, a frequência das transações não será considerada na análise. A prestação de serviços públicos é responsabilidade dos governos, e quando a frequência observada é alta, tal atributo não se caracteriza como decisivo da transação (VAN GENUGTEN, 2010). Por essa razão, esta pesquisa se concentrará em apenas três dos elementos descritos na literatura de custos de transação: i) especificidade de ativos; ii) incerteza ambiental; e iii) mensurabilidade de serviços, os quais podem implicar em maior ou menor risco para a contratação.

## 2.2 Relações Interorganizacionais e o Setor Público

Tanto as experiências práticas como os modelos teóricos que foram sendo desenvolvidos ao longo dos anos contribuíram para o surgimento do cenário interorganizacional mais recente (HÅKANSSON; LIND, 2006), em que relações cooperativas foram impulsionadas, dentre outros aspectos, como resposta ao aumento da concorrência, à complexidade ambiental e à incerteza dos negócios (FREE, 2008).

Os relacionamentos interorganizacionais podem assumir formas variadas, envolver parcerias na própria cadeia com fornecedores e compradores (verticais), ou em setores diferentes (horizontais), impor graus distintos de cooperação, além de variar em sua importância estratégica para os parceiros (FRYXELL; DOOLEY; VRYZA, 2002). Esses relacionamentos são apoiados por aspectos legais e institucionais no nível macro, e pela própria organização das atividades, coordenação e disposição em trabalhar em conjunto, no nível micro (VAN DER MEER-KOOISTRA; VOSSELMAN, 2000).

A efetividade e a qualidade da prestação de serviços públicos também são influenciadas pela capacidade dos governos em gerenciar seus relacionamentos (LONGO; BARBIERI, 2013). Os governos têm confiado cada vez mais em atores externos para a produção dos seus serviços, o que inclui a contratação de outros governos ou órgãos públicos, de empresas privadas, além de entidades sem fins lucrativos (BROWN; POTOSKI, 2003a).

Cristofoli et al. (2010) lembram que, no setor público, a terceirização de atividades ocorre quando os governos compram serviços de outra organização, com ou sem fins lucrativos, retendo apenas a responsabilidade pela prestação desses serviços. Hefetz e Warner (2012) complementam, citando que a terceirização pode permitir principalmente a promoção da eficiência e alinhamento dos objetivos gerenciais com as preocupações e interesses dos cidadãos. Logo, uma decisão de grande importância é a de internalizar a produção ou transferi-la para terceiros por meio de contratos (JOHANSSON; SIVERBO, 2018).

A terceirização pode trazer economias de escala, aumento da eficiência e acesso a novas competências (JOHANSSON; SIVERBO, 2018), além de possibilitar que os governos foquem nas suas atividades principais, melhorando sua própria flexibilidade organizacional e desempenho (BROWN; POTOSKI, 2003b). Porém, também pode ocasionar riscos consideráveis de desperdício, fraude e má execução de serviços (BROWN; POTOSKI, 2005), como ainda influenciar o aumento dos custos de transação, e tornar cara a implantação de sistemas de controle (JOHANSSON; SIVERBO, 2018).

Compreende-se então que ao transferir essas atividades para outra entidade, por meio

da contratação, os governos mantêm o controle e o monitoramento dos serviços, mas podem ter dificuldades em implementar tais serviços, tendo em vista que esses contratos geralmente são incompletos e podem apresentar falhas de execução (LONGO; BARBIERI, 2013).

### **2.3 Controle Gerencial Interorganizacional e Monitoramento de Serviços Contratados**

As publicações sobre contabilidade no contexto interorganizacional tiveram início no final dos anos de 1980, com aumento expressivo a partir da virada do século (HÅKANSSON; LIND, 2006). Essas contribuições foram significativas para compreender a natureza dos novos arranjos empresariais, principalmente no espaço de controle interorganizacional (ANDERSON; DEKKER, 2014).

Há diversas conceituações e categorizações para os controles gerenciais, porém, existe algum consenso de que eles se dividem em controles formais e explicitamente projetados, e controles informais ou sociais, que não podem ser projetados diretamente (LANGFIELD-SMITH; SMITH, 2003). Compreender essas combinações ajuda a explicar as diversas estruturas contábeis verificadas na prática (BEDFORD; MALMI, 2015).

Dekker (2004) conceitua que o controle formal consiste nas obrigações contratuais e mecanismos formais de cooperação, já os informais relacionam-se com as culturas e sistemas que influenciam seus membros, induzindo a autorregulação. Os sistemas de controle podem depender menos de mecanismos formais devido à necessidade de flexibilidade e adaptação das parcerias, entretanto, em algumas situações, a instituição de controles formais permite maior controle e transparência das relações (LANGFIELD-SMITH; SMITH, 2003).

