



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO DE  
POLÍTICAS PÚBLICAS – FACE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – MPA

ILNAH MARIANNE PEREIRA MELO

**DESEMPENHO NA GESTÃO DE PÁTIOS DE UMA INSTITUIÇÃO POLICIAL: UM  
ESTUDO À LUZ DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO**

BRASÍLIA  
2022

ILNAH MARIANNE PEREIRA MELO

**DESEMPENHO NA GESTÃO DE PÁTIOS DE UMA INSTITUIÇÃO POLICIAL: UM  
ESTUDO À LUZ DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Cleidson Nogueira Dias

BRASÍLIA  
2022

ILNAH MARIANNE PEREIRA MELO

**DESEMPENHO NA GESTÃO DE PÁTIOS DE UMA INSTITUIÇÃO POLICIAL: UM ESTUDO À LUZ DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Aprovado em: 25 de fevereiro 2022.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Cleidson Nogueira Dias (Orientador)  
Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade de Brasília – UnB

---

Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Membro Externo à UnB

---

Prof. Dr. Edgar Reyes  
Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade de Brasília – UnB

*À Deus, que me dá forças e amparo para perseguir meus objetivos; à minha filha, pela compreensão e afeto com que entendeu minhas ausências; e aos meus pais, que sempre me incentivaram.*

## **AGRADECIMENTOS**

Deus é quem me deu forças e inspiração para seguir nessa jornada. Jornada difícil, em meio à pandemia, conciliando trabalho, família e estudo. Foram meses de dedicação e muita superação. Sem Ele, nada seria possível; por isso, a Deus é o meu maior agradecimento.

Agradeço à minha filha, que, mesmo pequena e à sua maneira, compreendeu minhas ausências, e aos meus pais, que sempre acreditaram em mim, me incentivaram e me apoiaram. Apesar da distância, meus pais sempre se fizeram presentes, me dando o suporte necessário quando precisei.

Agradeço também ao meu orientador, Prof. Dr. Cleidson Nogueira Dias, que, com muita paciência, soube me indicar o caminho a seguir. Assim como agradeço aos demais professores que cederam um pouco de seus conhecimentos e experiências e me auxiliaram na minha construção acadêmica.

O que dizer dos meus colegas de turma... em especial aqueles que, além da academia, são colegas de trabalho. Sem eles, a jornada seria mais difícil. Sempre me apoiaram, desde o início.

E, no trabalho, além dos que compartilhavam os deveres do mestrado, muitos foram os que também me incentivaram. Agradecimento especial àqueles que colaboraram com a pesquisa.

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo averiguar se os custos de transação e os tipos de mecanismos de monitoramento e controle influenciam o desempenho nas diferentes estruturas de governança da gestão de pátios da PRF. Para atender a tal objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, do tipo descritiva, de recorte transversal no ano de 2021, bem como abarcado o período de vigência dos instrumentos vigentes em 2021 e os objetos de análise na pesquisa. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental e aplicação de questionário e analisados por meio da Análise Qualitativa Comparativa (QCA) e da Análise de Conteúdo. O questionário foi respondido por servidores da instituição pesquisada responsáveis pela gestão de pátio (N=19). Esse instrumento de pesquisa coletou informações acerca de pressupostos e atributos da Teoria dos Custos de Transação (oportunismo, incerteza, especificidade de ativos e mensurabilidade de serviço) e dos mecanismos de monitoramento e controle do tipo confiança e hierarquia. Adicionalmente, a pesquisa documental contribuiu com dados referentes à frequência das transações e desempenho dos casos investigados. O questionário foi construído a partir de instrumentos já testados e validados, tendo sido executado um pré-teste para minimizar possíveis falhas na aplicação. A relevância do estudo reside no fato de ter emergido, no contexto das reformas da Administração Pública, a necessidade de se estudar comparativamente as diversas estruturas de governança, formadas por diferentes atores, para provisão de serviços públicos. Na perspectiva das lacunas, a Teoria dos Custos de Transação (TCT) propõe que estudos acerca dos custos de transação orientem a decisão sobre alocação dos recursos na economia; assim, a presente pesquisa traz um avanço aos estudos atuais concernentes à análise da frequência das transações e dos tipos de controle existentes nas estruturas de governança. Os resultados mostraram a relevância da terceirização do serviço estudado e que a gestão de pátio tende a ter melhor desempenho quando há a combinação de contratação de particular e a celebração de acordo com outro ente público. Além disso, os achados evidenciaram que a recorrência das transações foi um importante fator para o bom desempenho da gestão de pátio. Por fim, o presente estudo traz contribuições teóricas ao investigar a frequência e os tipos de mecanismos de monitoramento e controle no âmbito dos custos de transações e, ainda, pode auxiliar gestores na tomada de decisões operacionais e estratégicas.

**Palavras-chave:** custos de transação; monitoramento; controle; desempenho; serviço público; QCA.

## ABSTRACT

The present study aims to determine whether transaction costs and the types of monitoring and control mechanisms influence performance in the different governance structures of PRF cars' deposit management. To meet this objective, the research was carried out a qualitative, descriptive, cross-sectional survey in the year 2021, as well as covering the period of validity of the instruments in force in 2021 and objects of analysis in the study. through documental research and application of a questionnaire and analyzed through Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Content Analysis. The questionnaire was answered by employees of the researched institution responsible for cars' deposit management (N=19). This research instrument collected information about the assumptions and attributes of the Transaction Cost Theory (opportunism, uncertainty, asset specificity and service measurability) and the trust and hierarchy type monitoring and control mechanisms. Additionally, the documentary research contributed with data regarding the frequency of transactions and performance of the investigated cases. The questionnaire was built from instruments that had already been tested and validated, and a pre-test was carried out to minimize possible failures in the application. The relevance of the study lies in the fact that the need to comparatively study the different governance structures formed by different actors for the provision of public services emerged in the context of Public Administration reforms. From the perspective of gaps, the Transaction Cost Theory (TCT) proposes that studies on transaction costs guide the decision on the allocation of resources in the economy, so this research brings an advance to current studies concerning the analysis of the frequency of transactions and the types of control existing in governance structures, whose results showed the relevance of outsourcing the service studied and that cars' deposit management tends to perform better when there is a combination of private contracting and the conclusion of an agreement with another public entity. In addition, the findings showed that the recurrence of transactions was an important factor influencing the good performance of cars' deposit management. Finally, the present study brings theoretical contributions by investigating the frequency and types of monitoring and control mechanisms in the context of transaction costs and also helps managers in making operational and strategic decisions.

**Keywords:** transaction costs; monitoring, controlling, performance, public service, QCA.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Conceitos: custos de transação.....	22
Quadro 2 – Especificidade de ativos.....	29
Quadro 3 – Características dos arranjos institucionais.....	34
Quadro 4 – Mecanismos de coordenação.....	35
Quadro 5 – Desenvolvimento da pesquisa.....	53
Quadro 6 – Categorias de análise.....	54
Quadro 7 – Questionário.....	57
Quadro 8 – Análise de dados.....	61
Quadro 9 – Lista de conjuntos.....	63

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Descrição respondentes – Tempo de trabalho.....	66
Gráfico 2 – Descrição respondentes – Experiência em Gestão de Pátio.....	66

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Modalidades de gestão de pátios na PRF e Casos Investigados.....	68
Tabela 2 – Frequência.....	70
Tabela 3 – Frequência das respostas aos itens componentes das variáveis investigadas...	71
Tabela 4 – Itens – Oportunismo.....	75
Tabela 5 – Frequência de presenças e ausências dos itens de oportunismo nos casos de sucesso.....	76
Tabela 6 – Itens – Incerteza.....	79
Tabela 7 – Frequência de presenças e ausências dos itens de incerteza nos casos de sucesso.....	80
Tabela 8 – Itens – Mensurabilidade de serviço.....	81
Tabela 9 – Frequência de presenças e ausências dos itens de mensurabilidade de serviço nos casos de sucesso.....	83
Tabela 10 – Itens – Especificidade de ativos.....	85
Tabela 11 – Frequência de presenças e ausências das especificidades de ativos nos casos de sucesso.....	85
Tabela 12 – Frequência de presenças e ausências das variáveis dos custos de transação nos casos de sucesso.....	87
Tabela 13 – Resumo – Condições QCA – TCT – Casos de Sucesso.....	90
Tabela 14 – Itens – Controle do tipo confiança.....	94
Tabela 15 – Frequência de presenças e ausências dos itens de mecanismo de monitoramento e controle do tipo confiança nos casos de sucesso.....	94
Tabela 16 – Itens – Mecanismos de monitoramento e controle do tipo hierarquia.....	98
Tabela 17 – Frequência de presenças e ausências dos itens de mecanismo de monitoramento e controle do tipo hierarquia nos casos de sucesso.....	100
Tabela 18 – Frequência de presenças e ausências dos itens de mecanismo de monitoramento e controle nos casos de sucesso.....	102
Tabela 19 – Resumo – Condições QCA – Casos de sucesso – Mecanismos de monitoramento e controle.....	104
Tabela 20 – Resumo – Condições QCA – Casos extremos – Insucesso – Mecanismos de monitoramento e controle.....	106
Tabela 21 – Resumo – Condições QCA – Casos de sucesso.....	108
Tabela 22 – Resumo – Condições QCA – Casos extremos – Sucesso.....	110
Tabela 23 – Resumo – Condições QCA – Casos extremos – Insucesso.....	112

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Respostas das estruturas de governança ao aumento de eventos não previstos	30
Figura 2 – Modelo teórico de Silva e Brito (2013)	47
Figura 3 – Modelo teórico de Ditillo et al. (2015)	50
Figura 4 – Modelo teórico de pesquisa	51
Figura 5 – Matriz de dados	64
Figura 6 – Tabela-verdade	64
Figura 7 – Equação geral – Oportunismo	77
Figura 8 – Equação minimizada – Oportunismo	77
Figura 9 – Equação minimizada sem contradições – Oportunismo	78
Figura 10 – Oportunismo	79
Figura 11 – Equação geral – Incerteza	81
Figura 12 – Equação geral – Mensurabilidade de serviço	84
Figura 13 – Equação geral – Especificidade de ativos	86
Figura 14 – Especificidade de ativos	87
Figura 15 – Equação geral – TCT	88
Figura 16 – Equação minimizada – TCT	89
Figura 17 – TCT	90
Figura 18 – Equação geral – TCT – Casos extremos – Sucesso	91
Figura 19 – Equação minimizada – TCT – Casos extremos	91
Figura 20 – Equação geral – TCT – Casos extremos – Insucesso	92
Figura 21 – Equação geral – Mecanismos de monitoramento e controle – Confiança	95
Figura 22 – Mecanismos de monitoramento e controle – Confiança – Equação minimizada	96
Figura 23 – Equação minimizada sem contradições – Mecanismos de monitoramento e controle – Confiança	97
Figura 24 – Equação geral – Mecanismos de monitoramento e controle – Hierarquia	100
Figura 25 – Equação minimizada – Mecanismos de monitoramento e controle – Hierarquia	101
Figura 26 – Equação geral – Mecanismos de monitoramento e controle	102
Figura 27 – Mecanismos de monitoramento e controle	104
Figura 28 – Equação geral – Casos extremos – Sucesso – Mecanismos de monitoramento e controle	105
Figura 29 – Equação geral – Casos extremos – Insucesso – Mecanismos de monitoramento e controle	105
Figura 30 – Equação geral – TCT e mecanismos de monitoramento e controle	106
Figura 31 – Equação minimizada – TCT e mecanismos de monitoramento e controle	107
Figura 32 – Equação geral – TCT e mecanismos de monitoramento e controle – Casos Extremos – Sucesso	109
Figura 33 – Equação minimizada – TCT e mecanismos de monitoramento e controle – Casos extremos – Sucesso	109
Figura 34 – Equação geral – TCT e mecanismos de monitoramento e controle – Casos extremos – Insucesso	110
Figura 35 – Equação minimizada – TCT e mecanismos de monitoramento e controle – Casos extremos – Insucesso	110
Figura 36 – Análise de similitude	114

Figura 37 – Nuvem de palavras.....	115
------------------------------------	-----

## LISTA DE SIGLAS

CGU	Controladoria Geral da União
CONFIANCA	Mecanismo de monitoramento e controle do tipo confiança
CTB	Código de Trânsito Brasileiro
DESEMP	Desempenho
EspAD	Especificidade de Ativos Dedicado
EspAF	Especificidade de Ativos Físico
EspAH	Especificidade de Ativos Humano
EspA	Especificidade de Ativos
FREQ	Frequência
HIERARQUIA	Mecanismo de monitoramento e controle do tipo hierarquia
INCER	Incerteza
MENSUR	Mensurabilidade de serviço
OPORT	Oportunismo
PRF	Polícia Rodoviária Federal
QCA	<i>Qualitative Comparative Analysis</i>
SPRF	Superintendência da Polícia Rodoviária Federal
TCT	Teoria dos Custos de Transação
TCU	Tribunal de Contas da União

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1 OBJETIVOS.....	18
1.1.1 Objetivo Geral.....	18
1.1.2 Objetivos Específicos.....	18
1.2 JUSTIFICATIVA.....	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
2.1 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	20
2.1.1 Pressupostos individuais.....	24
2.1.1.1 Racionalidade limitada.....	25
2.1.1.2 Oportunismo.....	25
2.1.2 Atributos básicos da transação.....	27
2.1.2.1 Frequência.....	27
2.1.2.2. Incerteza.....	27
2.1.2.3 Especificidade de ativos.....	28
2.1.3 Governança.....	31
2.2 CUSTOS DE TRANSAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	37
2.2.1 Mensuração de serviços públicos.....	41
2.2.2 Monitoramento e controle de serviços públicos.....	42
2.2.3 Desempenho.....	45
2.3 MODELOS TEÓRICOS DE REFERÊNCIA.....	46
2.3.1 Modelo teórico Silva e Brito (2013).....	46
2.3.2 Modelo teórico de Ditillo, Liguori, Sicilia e Steccolini (2015).....	47
2.3.3 Modelo teórico de pesquisa.....	49
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>51</b>
3.1 TIPO E MEIO DE PESQUISA.....	51
3.2 COLETA DE DADOS.....	52
3.3. TÉCNICAS DE ANÁLISE.....	61
<b>4 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES.....</b>	<b>65</b>
4.1 ANÁLISE DOCUMENTAL.....	66
4.2 ANÁLISE QCA.....	70
4.2.1 Análise das variáveis da TCT.....	74
4.2.2 Análise do monitoramento e controle.....	91
4.2.3 Variáveis da TCT e tipos de mecanismos de monitoramento e controle.....	104
4.3 ANÁLISE DAS QUESTÕES DISCURSIVAS.....	110

4.4 ANÁLISE DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA.....	113
<b>5 CONCLUSÃO, CONTRIBUIÇÕES E IMPLICAÇÕES.....</b>	<b>115</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>129</b>
<b>APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>144</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 1980, diversos países começaram a adotar um conjunto de ações voltadas ao ajuste fiscal, liberalização do comércio, privatização e desregulamentação, como resposta à crise de Estado que viviam, falando-se no advento de uma nova administração pública (BRESSER-PEREIRA, 2008). As reformas na administração pública, desde então, passaram a ter como objetivo a melhoria da prestação dos serviços públicos e diminuição dos custos do Estado (COSTA, 2009). Tal modelo tem como foco a promoção de uma gestão eficiente dos recursos públicos, a fim de propiciar ao Estado maior capacidade de governança e de atuação econômica, política e social.

Sandfort e Milward (2014) salientam que, para provisão de serviços públicos, o Estado tem como opções tanto contratar entidades privadas como atuar colaborativamente com outras entidades públicas. Nesse sentido, fala-se em uma Administração Pública na qual as atividades estatais são desempenhadas por diversos atores, sejam eles organizações públicas, privadas ou sem fins lucrativos, que estabelecem relações entre si.

Nesse ínterim, analisar as consequências dessas interações interorganizacionais faz-se mister, para que seja possível definir as melhores estratégias para a instituição pública. E a Teoria dos Custos de Transação (TCT), conforme Oliveira et al. (2019) pode contribuir para o aprimoramento dos modelos de negócio na medida em que define as formas pelas quais as transações das organizações são realizadas.

A Teoria dos Custos de Transação propõe que estudos acerca dos custos de transação orientem a decisão sobre alocação dos recursos na economia. A TCT, portanto, parte da análise dos custos de transação em trocas contratuais entre instituições. Os custos de transação são definidos como os custos comparativos de planejamento, adaptação e monitoramento da conclusão de tarefas sob estruturas de governo alternativas (WILLIAMSON, 1985).

Os custos podem ser *ex ante*, quando relacionados à elaboração de contratos em suas negociações, e *ex post*, quando relacionados ao monitoramento e acordos de execução (VOGT; SOUZA; KLANN, 2019). O monitoramento e controle é elemento essencial na escolha sobre fazer ou comprar determinada atividade, uma vez que tal decisão gera preocupações quanto à perda potencial de controle e responsabilidade na prestação de serviços ou ainda quanto a dificuldades com o monitoramento do desempenho do contratado (FERNANDEZ, 2007).

A TCT, portanto, auxilia os gestores a perceberem os custos de transação da firma, contribuindo para uma gestão mais eficaz (FRARE et al., 2020), seja no âmbito da

administração pública ou privada. Nesse contexto, tendo em vista que o aumento de crimes violentos associado à ampliação da sensação de insegurança tem demandado esforços adicionais do poder público no que tange à segurança pública (PROENÇA; MUNIZ; PONCIONI, 2009), estudar as transações das instituições de segurança pública sob a ótica da TCT faz-se mister, a fim de melhorar a eficácia desses órgãos.

Para a promoção e execução de políticas públicas pelos órgãos de segurança pública, é necessário o emprego de recursos públicos com maior eficiência, ou seja, buscando alternativas mais econômicas e viáveis, a fim de maximizar os resultados e minimizar os custos (FEITOSA; SCHULL; HEIN, 2014).

Destaca-se que a delegação de atividades decorrentes do poder de polícia a pessoas jurídicas de direito privado não estatais e com finalidades lucrativas é possível sob os mesmos argumentos para delegação de outros tipos de atividades, ou seja, para suprir deficiências funcionais da administração e ganhar maior eficiência na prestação do serviço público (MARRARA, 2015).

Nesse sentido, o presente estudo investiga a gestão de pátios da Polícia Rodoviária Federal (PRF). A PRF é o órgão de segurança pública responsável pelo policiamento ostensivo das rodovias federais. Para cumprir suas funções nos mais de 70 mil quilômetros de rodovias federais, a PRF deve ter aparato administrativo para a execução das atividades de fiscalização e policiamento e, dentre esse aparato, está aquele relacionado à prestação do serviço de recolhimento e guarda de veículos.

A partir do momento em que são removidos, os veículos são levados a depósito (pátios). Cabe ao órgão responsável pela aplicação da medida administrativa, no caso a PRF, prover meios para o recolhimento do veículo, bem como para a gestão e manutenção dos pátios, uma vez que, após removido, o veículo somente será restituído ao proprietário depois do pagamento de multas, taxas e despesas relativas à remoção e estada, dentre outros encargos previstos em legislação específica (art. 271 do CTB).

A má gestão da massa de veículos recolhidos pode resultar em superlotação de depósitos e condições inadequadas de armazenamento dos mesmos (BEZERRA; IZO, 2019). Outrossim, os carros recolhidos e não recuperados pelos proprietários por falta de condições geram despesas ao órgão que administra o depósito, visto que as taxas e encargos que o proprietário pagaria para recuperar o veículo ficam todas sob responsabilidade deste órgão (ZAMPIVA et al., 2017).

A PRF tem adotado diferentes estratégias para provisão do serviço de recolhimento e guarda de veículos, dispondo de modelos de gestão em que se optou por contratação de

particular, ou em que se firmou aliança com outros órgãos de trânsito, ou, ainda, em que a administração optou por prestar diretamente o serviço. Qualquer que tenha sido a estratégia adotada, compete à PRF zelar pela qualidade dos serviços prestados.

Ressalte-se que as ações voltadas para a melhoria da prestação do serviço de recolhimento e guarda de veículos na PRF foram intensificadas a partir de acórdão do Tribunal de Contas da União (TCU), no qual determinou-se que a instituição regularizasse os procedimentos de recolhimento, guarda e desfazimento de veículos apreendidos em rodovias federais, devendo, na medida do possível, adotar medidas uniformes para todo o território nacional (BRASIL, 2015).

No mesmo acórdão, o TCU recomendou que a instituição avaliasse a opção de outorga a particulares dos serviços de recolhimento, de guarda e de desfazimento de veículos apreendidos nas rodovias federais (BRASIL, 2015). Ao mesmo tempo, a Controladoria Geral da União (CGU) salienta que o processo de guarda e destinação de veículos recolhidos pela PRF tem o potencial de impactar negativamente as atividades finalísticas da unidade, já que está diretamente relacionado à atividade de fiscalização das rodovias pela PRF (BRASIL, 2016).

Ditillo e colaboradores (2015) salientam ainda que a maioria dos estudos sobre terceirização são voltados para a identificação das formas de governança mais adequadas para fornecimento de determinado serviço, sendo salutar agregar o monitoramento e controle da prestação desses serviços. Nesse contexto, o presente estudo parte do seguinte problema: os custos de transação e os mecanismos de monitoramento e controle influenciam o desempenho das diferentes estruturas de governança da gestão de pátios da Polícia Rodoviária Federal (PRF)?

## **1.1 OBJETIVOS**

### *1.1.1 Objetivo Geral*

Averiguar se os custos de transação e os tipos de mecanismos de monitoramento e controle influenciam o desempenho nas diferentes estruturas de governança da gestão de pátios da Polícia Rodoviária Federal (PRF).

### *1.1.2 Objetivos Específicos*

- Determinar os modelos de Gestão de Pátios;

- Descrever os custos de transação existentes nas estruturas de governança no âmbito da gestão de pátios da PRF;
- Identificar os tipos de mecanismos de monitoramento e controle de serviço público.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa para o presente estudo guarda respaldo em Santos et al. (2017), acerca da importância de se realizarem estudos comparativos entre estruturas de governança em diferentes contextos, a fim de verificar suas diferenças e semelhanças no que tange aos recursos e às capacidades. Associa-se, ainda, ao proposto por Ditillo et al. (2015), referente à importância de se identificarem os tipos de controle adotados nas estruturas de governança e ao identificado por Silva e Brito (2013) no tocante à utilização da TCT para estudo das transações econômicas.

