

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

JANAÍNA GOMES FERRAZ

**RELAÇÕES CONTRATUAIS: ESTUDO DE PRESSUPOSTOS
COMPORTAMENTAIS E ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO NA PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS**

Maringá

2018

JANAÍNA GOMES FERRAZ

**RELAÇÕES CONTRATUAIS: ESTUDO DE PRESSUPOSTOS
COMPORTAMENTAIS E ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO NA PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS**

Dissertação apresentada como requisito final para a obtenção do grau de Mestre em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá.

Orientadora:
Dr.^a. Deisy Cristina Corrêa Igarashi

Maringá

2018

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

F381r Ferras, Janaína Gomes
Relações contratuais: estudo de pressupostos comportamentais e atributos da transação na prestação de serviços / Janaína Gomes Ferras. -- Maringá, PR, 2018.
97 f. : il. color.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Deisy Cristina Corrêa Igarashi.
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018.

1. Atributos de transação - Economia dos Custos de Transação (ECT). 2. Setor de serviços - Aspectos econômicos. 3. Economia dos Custos de Transação (ECT). 4. Serviços de formatura - Organização. 5. Eventos - Organização. I. Igarashi, Deisy Cristina Corrêa, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação Administração. III. Título.


CDD 23.ed. 658


JANAÍNA GOMES FERRAZ

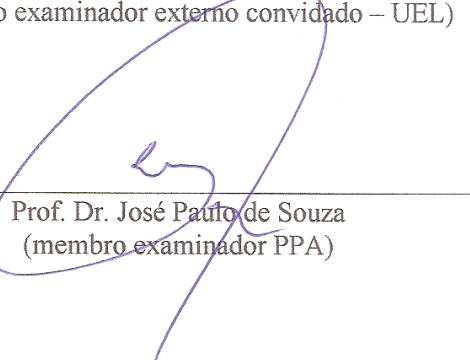
**RELAÇÕES CONTRATUAIS:
estudo de pressupostos comportamentais e atributos da transação na
prestação de serviços**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovada em 21 de março de 2018


Prof.^a. Dr.^a. Deisy Cristina Corrêa Igarashi
(presidente)


Prof.^a. Dr.^a. Valdete de Oliveira Mrtvi
(membro examinador externo convidado – UEL)


Prof. Dr. José Paulo de Souza
(membro examinador PPA)

MARINGÁ
2018

“Projetos humanos são atos coletivos”
(José Pacheco)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me permitido chegar até aqui, agradeço as pessoas que conheci nessa trajetória, e que fizeram valer a pena. O trabalho a seguir é reflexo de esforços e dedicação de tempo de vida de várias pessoas, desde meus pais que sempre colocaram a minha educação em primeiro lugar, ao meu irmão e ao meu namorado, os quais me ajudaram tantas vezes, aos professores que compartilharam seus conhecimentos, aos entrevistados que partilharam suas experiências e aos amigos que me apoiaram sempre que preciso, enfim é impossível nomear a todos, e por isso a epígrafe escolhida faz tanto sentido.

Em especial quero agradecer a parceria da Fernanda Guarnieri e Melissa Sperandio grato encontro do mestrado, aos professores do PPA que acompanharam minha trajetória: Maurício, Márcio, José Paulo, Priscila, Olga e Sandra. Ao Bruhmer que com o seu trabalho deu o suporte necessário para conclusão desta pesquisa. E por fim agradeço a minha orientadora Deisy pela preocupação em alinhar a pesquisa teórica as minhas motivações, agradeço por me fazer pensar sobre o peso das palavras, por me ensinar a escrever mais cientificamente, pelas conversas, enfim avisa a Carol que agora eu posso brincar com ela.

O sigilo da pesquisa não me permite nomear os entrevistados, mas quero que saibam que sem vocês nada disso seria possível, mas com certeza vou levar no meu coração cada encontro e a generosidade de dividir as experiências nesta pesquisa. Sem falar daqueles que por meio de seus contatos pessoais me recomendaram para pessoas que poderiam contribuir com os objetivos desta pesquisa.

Muito obrigada a todos!

RESUMO

A pesquisa anual de serviço (PAS) aponta que o setor de serviço tem um impacto relevante no produto interno bruto (PIB) do Brasil, sendo que a PAS é utilizada para planejar ações públicas e privadas, servindo assim aos interesses de toda a comunidade, incluindo a acadêmica (PAS, 2015). A PAS traz dados do setor de serviço que contextualizam o objeto de pesquisa, isto é a contratação de serviços de formatura. O setor de serviços tem relevância na economia brasileira, assim analisar a contratação de serviços sobre a ótica da Economia de Custo de Transação (ECT) contribui para pensar a transação sob o viés da eficiência proposto por Williamson (1985). Nesse sentido o objetivo geral “*compreender como os custos de transação se apresentam na contratação de serviços com execução a longo prazo segundo a percepção de integrantes da comissão de formatura (contratante) e empresas organizadora de eventos (contratada)*”. Para este fim a metodologia aplicada é qualitativa, utiliza-se de entrevistas semiestruturadas em duas etapas exploratória e descritiva, devido a escassez de pesquisas relacionadas ao objeto de pesquisa. Quanto aos resultados a pesquisa aponta uma aproximação aos conceitos de ‘especificidade de ativo’ de marca, humano e temporal. Em especial a especificidade temporal nesta pesquisa está associada ao calendário de eventos e a redução de possibilidade de reagendamento dependendo do momento da decisão de ruptura contratual. Quanto a ‘frequência’ observa-se que a empresa organizadora de eventos (contratada) surge como intermediadora da relação contratante e demais fornecedores, solucionando parcialmente os impactos da infrequência desse relacionamento e das ‘incertezas’ relacionadas aos contratos com execução a longo prazo. Contudo, na relação entre contratante e contratada devido especialmente a assimetria de informação inicial, as peculiaridades da contratação de serviços e a execução a longo prazo vinculadas ao pressuposto da ‘racionalidade limitada’ fazem com que o contrato tenda a maior incompletude, criando lacunas contratuais que permitem a exploração por meio do ‘comportamento oportunista’ e problemas no alinhamento com a estrutura de governança. Assim são analisados os custos *ex post* da transação, sendo a renegociação o mais evidenciado pelos transatores no contexto de serviços de organização de formatura. Apesar de os ativos transacionados nesta transação não terem caráter de investimento específico, uma vez que não há perda de valor associado ao ativo, destaca-se que a partir da assinatura de contrato há dependência bilateral entre as partes, e perdas associadas ao *hold-up*, aqui representadas por multas contratuais, não realização do evento ou impacto na reputação do mercado. Na transação analisada os custos de transação surgem principalmente em decorrência dos pressupostos comportamentais, sendo a renegociação o principal custo *ex post* associado a contratação de serviços de formatura. A principal contribuição da pesquisa é exploração da ECT em um contexto pouco estudado nacionalmente (setor de serviços), isto permite um alinhamento entre os achados internacionais no que diz respeito a utilização da ECT no setor de serviços, e que se configura como relevante para consolidação da ECT e seu alinhamento ao setor de serviço brasileiro.

Palavras chave: Atributos da transação. Pressupostos comportamentais. Relações Contratuais. Prestação de serviços.

ABSTRACT

The annual service survey (PAS) indicates that the service sector has a relevant impact on Brazil's gross domestic product (GDP), and PAS is used to plan public and private actions, thus serving the interests of the entire community, including academic (PAS, 2015). PAS provides data from the service sector that contextualizes the research object, that is, the contracting of graduation services. The service sector has relevance in the Brazilian economy, thus analyzing the contracting of services on the Transactions Cost Economy perspective (ECT) helps to think about transaction under the efficiency bias proposed by Williamson (1985). In this sense, the general objective is "to understand how transaction costs are presented in the contracting of services with long-term execution according to the members perception of the graduation committee (contractor) and companies that organize events (contracted)." For this purpose the applied methodology is qualitative, it uses semistructured interviews in two exploratory and descriptive stages, due to the lack of research related to the research object. Regarding the results, the research indicates an approximation to the concepts of brand 'specificity', human and temporal. In particular the temporal specificity in this research is associated with the calendar of events and the reduction of the possibility of rescheduling depending on the moment of the decision of contractual rupture. As for 'frequency' it is observed that the event organizer (contractor) appears as intermediary of the contractor relationship and other suppliers, partially solving the infrequency's impacts of this relationship and the 'uncertainties' related to contracts with long-term execution. However, in the relationship between the contractor and the contractor, due in particular to the asymmetry of initial information, the peculiarities of contracting services and long-term execution linked to the 'limited rationality' presuppose that the contract tends to be more incomplete, creating contractual gaps that allow exploitation through 'opportunistic behavior' and problems in alignment with the governance structure. Thus, the ex post transaction costs are analyzed, and renegotiation is the most evidenced by the transatores in the context of graduation organization services. Although the assets transacted in this transaction do not have a specific investment nature, since there is no loss of value associated with the asset, it is noteworthy that from the signing of the agreement there is bilateral dependence between the parties, and losses associated with the hold-up, represented here by contractual fines, failure to carry out the event or impact on the reputation of the market. In the transaction analyzed, transaction costs arise mainly due to behavioral assumptions, and renegotiation is the main ex post cost associated with the contracting of graduation services. The main contribution of the research is the exploration of ECT in a context little studied nationally (services sector), this allows an alignment between the international findings regarding the use of ECT in the sector if services, and that is configured as relevant for consolidation of ECT and its alignment with the Brazilian service sector.

Key Word: Transaction attributes. Behavioral assumptions. Contractual Relations. Services provision.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Termos de busca selecionados para coleta de textos com enfoque empírico.....	35
Quadro 2 - Variáveis fundamentais	41
Quadro 3 - Definição Constitutiva (DC) e Definição Operacional (DO).....	42
Quadro 4 - Entrevista da etapa exploratória	45
Quadro 5 - Entrevista da etapa descritiva (contratantes).....	46
Quadro 6 - Perfil das empresas entrevistadas (contratadas).....	47
Quadro 7 - Visão de contrato na ótica de contratantes recentes (fase exploratória).	49
Quadro 8 - Apresentação das respostas do perfil desejado no cadastramento <i>online</i>	51
Quadro 9 - Aproximação a especificidade de marca na percepção do contratante	56
Quadro 10 - Aproximação a especificidade humana na percepção da contratada	57
Quadro 11 - Aproximação a especificidade temporal na percepção do contratante	58
Quadro 12 - A recorrência da transação na percepção da contratada.....	59
Quadro 13 - Assimetria de informação na percepção do contratante.....	62
Quadro 14 - Erros na negociação na percepção das contratadas	62
Quadro 15 - Problemas na gestão de caixa na percepção da contratada	63
Quadro 16 - Entendimento do recebimento de comissão na percepção do contratante	64
Quadro 17 - Entendimento do recebimento de comissão na percepção da contratada.....	64
Quadro 18 - Oportunismo do contratante na percepção da contratada.....	65
Quadro 19 - A visão do contrato por meio da experiência do contratante.	69
Quadro 20 - Avaliação das categorias de análise a partir do estudo empírico.	72
Quadro 21 - A integração do local a partir da percepção da contratada.....	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas de pesquisa	40
Figura 2 - Relações contratuais na execução de um projeto de formatura	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEOC	Associação Brasileira de Empresas de Eventos
DC	Definição Constitutiva
DO	Definição Operacional
ECT	Economia dos Custos de Transação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	Instituição de Ensino Superior
NEI	Nova Economia Institucional
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEMESP	Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior
PIB	Produto Interno Bruto
UEM	Universidade Estadual de Maringá
UNICESUMAR	Centro Universitário Cesumar

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2.1 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	17
2.1.1 Pressupostos comportamentais	19
2.1.2 Atributos da transação	21
2.2 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA	26
4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	39
4.1 INSTRUMENTOS DE COLETA	41
4.1.1 Etapa Exploratória	44
4.1.2. Etapa Descritiva	46
5 ANÁLISE DE DADOS	49
5.1 ENTREVISTAS DA ETAPA EXPLORATÓRIA	49
5.2 ENTREVISTAS DA ETAPA DESCRITIVA	55
5.2.1 Percepção dos entrevistados sobre os atributos da transação	55
5.2.1.1 Especificidade de ativo	55
5.2.1.2 Frequência	58
5.2.1.3 Incerteza.....	60
5.2.2 Pressupostos comportamentais: oportunismo e racionalidade limitada	61
5.2.2.1 Oportunismo (incerteza comportamental)	61
5.2.2.2 Racionalidade Limitada	66
5.2.3 Análise dos Custos <i>ex post</i>	70
5.2.3.1 Renegociação.....	70
5.2.3.2 Estrutura de governança e a influência da confiança	73
5.3 ALINHAMENTO ENTRE ACHADOS E PESQUISAS EMPÍRICAS EM SERVIÇOS .	75
REFERÊNCIAS	81
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista exploratória – contratante na fase final do contrato	88
APÊNDICE B - Roteiro de entrevista exploratória – contratante na fase inicial do contrato	89
APÊNDICE C - Cadastramento <i>online</i>	92
APÊNDICE D - Roteiro de entrevista do contratante	94

1 INTRODUÇÃO

O processamento eficiente da informação é importante para análise dos custos de transação (WILLIAMSON, 1979). Para Coggan, Whitten e Bennett (2010) os custos de transação têm relação com a incerteza da informação e em como os transatores a gerenciam. No contexto de serviços de formatura os transatores reconhecem que o não acesso a informação pode resultar em assimetria de informação e incompletude contratual, segundo pesquisa exploratória. Nesse sentido esta pesquisa se propõe a analisar, a contratação de serviços com execução em longo prazo, mas especificamente a contratação de serviços de formaturas pela ótica da Economia dos Custos de Transação (ECT). Aqui os transatores são denominados ‘contratante’ para os alunos de graduação que foram eleitos para representar sua turma por meio da comissão de formatura e efetuaram a contratação do serviço de formatura, e ‘contratada’ para as empresas organizadoras de eventos.

De acordo com a pesquisa exploratória o ‘contratante’ no momento em que a transação se inicia tem pouco conhecimento sobre a operação do mercado de eventos, pelo caráter geralmente único da contratação. Por outro lado, a empresa organizadora de eventos possui um rol de parceiros (fornecedores de contratações acessórias para execução do contrato) e conhecimento acumulado sobre a confecção do produto final, isto é, a festa de formatura. Assim no momento inicial da contratação há assimetria de informação entre as partes, o que faz com que o contrato tenda a maior incompletude na ótica do contratante

No cenário apontado pela pesquisa exploratória houve o entendimento de que a ECT pode colaborar ao proporcionar maior compreensão da transação, tendo em vista que muitos dos conflitos apresentados na fase exploratória desta pesquisa estavam associados à assimetria de informação, contratos incompletos, comportamento oportunista, e consequente aumento de custos de transação entre as partes.

A escolha pela lente teórica tem relação com a aplicabilidade da ECT ao discutir temas contemporâneos. Por esta perspectiva, a pesquisa realizada por Müller e Aust (2011) sobre a aplicabilidade empírica da ECT, identifica a aplicação da economia dos custos de transação em mais de 40 setores diferentes, sendo que 8% da amostra está relacionada ao segmento de serviços. Os resultados apontados por Müller e Aust (2011) estão alinhados à percepção de Williamson (2010) ao afirmar que a economia de custos de transação tem muitas aplicações no âmbito das organizações, negócios e das ciências sociais. Assim, frente a ampla possibilidade de aplicação da ECT esta pesquisa se desenvolve com foco no setor de serviços.

O setor de serviços se caracteriza pela heterogeneidade de porte, remuneração e

intensidade de uso tecnológico (IBGE, 2017). Para Silva e Cunha (1996) além da questão da heterogeneidade há questões decorrentes da determinação do que seja serviço, o que em nível prático gera problemas ao se classificar as atividades do setor. Nesse sentido não foram encontradas informações específicas sobre o segmento de formatura, mas as informações a seguir ajudam a compreender a importância do setor de serviços na participação do mercado econômico nacional, do qual o segmento em estudo nesta pesquisa faz parte.

O setor de serviço é importante para o PIB brasileiro, sendo que no 3º. Trimestre de 2017 teve 73% de participação no PIB gerado, enquanto a indústria e a agropecuária tiveram participação de 22% e 5%, respectivamente (SEBRAE, 2018). A pesquisa anual de serviços PAS (2015) estimou a existência de 1.286.621 empresas prestadoras de serviços não financeiros o que reflete um resultado operacional líquido de 1,4 trilhão e 12,7 milhões de emprego. Considerando o impacto econômico gerado pelas empresas do setor de serviço ao longo dos últimos anos e seu caráter heterogêneo a respeito das categorias de serviços, esta pesquisa abrange especificamente as contratações de serviços com execução em longo prazo, com foco nas contratações de serviços de formatura, com a finalidade de compreender a transação entre contratante e contratada a partir das contribuições teóricas da ECT.

Especificamente relacionado ao mercado de eventos o Sebrae e a ABEOC realizaram em 2013 o estudo intitulado ‘Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos do Brasil’. A pesquisa revelou que o setor movimentou 209,2 bilhões, o que representou no ano 4,32% do PIB do Brasil, implicando em 7,5 milhões de empregos diretos, indiretos e terceirizados, além de contribuir com 49 bilhões em impostos (ABEOC, 2014). As regiões sudeste, norte e sul em 2013 se destacaram quanto ao volume de eventos realizados se considerado todo o território nacional. Neste sentido, a região Sul no que se refere ao montante de eventos foi responsável por 15% do total (ABEOC, 2014). Ao se considerar o número de participantes nos eventos a região Sul movimentou cerca de 20% do total de eventos nacionais (ABEOC, 2014). Identificou-se que os tipos de eventos realizados são variados e abrangem: congressos, feiras, eventos mistos, dentre outros (ABEOC, 2014). Cabe destacar que o segmento em estudo (evento de formatura), passou a ganhar destaque especialmente a partir da década de 90, pois com o fomento do ensino superior, se elevou o número de empresas especializadas em formatura (BÚRIGO, RAMOS, 2011).

A expectativa pela formatura é estimulada pelo ambiente social, pois se constitui uma ação social, em especial para os pais e os formandos (AVELAR, 2007). Além disso, as visitas de empresas de formatura nos primeiros anos do ensino superior estimulam o desejo pelo projeto de formatura, inclusive por vezes os gastos financeiros com a formatura chegam a

extrapolar o gasto com livros e investimentos na graduação em virtude da expectativa com a formatura (AVELAR, 2007; BÚRIGO, RAMOS, 2011).

As instituições de ensino superior (IES) no contexto nacional de 2000 para 2014 apresentaram um crescimento 101% (SEMESP, 2016), o que por consequência representa um aumento no número de pessoas em condições de desejarem uma festa de formatura. No quadro comparativo de 2001 para 2013 as empresas organizadoras de eventos cresceram 596%, sendo a taxa de crescimento médio anual 17,5% (ABEOC, 2014).

Ao se configurar a contratação de serviços com execução em longo prazo – nesse caso delimitada a contratação de serviços de formatura – pelo viés da economia de custo de transação emerge o problema de pesquisa: **Como os custos de transação se apresentam na contratação de serviço com execução a longo prazo segundo a percepção de contratante/contratada?** Delineado o problema de pesquisa, identifica-se o objetivo geral: **Compreender como os custos de transação se apresentam na contratação de serviços com execução a longo prazo segundo a percepção de integrantes da comissão de formatura (contratante) e empresas organizadora de eventos (contratada).**

Em relação aos objetivos da pesquisa considera-se que eles servem para norteá-la durante seu desenvolvimento, em especial quanto ao objetivo específico estes se configuram como etapas a seguir para se atingir o objetivo geral (RICHARDSON;1999). Ou ainda podem ser compreendidos como um refinamento do objetivo geral em questões específicas de pesquisa (CRESWELL, 2007), em que nesta pesquisa são representados por:

- a. Identificar por meio da percepção de contratantes/contratadas os atributos da transação;
- b. Examinar a percepção de contratante/contratada dos pressupostos comportamentais;
- c. Examinar as consequências do alinhamento das estruturas de governança;
- d. Analisar os custos *ex post* associados à percepção de contratantes/contratadas na transação.

Atingir os objetivos apresentados é relevante dado à importância do setor de serviços para a economia brasileira em termos de movimentação financeira, e a necessidade de coordenação do setor para aumentar a eficiência das transações. Cientificamente a pesquisa contribui ao explorar a ECT em uma área de aplicação pouco estudada no contexto nacional, ação que pode fortalecer as percepções do modelo teórico proposto por Williamson (1985). Inclusive a fase exploratória desta pesquisa justifica-se devido a escassez de trabalhos que analisem o contexto de serviço a partir da ótica da ECT.

Assim compreender como os atributos da transação e os pressupostos da ECT se

comportam no setor de serviços de formatura torna-se uma justificativa relevante para a execução desta pesquisa. Isto por que a exploração do tema por meio dos elementos utilizados na ECT (racionalidade limitada, assimetria de informação, incompletude contratual, ativos específicos, possibilidade de comportamento oportunismo, ...), tendem a otimizar a transação. A pesquisa tem foco em contratos com execução em longo prazo, o que confere naturalmente questões associadas à incerteza, como aspectos vinculados à especificidade temporal dado o momento do contrato, o que torna relevante a análise de ausência ou presença de especificidade de ativos ao longo da transação, dado o corte temporal da pesquisa. Neste sentido as limitações da pesquisa e dos achados se referem as percepções de contratantes e contratadas analisados no recorte temporal, não podendo ser generalizado. Todavia, a pesquisa fornece elementos a fim de se conhecer mais as implicações da ECT na contratação com execução a longo prazo, o que pode possibilitar aplicação de ECT na coordenação de transações relacionadas a serviços.

Existir uma empresa organizadora de evento (contratada) que intermedia a relação entre contratante (integrantes da comissão de formatura) e fornecedores, potencializa elementos de incerteza e frequência, apesar de na fase inicial de contrato a assimetria de informações entre as partes potencializar os efeitos da racionalidade limitada nos termos contratuais de acordo com a fase exploratória desta pesquisa. Nesse sentido a pesquisa empírica de Ende (2003), Nakhla (2003), Durugbo e Erkoyuncu (2014), Signorini, Ross e Peterson (2015) salientam a importância da gestão da informação no contexto de serviços, assim o capítulo de ‘pesquisas vinculadas ao setor de serviço’, gera *insights* para o gerenciamento de transações vinculadas ao segmento ao explorar resultados obtidos na operacionalização da ECT no segmento selecionado como objeto de estudo.

A pesquisa teórica em bases internacionais demonstrou a utilização da ECT em vários setores relacionados à serviços, sendo exemplos os setores de: saúde, gestão de informação, consultoria entre outros. Estes trabalhos justificam a exploração da ECT no contexto de serviços, e a pesquisa em questão pode contribuir na comparação de achados do contexto nacional e também na exploração da ECT no setor de serviços brasileiro, com foco específico e caráter exploratório por meio do setor de serviços de formatura.

Considera-se que o foco no relacionamento entre transatores, tendo em vista que a natureza incompleta do contrato tende a ser maximizada pela complexidade e influência do tempo na transação está alinhada a percepção de Bernardes e Pinho (2002) ao explorar a relação de dependência após a escolha inicial do parceiro de negócio, de modo que os transatores tendem a se sujeitar aos problemas de execução devido ao custo da mudança. No

contexto de serviço de formatura essa dependência foi identificada, e vinculada a aproximação com o conceito de especificidade temporal apontada por Williamson (1996). Desta forma o trabalho contribui para pesquisas que observam o impacto da especificidade temporal na transação com execução a longo prazo.

Especificamente nos trabalhos relacionados aos serviços observa-se dificuldade ao se determinar o serviço em contrato formal o que impacta em dificuldade da arbitragem de questões relacionadas à contratação (BOS, FRAJA, 2002; TEMIN, MAXWELL, 2003). De modo que o estudo sistemático sobre serviço no contexto brasileiro, e especialmente o serviço de formatura, pode gerar contribuições ao modelo contratual desse tipo de transação. Especialmente movido pelas experiências contratuais relatadas no estudo empírico, o que pode reduzir a assimetria informacional entre os transatores fazendo com que a transação se guie pela linha da eficiência tal como propõe o mapa cognitivo das transações de Williamson (1985). Assim a pesquisa se justifica também pela contribuição da ECT no setor no que diz respeito a eficiência, e também na compreensão dos fatores que envolvem essa transação reduzindo a assimetria entre as partes.

Nesse sentido de redução da assimetria de informação o trabalho de Lonsdale e Watson (2007) trazem três pontos importantes relacionados com a contratação de serviços, a saber: a) Problemas pré-contratuais, que neste trabalho são associados à complexidade de gestão de fornecedores, de modo que a pesquisa empírica evidencia que a assimetria de informação, a falta de experiência em contratação de serviços, a incerteza associada a contratação de longo prazo são alguns dos elementos que contribuem para a complexidade da transação analisada; b) Alavancagem de negociação frente a variação – nesse caso se observa uma vantagem por parte da contratada, tendo em vista a experiência da empresa neste tipo de contratação, contudo o trabalho traz uma exposição informacional, que chama o contratante a pensar sobre o impacto desse cenário nos seus custos de transação, os quais tendem a ser reduzidos com a contratação da empresa; e c) Sombreamento da qualidade - está relacionado com os problemas da dificuldade de especificação do serviço em contrato, o que também pode ser uma contribuição desta pesquisa no sentido de ponderar as especificidades vinculadas à contratação de serviço.

No que se refere aos fatores que afetam as questões pós-contratuais, pode-se citar: a) existência de relacionamento específico; b) custos da mudança e c) tempo (LONSDALE; WATSON, 2007). Os resultados se direcionam para os três fatores apontados pelos autores, sendo mais nítidos os itens ‘b’ e ‘c’, assim esta pesquisa também corrobora com suas limitações ao estudo internacional.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A fundamentação teórica possui três funções fundamentais, a saber: a) fazer a sustentação de pesquisa, indicando o relacionamento entre as variáveis; b) corresponder a escolha teórica do pesquisador, mantendo a coerência epistemológica e, c) fornecer uma metodologia para análise e sustentação dos dados (VIEIRA, 2004). Especificamente nesta pesquisa a fundamentação teórica está dentro do tópico revisão de literatura, sendo representada pela seção ‘economia dos custos de transação’, composta por pressupostos comportamentais e atributos da transação, já a seção ‘estruturas de governança’ tem ênfase nos modelos híbridos.

2.1 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A governança das relações contratuais é ordenada pelas instituições, de forma que “a economia de custos de transação faz parte da tradição de pesquisa da nova economia institucional” (WILLIAMSON, 1985, p. 16, tradução nossa). A Nova Economia Institucional (NEI) entende que as “instituições jurídicas, políticas, sociais e econômicas (‘instituições’) têm efeitos importantes sobre o desempenho econômico” (JOSKOW, 2003, p. 6, tradução nossa). Sendo que o ambiente institucional é composto por direito de propriedade, costumes e tradições (NORTH, 1991; MIRANDA et al., 2010).

As instituições apontam “as regras do jogo em uma sociedade” ou ainda se caracterizam como as restrições concebidas para moldar a relação humana, assim sendo, também estruturam os incentivos à troca por meio de regras formais e informais (NORTH, 1992, p.5, tradução nossa). Apesar do estado se configurar como uma instituição em geral ele não participa do processo contratual, mas busca assegurar os termos acordados por meio das instituições (NORTH, 1992). Ademais Herscovici (2012, p. 691) explica que “a eficiência, ou, pelo menos, o funcionamento ‘satisfatório’ do mercado, depende diretamente de variáveis institucionais e não apenas da modalidade de negociação privada”. Para Williamson (1996) o ambiente institucional determina o contexto da atividade econômica delineando regras políticas, sociais e legais, que organizam a produção, o intercâmbio e a distribuição.