Johansson et al. (2016) utilizam a abordagem que classifica os controles em três tipos: controles de resultados, controles de comportamento e controles sociais. Dekker (2004) menciona que os controles de resultado e comportamento são uma subdivisão dos controles formais, enquanto o controle social se relaciona ao informal.

No controle de resultados os fornecedores dos serviços contratados possuem liberdade para a realização das atividades, mas são responsabilizados pelos seus resultados. Dessa forma, sistemas de informação e contabilidade são projetados para o controle indireto do comportamento (JOHANSSON et al., 2016). Especifica-se, assim, o desempenho a ser atingido, monitorando o alcance dessas metas pelos parceiros (DEKKER, 2004).

O controle de comportamento é proativo, sua função é especificar e mensurar o comportamento desejável e restringir as ações que estejam em desacordo com os objetivos da organização. Procedimentos operacionais padrão, regras, regulamentos e formulários são exemplos desse tipo de controle (JOHANSSON et al., 2016). O controle social (ou de clã) se desenha como uma maneira mais informal de controlar o comportamento, por intermédio de ações mais sutis como a criação de confiança e o alinhamento entre normas e valores. Torna-se mais importante quando os resultados não podem ser medidos e nem o comportamento adequadamente especificado em detalhes (JOHANSSON et al., 2016).

Além disso, tem-se que no setor público o uso das contratações no lugar da produção interna é influenciado por diversos fatores, tais como pressões fiscais, forças políticas, rotinas burocráticas e condições de mercado (BROWN; POTOSKI, 2003b). O governo nem sempre possui a competência de prever todos os eventos futuros relacionados à contratação, devido à complexidade e incertezas das próprias transações (BROWN; POTOSKI, 2003b). Assim, a sua capacidade de antecipar-se a esses eventos influenciará a escolha da utilização da sua estrutura de contratação (SCHEPKER et al., 2014).

Mesmo com o aumento dos estudos sobre terceirização no setor público, a análise sobre o impacto dos custos de transação da transferência desses serviços para o monitoramento dos contratos ainda é escassa (ANGUELOV, 2016). O monitoramento pode oportunizar que os benefícios da contratação sejam melhores absorvidos pelos governos, lidando, assim, de

maneira mais efetiva com os riscos da contratação e com as possíveis falhas contratuais (BROWN; POTOSKI, 2003b). Todavia, os trabalhos baseados em custos de transação não têm investigado os fatores que explicam a escolha dos governos pelo tipo de monitoramento (ANGUELOV, 2016).

O monitoramento pode ser realizado de diversas formas a depender da estratégia para lidar com os riscos da contratação (BROWN; POTOSKI, 2003b). Desse modo, os governos podem optar pelo monitoramento direto ou por meio de *proxy* (de maneira indireta), quando se delega essa responsabilidade, ou parte dela, para a própria empresa contratada para a execução do serviço (BROWN; POTOSKI, 2006). Quando ocorre a terceirização de serviços públicos por meio da contratação, uma parcela significativa do orçamento é constituída pelo monitoramento desses contratos (MARVEL; MARVEL, 2007). Assim, os elementos associados aos custos de transação exercem um importante papel nas decisões de transferência ou não das funções de monitoramento pelos governos (BROWN; POTOSKI, 2003b).

Quando esses custos são baixos, os governos tendem a transferir parte das responsabilidades gerenciais para os fornecedores e contratar a tarefa de monitoramento juntamente com o serviço, mediante definição em cláusula contratual. Por outro lado, quando são altos, os riscos para a transferência dessa responsabilidade se mostram mais significativos (BROWN; POTOSKI, 2006).

### 3 Procedimentos Metodológicos

Este estudo compreende uma pesquisa descritiva, pois o seu foco é na descrição de fatos ou dados coletados da própria realidade (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007), e exploratória, visto que se pretende ainda uma visão mais aprofundada e maior familiaridade com o problema (GIL, 2010). Do ponto de vista da abordagem, a pesquisa tem natureza qualitativa, pois busca uma melhor compreensão do fenômeno em seu contexto, com relevância na construção desse processo (RICHARDSON, 2012). A pesquisa qualitativa geralmente enfatiza as palavras ao invés da quantificação na coleta e análise de dados (BRYMAN, 2012).

Quanto aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso, com emprego de entrevistas e análise documental. O estudo de caso é uma investigação empírica de fenômenos contemporâneos, em contextos da vida real (YIN, 2017). Costuma associar-se à pesquisa qualitativa pois possibilita a geração de múltiplas perspectivas, seja por meio dos diversos métodos de coleta de dados ou pelas variadas descrições a partir de um único método (GRAY, 2012).