Na administração pública, a TCT tem ganhado relevância, em especial no tocante às compras públicas, conforme Ventura, Andrade e Portugal Júnior (2020). Outrossim, a avaliação dos relacionamentos interorganizacionais permite aos gestores analisar e decidir se determinada relação ou tipo de relacionamento deve continuar existindo (PROVAN; SYDOW, 2014). Nesse sentido, a pesquisa contribui ao proporcionar, para a organização pública, a compreensão dos fenômenos, em especial quanto à decisão de integrar ou não as atividades, podendo auxiliar decisões dos gestores quanto à minimização dos seus custos.

Assim, esta pesquisa teve como foco examinar a gestão de um tipo específico de serviço público, realizada tanto externamente, por meio de terceirização com o setor privado ou de acordo de cooperação/convênio com outro ente público, quanto internamente, isto é, apenas mediante gestão própria, sem parcerias formais. Nesse sentido, a pesquisa não exaure a temática acerca da estrutura de governança, mas, sim, a aplica à prestação de serviços públicos. O estudo delimita-se, ainda, a pesquisar, com base na percepção dos gestores de pátios da PRF e em análise documental, os reflexos das variáveis dos custos de transação e dos tipos de mecanismos de monitoramento e controle, derivados da literatura, no desempenho do recolhimento de veículos em uma realidade de diferentes estruturas de atuação.

O desempenho é multidimensional. Dessa forma, esta pesquisa, a fim de obter resultados mais específicos e diretos, limitou-se a analisar tal aspecto por meio da mensuração, sob uma perspectiva observável, da quantidade de veículos recolhidos por

autuações lavradas, uma vez que a instituição estudada tem como uma de suas atribuições principais a fiscalização de trânsito; o serviço de recolhimento e guarda é uma atividade acessória a tal atribuição. Assim, o bom desempenho dessa atividade deve contribuir para a efetividade da atividade fiscalizatória da instituição.

Por fim, o presente trabalho está estruturado em quatro seções, além desta introdução: (i) apresentação do referencial teórico que embasou este estudo, (ii) aspectos metodológicos empregados para a realização desta pesquisa, (iii) apresentação e discussão dos resultados e (iv) conclusão e considerações acerca deste estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Tendo em vista o objetivo do presente estudo, o referencial teórico contempla a Teoria dos Custos de Transação e a aplicação desta teoria na Administração Pública.

Inicialmente, buscou-se levantar o estado da arte sobre a teoria dos custos de transação em periódicos nacionais seguindo os seguintes parâmetros para pesquisa:

- Busca por produções científicas em periódicos brasileiros na área de Administração Pública, a partir dos seguintes descritores: Teoria dos Custos de Transação, custos de transação, TCT.
- Seleção das fontes classificadas como A1, A2, B1 e B2 no sistema Qualis CAPES, visto representarem a classificação superior, fato que indica maior relevância científica dentre os artigos nacionais.
- Leitura dos títulos dos artigos, selecionando aqueles alinhados às variáveis da pesquisa.
- Leitura dos resumos, identificando e selecionando aqueles que guardavam relação com o objetivo da pesquisa e com as variáveis pesquisadas;
- Leitura do texto completo, a fim de confirmar se o texto selecionado era relevante para a pesquisa, considerando, para tanto, o contexto do estudo.
- No que tange ao lapso temporal da pesquisa, a seleção concentrou-se em estudos produzidos entre 2015 e 2020.

A partir dos critérios acima, foi possível selecionar 31 artigos científicos. Além deles, outros materiais foram agregados ao referencial teórico, tendo em vista a leitura internacional, os artigos seminais, os artigos indicados nas referências dos artigos selecionados e as leituras/produções acadêmicas realizadas durante o mestrado.

## 2.1 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Ronald Coase (1937) é considerado o precursor da Teoria dos Custos de Transação, visto que em seus estudos buscou abordar a emergência e a expansão das firmas analisando as dificuldades envolvidas no estabelecimento de relações mercantis e no uso dos sistemas de preços. Antes da publicação do autor, os estudos sobre a Teoria da Firma tinham como foco os estudos das organizações a partir da maximização de lucros (SANTOS; MARQUES, 2015; BEGNIS; AREND; ALIEVI, 2016).

Conforme Ménard et al. (2014), o autor iniciou a hipótese de que há custos no uso de mecanismos de preços, denominados custos de transação. Nesse sentido, os custos de transação referem-se às despesas com a organização de recursos produtivos, e a existência da firma é uma forma de diminuir tais custos e aumentar a eficiência econômica (SILVA; BRITO, 2013).

Coase (1937), ao estudar os motivos de existência da firma, a conceitua como um nexo de contratos. Contudo, o referido autor, apesar de não negar a importância de contratos intermediários, focou seus estudos na firma e no mercado como formas de coordenação de atividade econômica (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Contudo, conforme Barbosa, Candido e Barbosa (2016, p. 83) apontam, a teoria de Coase teve limitações “por apresentar dificuldade de se observar e mensurar os custos de transação”. Nesse sentido, Williamson, na década de 1970, repensou tais custos (FRARE, et al. 2020).

Silva e Brito (2013) informam que foi com base nos ensinamentos de Coase que Williamson propôs a Teoria dos Custos de Transação (TCT), reconhecendo a influência de dois pressupostos comportamentais: a racionalidade limitada e o comportamento oportunista, além de atributos objetivos das transações, como a especificidade dos ativos, a incerteza e a frequência das transações. Conforme Martins et al. (2017), a especificidade de ativos associada à dificuldade em identificar usos alternativos e possibilidades de negociação são os pressupostos centrais da teoria.

Segundo Williamson (1993), essa teoria está focada, principalmente, na governança das relações contratuais que, por sua vez, são influenciadas pelo ambiente institucional e recursos disponíveis. Martins et al. (2017) salientam que a análise dos custos de transação coloca os custos comparativos de planejamento, adaptação e monitoramento da tarefa presentes em diferentes estruturas de governança como substituição às preocupações com custo de produção, distribuição ou tecnologia de um estado estável.

Zanella et al. (2015) pontuam que a TCT está focada no custo das transações que ocorrem entre uma organização e outros atores em um relacionamento interorganizacional. Segundo a TCT, a agência perfeita, em uma relação de contratação, é difícil de ser alcançada entre o principal (proprietário) e o agente (contratante) em virtude dos atributos (racionalidade limitada e oportunismo) e premissas (fator humano e ambiental) associados à estrutura de transação (ALI; HUSSAIN; AHMED, 2021).

Nesse sentido, os custos de transação são fundamentais para formar relações interorganizacionais eficazes (ASMUSSEN et al., 2021). O Quadro 1 traz conceitos existentes na literatura sobre os custos de transação.

**Quadro 1- Conceitos: custos de transação**

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>
Coase (1937)	Custos de coleta de informação, de negociação e firmamento de contratos.
Williamson (1985)	Custos comparativos de planejamento, adaptação e monitoramento da conclusão de tarefas sob estruturas de governo alternativas. Podem ser tanto <i>ex ante</i> como <i>ex post</i> . O primeiro está relacionado ao empenho da firma antes da celebração do contrato, o qual envolve identificação da parte, formulação do contrato; o segundo é relativo à manutenção e fiscalização do acordo firmado.
Farina, Azevedo e Saes (1997)	Custos que surgem no relacionamento entre as partes em virtude de problemas na coordenação.
Arruda et al. (2017)	Custos existentes na troca de bens, serviços e informações entre diferentes atores que negociam entre si.
Silva (2021)	São custos decorrentes do desenvolvimento, da coordenação, da manutenção, do monitoramento e das salvaguardas contratuais utilizados para diminuir o comportamento oportunista nas negociações.

**Fonte:** Elaboração própria

Uma vez que as organizações estão inseridas em um ambiente institucional que influencia suas atividades e que transações podem ser entendidas como trocas de direitos de propriedade associadas a bens ou serviços (ZYLBERSZTAJN, 1995; SANTOS et al., 2017;

OLIVEIRA et al., 2019), para a presente pesquisa, adotou-se o conceito de Williamson (1985), complementado por Silva (2021), como norteadores.

Abadde (2010) leciona que Coase (1937) e Williamson (1985) classificaram quatro tipos de custos de transação, dos quais os dois primeiros são *ex ante* e os dois últimos são custos *ex post*:

(1) algumas contingências pelas quais os agentes irão passar e não poderão ser previstas na elaboração do contrato; (2) mesmo que pudessem ser previstas, as contingências são muitas para se formalizar no contrato; (3) o monitoramento do contrato pode ser custoso; e (4) o processo de se fazer cumprir o contrato pode envolver consideráveis custos legais (ABBADDE, 2010, p. 165).

Hobbs (1996) ainda divide os custos de transação em custos de informação, relacionados à busca por informações sobre produtos, insumos e partes envolvidas, custos de negociação, relativos à confecção do contrato, e custos de monitoramento, aqueles que surgem após a negociação. Tendo em vista que as partes envolvidas em uma transação não observam passivamente os riscos envolvidos, são necessários os mecanismos e estruturas de governança (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

A TCT influencia os direcionamentos organizacionais auxiliando na escolha dos arranjos estruturais capazes de melhorar o desempenho da instituição, conceituados por Williamson como estrutura de governança (MÉNARD et al., 2014). Conforme Coggan, Whitten e Bennett (2010), estruturas de governança são adotadas para minimizar os custos de transação de criação e cumprimento de contratos, uma vez que as formas de governança adotadas permitem que a organização controle os custos de transação (OLIVEIRA et al., 2019).

Portanto, a TCT auxilia na compreensão das relações a partir das características básicas da transação e das diferentes estruturas de governança (ARRUDA et al., 2017). Guimarães et al. (2021) argumentam que essa teoria auxilia na escolha de estrutura de governança adequada por meio de uma análise comparativa, a partir da análise entre o alinhamento das mesmas com os atributos da transação, considerando que indivíduos são racionalmente limitados e inclinados a agirem de forma oportunista. Salienta-se, portanto, a importância de se analisarem os aspectos transacionais para mitigação dos custos de transação (HIGASHI et al., 2019).

A Teoria dos Custos de Transação tem como pressupostos a racionalidade limitada, relacionada às limitações das capacidades do indivíduo em processar todas as informações disponíveis, e o oportunismo, consistente no uso de artifícios para fazer valer interesses próprios. Em razão desses dois pressupostos, tem-se que os contratos que regulam as transações são sempre complexos e incompletos. A racionalidade limitada e o oportunismo,

portanto, são fatores que aumentam os custos da transação (HENNART, 2014; BALESTRIN; VERSHOORE, 2016; SANTOS et al., 2017).

A TCT ainda considera os atributos das transações, representados pela especificidade dos ativos, incerteza e frequência, como fatores de influência nos custos de transação e na eficácia das empresas (GARCIA; BANKUT, 2018). Por isso, conforme a TCT, os menores custos de transação estão associados “ao alinhamento entre as estruturas de governança, os atributos de transação (especificidade de ativos, frequência e incerteza) e os pressupostos comportamentais presentes (racionalidade limitada e oportunismo)” (AUGUSTO, 2015, p. 18).

Nesse sentido, além dos fatores relacionados ao comportamento humano, a TCT, segundo Hoskisson et al. (2014), também se baseia em atributos que afetam transações entre duas empresas: a incerteza, pequenas quantidades e especificidade de ativos. Em razão disso, Pacheco et al. (2018) ressaltaram que deve ser considerada a frequência com que as transações ocorrem, as incertezas a que as transações estão sujeitas e o grau em que as transações são suportadas por ativos específicos.

Outrossim, Fiani (2013) pondera que a racionalidade limitada, complexidade e incerteza podem gerar assimetrias de informação, que consistem em diferenças nas informações que as partes envolvidas em uma transação possuem, e tal diferença é capaz de afetar o resultado final da transação. Zylbersztajn (2018) esclarece que as características mensuráveis de transação, ou seja, da frequência, incerteza e especificidade de ativo, na presença de oportunismo, definem a estrutura de governança.

Nesse sentido, Balestrin e Arbage (2007) lecionam que os custos de transação são fatores motivadores para a elaboração da estrutura da governança das relações econômicas, uma vez que a escolha quanto à forma de governança adotada está relacionada com o controle dos custos de transação, influenciando no seu aumento ou redução (OLIVEIRA; ROSSI; SOUZA, 2019).

As estruturas de governança são classificadas na TCT como de mercado, de hierarquia e híbrida (WILLIAMSON, 1975). Essa classificação, conforme Balestrin e Verschoore (2016), tem dois extremos: de um lado, há a opção da organização por adquirir no mercado os componentes de que precisa; de outro, a opção por produzir internamente tal componente. Existe um meio termo entre eles: a formação de arranjos colaborativos para fabricação do componente necessário. Cada estrutura de governança apresenta vantagens e desvantagens, e a opção por cada uma delas está associada à redução dos riscos contratuais existentes nas transações.

A governança do tipo de mercado refere-se a arranjos constituídos por partes autônomas que estabelecem relação por meio de mecanismo de preços, já a hierárquica constitui-se a partir de um “conjunto de acordos explícitos de comando e de cooperação” e a híbrida forma-se a partir transações repetidas, sendo caracterizadas pela formação de contratos tanto de curto como de longo prazo (MÉNARD et al., 2014, p. 18).

A estrutura da governança são estratégias que tendem a refletir a necessidade de as organizações cooperarem entre si para reduzir as incertezas ambientais.

### 2.1.1 Pressupostos individuais

#### 2.1.1.1 Racionalidade limitada

O agente é racionalmente limitado, podendo apresentar restrições quanto ao conhecimento sobre fatos e relações causais, quanto à sua capacidade de interpretar e associar dados e informações, bem como em relação às suas habilidades para decidir (SIMON, 1957 *apud* VENTURA; ANDRADE; PORTUGAL, 2020). Atores econômicos não conseguem prever todos os resultados de uma transação, pois possuem uma capacidade limitada em processar todas as informações disponíveis, em especial no tocante às incertezas ambientais, que podem ser tão numerosas que excedem a capacidade de assimilação das partes (WILLIAMSON, 1975).

Nesse sentido, fala-se em uma racionalidade limitada, a qual permite que decisões sejam tomadas de maneira satisfatória, mas não ótima. A racionalidade limitada e um ambiente incerto influenciam nos custos da transação, visto que, em um contrato, não é possível abranger todas as possibilidades possíveis. Nesse contexto, a elaboração de contratos complexos se torna incompleta, gerando a necessidade de realizar adequações frente a situações não previstas inicialmente (SILVA; BRITO, 2013; ARRUDA et al., 2017).

Higashi et al. (2017) ponderam que a racionalidade limitada obriga as empresas a considerarem seus custos com o planejamento, adaptação e monitoramento das transações. Zylbersztajn (1995) associa a racionalidade limitada aos atributos *ex post* da transação. Para Augusto, Souza e Cario (2019), a racionalidade limitada pode resultar em um comportamento oportunista pela parte que tem mais informação.

É em virtude da racionalidade limitada do tomador de decisões que é necessária a adoção de uma estrutura de governança adequada, capaz de monitorar e controlar as transações entre as partes envolvidas (ABBADÉ, 2010).

### 2.1.1.2 Oportunismo

O comportamento oportunista pode ser explicado como a atitude de um agente visando aos seus próprios interesses, sem nenhuma preocupação de que seu comportamento seja prejudicial à outra parte da relação. Envolve a transmissão seletiva ou distorcida de informação, visto que, em determinado contexto, os tomadores de decisão podem procurar servir os seus próprios interesses (SHERVANI; FRAZIER; CHALLAGALLA, 2007; NEUENFELD et al., 2018; OLIVEIRA; MARTINS; DIAS, 2018).

Williamson (1975) esclarece que o oportunismo estende a suposição convencional de que os agentes econômicos são guiados por considerações de interesse. Outrossim, Williamson (1993) pontua que o oportunismo pode assumir diferentes formas, podendo ser gritantes, sutis e naturais. Segundo Abbade (2010), o oportunismo é decorrente da racionalidade limitada, dado que, por não ser possível redigir um contrato completamente seguro, é inevitável que as falhas contratuais possam ser aproveitadas por outros agentes.

Para Silva (2021), o comportamento oportunista está na essência da explicação da TCT para a emergência dos custos de transação, uma vez que são as lacunas contratuais, aproveitadas oportunisticamente pelos agentes econômicos envolvidos, que resultam nas dificuldades de adaptações contratuais. Apesar de não ser possível prever todos os acontecimentos que podem influir no contrato, estes devem conter cláusulas que restrinjam o comportamento oportunista dos agentes contratantes, a fim de evitar os custos decorrentes de situações oportunistas (ARRUDA et al., 2017).

Zylbersztajn (1995) ressalta que não é um pressuposto a crença de que todos os indivíduos ajam sempre oportunisticamente. Contudo, ante o fato de algum indivíduo poder assim agir, os contratos devem ficar expostos a ações que demandam monitoramento. Foss e Koch (1996) esclarecem que acordos contratuais são uma estratégia para se prevenir das ações oportunistas e que, no caso dos relacionamentos em rede, os atores tendem a ter menos comportamento oportunista.

O comportamento oportunista pode ser classificado em três níveis: o forte, no qual comportamentos egoístas são esperados; o sem oportunismo, no qual os termos contratados tendem a ser mantidos na execução do contrato; e a obediência ou ausência de autointeresse, no qual as ações do indivíduo são comandadas por uma ideologia ou governo (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

O oportunismo pode implicar que os atores se aproveitem de uma situação de renegociação, além de poder resultar em informações distorcidas ou incompletas, gerando

assimetria de informações, podendo afetar tanto os custos *ex ante* como *ex post* (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997; BOEHE; BALESTRO, 2006; WILLIAMSON, 2002).

Augusto, Souza e Cario (2019) reportam que o comportamento oportunista pode gerar aumento de ativos específicos. Ademais, Silva e Brito (2013) ressaltam que o oportunismo nem sempre irá se manifestar da mesma forma em um mesmo contexto. Begnis, Arend e Alievi (2016) salientam que o oportunismo influencia tanto na estrutura dos relacionamentos como na sua performance, razão pela qual são formadas as estruturas de governança e controle dos relacionamentos. Nesse sentido, quanto maior o oportunismo, maiores serão as despesas relativas aos mecanismos empregados para controlar o comportamento da outra parte (HANDLEY; ANGST, 2015).

### 2.1.2 Atributos básicos da transação

#### 2.1.2.1 Frequência

A frequência refere-se à regularidade com que uma transação acontece. Farina, Azevedo e Saes (1997) explicam que a repetição da transação é relevante para a escolha da governança da relação e permite a redução da incerteza, na medida em que favorece o maior conhecimento entre os atores, a construção de uma reputação em torno da marca, construindo um ativo específico, além de aumentar a confiança entre as partes. Esse fator, quando observado na gestão de contratos, pode ser considerado como um custo *ex post* (VENTURA; ANDRADE; PORTUGAL, 2020).

Para Neuenfeld et al. (2018), a frequência das transações pode resultar na aquisição de uma reputação das partes, gerando um valor ao comportamento não oportunista dos agentes. Em razão disso, quanto mais frequente for a transação entre as partes, menores são os seus custos. No mesmo sentido, Hobbs (1996) destaca que, quanto mais frequentes são as transações, maior a valorização dessa relação tanto pelo comprador quanto pelo vendedor, que desejam não atrapalhar o relacionamento, razão pela qual evitarão agir oportunisticamente.

Abbade (2009) esclarece que a frequência com que uma transação acontece é um dos elementos fundamentais para a escolha de uma estrutura de governança, dado que uma transação que ocorrerá apenas uma vez não exige o estabelecimento de um mecanismo contratual que vise à prevenção de ações oportunistas. Outrossim, a frequência pode estar relacionada à especificidade de ativos, visto que, conforme Schubert e Waquil (2014), transações que envolvam ativos com grande especificidade tendem a ser recorrentes, considerando a dependência bilateral que se institui.

### 2.1.2.2. Incerteza

A incerteza refere-se a condições exógenas que demandam a adaptação dos contratos, considerando a incapacidade dos agentes em prever acontecimentos futuros (GONZAGA et al., 2015). Augusto, Souza e Cario (2019) descrevem a incerteza como uma condição de desconhecimento acerca dos resultados futuros de determinada transação.

Silva e Brito (2013, p. 183) conceituam a incerteza como o “grau de imprevisibilidade das mudanças e do grau de dissimilaridade dos seus elementos”. Nesse sentido, à medida que se aumenta a incerteza da transação, há uma tendência de aumento de seus custos, potencializada pela assimetria de informação e pelo comportamento oportunista (NEUENFELD et al., 2018).

Ressalta-se, contudo, que, conforme Ali, Hussain e Ullah (2021), a incerteza pode ter consequências tanto positivas quanto negativas. Williamson (1975) aponta para três tipos de incerteza: a primária, relativa às contingências ambientais; secundária, relacionada com a falta de informações; e estratégica ou comportamental, relacionada ao oportunismo.

Conforme Ventura, Andrade e Portugal (2020), as incertezas geram custos de transação *ex ante* ou *ex post*, muito relacionados à ocorrência de fatos imprevisíveis que demandam custos adicionais para o restabelecimento das condições de equilíbrio contratual. Conforme Azevedo (2015), os dois custos são interdependentes, devendo ser considerados simultaneamente.

Ali, Hussain e Ullah (2021), ao tratarem de contratação de construções de rodovias, ponderam que, em projetos de organizações públicas, as incertezas podem ser de ordem interna – como sistemas de informação, localização do projeto, cultura corporativa e financiamento – e externa – legais, sociais, econômicas e tecnológicas. A incerteza relaciona-se à assimetria de informação, ou seja, à diferença entre a informação necessária e a processada.

Conforme Haaskjold et al. (2019) salientam, a incerteza associada à racionalidade limitada e oportunismo geram problemas aos relacionamentos interorganizacionais.

### 2.1.2.3 Especificidade de ativos

A especificidade do ativo refere-se a quanto um ativo pode ser reimplantado para usos alternativos e por usuários ativos sem que haja perda do seu valor produtivo. Quanto mais específico for um ativo, maior a dependência entre os parceiros, menor a possibilidade de reaproveitamento do investimento e maior a necessidade de adaptação às mudanças, razão

pela qual fala-se também em maior possibilidade de custos de transação *ex post* (WILLIAMSON, 1991; SILVA, 2021).