É sob a ótica da NEI que a economia dos custos de transação (ECT) se desenvolve (WILLIAMSON, 1985). Para Joskow (2003) a ECT faz parte na nova economia institucional (NEI). Williamson (1985) retoma o trabalho de Coase (1937) sobre o custo associado à contratação, o denomina de ‘custo de transação’ e desenvolve os pilares da ECT, isto é,

pressupostos comportamentais e atributos relacionados às estruturas de governança.

O artigo seminal de Coase (1937) questiona o pensamento neoclássico de que o mercado funciona sem custo associado à transação, de modo que a “marca distintiva da empresa é a superação do mecanismo de preço” (COASE, 1937, p. 389, tradução nossa). Segundo Assim a “firma do mundo real não se assemelha em nada à firma da teoria neoclássica” (ZYLBERSZTAJN, 2005, p. 387).

Cabe explicar que segundo Williamson (1985) uma transação é a transferência de bens ou serviços, corroborando Sorrell (2007, p. 514, tradução nossa) entende que o termo transação “refere-se à transferência de bens, serviços ou direitos de propriedade”, seja via mercado ou organizações. Para Williamson (1996) uma transação é mediada por estruturas de governança, isto é mercado, hierarquia ou relações contratuais (sistemas híbridos).

O valor da transação refere-se a quantia monetária que está em risco do ponto de vista do adquirente, no caso da transação não se concretizar (BRUSLERIE, 2013). Neste caso o risco se associa positivamente com o oportunismo e a racionalidade limitada (BALESTRIN, ARBAGE, 2007). Para Williamson (1985) a magnitude dos riscos depende dos atributos e das características da contratação, sendo que a “especificidade de ativos cria riscos e a incerteza dificulta os investimentos” (ROCHA; GUERREIRO, 2013, p. 52).

As transações podem apresentar “dimensões contratadas e outras dimensões acordadas informalmente”, assim os contratos representam apenas uma parte visível da relação estabelecida em uma transação (ZYLBERSZTAJN, 2005, p. 394). Nesse sentido, a pesquisa de Macaulay (1963) aponta que há transações comerciais nas quais as partes envolvidas preferem confiar na palavra ou em um aperto de mão, do que em contratos formais, em uma tentativa de simplificar a transação e evitar a burocracia.

Os “custos de transação podem ser incorridos antes ou durante a negociação do contrato (*ex ante*) e posteriormente durante a execução do contrato (*ex post*)” (SORRELL, 2007, p. 515, tradução nossa). Um contrato que “especifique *ex ante* os termos e condições de um conjunto de transações futuras fornece um veículo de proteção contra problemas de desempenho *ex post*” (JOSKOW, 1987, p. 169, tradução nossa). Todavia, os contratos explícitos em direito e arbitragem representam muitas vezes soluções custosas (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978). Para Williamson (1985) há reconhecimento da importância do alinhamento *ex ante*, mas a atenção primária está atribuída no *ex post* da contratação

Para Hart e Moore (1988, p.755, tradução nossa) a função de um contrato “é facilitar o comércio entre duas partes que devem fazer investimentos específicos de relacionamento”, isto porque uma vez que os investimentos específicos foram realizados as partes ficam

vinculadas, de modo que a concorrência externa não interferirá nos termos de negociação, mas sim o que foi provisionado no contrato. Entretanto, a contratação completa não é possível devido a racionalidade limitada (WILLIAMSON, 1985).

Williamson (1985) explica que a unidade de análise da economia de custo de transação (ECT) é a transação, sendo seus atributos a especificidade de ativo, a incerteza e a frequência, enquanto os pressupostos comportamentais são a racionalidade limitada e o oportunismo. Os atributos e os pressupostos exercerem conjuntamente influência sobre os custos de transação.

2.1.1 Pressupostos comportamentais

A racionalidade limitada e o oportunismo são características intrínsecas do ser humano e impactam nos custos de transação (SORRELL, 2007). Para Williamson (1985) os pressupostos comportamentais permeiam problemas das organizações econômicas, isto é conceber contratos/estruturas de governança que reduzam o impacto da racionalidade limitada e protejam as transações de incorrer em ações oportunistas.

a) Racionalidade limitada

Williamson (2010, p. 219, tradução nossa) afirma que os atores humanos “não são nem hiper-rationais nem irracionais, mas estão tentando lidar com contratos complexos que estão incompletos”. Em condições complexas e incertas a racionalidade limitada ganha mais relevância (FIANI, 2003; SIGNORINI; ROSS; PETERSON, 2015). Assim sendo a incerteza associada com a assimetria de informação insere os atores humanos em transações complexas, e conforme a complexidade aumenta tais atores ficam mais vulneráveis as violações contratuais (SIGNORINI; ROSS; PETERSON, 2015). Isto porque a incerteza se “traduz em contratos incompletos” (ROCHA; GUERREIRO, 2013, p. 52). Contudo, quando não há incerteza ou complexidade, a racionalidade limitada afeta menos as condições de negociação e a redação de contratos (POHLMANN et al., 2004, p. 28). Assim a racionalidade dos transatores é limitada em função de seus pensamentos estratégicos, os quais representam a combinação de racionalidade e discernimento, que no processo de interação de transatores com racionalidade limitada, quando inseridos em um ambiente complexo, pode-se potencializar o surgimento de comportamento oportunista (CALABRESE, COSTA, 2015).

A racionalidade limitada considera os indivíduos racionais, ao buscar a maximização

da satisfação e dos lucros, mas limitados em função de problemas informacionais, assim o indivíduo busca a decisão ótima frente aos limites da cognição (SAES, 2009). Segundo Coggan, Whitten e Bennett (2010, p.1781, tradução nossa) há a percepção de que a racionalidade limitada “reconhece que as pessoas são racionais, mas com limitada capacidade de prever [...] as contingências”, de modo que o decisor tem dificuldades em elencar as operações com eficiência.

b) Oportunismo

Por oportunismo “entende-se que os transatores agem em benefício próprio (autointeressado) com astúcia” (SAES, 2009, p.48). Williamson (1985) decompõe o oportunismo em três formas, a saber: forte (maximização), semiforte (racionalidade limitada) e fraca (racionalidade orgânica). Para Williamson (1985) o oportunismo está relacionado à divulgação incompleta/distorcida de informações (assimetria de informação), especialmente quando isto ocorre de modo intencional com a finalidade de enganar a outra parte.

Williamson (1985) explica que a identificação de indivíduos como oportunistas não elimina a possibilidade de delinear alianças duráveis. Handleya e Benton (2012) complementam que o oportunismo não pode ser considerado um comportamento humano esperado. Isto porque as práticas de atuação dos transatores influenciam no relacionamento entre as partes. Embora as condições de racionalidade e oportunismo sejam universais, também há variações de um setor para outro (MASTEN; MEEHAN; SNYDER, 1991). Segundo Williamson (1985) se não houvesse oportunismo todo o comportamento poderia ser gerido por regras orientadas pela cooperação na maximização conjunta dos lucros.

O oportunismo é “responsável por condições reais ou artificiais de assimetria de informação, que complicam significativamente problemas da organização econômica” (WILLIAMSON, 1985, p. 47, tradução nossa). A assimetria de informação acontece quando as partes em uma transação têm diferentes quantidades de informação, o que reflete tanto na transação, quanto na relação entre elas (WILLIAMSON, 1985; KIRMANI, RAO, 2000).

A literatura utiliza termos como informação oculta, seleção adversa, risco moral para remeter-se ao comportamento oportunista do transator (MIRANDA et al., 2010). Para Williamson (1985) o oportunismo *ex ante* representa a seleção adversa, enquanto o oportunismo *ex post* representa o risco moral. O risco moral “emerge da tendência humana de se comportar oportunisticamente” (HARRIS et al., 2014, p. 81, tradução nossa). São exemplos de circunstâncias que propiciam um maior risco moral os monopólios naturais e a

assimetria de informação, de modo que somente definição de contratos não garante a estabilização dos custos de transação (SOUZA JUNIOR; BALBINOTTO NETO). A “contratação oferece apenas uma solução imperfeita ao problema do oportunismo e é provável que se torne menos atraente à medida que o grau de complexidade ou incerteza associado à transação aumente” (MASTEN; MEEHAN; SNYDER 1991, p. 9, tradução nossa).

O problema da assimetria de informação é “reconhecido como uma consideração importante no estudo da relação das trocas realizadas junto ao mercado” (KIRMANI, RAO, 2000, p. 66, tradução nossa). Inclusive, a assimetria de informação “pode justificar uma renegociação de contrato” (HÖLMSTROM, 1979, p.90, tradução nossa).

Quando uma das partes não têm informações que a outra parte tem, a primeira parte pode fazer inferências a partir das informações fornecidas pela segunda parte, e esta formação de inferência deve desempenhar um papel nas informações que a segunda parte opta por fornecer (KIRMANI, RAO, 2000, p. 66, tradução nossa).

Especificamente no contexto de serviço pode ser difícil ou oneroso determinar o desempenho dos envolvidos em uma transação, isto porque que “os elementos de uma troca são muitas vezes difíceis de avaliar, particularmente no caso de serviços”. (AUBERT; RIVARD; PATRY, 1996, p. 53, tradução nossa). Corroborando Coggan, Whitten e Bennett ponderam que quando as ações não são observadas com facilidade, há incerteza quanto aos resultados e conseqüente potencial para o oportunismo entre os transatores.

2.1.2 Atributos da transação

As principais dimensões relacionadas à transação são incerteza, frequência e especificidade do ativo. Os atributos de transação e os pressupostos comportamentais impactam na escolha da estrutura de governança (WILLIAMSON, 1985). A seguir cada seção trata de um atributo da transação definido na teoria.

a) Incerteza

A incerteza surge naturalmente entre os envolvidos em uma transação pela sua incapacidade de prever todas as contingências e pela limitação em predizer o que pode acontecer a medida em que as transações ocorrem (SIGNORINI; ROSS; PETERSON, 2015). Assim a incerteza está relacionada ao desconhecimento dos transatores do ambiente

econômico, institucional e comportamental de modo a exercer influência na transação (BALESTRIN; ARBAGE, 2007).

A “incerteza está na raiz de todas as falhas de mercado ou dificuldades transacionais” (AUBERT; RIVARD; PATRY, 1996, p.59, tradução nossa). A incerteza para os contratantes em relação à qualidade e à confiabilidade é gerada a partir da dificuldade de medir os atributos, de modo que a incerteza e a complexidade são questões centrais da transação (MÜLLER, AUST, 2011). Para Williamson (1985) a incerteza pode ser primária ou secundária, sendo que a primária está relacionada com fatores ambientais e a secundária aos fatores comportamentais. A dificuldade de prever ações da outra parte decorre da incerteza comportamental. (ZAHERR; VENKATRAMAN, 1995). A incerteza ambiental tem relação com as variações de mercado e as adaptações frente as contingências (WILLIAMSON, 1985). Segundo Farina (1999) em contexto de incerteza os transatores não conseguem prever os acontecimentos, assim há maior necessidade de renegociação entre as partes.

Os relacionamentos com prazos de realização mais longos podem representar um mecanismo para lidar com a incerteza, isto porque “envolvem compartilhamento de informações e podem incluir compartilhamento de recursos, rotinas, ativos específicos, novos mercados e tecnologias” (CLARO; CLARO; HAGELAAR, 2002, p.7). Assim a repetição de uma situação ao longo do tempo tende a reduzir a incerteza (HÖLMSTROM, 1979). Williamson (1985) explica que a interação entre incerteza e especificidade de ativo é importante para a compreensão da organização econômica, assim como a frequência, pois a transação recorrente facilita a recuperação do custo de estruturas especializadas.

b) Frequência

A frequência está relacionada ao caráter recorrente da transação, isto é a quantidade de vezes com que os transatores se relacionam (WILLIAMSON, 1985), de modo que quanto maior a frequência, maior a dependência entre as partes (POHLMANN et al., 2004). Quando “a mesma situação se repete ao longo do tempo, os efeitos da incerteza tendem a ser reduzidos e o comportamento disfuncional é revelado com mais precisão, aliviando assim o problema do risco moral (oportunismo)” (HÖLMSTROM, 1979, p. 90, tradução nossa).

Assim quando há frequência, isto é, transações recorrentes, é mais fácil recuperar os investimentos especializados, o que faz com que a especificidade de ativo seja importante para compreensão da organização econômica (WILLIAMSON, 1985). Para Klein, Crawford e Alchian (1978) quanto menor a expectativa de continuidade da relação, maior se torna a

necessidade de elaboração de recompensas contratuais.

Segundo Farina (1999) quando maior a frequência: a) há menor representatividade dos custos associados à elaboração de contratos complexos e b) há maior perda de ganhos futuros, a qual pode ser imposta pelos transatores aos seus pares. Assim recorrência na transação tende a desenvolver reputação favorável entre as partes (MIRANDA et al., 2010), de modo que isso pode limitar o comportamento oportunista no curto prazo.

c) Especificidade de ativos

A especificidade de ativos informa a “perda possível por uma ou todas as partes participantes em um contrato, no caso de ruptura pós-contratual” (ZYLBERSZTAJN, 2005, p. 399). Para Williamson (1991, p. 281, tradução nossa) a “especificidade do recurso refere-se ao grau em que um ativo pode ser redistribuído para usos alternativos e por usuários alternativos sem sacrifício de valor produtivo”. Saes (2009, p. 49) explica que quanto “maior a especificidade de ativo, maior é a perda associada a uma ação oportunista”. Inclusive, o conceito de quebra contratual oportunista é incentivado pela “apropriação de quase-rendas oriundas de investimentos em ativos específicos” (ZYLBERSZTAJN, 2005, p. 398).

Assim em caso uma das partes do contrato realizar investimentos específicos, capazes de gerar rendas, na ausência de salvaguardas, uma parcela do valor destes investimentos pode ser desapropriada a *ex post* pela outra parte envolvida na transação (ZYLBERSZTAJN, 2005). Corroborando Saes (2009, p 50) afirma que a “existência de ativo específico cria uma quase-renda, definida pela diferença entre o valor gerado na atividade específica e o seu melhor segundo uso alternativo”. Para Farina (1999) a especificidade do ativo se relaciona diretamente com a perda a partir uma ação oportunista.

Uma “transação que envolva ativos específicos permitirá economizar custos, mas ao mesmo tempo envolverá alto grau de risco, na medida em que esses ativos não puderem ser redistribuídos sem sacrifício de valor produtivo”, no caso de *hold up* contratual (ROCHA, GUERREIRO, 2013, p. 55). Os ativos específicos não podem ser reimplantados sem perda de valor, sendo que essa especificidade pode ser relacionada ao aspecto: local, físico, humano, dedicado, de marca, e de tempo (WILLIAMSON, 1991).

A **especificidade local** refere-se “a uma relação que requer estreita proximidade para reduzir o estoque e / ou outros custos de processamento.” (VITA; TEKAYA; WANG, 2010, p. 661, tradução nossa). Quando os ativos envolvidos na transação, devido a questão de transporte ou limitação locacionais, devem estar próximos para que a transação possa ser

concretizada (NEVES, 2002). Assim a especificidade locacional pode ser relativa as etapas do processo produtivo que precisam ficar próximas (WILLIAMSON, 1985).

A especificidade dedicada e a física referem-se aos “ativos envolvidos na produção do produto transacionado (NEVES, 2002, p. 8). A **especificidade física** tem a característica da imobilidade devido a necessidade desse ativo na transação, sendo exemplo uma matriz necessária para produzir determinado componente (WILLIAMSON, 1991). Enquanto que a **especificidade dedicada** tem relação com investimentos específicos para determinado cliente (WILLIAMSON, 1991), sendo que a especificidade de ativo dedicado geralmente é vinculada aos acordos transacionais de longo prazo (VITA; TEKAYA; WANG, 2011).

A **especificidade de marca** tem relação com a “construção de um nome, de uma marca, de uma reputação em determinado mercado, do esforço de relações públicas com a comunidade, com a imprensa” (NEVES, 2002, p. 9). Corroborando Vita, Tekaya e Wang (2011, p. 335, tradução nossa) explicam que a especificidade de marca “está relacionada ao investimento em reputação”. Também podem ser considerados neste tipo de especificidade os custos de comunicação, as propagandas realizadas, promoção de vendas entre outros, isto porque nem sempre é possível a realocação de investimentos em marca (NEVES, 2002). O capital de marca é específico ao cumprimento de um contrato da empresa, funcionando tal como uma garantia (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978).

A respeito da reputação (especificidade de marca) Williamson (1985) entende que o incentivo para investimento que envolva reputação em transações comerciais em um contexto com infraestrutura institucional, está relacionada à racionalidade limitada, isto porque a reputação atua como memória institucional. Por outro lado, uma reputação ruim pode impedir novas contratações ou ainda forçar que a empresa reduza os preços para permanecer no negócio (MACAULAY, 1963). Ademais Miranda et al. (2010) consideram que o sistema de reputação surge por conta da assimetria de informação e dos contratos imperfeitos.

Segundo Williamson (1985, p 309, tradução nossa) “entre os tipos disponíveis de proteção ao consumidor, encontram-se os nomes da marca, garantias e painéis de arbitragem”, sendo que o nome de marca cria incentivos para que as empresas tenham um comportamento mais responsável. Para Miranda et al. (2010, p. 15) “há indícios de que quanto maior a reputação desenvolvida pelo fornecedor, menor a completude contratual”

A **especificidade temporal** pode ser evidenciada quando o desempenho do fornecedor é crítico, embora seja necessário considerar o setor de aplicação para verificar se essa afirmação pode ser generalizada (MASTEN; MEEHAN; SNYDER, 1991). Segundo Vita, Tekaya e Wang (2011, p. 335, tradução nossa) a especificidade de temporal refere-se “à

importância do tempo e da coordenação exigidos por uma relação transacional”, assim a especificidade de tempo pode ser importante ao determinar a forma de organizar uma transação em certos contextos (MASTEN; MEEHAN; SNYDER, 1991). A análise desse tipo de especificidade está mais relacionada ao produto transacionado, levando em conta fatores como perecibilidade e política de estoque, de modo que “quanto maior for a especificidade temporal, mais delicada é a transação, e menor também será o universo de alternativas existentes” (NEVES, 2002, p. 9). A especificidade temporal pode ser pensada a partir de uma especificidade local e humana, vinculada um tempo específico de execução (MASTEN; MEEHAN; SNYDER, 1991, WILLIAMSON, 1996).

No caso do serviço a especificidade temporal está relacionada com o calendário de execução do serviço, e nesse caso a maioria dos riscos estão relacionados ao contratante do serviço (VITA; TEKAYA; WANG, 2010). Assim para os autores mencionados, feito o investimento pelo comprador, o fornecedor pode tentar aumentar seu lucro individual, agindo de forma oportunista. E como consequência o contratante tende a tolerar ações oportunistas e permanecer no relacionamento para não incorrer em custo de mudanças (VITA; TEKAYA; WANG, 2010).

A **especificidade humana** surge na aprendizagem (WILLIAMSON, 1991) e está “relacionada aos recursos humanos da empresa envolvida direta ou indiretamente nas transações”, sendo exemplo um funcionário especializado, conhecimento de fornecedores, treinamento de vendas relacionado a produto específico e etc. (NEVES, 2002, p. 9). A “especificidade de ativos humanos trata do grau em que as habilidades, conhecimentos e experiência do pessoal de uma empresa” se configuram como ativos importantes para a empresa (ZAHERR; VENKATRAMAN, 1995, p. 377, tradução nossa).

Regan (1992, p. 317, tradução nossa) explica que os “trabalhadores experientes desempenham uma dupla função, tanto produzindo como transmitindo seu capital humano específico para novos contratados”. Para Williamson (1985) os investimentos em capital humano podem ser específicos à transação, e tem a possibilidade de evoluírem durante a relação contratual, seja derivado de treinamento especializado ou em decorrência da própria execução do contrato, o que o autor denomina de “*learning by doing*” (aprender-fazendo).

Além dos conceitos de especificidade de ativo considerados por Williamson (1985, 1991), Zaherr e Venkatraman (1995) ao pesquisar o contexto de serviços adicionaram a percepção de especificidade de ativo processual. Assim Zaherr e Venkatraman (1995) ao invés de considerar a conceituação de ativo físico, optaram por utilizar o termo processual, o qual engloba os processos de negócio e a especificidade humana conjuntamente.

A “especificidade de ativos processuais refere-se às rotinas organizacionais e aos fluxos de trabalho adaptados a um relacionamento transacional em particular e que são difíceis de modificar, uma vez criados ou de redistribuir sem redução de valor” (VITA; TEKAYA; WANG, 2011, p. 335, tradução nossa). A necessidade de “lidar com um parceiro de troca regular, particularmente quando o produto ou a transação é complexa, pode resultar em rotinas específicas de transação que não podem ser transferidas facilmente para outro parceiro” o que pode ser identificado como especificidade processual (ZAHERR; VENKATRAMAN, 1995, p. 377, tradução nossa).

Assim “quanto maior a especificidade, maiores serão os riscos e problemas de adaptação e, portanto, maiores os custos de transação (POHLMANN et al., 2004, p. 26). Na intenção de proteger os ativos específicos da apropriação oportunista pode-se internalizar a transação ou aumentar o controle exercido sobre a outra parte envolvida na transação (ZAHERR; VENKATRAMAN, 1995). A utilização de contratos formais está relacionada a investimentos específicos, complexidade e vulnerabilidade ao oportunismo (LYONS, 1994).

De acordo Williamson (1979) as transações que não são específicas podem ser reorganizadas com facilidade, assim sua continuidade tem pouco valor, inclusive nesse tipo de transação o grau de incerteza tem menor relevância. Entretanto, quando há investimentos específicos na transação a situação é diferente, neste caso é preciso conceber mecanismos que organizem as relações, nesse sentido as estruturas de governanças são ponderadas na seção a seguir.

2.2 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

A economia de custo de transação pode ser entendida por meio da análise da estrutura de governança ou mensuração, sendo que a primeira se preocupa com a organização das transações com foco na eficiência, e a última em estabelecer a relação adequada entre atos e prêmios (WILLIAMSON, 1985). Porém, os “problemas de governança e medição desapareceriam quando a racionalidade ou oportunismo são presumidos ausentes” (WILLIAMSON, 1985, p. 81, tradução nossa).

A escolha da estrutura de governança considera os atributos da transação, os pressupostos comportamentais e o ambiente institucional (MIRANDA et al., 2010). Entretanto independente da estrutura de governança escolhida, a que melhor se adapta “aos atributos das operações de interesse, no sentido de economizarem os custos totais (incluindo os custos de transação) da relação comercial” tende a ser a mais indicada em dada transação

(JOSKOW, 2003, p. 20, tradução nossa). Assim sendo “as transações que são infrequentes, idiossincráticas, ou têm grandes custos de transação exigem mais da estrutura” (TEMIN, MAXWELL, 2003, p. 404, tradução nossa). Todavia, para Temin e Maxwell (2003) há um conjunto variado de práticas de contratação, de modo que as empresas têm apresentado diferentes soluções para minimizar os custos de transação.

Para Williamson (1996) a estrutura de governança é a matriz na qual a integridade de uma transação é definida, sendo reconhecida como tal: o mercado clássico, a contratação híbrida e a hierarquia. Neste sentido Zylbersztajn (2005) explica que arranjos institucionais complexos abrangem uma possibilidade de variadas formas transações que podem ser realizadas: a) via mercado, b) por conjunto de transações desenvolvidas internamente na forma de integração vertical ou, c) especificamente vinculadas aos contratos, em que as variadas possibilidades de especificação entre às partes, podem ser desenvolvidos sob diversas formas, envolver múltiplos participantes e ser amparada por complexos mecanismos de salvaguardas. Corroborando Klein, Crawford e Alchian (1978) apontam que reconhecer os custos de transação e a possibilidade de apropriação de quase renda é base para compreender a variedade de arranjos contratuais e a alocação de direito.

Quanto à transação via mercado para Zylbersztajn (2005, p. 397) o “mercado é visto como uma instituição, que demanda regras definidas para sua operação”. A dinâmica da oferta e da demanda é o que guia as transações via mercado, sendo o elemento preço relevante nesse cenário (MÉNARD, 2004). Segundo Williamson (1985) a governança via mercado é a principal estrutura de governança para transações não específicas de frequência ocasional e recorrente. No cenário de contratação via mercado a identidade das partes é de menor importância, sendo a transação relacionada aos termos formais do contrato e as regras gerais de execução (WILLIAMSON, 1985). Destaca-se que há custos associados a utilização do mercado o que exceder aos da organização interna das atividades (ZYLBERSZTAJN, 2005)

Outra forma de contratação refere-se a integração vertical a qual apresenta como vantagem a promoção de adaptações de forma mais dinâmica (WILLIAMSON, 1979, 1985). A integração pode ser entendida como uma forma de redução do oportunismo, e por consequência redução da quebra contratual (*hold up*) relacionada ao comportamento oportunista (HART, MOORE, 1990). Para Masten, Meeham e Syder (1991) as transações permeadas por especificidade, incerteza e complexidade tendem a agravar os problemas da transação favorecendo a integração vertical.

À medida que as empresas aumentavam a complexidade e integraram atividades complementares para evitar possíveis comportamentos oportunistas de fornecedores externos, a empresa mais integrada (seja vertical ou horizontal) tornou-se mais complexa e difícil de administrar por um escritório central (ALCHIAN, 1988, p. 75, tradução nossa).

Nenhuma estrutura de governança é livre de custos de transação, no entanto, a decisão de integrar verticalmente ou não é reflexo do equilíbrio entre os custos das alternativas de governança (MASTEN, MEEHAN, SNYDER, 1991; JOSKOW, 2003). Contudo, as formas híbridas ou intermediárias também são previstas na ECT por Williamson (1985), uma vez que estas estão situadas entre o mercado e a hierarquia (WILLIAMSON, 1996; MIRANDA et al., 2010). Os contratos são “uma forma de governança intermediária entre o mercado (agentes dispersos e sem investimentos em ativos específicos) e a firma hierárquica, onde as transações são internalizadas” (ZYLBERSZTAJN, 2005, p. 400). Segundo Ménard (2004) quando se trata de arranjos intermediários não há uma conceituação firme, de modo que há relação com cluster, redes, sistema de cadeia de suprimento entre outros.

No que se refere as formas híbridas (contratos) estas podem ser uma alternativa à integração vertical quando há um ambiente institucional que resguarda o acordado, de maneira implícita (ex. exclusão de fornecedores oportunista do mercado) ou explícita (mecanismo de *enforcement*) (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978). Todavia, a “contratação é um fenômeno multidimensional complexo que está relacionado a características específicas” (TEMIN, MAXWELL, 2003, p 418, tradução nossa). Para Masten (1998) há três motivos amplos para se executar a transação via contrato, a saber: transferência de risco, alinhamento de incentivos e os custos associados com a transação.

Na visão contratual clássica os transatores não têm dependência entre si, de modo que a renovação contratual é reflexo da oferta do mercado (WILLIAMSON, 1991). Os contratos clássicos são mais eficientes para operações simples, em que a incerteza e a especificidade são baixas, pois a premissa é de que a responsabilidade de cada transator está expressa no contrato (ARTZ; BRUSH, 2000). Assim os contratos clássicos estariam relacionados à governança de mercado, com especificação das transações em jogo, sendo sem relevância o conhecimento das partes e importante o valor monetário (GRASSI, 2003).

Além da percepção contratual clássica há também a neoclássica e a de natureza relacional conforme propõe Williamson (1991). O contrato neoclássico busca especificar o comportamento frente a cada possível contingência futura, de modo que há um pouco mais de flexibilidade em relação ao contrato clássico, contudo torna-se custoso para escrever, reforçar

e monitorar o contrato (ARTZ; BRUSH, 2000, tradução nossa). Na contratação relacional entende-se que as partes distintas têm comunicação limitada e a relação é influenciada pelas normas sociais, de modo que os contratos relacionais não visam elaborar *ex ante* os termos e condições, exigindo renegociações periódicas para responder a incerteza associada, pois o foco é a relação e não a estrutura (ARTZ; BRUSH, 2000).