Além da possibilidade de acesso aos dados e aos entrevistados, a escolha desse caso se desenhou como adequada devido à relevância dos serviços prestados pela entidade selecionada e a representatividade de seus contratos terceirizados. O órgão público federal objeto de análise está no rol de instituições que desempenham funções essenciais à justiça, possuindo independência e autonomia administrativa, orçamentária e funcional.

O órgão está localizado na região sul do Brasil, possui unidades instaladas em 7 cidades, prestando serviços a quase 300 municípios. Atualmente, existem aproximadamente 30 contratos de serviços terceirizados ativos, que abarcam serviços de vigilância, limpeza, recepção, copeiragem, telefonia, zeladoria, impressão corporativa, fornecimento de combustível e óleo, coleta de lixo reciclável, dentre outros.

Desse total, 17 contratos são de serviços com regime de dedicação exclusiva de mão de obra, ou seja, quando os empregados da empresa terceirizada contratada prestam os serviços nas dependências da contratante, o que permite a fiscalização dos recursos humanos alocados em cada contrato e as respectivas atividades desenvolvidas. Devido ao recorte metodológico proposto neste trabalho, esses são os contratos analisados.

O estudo foi realizado com os fiscais e o gestor dos contratos terceirizados do órgão. Os fiscais atuam tanto na fiscalização técnica, que consiste na aferição da quantidade, qualidade, tempo e modo da prestação dos serviços, quanto na fiscalização administrativa, que compreende a avaliação da execução dos serviços com relação às obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas do fornecedor. O gestor do contrato, por sua vez, responsabiliza-se pela coordenação das atividades dos fiscais, além dos atos contratuais preparatórios, de execução e posterior extinção dos contratos.

Os dados foram coletados no primeiro semestre de 2019, por meio de entrevistas semiestruturadas e documentos administrativos referentes à contratação, tais como arquivos do processo licitatório, contratos da prestação dos serviços, atas de reuniões, processos de prorrogação e alterações no valor dos contratos, relatórios da execução contratual, processos de aplicação de sanção, dentre outros. As questões das entrevistas foram definidas com antecedência (YIN, 2017), com a determinação de três blocos temáticos principais baseados na literatura de custos de transação e de controle e monitoramento. Dentro desses segmentos, o roteiro de questões foi estabelecido conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Blocos temáticos do roteiro de entrevista

Bloco	Itens analisados	Referências	Aspectos pesquisados
Custos de Transação	Especificidade de ativos	Brown e Potoski (2003b) Ditillo et al. (2015) Johansson et al. (2016)	Necessidade de investimentos significativos ou de ajustes para adaptação; custo da troca de fornecedor.
	Incerteza ambiental	Johansson et al. (2016) van Genugten (2010)	Previsibilidade do ambiente; influência dos consumidores dos serviços e das demandas políticas na continuidade dos contratos.
	Mensurabilidade dos serviços	Brown e Potoski (2003b) Ditillo et al. (2015) van Genugten (2010)	Definição dos serviços; facilidade em medir a qualidade e o desempenho dos serviços; facilidade em monitorar as atividades.
Controle	Controle de resultados	Ouchi (1979) Dekker (2004) Johansson (2016)	Estabelecimento de metas de desempenho; medição e monitoramento das metas; <i>feedback</i> dos resultados; prestação de contas.
	Controle de comportamento		Monitoramento, avaliação, e revisão de regras e procedimentos; relatórios de avaliação de métodos de trabalho; <i>feedback</i> das atividades realizadas; sanções para o não cumprimento das regras e procedimentos.
	Controle social		Participação em programas, treinamentos e reuniões; definição de comportamentos e normas aceitáveis para o serviço; descrição de valores, metas e objetivos a serem seguidos.
Monitoramento	Tarefas de monitoramento	Brown e Potoski (2006) Marvel & Marvel (2007) Anguelov (2016)	Definição e avaliação de planos, metas de trabalho, e regras e regulamentos; realização de auditorias; monitoramento de reclamações dos usuários; verificação da adequação dos serviços; medição dos resultados e da satisfação dos usuários.

Fonte: elaborado pelos autores

Posteriormente, as entrevistas foram transcritas, com a realização da análise de conteúdo e o cruzamento com os dados obtidos nos documentos administrativos consultados. A análise procedeu-se por meio da verificação dos aspectos pesquisados em cada bloco, de modo a examinar os custos de transação associados à contratação, e os tipos de controle e monitoramento implementados pelo órgão.

#### **4 Resultados e Discussões**

Conforme descrito na metodologia, o estudo de caso foi conduzido tendo por base a fiscalização e coordenação dos 17 contratos de serviços terceirizados com regime de dedicação exclusiva de mão de obra. Esses contratos contemplam serviços de limpeza e conservação, copeiragem, telefonia, recepção, vigilância e zeladoria.