Segundo Farina, Azevedo e Saes (1997), o que caracteriza a especificidade dos ativos é o valor superior que o ativo adquire em determinada situação. No mesmo sentido, Neuenfeld et al. (2018) pontuam que esse pressuposto está associado à perda de valor dos ativos devido à sua utilização em determinada transação, na hipótese de a mesma não ocorrer ou se existir rompimento contratual.

Silva e Brito (2013) ressaltam que a especificidade dos ativos pode ser caracterizada quando são necessários investimentos específicos que não podem ser reempregados em caso de desfazimento contratual. Nesse sentido, os autores ponderam que somente a especificidade do ativo não gera os custos de transação, sendo essencial avaliar também a incerteza do ambiente e os limites da racionalidade no ambiente contratual.

A especificidade de ativos, portanto, ocorre quando, a partir da realização de um investimento em um ativo específico, comprador e vendedor iniciam um relacionamento exclusivo ou quase exclusivo. Ressalte-se que uma maior quantidade de transações envolvendo ativos específicos reduz, progressivamente, a vantagem que o mercado oferece (economias de escala), enquanto os custos derivados de negociar, redigir, implementar e verificar a execução adequada das cláusulas contratuais crescem (em resumo, os custos de transação) (POHLMANN et al., 2014).

Para Williamson (1991), a especificidade de ativos pode assumir diferentes formas, a saber: ativos físicos especializados, ativos humanos especializados, especificações do local, ativos dedicados ou ainda capital de marca, e, por fim, especificidade temporal, que se refere ao tempo em que a transação se processa. A consequência comum a eles é uma condição de dependência bilateral.

Conforme Augusto, Sousa e Cario (2019), os tipos de especificidade de ativos propostos por Williamson podem ser descritas conforme Quadro 2.

**Quadro 2 – Especificidade de ativos**

Tipos de especificidade de ativos	Características principais
Locacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ocorre quando estágios sucessivos estão localizados próximos uns aos outros e há necessidade de inter-relacionamento produtivo entre firmas.</li> <li>- Explicado por uma condição de imobilidade de ativos, ou seja, a instalação e/ou custos de deslocação são grandes.</li> <li>- Proximidade traz vantagens relacionadas a economias no inventário e nas despesas de transporte e estoques.</li> </ul>

Ativos físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Associada às características físicas de um bem que contenha propriedades especialmente moldadas para uma destinação específica.</li> <li>- O bem apresenta um padrão específico de emprego.</li> </ul>
Ativos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Associada a toda forma de capital humano específico de uma determinada firma.</li> <li>- Quando habilidades, <i>know-how</i> e informações são mais valiosos dentro de um relacionamento em particular do que fora dele.</li> </ul>
Ativos dedicados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ocorre nos casos em que uma estrutura produtiva é exigida e dedicada para a produção de um produto específico.</li> <li>- Ocorre investimento para satisfazer um comprador em particular.</li> </ul>
Marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Associada à marca ou reputação conquistada por determinado produto ou firma.</li> <li>- A marca apresenta uma importância específica para a atividade.</li> </ul>
Temporal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Associada a produtos perecíveis ou que precisem de processamento rápido.</li> <li>- Existe limite de tempo para a realização da atividade.</li> </ul>

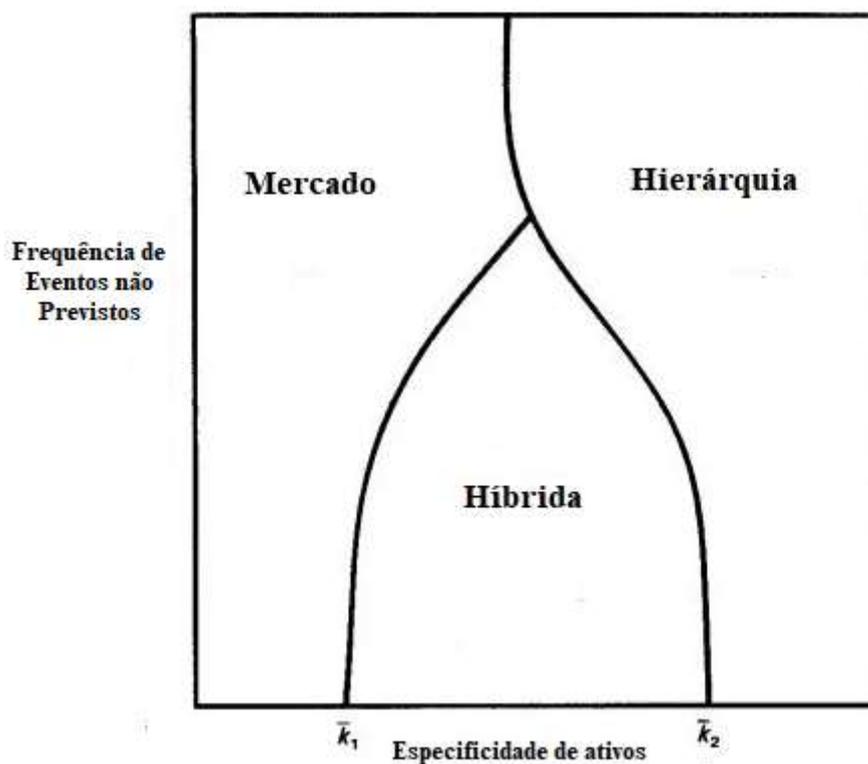
Fonte: Augusto, Sousa e Cario (2019, p. 244).

Nesse sentido, a especificidade, independentemente do tipo de governança adotada, aumenta os custos de transação, razão pela qual, quanto mais específico for um ativo, maiores são os cuidados contratuais, já que as partes têm interesse em estabelecer um relacionamento de longo prazo (AZEVEDO, 2015).

Casali e Marion Filho (2013) apontam a especificidade dos ativos como um dos principais pressupostos da transação, dada a influência exercida sobre a efetivação e a adaptação do contrato de forma a manter a continuidade da relação. Segundo Foss e Koch (1996), quando um ativo é não específico, a troca é simplesmente regulada pela capacidade de qualquer um dos parceiros contratuais de recorrer a parceiros alternativos.

Williamson (1991) apresenta graficamente a relação da especificidade e o grau de incerteza nos três tipos de governança, conforme Figura 1.

**Figura 1 – Respostas das estruturas de governança ao aumento de eventos não previstos**



Fonte: elaboração própria, com base em Williamson (1991)

Zylbersztajn (2018) salienta que a especificidade de ativo é a variável mais relevante quando se analisa a estrutura de governança, uma vez que, quanto maior o nível dessa variável, maiores as quase-rendas geradas, e, portanto, maior a probabilidade de observar a integração vertical.

### 2.1.3 Governança

Atualmente, o termo governança tem sido utilizado em diferentes contextos, envolvendo, assim, diversos campos do conhecimento. Arruda et al. (2017, p. 1106) conceituam governança como “o meio pelo qual se gera ordem e, assim, mitigam-se os conflitos e realizam-se ganhos mútuos”. Na perspectiva da Teoria dos Custos de Transação, governança pode ser entendida como atividade de coordenação da transação (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Langlois e Foss (1997) ressaltam que a governança é estabelecida de acordo com a melhor alternativa para se desenvolver novas capacidades, se por meio do mercado, do aprendizado interno ou de alguma forma organizacional híbrida. A resposta dependerá da estrutura de capacidades já existente e da natureza da mudança econômica envolvida. No mesmo sentido, Brasil, Souza e Cunico (2019) explicam que as estruturas de governança, em

virtude de seu alinhamento com os atributos da transação, influenciam na eficiência das transações.

Williamson (1999) salienta que a TCT estuda os benefícios (custos) da autonomia e da cooperação. A decisão sobre quais recursos (atividades) a empresa deve possuir (executar) e quais deve acessar por meio de relações contratuais com outras organizações será crucial para a estratégia da organização, na medida em que as empresas governam internamente uma atividade quando possuem capacidade comparativa para realizá-la, e terceirizam uma atividade quando possuem incompetência comparativa em realizá-lo (ARGYRES; ZENGER, 2008).

A disponibilidade dos recursos internos e a comparação da eficiência entre os tipos de governança possíveis, portanto, interferem nas decisões das empresas sobre desenvolver ou não determinadas capacidades internamente, contribuindo para um desempenho superior das firmas (CAMPOS, 2013). Augusto e Souza (2010) ressaltam que há tendência na terceirização daquelas produções que a firma se considera incompetente. No mesmo sentido, Campos (2013) salienta que os custos das transações determinam se a firma irá executar internamente determinado serviço ou irá recorrer ao mercado para tanto.

Palmatier, Dant e Grewal (2007) afirmam que, segundo a TCT, os investimentos específicos da transação e o oportunismo influenciam as decisões de relacionamento das partes da troca e afetam o desempenho interorganizacional. Nesse sentido, o desempenho pode ser aprimorado à medida que a estrutura de governança corresponde ao nível de incerteza ou ambiguidade do relacionamento.

Dessa maneira, a formação de um arranjo institucional “determina quais são os agentes habilitados a realizar uma determinada transação, o que é o objeto da transação, e como ocorrem as interações entre os agentes ao longo do desenvolvimento da transação” (FIANI, 2016, p. 20). Williamson (1991), ao apresentar os três tipos de estrutura de governança (mercado, de hierarquia e híbrida), afirma que elas se diferenciam quanto ao direito contratual a elas aplicado. Além do direito contratual, resalta-se a diferenciação quanto à intensidade de incentivos e controles administrativos entre as estruturas de governança (WILLIAMSON, 1999).

A governança de mercado é classificada como contratos clássicos, cuja regulação se dá pelo preço, sendo a identidade das partes irrelevantes; já a governança híbrida, como contratos neoclássicos, nos quais tanto o preço como a identidade das partes têm relevância; e, por fim, a governança hierárquica, como contratos relacionais, que envolvem diversos regramentos (WILLIAMSON, 2002).

Mozambani, Souza Filho e Miranda (2019) esclarecem que, na forma de mercado, não há dependência mútua entre compradores e vendedores; a relação contratual segue os princípios estritos da lei. Ademais, nas formas de governança de mercado, as características dos produtos objetos da transação são conhecidas e a incerteza e a frequência nas transações são baixas (AUGUSTO; SOUZA; CARIO, 2012).

A forma organizacional de mercado pode ser entendida como arranjo institucional em que atores econômicos autônomos, com identidades preservadas, decidem de forma eficiente e sem custos a alocação de recursos, valendo-se do mecanismo de preços (MÉNARD et al., 2014, p. 17).

Nessa estrutura de governança, conforme Higashi et al. (2019), as empresas estão mais expostas a incertezas.

Já na forma hierárquica de governança, também conceituada como integração vertical, conforme Ménard et al. (2014), as partes estão conectadas sob autoridade de uma mesma pessoa jurídica, que é o tomador de decisão. Mozambani, Souza e Miranda (2019) afirmam que, nesse tipo de estrutura, as disputas que eventualmente possam surgir são resolvidas internamente, com a estrutura da firma. A facilidade na resolução dos conflitos estaria no fato da centralização da autoridade.

No que tange à forma híbrida de governança, a relação contratual é mais flexível que na hierárquica, mas mais legalista que a de mercado, em que pese serem mais suscetíveis a um ambiente de incerteza, posto que, em situações inopinadas, ajustes e adaptações devam ser negociados entre as partes (WILLIAMSON, 1991).

Ménard et al. (2014) ponderam que a forma híbrida funciona para reduzir a incerteza e compartilhar riscos, sendo necessário, para tanto, estruturas específicas para nortear a cooperação, visto que as partes continuam autônomas e competindo em diferentes graus. As estruturas híbridas tendem a favorecer a continuidade da relação na medida em que permitem ajustes diante de distúrbios inesperados (MOZAMBANI; SOUZA; MIRANDA, 2019).

Para Higashi et al. (2019), nas formas híbridas, as empresas objetivam conciliar a manutenção da sua autonomia e a garantia de incentivos de mercado. A Teoria dos Custos de Transação, segundo Williamson (2008), permite identificar o incentivo e as consequências das estruturas de governança. Em que pese todas as estruturas de governança visarem diminuir os custos de transação e o oportunismo dos comportamentos (ARRANZ; ARROYABE, 2007), não se pode olvidar que, em todas elas, existirão custos associados, que vão desde a definição da sua configuração até sua implementação e monitoramento, especialmente se se considerar que tais aspectos são passíveis de descumprimento das relações contratuais pré-estabelecidas.

Farina, Azevedo e Saes (1997) ponderam que cada estrutura de governança possui um tipo de controle sobre determinada transação; em razão disso, cada uma lida diferentemente com atitudes oportunistas e os seus custos em uma transação que usa ativos específicos. A governança hierárquica é preferível em situações de especificidade de ativos e incertezas altas, a de mercado é mais aplicável em situações de especificidade de ativos de baixa e alta incerteza, e, por fim, a híbrida é preferível quando a especificidade de ativos e incerteza estão em níveis intermediários (HENNART, 2014).

Conforme Fiani (2016), a estrutura hierárquica pressupõe uma estrutura verticalmente integrada, na qual os agentes que desempenham as tarefas da transação estão submetidos a um controle centralizado; na de mercado, os agentes envolvidos possuem autonomia de decisão com relação à transação. Já nas estruturas híbridas, conforme o mesmo autor, a relação entre os agentes em um arranjo híbrido não pode se constituir apenas por controles administrativos, devendo ter incentivos para que eles preservem sua autonomia e participem da transação.

**Quadro 3 – Características dos arranjos institucionais**

Atributos	Arranjos institucionais		
	Mercado	Híbrido	Hierarquia
Incentivo	Forte	Moderado	Ausente
Controles Administrativos	Ausente	Moderado	Forte

Fonte: elaboração própria, com base em Fiani (2016)

Ruiter (2005) alerta para os elementos que diferenciam as estruturas de governança citando, para tanto, a intensidade de incentivos, os contratos administrativos e os mecanismos de soluções de controvérsia. Haaskjold et al. (2019) ressaltam a importância de a colaboração ter mecanismos para possibilitar o ganho de todos os atores, garantindo que todas as partes obtenham vantagens econômicas com a participação.

Nesse contexto, como as estruturas de governança envolvem interdependência entre as partes, mecanismos de coordenação são importantes para reduzir os custos da transação. Destaca-se que problemas na coordenação dos relacionamentos interorganizacionais podem resultar em deficiência no desempenho, tornando os mecanismos de coordenação necessários para resolver potenciais conflitos (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997; SILVA; MELO, NETO, 2016; SOUZA; MARTINS; MACEDO, 2018).

Os mecanismos de coordenação resultam da necessidade de planejar, decidir e organizar atividades a serem desempenhadas em uma organização (ARRANZ; ARROYABE, 2007). Segundo Cristofoli et al. (2015), mecanismos de coordenação são ferramentas geralmente utilizadas em redes públicas para preservar a interação dos parceiros.

Os mecanismos de coordenação podem propiciar uma redução dos custos de transação, ao permitir um compartilhamento maior de informações, uma vez que tal ação resulta na diminuição da assimetria de informações e, conseqüentemente, permite maior aprendizagem interorganizacional (ABBADE, 2010).

Grandori e Soda (1995), ao tratarem sobre mecanismos de coordenação organizacionais que são empregados em relações interfirmas, enumeram os seguintes mecanismos:

**Quadro 4 – Mecanismos de coordenação**

Mecanismo	Conceito
Mecanismos de comunicação, decisão e negociação	Estão presentes em custos <i>ex ante</i> e <i>ex post</i> , pois, no primeiro, para formar alianças, é preciso buscar parceiros e criar e concordar com formas de rede. No segundo, uma vez formada a aliança, comunicações, decisões e negociações sequenciais devem ocorrer para a sua manutenção.
Coordenação e controle social	Relacionamentos baseados em normas de grupo, reputação e controle de pares.
Funções e unidades de integração	Formalização de unidades e funções para que assumam responsabilidades de coordenação.
Equipe comum	Formação de equipes com especialistas para coordenação de redes com grande número de organizações e com elevado nível de cooperação interorganizacional.
Relações de autoridade e hierarquia	Criação de relação de autoridade e liderança para coordenação das ações da rede.
Sistemas de planejamento e controle	Emprego de sistemas de controle por resultado.
Sistemas de incentivo	Mecanismo de incentivo para manutenção da cooperação.
Sistemas de seleção	Seleção de parceiros com base em alguns bons preditores de comportamentos relevantes para a cooperação.
Sistemas de informação	Auxilia na integração vertical e horizontal da organização, atuando na redução dos custos em comunicação.

Suporte público e infraestrutura	Importante mecanismo em atividades que possuem custo elevado e cujo retorno demanda tempo.
----------------------------------	--

Fonte: elaboração própria, com base em Grandori e Soda (1995)

Os mecanismos utilizados dependerão do tipo e do objetivo do relacionamento interorganizacional (GRANDORI; SODA, 1995). Nesse sentido, podem ser utilizados de diversas formas e em diferentes combinações. Alvarez, Pilbeam e Wilding (2010) ressaltam a importância de se identificarem os mecanismos apropriados para condições específicas, especialmente aquelas em que há alta especificidade de ativos.

Conforme Mariani (2016), diversos foram os mecanismos de coordenação abordados ao longo do tempo. Nesse sentido, a literatura traz outros mecanismos de coordenação:

a) Mecanismos para seleção e integração de parceiros – Laços sociais e confiança são determinantes na medida em que possibilitam o desenvolvimento de relacionamentos ao longo do tempo (MARIANI, 2016). Arranz e Arroyabe (2007) salientam que a seleção ocorre com base em critérios como confiança e comprometimento, experiências anteriores e habilidades profissionais. No mesmo sentido Alvarez, Pilbeam e Wilding (2010) salientam que a confiança desenvolvida a partir de transações anteriores entre mesmos parceiros contribui para que haja confiança entre eles em relacionamentos futuros, e o contexto inicial da formação de alianças influencia na definição quanto aos atores que estarão envolvidos. Nesse sentido, as estruturas de governança devem ser formadas não apenas considerando as atividades que serão realizadas, mas também as experiências anteriores dos parceiros (ARRANZ; ARROYABE, 2007).

b) Mecanismos de interação – O compartilhamento de informação e comunicação e a adoção de atividades em equipe e procedimentos para interação dos parceiros facilitam o relacionamento interorganizacional, visto que a interação pode ser considerada um preditor de desempenho (CRISTOFOLI; MACCIO; PEDRAZZI, 2015). Alvarez, Pilbeam e Wilding (2010) afirmam que alianças evoluem por meio de processos interativos de negociação.

c) Mecanismos para planejamento e definição de tarefas – Permite gerenciar interdependências de tarefas entre vários os atores e as interações repetidas entre eles, contribuindo para a divisão das tarefas entre os participantes (MARIANI, 2016). Mariani (2016) destaca que a definição de papéis favorece a manutenção dos relacionamentos interorganizacionais, favorecendo a adaptação a eventuais mudanças. Cristofoli, Maccio e Pedrazzi (2015) ressaltam que a divisão de responsabilidades entre atores é de suma importância para o sucesso das interações.

d) Mecanismos para controle, monitoramento e avaliação – São mecanismos importantes para o gerenciamento das atividades desempenhadas especialmente em relacionamentos complexos, caracterizados por atores com interesses distintos (CRISTOFOLI; MACCIO; PEDRAZZI, 2015). Esses mecanismos contribuem para o alcance dos resultados e metas planejadas em um relacionamento interorganizacional (DEKKER, 2004). Alvarez, Pilbeam e Wilding (2010) apontam que esses mecanismos vão desde relatórios regulares a reuniões entre os parceiros, podendo ser definidos indicadores-chave de desempenho que visam monitorar o progresso das ações coletivas e os esforços dos participantes na direção desejada pela rede.

e) Mecanismos de incentivos – São mecanismos relacionados ao estabelecimento de recompensas materiais ou intangíveis a fim de induzir os atores a adotarem ações voltadas ao alcance dos objetivos da estrutura de governança (IRIE; GEORGES; CAMPEÃO, 2018). Lavikka, Smeds e Jaatinen (2015) salientam que definir a distribuição de incentivos financeiros e outros direitos entre as partes antes do início dos trabalhos é importante para motivação dos interessados.

f) Mecanismos para a tomada de decisões – Normalmente a tomada de decisão é definida pela maioria, visto que o consenso facilita a coordenação de atividades. Contudo, em algumas situações, a atuação de um coordenador que facilite a obtenção do consenso faz-se mister (MARIANI, 2016). Lavikka, Smeds e Jaatinen (2015) apontam que, para a tomada de decisão colaborativa, reuniões interorganizacionais são essenciais para que se consiga o alinhamento dos atores. Alvarez, Pilbeam e Wilding (2010) salientam que existem dois tipos de tomada de decisão: a do coordenador da rede e o consenso entre os parceiros.

g) Mecanismos para resolução de conflitos – São os utilizados para resolver eventuais problemas da estrutura de governança (IRIE; GEORGE; CAMPEÃO, 2018). Conforme Gardet e Fraiha (2012), a resolução de conflitos pode ocorrer por 5 formas: resolução conjunta de problemas, persuasão, pressão, penalização e ingresso de terceiro. Ademais, Alvarez, Pilbeam e Wilding (2010) ponderam que contratos posteriores também podem ser estabelecidos com esse intuito.

Grandori e Soda (2006) ponderam que o mecanismo de coordenação será utilizado com base na análise dos problemas que a coordenação pretende resolver. Gardet e Fraiha (2012) ressaltam que a coordenação reduz a incerteza e o comportamento oportunista. Então, as relações sociais, e a confiança existentes nelas, influenciam na definição dos mecanismos de coordenação que serão adotados em determinada estrutura de governança (SILVA; MELO;

NETO, 2016). Nesse sentido, conhecendo os mecanismos de coordenação de determinada estrutura de governança, é possível identificar a estabilidade da configuração estudada.

## **2.2 CUSTOS DE TRANSAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A necessidade de se manter ou expandir serviços públicos associada à falta de recursos suficientes, demandam a busca por arranjos alternativos, para que o poder público garanta a entrega dos serviços ao melhor custo (PETERSEN; HOULBERG, 2016; AVRICHIR, 2018; KANG; NESBIT; BRUDNEY, 2021).