Segundo Williamson (1979; 1985) a contratação relacional desenvolve-se em transações recorrentes e não padronizadas. Para Temin e Maxwell (2003) quando a integração vertical é indicada, mas improvável devido as características da transação é possível trabalhar com a hipótese de parceria, a qual associa "duas ou mais empresas ou organizações na busca da obtenção de um objetivo / meta comum a elas" (AMATO NETO, 1995, p. 37).

Os contratos relacionais são elásticos e adaptativos (WILLIAMSON, 1991) e podem ser ajustados no decorrer do tempo, todavia se a relação de parceria for difícil, os custos associados às renegociações (*ex post*) podem não compensar a flexibilidade desse tipo de contratação (ARTZ; BRUSH, 2000). O foco deste tipo de contrato é o relacionamento em que a colaboração, a expectativa de continuidade do relacionamento e estratégias de comunicação estão pautadas em normas relacionais (ARTZ; BRUSH, 2000, tradução nossa).

Williamson (1985) entende que a contratação relacional está associada à transações recorrentes e não padronizadas e com estruturas de governança bilaterais. Deste modo a dependência bilateral é responsável pelos custos de transação, incluindo os custos da negociação (WILLIAMSON, 1996). Nesse sentido os "contratos relacionais consideram a experiência histórica e social em que as transações são recorrentes entre os envolvidos na relação", e também possibilitam o surgimento da confiança, a qual impacta na escolha de arranjos institucionais (MIRANDA et al., 2010).

A governança bilateral é comum em transações recorrentes com investimento do tipo misto ou altamente específico. Nesse tipo de estruturas há autonomia entre as partes, de modo que a transação é retirada do mercado e organizada via empresa sob a autoridade do relacionamento entre os transatores. Assim há o incentivo para que o relacionamento se sustente devido a questões específicas da transação (WILLIAMSON, 1985).

A contratação visa reduzir o risco de *hold up* por delinear na relação inicial um comportamento aceitável, contudo sendo os contratos incompletos os transatores respondem de duas formas a incompletude contratual (CROCKER; MASTEN, 1996). Primeiro "a medida que a transação se torna mais complexa ou incerta, os contratos provavelmente se tornarão mais 'relacional'", ou em segundo lugar, os contratos podem ser reduzidos em termos de duração contratual (CROCKER; MASTEN, 1996, p. 9, tradução nossa).

Um contrato tem por função prometer um desempenho futuro, em geral porque houve um investimento específico que depende do comportamento da outra parte (ALCHIAN, 1988). Os “contratos são celebrados entre partes distintas com interesses distintos e possivelmente conflitantes”, com o agravante de que os contratos são incompletos (TEMIN, MAXWELL, 2003, p. 404, tradução nossa).

Destaca-se que “apenas a possibilidade de comportamento oportunista é suficiente para justificar a inclusão de cláusulas de salvaguarda nas relações contratuais” (SAES, 2009, p.48), todavia, “diferentes estruturas jurídicas e culturas jurídicas exigem diferentes salvaguardas jurídicas” (PÉTER, 2007, p. 132, tradução nossa).

O termo contrato refere-se aos dispositivos que possibilitam as transações (MACAULAY, 1963), também é possível entender o “conceito de contrato como regras legais (com execução judicial)” (WILLIAMSON, 2010, p. 219, tradução nossa). Assim sendo os contratos são juridicamente vinculativos (MASTEN, 1998, MÉNARD, 2004). O cerne do contrato é a formalização do compromisso estabelecido entre as partes (MASTEN, 1998; NAKHLA, 2003). Para Williamson (1996) um contrato é um acordo entre os transatores, de modo que os termos de troca (preços, especificidade de ativo e salvaguardas) serão definidos.

Quanto ao design contratual este “depende das informações relativa ao bem ou serviço a fornecer”, e também precisa “conter uma lista explícita de penalidades que serão incorridas no caso das regras (formais) não serem respeitadas” (CRAMPES, ESTACHE, 1998, p. 7, tradução nossa). Entretanto as “cláusulas contratuais são apenas guia em uma relação humana dinâmica” (COX, 1958, p. 24, tradução nossa), pois a quebra contratual pode até resolver uma disputa entre as partes, mas isso também, muitas vezes, implica no fim do relacionamento comercial (MACAULAY, 1963).

A “aplicação do contrato obriga os membros a executarem os termos literais do contrato por meio de imposição legal ou poder institucional” (HUO et al., 2016, p.295, tradução nossa). No contexto brasileiro a execução do contrato pode enfrentar problemas em relação à eficiência do judiciário (ZYLBERSZTAJN, 2005).

As cláusulas sobre resolução de litígios constituem fóruns importantes de negociação e podem servir para promover soluções amigáveis em casos de interpretações diferentes dos termos contratuais. No entanto, verificou-se que, sem a cooperação entre as partes, nenhuma cláusula contratual poderia impedir procedimentos judiciais. Cooperação significa reconhecimento mútuo de interesse e é muito dependente da atmosfera política (PÉTER, 2007, p. 131, tradução nossa).

A execução do contrato tende a ser muito mais informal e cooperativa, do que levada pelo viés legalista, inclusive a negociação detalhada do contrato pode atrapalhar o

relacionamento entre as partes (MACAULAY, 1963). A expectativa de novas interações pode estimular a cooperação em longo prazo, substituindo a contratação detalhada, inclusive os parceiros aprendem formas de comunicação e cooperação a partir das experiências comerciais (SUSARLA; BARUA; WHINSTON, 2009)

Os contratos que apresentam maior incerteza estão mais sujeitos a renegociação com maior frequência do que aqueles contratos que experimentam menores níveis de incerteza (WILLIAMSON, 1985). A contratualização por si só geralmente exerce pressão nos atores e exige termos de negociação (NAKHLA, 2003), inclusive em casos de renegociação é comum as habilidades políticas terem especial importância (WILLIAMSON, 1985).

Para Williamson (1985) os contratos de longo prazo a princípio podem apresentar vantagens por reduzir o processo de negociação, contudo isso pode ser equivocado, tendo em vista que quando o contrato básico não permanece alinhado à realidade econômica as partes entram em conflito. Inclusive para o autor a “força de uma relação é testada quando é colocada em conflito” (WILLIAMSON, 1985, p. 122, tradução nossa).

Os “contratos surgem como estruturas de amparo às transações que visam controlar a variabilidade e mitigar riscos, aumentando o valor da transação ou de um conjunto complexo de transações” (ZYLBERSZTAJN, 2005, p. 398). Há duas ramificações ao se tratar de contrato, uma vinculada ao conceito de contrato completo e outra ao conceito de contrato incompleto (ZYLBERSZTAJN, 2005).

No conceito de contrato completo há o entendimento de que é possível prever e determinar o comportamento frente a qualquer contingência, ao passo que no conceito de contrato incompleto existe certa flexibilidade ao se supor a racionalidade, em função de se aceitar a racionalidade limitada (MASTEN, 1998). O contrato incompleto “abandona a ideia de uma pactuação completa” devido à racionalidade limitada, ao oportunismo e à assimetria de informação (CAMINHA, LIMA, 2014, p. 156).

No contrato incompleto há lacunas que podem gerar ineficiência, de modo que a incompletude contratual está relacionada ao pressuposto da racionalidade limitada (LYONS, 1994; ZAHERR; VENKATRAMAN, 1995; MASTEN, 1998; NEVES, 2002; NAKHLA, 2003; ZYLBERSZTAJN, 2005; SORRELL, 2007; WILLIAMSON, 2010; CAMINHA; LIMA, 2014). Inclusive a incompletude pode ser estratégia contratual (CAMINHA, LIMA, 2014,), uma vez que as partes podem “reinterpretar os termos contratuais para se adequarem a eles” (ZAHERR; VENKATRAMAN, 1995, p. 377, tradução nossa).

Segundo Williamson (1996) os contratos são incompletos quando: a) não podem imaginar todas as contingências futuras; b) os detalhes das contingências futuras não estão

definidos; c) não é possível ter um entendimento único sobre as contingências futuras; d) não há uma compreensão comum e completa de como serão as adaptações frente as contingências; e) as partes não chegam a um acordo sobre a materialização de dada contingência; f) as partes são incapazes de dizer se as adaptações necessárias estão previstas em contrato; g) mesmo que as partes tenham conhecimento das contingências e das adaptações necessárias, os tribunais não são plenamente informados para a correta arbitragem.

Os contratos incompletos possuem “elevados custos de transação, os quais são agravados na medida em que tais contratações são realizadas por um longo período de tempo, estando tais instrumentos sujeitos a comportamentos oportunistas em maior escala” (SOUZA JUNIOR, BALBINOTTO NETO, 2006, p. 8). Assim os “esforços para suprimir o oportunismo contratualmente são limitados pelos custos de redação e execução de acordos contratuais” (MASTEN; MEEHAN; SNYDER, 1991, p. 6, tradução nossa).

Para Klein, Crawford e Alchian (1978) uma maneira de prevenção ao comportamento oportunista seria oferecer uma recompensa que desestimule esta ação. No caso do contrato considera-se que recompensas e incentivos são dimensões importantes para o desenho contratual (ZYLBERSZTAJN, 2005). Para Williamson (1979) embora os incentivos possam ser negociados no contrato, este sempre será incompleto devido a racionalidade limitada.

A incompletude contratual significa que o retorno futuro da ação individual dependerá da condição de negociação futura, o que não pode ser determinado via contrato original (HART; MOORE, 1990). Os contratos quando elaborados contêm previsões para eventos inesperados, por isso tendem a ser detalhados apresentando as responsabilidades frente às contingências, até porque “não fazê-lo seria ineficiente e aumentaria os custos implícitos de contratação” (HÖLMSTROM, 1979, p.82, tradução nossa). Mas o contrato nunca é completo, pois há contingências imprevisíveis (CRAMPES, ESTACHE, 1998).

Caminha e Lima (2014, p. 179) complementam que fatores como a “racionalidade limitada, oportunismo, incerteza, complexidade e tempo” contribuem para a incompletude contratual. Percepção compartilhada por Williamson (2010, p. 220, tradução nossa) ao considerar que a “complexidade desempenha papel crucial tendo em vista que os contratos complexos são incompletos em razão da racionalidade limitada”. Isto porque uma maior complexidade “torna mais oneroso especificar e negociar termos contratuais” ou ainda torna “mais oneroso estabelecer e operar sistemas de monitoramento, para determinar se os termos do contrato foram cumpridos” (SORRELL, 2007, p. 517, tradução nossa).

Sendo assim a confiança facilita a transação sob a ótica de contratos incompletos, tal como salvaguardas informais, e desta maneira a confiança seria capaz de reduzir o

oportunismo e operacionalizar transação recorrente, ou ainda, seria uma forma de antecipar e ou monitorar o comportamento do transator (MÉNARD, 2004; MARTINO, 2010).

A racionalidade limitada e a informação incompleta dificultam acompanhar o comportamento contratual, devido ao risco contínuo da outra parte em agir de forma oportunista (SORRELL, 2007). Entretanto, a expectativa da continuidade da relação leva a confiança no futuro do relacionamento, de modo que as empresas se tornam “mais dispostas a se engajar em atividades que aumentaram o relacionamento, reduzindo os custos de renegociação e proporcionando proteção contra o oportunismo” (SUSARLA; BARUA; WHINSTON, 2009, p.214, tradução nossa).

A confiança pode maximizar em uma relação contratual a discrepância entre o volume de elementos que compõem o contrato formal (escrito), em relação às informações tratadas informalmente com base na confiança (não escrito) entre as partes (MARTINO, 2010). A distinção entre contrato formal e informal merece destaque, tendo em vista que o primeiro está “amparado pela lei” e “o segundo amparado por salvaguardas reputacionais e outros mecanismos sociais” (ZYLBERSZTAJN, 2005, p.390). A decisão de ter um contrato formal ou informal está relacionada ao perfil do transator, por exemplo, em geral um transator oriundo do setor de vendas se opõe ao uso da contratação formal (MACAULAY, 1963). Os mecanismos formais estão relacionados aos contratos, enquanto os mecanismos informais estão relacionados à reputação (MIRANDA et al., 2010).

Para Rosenbaum (2013) as empresas que estão inseridas em ambientes institucionais fracos têm a tendência de preferir os contratos informais, em contrapartida preferem a formalidade, as empresas que estão em contexto de proteção do direito de propriedade. Os “contratos formais são mais susceptíveis de estar associados a uma maior complexidade contratual”, enquanto os “contratos informais têm maior probabilidade de estar associados a contratos baseados em comportamentos” (ROSENBAUM, 2013, p. 419, tradução nossa).

O contrato formal ou outras formas de coordenação que se apoiam no relacionamento ou na reputação (contrato informal), representam incentivos vinculados aos arranjos institucionais, que estão previstos na ECT (ZYLBERSZTAJN, 2005). Williamson (1985) pondera que os efeitos da reputação não representam uma solução contratual única (panaceia). De acordo com Miranda et al. (2010) dois mecanismos são utilizados na gestão do fornecimento de serviço, o contrato e a reputação, sendo que o primeiro é necessário para delineamento da relação, promoção de controles e correção de falhas, enquanto o segundo (reputação) adiciona valor por parte do fornecedor e reduz custo do contratante.

Os efeitos de reputação criam incentivos que fomentam relacionamentos em longo

prazo, independentemente do prazo de duração formal do contrato (TEMIN; MAXWELL, 2003, p 419, tradução nossa). Para Caminha e Lima (2014) transações que se estende no tempo (longo prazo) estão mais sujeitas a incertezas decorrentes de mudanças de contexto (percepção dos envolvidos) e aos custos operacionais de formalização e execução do contrato.

O “surgimento da reputação permite a redução das cláusulas contratuais de salvaguardas, diminuindo os custos de elaboração e monitoramento dos contratos” (MIRANDA et al., 2010, p .6). Williamson (1985, p. 164, tradução nossa) observa que “os contratos [...] são documentos incompletos e imperfeitos”. Nesse sentido a confiança tem relação com a expectativa que o comprador tem de que os aspectos contratados sejam realizados, pela parte do fornecedor, portanto, para se estabelecer a confiança há a demanda de experiências positivas oriundas de interações anteriores entre as partes (MARTINO, 2010). A “confiança alivia o medo de que o parceiro de troca atue de forma oportunista” (SUSARLA; BARUA; WHINSTON, 2009, p. 214, tradução nossa).

Segundo Martino (2010, p. 306, tradução nossa) a confiança pode atenuar os custos de transação *ex post*, sendo que “a confiança está relacionada com comportamentos intencionais, relevantes no contexto das relações econômicas, as normas sociais e as regras são frequentemente invocados como fontes de confiança”. A confiança faz com que as relações contratuais resistam a maior tensão e adaptação (WILLIAMSON, 1979).

3 PESQUISAS VINCULADAS AO SETOR DE SERVIÇOS

Esta etapa da pesquisa foi desenvolvida a partir de busca na base *Scopus*, todavia, os textos dessa base em sua maioria não apresentavam a versão completa, sendo a disponibilidade do texto integral um nível de corte dos artigos sugeridos para a leitura. Posteriormente foi utilizada a base *Science Direct (Elsevier)* que contém textos completos. O quadro 1 apresenta os termos de pesquisas utilizados nas bases mencionadas.

Quadro 1 - Termos de busca selecionados para coleta de textos com enfoque empírico

Base	Período	Título / Resumo / Palavra chave	Título / Resumo / Palavra chave	Referência	Quant.	Textos Completos
Base Scopus	3º.Trimestre 2016	<i>"incomplete contract"</i>	<i>service contract</i>	williamson	18	13
Base Scopus	3º.Trimestre 2016	<i>service contract</i>	<i>opportunism</i>	williamson	21	21
ScienceDirect (Elsevier)	4º.Trimestre 2016	<i>asymmetry information services</i>		"williamson, o"	2	2
ScienceDirect (Elsevier)	4º.Trimestre 2016	<i>"services"</i>	<i>"uncertainty"</i>	"williamson, o"	3	3
ScienceDirect (Elsevier)	4º.Trimestre 2016	<i>"services" "contract"</i>		"williamson, o"	9	9
ScienceDirect (Elsevier)	4º.Trimestre 2016	<i>"contract" "uncertainty"</i>		"williamson, o"	5	5
ScienceDirect (Elsevier)	1º. Trimestre 2017	<i>"service" and "network" and "contract"</i>		"williamson, o"	9	9
TOTAL						62

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Os textos apontados no quadro 1 analisam diversos segmentos dos serviços, sendo que o recorte desse capítulo traz análises de serviços no segmento aeroespacial, aeronáutico, saúde, telefonia, informática, gestão de informação, elétrico, automobilístico, consultoria e gestão de conhecimento. A seguir são apresentados os resultados após análise do segmento de serviços vinculadas a ECT com a finalidade de auxiliar na pesquisa empírica no setor de serviços relacionada ao segmento de organização de eventos.

Bernardes e Pinho (2002) consideram que os parceiros de projeto são aqueles que

desenvolvem itens essenciais ao produto/serviço. Entretanto, uma vez escolhido o parceiro e iniciado o processo de desenvolvimento do produto/projeto há dificuldade na substituição tanto em função dos compromissos no contrato, quanto por aspectos técnicos que podem não permitir a mudança. Além disso, problemas como os atrasos e custos que substituição de uma das partes, cria relação de dependência, uma vez que empresa fica suscetível a “performance, qualidade e condições financeiras” de seus parceiros (BERNARDES, PINHO, 2002, p. 12).

Nos contratos a incompletude deriva da impossibilidade de medir as dimensões de um determinado serviço, pois é difícil identificar e avaliar aspectos relativos a qualidade principalmente pela subjetividade envolvida na prestação de serviço, o que torna a arbitragem complexa (BOS, FRAJA, 2002; TEMIN, MAXWELL, 2003). Lonsdale e Watson (2007) ao estudar a contratação de serviços identificaram três problemas relacionados ao oportunismo de fornecedores, a saber: **problemas pré contratuais** - envolve a complexidade contratual, **alavancagem de negociações frente a variações** - associada às mudanças do cenário contratual e **sombreamento da qualidade** - relacionada à capacidade de um fornecedor reduzir a qualidade de um produto ou serviço, e está associada a incompletude contratual.

Além disso, Lonsdale e Watson (2007) destacam três fatores que afetam as relações pós-contratuais, a saber: **relacionamento específico de ativos**—se há a existência de especificidade de ativo, **custo da mudança** – Isto é o custo da busca, seleção e negociação de um novo transator e **Tempo** - pois quando uma das partes necessita que a ação seja executada em um determinado período está parte fica mais vulnerável. Ademais Rosenbaum (2013) observou duas características relacionadas ao serviço a **intangibilidade** - faz com que seja difícil determinar se os transatores estão contribuindo como deveriam na transação; e a **inseparabilidade** - refere-se à inseparabilidade de produção e consumo do serviço. Rosenbaum (2013) explica que quando essas duas características são elevadas dificultam a medição do serviço, e trazem desafios para a criação de salvaguardas contra a apropriação.

No que concerne aos contratos de serviços Durugbo e Erkoyncu (2014) consideram que é importante a gestão do fluxo de informação, isto porque na preparação do contrato o histórico do fornecedor deve estar disponível e ser gerenciável. Caso não haja tal informação pode-se incorrer no custo da indisponibilidade de dados. Assim gerenciar experiências passadas e utilizar-se de aprendizados oriundos de transações anteriores, no caos de projetos de serviços na cadeia de fornecedores é relevante, pois pode reduzir a propagação de erros anteriores, bem como auxilia a tomar decisões sobre a manutenção do relacionamento com cada fornecedor envolvido em determinado projeto (DURUGBO; ERKOYUNCU, 2014). Péter (2007) complementa que para o funcionamento de um sistema complexo é necessária

uma estrutura transparente de decisões que inclua a determinação e articulação de vários interesses. Além disso Durugbo e Erkoyuncu (2014) apontam que manter o fluxo de informações favorece a manutenção de relacionamento em parcerias ou alianças.

Ainda nesta perspectiva Durugbo e Erkoyuncu (2014) informam que a incerteza ao transacionar com as partes é reduzida pela presença de informações, a qual favorece a integração do fluxo de trabalho e das funções dos envolvidos com o projeto. Deste modo a incerteza entre as partes é considerada de natureza relacional e abrange a variação das ações dos indivíduos ao longo da transação (DURUGBO; ERKOYUNCU, 2014). Portanto, ao se reduzir a incerteza pode haver, também, a redução nos custos de transação (DURUGBO; ERKOYUNCU, 2014).

Em um contexto de incerteza e informações incompletas, a questão contratual passa pelos colaboradores conseguirem os melhores planos de ação de modo a minimizar os custos associados a decisões, isto porque pode haver riscos específicos em especial quando se trata de criação e circulação de conhecimento. Nesse sentido os contratos incompletos necessitam de ajustes contratuais, o que exige um contrato dinâmico, para permitir flexibilidade nas transações ao incorporar novas informações do mercado (NAKHLA, 2003).

Ademais Signorini, Ross e Peterson (2015) destacam a importância da disponibilidade de recursos financeiros, de parceiros compatíveis e de reputação no entendimento das escolhas dos transatores. O estudo revela que apenas um “contrato de especificação é suficiente para salvaguardar ativos idiossincráticos [...] contra comportamentos oportunistas porque a reputação desempenha um papel importante nas transações” no contexto analisado pelos autores (SIGNORINI; ROSS; PETERSON, 2015, p. 158, tradução nossa).

Ainda em relação à incerteza quando há altos níveis de incerteza a comunicação se torna mais intensiva entre as partes envolvidas na transação (ENDE, 2003). Outro aspecto observado junto às transações de serviços refere-se ao oportunismo (incerteza comportamental). Handley e Benton (2012) consideram que a incerteza comportamental está associada a ações de fornecedor, a fim de obter benefícios próprios (autointeresse), mesmo que isso prejudique o relacionamento entre as partes.

Ende (2003) explica que o grau de incerteza e urgência da inovação são variáveis relevantes na escolha da estrutura de governança. Nesse cenário a terceirização é incentivada, mas este processo aumenta os custos de transação, especialmente os vinculados a incerteza, por exigir negociações e formação de alianças (ENDE, 2003). Entretanto Coggan, Whitten e Bennett (2010) consideram que quando há um ambiente institucional que protege o direito de propriedade a preferência é a contratação formal, no cenário oposto os contratos informais são

mais utilizados. Rosenbaum (2013) considera que os contratos formais são utilizados em períodos mais curtos e com maior complexidade, enquanto que os contratos informais têm duração mais longa, baixa complexidade, menos planejamento das contingências, incentivos de caráter comportamental e maior dependência de sanções fora do âmbito legal.

Malatesta e Smith (2014) ao analisar 130 contratos de serviços perceberam que para “terceirizar o conhecimento especializado, as partes devem considerar os altos custos associados à transferência de conhecimento” (MALATESTA; SMITH, 2014, p.545, tradução nossa). Malatesta e Smith (2014) concluíram que o desafio de transferência de conhecimento está relacionado à contratação de serviços, e não apenas aos contratos jurídicos, o qual foi o cenário para a construção da modelagem empírica.

Por outro lado, Aubert, Rivard e Patry (1996) ponderam que a duração do contrato pode estar relacionada à especificidade de ativo. E também caso o nível de serviços não seja adequado, as medidas das empresas somente são eficazes quando há observabilidade - possibilidade do responsável principal observar o desempenho de funcionários e verificabilidade - capacidade do responsável principal em verificar as observações e fornecer provas por meio de medidas (AUBERT; RIVARD; PATRY, 1996).

Neste sentido, no mercado que atua diretamente com atividades vinculadas as atividades humanas, ou seja, não necessariamente há a troca por um produto, mas sim a entrega de um serviço se torna visível a assimetrias entre produtores e consumidores de serviços, isto porque são considerados bens de experiência devido a complexidade e o capital intelectual envolvido na transação (HERSCOVICI, 2012, p. 670). Por fim Temin e Maxwell (2003) explicam que quando a integração vertical não for possível, haverá aproximações que tendem a integração vertical, sendo exemplos contratos comerciais de longo prazo e parcerias.

4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A abordagem escolhida para este trabalho é a descritiva com caráter qualitativo. A pesquisa descritiva tem “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 54). Nesta pesquisa o objeto de estudo é a contratação de serviços de organização de evento, a pesquisa é descritiva, pois o que se busca é conhecer o fenômeno e relacioná-lo com as variáveis da economia dos custos de transação.

Nas pesquisas descritivas “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52). Os apontamentos apresentados são importantes para a confiabilidade da pesquisa, assim foram adotados tanto na elaboração de estratégias de entrada e relacionamentos no campo, quanto na análise de dados.

Todavia, Denzin e Lincoln (2006, p. 33) consideram que “qualquer olhar sempre será filtrado pelas lentes da linguagem, do gênero, da classe social, da raça e da etnicidade”, por isso não há observações objetivas, o pesquisador está “situado biograficamente”. Corroborando Fontana e Frey (2005) entendem o pesquisador em um contexto histórico, de modo que a neutralidade buscada pela ciência não é possível, sempre haverá uma construção da pesquisa entre entrevistado e entrevistador.

A pesquisa é qualitativa, pois esse tipo de pesquisa visa mapear e compreender a vida dos participantes da pesquisa com o objetivo de compreender as relações entre atores sociais e o contexto (GASKELL, 2002). Neste trabalho os atores são os contratantes e as empresas contratadas. Denzin e Lincoln (2006, p.17) destacam que as pesquisas qualitativas devem ser contextualizadas dentro do campo histórico, e por assim ser “descrevem momentos significativos, rotineiros e problemáticos na vida dos indivíduos”, e para esta pesquisa entende-se que a contratação de serviços junto as empresas organizadoras de evento possa ser um desses momentos significativos.

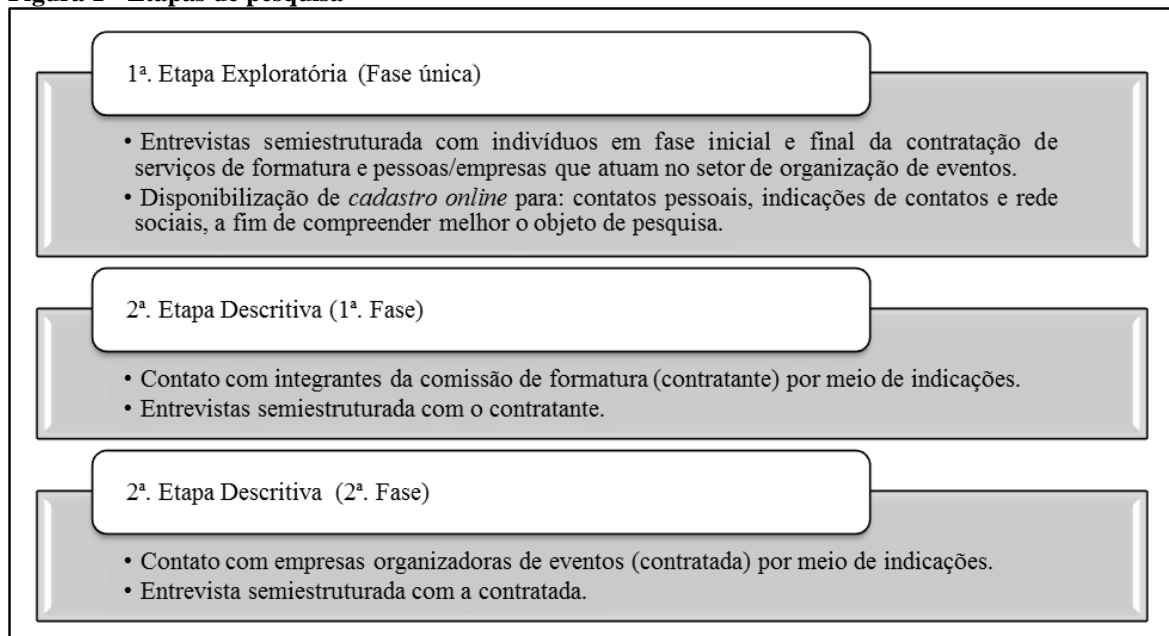
Em princípio a pesquisa qualitativa é caracterizada pela não utilização de instrumentos estatísticos na análise de dados, o que não significa que esta seja especulações subjetivas (VIEIRA, 2004). Por vezes a abordagem qualitativa é acusada de falta de rigor científico, contudo, “as deficiências de tais estudos decorrem, em sua maioria, não de limitações do método, mas sim de seu uso inadequado. Cientificidade, rigor e confiabilidade, por exemplo, são características fundamentais de uma pesquisa qualitativa” (VIEIRA, 2004, p. 14).