Os contratos representam uma despesa anual de aproximadamente um milhão de reais e, via de regra, são firmados para o período de um ano, podendo ser prorrogados por igual período até o limite de 5 anos, conforme determina a legislação aplicável. Assim, o contrato mais antigo do órgão é de 2014, e os anos com maior número de contratos ainda vigentes são 2016 e 2018, cada um com 6 contratos.

Participaram da pesquisa 8 servidores, sendo 7 fiscais (E1 a E7) e 1 gestor do contrato (E8). Desse total, a maioria, 75% (6), são do sexo masculino, com idade média de 37 anos e maior predominância na faixa etária de 31 a 40 anos (cerca de 50%). Quanto à escolaridade, apenas 2 servidores não possuem nível superior completo, um deles está cursando e o outro possui formação de nível técnico, os outros possuem graduação completa, sendo formados em áreas diversas (Direito, Administração, Educação Física, Engenharia Elétrica, Contabilidade e Teologia).

Em relação ao tempo de trabalho no órgão, verificou-se a média de aproximadamente 9 anos, porém, com uma amplitude grande, variando de 2 a 24 anos. O tempo exercendo a função apresenta resultados mais homogêneos, com média de 4 anos e concentração de cerca de 75% dos entrevistados na faixa de 0 a 5 anos. Além disso, todos os entrevistados possuem função de confiança (cargo de chefia).

Nos tópicos seguintes são apresentados os principais resultados de cada bloco de entrevistas em conjunto com a análise dos documentos.

##### **4.1 Custos de Transação**

Estudos como os de Brown e Potoski (2003b, 2006), Ditillo et al. (2015), Johansson et al. (2016) e Anguelov (2016) apontam que os elementos associados aos custos de transação possuem influência no tipo de controle e monitoramento implementado pelas organizações públicas. Assim, o primeiro bloco do roteiro de entrevistas examinou os custos de transação associados aos contratos em vigor no órgão público, por meio da entrevista realizada com o gestor dos contratos (E8) e da consulta direta a documentos da contratação, como estudos preliminares, mapas de riscos, planilhas de custos e formação de preços, termos de referência, editais, atas e contratos.

Em relação à especificidade de ativos, verificou-se que não são necessários investimentos significativos para produzir os serviços, ou ainda a necessidade de ajustes ou adaptações para padrões específicos determinados pelo órgão estudado. Os serviços prestados possuem métodos e procedimentos fáceis de medir e monitorar, tanto do ponto de vista das atividades quanto dos resultados.

O entrevistado destacou que o órgão não é dependente dos contratados, já que não teria grandes dificuldades em finalizar o contrato e iniciar um novo processo de contratação, principalmente devido às características dos serviços e do número de fornecedores disponíveis no mercado. Como exemplo cita os serviços de copeiragem, em que dificuldades ocorridas

durante o último período de execução tornaram a contratação onerosa na via econômica e fiscalizatória, por essa razão, e diante da facilidade em contratar nova empresa que preste o mesmo tipo de serviço, foi iniciado um novo processo de contratação.

Da análise dos documentos, observa-se que o maior ativo dos contratos refere-se à força de trabalho, ou seja, aos colaboradores alocados no contrato, que normalmente podem desempenhar o mesmo trabalho em outros locais sem mudanças significativas em suas atribuições, além disso, os outros ativos utilizados no serviço também possuem baixa especificidade, tais como materiais, uniformes, equipamentos, EPI, dentre outros.

Quanto à incerteza ambiental, observou-se que os contratos possuem previsibilidade de execução, são firmados pelo período de um ano e, em quase a sua totalidade, são prorrogados até o limite máximo permitido legalmente (5 anos). As orientações verificadas nas atas de reuniões com os contratados e nas diligências se mostram suficientes para a realização de adequações e correções pontuais, o que permite a continuidade da execução contratual.

Avaliando se os consumidores do serviço ou os processos políticos possuem alguma influência na continuidade da execução contratual, o entrevistado mencionou que as demandas políticas costumam ser mais impositivas, principalmente nos períodos de grave crise financeira, como as ocorridas em 2016 e 2018. Nesses períodos, foram necessárias diversas adequações para manter o maior número de contratos ativos, como supressão dos valores e diminuição do número de postos de trabalho, mas salientou que na maioria dos casos foram realizadas diversas tratativas com as empresas contratadas de modo a diminuir os efeitos negativos dessas ações.