Brown e Potoski (2003) ressaltam que a parceria com agentes privados não é a única opção para o poder público fornecer seus serviços. Segundo os autores, o serviço pode ser fornecido a partir de produção interna, produção externa por meio de contratação completa e conjunta, incentivos e parcerias com outros governos. Observa-se, portanto, uma tendência para o envolvimento de vários atores em demandas do setor público. A cooperação entre esses diversos atores constitui redes que podem se formar por diferentes tipos de arranjos, como acordos de cooperação, empresas de serviço público, cooperação intermunicipal, parcerias público-privadas, dentre outras (SILVESTRE et al., 2019).

Segundo Obermann (2007), a TCT orienta acerca dos motivos pelos quais certas transações podem ser concluídas de maneira mais ou menos eficiente e organizadas em arranjos institucionais específicos para prestação de serviço público. Segundo o autor, a TCT, considerando as características e objetivos dos serviços públicos, contribui para identificar as vantagens econômicas de determinadas formas de organização.

Fim (2015) pondera que, embora os custos de transação sejam mais comumente avaliados em instituições com finalidade lucrativa, com o objetivo de subsidiar a tomada de decisão para a maximização do lucro, no setor público tal abordagem pode permitir o aperfeiçoamento dos processos realizados, contribuindo para a decisão dos gestores acerca de fazer ou comprar. Nesse contexto, no setor público tal análise não se restringe às atividades econômicas, abarcando todas as atividades sociais que possuem custos de transação (RUITER, 2005).

As despesas de custo de transação, portanto, devem ser adequadas ao risco da transação e, no âmbito da administração pública, essa despesa só será considerada se realmente o governo implementou instrumentos de gestão e atividades para lidar com os atributos da transação. No âmbito da administração pública, diversos são os mecanismos para redução de comportamentos oportunistas, como decisões regulatórias, atos legislativos, decretos executivos, recomendações do procurador-geral, decisões judiciais e poderes

informais (propagandas e transparência ativa) (PANDEY et al., 2018; PETERSEN et al., 2019).

Outrossim, conforme Caballero e Soto-Añate (2016) os custos de transação dependem das características de cada transação específica e da natureza do ambiente institucional em que a transação está sendo realizada. Desse modo, observa-se que, no setor público, a transação corresponde à prestação do serviço público e que essa relação é formada pelo governo e pelo prestador de serviços – além do consumidor que, em que pese não participar da relação de troca, influi na relação entre o prestador e o produtor de serviço (GENUGTEN, 2010).

Coggan, Whitten e Bennett (2010), ao tratar sobre política ambiental, apontaram que os custos de transação podem ser um grande componente do custo total de uma política. Segundo os autores, tais custos variam entre partes públicas e privadas, assim como podem variar ao longo do tempo, sendo o instrumento da política fato determinante para definição de seus custos. Já no que tange às contratações públicas, segundo Petersen et al. (2019), os custos de transação são determinados pelos recursos empregados para seleção de fornecedores, negociação dos termos do contrato, monitoramento do desempenho do fornecedor e garantia da entrega do produto conforme as especificações exigidas.

Os custos *ex ante* das compras públicas são, conforme Ventura, Andrade e Portugal (2020), todos aqueles incidentes desde o início do processo licitatório até o momento imediatamente anterior à homologação da licitação, enquanto os *ex post* são os que ocorrem após a homologação, ou seja, abarcam tanto a assinatura do contrato como todo o período de execução e gestão.

Conforme Hefetz e Warner (2011), há uma tendência de serviços públicos serem prestados por entes privados, em especial por meio da terceirização, para aumentar a eficiência de tais serviços. É possível também que haja a cooperação entre entes públicos no intuito de diminuir os custos de prestação dos serviços públicos, uma vez que tal arranjo pode diminuir a incerteza e o oportunismo da transação (HULTQUIST et al., 2017; SILVESTRE et al., 2019).

Tais alternativas não excluem a opção de o poder público reter internamente uma parte da produção de um serviço, a fim de permitir uma retomada mais fácil da produção completa desse serviço no caso de surgir uma ação oportunista do fornecedor ou mediante a constatação de que a produção externa é ineficiente (HULTQUIST et al., 2017).

Uma vez que compete ao governo decidir se mantém a entrega de certos bens e serviços por meios próprios (fazer), se contrata uma empresa privada (compra) ou se escolhe

alguma estrutura de governança intermediária, a TCT contribui para a análise de tais estruturas de cooperação ao permitir analisar a eficiência das transações realizadas pelo setor público (GENUGTEN, 2010; NEUENFELDT et al., 2018).

Em estudos desenvolvidos por Silvestre et al. (2019), concluiu-se que a maioria dos serviços locais, quando prestados cooperativamente, geraram reduções de custo, em que pese ainda não restar clara a existência de uma estrutura que oriente quais funções do setor público são mais bem desempenhadas por terceiros (TAPONEN; KAUPPI, 2020).

Taponen e Kauppi (2020), ao revisitar a Teoria dos Custos de Transação, ressaltam a tendência do setor público em delegar os serviços de suporte, devendo as funções essenciais com riscos mais elevados permanecer internas. Outrossim, Petersen e Houlberg (2016) salientam que tal delegação tende a ocorrer naqueles serviços caracterizados pela baixa especificidade de ativos e há maiores chances de aumento de eficiência nos casos em que o produto ou serviço podem ser mensurados de forma inequívoca.

Em estudos realizados por Brown e Potoski (2003), foi identificada uma tendência de os governos contratarem menos quando os mercados de serviço contêm menos fornecedores, devido ao risco de oportunismo do fornecedor, assim como nos casos de serviços com alta especificidade de ativos, em que há preferência por parcerias com outros governos em vez de empresas privadas. Ainda conforme os autores, no caso de serviços de difícil monitoramento e medição, os governos aumentam o uso de contratação conjunta e produção interna de serviços.

Dessa forma, serviços que tenham resultados mais facilmente observáveis permitem critérios objetivos para avaliação, facilitando o seu monitoramento e controle (HULTQUIST et al., 2017). Conforme Fiani (2016), o arranjo institucional para prestação de determinado serviço público deve ser formado considerando a racionalidade limitada, a possibilidade de atitudes oportunistas e a existência de ativos específicos. Além disso, no âmbito da administração pública, a incerteza também tem destaque, e a mensurabilidade do serviço é decisiva nesse quesito, uma vez que, quanto mais fácil for medir determinado serviço, mais efetiva se torna a contratação quanto à sua qualidade e quantidade (NEVES; GASPARETTO, 2020).

Van Genugten (2010), ao tratar sobre os atributos da transação no setor público, traz a incerteza como um elemento de maior ênfase, analisando-a sobre dois aspectos: incerteza comportamental e ambiental. A incerteza comportamental é aquela enfrentada pelo governo em relação ao comportamento dos produtores de serviços, dependendo principalmente dos

riscos da mensurabilidade dos serviços<sup>1</sup>. Já a incerteza ambiental refere-se a quanto o ambiente é previsível, abarcando elementos como processo político, mudanças tecnológicas, consumidores do serviço público, pressões políticas ou das partes interessadas (IBIDEM).

A delegação de serviços públicos, portanto, exige a implantação de mecanismos de monitoramento e controle sobre os prestadores de serviços públicos a fim de diminuir os custos de transação e o desalinhamento de metas. Ditillo et al. (2015) ressaltam que a escolha sobre como a prestação de serviço público ocorrerá, ou seja, se internamente ou se por intermédio de entidades com ou sem fins lucrativos, e as características intrínsecas do serviço, como especificidade do ativo e facilidade de medição, influem tanto na estrutura de governança como na intensidade dos controles adotados.

Nessa senda, ao se aplicar a TCT na administração pública, Ruitter (2005) acrescenta aos atributos convencionais (especificidade de ativo, incerteza e frequência) um atributo secundário, a probidade. No mesmo sentido, Fim (2015) resalta que a administração pública é moldada para evitar corrupção e outros comportamentos oportunistas tendo, para tanto, alta regulamentação processual. Tal fator, segundo o autor, pode implicar em custos adicionais, visto que, para a garantia da probidade, a administração pública necessita de uma estrutura específica capaz de acompanhar o cumprimento das leis e normas.

Por outro lado, estudos realizados por Ali (2021) em projetos de construção no Paquistão identificaram que o monitoramento é um mecanismo eficaz para controlar o custo de um projeto. Nesse contexto, mecanismos de coordenação de estruturas de governança adotadas no setor público, em especial os mecanismos de monitoramento e controle (DITILLO et al., 2015) são importantes na identificação de como tais estruturas são mantidas.

Ditillo et al. (2015) ressaltam que sistemas de monitoramento podem impactar na diminuição dos custos de transação. Os mesmos autores ponderam que, em transações entre poder público e entidades com fins lucrativos, há uma tendência para controles mais rígidos do que aquelas que envolvem somente entidades públicas e sem fins lucrativos. Conforme Dal Magro et al. (2019), em que pese o governo poder transferir a execução de determinada atividade para outra entidade, ele permanece monitorando e controlando os serviços, razão pela qual, no caso de terceirização de serviços públicos, devem-se considerar os custos para o monitoramento dos contratos.

Além disso, cabe ao governo decidir se investe para reduzir riscos de transações futuras, especialmente aqueles relacionados a eventos imprevistos e potencial oportunismo por parte dos fornecedores, ou se aceita os riscos e custos de transação potencialmente

---

1 Cf. seção 2.2.1.

grandes incorridos durante a vida de seus contratos (custos *ex post*) (FIM, 2015; PETERSEN et al., 2019). Apesar da dificuldade em se mensurarem os custos das transações na administração pública devido à ausência de métodos específicos, a classificação e a mensuração dos custos de transação são importantes para compreensão dos arranjos da organização pública (IBIDEM).

### *2.2.1 Mensuração de serviços públicos*

A mensurabilidade do serviço refere-se à aferição dos resultados do serviço ou no monitoramento das atividades necessárias para entregá-lo (BROWN; POTOSKI, 2003). Serviços facilmente medidos têm medidas de desempenho mais facilmente identificáveis que representam com precisão a quantidade e a qualidade do serviço. Se os resultados forem difíceis de operacionalizar, pode-se optar pela mensuração das atividades desempenhadas para a entrega do serviço, desde que sejam relativamente simples de monitorar. A difícil mensuração do serviço aumenta os riscos de eventual contratação, conforme os autores.

A mensuração de atividades e tarefas *ex ante* tem o potencial de diminuir a incerteza da transação, uma vez que diminui a assimetria de informação por parte do fornecedor (JOHANSSON; SIVERBO; CAMÉN 2016). Nesse mesmo sentido, Billon (2006), ao analisar a terceirização do transporte público na França, salientou que a não especificação do objeto a ser licitado resulta em incertezas, aumentando os custos de licitação e reduzindo a quantidade de interessados em participar do certame.

Dessa maneira, quanto menor o grau de mensurabilidade da produção, maior é a probabilidade de se aumentar a incerteza das transações e da governança das organizações. Já quando os resultados e a qualidade do produto são altamente mensuráveis, os contratos e acordos conseguem dispor de métricas claras para o desempenho (BOGT, 2003).

Conforme Brown e Potoski (2003), quando a qualidade e a quantidade da prestação de determinado serviço são fáceis de medir, a delegação da execução da atividade torna-se mais simples e os custos dessa transação são reduzidos. Nesse sentido, à medida que se aumenta a dificuldade de mensuração do desempenho dos parceiros envolvidos na transação, maior é a incerteza envolvida e, conseqüentemente, maior é a tendência de aumento dos custos de transação.

Além disso, para Langfield-Smith e Smith (2003), o nível de mensurabilidade de saída tende a aumentar a partir da avaliação da qualidade dos resultados entregues.

### *2.2.2 Monitoramento e controle de serviços públicos*

A decisão acerca da terceirização de determinado serviço público envolve o anseio por aumentar a eficiência desse serviço. Contudo, tal decisão gera preocupações quanto à perda potencial de controle e responsabilidade na prestação de serviços ou ainda quanto a dificuldades com o monitoramento do desempenho do contratado (FERNANDEZ, 2007; HEFETZ; WARNER, 2011).

Obermann (2007) esclarece que qualquer implementação da função de fiador do Estado deve conter mecanismos suficientes para uma supervisão eficaz da tarefa real a ser desempenhada, em que pese tais mecanismos implicarem em custos adicionais. A dificuldade de gerenciar e monitorar um contrato, aliada à especificidade do ativo, influencia, portanto, a decisão sobre fazer ou comprar, na medida em que serviços que exigem ativos mais específicos ou são mais difíceis de gerenciar têm menos probabilidade de serem terceirizados (HEFETZ; WARNER, 2011).

Em razão disso, Hefetz e Warner (2011) salientam que, em situações em que a gestão de contratos é difícil, há maior probabilidade de existirem contratos intergovernamentais. Ademais, Brown e Potoski (2003) ressaltam que uma forma de monitorar a prestação de serviço por terceiro pelo governo é este manter a produção de parte do serviço. Segundo os autores, quando um governo contrata outra organização, mas mantém a produção de parcela do serviço, ele pode comparar o preço do fornecedor e a qualidade com os seus próprios.

Conforme Johansson, Siverbo e Camén (2016), a incompletude dos contratos e o comportamento potencialmente oportunista dos fornecedores implicam a implementação de estruturas de governança para lidar com contingências transacionais. Nesse sentido, fala-se em adoção de estruturas de governança adequadas, incluindo a existência de um sistema de controle, para diminuir o risco dos relacionamentos interorganizacionais (LANGFIELD-SMITH; SMITH, 2003).

Williamson (1993) destaca que a inclusão de mecanismos de controle é uma resposta natural às falhas de desempenho percebidas. O gerenciamento de contratos, medição e monitoramento de desempenho são fatores, portanto, que influenciam os custos de transação. Em razão disso, os custos de gerenciamento do contrato, incluindo a avaliação e o monitoramento do desempenho, é uma etapa enfatizada pela TCT (MELESE; FRANK, 2005).

Ditillo et al. (2015) alertam que o monitoramento contribui para minimizar os custos de transação e o desalinhamento de metas entre o principal e o agente. Contudo, o modo de entrega de determinado serviço (interno, entrega pelo governo, por entidades com ou sem fins lucrativos) pode afetar a intensidade dos controles adotados.

O controle de gestão pode ocorrer tanto de maneira formal, ou seja, previamente definido, como informal, pautado em um controle social e não escrito. Smith e Smith (2003) ressaltam que os controles podem ser classificados também quanto ao comportamento, especificando e monitorando o comportamento dos indivíduos, ou quanto ao resultado, que se vale de técnicas de medição de desempenho.

Segundo Johansson, Siverbo e Camén (2016), o controle de resultados consiste no controle indireto dos fornecedores a partir de sistemas de informação e contabilidade que permitam avaliar seus resultados. Para tanto, conforme o autor, definição de metas, avaliação de desempenho, *feedback* e incentivos são importantes nesse tipo controle, razão pela qual a mensuração dos resultados é essencial.

Já o controle do comportamento mede e especifica o comportamento esperado, além de restringir comportamentos indesejados. Nesse tipo de controle, os resultados não precisam ser mensuráveis; os comportamentos desejáveis, contudo, devem ser conhecidos. As formas de controle podem ser definidas, ainda, como baseadas no mercado, na hierarquia e na confiança (CRISTOFOLI et al., 2010; DITILLO et al., 2015).

No controle baseado no mercado, as informações necessárias para regular as transações estão incluídas no preço e são vinculadas a atividades e produtos padronizados (DITILLO et al., 2015). Conforme Cristofoli et al. (2010), esse tipo de controle é característico dos contratos resultantes de processos licitatórios que ocorrem de maneira periódica, em que não há investimentos feitos especificamente para sustentar o relacionamento, tornando fácil substituir a parte que atua de maneira oportunística.

Smith e Smith (2003) salientam que o controle baseado em mercado são características de transações que possuem alta programabilidade de tarefa e de mensurabilidade de produção, baixa especificidade de ativos e alta repetição de tarefas. Conforme os autores, quando mecanismos de mercado são eficazes, não são necessários outros instrumentos de controle.

Já o controle baseado na hierarquia é característico de controles comportamentais, em que os contratos são detalhados para facilitar o monitoramento do desempenho, há metas rígidas de desempenho e a supervisão, medição de desempenho e avaliação são contínuos (DITILLO et al., 2015). Esse tipo de controle é mais comumente identificado em transações que têm alta programabilidade de tarefas, alta capacidade de mensuração de saída, moderada especificidade de ativos e baixa repetitividade de médio porte, com regras detalhadas de comportamento e metas rígidas de desempenho (LANGFIELD-SMITH; SMITH, 2003).

No que tange ao controle baseado na confiança, Cristofoli et al. (2010) e Ditillo et al. (2015) salientam que essa forma é observada em contratos amplos, não específicos e que se

desenvolvem ao longo do tempo. Afirmam ainda que a comunicação entre as partes é um elemento essencial para gerar confiança entre elas. Segundo Langfield-Smith e Smith (2003) esse tipo de controle é caracterizado por resultados e controles sociais que se desenvolvem ao longo do tempo.

A diferenciação quanto aos tipos de controle no âmbito do serviço público faz-se necessária, uma vez que, quando governos optam por adquirir serviços de uma organização privada com ou sem fins lucrativos, mas mantêm a responsabilidade pelos resultados do serviço, ou quando os serviços são prestados por empresas estatais (de propriedade total ou parcial) passam a ser necessários modelos de gestão e de ferramentas de controle que permitam o direcionamento das entidades externas para o cumprimento do interesse público (CRISTOFOLI et al., 2010).

Fernandez (2007) destaca que o monitoramento das relações contratuais contribui para seu sucesso na medida em que permite identificar comportamentos inadequados ou oportunistas, além de deficiências no desempenho do serviço. Outrossim, segundo o mesmo autor, o monitoramento do contrato permite que o órgão público estabeleça seus próprios objetivos. Verifica-se, nesse sentido, a relação entre a mensurabilidade do serviço e a possibilidade de seu monitoramento, uma vez que, quanto mais fácil de medir o serviço, mais fácil é seu monitoramento (BROWN; POTOSKI, 2003).

No que se refere a essa relação, Langfield-Smith e Smith (2003) ponderam que, em situações de alta capacidade de mensuração de saída e baixa capacidade de programação de tarefas, são mais comuns os controles de resultados. Já nas situações de baixa capacidade de medida de saída e alta capacidade de programação de tarefas, os controles de comportamento são os que se apresentam como mais adequados para situações. Nas situações em que a mensurabilidade da saída e a programação da tarefa são altas, podem ser usados controles de comportamento ou de resultado. Por fim, os controles sociais surgem quando a mensurabilidade da saída e a programação da tarefa são baixas.

Fala-se, portanto, em mecanismos para fornecer segurança às partes contratantes, gerar confiança e permitir adaptações a contingências imprevistas. Controle e monitoramento das atividades diminuem os riscos da transação, ou seja, reduzem as chances de a instituição não alcançar os resultados pretendidos ou desejados das transações (GENUGTEN, 2010; DECKER; SAKAGUCHI; KAWAI, 2013).

### *2.2.3 Desempenho*

A estrutura de governança, segundo Obermann (2007), tem impacto no desempenho. Em razão disso, a abordagem dos custos de transação pode ser utilizada para avaliar arranjos institucionais alternativos para melhoria do mesmo serviço público. Medidas de desempenho são uma forma de manter o controle das atividades. Nesse sentido, a mensuração do desempenho é um importante mecanismo de avaliação da cooperação, na medida em que permite avaliar, controlar e melhorar os processos e ações para garantir que os objetivos e metas organizacionais sejam alcançados (VOGT; BEUREN; SILVA, 2021).

Conforme Dekker, Ding e Groot (2016), medir o desempenho permite o monitoramento dos resultados e, no caso das parcerias, contribui também para a avaliação quanto às contribuições dos parceiros no alcance dos objetivos estabelecidos. A medição do desempenho contribui para a avaliação da eficiência – relacionada à aplicação dos recursos – e eficácia – referente ao desempenho financeiro e operacional – de determinada tarefa (PRAHINSKI; BENTON, 2004). Conforme Ferreira e Braga (2007), a eficiência pode ser entendida como a capacidade de se utilizar os recursos disponíveis da maneira mais adequada para obtenção dos resultados pretendidos.

Para Ittner et al. (2003), há duas abordagens gerais de medidas de desempenho: uma na qual a mensuração do desempenho é simples e ocorre a partir de um conjunto diversificado de medidas financeiras e não financeiras; outra baseada no valor econômico e na criação de valor, na qual a mensuração do desempenho se dá a partir da pertinência com o objetivo final da organização. O desempenho, portanto, pode ser mensurado sob vários aspectos.

Nesse sentido, estudos de Dekker, Ding e Groot (2016) indicaram que as características de transação influenciam a estratégia da colaboração no uso de práticas de gerenciamento de desempenho e são determinadas pelos objetivos das empresas, o que influencia suas práticas. Desse modo, ter indicadores de desempenho permite que a organização avalie os resultados e sucessos, devendo, para tanto, estarem relacionados à estratégia da organização e aos interesses das partes interessadas (TOMIOKA; NEVES, 2020).

Mielli e Zylbersztajn (2005) ressaltam que o desempenho é influenciado pelas formas de governança, e a coordenação estabelecida nas estruturas de governança é um fator importante no desempenho auferido.

Já Augusto, Souza e Cario (2019) ponderam que a capacidade de resposta às mudanças e a minimização dos riscos são fatores essenciais para a eficiência de determinada estrutura de governança. Segundo estudos realizados pelos mesmos autores, em transações entre viticultores e vinícolas na Serra Gaúcha, foi possível identificar que os melhores

resultados ocorreram nas relações em que se desenvolveram esforços de coordenação da transação por meio de incentivos, controles e da integração vertical.