Os adeptos da abordagem qualitativa acreditam que a “versão qualitativa garante riqueza de detalhes, permite ver um fenômeno na sua totalidade, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxos” (VIEIRA, 2004, p. 15). A pesquisa qualitativa não pretende contar opiniões, mas explorar seus aspectos para as diferentes representações, compreendendo o que fundamenta e justifica os diferentes pontos de vista (GASKELL, 2002).

Quanto às características da pesquisa está teve corte seccional, isto é, segundo Vieira (2004) um tipo de corte que está interessado no momento atual, e é exatamente no momento em que os dados são coletados. Vieira (2004) ainda discorre sobre a necessidade de explicitar o nível e a unidade de análise. Aqui o nível de análise é organizacional, pois são entrevistados integrantes da comissão de formatura e da empresa organizadora de evento. Como unidade de análise tem-se a transação, tal como da teoria de suporte (ECT).

A pesquisa requer o uso da abordagem qualitativa para captar da melhor maneira a complexidade no processo de decisão do indivíduo e também entender as relações contratuais que permeiam as categorias de variáveis eleitas a partir da teoria. A pesquisa está constituída de uma etapa exploratória e uma etapa descritiva, conforme a figura 1.

Figura 1 - Etapas de pesquisa



FONTE: Elaborada pela autora.

Conforme apresentado na figura 1 a etapa exploratória, teve fase única e utilizou como instrumento de coleta entrevistas semiestruturadas e cadastro *online*. Enquanto a etapa descritiva é composta de duas fases, a primeira com entrevistas semiestruturadas com os

contratantes e a segunda com entrevistas semiestruturadas com as contratadas.

4.1 INSTRUMENTOS DE COLETA

Ao se elaborar os instrumentos de pesquisa algumas variáveis foram utilizadas, segundo Triviños (2005, p. 107) as variáveis são como categorias que norteiam a pesquisa, são observáveis e podem apresentar diferentes valores, sendo que “na pesquisa qualitativa a variável é descrita”. As variáveis podem ser decompostas em variáveis fundamentais, que se “referem aos caracteres básicos do que se investiga” e as variáveis principais, que são aquelas que “dimensionam o campo que se investiga” (TRIVIÑOS, 2005, p. 108). O quadro 2 apresenta as variáveis fundamentais dos questionários da etapa descritiva.

Quadro 2 - Variáveis fundamentais

Segmentação	Variáveis Fundamentais
Contratante (integrantes da comissão de formatura)	Curso de graduação, instituição que estuda, período cursado na graduação, idade e gênero e valor do investimento na formatura.
Contratada (empresa organizadora de eventos)	Nome da empresa, cargo do entrevistado, tempo de mercado, produtos/serviços oferecidos, se a empresa é especializada em formaturas e dados do setor.

Fonte: Elaborada pela autora.

Enquanto as variáveis principais são elaboradas a partir do objeto de pesquisa e da ECT. Para Triviños (2005, p. 108) as variáveis são construídas a partir de conceitos, e o investigador “deve ‘operacionalizar’ esses conceitos, dando-lhes um sentido, um conteúdo prático”, e exatamente este processo que construiu as variáveis principais deste estudo.

Também se realiza a análise de documentos fornecidos ao entrevistador pelos entrevistados, sendo exemplos: e-mails, propostas, contratos e etc. Segundo Triviños (2005) a análise documental é um tipo de estudo descritivo que permite ao pesquisador reunir uma grande quantidade de informações do objeto, tal como se exige em estudos descritivos.

Para facilitar a compreensão do leitor sobre os conceitos teóricos selecionados e a decisão de como o pesquisador operacionaliza as variáveis no campo empírico foi delineada a definição constitutiva (DC) e a definição operacional (DO). Para Viera (2004, p. 19) a definição constitutiva “refere-se ao conceito dado por algum autor da variável e termo que se vai utilizar”, o mesmo surge da fundamentação teórica, enquanto a definição operacional “refere-se a como aquele termo ou variável será identificado, verificado ou medido, na realidade”, assim sendo a última operacionaliza a definição constitutiva, conforme quadro 3.

Quadro 3 - Definição Constitutiva (DC) e Definição Operacional (DO)

Variáveis da pesquisa Empírica	Definição Constitutiva (DC)	Definição Operacional (DO)
Oportunismo (Assimetria de Informação)	O oportunismo é “responsável por condições reais ou artificiais de assimetria de informação” (WILLIAMSON, 1985, p. 47, tradução nossa).	Identificar quais informações eram desconhecidas e que contribuíram para ações oportunistas dos transatores.
Racionalidade Limitada (Contrato Incompleto)	Segundo Williamson (2010) a racionalidade limitada do ser humano está relacionada a tentativa de lidar com contratos complexos que estão incompletos	Identificar quais lacunas contratuais foram percebidas durante a execução do contrato entre comissão de formatura e empresa organizadora de eventos.
Especificidade de Ativo	Para Saes (2009, p 50) a “existência de ativo específico cria uma quase-renda, definida pela diferença entre o valor gerado na atividade específica e o seu melhor segundo uso alternativo”.	Identificar se em qualquer momento que a transação fosse desfeita o ativo não perderia o valor em um segundo uso.
Frequência	A frequência está relacionada ao caráter recorrente da transação (POHLMANN et al., 2004)	Identificar recorrência de relacionamento entre contratante x empresa organizadora de evento; empresa organizadora de eventos x demais fornecedores e contratante x demais fornecedores.
Incerteza	Para Williamson (1985) a incerteza pode ser primária ou secundária, sendo que a primária está relacionada com fatores ambientais e a secundária aos fatores comportamentais.	Identificar contingências que aparecem durante a execução do contrato, seja oriunda do contratante ou da contratada.
Estrutura de Governança	Para Williamson (1996) a estrutura de governança é a matriz na qual a integridade de uma transação é definida, sendo reconhecida como tal: o mercado clássico, a contratação híbrida e a hierarquia	Entender como a estrutura de governança, no caso o contrato protege a integridade da transação ou do acordado.

Fonte: Elaborada pela autora.

Os instrumentos de coleta, neste caso entrevistas semiestruturadas devem buscar as variáveis apontadas no quadro 3. As entrevistas semiestruturadas são úteis para a pesquisa qualitativa e podem ser entendidas como questionamentos apoiados na teoria e com enfoque qualitativo, em que as questões são elementos heurísticos para o pesquisador e não amarras no processo de pesquisa. (TRIVIÑOS, 2005).

A entrevista é algo natural na sociedade, e mesmo que haja técnica para orientar a condução de uma entrevista não se deve ignorar os fatores interpessoais (FONTANA; FREY, 2005). Para Gaskell (2002) a entrevista se dá por um processo relacional incomum, sendo dever do entrevistador transmitir confiança e segurança ao entrevistado. As perguntas devem ter uma finalidade - neste caso os objetivos de pesquisa – todavia, cabem perguntas neutras que servem para uma aproximação inicial com o entrevistado (MALHOTRA, 2001).

O entrevistador “deve ser aberto e descontraído com respeito a gravação que pode ser justificada como uma ajuda a memória” (GASKELL, 2002, p.82). Outro ponto o qual se refere ao entrevistador é o dever de dar sinais de envolvimento com a conversa, tal como

aceno de cabeça ou outro reforço, assim como no final da entrevista é necessário agradecer e garantir a confiabilidade das informações (GASKELL, 2002).

Todas as orientações dadas pelos autores aqui resgatados foram adotadas como premissas do entrevistador, registradas no tópico guia e consideradas na confecção do roteiro de entrevista buscando o entendimento do fenômeno estudado. Os roteiros das entrevistas semiestruturadas do contratante e da contratada encontra-se nos apêndices D e E.

Quanto à seleção dos entrevistados Gaskell (2002, p. 70) afirma que “não existe um método para selecionar os entrevistados das investigações qualitativas”, do mesmo modo que não há uma quantidade definida de entrevistados, pois ambas as informações dependem do objeto de pesquisa. A seleção não se ajusta aos critérios de amostragem, porém um importante conceito é o de saturação, em que o investigador percebe que não encontra mais dados adicionais. Além da técnica de saturação ou redundância é preciso considerar o contexto e os aspectos ligados à viabilidade do projeto, no caso do processo de dissertação existe um limite máximo de tempo de pesquisa para a conclusão do projeto (GODOI; MATTOS, 2006).

Gravar a entrevista é importante para não perder os detalhes da fala, mas também é importante o registro da percepção não verbal (FONTANA; FREY, 2005). Triviños (2005) destaca que a entrevista deve ser transcrita e analisada, contudo, a descrição não precisa contemplar os aspectos para linguísticos (GASKELL, 2002). O pesquisador deve tomar cuidado na análise de dados para não comprometer a pesquisa (FONTANA; FREY, 2005).

Para Gaskell (2002) os computadores podem ajudar na organização das informações, mas estes não podem substituir a sensibilidade e intuição do pesquisador. A “análise e interpretação exigem tempo e esforço e não existe um método que seja melhor”, assim como também passa por intuições criativas (GASKELL, 2002, p. 85).

A análise das entrevistas utiliza-se da análise de conteúdo, segundo Bardin (1979) a análise de conteúdo pode ser aplicada a toda forma de comunicação e permite inferências da pesquisadora objetivando a interpretação. Como se utilizou para essa pesquisa a entrevista semiestruturada, a análise de conteúdo contribui para as interpretações de dados frente às categorizações construídas a partir da teoria.

Cooper e Schinder (2003, p. 346) consideram que a análise de conteúdo “mede o conteúdo semântico ou aspecto *o quê* da mensagem”, sendo uma técnica objetiva que visa quantificar o conteúdo da comunicação. A análise de conteúdo é um processo sistemático que inicia com a escolha de um esquema de unificação, de modo que as unidades podem ser sintáticas, referências, proposicionais ou temáticas. No caso desta pesquisa adota-se a unidade sintática, pois elas “são ilustradas por palavras, que são as unidades menores e mais

confiáveis” (COOPER; SCHINDER, 2003, p. 346).

Outros aspectos importantes da análise de conteúdo incluem a seleção de um plano de amostragem, desenvolvimento de instruções de registros e codificações, redução de dados, inferências sobre o contexto e análise estatística (COOPER; SCHINDER, 2003). Para Bardin (1979) existem fases que o pesquisador deve seguir para aplicar análise de conteúdo, a saber:

- a. **Pré-análise** - É uma fase de organização, em que se define os documentos, objetivos e indicadores que possam contribuir para a análise. Para este projeto a pré-análise consiste na definição dos objetivos, revisão bibliográfica e escolha da abordagem metodológica.
- b. **Exploração do material** - Momento em que os dados brutos são tratados para serem significativos, também é o momento de executar as decisões. A codificação é feita por meio de três escolhas: o recorte ou escolha de unidades, a enumeração ou regra de contagem e agregação ou escolha de categoria. A opção desta pesquisa é a análise por categorização para sintetizar as possíveis falas recorrentes dos entrevistados relacionadas às variáveis da teoria. As categorias estão apresentadas no quadro 3.
- c. **Tratamento de resultados** - Inferências (ou análise dedutiva) que geram a interpretação. É um momento de reflexão/intuição, busca-se sentido naquilo que os dados revelam.

As inferências geradas pelas entrevistas respondem os objetivos de pesquisa, utilizando a teoria de suporte e os resultados do estudo empírico. As seções seguintes esclarecem como foi à utilização da entrevista semiestruturada em cada etapa da pesquisa.

4.1.1 Etapa Exploratória

A respeito das entrevistas semiestruturadas na etapa exploratória buscou-se dois perfis distintos da segmentação contratante, a saber: a) aqueles que estão no ano da formatura e estão fazendo as contratações finais, tal como decoração e cardápio do jantar, mas que o evento ainda não aconteceu e; b) aqueles que estão no primeiro ano de contratação do serviço de formatura, e não realizaram nenhuma contratação adicional. Isso foi realizado para comparar as diferentes percepções dos contratantes em momentos distintos da contratação.

Também foi incluído por sugestão de um dos entrevistados da comissão de formatura, um indivíduo que não contratou empresa para organizar o evento, mas uma *promoter* no último ano (Etapa 1 – fase única, figura 1). O interesse por esse perfil aconteceu pela possibilidade de ter uma percepção diferente dos elementos que compõem os custos de transação em modelos distintos de contratação para entrega do mesmo produto, a festa de formatura, o que contribuiu na fase exploratória para aproximação com o objeto.

No decorrer do processo de contatos houve a oportunidade de conversar com duas pessoas que trabalham com eventos, uma assessora de eventos e um profissional que atua na área administrativa de uma empresa de eventos. O critério de escolha dos entrevistados foi acessibilidade, aproveitando a rede de relacionado, entretanto a pesquisadora não conhecia nenhum dos entrevistados previamente. O objetivo foi comparar as diversas experiências dos entrevistados em diferentes momentos da contratação e ter uma aproximação com a percepção das contratadas por meio de entrevistas com profissionais do setor. O quadro 4 apresenta o perfil dos entrevistados mencionados.

Quadro 4 - Entrevista da etapa exploratória

Nº.	Entrevistado	Curso	Turmas	Fase da Transação	Instituição de Ensino	Empresa Contratada
1	‘A’	Contabilidade	A	Fase final de execução de contrato	UEM	Recusou-se a participar da pesquisa.
2	‘B’	Contabilidade	A	Fase final de execução de contrato	UEM	Recusou-se a participar da pesquisa.
3	‘C’	Direito	B	Fase final de execução de contrato	UEM	Contratou um assessor de eventos.
4	‘D’	Direito	C	Fase inicial de execução de contrato	Faculdade Maringá	Empresa ‘D’
5	‘E’	Direito	C	Fase inicial de execução de contrato	Faculdade Maringá	Empresa ‘D’
6	‘F’	Direito	D	Fase inicial de execução de contrato	Unifamma	Empresa ‘D’
Nº.	Entrevistado			Função na empresa		
7	‘G - Assessora de eventos’			Proprietária de uma assessoria de eventos.		
8	‘H - Administrativo de uma empresa organizadora de eventos’			Funcionário da empresa da Empresa ‘A’		

Fonte: Elaborado pela autora

Os entrevistados ‘A’ e ‘B’ conforme quadro 4 fazem parte da mesma comissão, sendo um representante da turma da manhã e outro da noite, a festa de formatura foi realizada em 2017, eles tiveram assessoria de uma empresa organizadora de eventos. O entrevistado ‘C’ foi sugestão do entrevistado ‘B’, e a turma dele não optou pela contratação de uma empresa organizadora de eventos, pois uma integrante da comissão de formatura tinha conhecimento da área de eventos, porém no último ano foi contratada uma promoter para organizar os detalhes. Os entrevistados ‘D’, ‘E’ e ‘F’, contrataram uma mesma empresa organizadora de eventos – a qual é diferente da empresa contratada pelos entrevistados ‘A’ e ‘B’ – e 2017 foi o ano da assinatura do contrato com a empresa organizadora do evento, não foram feitas mais contratações. Todos os entrevistados fizeram parte das respectivas comissões de formatura, os entrevistados ‘D’ e ‘E’ também são da mesma turma de formandos. Os entrevistados ‘G’ e

‘H’ atuam profissionalmente no setor de eventos.

Para complementar a fase exploratória e aproveitar as indicações de pessoas que estavam envolvidas na transação para realização de eventos de formatura foi desenvolvido um cadastro *online* (Apêndice C). O cadastro online buscou identificar contatos com potencial de participar da pesquisa e ampliar a rede de relacionamento da pesquisadora. Os documentos do apêndice ‘A’, ‘B’ e ‘C’ foram utilizados na fase exploratória da pesquisa. A fase exploratória se justifica pela escassez de estudos com foco específico no setor de serviços e mais ainda vinculado ao segmento de serviço de organização de evento, tanto no âmbito teórico, quanto empírico, quer sejam do contexto internacional ou nacional.

Deste modo no âmbito teórico a pesquisa utilizou-se de estudos identificados, alinhados ao segmento de serviços, em sua maioria oriundos do contexto internacional. Enquanto que o estudo empírico foi conduzido a partir da etapa descritiva, em que foram entrevistados ‘contratantes’ e ‘contratadas’, a fim de vincular suas percepções às categorias de análise informadas a partir da ECT (sob a ótica das definições constitutivas desta pesquisa).

4.1.2. Etapa Descritiva

Os sujeitos da pesquisa tanto contratante (comissão de formatura), quanto contratada (empresa organizadora de eventos), na etapa descritiva surgiram a partir de indicações recebidas pelo pesquisador de indivíduos que se enquadraram no perfil de pesquisa. A opção por entrevistar apenas os membros de comissões de formatura é justificada por serem estes os envolvidos de modo direto nas negociações e contratações que envolvem a transação com empresa organizadora do evento.

No caso de contratante o perfil desejado é aquele que participou da comissão de formatura e realizaram a festa de formatura nos anos de 2016 ou 2017. Malhotra (2001) explica sobre o efeito telescópio, em que os pesquisados podem não se lembrar dos fatos, por isso a escolha do período mencionado, uma tentativa de reduzir o efeito telescópio.

Assim foram realizados mais de 50 contatos a partir de indicações da rede de relacionamento da pesquisadora. Desses contatos 12 membros de comissão de formatura concederam entrevistas conforme quadro 5.

Quadro 5 - Entrevista da etapa descritiva (contratantes)

Nº.	Entrevistado	Curso	Empresa Contratada
1	I	Engenharia Civil	Empresa B

2	J	Engenharia Civil	Empresa F
3	K	Agronomia	Empresa A
4	L	Administração	Empresa A
5	M	Engenharia Elétrica	Empresa A
6	O	Veterinária	Empresa F
7	P	Agronomia	Empresa A
8	Q	Administração	Empresa D
9	R	Veterinária	Empresa D
10	S	Estética	Empresa A
11	T	Veterinária	Empresa D
12	U	Contabilidade	Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora.

A amostra de empresas contratadas foi gerada a partir da indicação dos contratantes seja na fase exploratória quanto na descritiva. Inicialmente se identificou 14 empresas de formatura, sendo selecionadas apenas as empresas com sede em Maringá, o que equivale a 6 empresas. Contudo apenas 5 aceitaram participar da pesquisa, conforme quadro 6.

Quadro 6 - Perfil das empresas entrevistadas (contratadas).

Identificação / Função	Tempo de Mercado	Nº de eventos anuais	Produtos / Serviços	Resumo
A - Gerente	13 anos	65	90% formaturas.	Empresa tradicional em Maringá, com gestão familiar. Estão investindo em um local próprio de eventos, já tiveram a experiência de integração do <i>buffet</i> anteriormente. Tem investido em consultoria de processo para melhorar o atendimento de seu cliente.
B - Proprietário	12 anos	20	Atende mais formaturas, mas também faz eventos empresariais, casamentos e etc.	O empreendedor começou na área de eventos sendo funcionário de empresas do ramo. Apenas presta serviços não tem atividade integrada, e como política da gestão de caixa do projeto, tem conta conjunta com o contratante. O empreendedor por formação é da área de administração.
C - Proprietário	17 anos	36	Atende formaturas e demais tipo de eventos sociais.	O empreendedor tinha experiência no ramo de <i>buffet</i> . Hoje tem integrado o local e o <i>buffet</i> . Único que trabalha com tabela de preço fechado, assumindo o ônus dos valores adicionais.

D - Gerente	5 anos	62	Trabalha com formatura, mas o grupo é forte na organização de grandes eventos universitários.	A empresa tem investido em técnicas de gestão para execução dos projetos, e é notadamente reconhecida pelo formando como uma empresa que traz diferenciais às festas de formatura.
E - Proprietário	20 anos	20	90% formaturas.	Empresa iniciou com a atuação no ramo de fotografia, e integrou a gestão de eventos no negócio.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para esta pesquisa, considerando a etapa 1 e 2 conforme Figura 1, foram realizadas 25 entrevistas presenciais, identificadas nos quadros 4, 5 e 6.

5 ANÁLISE DE DADOS

Conforme apresentado no capítulo de metodologia, figura 1, a pesquisa foi dividida em duas etapas. A primeira exploratória utilizou-se de dois instrumentos de coleta: entrevista semiestruturada e cadastro *online*. E a segunda etapa descritiva, utilizou-se de entrevista com contratantes e contratadas.

5.1 ENTREVISTAS DA ETAPA EXPLORATÓRIA

O objetivo da etapa exploratória foi conhecer o campo de pesquisa, para isso inicialmente o pesquisador entrevistou por meio do roteiro (apêndice A) um grupo que estava no final do processo de execução do serviço. A partir disso foi desenvolvido um roteiro de entrevista (apêndice B) para avaliar a percepção daqueles que recém iniciaram a contratação com uma empresa organizadora de eventos (contratantes recentes) sobre os problemas identificados com o primeiro grupo.

Esta seção apresenta a percepção de contratantes na fase inicial do contrato aos problemas identificados por aqueles que estão na fase final do processo de execução do contrato. Foi investigado os limites do contrato formal tanto no que diz respeito a alocação de risco contratual, quanto ao modo que este instrumento protege o acordado entre as partes. O quadro 7 apresenta relatos dos entrevistados nesse sentido.

Quadro 7 - Visão de contrato na ótica de contratantes recentes (fase exploratória).

Contratante	Relatos
‘D’	<i>“o contrato é específico, apesar de ter imprevistos que ocorrem em qualquer lugar [...], mas a empresa irá fazer o serviço, se ocorrer algum problema não é intencional”</i> ,
‘E’	<i>“o contrato é sempre mais focado para empresa (...), mas tinha que proteger mais o formando”</i> .

Fonte: Dados primários

Foi observado que os contratantes (‘D’ e ‘E’) entendem que em caso de ruptura contratual o principal prejudicado são eles mesmos. Por meio do quadro 7 pode-se identificar a boa fé dos contratantes a respeito do comportamento da contratada, e também que o contratante percebe o contrato como um documento de adesão, e não questiona ou tenta melhorar o contrato para a sua proteção.

Segundo os entrevistados (‘D’, ‘E’ e ‘F’) o principal incentivo para que a contratada atue conforme o combinado é o interesse em indicações. Em relação a especificação dos

serviços no contrato formal os entrevistados consideram que tudo está especificado no contrato. Todavia, quando questionados quanto ao formato da especificação nenhum dos entrevistados soube explicar o que está previsto no contrato. Os entrevistados mostraram-se desconfortáveis por identificarem a incompletude contratual que permeia a transação em questão ao serem entrevistados.

Ademais os entrevistados não se lembravam dos elementos que compõem o projeto de formatura contratada, e nem exatamente o que os levou a escolha de determinada empresa em detrimento a outra. Ao tentar explicar o que os levou a decisão do projeto mais adequado o entrevistado 'E', por exemplo, destaca que *“além do projeto ser maravilhoso [...] lindo, a empresa colocou na formatura a condição de realização de um sonho, pois é isso que eles vendem”*. Observando apenas aspectos subjetivos da contratação, os quais a relação contratual formal não consegue abranger.

O *insight* é que a intangibilidade do serviço limita a ação do contrato formal enquanto instrumento de proteção do acordado, de modo que a transação se configure mais a partir dos componentes informais da contratação. Os entrevistados acreditam que a empresa contratada não entregará um serviço abaixo da qualidade, pela questão de reputação. O que está alinhando com Williamson (2010) ao ponderar que o histórico de atuação positiva impacta em reputação positiva, inclusive o entrevistado 'E' pondera *“acho que mais a reputação do que a vontade [...] eles não fariam algo ruim, pois o nome da empresa pode ser prejudicado”*.

É importante evidenciar que a relação entre contratante e contratada no caso dos serviços de formatura em geral tem caráter único, tendo em vista que a probabilidade do contratante fazer outra formatura é pequena. Assim a reputação é construída pela informação de mercado, e não pela repetição da transação entre os transatores. Nesse sentido, é importante destacar que nos ambientes complexos o acesso a informação pode ser afetado devido a assimetria de informações.

Os contratantes na fase inicial do contrato não percebem as possibilidades de apropriação de valor seja pela incompletude contratual, ou pelas limitações de mecanismos de *enforcement* formal ou informal. Desse modo as premissas de racionalidade limitada e oportunismo da ECT não são observadas pelos contratantes. Inclusive ao questionar os entrevistados sobre as maneiras que a contratada pode agir em desalinhamento com os interesses dos contratantes as entrevistas ('D', 'F') apontam que isso pode acontecer quando a empresa compartilha o limite de orçamentos com os demais fornecedores contratados, entretanto para o entrevistado 'E' isso não aconteceria pela idoneidade da empresa.

Os motivos que justificam a contratação de serviços para a gestão do projeto de

formatura segundo o contratante são: a gestão da agenda de contratação, o gerenciamento dos recursos financeiros, a gestão de fornecedores. Por se tratar de serviços os itens mencionados pelos contratantes tem relação com o capital humano da empresa, o que pela ECT pode ser relacionado ao investimento em especificidade humana por parte da contratada. Todos os entrevistados entendem que as habilidades da empresa impactam no resultado do evento.

Ainda sobre a especificidade da contratação o entrevistado ‘D’ considerou que “*o mais específico é o lugar, pois tem que se garantir o dia da festa*”, inclusive no contrato com a empresa organizadora de eventos todos os entrevistados têm previamente contratado o local e a data do evento. Na etapa descritiva desta pesquisa é investigado se a especificidade mencionada está associada à aspectos locais ou temporais.

No decorrer das entrevistas foi possível observar o desconhecimento dos contratantes recentes quando arguidos sobre possíveis problemas na contratação. Nesse sentido, ao final da entrevista o entrevistado ‘E’ reflete que talvez pelo momento em que está a contratação ele não consegue visualizar o problema de contratação, inclusive porque a comissão de formatura tem confiança na empresa. Isto está alinhado com Martino (2010) ao discutir o impacto da confiança nas transações comerciais.

A partir dessa experiência inicial com contratantes em momentos distintos da contratação a pesquisadora desenvolveu uma ficha de cadastramento *online*, também de natureza exploratória. A ficha de cadastro foi disponibilizada para a rede de contatos da pesquisadora e foram obtidas 51 respostas, sendo que 20% da amostra (10 cadastros) eram qualificados, isto é, respondentes que participaram da comissão de formatura e que sua festa tenha sido realizada nos anos de 2016 e 2017.

O perfil dos que preencheram o cadastramento se configurou da seguinte forma: 46% tiveram formatura entre 2016 e 2017, 53% participaram da comissão de formatura, 61% eram sexo feminino. Quanto ao curso 37% eram graduandos de Administração e 22% de Ciências Contábeis, oriundo na amostra total 43% da UEM e 16% da Unicesumar. O quadro 8 apresenta as respostas dos cadastros dentro do perfil desejado.