No que diz respeito à mensurabilidade dos serviços, verificou-se que não há dificuldades para medir os resultados dos serviços prestados e das tarefas desempenhadas pelos terceirizados. Por meio da análise dos contratos, termos de referências e editais, observou-se que os serviços são bem definidos e as tarefas padronizadas. Os contratos de limpeza e conservação, por exemplo, delimitam as áreas, as respectivas tarefas de limpeza a serem desempenhadas e a periodicidade, além dos resultados previstos e a metodologia de avaliação de qualidade.

O gestor do contrato destacou ainda que em alguns contratos a empresa terceirizada encaminha ao órgão, no início da prestação dos serviços, planilha contendo o planejamento da execução dos serviços, com a descrição das atividades diárias, semanais e mensais, e em outros casos, o próprio empregado deve preparar relatório das atividades desempenhadas, o que permite a mensuração dos resultados.

Os achados demonstram que a contratação desses serviços apresenta baixos custos de transação, ou seja, baixa especificidade de ativos e incerteza ambiental e alta mensurabilidade dos serviços, o que influencia nos tipos de controle e monitoramento utilizados nesses contratos.

## **4.2 Controle**

O segundo bloco do roteiro identificou quais os tipos de controle implementados pela fiscalização durante a execução contratual, a partir da percepção dos fiscais (E1 a E7) e do exame dos documentos dos contratos. Nas relações de terceirização no setor público, diversos tipos de controle implementados podem coexistir, com distintas combinações, e são explicados por diferentes elementos associados aos custos de transação (DITILLO et al., 2015). Espera-se assim que, na prática, as organizações adotem padrões de controle distintos na relação contratual, com a prevalência de um dos tipos como dominante (VAN DER MEER-KOOISTRA; VOSSELMAN, 2000).

O controle de resultados foi verificado principalmente nas contratações mais recentes do órgão, em que as metas de desempenho são definidas diretamente nos contratos em conjunto com métricas de avaliação da qualidade dos serviços prestados. Dessa forma, o órgão estabelece uma pontuação global de desempenho que será descontada de acordo com as ocorrências

negativas observadas pela fiscalização durante a execução mensal dos serviços, assim, o pagamento final tem por base a pontuação atingida pela empresa naquele período de análise.

Contudo, alguns dos entrevistados registram que, por se tratar de órgão público e da natureza dos serviços prestados, não se observa uma exigência tão grande por metas de desempenho como para empresas do setor privado que terceirizam alguma parte de suas atividades.

No que se refere ao controle social, verificou-se que os procedimentos implementados pelos fiscais se relacionam sobretudo a participação do pessoal da empresa terceirizada em reuniões promovidas pelo órgão e informações sobre o que o órgão considera comportamento aceitável e as normas para o serviço.

Os entrevistados relatam que as reuniões são organizadas para criar e desenvolver laços relacionais e compreendem confraternizações, festividades de final de ano e aniversários, além disso, algumas palestras e treinamentos já foram realizadas com a participação dos empregados terceirizados, como exemplo, um dos fiscais informa que em 2018 houve uma palestra sobre lixo reciclável com a participação desses trabalhadores.

Os comportamentos aceitáveis e as normas que devem ser observadas para a realização do serviço normalmente são transmitidas ao representante da empresa, que as repassa aos empregados terceirizados, conforme se observa em uma na fala do E3:

[...] o fiscal de contrato informa à empresa comportamentos impróprios no local de prestação de serviços, como, por exemplo, se ausentar do local de serviço sem aviso prévio, uso excessivo e/ou inadequado do celular, não seguir protocolos de atendimento a pessoas internas ou externas, entre outros (E3, fiscal do contrato).

Em relação ao controle de comportamento, verificou-se que os entrevistados realizam o controle de regras e procedimentos previamente definidos no contrato. Nesse sentido, há fiscais alocados junto aos prestadores de serviços das empresas terceirizadas (*in loco*) e outros que cuidam exclusivamente de questões procedimentais dos contratos, como prazos e revisões.

O órgão também avalia essas regras e procedimentos e realiza possíveis revisões ou modificações pelo não alcance dos objetivos determinados. A esse respeito um dos entrevistados (E1) destaca:

[...] não existe relatório padrão de avaliação formal. Entretanto, a avaliação é efetuada levando em consideração as atividades prestadas pela empresa e previstas em contrato (E1, fiscal do contrato).

As revisões, por sua vez, são realizadas principalmente quando ocorre a prorrogação do contrato ou quando é firmado um novo instrumento, nos casos de alterações significativas. Já para mudanças mais simples e pontuais o contato é realizado diretamente pelos fiscais com os representantes da empresa contratada.

Verificou-se também que o órgão não costuma dar feedback às empresas terceirizadas, salvo quando essas informações são solicitadas pela própria contratada, ou quando há necessidade de corrigir algum ponto falho na prestação do serviço. Além disso, existem sanções para o não cumprimento de regras previstas contratualmente, que variam conforme a gravidade do descumprimento.