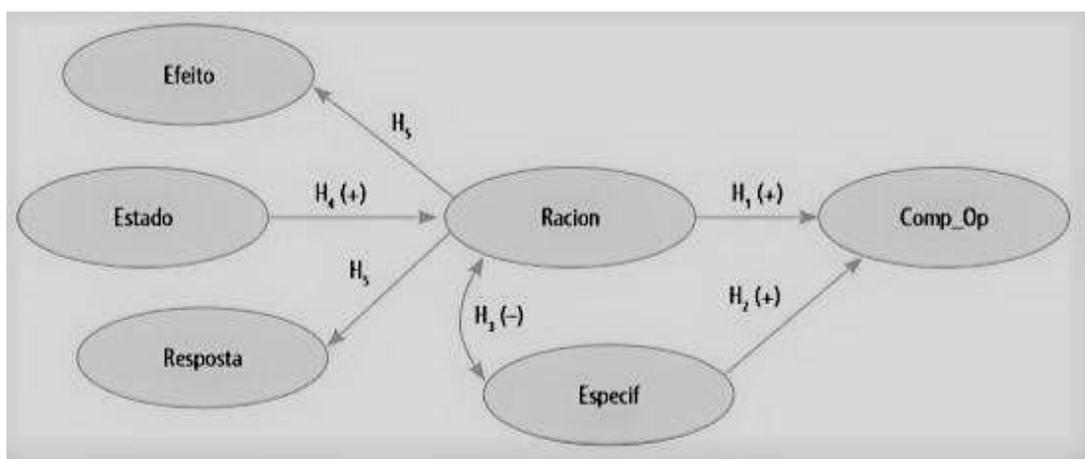
### 2.3 MODELOS TEÓRICOS DE REFERÊNCIA

Tendo em vista que o objetivo principal deste trabalho é averiguar se os custos de transação e os tipos de mecanismos de monitoramento e controle influenciam o desempenho nas diferentes estruturas de governança da gestão de pátios da PRF, e considerando o referencial teórico abordado, a presente pesquisa será guiada pela construção de um modelo empírico baseado em modelos teóricos existentes, para suportar a realização da presente investigação e análises vinculadas a uma realidade concreta, cujos modelos já foram confrontados com estudos empíricos no mesmo tema.

#### 2.3.1 Modelo teórico Silva e Brito (2013)

O modelo teórico apresentado por Silva e Brito (2013) buscou entender o comportamento oportunista a partir dos conceitos incerteza (de efeito, de estado e de resposta), racionalidade limitada e especificidade de ativos (dedicados, físicos e humanos), conforme Figura 2.

Figura 2 – Modelo teórico de Silva e Brito (2013)



Fonte: Silva e Brito (2013)

Para operacionalização da pesquisa dos autores foi aplicado questionário a gestores da indústria de transformação no Brasil, com assertivas relacionadas à incerteza de estado, de efeito e de resposta, à especificidade de ativos, ao comportamento oportunista e à caracterização da amostra. Então, o construto racionalidade limitada foi acessado pela

incerteza de efeito e resposta, não tendo sido utilizadas questões para mensuração desse pressuposto.

As respostas foram submetidas à modelagem por equações estruturais, que buscaram testar as seguintes hipóteses:

- Hipótese 1: A racionalidade limitada influencia positivamente o comportamento oportunista dos gestores pesquisados na indústria de transformação.
- Hipótese 2: A especificidade dos ativos influencia positivamente o comportamento oportunista dos gestores pesquisados na indústria de transformação.
- Hipótese 3: A racionalidade limitada está associada negativamente a investimentos em ativos específicos.
- Hipótese 4: A incerteza de estado influencia positivamente a racionalidade limitada.
- Hipótese 5: A racionalidade limitada é um construto multidimensional que pode ser acessado a partir da incerteza de efeito e da incerteza de resposta.

Todas as hipóteses foram confirmadas. Os resultados indicaram que a racionalidade limitada e a especificidade dos ativos influenciam positivamente o comportamento oportunista dos agentes econômicos, além de confirmar a multidimensionalidade do constructo incerteza.

O modelo ainda aponta que a racionalidade limitada, o oportunismo e a especificidade dos ativos são os principais fatores pelos quais emergem os custos de transação. Então, no questionário apresentado por Silva e Brito (2013), há questões relativas à incerteza, cujas comunalidades inferiores a 0,50 foram retiradas por eles.

### *2.3.2 Modelo teórico de Ditillo, Liguori, Sicilia e Steccolini (2015)*

O modelo teórico apresentado por Ditillo et al. (2015) objetivou explorar se as variáveis utilizadas para justificar as escolhas de contratação, seguindo a abordagem dos custos de transação e do controle interorganizacional, também têm potencial explicativo para os tipos de mecanismos de controle adotados na terceirização de serviços públicos, a partir de uma análise realizada em municípios italianos.

O estudo considerou tanto as características do serviço como do relacionamento para explicar os tipos de mecanismos de controle. As variáveis abordadas relativas às características dos serviços, a partir da TCT foram: a mensurabilidade do serviço, incerteza da tarefa e especificidade de ativos, tendo sido acrescida a interdependência de tarefa, considerando a literatura de controle interorganizacional. Já para caracterizar o

relacionamento, foram utilizadas as variáveis: modo de entrega / congruência de metas, visibilidade política e conhecimento do parceiro, além da área geográfica.

Os autores partiram de duas proposições:

- Proposição 1: Nas relações de terceirização relativas à prestação de serviços públicos, o tipo de controle (ou seja, mercado, hierarquia e com base na confiança) implementados serão associados a diferentes configurações de características de serviço (a saber, especificidade de ativos, interdependência de tarefas, incerteza e mensurabilidade do serviço);
- Proposição 2: Nas relações de terceirização relativas à prestação de serviços públicos, o tipo de controle (ou seja, mercado, hierarquia e com base na confiança) implementados estará associado a diferentes características de relacionamento (nomeadamente, visibilidade política, modo de entrega / congruência de objetivos, conhecimento do parceiro).

As proposições foram verificadas a partir de aplicação de questionário e os resultados foram obtidos após três regressões lineares separadas, nas quais se regrediram as variáveis independentes citadas em relação a cada tipo de mecanismo de controle (baseado no mercado, baseado na hierarquia, baseado na confiança).

No que tange à Proposição 1, foi possível constatar sua validade para os padrões de controle hierárquico e baseados no mercado, mas não para os baseados na confiança. Já a Proposição 2 não foi confirmada, sugerindo que as características do relacionamento tenderiam a não estar significativamente associadas ao tipo de controle escolhido.

Os autores concluíram que os mecanismos baseados em confiança, hierarquia e mercado podem coexistir em determinada estrutura de governança, funcionando de forma complementar um ao outro. Outrossim, o estudo confirma a importância de não se estudarem apenas os modos de governança, mas também as práticas de controle adotadas nas relações de terceirização.

Figura 3 – Modelo teórico de Ditillo et al. (2015)



Fonte: elaboração própria, com base em Ditillo et al. (2015)

### 2.3.3 Modelo teórico de pesquisa

Conforme modelo teórico de Silva e Brito (2013), foram pesquisadas as variáveis oportunidade, especificidade de ativos, incerteza (de efeito, de resposta e de estado) e racionalidade limitada – esta foi acessada por meio das variáveis incerteza de efeito e incerteza de resposta, não tendo sido utilizadas questões para mensuração desse pressuposto. A frequência, segundo os autores, não foi pesquisada, uma vez que a pesquisa foi transversal, em que pese reconhecerem a importância dessa variável.

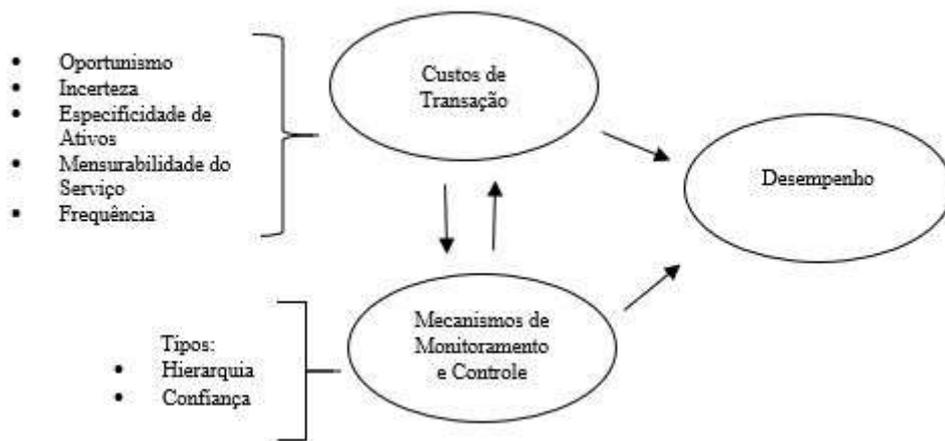
As variáveis abordadas por Ditillo et al. (2015) seguiram tanto a abordagem da Teoria dos Custos de Transação como de controle interorganizacional. No que tange à TCT, foram utilizadas as seguintes variáveis, relativas às características dos serviços: a mensurabilidade do serviço, incerteza da tarefa e especificidade de ativos. Quanto aos tipos de controle, Ditillo et al. (2015) trouxeram três tipos: mercado, confiança e hierarquia.

No que tange ao do tipo mercado, cumpre destacar que tal controle é exigência normativa para contratos e parcerias firmadas. As contratações de serviço na administração pública são reguladas pela Instrução Normativa SLTI nº 2/2008. Tal instrução determina que as contratações de serviço devem ser precedidas de planejamento, em harmonia com o planejamento estratégico da instituição, que estabeleça os produtos ou resultados a serem obtidos, quantidades e prazos para entrega das parcelas (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2008). No mesmo sentido, as parcerias firmadas no âmbito da administração pública são regulamentadas pela Lei nº 13.019/2014 combinada com a Lei nº 8.666/1993 e também devem prever as metas a serem atingidas, cronograma de entregas e estarem alinhadas à missão institucional dos órgãos e/ou entidades

envolvidos (BRASIL, 2014; BRASIL, 1993). Nesse contexto, as contratações e parcerias firmadas possuem mecanismos de monitoramento e controle do tipo mercado em virtude de imposição legal.

Pelo exposto, considerando a base teórica da Teoria dos Custos de Transação, os modelos teóricos de referência foram de Silva e Brito (2013), testado em entidades privadas, e Ditillo et al. (2015), aplicado no âmbito do setor público. As categorias analisadas foram as características da transação propostas por Silva e Brito (2013) e Ditillo et al. (2015), adaptadas ao presente estudo, e os tipos de mecanismos de monitoramento e controle, a partir do proposto por Ditillo et al. (2015) e também adaptados ao objeto de estudo, chegando-se às seguintes subcategorias: oportunismo, especificidade ativos, incerteza, mensurabilidade de serviço, frequência, controle do tipo hierarquia e do tipo confiança, conforme desenho de pesquisa representado na Figura 4.

**Figura 4 – Modelo teórico de pesquisa**



**Fonte:** elaboração própria, com base em Silva e Brito (2013) e Ditillo et al. (2015)

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma vez delimitado o escopo da pesquisa, passou-se para a pesquisa de campo, operacionalizada conforme metodologia apresentada no presente capítulo, que busca descrever a pesquisa e apresentar os procedimentos metodológicos usados para coletar e analisar os dados.

#### 3.1 TIPO E MEIO DE PESQUISA

Sob tipologia adotada por Vergara (1998), este estudo, quanto ao fim, tem características de pesquisa descritiva. Quanto ao meio, ainda segundo a autora, é bibliográfica, documental e consiste em um estudo de caso, seguindo uma abordagem qualitativa.

O estudo categoriza-se como pesquisa descritiva, uma vez que esclarece, “expõe características de determinada população ou determinado fenômeno” (VERGARA, 1998, p. 42). Outrossim, a pesquisa também se classifica como uma investigação documental, aquela em que se busca em documentos de órgãos públicos, e bibliográfica, visto que a fundamentação teórica do estudo consiste na pesquisa quanto aos custos de transação (VERGARA, 1998).

Já o enquadramento na categoria estudo de caso dá-se na medida em que se propõe a estudar uma instituição pública em profundidade, detalhamento e mediante a realização de pesquisa de campo, que consiste em uma investigação empírica realizada onde ocorre o fenômeno que será estudado (VERGARA, 1998). Ressalte-se que Hobbs (1996) aponta para uma tendência de os estudos empíricos sobre os custos de transação serem realizados a partir de um estudo de caso.

O problema foi abordado sob o ponto de vista qualitativo que, segundo Dalfvo (2008), busca descrever a complexidade de determinado problema, contribuindo para o processo de mudança e possibilitando o entendimento do caso. No mesmo sentido, Richardson (2012) esclarece que o método qualitativo analisa a integração de variáveis, permitindo a compreensão e classificação de processos dinâmicos, razão pela qual se deve ter categorias claras para uma análise ordenada das informações.

A pesquisa foi estruturada de forma a permitir uma sequência de evidências, a fim de propiciar que as questões feitas e os dados coletados resultem em uma conclusão que

responda ao problema de pesquisa. Conforme Antunes et al. (2012), a conclusão em um estudo de caso que utilizou fontes múltiplas de evidências, em um processo de triangulação, é mais convincente e acurada.

### 3.2 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados ocorreu tanto por meio de pesquisa documental como por aplicação de questionário, a partir de um recorte transversal. Assim, foi possível confrontar o conjunto de dados e analisá-los de forma conjunta e complementar, buscando responder aos objetivos da pesquisa.

O estudo de caso foi conduzido na Polícia Rodoviária Federal (PRF), órgão de Segurança Pública e também integrante do Sistema Nacional de Trânsito (art. 7º, CTB), o que confere ao órgão vasta gama de atribuições.

A PRF, na condição de órgão do Sistema Nacional de Trânsito, possui, dentre outras atribuições, aquelas previstas no CTB, as quais englobam a aplicação de medidas administrativas previstas no referido código. Dentre tais medidas, está a remoção de veículos, aplicável a situações em que a infração impõe a retirada do veículo de circulação, para que haja o saneamento de irregularidades sem obstrução da via.

Conforme art. 271, do CTB, os veículos removidos são levados a depósito (pátios). Além dos casos decorrentes de infrações de trânsito, também são passíveis de recolhimento os veículos abandonados, avariados, recuperados e acidentados que apresentarem risco à segurança viária.

Dado esse contexto, a instituição estudada deve ter pátios para guarda dos veículos recolhidos, bem como dispor de meios, como guinchos e pessoal capacitado, para retirada e deslocamento dos automóveis até o local em que ficará recolhido. Nesse sentido, fala-se na prestação do serviço de recolhimento e guarda de veículos de terceiros. A Lei nº 13.160/2015 conferiu ao gestor público a possibilidade de contratação de particular para provisão dos referidos serviços (BRASIL, 2015). Nesse caso, devem ser adotados os procedimentos necessários para a contratação do serviço.

Conforme Niebuhr (2016), tais contratações precisam ser firmadas segundo um dos seguintes regimes: das contratações de bens, obras e serviços (Lei nº 8.666/1993 e Lei nº 10.520/2002), da concessão comum (Lei nº 8.987/1995) e das PPPs (Lei nº 11.079/2004). Tais possibilidades são salutares, visto que, em um ambiente competitivo, há a tendência de as organizações centrarem esforços em suas competências consideradas essenciais, a fim de obter vantagens competitivas de longo prazo.

Tendo em vista que as estruturas de governança são classificadas na TCT como de mercado, de hierarquia e híbrida (WILLIAMSON, 1975), a escolha dos casos objetos do presente estudo mostrou-se como adequada por estar alinhada ao seu tema central e pela relevância do serviço estudado. Outrossim, destaque-se a facilidade de acesso junto aos gestores, que apoiaram a execução desta pesquisa.

Tendo em vista que a PRF é estruturada em uma sede nacional e 27 (vinte e sete) superintendências (SPRF) – uma em cada unidade da federação –, que as superintendências possuem autonomia administrativa e que os seus superintendentes atuam como autoridades de trânsito da circunscrição pertencente à sua SPRF (BRASIL, 2018), o universo de pesquisa compreende as 27 superintendências.

Para a pesquisa foi delimitado o número de 17 casos de estudo que representassem todas as modalidades de gestão de pátios no órgão pesquisado.

A seleção dos casos trata-se de uma amostra por julgamento, a qual consta os elementos considerados como típicos da população que se deseja estudar (BARBETTA, 2006).

No que tange aos sujeitos da pesquisa – que, conforme Vergara (2007) são as pessoas que fornecem os dados para viabilizar o estudo –, no presente caso, são os gestores regionais de pátios.

O recorte transversal foi adotado por ser focado em um determinado ponto no tempo, considerando-se a influência de situações passadas sobre a amostra selecionada (RICHARDSON, 2012).

No Quadro 5 consta como a coleta de dados contribuiu para o alcance dos objetivos específicos da pesquisa.

**Quadro 5 – Desenvolvimento da pesquisa**

<b>Objetivo específico</b>	<b>Coleta de dados</b>
Determinar os modelos de Gestão de Pátios;	Pesquisa documental
Descrever os custos de transação existentes nas estruturas de governança da gestão de pátios da PRF.	Pesquisa documental Questionário

Identificar os tipos de mecanismos de monitoramento e controle do serviço.	Questionário
--	--------------

**Fonte:** Elaboração própria

Na pesquisa documental, foram buscados processos relacionados aos acordos e contratos firmados para prestação do serviço objeto do estudo e que se encontravam vigentes em 2021.

A pesquisa documental foi responsável por fornecer os dados secundários da pesquisa que, conforme Richardson (2012) são aqueles produzidos com outro objetivo que não o estudo imediato em mãos. Os objetos escolhidos para análise foram separados nas seguintes categorias, conforme Quadro 6.

**Quadro 6 – Categorias de análise**

Contrato	Termo de Referência	Acordo / Convênio
Número do contrato	Objeto	Número do acordo
Contratado	Requisitos para contratação	Ente acordado
Vigência do contrato		Objeto
Termos aditivos		Vigência

**Fonte:** Elaboração própria

A partir da análise documental, foi identificada a frequência das transações, por meio da identificação da quantidade de prorrogação de contratos e acordos de cooperação/convênio e da quantidade de termos firmados com os mesmos atores.

Por fim, tendo em vista que os casos analisados se referem a modalidades de gestão de pátio de um órgão do Sistema Nacional de Trânsito, buscou-se um indicador capaz de refletir a oferta do serviço de recolhimento e guarda e veículos de terceiros à sociedade. Uma vez que a remoção de veículos é uma medida administrativa aplicável a situações em que a infração impõe a retirada do veículo de circulação para que haja o saneamento de irregularidades sem obstrução da via, o presente estudo identificou a proporção da quantidade de veículos recolhidos em decorrência da inobservância do art. 230, V, do CTB pela quantidade de infrações pelo dispositivo legal, aplicadas pela PRF como indicador de desempenho da gestão de pátios.

Optou-se, neste estudo, pela escolha de um motivo específico de recolhimento de veículo – nesse caso, em virtude de o veículo não estar registrado e devidamente licenciado –, uma vez que, para outras infrações que preveem como medida administrativa a remoção do veículo, o CTB, em seu art. 270, §2º, prevê a possibilidade de liberação, condicionada aos casos em que for possível sanar a falha no local da infração.

Nesse sentido, analisar o percentual de veículos autuados e recolhidos por infrações que permitem a liberação condicionada poderia trazer informação não relacionada à disponibilidade de pátio. Tal indicador alinha-se com o referencial teórico cuja medida de desempenho deve ter relação com os objetivos da organização, fazendo a ligação entre as atividades do negócio e o processo de planejamento estratégico (MUNARETTO; CORRÊA, 2017).

No que se refere à aplicação do questionário, foram realizadas perguntas ordenadas, respondidas sem a presença do entrevistador (MARCONI; LAKATOS, 2003). O questionário tem como vantagens a economia de tempo e dinheiro, além de apresentar como possibilidade o atingimento de um número maior de respondentes, com perguntas diretas e curtas.

Além disso, tendo em vista que o questionário possibilita descrever características e medir variáveis de determinado grupo social (RICHARDSON, 2010), tal instrumento mostrou-se adequado ao objetivo da presente pesquisa. O questionário foi utilizado como instrumento para coleta de dados referentes aos elementos geradores de custos de transação e os tipos de mecanismos de monitoramento e controle existentes nas estruturas de governança, de forma a complementar dados obtidos junto às fontes secundárias.

Para captar o oportunismo foram selecionados indicadores testados por Silva e Brito (2013), relativos aos fornecedores e pautados no referencial teórico que refletem o comportamento do parceiro de transação quanto à previsibilidade do desempenho em cumprir contratos acordados, ao nível de utilização de lacunas contratuais para renegociar condições em benefício próprio e ao exagero nos custos que efetivamente incorrem para tentar renegociar condições que os beneficiem.

No que tange à especificidade de ativos, foram buscadas as assertivas testadas por Silva e Brito (2013) e Ditillo et al. (2015), relativas a ativos humanos, ativos dedicados e ativos físicos. Os indicadores de incerteza buscaram identificar a incerteza comportamental que, conforme Genugten (2010), deve ser analisada no âmbito da administração pública. Para tanto, foram utilizadas as assertivas testadas por Ditillo et al. (2015).

Os itens utilizados para identificação da mensurabilidade de serviço partiram do modelo já testado de Ditillo et al. (2015), complementado com estudos mais recentes de

Johansson, Siverbo e Camén (2016). Quanto à frequência das transações, selecionaram-se indicadores que refletem o volume das transações processadas num determinado acordo de troca (WILLIAMSON, 1985; PILLING; CROSBY; JACKSON, 1994), em termos da frequência de transações recorrentes com os atuais parceiros. Nesse item, a pesquisa documental forneceu as informações necessárias para identificação da frequência.

A aplicação do questionário foi precedida de consulta quanto à possibilidade de aplicação na unidade responsável pelo ensino e pesquisa do órgão pesquisado, tendo sido obtida resposta positiva, conforme Apêndice B. Os questionários foram aplicados entre os meses de agosto e outubro de 2021, por meio de envio eletrônico aos gestores regionais de pátios da PRF. A pesquisadora manteve contato constante com os gestores, de modo a orientar acerca das respostas e das possíveis dúvidas sobre o seu preenchimento.

O questionário valeu-se de questões a serem respondidas por meio da escala Likert de 7 pontos – por ser uma opção bastante aplicada em ciências sociais, principalmente se o que é buscado se refere a atitudes, opiniões e avaliações (GÜNTHER, 2003) –, e de quatro questões abertas para os respondentes discorrerem livremente sobre os elementos motivadores para adoção de determinada estrutura de governança, os problemas enfrentados para monitoramento de tais estruturas, a mensurabilidade de serviço e o desempenho da gestão adotada.