Quadro 8 - Apresentação das respostas do perfil desejado no cadastramento *online*

Identificação do respondente	Qual foi a principal vantagem em contratar a empresa de formatura?	Quais foram os principais problemas que ocorreram durante a execução do contrato de formatura?
1	Preço e decoração diferenciada.	Detalhes dos serviços fornecidos
2	Preços	Juros, taxas extras.
3	De início parecia os benefícios	Problema com valores \$\$
4	Preço	Dificuldade na comunicação em relação a alguns setores da empresa. <u>Foram surgindo</u>

		novos pagamentos que não foram citados anteriormente a assinatura do contrato.
5	O salão de festa (suprimido o nome do fornecedor mencionado)	<u>Promessas não cumpridas.</u> O consultor que fez o contrato não continuou na empresa e a empresa não cumpriu o que foi combinado. Além disso, muitas intercorrências, promessas, e que deixou os contratantes desanimados e nervosos com a empresa. Sabemos que como é um sonho, queremos fazer a formatura. <u>Mas também as empresas prometem e não cumpri.</u> (Isso, desde no início sabemos que muitas são assim, mas no início a empresa passa credibilidade e muitas vantagens que não conseguimos escolher outra e sendo enganados, escolhemos a empresa que vai tentar realizar um sonho, com intuito de ganhar dinheiro em cima do contratante. Outro fato, no dia da formatura, a empresa (funcionários) quebraram um protótipo com foto (algo que era só para aquele momento) e no momento a responsável ainda trata mal o aluno naquele momento especial. <u>Até hoje nem não tivemos respostas dos gastos, se faltou dinheiro, se sobrou,</u> etc. etc. Cardápio no início <u>tinha inúmeras opções, quando chega nos meses próximo do evento, eles apresentaram que poderíamos escolher apenas 1 opção</u> (1 opção de carne, imagina, em uma formatura... isso é inadmissível). Muitas coisas poderia escrever, mas isso foi só alguns.
6	Brindes	Falta de cumprimento da proposta
7	A empresa de formatura tem muito mais contatos de fornecedores, além de poder ajudar na hora da negociação, por ter um poder de barganha maior, sem contar que geralmente já possuem todo um aparato dentro da própria estrutura (confeção de convites e artes impressas, equipe de design de cenários, possuem equipamentos para locação que podem ser locados por preços mais acessíveis, etc.).	<u>A empresa tenta mudar algumas regras durante o jogo, mesmo tendo o contrato já assinado.</u> Dá a impressão que a empresa faz isso de propósito, seja para aumentar o lucro ou diminuir o prejuízo. Se a comissão não estiver atenta, <u>a empresa "passa a perna" sem os formandos saberem.</u> Se a empresa for honesta e cobrar o que estiver estipulado no contrato, sem querer ganhar em cima de locações e serviços terceirizados, não tem muito erro. A relação entre ambas as partes será boa.
8	Melhor material foto/vídeo	Falta de melhor assessoria por parte da empresa contratada
9	Ser da cidade em que estudamos e a flexibilidade de conversação com os donos da empresa	Definir as questões da festa, preço, open ou não, quantidade de contratante.
10	Valor	Surgiram <u>pontos que não tinham sido comentados no começo</u> do contrato.

Fonte: Dados primários.

A análise do quadro 8 mostra que todos os respondentes do perfil desejado foram capazes de apontar algum problema relacionado à execução do contrato de formatura. Quanto a entrevista 'G - Assessora de eventos' e 'H - Administrativo de uma empresa organizadora

de eventos' suas contribuições na fase exploratória revelam a perspectiva da contratada. A entrevista 'H - Administrativo de uma empresa organizadora de eventos' aponta que o local seria o único "diferencial real da empresa", isto porque a questão do calendário nesse tipo de negócio é muito importante, então quem integra o local gerencia esse calendário, e os demais fornecedores surgem naturalmente a partir da primeira definição.

Um problema que a entrevista 'H - Administrativo de uma empresa organizadora de eventos' identifica é a questão da rotatividade de pessoas. A entrevistada 'G - Assessora de eventos' pontua que "*um prestador de serviço, se faz com anos de trabalho*", assim a rotatividade leva a perda de conhecimento específico.

Quanto ao design contratual a entrevista 'H - Administrativo de uma empresa organizadora de eventos' revela que o contrato "*não dá para ser completo*", pois a flexibilidade do contrato ajuda a fechar projetos de formatura. Sobre o contrato o entrevistado 'G - Assessora de eventos' explica que quando se tem um fornecedor parceiro eles te ajudam sem estar no contrato e sem cobrar a mais por isso, e inclusive, às vezes, a própria assinatura do contrato inibe o fornecedor, tal como Macaulay (1963) discorre sobre flexibilização do contrato.

A incompletude contratual está relacionada à quantidade de variáveis envolvidas nesse tipo de contratação e também porque se trata de um produto futuro confeccionado a partir de uma expectativa do contratante, segundo a entrevista 'H - Administrativo de uma empresa organizadora de eventos'. Na entrevista 'G - Assessora de eventos' o contrato é apenas um resumo do que será executado, mas quando não há relacionamento com o fornecedor o que vale é o que está escrito. A entrevista 'H - Administrativo de uma empresa organizadora de eventos' destaca que "*cada projeto de formatura, é um projeto*", corroborando a entrevista 'G - Assessora de eventos' justifica "*cada evento é um diferente do outro, não existe um padrão, é difícil você ponderar e colocar tudo em um contrato*".

A entrevista 'H - Administrativo de uma empresa organizadora de eventos' avalia "*hoje eu percebo que nenhuma comissão de formatura, está pronta para comprar uma formatura*", segundo a entrevista 'G - Assessora de eventos' isso acontece pela falta de conhecimento no mercado de evento. Assim é possível inferir que a assimetria de informação entre contratante e contratada afeta a transação estudada, tanto é que a entrevista 'H - Administrativo de uma empresa organizadora de eventos' aponta que "*não trabalhando na área, não tendo conhecimento anterior, contato anterior nenhum com a área de eventos, como o formando vai saber contratar? Então ele não sabe nada, ele sabe o que ele está pagando para receber, que é a consultoria*", sob esta perspectiva a diferença de informação

proporciona a vantagem para a empresa (contratada), em detrimento ao contratante.

Em reflexão na entrevista ‘H - Administrativo de uma empresa organizadora de eventos’ pondera *“pensa comigo, uma formatura, o presidente que assina, (...) um contrato de 250 mil reais, sem emprego, sem nada, eu não tinha noção”*. A entrevista ‘G - Assessora de eventos’ relata *“tem formando de direito que não lê contrato (...) para você ver com é a inexperiência deles, a falta de interesse com a coisa”*. Não tem como nenhum formando saber comprar formatura considera a entrevista ‘H - Administrativo de uma empresa organizadora de eventos’, isto porque os projetos e as empresas são parecidos fazendo com que o contratante compre pela apresentação ou relacionamento com o consultor. A entrevistada ‘G - Assessora de eventos’ analisa os riscos contratuais *“o dinheiro fica lá com a empresa, e quem assina o contrato com o fornecedor é o formando. Tá vendo que eles não pensam o risco”*.

Segundo a entrevista ‘H - Administrativo de uma empresa organizadora de eventos’ há vários tipos de incerteza associados à execução de uma festa de formatura, com relato de acidentes com participantes da festa (menos gerenciável) a erros de execução (mais gerenciável). Segundo o entrevistado *“erro de execução de festa, querendo ou não pode acontecer. Por exemplo, dar uma pane no gerador de energia, a incerteza é grande”* (H – ‘administrativo de uma empresa organizadora de eventos’). Contudo a entrevista ‘G - Assessora de eventos’ argumenta *“a gente sempre trabalha de uma forma prevendo imprevisto”*, e ainda acrescenta *“a experiência faz com que a gente consiga resolver, qualquer tipo de imprevisto”*.

A entrevista ‘G - Assessora de eventos’ considera que o trabalho de assessoria sendo prestação de serviço exige *“uma tradição de mercado, uma reputação”*, caso contrário seria difícil conseguir novos clientes. Segundo Miranda et al. (2010) o sistema de reputação é necessário em contextos de assimetria de informação e contratos imperfeitos. A entrevista ‘G - Assessora de eventos’ destaca *“eu não tenho exclusividade com nenhum fornecedor, porque eu penso que nenhum organizador pode ter, diferente das empresas de formatura”*. Contudo quando questionada sobre o pagamento de comissão ela justifica *“digamos que a gente seria um vendedor daquele fornecedor”*. Portanto, dependendo do contexto, o recebimento de comissão pode ser relacionado ao comportamento oportunista.

As entrevistas ‘G - Assessora de eventos’ e ‘H - Administrativo de uma empresa organizadora de eventos’ relatam casos de contratantes que exigem brindes no fechamento do negócio, e inclusive relatam que isso é prática de algumas empresas, mas que o contratante não considera que os custos dos brindes estão inclusos no contrato. Esse comportamento poderia ser enquadrado na definição de comportamento oportunista por parte do contratante.

A etapa descritiva desta pesquisa analisa a percepção de contratante e contratada sobre os atributos da transação, os pressupostos comportamentais e os custos *ex post* associados à transação. A próxima seção traz a análise dos pontos mencionados e os achados da pesquisa.

5.2 ENTREVISTAS DA ETAPA DESCRITIVA

Conforme apontado na metodologia, o critério de seleção dos entrevistados foi acessibilidade dentro da rede de contato da pesquisadora. Os quadros 5 e 6 apontam o perfil dos 17 entrevistados nessa fase da pesquisa. As entrevistas foram analisadas segundo a ótica dos objetivos definidos no capítulo 1 e as categorias de análise do capítulo 4 (quadro 3).

5.2.1 Percepção dos entrevistados sobre os atributos da transação

Os atributos da transação são compostos por especificidade do ativo, frequência e incerteza (WILLIAMSON, 1985). Por meio de entrevistas buscou-se junto aos entrevistados identificar a percepção dos entrevistados quanto aos atributos mencionados, buscando na fala elementos que permitiram ao pesquisador fazer as inferências seguintes.

5.2.1.1 Especificidade de ativo

O conceito de especificidade de ativo, dentro da ECT informa a perda possível no caso de ruptura contratual (ZYLBERSZTAJN, 2005). A definição constitutiva utilizada para a categoria especificidade do ativo considera a especificidade de ativo por meio da existência de quase renda em um segundo uso do ativo (SAES, 2009).

Na transação estudada não foi possível afirmar a existência de quase renda, pois não há segundo uso para o ativo transacionado (serviço), mas caso haja ruptura contratual os transatores perdem, assim as partes importam. Todavia algumas peculiaridades da transação se alinham aos conceitos de especificidades de ativos e estão explorados. Dos seis tipos de especificidade de ativos propostos por Williamson (1991), três delas trazem contribuições para análise da transação estudada, sendo a especificidade de marca, humana e temporal.

a) Marca

A especificidade de marca tem relação com o nome de uma marca e sua reputação,

deste modo uma reputação danificada pode prejudicar em novas contratações (NEVES, 2002, MACAULAY, 1963) Segundo Williamson (1985) o incentivo para investimento em reputação nas transações comerciais está vinculado à racionalidade limitada, isto porque a reputação atua como memória institucional. O quadro 9 traz relatos de contratantes entrevistados a respeito do impacto da marca e da reputação na transação estudada.

Quadro 9 - Aproximação a especificidade de marca na percepção do contratante

Contratante	Relatos
‘I’	<i>“fazer formatura, é muito boca a boca, então se a gente falasse bem da [nome da empresa contratada] eles conseguiriam mais clientes”,</i>
‘J’	<i>“a gente foi mais pelo nome, porque a gente sabia que tinha muita festa na região”, inclusive é a reputação do mercado que faz a empresa prestar um bom serviço.</i>
‘M’	<i>“Eu acho importante a [suprimido o nome da empresa organizadora de eventos] fazer um bom serviço, porque eles vão deixar o nome, a credibilidade, a reputação”.</i>

Fonte: Dados primários.

Os relatos descritos, quadro 9, evidenciam que os contratantes reconheceram a importância da marca e da reputação na transação estudada. A contratada ‘E - Proprietário’ relata que *“essa questão da reputação, para quem quer uma empresa duradoura, não é aventureiro no mercado. Eu acho que essa questão da reputação é tudo para a vida da empresa”*, inclusive o entrevistado salienta que muitas empresas saíram do mercado pelo histórico de exploração dos contratantes e desenvolvimento de uma reputação negativa. Deste modo pode-se considerar que ao se desenvolver a especificidade de marca há melhora na eficiência da operação na relação com os contratantes.

b) Humana

A especificidade humana está relacionada com os recursos humanos, com destaque para o aprendizado na execução (*“learning by doing”*), elemento que é importante na constituição desta especificidade (WILLIAMSON, 1985, NEVES, 2002). As contratadas entrevistadas discutiram sobre o investimento de tempo no treinamento de colaboradores e como a rotatividade de pessoas representa um custo para a transação.

Tendo em vista que o contrato inicial demanda de ‘preenchimento’ por meio de reunião entre contratante e contratada para definição de detalhes do projeto, os contratantes consideram que a rotatividade de equipe da contratada prejudica a transação. Isto porque é necessário resgatar todas as definições que foram feitas com o funcionário anterior, e que muitas vezes isso não é registrado formalmente. O quadro 10 apresenta relatos de contratadas

sobre a especificidade humana.

Quadro 10 - Aproximação a especificidade humana na percepção da contratada

Contratada	Relatos
'A - Gerente'	<i>"mão de obra é a maior dificuldade"</i> , uma vez que algumas coisas <i>"é a habilidade da pessoa, as vezes ela pode estar em qualquer empresa de formatura, é ela"</i> .
'B - Proprietário'	<i>"o serviço a base dele é fator humano"</i> .
'E - Proprietário'	<i>"em geral a maior dificuldade é a parte humana"</i> , por que é difícil encontrar pessoas com experiência no setor e honestas. Assim <i>"eu treino internamente, as vezes aparece alguém que já chega com experiência e tal para fazer vendas, mas assim para a gente conseguir adequar ao nosso procedimento é melhor quando a gente treina por aqui"</i> .

Fonte: Dados primários.

O quadro 10 aponta as dificuldades encontradas pelas empresas organizadoras de eventos no sentido de manutenção do capital humano. A inferência é de que a especificidade humana pode aumentar a eficiência da empresa, se não houver rotatividade de pessoas. As contratadas informaram que o treinamento é realizado internamente, o que pode indicar aumento no custo da transação, quando há rotatividade da equipe. A contratada 'B - empreendedor' afirma que *"tudo na vida é prática"*, o que remete ao tempo de atividade na função e ao treinamento como apoio às respostas eficientes dos funcionários no mercado de eventos. Afirmação que está alinhada *"learning by doing"* (aprender fazendo) de Williamson (1985). Sob a ótica dos contratantes identificou-se ponderação sobre a qualificação das pessoas envolvidas na formatura, por exemplo o contratante 'O' destaca que *"para empresa ter um melhor serviço, teria que ter pessoas mais qualificadas"*. Relato que pode denotar impacto na execução da transação.

Ainda, em relação a especificidade humana identificou-se na pesquisa que um diferencial para se obter a contratação da transação é a habilidade de convencimento e captura do sonho. Isto porque em se tratando de projeto de formatura, por diversas vezes, foi mencionado por contratantes/contratadas que o motivo inicial para fechar o contrato é a captura do perfil e da expectativa dos formandos, por parte da empresa organizadora de eventos. Neste sentido a contratada 'D - gerente' explica *"nós vendemos o sonho (...) tem que ter conexão, tem que ter identidade, tem que ter a cara do formando"*, ao se remeter às habilidades necessárias ao consultor de venda. Corroborando a contratante 'O' pensa que *"a sua experiência com a empresa tem muito haver com quem te atende"*, o que também justifica diferentes comissões de formatura terem diferentes opiniões sobre o desempenho das empresas dependendo do profissional que a atende internamente.

c) Temporal

A especificidade temporal tem relação com a importância do tempo e da coordenação em determinadas transações (VITA, TEKAYA, WANG, 2011). Neves (2002) aponta que quanto maior a especificidade de tempo mais delicada é a transação porque também reduz o universo de alternativa, tal como é apresentado no quadro 11.

Quadro 11 - Aproximação a especificidade temporal na percepção do contratante

Contratante	Relatos
‘I’	<i>“a gente fechou a 3 anos atrás e ainda assim tava difícil de encontrar a data que a gente queria”</i>
‘J’	<i>“a questão de data é muito concorrida, as datas que a gente queria não podia”.</i>
‘O’	Quanto mais perto da data do evento, mas caro são as contratações e menos são as possibilidades de você escolher o que quer.
‘R’	As contratações tinham tempo certo para acontecer.

Fonte: Dados primários.

O quadro 11 exemplifica o impacto do tempo nesse tipo de transação, cabe observar que na concretização do contrato com a empresa organizadora de evento, é definido de imediato o local e a data de formatura. Isso porque esse tipo de evento é preferencialmente realizado de dezembro a junho, o que é denominado de temporada. Isto imprime uma sazonalidade nesse tipo de contratação e gera aumento na taxa de ocupação dos salões da cidade durante a temporada.

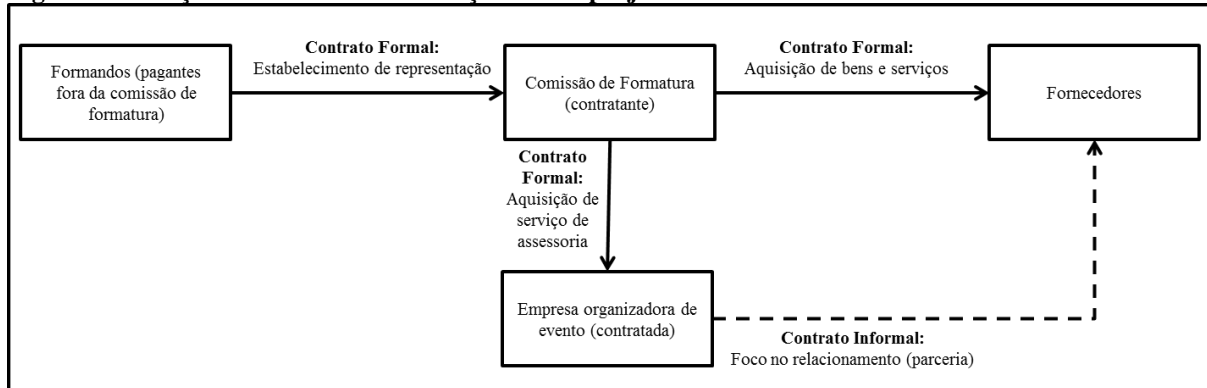
Destaca-se que a questão temporal possui importância no contexto das formaturas, que apesar de as empresas realizarem, em geral, apenas a coordenação do evento e todos os outros produtos ou serviços serem terceirizados, observou-se tendência das empresas organizadoras de eventos entrevistadas de possuir salão de festa próprio. A justificativa para tal imobilização de recursos é o melhor gerenciamento de datas comerciais para realização das formaturas, em alguns casos leva a integração vertical (continua seção 5.2.3.2).

5.2.1.2 Frequência

Outro atributo que compõe a ECT refere-se à frequência. Na definição constitutiva desta pesquisa frequência está relacionada à recorrência de transação (POHLMANNET et al., 2004), segundo Williamson (1985) a transação recorrente facilita a recuperação do investimento em estruturas especializadas. No caso da transação analisada a frequência configura-se de forma peculiar, pois uma das partes (contratantes) praticamente tem

frequência única na contratação de empresas de formatura e fornecedores relacionados ao evento. Enquanto a empresa organizadora de eventos frequentemente contrata serviços de formatura, de forma direta e indireta conforme figura 2.

Figura 2 - Relações contratuais na execução de um projeto de formatura



Fonte: Dados primários.

A inferência a partir da figura 2 é que quando a frequência é menor a contratação tem aspecto formal, sendo exemplos: a) relação contratante e contratada, b) relação contratante e demais fornecedores. Enquanto que na relação empresa organizadora de evento (contratada) e fornecedores observa-se a relação de parceria com foco na manutenção do relacionamento. Somente as empresas ‘C’ e ‘E’ mantém o contrato formal dos fornecedores vinculados a elas mesmas e não direto entre contratantes e fornecedores.

Quanto à relação entre contratante e contratada ela é de baixa frequência, uma vez que é remota a possibilidade de novos relacionamentos com a contratada. Isto pode ser atenuado quando a contratada oferece mais produtos e serviços, por exemplo: organizações de aniversários, casamentos, eventos empresariais, ou ainda tem alguma atividade integrada ao negócio, tal como *buffet* e fotografia, conforme relatos do quadro 12.

Quadro 12 - A recorrência da transação na percepção da contratada

Contratada	Relatos
A - Gerente	Houve em períodos anteriores a recorrência de organização de aniversários e casamentos, mas não faz mais esse tipo de serviço.
B - Proprietário	A “única recorrência, é assim se gostou muito do nosso trabalho, se é menina, vai chamar para fazer a festa do casamento, aí é uma recorrência”.
C - Proprietário	Tem o salão integrado e o leque mais abertos para eventos, por isso a recorrência é comum no seu contexto.
D - Gerente	Tem uma visão diferenciada entendendo que o cliente é sim um cliente recorrente, pois ele irá vender ainda vários itens para ele durante a execução do contrato de formatura.
E - Proprietário	Como atende formatura de ensino médio, tem recorrência desses clientes quando eles vão se formar na faculdade.

Fonte: Dados primários.

O quadro 12 aponta as possibilidades de recorrência entre contratante e contratada, mas conforme mencionado, a recorrência entre contratada e demais fornecedores é muito maior, de modo que se observou a atuação em formato de parceria. A parceria está estabelecida quando uma ou mais empresas buscam um objetivo comum (AMATO NETO, 1995). Neste caso a realização de uma festa de formatura. Assim infere-se que as empresas de assessoria de eventos podem contribuir com os contratantes, pois os parceiros destas têm interesse em transações futuras, o que diminui a possibilidade de comportamento oportunista na transação em estudo, por reconhecer a frequência na transação.

Isto de certa forma possibilita ao contratante o acesso a uma transação frequente quando naturalmente sua relação é ocasional, uma vez que o contratante somente por intermédio da contratada faz uso de uma experiência de relacionamento de contratação frequente. Caso fosse uma contratação direta – sem intermédio da organizadora de eventos (contratada) - é possível que não haja expectativas futuras de relacionamento, aumentando a possibilidade de oportunismo por parte dos fornecedores.

5.2.1.3 Incerteza

A incerteza está associada a possibilidade de mudança no contexto econômico, institucional e comportamental (BALESTRIN; ARBAGE, 2007). Segundo Williamson (1985) a incerteza pode ser ambiental ou comportamental, mas nesse momento aborda-se apenas a incerteza ambiental. Segundo a definição constitutiva desta pesquisa a incerteza ambiental está relacionada às variações e as adaptações frente às contingências (WILLIAMSON, 1985).

Na transação estudada são exemplos de contingências ambientais, a variação de preços de produtos/serviços, impacto de novas legislações e inclusive o fator moda, pois o conceito de diferencial em evento muda com o tempo, por exemplo: a presença de tequileiros, cabine fotográfica, ambientes temáticos foi moda e agora a tendência é a réplica de um bar dentro da festa de formatura (CONTRATADA ‘B’, ‘C’ e ‘D’). A inferência a partir das entrevistas com contratantes e contratadas é que o contrato tem de ser flexível para poder assimilar as mudanças, tendo em vista que é um contrato com execução a longo prazo, e que os detalhes do projeto são definidos durante a execução do contrato ao longo do tempo.

Em geral o impacto das incertezas recai sobre os contratantes, e são absorvidos pelo orçamento do projeto, sendo que a principal reclamação dos contratantes são os aumentos de preço. A fim de buscar explicar tais variações a contratada ‘D - Gerente’ relata que *“tem coisas que você consegue prever, mas não tem mecanismo para mitigar”*, enquanto a

contratada ‘A - Gerente’ acredita que a experiência ajuda a responder as contingências. Por outro lado, as contratadas (‘C - Proprietário’ e ‘E - Proprietário’) que trabalham com contratos fechados, ou seja, sem alteração de preço, e em termos de custo assumem o risco de haver variações no mercado, além de terem de absorver possíveis erros de orçamento. Na perspectiva da contratada ‘C’ *“o problema maior são as incertezas de mercado (...) principalmente mercado financeiro, essas variáveis de inflação, isso é um fator que influencia muito, que é um risco a médio e longo prazo que a gente corre”* na gestão de eventos.

Além do impacto da incerteza ser mais relacionado ao contratante, exceto nos modelos de contrato fechado, é possível inferir que por conta de estar inserida no mercado de eventos, a contratada tem mais condições de gerir os riscos ambientais, assim como se resguardar dos possíveis riscos por meio de cláusulas contratuais. Enquanto o contratante fica mais a mercê da incerteza ambiental por desconhecer a dinâmica do setor de eventos.

Ao se resgatar a análise dos atributos de transação observa-se que o contexto da transação favorece a contratada, mas ao mesmo tempo a forma que a empresa organizadora de eventos (contratada) se coloca é uma solução para o gerenciamento da incerteza e do relacionamento infrequente por parte do contratante. Quanto a especificidade, foram encontradas aproximações aos conceitos de especificidade de marca, humana e temporal que ajudam a compreender as peculiaridades da transação. Assim se não fosse o impacto dos pressupostos comportamentais a contratação de uma empresa organizadora de eventos favoreceria a transação, sendo assim o próximo tópico trata dos pressupostos mencionados.

5.2.2 Pressupostos comportamentais: oportunismo e racionalidade limitada

A ECT traz como pressupostos comportamentais o oportunismo (ou incerteza comportamental) e a racionalidade limitada. Para esta pesquisa optou-se por entender o oportunismo mais intimamente relacionado com a assimetria de informação e a racionalidade limitada por seu impacto na incompletude contratual.

5.2.2.1 Oportunismo (incerteza comportamental)

O oportunismo está relacionado com a divulgação incompleta da informação (WILLIAMSON, 1985) segundo a definição constitutiva dessa categoria. Saes (2009) complementa que o oportunismo está relacionado ao comportamento autointeressado do transator fazendo uso de astúcia (SAES, 2009). Nesse sentido, por parte do contratante o

oportunismo foi identificado nas entrevistas por meio de: a) exploração da assimetria de informação inicial, especialmente no que se refere a erros de dimensionamento de produtos/serviços e conseqüente aumento de preço; b) utilização de recursos financeiros do contratante para fins fora do projeto de formatura e c) forçar o contratante a fechar com determinado fornecedor por interesse em comissões na transação. O quadro 13 apresenta os relatos a respeito da assimetria de informação.

Quadro 13 - Assimetria de informação na percepção do contratante

Contratante	Relatos
‘J’	“quando a gente começou a fazer os orçamentos com as empresas, nós não tínhamos ideia de como era”, isto “porque você já fecha o contrato no começo (...) como era todo mundo muito inocente, eu acho que agente perdeu muito nisso”.
‘L’	“todas as empresas se aproveitam da inocência que a gente tem, que não sabe, não tá por dentro desse mundo né”
‘P’	“antes de eu fazer [formatura] eu tinha uma visão, hoje eu tenho outra”.
‘U’	“Maturidade? Eu tinha acabado de sair do 3º. ano, e estava começando e aquilo era tudo novo para mim, a empresa está a anos no mercado, com isso a muito tempo”.
‘Q’	“agente teve muito cuidado, mas é claro que muita coisa passou na reunião de formatura, a gente se enche com brilho nos olhos entendeu, ele te vende um sonho” (...) “para eles [empresa organizadora de eventos] é muito fácil vender uma formatura para 4 meninas de 18 anos”. Segundo a entrevistado “é nosso primeiro tapa na cara, não dá para chamar o pai para fazer formatura”.

Fonte: Dados Primários.

O quadro 13 apresenta exemplos a respeito da assimetria no início da transação em estudo, mas todos os contratantes relatam momentos em que a decisão deles foi prejudicada pela falta de informação no momento da contratação. Isto é assimetria de informação entre contratante e contratada, a qual foi identificada somente *ex post* pelos contratantes. Mas na percepção da empresa organizadora de eventos (contratada) o que faz o contratante não realizar bons negócios é sua falta de experiência como é apontado no quadro 14.