No tocante aos elementos associados aos custos de transação examinados anteriormente (especificidade de ativos, incerteza ambiental e mensurabilidade dos serviços), as entrevistas e análise dos documentos confirmam estudos anteriores, os quais têm apontado para a relação entre os elementos associados aos custos de transação e a utilização de diferentes tipos de controle de maneira combinada.

A depender do nível de especificidade de ativos, configurações distintas de controle são utilizadas para mitigar os possíveis riscos da transação (VAN DER MEER-KOOISTRA; VOSSSELMAN, 2000). Isso também é verificado nos aspectos relacionados a incerteza ambiental, tendo em vista que o surgimento de contingências inesperadas pode desencadear problemas de adaptação e abrir espaço para comportamento oportunista (DEKKER, 2004).

Frente a isso, uma possível falha da transação ocasionada por esses elementos pode implicar em custos consideráveis, por essa razão, confiar exclusivamente no controle periódico de resultados ou social pode não ser suficiente. Verifica-se, assim, a necessidade da imposição de regras de modo a restringir diretamente o comportamento, para tentar evitar o risco de falha de maneira proativa (JOHANSSON et al., 2016).

Além disso, os governos também tendem a resolver os problemas de mensurabilidade dos serviços com a escolha de mecanismos que propiciem maior controle (BROWN; POTOSKI, 2003b). Nesse sentido, a literatura tem apontado que para serviços de alta mensurabilidade os controles de resultados e comportamentos tendem a ser mais utilizados (DITILLO et al., 2015; LANGFIELD-SMITH; SMITH, 2003; VAN DER MEER-KOOISTRA; VOSSSELMAN, 2000).

No órgão público estudado, tanto as informações colhidas durante as entrevistas como os documentos consultados apontam para a utilização dos três tipos de controle (resultados, comportamento e social), com a prevalência do controle de comportamento, principalmente a partir da especificação das ações desejáveis nos documentos da contratação e posterior supervisão pelos fiscais, em conformidade com os resultados sugeridos pela literatura.

### 4.3 Monitoramento

O terceiro bloco do roteiro buscou identificar se o monitoramento é realizado diretamente pelo órgão ou se essa responsabilidade, ou parte dela, é transferida para as empresas contratadas, com base nas seguintes tarefas de monitoramento destacadas pela literatura: definir planos ou métodos de trabalho; definir metas de desempenho; avaliar o cumprimento dos planos ou métodos de trabalho; avaliar o cumprimento de regras e regulamentos; concluir auditorias; monitorar reclamações dos usuários dos serviços; verificar e assegurar que os serviços são fornecidos conforme exigido pelo contrato; medir os resultados dos serviços prestados; medir a satisfação dos usuários com os serviços prestados.

Verificou-se que algumas responsabilidades são transferidas para a empresa contratada por meio da figura do supervisor. Os editais e contratos possuem cláusulas específicas que determinam a necessidade das empresas terceirizadas possuírem um supervisor, que oriente e fiscalize o trabalhador e que realize inspeções nos postos de trabalho. Observou-se ainda que os custos desse profissional compõem a planilha de custos e formação de preços, ou seja, o órgão público arca com o pagamento dessa transferência de atividades de monitoramento.

Das 9 tarefas analisadas, em 3 casos ocorreu a transferência de parte das responsabilidades para a empresa terceirizada, como em: avaliar o cumprimento dos planos e métodos de trabalho, avaliar o cumprimento de regras e regulamentos, e verificar e assegurar que os serviços são fornecidos conforme exigido no contrato. Os entrevistados mencionaram que:

O supervisor deve passar quinzenalmente no posto [de trabalho], para ver se o serviço está sendo prestado com excelência, e se é preciso orientar o colaborador [...] (E4, fiscal do contrato).

Também é exigido das empresas que as mesmas monitorem as rotinas de trabalho bem como a sua eficiência, serviço esse que é feito e cobrado dos supervisores [...] (E7, fiscal do contrato).

Na tarefa de definir planos ou métodos de trabalho foram verificadas respostas divergentes durante as entrevistas, em que alguns fiscais apontaram como uma atividade realizada pelo órgão público e outros classificaram como uma atribuição das empresas fornecedoras dos serviços. Essas divergências podem estar relacionadas à realidade enfrentada por cada servidor em sua unidade tendo em vista seus contratos ativos, pois, em alguns casos, os instrumentos contratuais delimitam de modo geral as atividades a serem executadas, mas determinam a necessidade de apresentação pelo supervisor do planejamento de execução dos serviços.