No que tange às questões fechadas, foi solicitado aos respondentes que indicassem até que ponto concordam com a afirmação apresentada, de acordo com a escala 1 para discorda totalmente e 7 para concorda totalmente. Nos casos de elaboração de questionário, também é sugerido que se faça pré-teste do instrumento de coleta a um grupo com características semelhantes ao da população que será pesquisada e com experiência no tema objeto de estudo (RICHARDSON, 2010).

O pré-teste visa revisar e direcionar aspectos da investigação, a partir da identificação de possíveis falhas, podendo a amostra variar de 3 a 10 participantes (MARTINS; THEÓPHILO, 2009; RICHARDSON, 2010). Para que fosse submetido ao pré-teste, o questionário foi transformado para o formato eletrônico, utilizando a ferramenta Google Formulários, disponível na Internet, dado que essa seria a forma pela qual o público-alvo final receberia o questionário para resposta. Essa ferramenta contribui para a coleta dos dados na medida em que permite o envio do formulário eletrônico, o controle das respostas e a exportação delas para planilhas.

Na segunda quinzena de julho de 2021, os respondentes do pré-teste foram convidados a contribuir com a pesquisa. Na ocasião, o questionário foi enviado por meio da ferramenta

Google Formulários, com destino a três servidores que participaram ou ainda participam da gestão nacional de pátios da instituição pesquisada e que não fariam parte da amostra final da pesquisa. Também foi enviado por aplicativo de mensagens a versão do questionário em Word para viabilizar a inserção de sugestões e críticas, caso fossem necessárias.

O questionário final de coleta dos dados utilizado junto ao público-alvo respondente está disponível no Apêndice A. No Quadro 7, constam as questões e o referencial teórico.

**Quadro 7 – Questionário**

<b>Custos de Transação</b>		
Oportunismo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratado/ente acordado exageram os custos que efetivamente incorrem para tentar renegociar condições que os beneficiem.</li> <li>2. Após o acordo firmado, contratado/ente acordado tentam alterar os fatos para renegociar condições em seus próprios benefícios.</li> <li>3. O prestador do serviço utiliza brechas formais e informais para se beneficiar do relacionamento em detrimento da PRF.</li> <li>4. Contratado/ente acordado farão qualquer coisa para obter uma maior parcela de ganhos no relacionamento.</li> </ol>	Silva e Brito (2013)
Incerteza	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Os deveres relacionados à prestação do serviço de recolhimento e guarda de veículos são repetitivos.</li> <li>6. O trabalho do serviço de recolhimento e guarda de veículos é rotineiro.</li> <li>7. Os provedores de serviço realizam atividades repetitivas ao fazer seu trabalho.</li> <li>8. Existe uma sequência compreensível de etapas que podem ser seguidas na prestação do serviço de recolhimento e guarda de veículos.</li> <li>9. Existe uma maneira clara de realizar o serviço, de forma a orientar o trabalho do prestador de serviço.</li> <li>10. Os servidores/funcionários</li> </ol>	Ditillo et al. (2015)

	que executam as atividades confiam nos procedimentos e práticas estabelecidas.	
	11. É difícil medir a qualidade dos serviços de recolhimento e guarda de veículos.	Johansson, Siverbo e Camén (2016)
Especificidade de ativos	<p>12. São necessárias adaptações dos contratos/ente acordado às normas e padrões tecnológicos da PRF.</p> <p>13. Investimentos substanciais têm sido efetuados em nossas instalações para acomodar a participação do contratado/ente acordado no serviço de recolhimento e guarda de veículos.</p> <p>14. Muita perícia tecnológica específica é exigida dos servidores/funcionários para prestação do serviço de recolhimento e guarda de veículos.</p> <p>15. São necessários muitos investimentos em tempo e recursos em treinamento para atingir o nível ideal de prestação de serviço e guarda de recolhimento e guarda de veículos.</p> <p>16. A prestação do serviço de recolhimento e guarda exige máquinas e aparatos altamente específicos.</p>	Silva e Brito (2013)
	17. As habilidades técnicas e o conhecimento do atual provedor de serviços são únicos, ou seja, seriam difíceis de substituir.	Ditillo et al. (2015)
Mensurabilidade do serviço	<p>18. A saída do serviço é fácil de medir.</p> <p>19. É simples monitorar as atividades necessárias para a prestação do serviço.</p> <p>20. É fácil identificar medidas de desempenho que representam a quantidade e a qualidade do serviço.</p> <p>21. É fácil redigir um contrato e especificar claramente as</p>	Ditillo et al. (2015)

	<p>atividades a serem executadas pelos resultados.</p> <p>22. É fácil redigir um contrato e especificar claramente os resultados a serem alcançados pelo provedor de serviços.</p>	
<b>Mecanismos de monitoramento e controle</b>		
Tipo hierarquia	<p>23. Mecanismos de supervisão direta (por exemplo, inspeção ou monitoramento direto).</p> <p>24. Mecanismos de medição da qualidade dos serviços.</p> <p>25. Mecanismos de controle do comportamento por meio de regras, procedimentos.</p> <p>26. Mecanismos de resolução de conflitos por meio de ações conjuntas.</p> <p>27. Mecanismos de controle do cumprimento das metas por meio do monitoramento contínuo das decisões e ações.</p> <p>28. Mecanismos de sanções relacionadas ao não cumprimento das metas definidas.</p>	Ditillo et al. (2015)
Tipo confiança	<p>29. A PRF e o prestador de serviços acordam os principais valores a respeitar na execução das atividades e na prestação dos serviços.</p> <p>30. A PRF e o prestador de serviços têm expectativas mútuas de que as responsabilidades do prestador de serviços vão além do que foi formalmente especificado no contrato.</p> <p>31. As partes esperam que os conflitos sejam resolvidos de forma justa, mesmo que nenhuma orientação seja fornecida em nossos acordos formais.</p> <p>32. Existem metas de desempenho para o trabalho do prestador de serviços que são compreendidas e aceitas pelas partes, embora não estejam escritas em nossos contratos formais.</p> <p>33. Quando surge uma situação</p>	Ditillo et al. (2015)

	<p>inesperada, a PRF e o prestador de serviços têm um entendimento mútuo de que uma solução ganha-ganha será encontrada, mesmo que contradiga seus acordos formais.</p> <p>34. A PRF e o provedor de serviços entendem que cada um se ajustará às novas circunstâncias, mesmo que não seja obrigado a mudar por acordos formais.</p> <p>35. A PRF e o prestador de serviços entendem que os problemas que surgem durante o relacionamento serão resolvidos em conjunto, por meio de comunicação e cooperação, e não apenas por referência aos seus acordos formais.</p> <p>36. A PRF e o prestador de serviços têm expectativas mútuas de que cada um será flexível e atenderá às solicitações do outro, mesmo que não seja obrigado por nossos acordos formais.</p> <p>37. Espera-se que a PRF e o provedor de serviços compartilhem informações úteis em uma extensão além daquela exigida por nossos acordos formais.</p>	
Quais foram os elementos motivadores para escolha do tipo de prestação de serviço de recolhimento e guarda de veículos de terceiros em sua SPRF?		Balestrin e Arbage (2007)
Quais problemas você enfrenta para monitoramento da execução do serviço?		Ali, Hussain e Ahmad (2021)
Quão fácil ou difícil é para redigir os requisitos para prestação do serviço de recolhimento e guarda de veículos, realizar a licitação ou acordo e redigir um contrato que descreva de forma inequívoca como o fornecedor deve resolver a tarefa?		Brown e Potoski (2013)

**Fonte:** Elaboração própria

O questionário foi enviado a representantes das 27 Superintendências da Polícia Rodoviária Federal (SPRFs). Tais representantes são os gestores responsáveis pela gestão de pátios em cada local. Foram retornados 19 formulários, correspondentes a 17 superintendências. Tal amostra foi considerada suficiente para pesquisa, uma vez que permitiu

a análise de todos os tipos de gestão de pátios existentes na instituição, bem como está de acordo com os métodos utilizados para tratamento dos dados.

### 3.3. TÉCNICAS DE ANÁLISE

Como técnicas de análise, elegeu-se Análise Comparativa Qualitativa e a Análise de Conteúdo.

**Quadro 8 – Análise de dados**

<b>Instrumento de coleta de dados</b>	<b>Técnica de Análise dos dados</b>
Pesquisa documental	Análise de Conteúdo
Questionário	Análise Qualitativa Comparativa Análise de Conteúdo

**Fonte:** Elaboração própria

A Análise Comparativa Qualitativa (QCA) é um método elaborado por Charles Ragin (1987) para analisar casos, preservando suas configurações complexas, com base em suas características qualitativas e quantitativas, seguindo variáveis booleanas (SANDES-FREITAS; BIZARRO-NETO, 2016). Dias (2011) aponta a QCA como uma técnica utilizada para resolução de problemas a partir de inferências causais.

Sandes-Freitas e Bizarro-Neto (2016) salientam também que a QCA é utilizada quando se tem um pequeno ou médio número de casos que se pretende comparar, sem, contudo, perder a abordagem qualitativa. Fala-se no estudo de relações e não correlações (DIAS, 2011). A QCA, fundamentada em uma lógica formal booleana implementada por um *software*, ajuda a identificar os chamados 'implicantes primos' em uma tabela-verdade (RIHOUX; RAGIN, 2008).

A QCA, ao propor a análise de conjuntos, permite uma análise mais complexa acerca dos fatores que influenciam determinado fenômeno. A condição de necessidade significa que determinado resultado só está presente se dada condição também está presente. Já a condição de suficiência significa que determinada condição que leva ao sucesso está presente em determinado conjunto de sucesso.

A QCA apresenta como vantagem a possibilidade de encontrar diferentes combinações de condições e, conseqüentemente, de caminhos teóricos distintos para um dado resultado, ou seja, “a QCA confere ao pesquisador a possibilidade de encontrar configurações específicas

por casos para a existência (ausência) de um fenômeno” (BETARELLI; FERREIRA, 2018, p. 26).

Dias (2011) salienta que a QCA tem natureza comparativa, sendo utilizada para múltiplos estudos de casos, em pesquisas de pequeno ou médio escopo, muito comuns nas ciências sociais, nas quais, geralmente, há limitação do número de casos. O objetivo desse tipo de análise é explicar determinado resultado a partir da combinação de informações sobre os casos estudados e sistematizar uma comparação formal entre eles. Ressalte-se que esse método propõe uma generalização limitada no tempo e espaço.

Betarelli e Ferreira (2018) explicam que a QCA traduz a complexidade dos estudos de casos em fórmulas comparáveis, estabelecendo inferências quanto às condições causais. Segundo os autores, o método foi desenvolvido com a finalidade de tratar uma pequena quantidade de casos (*small-N*) e exige um número mínimo de 10 casos para ser aplicado – tamanhos pequenos estariam entre 10 e 15 casos. Tendo em vista que o presente estudo analisa 17 casos, considera-se uma amostra pequena de análise.

A seleção dos 17 casos está alinhada com o método utilizado, uma vez que, para análise QCA, conforme Rihoux e Ragin (2008), os casos estudados devem apresentar diversidade suficiente no que diz respeito às condições que serão incluídas no modelo, e também no que diz respeito à variável de resultado.

A análise comparativa foi realizada por meio de categorias de análise definidas a partir da literatura sobre a Teoria dos Custos de Transação e dos Mecanismos de Monitoramento e Controle.

Para o presente estudo, optou-se pelo *crisp set* (csQCA), uma vez que, conforme Rihoux e Ragin (2008) a QCA dicotômica é a mais adequada para um número de casos pequeno, tendo como ênfase o conhecimento baseado nos casos. O emprego da QCA visa identificar, mediante comparação sistemática, sob quais condições têm-se os melhores resultados. Neste estudo, considerou-se, como melhor resultado, a maior quantidade de recolhimento de veículos pelo cometimento da infração prevista no art. 230, V, do CTB, quantidade proporcional à quantidade de veículos fiscalizados.

O Quadro 9 detalha os conjuntos (conceitos) e suas respectivas siglas.

**Quadro 9 – Lista de conjuntos**

SIGLAS	CONJUNTOS
OPORT	Oportunismo
EspATI	Especificidade de ativos

EspAF	Especificidade de ativos físico
EspAH	Especificidade de ativos humano
EspAD	Especificidade de ativos dedicado
INCER	Incerteza
FREQ	Frequência
MENSUR	Mensurabilidade de serviço
HIERARQUIA	Mecanismo de monitoramento e controle do tipo hierarquia
CONFIANCA	Mecanismo de monitoramento e controle do tipo confiança
DESEMP	Desempenho

**Fonte:** Elaboração própria.

Para utilização do método csQCA, foi utilizado o *software* Tosmana, versão 1.6.1. Inicialmente foi importada para o *software* a matriz de dados (vide Figura 6), construída a partir dos dados coletados e dicotomizados entre presenças (1) e ausências (0), conforme critérios pré-estabelecidos. Os casos foram listados nas linhas, enquanto as colunas representavam as condições investigadas e o desempenho.

Uma vez importada a matriz de dados (Figura 5), o *software* disponibilizou a tabela-verdade, conforme Figura 6.

Figura 5 – Matriz de dados

CASOS	FREQ	OPORT	INCERT	EspA	MENSUR	HIERARQUIA	CONFIANCA	DESEMP
Estado-A	0	0	0	1	1	1	1	0
Estado-B	0	0	0	1	1	1	0	0
Estado-C	1	0	0	1	1	1	1	1
Estado-D	0	1	0	1	0	1	1	0
Estado-E	1	0	0	0	1	1	0	1
Estado-F	0	0	0	1	0	1	1	1
Estado-G	0	0	0	1	1	1	1	0
Estado-H	0	0	0	1	0	1	1	1
Estado-I	0	0	0	0	1	1	0	1
Estado-J	1	1	0	0	1	1	1	1
Estado-L	0	1	0	1	0	1	0	0
Estado-M	0	0	0	1	1	1	1	1
Estado-N	0	0	0	1	1	0	1	1
Estado-O	1	0	0	1	0	0	1	1
Estado-P	0	0	0	1	1	1	1	1
Estado-Q	1	1	0	0	0	1	0	1
Estado-R	1	0	0	1	0	1	1	1

Fonte: Elaboração própria, com base em dados do Tosmana Report (1.61)

Figura 6 – Tabela-verdade

Truth-Table:									
CASOS	FREQ	OPORT	INCERT	EspA	MENSUR	HIERARQUIA	CONFIANCA	DESEMP	
Estado-I	0	0	0	0	1	1	0	1	
Estado-F, Estado-H	0	0	0	1	0	1	1	1	
Estado-N	0	0	0	1	1	0	1	1	
Estado-B	0	0	0	1	1	1	0	0	
Estado-A(0), Estado-G(0), Estado-M(1), Estado-P(1)	0	0	0	1	1	1	1	C	
Estado-L	0	1	0	1	0	1	0	0	
Estado-D	0	1	0	1	0	1	1	0	
Estado-E	1	0	0	0	1	1	0	1	
Estado-O	1	0	0	1	0	0	1	1	
Estado-R	1	0	0	1	0	1	1	1	
Estado-C	1	0	0	1	1	1	1	1	
Estado-Q	1	1	0	0	0	1	0	1	
Estado-J	1	1	0	0	1	1	1	1	

Fonte: Elaboração própria, com base em dados do Tosmana Report (1.61)

A tabela-verdade contribui para a observação das configurações em que se tem determinado resultado. Assim, destaca-se que é possível que a tabela-verdade apresente contradições, ou seja, configurações na qual dois casos possuem a mesma distribuição, porém uma com resultado presente e outra, ausente (RIHOUX; RAGIN, 2008).

Após importação da tabela-verdade foi realizada a seleção dos casos, dos resultados e das condições a serem analisadas, com o objetivo de obter as equações correspondentes às condições presentes ou ausentes para o tipo de resultado escolhido, se de sucesso ou insucesso. Na busca por equações mais parcimoniosas e pela identificação das condições primárias, necessárias ou suficientes ao resultado, em alguns casos, foi realizada no *software* Tosmana, na tela de seleção dos parâmetros, a seleção do campo denominado Remainders, na coluna Include for reduction. Tal opção permite a inclusão dos remanescentes lógicos, combinações que não foram verificadas empiricamente.

Houve casos que, para obtenção da equação mais parcimoniosa, além dos Remainders, marcou-se a opção de remoção das contradições, campo denominado Contradictions, na coluna Include for reduction.

Já a Análise de Conteúdo é um método que se aplica ao estudo de textos e documentos, sendo uma técnica de análise de comunicações (VERGARA, 1998). Segundo Silva e Fossá (2015), consiste na análise das comunicações a partir dos dados captados nas entrevistas ou observados pelo pesquisador. Para tanto, serão seguidas as etapas apresentadas pelos autores, que, por sua vez, seguiram a classificação de Bardin e Shumeiko (1977):

- 1) Pré-análise, momento em que há a organização do material a ser investigado;
- 2) Exploração do material, etapa em que há a classificação e agregação das informações conforme categorias definidas;
- 3) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação, de acordo com o referencial teórico.

O *software* utilizado para auxiliar na Análise de Conteúdo é o Iramuteq, pois permite uma análise estatística a partir de *corpus* textuais. A grade para análise é mista, na qual, conforme Vergara (2015), tem-se a definição prévia de categorias pertinentes ao objeto de pesquisa, havendo a possibilidade de inclusão ou exclusão de novas categorias durante o processo de análise. As categorias de análise previamente estabelecidas foram pré-definidas e despontaram do referencial teórico utilizado.

Nessa etapa da pesquisa, foi analisado como a presença de atributos de transação influenciavam na escolha por cada estrutura, tendo como base as falas dos entrevistados, em comparação ao referencial teórico. Ao final das análises, buscou-se conferir o atendimento aos objetivos previstos e efetuar as conclusões do trabalho.

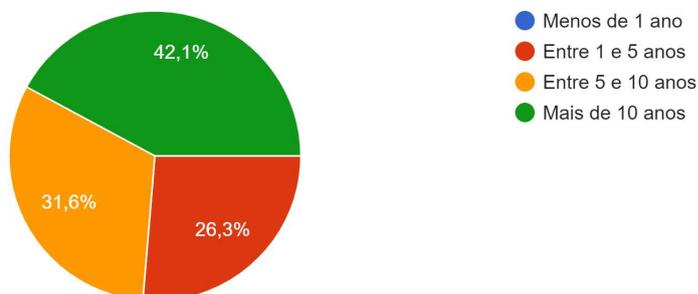
#### **4 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES**

Conforme descrito nos procedimentos metodológicos, o estudo de caso foi conduzido com base nos tipos de gestão de pátios no órgão estudado. Participaram da pesquisa 19 (dezenove) gestores regionais de pátios. Desse total, a maioria (73,7%) está há pelo menos 5 anos na instituição, conforme Gráfico 1. Especificamente na gestão de pátios, 61,1% dos respondentes trabalham há mais de 1, mas menos de 5 anos, conforme Gráfico 2.

### Gráfico 1 - Descrição dos respondentes – Tempo de trabalho

Indique seu tempo de trabalho na PRF:

19 respostas

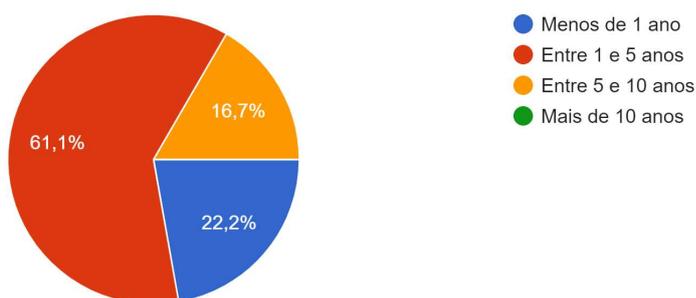


Fonte: Elaboração própria

### Gráfico 2 – Descrição dos respondentes – Experiência em gestão de pátio

Indique seu tempo de experiência na gestão de pátios da PRF:

18 respostas



Fonte: Elaboração própria

Tendo em vista o objetivo proposto, partindo da fundamentação teórica utilizada e dos procedimentos metodológicos adotados, são apresentados, a seguir, os resultados obtidos com a realização da pesquisa.

## 4.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise documental é um estudo a partir da análise de documentos não disponíveis ao público em geral. Objetiva investigar a influência de circunstâncias e fatos no contexto estudado. Para esse tipo de análise, utilizam-se procedimentos semelhantes à Análise de Conteúdo, como a codificação de informação, o estabelecimento de categorias com uma perspectiva temática, a fim de determinar os fenômenos sociais estudados (VERGARA, 2007; RICHARDSON, 2010).

Os casos investigados constituem as unidades de análise no presente estudo, que são os 17 casos de gestão de pátios da Polícia Rodoviária Federal. Foram analisados os termos de referência relativos à contratação de pátios e acordos de cooperação e convênios celebrados entre a PRF e outras instituições públicas para disponibilização de pátios, uma vez que tais documentos registram a forma como a estrutura de governança foi formada. Solicitou-se ainda autorização para que fossem realizadas consultas em bases de dados para se obterem registros referentes a infrações aplicadas e veículos recolhidos em decorrência da inobservância do art. 230, V, do Código de Trânsito Brasileiro, conforme Apêndice B.

A etapa de coleta de documentos e informações objetivou a familiarização com os casos investigados, a coleta de informações quanto à frequência das transações, bem como a categorização, em termos de desempenho, das estruturas de governança de sucesso ou insucesso, pela comparação entre a quantidade de veículos recolhidos e a quantidade de infrações aplicadas. Tal etapa também contribuiu para alcance do objetivo específico “Determinar os modelos de Gestão de Pátios”.

As informações obtidas por meio da leitura e acesso aos documentos e dados da fase de pesquisa documental foram organizadas em planilhas de forma a constar o caso selecionado, o tipo de gestão adotada, o nome do contratado ou ente acordado/conveniado, a vigência do contrato ou acordo/convênio, a quantidade de termos aditivos, a quantidade de infrações lavradas pela incidência do art. 230, V, do CTB e a quantidade de veículos recolhidos em decorrência do mesmo dispositivo legal.

Nesse contexto, foram identificadas as modalidades de gestão de pátio no ano de 2021 na instituição descritas na Tabelas 1.