Quadro 14 - Erros na negociação na percepção das contratadas

Contratada	Relatos
‘A – Gerente’	A contratada explica que “algumas comissões de pessoas que são mais experientes que já fizeram alguma faculdade, se acaba tendo um engajamento melhor, você acaba organizando melhor, eles também sabem como cobrar aqueles contratantes que estão devendo, eles tem um poder na mão deles, de persuadir, de falar o que é certo, o que é errado, de compreender a empresa também como profissional, que é um pouco diferente da molecada”. Por isso a contratada entende que os contratantes “não têm idade e experiência suficiente para lidar com isso [a contratação de um projeto de formatura]”
‘B – Proprietário’	O formando “não consegue ter o discernimento de empresas sérias e empresas picaretas”. Assim o somente “depois que eles [contratantes] chegam no quarto ano, eles [contratantes] estão mais maduros” que encontram problemas na contratação. Nesse sentido os problemas contratuais surgem “por inexperiência [dos contratantes] de fechar um contrato”, mas também segundo o entrevistado “vai da idoneidade da empresa”, de modo que há muitas empresas oportunistas.
‘C – Proprietário’	“Nesse meio também existe muito disso (picaretagem), quando a pessoa busca muito

	<i>preço e não se importa com a qualidade ela está propensa a cair nisso aí, sujeita a isso, cair nessa armadilha”.</i>
‘D – Gerente’	Para a contratada os formandos “ <i>não têm maturidade para assinar isso [o contrato de formatura]</i> ”.
‘E – Proprietário’	Considera que o formando não está capacitado para contratar uma formatura, “ <i>normalmente aí, acho que 80%, 90% dos casos é a primeira grande contratação, e hoje existe muitas empresas que não são sérias (...) Então se deixa levar as vezes com alguma influencia de venda das empresas, e aí acaba fazendo um mal negócio</i> ”

Fonte: Dados Primários.

Conforme quadro 14 as contratadas em unanimidade observam que os contratantes não têm maturidade/experiência para fazer uma boa contratação de serviços de formatura. Na percepção do contratante de fato eles são inexperientes, mas devido principalmente a assimetria de informação, o que os deixa mais a mercê do oportunismo. Com destaque a percepção da contratada ‘B – Proprietário’ insere a questão da idoneidade na discussão, conforme foi conferido na íntegra no quadro 14.

Uma preocupação dos contratantes é pagar e não receber a festa de formatura, de modo que eles citam exemplos de empresas organizadoras de eventos que faliram. Na transação analisada essa possibilidade de comportamento oportunista foi reconhecida *ex ante* pelos contratantes. O contratante ‘J’ revela “*a gente tinha muito medo, dessas empresas que fecham e levam o dinheiro, e era um dinheiro que não era só nosso [da comissão de formatura]*”, de fato as empresas de formatura (contratadas) reconhecem essa possibilidade como pode ser observado por meio de alguns relatos do quadro 15.

Quadro 15 - Problemas na gestão de caixa na percepção da contratada

Contratada	Relatos
‘B – Proprietário’	<i>“tem muita coisa que não aparece, tem empresa aí que recebe na conta do formando, pega, usa o dinheiro do formando, aí é a banda tal, e depois ‘- a não deu para fechar com a aquela banda’, e fechou com a outra pela metade do preço, e embolsa o dinheiro”. Inclusive para o entrevistado “de tanta coisa que acontece errada, as vezes o honesto paga pelos corruptos. Ainda mais na prestação de serviço na área de formatura, porque a área de formatura já tem uma fama negativa, e aqui em Maringá, na nossa região tem a má fama, por causa das más empresas né”.</i>
‘D – Gerente’	<i>“a gente sabe, por exemplo, que metade dos lugares as pessoas vão nos receber assim, empresa de formatura? Mas uma dessas aí que vão sumir daqui a pouco”.</i>
‘E – Proprietário’	O entrevistado revela que já teve problemas no fluxo de caixa, por não separar os recursos dos clientes adequadamente, ele relata “ <i>eu passei por um período difícil (financeiro), por má gestão e a gente precisou mudar a gestão da empresa totalmente</i> ”.

Fonte: Dados Primários.

Todas as contratadas entrevistadas afirmaram que a gestão financeira de cada evento é feita de forma separada, todavia, a pesquisadora não teve acesso as informações que comprovassem o controle em separado de recursos. A contratada ‘B – Proprietária’ é a única que tem como método ter conta conjunta com os contratantes para eliminar essas dúvidas, a

mesma contratada é veemente em afirmar “*eu não uso dinheiro do meu cliente, para movimentar. E eu sou a última fornecedora [prestadora de serviço] a receber*”.

O último ponto vinculado ao oportunista comportamental está relacionado ao fato do contratante ser conduzido a escolher o fornecedor dentro de uma pré-seleção da contratada. O contratante ‘Q’ relata situações em que a contratada forçou a contratação de determinado fornecedor, alegando que não se responsabilizaria pelos resultados. Mas é importante destacar que nenhum contrato especificava os fornecedores, mas o que os contratantes chamam de ‘pressionar’ seria mais uma falta de validação da contratação pela contratada, o que de um prisma de ausência de oportunismo, pode ser considerado natural para uma empresa responsável por reduzir os riscos ao contratante.

Segundo o contratante ‘M’ “*as vezes a gente fica proibido de procurar outros fornecedores*”, ação entendida como comportamento oportunista, uma vez que alguns contratantes desconfiavam que esse incentivo ao fechamento era associado ao recebimento de comissão pela contratada. O quadro 16 apresenta relatos a respeito do recebimento de comissão pela contratada, observado pelos contratantes.

Quadro 16 - Entendimento do recebimento de comissão na percepção do contratante

Contratante	Relatos
‘T’	“ <i>se recebiam [comissão] eu não sei, mas assim os valores eram sempre justos, porque a gente sempre fez pesquisa, e eles deixam abertos para a gente levar quem quisesse</i> ”.
‘J’	“ <i>a gente acha que quando cotava com eles [empresa organizadora de eventos] ficava mais caro</i> ”.
‘R’	“ <i>na mesma época que fiz a formatura eu fiz meu casamento</i> ”, por isso soube que a empresa aumentava os custos de contratação, para ela “ <i>quando a gente fechou a gente não sabia de muita coisa (...) a gente teve que pagar a mais</i> ”.
‘S’	“ <i>gente descobriu que eles [a empresa organizadora de eventos] ganharam muito nas nossas costas</i> ”

Fonte: Dados Primários.

As empresas de formatura reconhecem que o recebimento de comissão é uma prática do mercado, mas segundo elas não impacta no custo do cliente. Na percepção das empresas contratadas o pagamento de comissão é o reflexo do serviço prestado pela empresa organizadora de evento, seja pelo apoio comercial que oferece aos fornecedores ou ainda pelo oferecimento de *feedback* de atuação do fornecedor, conforme mostra o quadro 17.

Quadro 17 - Entendimento do recebimento de comissão na percepção da contratada

Contratada	Relatos
‘A – Gerente’	“ <i>todas as empresas são comissionadas, se você for ver, você não vai sobreviver com o valor que você ganha só com organização, você pode fechar a casa. Então isso não influencia em nada para meu cliente, porque se ele for lá e fechar direto ele não vai</i> ”

	<i>ganhar nada, então como a gente leva um montante eles acabam sim [pagando comissão]”.</i>
‘B – Proprietário’	<i>“eu nunca exige comissionamento, mas é uma prática do mercado, e eu deixo livre para meu parceiro”.</i>
‘C – Proprietário’	<i>Informa que não recebe comissão isso porque “trabalha em um valor agregado, que um indica, ele indica, um indica o outro (...) não existe repasse financeiro, porque um já conhece o trabalho do outro”.</i>
‘D – Gerente’	<i>Além de vender o fornecedor, todo o final de temporada apresenta um relatório de qualidade ao fornecedor que o possibilita melhor o serviço, e as vezes pode até melhorar a operação do fornecedor por direcionamento logístico melhor no momento de temporada, por isso há o recebimento de comissão.</i>

Fonte: Dados Primários.

Na percepção da contratada esse relacionamento com o fornecedor é benéfico ao contratante, e confere a qualidade do evento final, se o critério de seleção do fornecedor fosse somente preço o resultado do evento poderia ser comprometido. Contudo, os contratantes criticam a pressão pela escolha de um fornecedor, tendo em vista que buscam o melhor preço, e entendem que as empresas forçam a escolha a partir de interesses individuais.

As contratadas reconhecem que no mercado de evento há muitas empresas oportunistas. Sabendo disso a contratada ‘D - gerente’ contrata os fornecedores no último ano do evento, de modo a analisar por meio do monitoramento dos relatórios de qualidade se fornecedor no ano da realização da festa está apto para conduzir novos eventos. Nenhuma das contratadas soube informar perdas que sofreram em decorrência de comportamento oportunista por parte de contratantes ou de fornecedores.

Contudo, as contratadas relatam que por vezes os integrantes da comissão de formatura requerem brindes e vantagem por participarem da comissão de formatura. Em contrapartida o contratante ‘I’ relata *“a maioria das empresas de formatura ofereciam brindes, mas a comissão não achou justo ganhar em cima”*, todos os outros entrevistados do grupo de contratante relatam comportamento similar.

Durante a pesquisa não foi possível apurar se a prática de oferecer vantagens aos participantes da comissão de formatura é fomentada pelo contratante ou contratada, mas é uma prática oportunista, uma vez que os brindes saem do orçamento do projeto e deveriam beneficiar todos os pagantes e não somente a comissão de formatura. O quadro 18 apresenta alguns relatos de contratantes a respeito da exigência de vantagens à comissão de formatura.

Quadro 18 - Oportunismo do contratante na percepção da contratada

Contratada	Relatos
‘B – Proprietário’	<i>“a gente não compra comissão de formatura. E você sabe que essa prática, ninguém dá nada de graça”. Ela conta “já tive turma de medicina, que eu perdi o contrato, porque a outra empresa deu um carro zero”, e “como a turma paga direto para a empresa, não sabe o que está pagando, então é fácil eles darem outra coisa para turma”, por</i>

	<i>consequência a comissão “vira refém da formatura”. Para esta contratada a questão de comprar comissão de formatura afeta a idoneidade do mercado</i>
‘E – Proprietário’	<i>“ninguém da nada para ninguém, é ilusório. Formando não está preparado, tem essa ilusão, a grande maioria acredita que a empresa realmente está dando, cai no papo de vendedor, que está mentindo, passando os outros para trás”.</i>

Fonte: Dados Primários.

Segundo as contratadas, o que às vezes se consegue para os integrantes da comissão de formatura são brindes juntos aos fornecedores. Corroborando os contratantes dizem que não tiveram vantagens por participar da comissão de formatura, além dos benefícios oferecidos pelos fornecedores, sendo exemplo, convite adicionais do *buffet* ou desconto no álbum fotográfico. Contudo, a comissão de formatura que fecha visando o interesse próprio e não da turma que representa pode ser entendida como comportamento oportunista, em geral tal prática é uma desconfiança dos pagantes conforme aponta a contratante ‘J’ *“tinha gente que falava que a gente tava roubando”*. Os pagantes fora da comissão de formatura não estão no recorte desta pesquisa, mas tanto na fala de contratantes como de contratadas é possível identificar desconfianças quanto ao comportamento oportunista por parte dos membros da comissão de formatura, o que não foi evidenciado diretamente por meio dos relatos obtidos no recorte da população selecionada para o estudo.

Quanto à incerteza comportamental oriunda dos contratantes um problema identificado são as desistências de formandos, o que afeta toda a estrutura de custo do projeto de formatura. Inclusive as contratadas informaram que algumas empresas se aproveitam do contratante ao projetar festas com alto número de adesão. A contratada ‘B’ relata que em média a desistência é de 30% até a data da formatura, assim a falta de experiência do contratante faz com que ele tome decisões que prejudicam a eficiência da transação.

Nesse sentido o contratante ‘Q’ relata que *“quando a gente fechou com a [nome da empresa] era 56 formandos, então eles prometeram tudo, porque era uma turma grande (...) a festa ia ser muito rica, porque tinha muitos formandos, quando começaram a desistir, porque não ia formar, ficaram com matéria, outros porque viram que não ia pagar, ai baixou para 36, uns venderam para outras pessoas, realocou e dai o custo subiu, foi de 4,000 e pouco para 5,800”*. Para a contratada ‘A’ os contratantes não entendem que são os donos do projeto de formatura, e que as desistências prejudicam eles mesmos. A inferência por meio das entrevistas é que o contratante movido pela expectativa do evento, não poderá os riscos e os seus reflexos nos valores contratuais.

5.2.2.2 Racionalidade Limitada

O pressuposto de racionalidade limitada está vinculado ao conceito de contrato incompleto (LYONS, 1994; ZAHERR; VENKATRAMAN, 1995; MASTEN, 1998; NEVES, 2002; NAKHLA, 2003; ZYLBERSZTAJN, 2005; SORRELL, 2007; WILLIAMSON, 2010; CAMINHA; LIMA, 2014). O contrato incompleto assume a ideia de que a racionalidade limitada permite lacunas que podem gerar ineficiência na transação (MASTEN, 1998). Para Saes (2009) os indivíduos sempre buscaram maximizar o resultado da transação, mas esses são limitados por problemas informacionais.

Aqui o conceito da racionalidade limitada é explorado a partir da complexidade e da incompletude contratual. Segundo a definição constitutiva escolhida a racionalidade limitada do ser humano está relacionada a tentativa de lidar com contratos complexos que estão incompletos (WILLIAMSON, 2010). Para Calabrese e Costa (2015) o comportamento oportunista é potencializado em ambientes complexos devido a racionalidade limitada. A transação é considerada complexa por contratantes e contratadas devido ao número de variáveis envolvidas na execução do projeto de formatura e a incerteza inerente a contratação de execução a longo prazo, em especial o que tange a contratação de serviços.

A inferência é que em geral para os contratantes o contrato era complexo e incompleto devido a falta de experiência, enquanto que para as contratadas o contrato tem menor complexidade e maior completude. A contratada 'B' destaca o contrato *"me protege e protege o cliente, dá a garantia daquilo vai acontecer"*. Para o contratante 'R' o contrato protegia mais a empresa organizadora de eventos. Assim a complexidade da transação faz com que o contrato inicial tenha a necessidade de ser complementado no decorrer do tempo, pois as variáveis no momento inicial podem ser alteradas até o momento final.

Outra inferência é que a assimetria de informação no momento inicial do contrato afeta as percepções de contratante e contratada sobre a completude contratual devido a complexidade da transação em especial do contratante. No decorrer da execução do projeto, o contratante vai percebendo as lacunas contratuais que permitem a apropriação oportunista. O problema é que quanto mais próximo do evento maior será a perda do contratante associada à ruptura contratual, segundo Bernardes e Pinho (2002) por vezes é necessário aceitar um serviço abaixo da *performance*, pois os custos associados à mudança são maiores.

Todas as contratadas consideram que têm bons contratos na mão, mas têm o entendimento da incompletude natural dos contratos, inclusive a contratada 'D' reflete *"é um bom contrato, sim, protege integralmente? Nenhum contrato"*. A contratada 'B' explica *"eu consigo colocar tudo que vai ser realizado, mas não de que forma, pelo fator humano" (...)* a

gente vai combinar no decorrer, por isso tem as atas”. Entende-se também que a execução do projeto de formatura requer certa flexibilidade contratual tal como propõe Macaulay (1963).

Na transação estudada a incompletude contratual está relacionada ao objeto de contrato e as incertezas associadas com a execução ao longo do tempo. Williamson (1996) discorre que os contratos são incompletos quando não há como imaginar ou gerir maneira pré-acordada as contingências da transação, no caso desta pesquisa isso tem relação com a característica do objeto de contrato, no caso o serviço, com o complicador do contrato ser executado ao longo do tempo.

O contratante ‘L’ pondera que não tem como o contrato prever tudo, especialmente pela questão do tempo de antecedência com que o contrato é fechado, segundo ele muita coisa pode acontecer. Para a contratada ‘B’ *“serviço, é muito diferente de você comprar um produto tangível, você está comprando intangibilidade, você está contratando uma promessa. Embora isso vai em contrato, em cláusulas contratuais, a execução não é imediata”*.

Segundo Aubert, Rivard e Patry (1996) no caso de serviço é difícil avaliar os elementos de troca. A contratante ‘Q’ pondera *“serviço é muito difícil de você documentar exatamente como vai ser, é muito difícil você escrever certinho”*. Inclusive segundo ela, se o contrato fosse completamente fechado eles também perderiam, pois, a execução de um projeto de formatura requer flexibilidade.

A incerteza em relação a qualidade e a confiabilidade está relacionada a dificuldade de medir os atributos, fazendo com que a incerteza e a complexidade se tornem questões centrais da transação (MÜLLER; AUST, 2011). O contratante ‘L’ relata que no começo teve atenção da equipe da empresa, mas também houve situações que foi ignorado, e que o contrato não dava conta de resolver esse tipo de questão relacionada a alteração da qualidade do serviço.

A racionalidade limitada, oportunismo, incerteza, complexidade e tempo favorecem a incompletude contratual (CAMINHA; LIMA, 2014). Durante o processo empírico os entrevistados evidenciam esses elementos, em especial no comparativo do momento da contratação e da execução do contrato. A inferência é que este tipo de contrato tende a ter elevada incompletude, segundo Calabrese e Costa (2015) o oportunismo tende a ser potencializado em ambientes complexos devido a racionalidade limitada.

É importante destacar que o contrato visa o delineamento da relação, controles e correção de falhas (MIRANDA et al., 2010), sendo que a essência do contrato é a formalização do compromisso estabelecido entre as partes (MASTEN, 1998; NAKHLA, 2003). Todavia, nas entrevistas com os contratantes pode-se observar que eles colocaram maior importância nas propostas comerciais do que na redação dos contratos, conforme é

apresentado no quadro 19.

Quadro 19 - A visão do contrato por meio da experiência do contratante.

Contratante	Relatos
‘J’	<i>“uns dois anos depois que a gente fechou o contrato, a gente pegou ele e disse o que que a gente tem aqui? (...) isso foi um erro da nossa parte, agente assinou no escuro”.</i>
‘R’	<i>“é importante que a pessoa leia, realmente leia o contrato, o que ela tá contratando, tenta entender o que é aquilo, porque se você não lê, só fica sabendo daquilo que as pessoas te falam, e as vezes a pessoa pode pensar de uma maneira diferente e entender errado. Você tem que pegar e você tem que ler o que você realmente está contratando, o que você está pagando”.</i>
‘U’	<i>“eu sei que a gente foi inocente de não ler contrato”.</i>

Fonte: Dados Primários.

O contrato tende a prometer um desempenho futuro (ALCHIAN, 1988), entretanto os contratos são incompletos e celebrados por partes com interesses distintos (TEMIN, MAXWELL, 2003). Zylbersztajn (2005) propõe que os contratos representam apenas uma parte visível da relação. No processo empírico observou-se que o contratante a princípio atribui muita importância à questão relacional, porém quando a relação acaba o que fica é o contrato, e os contratantes não atribuem importância a esse documento, e sim as apresentações do projeto, o que impacta quando é preciso executar o contrato na justiça.

Inclusive, há relatos dos contratantes de itens que estavam na proposta, mas não foram para o contrato, o que foi considerado como uma perda de valor do projeto. Todavia, a contratada ‘D’ relata houveram casos de projeto com mais de 17 versões, e o contratante quer a versão mais cara com o menor custo. A contratada ‘A’ ressalta seu posicionamento com os contratantes na situação de divergência entre proposta e contrato, ela destaca *“eu não vou discutir proposta, eu vou discutir o contrato, você assinou”.*

O contratante ‘M’ avalia que o contrato era muito vago, para ele *“é o contrato de uma coisa complexa só que é muito vago”.* Corroborando o contratante ‘P’ afirma *“o contrato estava muito vago, tinha por onde brigar”.* Segundo o contratante ‘M’ a complexidade da transação se dá *“porque você não conhece as informações, por exemplo, você não deixa um contrato bem claro, bem amarrado, então eles podem cobrar coisas e não cobrar”*, nesse sentido há espaço para renegociação, uma vez que o contrato faz o delineamento do produto/serviço, mas não está especificado em nível de detalhe. Isto também pode ser reflexo da incapacidade de negociar do contratante no momento inicial.

O capítulo que trata de especificidade de ativo sugere uma aproximação a conceituação de especificidade de marca, humana e temporal. No que diz respeito a contratação Lyons (1994) considera que a utilização do contrato formal está relacionada a investimento específico, complexidade e oportunismo, elementos estes que podem ser

observadas por meio dos relatos dos entrevistados nesta seção.

5.2.3 Análise dos Custos *ex post*

Por meio da pesquisa empírica pode ser observado que a renegociação é uma constante na relação contratante e contratada, sendo aqui considerado um custo *ex post* que ajuda a entender como os custos de transação se apresentam na transação estudada. Também foram identificados outros elementos, tais como estrutura de governança, confiança na transação e atuação em rede que serão expostos para na seção 5.2.3.1, com a finalidade de fornecer *insight* para pesquisas futuras.

5.2.3.1 Renegociação

O principal custo *ex post* identificado foi a necessidade de renegociação constante. Para o contratante ‘J’ *“boa parte do nosso tempo foi para renegociar, agente tinha bastante dívida também (...) dívida de como proceder, como que ia atrás”*. Para Williamson (1985) os contratos com mais negociação por vezes são os que são sujeitos a maior incerteza, segundo Hölmstrom (1979) a própria assimetria de informação pode justificar a renegociação contratual. A incerteza e a assimetria de informação puderam ser identificadas no contexto estudado, assim os achados empíricos podem ser relacionados aos teóricos citados.

Na relação entre contratante e contratada tendo em vista a ausência de investimento específico, e sim uma dependência bilateral entre as partes, os pressupostos comportamentais tornam-se importante para entendimento de como os custos de transação se apresentam na relação entre contratante e contratada. Sabendo que o contrato formal é o principal instrumento de coordenação dessa transação sua incompletude é fonte dos custos *ex post*.

Os contratos incompletos trazem elevado custo de transação, o que pode ser agravado em contratações com execução ao longo de um período de tempo, sujeitando os transatores a maior incidência de oportunismo (SOUZA JUNIOR; BALBINOTTO NETO, 2006). Para Klein, Crawford e Alchian (1978) uma maneira de prevenção ao oportunismo é a definição de prêmios contratuais que desestimule essa ação, no contexto empírico o que foi encontrado é uma festa com um orçamento generoso e um pequeno valor de assessoria, inclusive alguns contratos não apresentam o valor da assessoria, de modo que uma remuneração mais específica e com determinação de desempenho poderia melhorar a eficiência da contratação.

A contratante ‘K’ relata *“negociamos o tempo todo”*, em contrapartida a contratada

‘A’ discorre que *“as vezes a gente tem que ceder algumas coisas, pela relação, pela imagem da empresa, etc, etc, etc”*, revelando negociação por parte da contratada. Para a contratante ‘J’ *“quando foi vendido a formatura foi falado muita coisa que não foi detalhada no contrato, entendeu”*, o que exigiu renegociação por parte da comissão. Contudo, os contratantes buscam a renegociação a fim de manter o relacionamento entre as partes, por terem receio de a festa não ocorrer, enquanto as contratadas se apegavam mais ao contrato formal.

O contratante ‘J’ reflete *“olha eu acho que era sim possível prever a questão contratual, especificar melhor o que a gente conversou quando a gente foi fechar o contrato, pois eles falaram muita coisa e quando foi ver não está no contrato, e aí a pessoa que vendeu a festa para nós nem trabalhava mais na empresa”*. O reflexo da falta de cuidado em formalizar no contrato formal a proposta comercial detalhada faz com que por vezes haja a necessidade de renegociar, fazendo uso de relacionamento para resolver os impasses entre o escrito e o não escrito.

Para North (1992) o ambiente institucional tem regras formais e informais para lidar com os custos *ex post*. Na transação analisada as regras formais poderiam pedir a execução dos contratos em tempo hábil para executar o evento, mas por vezes isso não seria suficiente dependendo do cronograma do evento ou o impacto da incompletude contratual. Ainda segundo North (1992) as instituições buscam moldar a relação humana a partir de incentivos formais e informais, os formais têm relação com o aparato legal de execução judicial como exposto, outro caminho é fazer uso de incentivos informais, tal como observa o contratante ‘T’ a empresa organizadora de evento *“tende a prestar um bom serviço por causa da reputação”*. Assim tendo em vista que a empresa tem necessidade de proteger sua marca e precisa de uma boa reputação para negócios futuros tende a não agir oportunisticamente.

O contratante ‘Q’ destaca *“a gente pensou em entrar com um processo contra a empresa, mas pensou que ia demorar muito”*. Já o contratante ‘M’ não entraria com uma ação judicial, porque *“as vezes você gasta dinheiro, e daí eles [empresa organizadora de evento] não fazem a festa. Ou deixam, tá bom para vocês não entrarem reduz o custo, mas daí os caras [empresa organizadora de evento] fazem de qualquer jeito”*. Mas isso também pode ser reflexo na inabilidade do formando em fazer uso dos meios formais de execução do contrato.

Inclusive, as contratadas informaram que quase não perdem causa na justiça, a inferência é que pelo encantamento do projeto de formatura os contratantes não se preocupam com o contrato no momento inicial, ficando a mercê da complexidade da transação e da racionalidade limitada resultando em um contrato incompleto. Conforme apontou Cox (1958) as cláusulas contratuais sempre serão apenas um guia para a dinâmica relação humana, isto

porque a quebra contratual pode até resolver uma disputa, mas pode implicar no fim do relacionamento. Na transação estudada apesar de não ter perda associada aos investimentos específicos há perda na ruptura contratual, que para o contratante pode ser maior ou menor dependendo do calendário do evento.

Para Susarla, Barua e Whinston (2009) os custos de renegociação são reduzidos pela expectativa de continuidade da relação, contudo como explicitado a frequência é baixa na relação contratante e contratada, mas alta na relação fornecedor e contratada. Assim para compreender a origem dos custos de transação na contratação de serviços de execução de longo prazo sob a ótica da ECT, foi elaborado o Quadro 20.

Quadro 20 - Avaliação das categorias de análise a partir do estudo empírico.

Categorias	Contratante	Contratada
Oportunismo	Por falta de experiência fica a mercê da assimetria de informação, e segundo Williamson (1985) o oportunismo pode ser responsável por condições de assimetria de informação.	Devido a experiência na execução de eventos há redução na assimetria de informação relacionada as contratações, tanto com os contratantes quanto com os fornecedores (parceiros), uma vez que a atuação em rede permite um gerenciamento da reputação do fornecedor.
Racionalidade Limitada	A complexidade da contratação juntamente com a racionalidade limitada faz com que o contrato tenda a maior incompletude no viés do contratante.	Por experiência no fornecimento de serviços e relacionamento com fornecedores, a transação é menos complexa a contratada, fazendo com que a racionalidade limitada tenha menos impacto na incompletude contratual.
Especificidade de Ativo	Não foi identificado investimento específico, mas uma relação bilateral a partir da assinatura do contrato. Tendo peculiaridades na transação que remetem ao conceito de especificidade de marca, humana e temporal.	Há a tendência de integração do local, com a possibilidade de influência da especificidade temporal. Contudo, não é possível concluir tendo em vista que a transação analisada foi entre formandos e empresas de formaturas.
Frequência	Não há histórico de frequência na relação contratante e contratada e na relação contratante e fornecedores.	Não há histórico de frequência na relação contratante e contratada, mas a reputação é impactada por cada relação. A relação contratante e fornecedores é mais frequente gerando experiência sobre as entregas.
Incerteza	Influência o contrato especialmente pela questão do serviço ser de execução a longo prazo, pois os cenários podem ser alterados no decorrer do tempo.	Idem ao contratante, mas devido a experiência consegue projetar mais facilmente os cenários possíveis, e se resguardar contratualmente quando for o caso.
Estrutura de Governança	O contrato protege menos o contrato devido a assimetria de informação inicial entre os transatores.	A estrutura de governança no caso o contrato funciona melhor para proteger a integridade da transação pelo viés do contratado, especialmente pela recorrência que esse tem na transação.