Observa-se, desse modo, que parte das atividades de monitoramento tem sido transferida às empresas terceirizadas contratadas. Nesse sentido, a literatura destaca que os custos de transação influenciam a transferência das atividades de monitoramento (ou parte delas). Assim, para custos de transação mais baixos (baixa especificidade de ativos e incerteza e alta mensurabilidade dos serviços), a tendência é que os governos contratem tarefas de monitoramento em conjunto com os serviços (BROWN; POTOSKI, 2006). No caso estudado, os achados sugerem essa mesma relação, com a contratação de serviços que apresentam baixos custos de transação e a respectiva transferência de uma parcela das tarefas de monitoramento para as empresas terceirizadas.

## **5 Considerações Finais**

Este estudo teve como objetivo verificar como ocorre o controle e o monitoramento de contratos terceirizados de um órgão público federal, a partir da percepção de gestor e fiscais de contratos, tendo como lente de análise a literatura sobre custos de transação. Para alcançar o objetivo proposto optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas com o gestor e os fiscais de contratos do órgão, além da análise documental.

Os resultados apontam que os serviços apresentam baixos custos de transação, com níveis baixos de especificidade de ativos e incerteza ambiental, e alta mensurabilidade dos serviços. Verificou-se também a utilização de diferentes tipos de controle de maneira combinada, além da transferência de parte das responsabilidades de monitoramento para a empresa terceirizada contratada.

Foi possível verificar a prevalência do controle de comportamento, sobretudo devido às características dos serviços terceirizados. Os controles de resultados têm sido utilizados principalmente nos contratos mais novos, em que são implementadas metas de desempenho. O controle social, por sua vez, tem sido usado para desenvolver laços relacionais com os empregados terceirizados ou para delimitar os comportamentos aceitáveis pelo órgão.

Observou-se ainda que o órgão transfere às empresas contratadas uma parcela das suas tarefas de monitoramento, que são realizadas por supervisores contratados pelas empresas fornecedoras dos serviços. Essa previsão consta nos próprios documentos do processo de contratação, desse modo, uma parcela do orçamento da contratação é direcionada à execução dessas tarefas pelos representantes das empresas contratadas. Além disso, os resultados verificados nessa pesquisa corroboram estudos anteriores sobre a temática, que sugerem que os baixos custos de transação implicam na contratação também de atividades de monitoramento, como os de Brown e Potoski (2003a, 2006) e de Anguelov (2016),

Acerca das limitações do trabalho, destaca-se o próprio recorte metodológico, posto que os resultados obtidos na análise, mesmo alinhados aos resultados de outras pesquisas, podem não retratar a situação encontrada na supervisão de contratos terceirizados de outros órgãos do setor público, ademais, os resultados não permitem generalização. Para pesquisas futuras, sugere-se ampliação do estudo, com a análise de um número maior de relações, além da possibilidade de investigação diretamente com as empresas terceirizadas contratadas.

## Referências

- ANDERSON, S. W.; DEKKER, H. C. The Role of Management Controls in Transforming Firm Boundaries and Sustaining Hybrid Organizational Forms. **Foundations and Trends® in Accounting**, v. 8, n. 2, p. 75–141, 2014.
- ANGUELOV, L. G. **Transaction costs explanations for proxy monitoring in municipal services contracting**. [s.l.] Florida State University, 2016.
- BEDFORD, D. S.; MALMI, T. Configurations of control: An exploratory analysis. **Management Accounting Research**, v. 27, p. 2–26, 2015.
- BROWN, T. L.; POTOSKI, M. Managing Contract Performance: A Transaction Costs Approach. **Journal of Policy Analysis and Management**, v. 22, n. 2, p. 275–297, 2003a.
- BROWN, T. L.; POTOSKI, M. Transaction Costs and Institutional Explanations for Government Service Production Decisions. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 13, n. 4, p. 441–468, 2003b.
- BROWN, T. L.; POTOSKI, M. Transaction Cost and Contracting: The Practitioner Perspective. **Public Performance & Management Review**, v. 28, n. 3, p. 326–351, 2005.
- BROWN, T. L.; POTOSKI, M. Contracting for management: Assessing management capacity under alternative service delivery arrangements. **Journal of Policy Analysis and Management**, v. 25, n. 2, p. 323–346, 2006.
- BRYMAN, A. **Social Research Methods**. 4. ed. New York: Oxford University Press Inc., 2012.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. DA. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hal, 2007.
- COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386–405, 1937.
- CRISTOFOLI, D. et al. Do environmental and task characteristics matter in the control of externalized local public services?: Unveiling the relevance of party characteristics and citizens' offstage voice. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, v. 23, n. 3, p. 350–372, 2010.
- DEKKER, H. C. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. **ACCOUNTING ORGANIZATIONS AND SOCIETY**, v. 29, n. 1, p. 27–49, jan. 2004.
- DEKKER, H. C. On the boundaries between intrafirm and interfirm management accounting research. **Management Accounting Research**, v. 31, p. 86–99, 2016.
- DITILLO, A. et al. Control patterns in contracting-out relationships: It matters what you do, not who you are. **Public Administration**, v. 93, n. 1, p. 212–229, 2015.
- FREE, C. Walking the talk? Supply chain accounting and trust among UK supermarkets and suppliers. **Accounting, Organizations and Society**, v. 33, n. 6, p. 629–662, 2008.