**Tabela 1 – Modalidades de gestão de pátios na PRF e Casos Investigados**

<b>Modalidade de Ajuste</b>	<b>Quantidade de SPRFs</b>	<b>Casos Investigados</b>
Contrato	17	9 (53%)
Convênio	6	4 (66,6%)
Contrato e Convênio	3	2(66,6%)
Gestão Própria	1	1 (100%)

Fonte: Elaboração própria

Destarte, visando o sigilo dos dados, os 17 casos estudados foram identificados apenas como estado, atribuindo-lhes uma letra de forma aleatória. Assim, os casos foram nomeados como Estado-A, Estado-B, e assim por diante, até o Estado-R. Posteriormente, foram classificados quanto ao seu desempenho, ou seja, pela quantidade de veículos recolhidos por infrações aplicadas (inobservância do art. 230, V, CTB).

Para calibração do desempenho, ou seja, para ser considerado como caso de sucesso ou insucesso, procurou-se separar os casos estudados em dois quartis: os casos com porcentagem inferior a 50% de veículos recolhidos por infrações lavradas foram considerados como de baixo desempenho; aqueles com a média acima de 50%, como casos de bom desempenho do pátio.

A partir dessa separação, identificaram-se 12 casos com bom desempenho. Desses, 3 tiveram média acima de 70% (considerados como casos de extremo sucesso). Dentre os com baixo desempenho, 3 tiveram média acima de 30% e 2 tiveram média abaixo de 10% (considerados como casos de extremo insucesso).

No que tange à frequência, para os casos em que foram identificados termos aditivos no contrato ou acordo/convênio, considerou-se presente o pressuposto da transação. Já para os casos em que esses documentos não foram identificados, tal pressuposto foi considerado ausente. Nos casos em que havia mais de um contrato, ou nos casos de contrato e convênio, foi realizada a mediana, conforme os procedimentos para dicotomização de Rihoux e De Meur (2009).

A partir da análise quanto à frequência e desempenho, chegou-se às informações detalhadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Frequência

CASO	Frequência: Presença (1) e Ausência (0)	Sucesso (1) Insucesso (0)
ESTADO-A	0	0
ESTADO-B	0	0
ESTADO-C	1	1
ESTADO-D	0	0
ESTADO-E	1	1
ESTADO-F	0	1
ESTADO-G	0	0
ESTADO-H	0	1
ESTADO-I	0	1
ESTADO-J	1	1
ESTADO-L	0	0
ESTADO-M	0	1
ESTADO-N	1	1
ESTADO-O	0	1
ESTADO-P	1	1
ESTADO-Q	0	1
ESTADO-R	1	1

**Fonte:** Elaboração própria

Os casos de insucesso foram identificados como relativos a estados que optaram pela celebração de acordo de cooperação ou convênio, ou somente contrato, ou ainda por gestão própria. A maior parte dos casos de sucesso referem-se à contratação do serviço de pátio; dois desses casos referem-se à modalidade de contrato e convênio.

A partir dos documentos analisados, foi constatado que a instituição não adota um modelo padrão para os termos de referência relacionados à contratação do serviço de recolhimento e guarda de veículos de terceiros, tampouco para os termos de cooperação ou convênios celebrados para provimento do mesmo serviço.

## 4.2 ANÁLISE QCA

As respostas coletadas por meio do questionário eletrônico foram exportadas para uma planilha *Excel*, a fim de que fosse possível a manipulação e sumarização dos dados, seguindo o requerido pelo método QCA. Inicialmente, buscou-se analisar o pertencimento dos itens avaliados aos casos investigados. A Tabela 3 indica o percentual de respostas com notas diferentes de 1 da escala Likert utilizada, por assertiva selecionada para aferir as variáveis investigadas. Para todos os itens, foram obtidas 19 respostas.

**Tabela 3 – Frequência das respostas aos itens componentes das variáveis investigadas**

Variável	Item de medição	Frequência (%)
Oportunismo	O prestador do serviço exagera nos custos que efetivamente incorre para tentar renegociar condições que o beneficiem.	63,15
	Após o contrato/acordo firmado, a outra parte tenta alterar os fatos para renegociar condições para benefício próprio.	57,89
	O prestador do serviço utiliza brechas formais e informais para se beneficiar do relacionamento em detrimento da PRF.	63,15
	O responsável pela prestação do serviço fará qualquer coisa para obter uma maior parcela de ganhos no relacionamento.	68,42
Incerteza	Os deveres relacionados à prestação do serviço de recolhimento e guarda de veículos são repetitivos.	94,73
	A prestação do serviço de recolhimento e guarda de veículos é rotineiro.	100
	Os prestadores de serviço realizam atividades repetitivas ao fazer seu trabalho.	100
	Existe uma sequência lógica e compreensível de etapas que podem ser seguidas na prestação	100

	do serviço de recolhimento e guarda de veículos.	
	Existe uma maneira clara de realizar o serviço de forma a orientar o trabalho do prestador de serviço.	100
	Os servidores/funcionários que executam as atividades confiam nos procedimentos e práticas estabelecidas.	100
	É fácil medir a qualidade dos serviços de recolhimento e guarda de veículos.	100
Especificidade de ativos	São necessárias adaptações dos contratos/acordos às normas e padrões tecnológicos da PRF.	94,73
	Investimentos substanciais em instalações são efetuados para prestação do serviço de recolhimento e guarda de veículos.	94,73
	Conhecimentos específicos são exigidos dos servidores/funcionários para prestação do serviço de recolhimento e guarda de veículos.	94,73
	São necessários muitos investimentos em tempo e recursos em treinamento para atingir o nível ideal de prestação de serviço de recolhimento e guarda de veículos.	100
	A prestação do serviço de recolhimento e guarda de veículos exige equipamentos e aparatos altamente específicos.	100
	As habilidades técnicas e o conhecimento do prestador de serviços são únicos, ou seja, seriam difíceis de substituir.	68,42
Mensurabilidade de serviço	O desempenho do serviço é fácil de medir.	94,73
	É simples monitorar as atividades necessárias para a prestação do	100

	serviço.	
	É fácil identificar medidas de desempenho que representam a quantidade e a qualidade do serviço.	100
	É fácil redigir um contrato e especificar claramente os resultados das atividades a serem executadas.	89,47
	É fácil redigir um contrato e especificar claramente os resultados a serem alcançados pelo prestador de serviços.	89,47
Mecanismo de monitoramento e controle do tipo hierarquia	Mecanismos de supervisão direta (por exemplo, inspeção ou monitoramento direto).	94,73
	Mecanismos de medição da qualidade dos serviços.	94,73
	Mecanismos de controle do comportamento por meio de regras, procedimentos.	100
	Mecanismos de resolução de conflitos por meio de ações conjuntas.	100
	Mecanismos de controle do cumprimento das metas por meio do monitoramento contínuo das decisões e ações.	100
	Mecanismos de sanções relacionadas ao não cumprimento das metas definidas.	94,73
Mecanismo de monitoramento e controle do tipo confiança	A PRF e o prestador do serviço acordam os principais valores a respeitar na execução das atividades e na prestação dos serviços.	94,73
	A PRF e o prestador do serviço têm expectativas mútuas de que as responsabilidades do prestador de serviços vão além do que foi formalmente especificado no contrato.	89,47

	As partes esperam que os conflitos sejam resolvidos de forma justa, mesmo que nenhuma orientação seja fornecida nos acordos formais.	100
	Existem metas de desempenho para o trabalho do prestador de serviço que são compreendidas e aceitas pelas partes, embora não estejam escritas nos contratos formais.	78,94
	Quando surge uma situação inesperada, a PRF e a outra parte têm um entendimento mútuo de que uma solução ganha-ganha será encontrada, mesmo que contradiga seus acordos formais.	78,94
	A PRF e o prestador o serviço entendem que cada um se ajustará às novas circunstâncias, mesmo que não seja obrigado a mudar por acordos formais.	68,42
	A PRF e o prestador de serviço entendem que os problemas que surgem durante o relacionamento serão resolvidos em conjunto por meio de comunicação e cooperação, e não apenas por referência aos seus acordos formais.	89,47
	A PRF e o prestador do serviço têm expectativas mútuas de que cada um será flexível e atenderá às solicitações do outro, mesmo que não seja obrigado por nossos acordos formais.	84,21
	Espera-se que a PRF e o prestador do serviço compartilhem informações úteis em uma extensão além daquela exigida nos acordos formais.	89,47

Fonte: Elaboração própria

Com exceção das questões relacionadas ao oportunismo, os itens selecionados para medir as variáveis estudadas corresponderam ao mínimo de 68% de respostas válidas,

mostrando-se, portanto, adequado ao estudo. Com relação às assertivas utilizadas para medir o oportunismo, em que pese terem um percentual de resposta válida menor que o percentual das demais variáveis, todas tiveram respostas válidas superiores a 55%.

Para dicotomização dos dados, tendo em vista que os dados foram coletados na escala Likert de 1 a 7 e uma vez exportadas as respostas para o Excel, procedeu-se à dicotomização dos dados, valendo-se, para tanto, da mediana das respostas, a fim de identificar se determinada variável estava presente ou ausente, seguindo os ensinamentos de Rihoux e De Meur (2009).

Para a dicotomização dos dados, considerou-se como ponto de corte o valor 4. Os valores iguais ou acima de 4 significam a presença (1) da variável e os valores abaixo significam a ausência (0) da variável. O número de corte foi definido a partir do nível de concordância das respostas, pois, quanto maior a concordância dos respondentes, maior a presença dos construtos medidos.

Cabe destacar que, para as notas efetuadas nos dois casos em que houve a resposta por dois participantes para a mesma gestão de pátio, foi realizado o cálculo da média das respostas de cada item e, posteriormente, efetuado o arredondamento por truncamento, a fim de obter os números inteiros correspondentes à escala de medição.

#### 4.2.1 Análise das variáveis da TCT

Uma vez que um dos objetivos específicos da presente pesquisa é descrever os custos de transação existentes nas estruturas de governança da gestão de pátios da PRF, inicialmente buscou-se analisar somente as variáveis relativas à TCT, ou seja, oportunismo, incerteza, mensurabilidade de serviço, especificidade de ativos (humano, físico e dedicado) e frequência.

Para análise do oportunismo na influência para o sucesso no desempenho da gestão de pátio (*outcome*), foram utilizadas 4 (quatro) assertivas, conforme a Tabela 4, que traz as descrições, respectivas siglas de cada item e o referencial de dicotomização dos dados pela mediana.

**Tabela 4 – Itens – Oportunismo**

<b>Descrição resumida do item</b>	<b>Sigla</b>	<b>Dicotomização da mediana</b>
Exagero nos custos	OPORT1	
Renegociação contratual para benefício próprio	OPORT2	

Valer-se de brechas formais e informais para benefício próprio em detrimento da contratante	OPORT3	$\{1\} \geq 4 > \{0\}$
Prestador tentar obter maior parcela de ganhos	OPORT4	

Fonte: Elaboração própria

A frequência da presença dos itens avaliados nos casos de sucesso é apresentada na Tabela 5, abaixo.

**Tabela 5 – Frequência de presenças e ausências dos itens de oportunismo nos casos de sucesso**

Itens Oportunismo	Contagem de presença	Porcentagem	Contagem de ausência	Porcentagem
Exagero nos custos	3	25%	9	75%
Renegociação contratual para benefício próprio	4	33,3%	8	66,7%
Valer-se de brechas formais e informais para benefício próprio em detrimento da contratante	3	25%	9	75%
Prestador tentar obter maior parcela de ganhos	5	41,6%	7	58,4%

Fonte: Elaboração própria

Uma vez obtida a matriz de dados, procedeu-se à análise dos casos de sucesso (*outcome*) por meio do *software*, tendo sido obtido o resultado apresentado na Figura 9.

**Figura 7 – Equação geral – Oportunismo**

### Tosmana Report

Algorithm: Quine

File: C:\Users\Lenovo\Desktop\DISSERTACAO\OPORT.tosmana

Settings:

Minimizing: 1

including:

Truth-Table:

CASOS	OPORT1	OPORT2	OPORT3	OPORT4	DESEMP
Estado-A(0), Estado-B(0), Estado-E(1), Estado-F(1), Estado-G(0), Estado-H(1), Estado-N(1), Estado-P(1)	0	0	0	0	C
Estado-I, Estado-M	0	0	0	1	1
Estado-O	0	1	0	0	1
Estado-C	0	1	0	1	1
Estado-D	0	1	1	1	0
Estado-R	1	0	0	0	1
Estado-L	1	1	0	0	0
Estado-J, Estado-Q	1	1	1	1	1

Result(s):

$OPORT1\{0\} * OPORT3\{0\} * OPORT4\{1\} +$   
(Estado-C+Estado-I,Estado-M)

$OPORT1\{0\} * OPORT2\{1\} * OPORT3\{0\} +$   
(Estado-C+Estado-O)

$OPORT1\{1\} * OPORT2\{1\} * OPORT3\{1\} * OPORT4\{1\} +$   
(Estado-J,Estado-Q)

$OPORT1\{1\} * OPORT2\{0\} * OPORT3\{0\} * OPORT4\{0\}$   
(Estado-R)

Fonte: elaboração própria, com base no *software* Tosmana (1.6.1)

**Figura 8 – Equação minimizada – Oportunismo**

### Tosmana Report

Algorithm: Graph-based Agent

File: C:\Users\Lenovo\Desktop\DISSERTACAO\OPORT.tosmana

Settings:

Minimizing: 1

including: R

Truth-Table:

CASOS	OPORT1	OPORT2	OPORT3	OPORT4	DESEMP
Estado-A(0), Estado-B(0), Estado-E(1), Estado-F(1), Estado-G(0), Estado-H(1), Estado-N(1), Estado-P(1)	0	0	0	0	C
Estado-I, Estado-M	0	0	0	1	1
Estado-O	0	1	0	0	1
Estado-C	0	1	0	1	1
Estado-D	0	1	1	1	0
Estado-R	1	0	0	0	1
Estado-L	1	1	0	0	0
Estado-J, Estado-Q	1	1	1	1	1

Result(s):

$OPORT1\{1\}OPORT2\{0\} + OPORT1\{1\}OPORT3\{1\} + OPORT2\{0\}OPORT4\{1\} + OPORT1\{0\}OPORT2\{1\}OPORT3\{0\}$   
(Estado-R) (Estado-J,Estado-Q) (Estado-I,Estado-M) (Estado-C+Estado-O)

$OPORT1\{1\}OPORT2\{0\} + OPORT1\{1\}OPORT3\{1\} + OPORT3\{0\}OPORT4\{1\} + OPORT1\{0\}OPORT2\{1\}OPORT3\{0\}$   
(Estado-R) (Estado-J,Estado-Q) (Estado-C+Estado-I,Estado-M) (Estado-C+Estado-O)

$OPORT1\{1\}OPORT2\{0\} + OPORT1\{1\}OPORT3\{1\} + OPORT3\{0\}OPORT4\{1\} + OPORT1\{0\}OPORT2\{1\}OPORT4\{0\}$   
(Estado-R) (Estado-J,Estado-Q) (Estado-C+Estado-I,Estado-M) (Estado-O)

$OPORT1\{1\}OPORT2\{0\} + OPORT1\{1\}OPORT4\{1\} + OPORT2\{0\}OPORT4\{1\} + OPORT1\{0\}OPORT2\{1\}OPORT3\{0\}$   
(Estado-R) (Estado-J,Estado-Q) (Estado-I,Estado-M) (Estado-C+Estado-O)

$OPORT1\{1\}OPORT2\{0\} + OPORT1\{1\}OPORT4\{1\} + OPORT3\{0\}OPORT4\{1\} + OPORT1\{0\}OPORT2\{1\}OPORT3\{0\}$   
(Estado-R) (Estado-J,Estado-Q) (Estado-C+Estado-I,Estado-M) (Estado-C+Estado-O)

$OPORT1\{1\}OPORT2\{0\} + OPORT1\{1\}OPORT4\{1\} + OPORT3\{0\}OPORT4\{1\} + OPORT1\{0\}OPORT2\{1\}OPORT4\{0\}$   
(Estado-R) (Estado-J,Estado-Q) (Estado-C+Estado-I,Estado-M) (Estado-O)

Fonte: Elaboração própria , com base no *software* Tosmana (1.6.1)

**Figura 9 – Equação minimizada sem contradições – Oportunismo**

**Settings:**  
 Minimizing: 1  
 Including: C R

**Truth-Table:**

CASOS	OPORT1	OPORT2	OPORT3	OPORT4	DESEMP
Estado-A(0), Estado-B(0), Estado-E(1), Estado-F(1), Estado-G(0), Estado-H(1), Estado-N(1), Estado-P(1)	0	0	0	0	C
Estado-I, Estado-M	0	0	0	1	1
Estado-O	0	1	0	0	1
Estado-C	0	1	0	1	1
Estado-D	0	1	1	1	0
Estado-R	1	0	0	0	1
Estado-L	1	1	0	0	0
Estado-J, Estado-Q	1	1	1	1	1

**Result(s):**

OPORT2{0} + OPORT1{0}OPORT3{0} + OPORT1{1}OPORT3{1}  
 (Estado-I,Estado-M+Estado-R) (Estado-C+Estado-I,Estado-M+Estado-O) (Estado-J,Estado-Q)

OPORT2{0} + OPORT1{0}OPORT3{0} + OPORT1{1}OPORT4{1}  
 (Estado-I,Estado-M+Estado-R) (Estado-C+Estado-I,Estado-M+Estado-O) (Estado-J,Estado-Q)

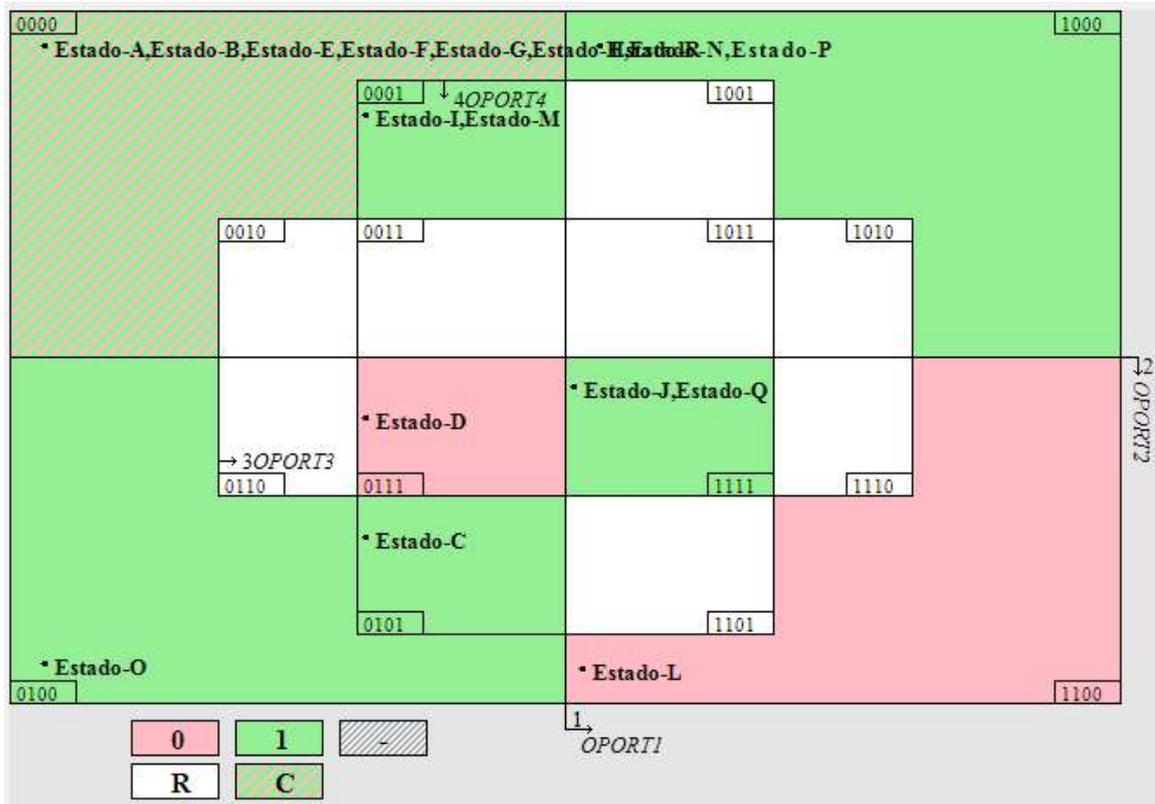
**Fonte:** Elaboração própria, com base no *software* Tosmana (1.6.1)

A equação mais parcimoniosa foi obtida por meio da inclusão dos remanescentes lógicos e da remoção das contradições que resultaram em duas equações possíveis. A primeira traz a ausência de oportunismo referente à renegociação contratual para benefício próprio (Estado-I, Estado-M ou Estado-R) ou ausência de exagero nos custos combinada com a também ausência de utilização de brechas formais e informais para benefício próprio em detrimento da contratante (Estado-C ou Estado-I, Estado-M ou Estado-O) ou a presença da combinação desses dois últimos comportamentos oportunistas (Estado-J, Estado-Q). A segunda traz a ausência de tentativa de renegociação contratual para benefício próprio (Estado-I, Estado-M ou Estado-R) ou ausência de exagero nos custos combinada com a também ausência de utilização de brechas formais e informais para benefício próprio em detrimento da contratante (Estado-C ou Estado-I, Estado-M ou Estado-O) ou a presença de exagero nos custos combinada com a tentativa de o prestador obter maior parcela de ganhos (Estado-J, Estado-Q).

Todos os estados presentes na equação possuem contratos para gestão de pátios. O Estado-C e Estado-R, além do contrato, ainda possuem convênio/acordo de cooperação. Pôde-se observar que, nos casos de sucesso, poucos são os comportamentos oportunistas identificados. Ressalte-se que esse é um atributo que pode influenciar tanto na estrutura dos relacionamentos como na sua performance, podendo contribuir para aumentar os custos de transação (BEGNIS; AREND; ALIEVI, 2016).

Ausência do comportamento oportunista relacionado a renegociação contratual para benefício próprio mostrou-se como condição suficiente, não existindo condições necessárias, conforme representação gráfica da Figura 10.

Figura 10 – Oportunismo



Fonte: Elaboração própria, com base no *software* Tosmana (1.6.1)

A incerteza foi medida por 7 (sete) itens, conforme a Tabela 6, que traz as descrições, respectivas siglas de cada item e o referencial de dicotomização dos dados pela mediana.