Fonte: Dados primários.

Segundo Williamson (1985) a especificidade de ativo é central na teoria de custo de

transação, aqui há indicativos de especificidade, mas dada a limitação de pesquisa isso não pode ser generalizado. Na transação analisada os custos de transação surgem da assimetria de informação, racionalidade limitada, complexidade, incerteza da execução de longo prazo e dificuldade de mensuração do transacionado entre contratante e contratada.

5.2.3.2 Estrutura de governança e a influência da confiança

Na transação estudada observou-se que a decisão de integrar tem relação com o conceito de especificidade temporal, e que as demais contratações parecem ser mais eficientes quando realizadas por meio de parcerias e de rede de contatos. Segundo Klein, Crawford e Alchian (1978) reconhecer os custos de transação e a possibilidade de apropriação ajuda a compreender a variedade de arranjos contratuais, e no contexto pesquisado há contratação terceirizada, integração e redes de relacionamento. No quadro 21 é apresentado relatos de contratantes a respeito da integração do local de eventos.

Quadro 21 - A integração do local a partir da percepção da contratada

Contratada	Relatos
‘A - Gerente’	Ter um local é <i>“um pedido do mercado, antigamente empresa de formatura era só empresa de organização, a gente terceiriza todos os outros itens, mas acaba que quando um começa ‘- há eu tenho meu próprio salão’, então aí você tem que começar a correr atrás”</i> . Segundo a contratada até pouco tempo era comum reservar juntos aos salões as datas mais comerciais, porém, por causa da incerteza de mercado diante da crise, a empresa não tem assumido esse risco.
‘B - Proprietário’	Ter um local <i>“não é um diferencial, mas uma oportunidade de negócio para a própria empresa”</i> , tendo em vista que depois da integração do local, naturalmente se integra os serviços de <i>buffet</i> , e conseqüentemente, há maior possibilidade de aumentar a margem do negócio
‘C - Proprietário’	Pensa que ter um local dá mais segurança ao contratante, uma vez que funciona como uma garantia de um ativo que possa promover a festa em uma possível execução contratual.
‘D - Gerente’	A necessidade de ter um salão próprio surgiu quando a exclusividade que tinha com determinado salão foi ameaçada, e sabendo que tem demanda de festa para toda a temporada de formatura, pensou <i>“se eu não tivesse exclusividade eu ia estar brigando com o concorrente por quem vende primeiro, tendo exclusividade, nós vamos ocupar aquelas datas todas, quando vai acontecer, bem eu tenho a tranquilidade de ocupar quando quiser. Agora se eu tivesse um salão aberto para o mercado todo eu tinha que fechar logo”</i> (...) Assim ter um salão de eventos é <i>“uma questão de sobrevivência, é uma questão de ter vantagem competitiva”</i> .
‘E - Proprietário’	Entende que o principal motivo da integração do local do evento é a questão de data, mas também a margem pequena da assessoria leva as empresas a integrarem o local e o <i>buffet</i> dentro do seu negócio.

Fonte: Dados primários.

A contratada ‘A- gerente’ (quadro 21) aponta a prática de reserva de datas comerciais juntos aos salões de eventos da cidade, corroborando o contratante ‘K’ relatou que tentou

organizar a festa de formatura por conta, mas que ao buscar salões teve dificuldade por que eles estavam reservados pelas empresas de formatura, o que impactou também a sua decisão sobre contratar uma empresa organizadora de eventos para coordenar o projeto de formatura.

A respeito dos impactos de ter um salão próprio a contratada 'D - Gerente' explica que ao decidir ter um salão próprio examinou a questão do retorno do investimento, e percebeu que para viabilizar o negócio, era necessário integrar os serviços de *buffet* e aumentar a ocupação do salão em períodos fora da temporada com outros tipos de eventos. Destaca-se que na teoria de suporte os custos de transação têm influência na decisão de integrar ou não uma atividade (WILLIAMSON, 1985; MASTEN; MEEHAN; SNYDER, 1991), de modo que quando o local não é integrado as contratadas devem empregar um maior esforço no gerenciamento do fornecedor, e com a integração elas podem gerenciar as datas de uma forma mais interessante comercialmente, reduzindo os custos de negociação e obtendo mais uma parcela de lucro para a transação.

Assim contratantes e contratadas quando questionados a respeito da escolha dos fornecedores incluíram no seu processo decisório a confiança. Para a contratante 'R' era evidente a confiança entre empresa organizadora de eventos e fornecedores. A contratante 'J' relata "*confiança a gente tinham, porque a gente vê esse relacionamento que eles [empresa organizadora de eventos] tinha com os fornecedores (...) dava uma segurança, pois agente sabia que eles já tinham trabalho juntos antes, como que tinha sido o resultado, eles apresentavam para nós, e a gente tinha confiança porque via que era um serviço bom, então a gente ficou tranquilo relacionado a isso*". O relato do contratante 'R' resume um dos fatores que justificam a contratação do serviço de formatura, a segurança, isto porque a contratada seria mais capacitada pela experiência a fazer uma boa escolha de fornecedor.

Na perspectiva da contratada 'E - Proprietário' sobre o fechamento do contrato com os formandos ele explica que "*em primeiro lugar é a confiança, ele fecha quando tem a certeza que a empresa vai entregar o produto. E segundo lugar a comodidade que a comissão de formatura, e a própria turma acaba tendo pelo fato de que a gente acaba contratando tudo*". Para Susarla, Barua e Whinston (2009) a confiança atenua o medo do comportamento oportunista, inclusive para Ménard (2004) e Martino (2010) a confiança é um facilitador da transação sob a ótica da contratação incompleta, de modo que a confiança pode expandir o não escrito (acordo informal) sobre o escrito (contrato formal) (MARTINO, 2010). Nesse sentido a contratada 'B' destaca "*eu trabalho geralmente com fornecedores que já conheço, quando eu trabalho com alguém de fora, geralmente eu tenho mais cuidado (...) por uma questão de picaretagem do mercado*".

A contratada contribui com o contratante ao permitir o acesso a serviços testados em projetos anteriores. Segundo a contratante ‘T’ acredita que caso buscasse individualmente cada serviço para executar a formatura *“teria gasto mais tempo, e não sei se ia ficar de qualidade por conta de não conhecer, eu gastaria quase a mesma coisa, não teria ficado um custo tão baixo”*. Corroborando a contratante ‘I’ explica que *“eu gastaria muito tempo, tempo é dinheiro, não sei se valeria a pena”*. A inferência é que os contratantes ponderaram os custos de transação associado à contratação, e não só o preço em si do contrato.

5.3 ALINHAMENTO ENTRE ACHADOS E PESQUISAS EMPÍRICAS EM SERVIÇOS

No contexto de serviço devido a subjetividade do objeto contratado a arbitragem é mais complexa (BOS, FRAJA, 2002; TEMIN, MAXWELL, 2003). Neste estudo empírico isso pode ser observado, especialmente porque apesar do instrumento de coordenação ser o contrato formal, os envolvidos, em especial os contratantes não consideram com uma alternativa viável a execução judicial, tentando sempre resolver os conflitos de forma amigável. Tal como no estudo de Signorini, Ross e Peterson (2015) o relacionamento de parceria e reputação se tornam mais importantes na contratação de serviços de formatura.

Além da natureza da contratação, o que faz o contrato formal perder relevância nesse contexto é que no momento inicial os contratantes não deram importância ao contrato, o que torna a execução mais favorável à contratada. E em segundo momento a dificuldade de ter uma escala que evidencie a qualidade do serviço, é expressa como uma dificuldade contratual para contratante e contratada. Para Nakhla (2003) a natureza incompleta do contrato exige um contrato mais dinâmico para incorporar novas informações, no caso da formatura, isso é alinhado entre contratante e contratado especialmente por meio de ata das reuniões.

No caso de serviços Lonsdale e Watson (2007) revelam três problemas relacionados ao oportunismo, elencados e comparados aqui com os resultados de pesquisa. Os três problemas são: a) **Questões pré-contratuais vinculado à complexidade** – na pesquisa a racionalidade limitada se torna mais evidente devido a complexidade reflexo da falta de experiência, execução a longo prazo e quantidade de transação subsequente; b) **Alavancagem de negociações frente as variações** – como a contratação é de execução a longo prazo, a mudança de cenário é evidente, podendo ter novas legislações e aumento/diminuição da quantidade de pagantes na festa e c) **Sombreamento da qualidade** – como o contrato é naturalmente incompleto, mas na conjuntura analisada tende a ser mais incompleto devido a complexidade e a assimetria de informação, a contratada tem como alterar o nível de

qualidade de atendimento do contratante, sem impactar em descumprimento de contrato.

Outra contribuição de Lonsdale e Watson (2007) refere-se aos fatores que afetam a relação pós-contratual, a saber: o relacionamento específico de ativos, o custo da mudança (busca, negociação, contratação e etc.) e o tempo, pois quando uma das partes precisa que a ação seja executada em um determinado período esta parte fica mais vulnerável. No caso da contratação de serviços de formatura dos três pontos mencionados por Lonsdale e Watson (2007) o último é mais relevante porque o contratante tolera perdas devido ao resultado principal e a execução da festa na data planejada, tal como aponta Bernardes e Pinho (2002).

O estudo de Temin e Maxwell (2003) aponta como solução as parcerias quando não é possível a integração vertical, desse modo as contratadas nesta pesquisa promovem parcerias. Inclusive as empresas organizadoras de eventos que procuraram integrar o salão de festa fizeram isso devido as mudanças de cenários e impossibilidade de manter os contratos de parceria antigos, tendo em vista que integrar aumenta o poder de decisão, mas também a complexidade de gestão.

As contratadas atuam como gestoras de uma rede de fornecedores, e segundo Durugbo e Erkoyuncu (2014) a atuação em rede tende a reduzir a incerteza. E isso para o contratante é importante tendo em vista que a contratação de uma empresa especializada em eventos ocorre justamente para uma eficiente organização do evento. E assim a organizadora de eventos pode reduzir o custo de transação do contratante pela manutenção do relacionamento com o fornecedor e registros das experiências conforme aponta Durugbo e Erkoyuncu (2014).

A comunicação com os fornecedores se torna importante no relacionamento de parceria e inclusive a comunicação é responsável pelo alinhamento de interesses em sistemas complexos (ENDE, 2003; PÉTER, 2007). Na contratação de serviços de formatura esse esforço de comunicação é muito importante tendo em vista que é preciso alinhar interesses dos pagantes (formandos que não são da comissão de formatura), dos contratantes (comissão de formatura), das contratadas (empresas de formatura) e dos fornecedores. No entanto, essa pesquisa se limita apenas a percepção dos contratantes e contratadas devido a exercerem maior influência nas decisões relacionadas ao evento, sendo esta uma limitação que não permite a generalização dos resultados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apontado não foram encontrados dados específicos relacionados ao setor de serviços de formatura e também há uma escassez de trabalhos científicos com esse objeto de estudo, especialmente no contexto nacional. Contudo os dados do setor de serviços - do qual os serviços de formatura fazem parte - demonstram a importância do setor para a economia brasileira. Assim como os estudos no contexto internacional relacionados à ECT aplicada ao setor de serviços forneceram importantes *insights* para a condução desta pesquisa.

O objetivo geral da pesquisa foi compreender como os custos de transação se apresentam na contratação de serviços com execução a longo prazo segundo a percepção de integrantes da comissão de formatura (contratante) e empresas organizadora de eventos (contratada). Nesse sentido os três primeiros objetivos específicos avaliam por meio da percepção do contratante e da contratada os atributos da transação e os pressupostos comportamentais, elementos orientadores da análise de Williamson (1985) para exame do alinhamento com a estrutura de governança. E por fim, busca-se o entendimento dos custos *ex post*, que segundo Williamson (1985) são o foco da ECT, apesar do autor também reconhecer a importância do alinhamento *ex ante*.

No estudo empírico encontrou-se alinhamento com os conceitos de especificidade de (marca, humana e especialmente a temporal) proposta por Williamson (1991). No que diz respeito a especificidade de marca, o investimento é feito por parte do contratante no sentido de gerar reputação de mercado, o que possibilitaria novas transações, e assim a continuidade do negócio. Ainda sobre a especificidade de marca, observou-se a importância desse elemento na escolha do contratante, a inferência é que isso aconteça especialmente por conta do objeto de contrato ser um serviço em geral de contratação única.

O investimento em especificidade humana é também da contratada, uma vez que esta precisa gerir os conhecimentos específicos humanos que possibilitam a elaboração, venda e execução de projetos de acordo com o perfil de cada turma. O contratante observa queda de qualidade na execução de serviço quando há rotatividade da equipe, enquanto a contratada percebe que a experiência a ajuda especialmente no gerenciamento de contratempos que são inerentes a esse tipo de projeto.

Por fim a especificidade de tempo está especialmente vinculada ao cronograma do projeto e a diminuição das possibilidades de ajustes conforme se aproxima a data de evento. De modo nesta pesquisa o entendimento é que o investimento seja feito pelo contratante e contratada, uma vez que a não execução do projeto provoca perda para as duas partes.

Quanto ao atributo frequência a figura 2, mostra que o relacionamento entre contratante e fornecedores é ocasional, enquanto o relacionamento de contratada e fornecedores é de natureza recorrente. Sendo assim a inferência é de que a participação da empresa organizadora de eventos na transação entre contratante e fornecedores possibilita que o primeiro, por meio da contratada tenha acesso a uma transação com característica recorrente, quando naturalmente esta seria ocasional.

A transação analisada além do objeto de contrato ser o serviço, o que acarreta uma série de incerteza quando ao padrão de entrega, também tem a peculiaridade de ter execução a longo prazo, ficando sujeito a alterações dos cenários projetados (incertezas). Deste modo os principais impactos identificados no contexto empírico são alterações no número de participantes do projeto, mudança na qualidade de produtos/serviços dos fornecedores, alterações de preços entre outros, o que gera necessidade de realinhamento contratual.

O realinhamento contratual (*ex post*) tem influência dos pressupostos comportamentais na transação, uma vez que no cenário inicial (*ex ante*) há assimetria de informação na relação entre contratante e contratada, especialmente por conta da inexperiência do primeiro. Esse contexto de transação associada à complexidade da contratação, resultante da necessidade de gerenciamento de uma cadeia de produtos/serviços que culminam na entrega do evento, reforça a natureza incompleta do contrato.

O desconhecimento faz com que no primeiro momento o contratante não tenha subsídios suficientes para a orientação de uma redação contratual que proteja o acordado. Isso também pode ser reflexo de falta de interesse, irresponsabilidade ou imaturidade para conduzir uma negociação do porte de um projeto de formatura. Enquanto a incompletude contratual deriva da racionalidade limitada que permite que o contrato tenha lacunas contratuais que possibilita o comportamento oportunista. No contexto analisado a apropriação oportunista deve-se especialmente a assimetria informacional, fazendo com que a contratada tenha a possibilidade de ter mais influência na relação entre contratante e fornecedores.

Os custos de transação são resultantes da racionalidade limitada e do oportunismo (SORRELL, 2007) notadamente neste caso tendo em vista que a falta de conhecimento do contratante no momento inicial, gera uma transação impactada por assimetria de informação em um contexto de complexidade por conta da intangibilidade do objeto de contrato, o tempo de execução do contrato e a quantidade de fornecedores envolvidos. Nesse cenário à assimetria de informação inicial e a incompletude contratual relacionada a complexidade e a racionalidade limitada, propicia lacunas contratuais que permitem apropriação oportunista.

No caso da transação examinada se traduz no aumento de custos do orçamento e uma

necessidade de negociar e proteger valor por parte dos contratantes. Assim por meio da análise dos atributos da transação e da influência dos pressupostos comportamentais no relacionamento estudado, foi possível identificar como custo *ex post* a necessidade de renegociação entre as partes impactando nos custos de transação.

Por fim há o entendimento de que o problema de pesquisa pode ser atendido por meio dos objetivos traçados. Uma vez que o problema é oriundo da seguinte pergunta: como os custos de transação se apresentam na contratação de serviço com execução a longo prazo segundo a percepção de contratante/contratada? Nesse sentido, os custos de transação *ex ante* surgem principalmente relacionado à escolha da contratada e *ex post* relacionados ao tempo aplicado no realinhamento contratual por meio de renegociação.

A relevância dos resultados está principalmente na exploração da ECT no contexto nacional de serviços, o que permite um alinhamento aos achados dos estudos internacionais. E também a investigação das peculiaridades desse tipo de transação, o que faz com que o trabalho possa ser base para estudos futuros no segmento de serviço que fazem a análise pelo viés da ECT.

Na análise de Coase (1937) o surgimento de uma empresa está relacionado a algum ganho de eficiência, pode-se inferir que a empresa organizadora de evento oferece também esse ganho as transações que resultam na realização de uma festa de formatura. O contratante justifica a contratação de uma empresa organizadora de evento pela comodidade, acesso a experiências de outros eventos, *know how* acumulado, segurança de uma indicação de fornecedores, o que de certa forma ajuda o contratante na decisão de uma contratação infrequente. E por parte dos fornecedores a empresa organizadora de eventos funciona com uma equipe de vendas terceirizada, de modo que há frequência nos relacionamentos e por vezes há ganhos em eficiência na transação, tal como relatado na análise de dados. A questão da incerteza também pode ser minimizada com a contratação da empresa organizadora de evento, tendo em vista a experiência desta na condução de eventos.

A partir do estudo empírico há a inferência de que a associação da ECT a teoria da agência pode contribuir a transação analisada. Uma vez que há representação de interesses, seja da comissão de formatura junto aos formandos, ou da organizadora de eventos junto aos fornecedores. Outra questão que a teoria de agência pode contribuir é na definição de ato e prêmios contratuais para proteção dos problemas de agência. Aqui mais uma limitação, é que não foram entrevistados aqueles que não participaram da comissão de formatura, sendo que há indícios de problemas de agência nessa relação.

Nesse sentido, há também o entendimento de que a teoria de redes pode colaborar na

gestão da empresa organizadora de eventos, uma vez que o negócio principal da empresa está relacionado a gestão de redes de fornecedores. Em relação ECT esta pode contribuir na decisão da empresa de integrar ou não mais atividades ao seu escopo de negócio a partir da análise comparativa dos custos de transação.

Ressalta-se que a característica qualitativa desta pesquisa não permite generalizações, sendo as inferências obtidas limitadas pelo corte da pesquisa, pelo perfil dos selecionados, pela escolha de elementos da cadeia de transatores que culminam na festa de formatura, pela peculiaridade cultural da região e pela pouca exploração do tema em estudos anteriores. Nesse sentido esta pesquisa pode ser base para a exploração da ECT no contexto de serviço, tal como os achados internacionais.

A partir do desenvolvimento desta pesquisa identificou-se possibilidades de continuidade para a exploração científica, assim para pesquisa futuras sugere-se a continuidade a partir de: formas híbridas de relacionamento entre contratada e fornecedores em cadeias de serviços, impacto na reputação em contratações de serviços e análise do movimento da especificidade temporal em contratações de longo prazo. A limitação principal desta pesquisa refere-se a análise ter se baseado na perspectiva do contratante e contratado, quando há outras transatores e outras transações que culminam na realização de uma festa de formatura.

REFERÊNCIAS

- ABEOC - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE EVENTOS. Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos do Brasil. **Especial Revista Eventos**. Florianópolis, 2014. Disponível em: <<http://www.abeoc.org.br/dimensionamento/>>. Acesso em: 29 Nov. 2016.
- ALCHIAN, A. A. The firm is dead: long live the firm a review of Oliver E. Williamson's The Economic Institutions of Capitalism. **Journal of Economic Literature**, v. 26, p. 65-79, 1988.
- AMATO NETO, João. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 33-42, Mar./Abr. 1995.
- AVELAR, E. A. A prática da formatura na educação superior: apontamentos para uma reflexão. **Dialogia**, São Paulo, v. 6, p. 149-156, 2007.
- ARTZ, Kendall W.; BRUSH Thomas H. Asset specificity, uncertainty and relational norms: an examination of coordination costs in collaborative strategic alliances. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 41, p. 337-362, 2000.
- AUBERT, Benoit A; RIVARD Suzanne , PATRY, Michel. A transaction cost approach to outsourcing behavior: Some empirical evidence. **Information & Management**, v. 30, p. 51-64, 1996.
- BALESTRIN, Alsones. ARBAGE, Alessandro Porporatti. A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, Jan/Jun. 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BERNARDES, R; PINHO, M. Aglomeração e aprendizagem na rede de fornecedores locais da Embraer. **Rede de Pesquisa em sistemas Produtivos e Inovativos Locais**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002. Disponível em <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/NTF2/NT%20Bernardes-Pinho.PDF>>. Acesso em: 01 Abr. 2017.
- BOS, Dieter; FRAJA, Gianni De. Quality and outside capacity in the provision of health services. **Journal of Public Economics**, v. 84, p. 199-218, 2002.
- BRITTO, Jorge. Cooperação Interindustrial e Redes de Empresa. IN: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e prática no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002
- BRUSLERIE, Hubert de La. Crossing takeover premiums and mix of payment: An empirical test of contractual setting in M&A transactions. **Journal of Banking & Finance**, v.37, p. 2106-2123, 2013.
- BÚRIGO, Carlos Cristina Dutra; RAMOS, Cléia Normandina Silveira. A formatura dos cursos de graduação como mecanismo de organização e desorganização do espaço público nas universidades federais. IN: **XI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul II Congresso Internacional IGLU**, Florianópolis, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/32863/8.12.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 30 Jun. 2016.

- CALABRESE, Armando; COSTA Roberta. Strategic thinking and business innovation: Abduction as cognitive element of leaders' strategizing. **J. Eng. Technol. Manage**, v 38, p. 24-36, Jul. 2015.
- CLARO, Danny Pimentel, CLARO, Priscila Boris de Oliveira, HAGELAAR, Geoffrey. Rede estratégica na seleção e na manutenção de relacionamentos com fornecedores: o caso MONL. **Revista de Administração**, São Paulo v.37, n.3, p.6-18, Jul./Set. 2002.
- CAMINHA, Urinei; LIMA Juliana Cardoso. Contrato incompleto: uma perspectiva entre direito e economia para contratos de longo termo. **Revista direito GV**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 155-200, Jan./Jun. 2014.
- CRAMPES, Claude; ESTACHE, Antonio. Regulatory trade-offs in the design of concession contracts. **Utilities Policy**, v. 7, p.1-13, Jan. 1998.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CROCKER, K. J.; MASTEN, S. E. Regulation and administered contracts revisited: lessons from transaction-cost economics for public utility regulation. **Journal of Regulatory Economics**, n.9, p. 5-39, 1996.
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov. 1937.
- COGGAN, Anthea, WHITTEN, Stuart M, BENNETT Jeff. Influences of transaction costs in environmental policy. **Ecological Economics**, v. 69, p. 1777-1784, Mai. 2010.
- COOPER. Donald R.: SCHINDER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COX, Archibald. The Legal Nature of Collective Bargaining Agreements. **Michigan Law Review**, v. 57, n. 1, p. 1-36, Nov. 1958.
- DIMAGGIO, P. J; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n.2, p. 147-160, 1983.
- DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvoanna S. (Orgs). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DURUGBO, Christopher; ERKOYUNCU, John A. Managing Integrated Information Flow for Industrial Service Partnerships: A Case Study of Aerospace Firms. **Procedia CIRP**, v. 16, p. 338-343, 2014.
- ENDE, Jan van den. Modes of governance of new services development for mobile networks A life cycle perspective. **Research Policy**, v. 32, p. 1501-1518, 2003.
- FAGUNDES, J. Economia Institucional: Custos de Transação e Impactos sobre Política de Defesa da Concorrência. **Textos para Discussão**, Rio de Janeiro, n. 407, 1997. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/grc/pdfs/custos_de_transacao_e_impactos_sobre_politica_de_defesa_da_concorrancia.pdf>. Acesso em: 01 Abr. 2017.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. *Revista Gestão & Produção*, Vol.6, n.3, Dez. 1999, p.147-161. Disponível em: https://www.fundacaofia.com.br/pensa/anexos/biblioteca/1932007113446_CompetitividadeeCoordena%C3%A7%C3%A3odeSistemasAgroindustriais.pdf. Acesso em: 14 Dez. 2017.

FIANI, Ronaldo. A natureza multidimensional dos direitos de propriedade e os custos de transação. *Economia e Sociedade*, Campinas, v. 12, p. 185-203, jul./dez. 2003. Disponível em: <<http://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ecos/article/view/8643064>>. Acesso em: 05 Mar. 2017.

FONTANA, A.; FREY, J. The interview: from neutral stance to political involvement. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.) **The Sage Handbook of Qualitative Research**: Third Edition. London: Sage, 2005.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis. Ed. Vozes, 2002.

GODOI, Christiane K; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. Entrevistas qualitativa: instrumento de pesquisa e evento: In: GODOI, Christine K.; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRASSI, Robson Antonio. Williamson e “formas híbridas”: uma proposta de redefinição do debate. *Economia e Sociedade*, Campinas, v. 12, n. 1 (20), p. 43-64, jan./jun. 2003.

GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v.21, p.203 - 215, 2000.

HANDLEYA, Sean M; BENTON, W. C. JR. The influence of exchange hazards and power on opportunism in outsourcing relationships. **Journal of Operations Management**, v. 30, p. 55-68, 2012.

HARRIS, Rebecca; BROWN Stephen; HOLT, Robin; PERKINS Elizabeth. Do institutional logics predict interpretation of contract rules at the dental chair-side? **Social Science & Medicine**, v. 122, p. 81- 89, 2014.

HART, Oliver; MOORE, J. Incomplete contracts and renegotiation. **Econometrica**, v. 56, n. 4, p. 755-785, Jul.1988.

HART, Oliver; MOORE John. Property rights and the nature of the firm. **Journal of Political Economy**, v. 98, p. 1119- 1158, 1990.

HERSCOVICI, Alain. Informação, conhecimento e Direitos de Propriedade Intelectual: os limites dos mecanismos de mercado e das modalidades de negociação privada – A contribuição de Williamson à análise dos Direitos de Propriedade Intelectual. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 21, n. 3, p. 667-694, Dez. 2012.

HUO, Baofeng; FU, Dijia; ZHAO, Xiande; ZHU Jingwen. Curbing opportunism in logistics outsourcing relationships: The role of relational norms and contract. **Int. J. Production Economics**, v. 182, p. 293-303, 2016.

HÖLMSTROM, Bengt. Moral hazard and observability. **The Bell Journal of Economics**, v. 10, p. 74-91, 1979.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Serviços**. Brasília, 2017. Disponível em: <<http://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos.html>>. Acesso em: 15 Abr. 2017.

JOSKOW, P. L. “Contract duration and relation specific investments: empirical evidence from coal markets”, **The American Economic Review**, v. 77 n.1, p. 168-185, Mar.1987.

_____. **New Institutional Economics**: a report card. Conference of International Society of New Institutional Economics, Budapest, Hungary, September, 2003. Disponível em: <<http://economics.mit.edu/files/1171>>. Acesso em: 01 Fev. 2017.

KIRMANI, Amna; RAO Akshay R. No Pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signaling Unobservable Product Quality. **Journal of Marketing**, v. 64, p. 66-79, 2000.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R.; ALCHIAN, A. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. **The Journal of Law and Economics**, v. 21, n. 2, p. 297-326, Out. 1978.

LONSDALE Chris; WATSON Glyn. Managing contracts under the UK’s Private Finance Initiative: evidence from the National Health Service. **Policy & Politics**, v. 35, n. 4, p. 683-700, 2007.

LYONS, Bruce R. Contracts and specific investment: an empirical test of transaction of theory. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 3, n. 2, p. 257-278, 1994.

MACAULAY, Stewart. Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study. **American Sociological Review**, v. 28, n. 1, p. 55-67, 1963.