FRYXELL, G. E.; DOOLEY, R. S.; VRYZA, M. After the ink dries: The interaction of trust and control in US-based international joint ventures. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 6, p. 865–886, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAY, D. E. **Pesquisa no Mundo Real**. 2 ed. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GULATI, R.; SINGH, H. The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n. 4, p. 781, 1998.

HÅKANSSON, H.; LIND, J. Accounting in an Interorganizational Setting. **Handbooks of Management Accounting Research**, v. 2, p. 885–902, 2006.

HEFETZ, A.; WARNER, M. E. Contracting or public delivery? the importance of service, market, and management characteristics. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 22, n. 2, p. 289–317, 2012.

JOHANSSON, T. et al. Managing cooperation, coordination, and legitimacy Control of contracted public services. **ACCOUNTING AUDITING & ACCOUNTABILITY JOURNAL**, v. 29, n. 6, p. 1012–1037, 2016.

JOHANSSON, T.; SIVERBO, S. The relationship between supplier control and competition in public sector outsourcing. **Financial Accountability and Management**, v. 34, n. 3, p. 268–287, 2018.

LAMOTHE, M.; LAMOTHE, S. What Determines the Formal Versus Relational Nature of Local Government Contracting? **Urban Affairs Review**, v. 48, n. 3, p. 322–353, 2012.

LANGFIELD-SMITH, K.; SMITH, D. Management control systems and trust in outsourcing relationships. **Management Accounting Research**, v. 14, n. 3, p. 281–307, 2003.

LONGO, F.; BARBIERI, D. Using Relational and Transactional MCSs to Manage the Delivery of Outsourced Public Services: Evidence from Twelve Cases in the USA. **FINANCIAL ACCOUNTABILITY & MANAGEMENT**, v. 29, n. 1, p. 50–73, 2013.

MARVEL, M. K.; MARVEL, H. P. Outsourcing oversight: A comparison of monitoring for in-house and contracted services. **Public Administration Review**, v. 67, n. 3, p. 521–531, 2007.

MELLEWIGT, T.; MADHOK, A.; WEIBEL, A. Trust and formal contracts in interorganizational relationships—substitutes and complements. **Managerial and Decision Economics**, v. 28, n. 8, p. 833–847, 2007.

POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, p. 707–725, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SCHEPKER, D. J. et al. The Many Futures of Contracts : Moving Beyond Structure and Safeguarding to Coordination and Adaptation. **Journal of Management**, v. 40, n. 1, p. 193–225, 2014.

SOOSAY, C. A.; HYLAND, P. A decade of supply chain collaboration and directions for future research. **Supply Chain Management**, v. 20, n. 6, p. 613–630, 2015.

SPEKLÉ, R. F. Explaining management control structure variety: A transaction cost economics perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v. 26, n. 4–5, p. 419–441, 2001.

VAN DER MEER-KOOISTRA, J.; VOSSELMAN, E. G. J. Management control of interfirm transactional relationships: The case of industrial renovation and maintenance. **Accounting, Organizations and Society**, v. 25, n. 1, p. 51–77, jan. 2000.

VAN GENUGTEN, M. Comparing the Impact of Modes of Governance. In: LÆGREID, P.; VERHOEST, K. (Eds.). . **Governance of Public Sector Organizations Proliferation, Autonomy and Performance**. 1. ed. London: Palgrave Macmillan UK, 2010. p. 177–194.

VOSSELMAN, E.; VAN DER MEER-KOOISTRA, J. Efficiency seeking behaviour in changing management control in interfirm transactional relationships: An extended transaction cost economics perspective. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 2, n. 2, p. 123–143, 2006.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **The Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233–261, 1979.

WILLIAMSON, O. E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. **American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, p. 548–577, 1981.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. New York: The Free Press, 1985.

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

WILLIAMSON, O. Public and private bureaucracies: a transaction cost economics perspectives. **Journal of Law, Economics, and Organization**, v. 15, n. 1, p. 306–342, 1999.

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

YIN, R. K. **Case study research and applications: Design and methods**. [s.l.] Sage publications, 2017.