MALATESTA , Deanna; SMITH Craig. Designing contracts for complex services. **Public Administration**, v.92, n. 3, p.531-548, 2014.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINO, G. Trust, contracting, and adaptation in agri-food hybrid structure. **International Journal on Food System Dynamics**, v. 4, p. 305-317, 2010

MASTEN, Scott E.; MEEHAN, James W, Jr; SNYDER, Edward A. The Costs of **Organization**. **Journal of Law, Economics, & Organization**, v. 7, n. 1.p. 1-25, 1991.

MASTEN, S. E. Contractual choice. **University of Michigan**, Business School, paper 99-003, Ago. 1998.

MÉNARD, Claude. The Economics of Hybrid Organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, p. 345-376, 2004.

MIRANDA, W. F.; MENDES, A. C. A.; SOUZA, G. J. P.; ZUCCOLOTTO, R. A economia dos custos de transação através do desenvolvimento da reputação favorável. **Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**, São Paulo, SP, Brasil, 2010. Disponível em <<http://www.congressousp.fipecafi.org/anais/artigos102010/462.pdf>>. Acesso em: 01 Abr. 2017.

MÜLLER Martin, AUST Huguette . Transaction costs detailed: single-industry studies and operationalization. **Industrial Management & Data Systems**, v. 111 p. 1287-1331, 2011.

- NAKHLA, Michel. Information, coordination and contractual relations in firms. **International Review of Law and Economic**, v. 23, p. 101-119, 2003.
- NEVES, Marcos Fava. Um modelo para construir ou revisar contratos em redes de empresas (network). **Revista de Economia e Administração**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 68-86, 2002. Disponível em: <http://markestrat.org/upload/e01b29a7accb8740c7ad8cd9a5d3c689-ummodeloparaconstruירourevisarcontratosemredesdeempresas.pdf>. Acesso em: 05 Mar. 2017.
- NORTH, Douglass C. Transaction Costs, Institutions, and Economic Performance. **Journal of Economic Perspectives**, Pittsburgh, v. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.
- NORTH, Douglass C. Transaction Costs, Institutions, and Economic Performance., Occasional Papers n. 30, 1992.
- PAS – PESQUISA ANUAL SERVIÇOS. Rio de Janeiro, v. 17, p.1-4, 2015. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/150/pas_2015_v17_informativo.pdf>. Acesso em: 28 Nov. 2017.
- PÉTER, Judit. Law and sustainability: The impact of the Hungarian legal structure on the sustainability of the water services. **Utilities Policy**, v. 15, p. 121-133, Jan. 2007.
- POHLMANN, Marcelo Coletto; AGUIAR, Andson Braga de; BERTOLUCCI, Aldo; MARTINS, Eliseu. Impacto da especificidade de ativos nos custos de transação, na estrutura de capital e no valor da empresa. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, Edição Especial, p. 24 - 40, 30 Jun. 2004.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS Ernani Cesar de. **metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <[file:///C:/Users/Master/Downloads/E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Master/Downloads/E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2%20(2).pdf)>. Acesso em: 18 Set. 2016.
- REGAN, Patrícia B. On-the-Job Training, Layoff by Inverse Seniority, and the Incidence of Unemployment. **Journal of Economics and Business**, v. 44, p. 317-324, 1992.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROCHA, Alba Valéria Moraes Amaral; GUERREIRO, Reinaldo. Efeitos do advento da agência reguladora sob a ótica da Economia dos Custos de Transação (ECT) no nível de eficiência de serviços públicos prestados: Um estudo na SABESP. **Contabilidade, Gestão e Governança**. Brasília, v. 16, n. 1, p. 51 - 67 Jan./Abr. 2013
- ROSENBAUM, Stephen. Design of contracts between knowledge-intensive service firms in comparative property right settings. **Journal of Services Marketing**, V. 27, p. 416-428, 2013.
- SAES, M. S. M. Como adquirir vantagens competitivas sustentáveis: quatro abordagens teóricas. In: SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação de quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala**. São Paulo: Annablume, Fapesp, 2009.
- SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **PIB**. Disponível em: <http://datasebrae.com.br/pib/#setores>. Acesso em: 11 Fev. 2018
- SEMESP – SINDICATO DAS MANTENEDORAS DE ENSINO SUPERIOR. **Mapa do Ensino Superior**. São Paulo, 2016. Disponível em: <http://convergenciacom.net/pdf/mapa_ensino_superior_2016.pdf>. Acesso em: 15 Abr. 2017

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

SILVA, César Augusto Tibúrcio; CUNHA, Jameson Reinaux da. O tempo como direcionador de custo no setor de serviços. In. Congresso Brasileiro de Custos. **Anais**. III Congresso Brasileiro de Custos, Curitiba, Out. 1996.

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

SOUZA JUNIOR, Roberto Tadeu de; BALBINOTTO NETO, Giacomo A necessidade de agências reguladoras sobre a perspectiva da Nova Economia Institucional. In: 30º. **Anpad** de 23 a 27 de Setembro de 2006, Salvador/BA. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-2026.pdf>>. Acesso em: 05 Mar. 2017

STORT, Daniella Lino Rosa; OLIVEIRA Janete Gonçalves de. Organização de Eventos: A Competitividade das Empresas que Organizam Eventos de Formatura em Salvador. **Revista Unifacs**, v.10, n. 1, 2006. Disponível em: <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/sepa/article/view/44>. Acesso em: 02 Nov 2016.

SUSARLA, Anjana , BARUA, Anitesh e WHINSTON Andrew B. A Transaction Cost Perspective of the "Software as a Service" Business Model. **Journal of Management Information Systems**, v. 26, n.2 p. 205-240. 2009.

TEMIN, Peter; MAXWELL James. Corporate contracting for health care. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 52, p. 403-420, 2003.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. IN: VIEIRA, M. M.; ZOUAIN, D. M. (Orgs). **Pesquisa qualitativa em administração: Teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VITA, Glauco de; TEKAYA, Arafet; WANG, Catherine L. Asset specificity's impact on outsourcing relationship performance: A disaggregated analysis by buyer–supplier asset specificity dimensions. **Journal of Business Research**, v. 63 p. 657-666, 2010.

_____, _____, _____. The Many Faces of Asset Specificity: A Critical Review of Key Theoretical Perspectives. **International Journal of Management Reviews**, V. 13, p. 329-348, 2011.

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

_____. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

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

_____. **The Mechanisms of Governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

_____. Transaction cost economics: the natural progression. **Journal of Retailing**, v. 86, p. 215-226, 2010.

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

ZYLBERSZTAJN, Décio. Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados. **RER**, Rio de Janeiro, vol. 43, n. 03, p. 385-420, Jul./Set 2005.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista exploratória – contratante na fase final do contrato

1. Qual é o significado da festa de formatura para você?
2. Qual é o nome da empresa de formatura e porque escolheram?
3. Como será a formatura de vocês? Baile junto ou separado?
4. O que vocês mais se importavam dos itens na contratação?
5. Até quanto a turma estava disposta a pagar?
6. Qual foi o primeiro item definido na contratação? Local e data?
7. No que a empresa de formatura ganha? Que produtos deles terão na sua formatura?
8. Como ficou a questão da fotografia e vídeo? Vocês poderão levar equipamentos próprios?
9. Quais os conflitos ou problemas que estão ocorrendo na organização da formatura?
10. Quem analisou os termos do contrato?
11. Qual foi o critério para a formação da comissão de formatura?
12. O que você acha dos dois modelos de contrato – com e sem promoção, foi bom?
13. Vocês já colocaram ou acham que vão colocar algum dinheiro adicional?
14. Alguma promessa da empresa de formatura foi quebrada? O que mudou desde a contratação?
15. Porque decidiu participar da comissão de formatura?
16. Você se sente lesada de alguma forma pela empresa de formatura?
17. O que espera da formatura?

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista exploratória – contratante na fase inicial do contrato

BLOCO DE PERGUNTAS VINCULADAS A RACIONALIDADE/LIMITADA			
MAXIMIZAÇÃO DE UTILIDADE	ALOCÇÃO DE RISCO	CONTRATO INCOMPLETO	SALVAGUARDAS CONTRA TUA IS
	MECANISMO DE INCENTIVO	ESPECIFICAÇÃO DO SERVIÇO	
<p>Porque a empresa contratada foi considerada a melhor opção?</p> <p>Atenção na negociação Banda desejada Data/local desejado Oferecem convites de outras formaturas Espaço de atendimento na empresa atrativo Projeto de festa mais atrativo Melhor condição de pagamento Gestão de recebimento Melhor custo benefício Referências de qualidade</p> <p>Neutro: 2 e ótimo: 8 (contagem)</p>	<p>Quem é o principal prejudicado se a festa de formatura não ocorrer?</p> <p>F CF EF F + CF F+ EF F+ CF + EF CF + EF</p> <p>FORMANDO=F COMISSÃO DE FORMATURA = CF EMPRESA DE FORMATURA = EF</p>	<p>O que incentivava a empresa a executar um bom serviço?</p> <p>Interesse em indicações Obrigações contratuais Acordo informal risco da Quebra de contrato</p>	<p>Qual era o percentual de especificação do serviço no contrato?</p> <p>5% especificação do serviço 20% especificação do serviço 40% especificação do serviço 60% especificação do serviço 80% especificação do serviço 100% especificação do serviço</p>
			<p>Quem o contrato protegia mais?</p> <p>Comissão de formatura Empresa de formatura Nenhuma das partes Ambas as partes</p>
INFLUÊNCIA DE PREFERÊNCIAS	DIFICULDADE DE PROCESSAR TODAS AS INFORMAÇÕES		
<p>Qual foi o percentual de impacto da comissão de formatura na escolha da contratada?</p> <p>5% influência da Comissão 20% influência da Comissão 40% influência da Comissão 60% influência da Comissão 80% influência da Comissão 100% influência da Comissão</p>	<p>Quantas empresas de formatura foram analisadas?</p> <p>1 Empresa 2 Empresas 3 Empresas 4 Empresas 5 Empresas 6 Empresas</p>		

BLOCO DE PERGUNTAS VINCULADAS AO OPORTUNISMO					
SERVÍÇO ABAIXO DA QUALIDADE	SHIRKING	RETER DE RECURSOS DO CLIENTE	CAÇA FURTIVA	RISCO MORAL	SELEÇÃO ADVERSA
<p>A empresa pode entregar intencionalmente um serviço abaixo da performance combinada?</p> <p>Sim, pois não temos resguardas contratuais. Não, pois podemos quebrar o contrato. Não, pois eles valorizam a reputação</p>	<p>Sim, pois não temos resguardas contratuais. Não, pois podemos quebrar o contrato. Não, pois eles valorizam a reputação</p>	<p>A empresa pode reter algum recurso não acordado?</p> <p>Sim, recebendo comissão com acordo de preço Não, pois a empresa é honesta. Não, pois não há informação sigilosa. Não há essa possibilidade</p>	<p>A empresa pode interferir em alguma negociação por dispor de informação privilegiada?</p> <p>Sim, fornecer limite de orçamento. Não, pois a empresa é honesta. Não, pois não há informação sigilosa.</p>	<p>A empresa pode alterar intencionalmente a qualidade dos serviços prestados a cada formatura?</p> <p>Sim, pois o contrato não é específico. Sim, pois depende de pessoas. Não, pois o contrato é específico. Não, pois é interesse deles o bom resultado.</p>	<p>A empresa pode não ter alguma habilidade que declarou?</p> <p>Sim, pois o serviço não pode ser experimentado antes Sim, pois a equipe pode mudar. Sim, pois o interesse é fechar o contrato. Não, pois está especificado no contrato.</p>
NÃO DIVULGAÇÃO ESTRATÉGICA					INTERESSE EM NOVAS TRANSACÇÕES
<p>O que a empresa pode omitir que mudaria sua decisão de contratação?</p> <p>PF: Problemas no fluxo de caixa PE: Processos de fornecedores. PC: Processos de clientes. ER: Elevada rotatividade</p> <p>Neutro: 1 e ótimo: 4 (contagem)</p>	<p>Quantas vezes as empresas contactadas disseram ou forneceram informações no processo de contratação?</p> <p>Nenhuma 1 vez 2 vezes Mais de 3 vezes</p> <p>Nenhuma nova formatura organização de aniversário Organização de casamento Organização de eventos empresariais Nenhuma</p> <p>Neutro: 1 e ótimo: 4 (contagem)</p>	<p>Quantas vezes as empresas contactadas disseram ou forneceram informações no processo de contratação?</p> <p>Quantas são as possibilidades de você novamente precisar de uma empresa organizadora de eventos?</p>	<p>Quantas vezes as empresas contactadas disseram ou forneceram informações no processo de contratação?</p> <p>Quantas são as possibilidades de você novamente precisar de uma empresa organizadora de eventos?</p>	<p>Quantas vezes as empresas contactadas disseram ou forneceram informações no processo de contratação?</p> <p>Quantas são as possibilidades de você novamente precisar de uma empresa organizadora de eventos?</p>	<p>Quantas vezes as empresas contactadas disseram ou forneceram informações no processo de contratação?</p> <p>Quantas são as possibilidades de você novamente precisar de uma empresa organizadora de eventos?</p>

HUMANO		MARCA	
BLOCO DE PERGUNTAS VINCULADAS A ESPECIFICIDADE DE ATIVO			
KNOW HOW	HABILIDADE	REPUTAÇÃO	PUBLICIDADE
<p>Qual era o Kow How esperado da empresa contratada?</p> <p>Conhecimento de fornecedores. Gestão de agenda do evento Gerenciamento financeiro. Organização do cerimonial</p> <p>Neutro: 1 e ótimo: 4 (contagem)</p>	<p>Quanto você espera que as habilidades da empresa impacte no resultado do evento?</p> <p>10% impacto 20% impacto 40% impacto 60% impacto 80% impacto 100% impacto</p>	<p>Quanto a reputação da empresa impactou sua decisão de contratação?</p> <p>10% impacto 20% impacto 40% impacto 60% impacto 80% impacto 100% impacto</p>	<p>Publicidade antes da contratação?</p> <p>Conhecidos, amigos.... Facebook Instagram Outdoor Rádio Tv internet Indo a eventos</p> <p>Neutro: 1 e ótimo: 4 (contagem)</p>

APÊNDICE C - Cadastramento *online*

Contratação de Formatura

Meu nome é Janaína Ferraz sou aluna do programa de mestrado em Administração (PPA/UEM) e estou desenvolvendo minha pesquisa relacionada a contratação de serviços de formatura. Caso você tenha contratada uma empresa para organizar sua festa de formatura gostaria de ouvir sua experiência. O questionário é de preenchimento rápido, e sua contribuição será muito valiosa para a pesquisa que está sendo desenvolvida.

***Obrigatório**

Endereço de e-mail *

Seu e-mail

Qual graduação você cursa ou cursou? *

Sua resposta

Em qual instituição de ensino você estuda ou estudou? *

Faculdade Alvorada

Faculdade Cidade Verde (FCV).

Faculdade Metropolitana de Maringá (FAMMA)

Faculdade de Engenharia e Inovação Técnica Profissional (FEITEP)

Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR)

Universidade Estadual de Maringá (UEM)

Unicesumar

Outro:

Quando sua festa de formatura ocorreu ou ocorrerá? *

2016

2017

2018

Outro:

Qual a empresa de formatura que você contratou? *

Euphoria formaturas

Épura Formaturas

Fávaro Eventos

Maringá Eventos

RM Eventos

Outro:

Você participa/participou da comissão de formatura? *

Sim

Não

Qual foi a principal vantagem em contratar a empresa de formatura? *

Sua resposta

Quais foram os principais problemas que ocorreram durante a execução do contrato de formatura? *

Sua resposta

Nome completo *

Sua resposta

Data de Nascimento *

Data

Gênero *

Feminino

Masculino

Você poderia indicar contato (telefone, e-mail, facebook e etc.) de amigos seus que poderiam contribuir com essa pesquisa, especialmente aqueles que participaram das negociações por meio da comissão de formatura?

APÊNDICE D - Roteiro de entrevista do contratante

Dados de Perfil:	
Data:	
Local da entrevista:	
Nome:	
Gênero:	
Idade:	
Curso:	
Instituição:	
Ano de festa de formatura:	
Quantos formandos participam do investimento?	
Empresa contratada:	
Investimento da formatura foi individual ou a família ajudou?	
1	No caso de cancelamento do processo de formatura, você acredita que outra comissão de formatura poderia aproveitar os produtos/serviços contratadas pela sua comissão de formatura? Por quê?
2	Em relação ao local da sua formatura, você tinha alguma necessidade especificada para a locação? Se sim, quantos espaços na cidade atendiam esse requisito?
3	Existia algum ativo físico que era essencial para o seu projeto de formatura ocorrer?
4	O quanto você considera que a experiência/know-how são necessários para qualidade do evento? [resposta em %]
5	O quanto foi importante na execução do projeto a rede de fornecedores disponibilizados pela empresa de formatura? [resposta em %]
6	A habilidade de negociação e gestão de conflitos é importante para a boa execução do projeto de formatura?
7	A empresa fez algum investimento específico para atender o seu projeto de formatura? Se sim, qual é o montante do valor investido?
8	O quanto a marca impactou na sua decisão de contratação de empresa de formatura? [resposta em %]
9	Qual é a reputação no mercado da empresa que você contratou?
10	O que você contratou no seu primeiro ano de contrato com a empresa de formatura? Local, banda etc.?
11	Qual contratação requer mais antecedência? [mapear a escala de tempo, itens a questionar local, <i>buffet</i> , banda e decoração]
12	Em qualquer momento você poderia trocar de fornecedor se desejasse?
13	A empresa desenvolveu algum processo específico para atendimento do seu projeto de formatura?
14	Foi importante na sua contratação a empresa gerir a emissão de boleto para os formandos?
15	Qual é a complexidade da contratação de uma festa de formatura?
16	Teve alguma informação que você não sabia no momento da contratação, que mudaria a decisão tomada?
17	O que você aprendeu em relação a produção de uma festa de formatura?
18	Houve alguma mudança de contexto do projeto de formatura que exigiu alguma renegociação com os envolvidos?
19	Quais eram as incertezas em relação ao acontecimento da festa de formatura?
20	Em alguma contratação a empresa vendeu uma habilidade/nível de serviço que na realidade não tinha?
21	A empresa pode entregar intencionalmente um serviço abaixo da qualidade, por quê?
22	A empresa de formatura ou os fornecedores entregaram um serviço abaixo da qualidade contratada?
23	Você acha que em alguma negociação com fornecedores a empresa lhe prejudicou? Ex.: Divulgar informações suas que ela tinha conhecimento.
24	Algum formando teve mais benefício por estar na comissão de formatura?
25	Você é capaz de monitorar se a empresa de formatura está entregando o serviço na qualidade acordada?
26	A empresa de formatura contratada foi a melhor opção para execução do projeto de formatura, por quê?

27	E as demais contratações, você considera que os contratos fechados foram os mais benéficos para sua comissão de formatura, por quê?
28	Você acredita que a empresa de formatura ajudou você a diminuir custos nas contratações com os fornecedores?
29	Você considera que o seu contrato lhe protegia na relação contratual com a empresa de formatura?
30	Existiu alguma situação específica que tiveram que negociar posteriormente, por que não estava prevista no contrato?
31	Alguma vez você percebeu que integrantes da comissão de formatura estavam buscando interesses individuais, e não os da turma?
32	Alguma vez você constatou que a empresa de formatura estava agindo por interesses próprios, divergentes da comissão de formatura?
33	Você tinha alguma incerteza relacionada ao comportamento das pessoas?
34	Caso seja possível o repasse dos produtos/serviços para outra comissão de formatura, você perderia algum valor monetário nessa transferência?
35	Que tipos de problemas você teve após a assinatura do contrato?
36	O que você entende que era direito seu no contrato de formatura?
37	Você acredita que o contato pode proteger todos os seus direitos contratadas?
38	Você acredita que por meio do contrato o tribunal poderia resolver reclamações de ambas as partes na justiça? Por quê?
39	Quantas vezes você precisou renegociar os valores com a empresa de formatura, depois do contrato assinado?
40	Você ameaçou alguma vez quebrar o contrato, seja com os fornecedores ou com a empresa de formatura?
41	Os fornecedores ou empresa de formatura alguma vez propuseram a rescisão contratual?
42	Você alguma vez quis trocar de fornecedor? Por quê?
43	Qual seria a consequência de romper com um fornecedor?
44	Quais produtos/serviços eram executados pela empresa de formatura? Ex.: Gestão do evento, cobertura fotográfica e etc.
45	Você percebeu que a empresa de formatura terceirizou alguma atividade? Ex.: Segurança.
46	Você percebeu se a empresa de formatura e os fornecedores trocavam informações com frequência?
47	Você percebeu se a empresa de formatura e os fornecedores utilizam recursos em comum? Ex. Local.
48	Você entende que a empresa de formatura tem uma rede de fornecedores fixos?
49	Você conseguiu perceber se fornecedor ou empresa de formatura já trabalharam juntos anteriormente?
50	Você acha que a empresa de formatura deseja vender outros produtos/serviço para você?
51	Você acha que a empresa de formatura tem interesse em utilizar sempre os mesmos fornecedores? Por quê?
52	Você considerou a reputação dos fornecedores contratadas para fazer a contratação?
53	Você entende que a empresa de formatura tinha uma marca para honrar?
54	Você tinha confiança nos fornecedores contratadas?
55	Você tinha confiança na empresa de formatura contratada?
56	Você conseguiu perceber relação de confiança entre empresa de formatura e fornecedores?
57	Por que você decidiu fazer uma festa de formatura?
58	Você acredita que algo além do contrato estimula a empresa ou fornecedores a executar um serviço de qualidade?

APÊNDICE E - Roteiro de entrevista da contratada

Dados de Perfil:	
Data:	
Local da entrevista:	
Nome da empresa:	
Tempo de mercado:	
Produtos/Serviços:	
Número de eventos anuais:	
Gestão Familiar?	
Nome do entrevistado:	
Cargo:	
Você tem alguma fonte oficial de dados do setor de eventos? Ex.: Faturamento, número de empresa, tipos de eventos e etc.	
1	Como você entende que os serviços da empresa de formatura geram valor para o cliente?
2	A empresa tem um local próprio de eventos?
3	A empresa costuma pré-agendar datas comerciais para festas nos espaços da região?
4	Existe espaços exclusivos a determinadas empresas de eventos?
5	Quais são os ativos físicos que vocês fizeram investimentos para atender aos eventos de formatura? Ex. Espaço temático.
6	O quanto você considera que a experiência/know-how da empresa impacta no resultado do evento?
7	A habilidade de negociação e gestão de conflitos é importante para a boa execução do projeto de formatura?
8	Qual é a rotatividade anual dos funcionários?
9	Existe alguma ação de gestão para preservar o capital intelectual da empresa?
10	A empresa faz check list de operação para execução dos eventos?
11	Você considera que a habilidade de relacionamento é importante para lidar com os contratantes?
12	A habilidade de fazer orçamento é importante para uma empresa de formatura?
13	Como ocorre a gestão de fluxo de caixa de cada evento?
14	A empresa tem alguma referência externa para sempre se manter atualizada com novidades no setor de festa de formatura?
15	A empresa já fez investimento específico na tentativa de fidelizar um curso de graduação?
16	Há alguma ação de marketing que visa fortalecer a marca da empresa?
17	Há algum cuidado específico em relação a gestão da reputação da empresa?
18	Você acredita que a sua marca ajuda a fechar os contratos? Por quê?
19	Existe algum padrão de festa mínimo para a manutenção da marca da empresa?
20	O quanto é importante uma agenda de contratações para uma boa execução do projeto de formatura?
21	Há contratações que tem momento certo para acontecer?
22	Há benefícios para quem contrata antes um produto/serviço no caso de eventos?
23	É possível trocar de fornecedor em qualquer momento da execução do projeto de formatura?
24	A empresa desenvolveu algum processo específico para atendimento de algum cliente, curso ou faculdade em específico?
25	A gestão do capital financeiro do projeto de formatura pela empresa organizadora de eventos é importante? Por quê?
26	Você acredita que a falta de conhecimento do contratante no que diz respeito a eventos, faz com que ele não saiba comparar as propostas das empresas organizadoras de formatura?
27	O que torna a execução de uma festa de formatura complexa?
28	É comum os contratantes negarem ou não falarem informações importantes para as relações de contratação?
29	Quais foram as principais mudanças de contextos (contingências) que você teve que gerenciar enquanto organizador de eventos?

30	No caso da contratação de formatura, é possível prever todas as possíveis contingências?
31	Alguma vez um comportamento do contratante lhe causou prejuízo?
32	Alguma vez um comportamento do fornecedor lhe causou prejuízo?
33	No caso dos fornecedores contratadas, alguma empresa vendeu uma habilidade/nível de serviço que na realidade não tinha?
34	Há variação na qualidade do atendimento no caso do serviço, seja por parte da empresa ou dos fornecedores contratadas? Por quê?
35	Que informações do contratante são apresentadas ao fornecedor para que esse faça um orçamento?
36	Vocês monitoram algum indicador de qualidade do serviço prestado?
37	A empresa de formatura consegue reduzir custos por conta da compra em massa de produtos ou serviços?
38	Qual o maior percentual de receitas da empresa, o pagamento pelos serviços prestados ou o repasse da comissão dos fornecedores?
39	Você acredita que o seu contrato de serviço é completo, isto é, prevê saídas para as contingências e está claro no que diz respeito a direitos e deveres?
40	Quantas vezes em média é preciso renegociar preços com os contratantes?
41	Você considera que o contrato de serviço de formatura precisa ser flexível, por quê?
42	Alguma vez você percebeu que integrantes da comissão de formatura estavam buscando interesses individuais, e não os da turma?
43	Há situações que o interesse da comissão de formatura diverge do interesse da empresa de formatura?
44	Você tinha alguma incerteza relacionada ao comportamento das pessoas?
45	Há algum aproveitamento dos produtos utilizados em uma festa de formatura?
46	Que tipos de problemas geralmente ocorrem após a assinatura do contrato?
47	Quais são os direitos da empresa de formatura em um contrato de formatura?
48	Quais são os direitos do contratante em um contrato de formatura?
49	Você acredita que por meio do contrato o tribunal poderia resolver reclamações de ambas as partes no caso de serviços relacionados a formatura? Por quê?
50	Você já ameaçou alguma vez quebra o contrato, seja com os fornecedores ou a comissão de formatura?
51	Os fornecedores ou comissão de formatura alguma vez propuseram a rescisão contratual?
52	Quais produtos/serviços são executados pela empresa de formatura? Ex.: Gestão do evento, cobertura fotográfica e etc.
53	Vocês já pensaram em integrar todos os serviços necessários para realização de um evento de formatura? Ex. Buffet, fotografia, local e etc.
54	Quais são os produtos/serviços que a empresa prefere terceirizar a executar internamente? Ex. Cerimonialista.
55	É comum a troca de informação com os fornecedores durante a execução do contrato? Ou isso sempre ocorre por meio da comissão de formatura?
56	Tem algum fornecedor que vocês compartilham recursos? Ex. Mesmo representante de venda.
57	Você entende que seus fornecedores atuais são parceiros?
58	Algum fornecedor já precisou ser desligado da sua rede de fornecedores? Por quê?
59	Você acha importante trabalhar sempre com os mesmos fornecedores, por quê?
60	Alguma vez um parceiro pediu desligamento da rede por questão de valores?
61	O quanto a frequência de projetos é importante no relacionamento com o fornecedor?
62	O contratante dos serviços de formatura em geral é contratante de um único evento, é possível fidelizá-lo?
63	Você considera a reputação dos fornecedores para tê-los nos eventos que coordena?
64	Quanto a confiança é importante na relação contratante e contratada?
65	Quanto a confiança é importante na relação com os fornecedores?
66	Como a confiança ajuda no processo de contratação?
67	O que além do contrato estimula os fornecedores a executar o serviço de qualidade?
68	Na sua opinião o que uma formatura significa para o contratante?