Tabela 6 – Itens – Incerteza

Descrição resumida do item	Sigla	Dicotomização da mediana
Deveres repetitivos	INCERT1	{0} ≥ 4 > {1}
Serviço rotineiro	INCERT2	
Atividades repetitivas	INCERT3	
Sequência lógica do serviço	INCERT4	
Maneira clara de orientar a realização do serviço	INCERT5	
Confiança nos procedimentos	INCERT6	
Facilidade em medir o serviço	INCERT7	

**Fonte:** Elaboração própria

Uma vez que a incerteza é entendida como o não conhecimento acerca dos resultados que podem ser obtidos em determinada transação, a presença dessa variável foi identificada a partir das respostas que indicaram que o item investigado não estava presente na gestão de pátio.

A Tabela 7 indica a frequência com que os itens avaliados foram identificados como presentes ou ausentes.

**Tabela 7 – Frequência de presenças e ausências dos itens de incerteza nos casos de sucesso**

<b>Itens Incerteza</b>	<b>Contagem ausência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Contagem presença</b>	<b>Percentual</b>
Deveres repetitivos	4	23,5%	13	76,5%
Serviço rotineiro	1	5,9%	16	94,1%
Atividades repetitivas	1	5,9%	16	94,1%
Sequência lógica do serviço	0	-	17	100%
Maneira clara de orientar a realização do serviço	0	-	17	100%
Confiança nos procedimentos	1	5,9%	16	94,1%
Facilidade em medir o serviço	3	17,7%	14	82,3%

**Fonte:** Elaboração própria

Com o objetivo de examinar a influência da incerteza no desempenho dos pátios, foram realizadas as análises dos fatores desse atributo que influenciam o sucesso, ou seja, no desempenho da gestão de pátio (*outcome*). Dessa maneira, é apresentada a equação geral (vide Figura 11), que traz uma combinação de fatores.

**Figura 11 – Equação geral – Incerteza**

**Tosmana Report**

Algorithm: Quine

File: C:\Users\Lenovo\Desktop\DISSERTACAO\INCERTEZA.tosmana

Settings:

Minimizing: 1

including:

**Truth-Table:**

CASOS	INCERT1	INCERT2	INCERT3	INCERT4	INCERT5	INCERT6	INCERT7	DESEMPENH
Estado-B	0	0	0	0	1	0	1	0
Estado-C(1), Estado-D(0), Estado-E(1), Estado-F(1), Estado-I(1), Estado-J(1), Estado-M(1), Estado-N(1), Estado-O(1), Estado-P(1), Estado-Q(1)	0	0	0	0	1	1	0	C
Estado-R	0	0	0	0	1	1	1	1
Estado-A	1	0	0	0	0	1	0	0
Estado-G(0), Estado-H(1)	1	0	0	0	1	1	0	C
Estado-L	1	1	0	0	1	1	1	0

**Result(s):**

INCERT1{0} \* INCERT2{0} \* INCERT3{0} \* INCERT4{0} \* INCERT5{1} \* INCERT6{1} \* INCERT7{1}  
(Estado-R)

**Fonte:** Elaboração própria, com base no *software* Tosmana (1.6.1)

A equação geral apresentou apenas o Estado-R como uma combinação possível de sucesso da gestão de pátio referente à incerteza. Na equação apresentada, tem-se a ausência de incerteza relacionada a deveres repetitivos, serviço rotineiro, atividades repetitivas e sequência lógica do serviço, combinada com a presença da incerteza relacionada à maneira clara de orientar a realização do serviço, confiança nos procedimentos e facilidade em medir o serviço.

A partir dos dados obtidos, tem-se, nesse caso de sucesso, portanto, que o serviço estudado tem deveres e atividades repetitivas, resultando em um serviço rotineiro. Contudo, não existe uma maneira clara para orientar a execução do serviço, assim como não há tanta confiança quanto aos procedimentos realizados, e o serviço não é de fácil mensuração.

A incerteza é elemento que aumenta os custos de transação (NEUENFELD et al., 2018); contudo, observa-se que a combinação da ausência e presença de fatores que podem gerar incerteza resultou em caso de sucesso, e que tal combinação foi obtida no Estado-R, que optou tanto pela contratação quanto pelo convênio para provisão do serviço de recolhimento e guarda de veículos de terceiros.

Quanto ao atributo mensurabilidade de serviço, entendido como a medida dos resultados do serviço quanto ao monitoramento das atividades necessárias para entrega do serviço (BROWN; POTOSKI, 2003), foram utilizadas 5 (cinco) assertivas para sua identificação, conforme Tabela 8.

**Tabela 8 – Itens – Mensurabilidade de serviço**

Descrição resumida do item	Sigla	Dicotomização da mediana
Desempenho fácil de medir	MENSUR1	$\{1\} \geq 4 > \{0\}$
Simple monitoramento das atividades	MENSUR2	
Fácil identificação de medidas de desempenho para a qualidade e quantidade do serviço	MENSUR3	
Fácil especificação, no contrato, dos resultados das atividades a serem desempenhadas	MENSUR4	
Fácil especificação, no contrato, do desempenho do prestador de serviço	MENSUR5	

Fonte: Elaboração própria

O entendimento quanto ao pertencimento dessa variável aos casos de sucesso identificados na gestão de pátio está indicado na Tabela 9.

**Tabela 9 – Frequência de presenças e ausências dos itens de mensurabilidade de serviço nos casos de sucesso**

Itens mensurabilidade de serviço	Contagem presenças	Percentual	Contagem de ausências	Percentual
Desempenho fácil de medir	11	91,6%	1	8,4%
Simple monitoramento das atividades	9	75%	3	25%
Fácil identificação de medidas de desempenho para a qualidade e quantidade do serviço	10	83,3%	2	16,7%
Fácil especificação, no contrato, dos resultados das atividades a serem desempenhadas	5	41,6%	7	58,4%
Fácil especificação, no contrato, do desempenho do prestador de serviço	5	41,6%	7	58,4%

Fonte: Elaboração própria

Uma vez que a matriz de dados foi analisada por meio do *software* Tosmana, a partir dos casos de casos de sucesso da gestão de pátio (*outcome*), tem-se a Figura 12.

**Figura 12 – Equação geral – Mensurabilidade de serviço**

**Tosmana Report**

Algorithm: Quine

File: C:\Users\Lenovo\Desktop\DISSERTACAO\MENSUR.tosmana

Settings:

Minimizing: 1

including:

**Truth-Table:**

CASOS	MENSUR1	MENSUR2	MENSUR3	MENSUR4	MENSUR5	DESEMP
Estado-L(0), Estado-R(1)	0	0	0	0	0	C
Estado-O	1	0	0	0	0	1
Estado-F	1	0	1	0	0	1
Estado-A(0), Estado-C(1), Estado-D(0), Estado-H(1), Estado-M(1), Estado-Q(1)	1	1	1	0	0	C
Estado-B(0), Estado-E(1), Estado-G(0), Estado-I(1), Estado-J(1), Estado-N(1), Estado-P(1)	1	1	1	1	1	C

**Result(s):**

MENSUR1{1} \* MENSUR2{0} \* MENSUR4{0} \* MENSUR5{0}

(Estado-F+Estado-O)

**Fonte:** Elaboração própria, com base no *software* Tosmana (1.6.1)

A equação geral obtida traz a combinação da presença da facilidade de mensuração do desempenho combinada com a ausência de facilidade relacionada ao monitoramento das atividades e à especificação, no contrato, dos resultados esperados das atividades a serem desempenhadas e do desempenho final do prestador de serviço. Tal equação foi obtida a partir do Estado-F e Estado-O. Ambos utilizam da contratação de particular para fornecimento do serviço de recolhimento e guarda de veículo.

Apesar de a mensuração de atividades e tarefas contribuir para redução da incerteza, dado que a dificuldade de se especificar o objeto a ser licitado pode resultar em aumento dos custos da transação, esse atributo não se mostrou relevante para o sucesso do modelo de gestão de pátio adotada, uma vez que apenas um item referente à mensuração do serviço esteve presente na equação obtida (BILLON, 2006; JOHANSSON; SIVERBO; CAMÉN, 2016).

A assertiva referente às medidas de desempenho quanto à qualidade e quantidade de serviço mostrou-se supérflua e não foram identificadas condições suficientes.

No que tange à especificidade de ativos, foi objeto de análise do presente estudo a influência da especificidade de ativos do tipo dedicado – um investimento específico para atender determinado cliente, razão pela qual o retorno depende deste –, do tipo físico – associado a características físicas específicas para determinada destinação – e humano, referente a toda forma de capital humano destinado à firma, para o sucesso da gestão de pátio.

Na Tabela 10, constam os itens utilizados para a identificação desse atributo e, na Tabela 11, a indicação da aderência dos itens aos casos de sucesso identificados.

**Tabela 10 – Itens – Especificidade de ativos**

Descrição resumida do item	Sigla	Dicotomização da mediana
Necessidade de adaptações dos contratos/acordos às normas e padrões tecnológicos da PRF  Necessidade de investimentos substanciais em instalações  Necessidade de equipamentos e aparatos altamente específicos	EspAF	$\{1\} \geq 4 > \{0\}$
Necessidade de conhecimentos específicos  Necessidade de habilidades técnicas e conhecimento único	EspAH	
Necessidade de investimentos de tempo e recursos em treinamento	EspAD	

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 11 – Frequência de presenças e ausências das especificidades de ativos nos casos de sucesso**

Itens Especificidade de Ativos	Contagem de presença	Porcentagem	Contagem de ausência	Porcentagem
Especificidade de Ativos Físico	11	91,7%	1	8,3%
Especificidade de Ativos Humano	8	66,7%	4	33,3%
Especificidade de Ativos Dedicado	6	50%	6	50%

Fonte: Elaboração própria

A partir da matriz de dados, obteve-se a tabela-verdade, bem como a minimização dos dados, conforme Figura 13:

**Figura 13 – Equação geral – Especificidade de ativos**

**Tosmana Report**

Algorithm: Quine

File: C:\Users\Lenovo\Desktop\DISSERTACAO\ESP.tosmana

Settings:

Minimizing: 1

Including:

**Truth-Table:**

CASOS	EspAF	EspAH	EspAD	DESEMP
Estado-E	0	0	0	1
Estado-A(0), Estado-J(1)	1	0	0	C
Estado-C, Estado-F	1	0	1	1
Estado-I, Estado-M, Estado-N, Estado-Q	1	1	0	1
Estado-B(0), Estado-D(0), Estado-G(0), Estado-H(1), Estado-L(0), Estado-O(1), Estado-P(1), Estado-R(1)	1	1	1	C

**Result(s):**

$EspAF\{1\} * EspAH\{0\} * EspAD\{1\}$  +  $EspAF\{0\} * EspAH\{0\} * EspAD\{0\}$  +  $EspAF\{1\} * EspAH\{1\} * EspAD\{0\}$   
 (Estado-C, Estado-F) (Estado-E) (Estado-I, Estado-M, Estado-N, Estado-Q)

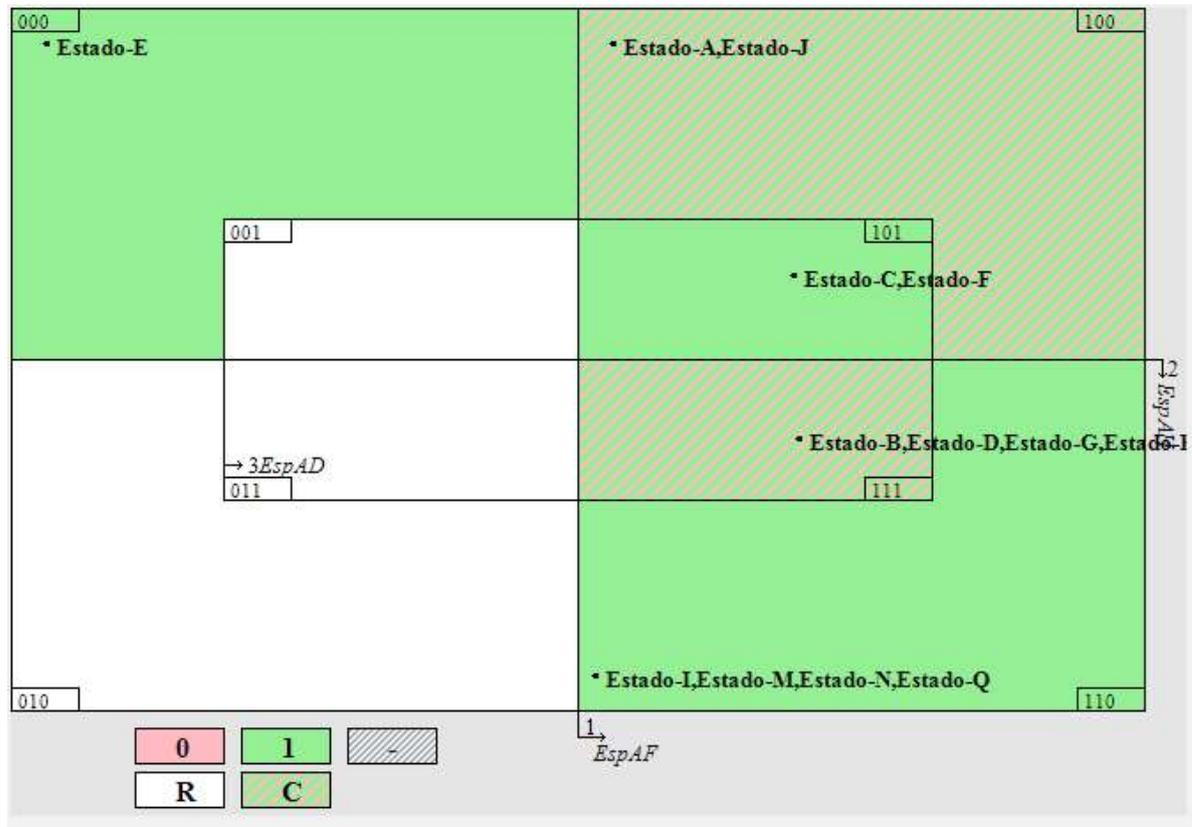
**Fonte:** Elaboração própria, com base no *software* Tosmana (1.6.1)

A partir da equação geral, tem-se que, para os casos de sucesso referentes ao Estado-C (contrato e convênio) e Estado-F (contrato) há a presença da especificidade de ativo físico combinada com a ausência da especificidade de ativo humano e com a presença do ativo dedicado. Já para o Estado-E (contrato), há a combinação das ausências das especificidades de ativo físico, humano e dedicado.

Para o Estado-I (contrato), Estado-M (contrato), Estado-N (convênio) e Estado-Q (contrato e convênio), há a combinação da presença da especificidade de ativo do tipo físico e humano com a ausência do dedicado. Conforme Silva e Brito (2013), somente a especificidade não gera os custos de transação; contudo, em ambientes incertos, observa-se um aumento na sua relevância, dado que possíveis excessos de produção ou prejuízos contratuais decorrentes de contingências contratuais não previstas inicialmente podem gerar perdas e resultar em menos investimentos ativos específicos.

Não foram identificadas condições suficientes ou necessárias, conforme Figura 14.

Figura 14 – Especificidade de ativos



Fonte: Elaboração própria, com base em Tosmana (1.6.1)

Por fim, buscou-se analisar a influência de todas as variáveis relativas à TCT no desempenho da gestão de pátios. A Tabela 12 apresenta a frequência de presenças e ausências das variáveis investigadas nos casos de sucesso identificados.

Tabela 12 – Frequência de presenças e ausências das variáveis dos custos de transação nos casos de sucesso

Itens variáveis custos de transação	Contagem de presença	Porcentagem	Contagem de ausência	Porcentagem
Frequência	6	50%	6	50%
Oportunismo	2	16,7%	10	83,3%
Incerteza	0	-	12	100%
Especificidade de Ativos Físico	11	91,7%	1	8,3%
Especificidade de Ativos Humano	8	66,7%	4	33,3%

Especificidade de Ativos Dedicado	6	50%	6	50%
Mensurabilidade de serviço	7	58,3%	5	41,7%

Fonte: Elaboração própria

A partir da matriz de dados, foi possível obter a tabela-verdade, que com base na análise dos casos de sucesso (*output*), apresentou a equação geral apresentada na Figura 15.

Figura 15 – Equação geral – TCT

#### Tosmana Report

Algorithm: Quine

File: C:\Users\Lenovo\Desktop\DISSERTACAO\tct.geral.tosmana

Settings:

Minimizing: 1

Including:

#### Truth-Table:

CASOS	FREQ	OPORT	INCERT	EspA	MENSUR	DESEMP
Estado-I	0	0	0	0	1	1
Estado-F, Estado-H	0	0	0	1	0	1
Estado-A(0), Estado-B(0), Estado-G(0), Estado-M(1), Estado-N(1), Estado-P(1)	0	0	0	1	1	C
Estado-D, Estado-L	0	1	0	1	0	0
Estado-E	1	0	0	0	1	1
Estado-O, Estado-R	1	0	0	1	0	1
Estado-C	1	0	0	1	1	1
Estado-Q	1	1	0	0	0	1
Estado-J	1	1	0	0	1	1

#### Result(s):

$$\begin{aligned} & \text{FREQ}\{1\} * \text{OPORT}\{0\} * \text{INCERT}\{0\} * \text{MENSUR}\{1\} + \text{OPORT}\{0\} * \text{INCERT}\{0\} * \text{EspA}\{0\} * \text{MENSUR}\{1\} + \text{OPORT}\{0\} * \text{INCERT}\{0\} * \text{EspA}\{1\} * \text{MENSUR}\{0\} + \text{FREQ}\{1\} * \text{OPORT}\{1\} * \text{INCERT}\{0\} * \text{EspA}\{0\} \\ & \quad (\text{Estado-C+Estado-E}) \quad (\text{Estado-E+Estado-I}) \quad (\text{Estado-F,Estado-H+Estado-O,Estado-R}) \quad (\text{Estado-J+Estado-Q}) \\ & \text{FREQ}\{1\} * \text{OPORT}\{0\} * \text{INCERT}\{0\} * \text{EspA}\{1\} + \text{OPORT}\{0\} * \text{INCERT}\{0\} * \text{EspA}\{0\} * \text{MENSUR}\{1\} + \text{OPORT}\{0\} * \text{INCERT}\{0\} * \text{EspA}\{1\} * \text{MENSUR}\{0\} + \text{FREQ}\{1\} * \text{OPORT}\{1\} * \text{INCERT}\{0\} * \text{EspA}\{0\} \\ & \quad (\text{Estado-C+Estado-O,Estado-R}) \quad (\text{Estado-E+Estado-I}) \quad (\text{Estado-F,Estado-H+Estado-O,Estado-R}) \quad (\text{Estado-J+Estado-Q}) \end{aligned}$$

Created with Tosmana Version 1.61

Fonte: Elaboração própria, com base no *software* Tosmana (1.6.1)

Figura 16 – Equação minimizada – TCT

**Tosmana Report**

Algorithm: Graph-based Agent  
 File: C:\Users\Lenovo\Desktop\DISSERTACAO\matriztotal.tosmana

**Settings:**  
 Minimizing: 1  
 including: R

**Truth-Table:**

CASOS	FREQ	OPORT	INCERT	EspA	MENSUR	DESEMP
Estado-I	0	0	0	0	1	1
Estado-F, Estado-H	0	0	0	1	0	1
Estado-A(0), Estado-B(0), Estado-G(0), Estado-M(1), Estado-N(1), Estado-P(1)	0	0	0	1	1	C
Estado-D, Estado-L	0	1	0	1	0	0
Estado-E	1	0	0	0	1	1
Estado-O, Estado-R	1	0	0	1	0	1
Estado-C	1	0	0	1	1	1
Estado-Q	1	1	0	0	0	1
Estado-J	1	1	0	0	1	1

**Result(s):**

FREQ{1} + EspA{0} + OPORT{0}MENSUR{0}  
 (Estado-C+Estado-E+Estado-J+Estado-O+Estado-R+Estado-Q) (Estado-E+Estado-I+Estado-J+Estado-Q) (Estado-F, Estado-H+Estado-O, Estado-R)

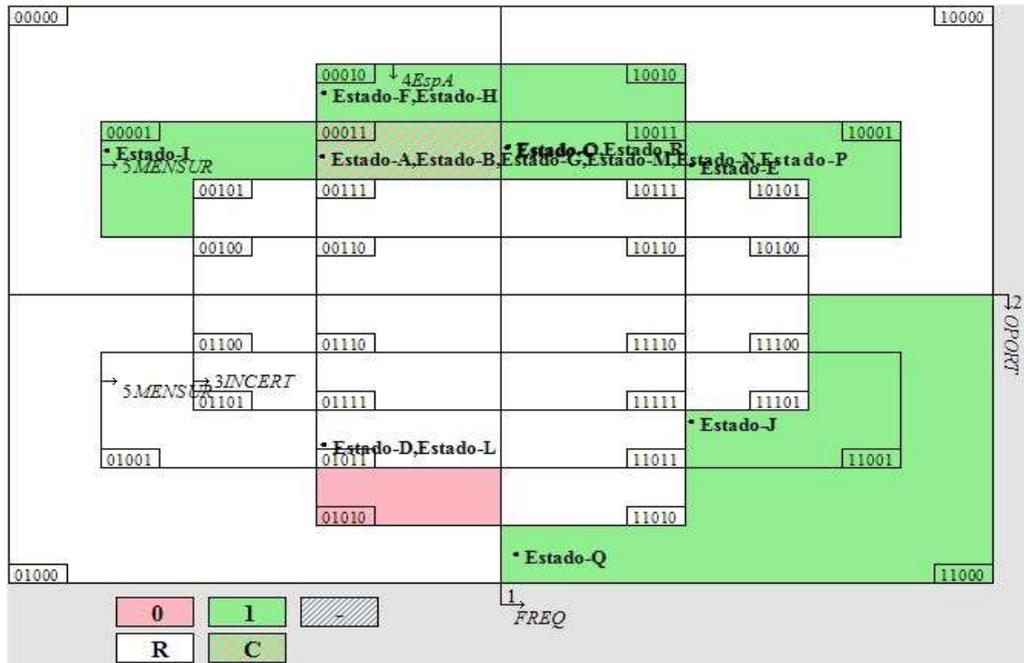
**Fonte:** Elaboração própria, com base no *software* Tosmana (1.6.1)

A equação obtida a partir da inclusão dos remanescentes lógicos (Figura 16) trouxe a presença da frequência ou a ausência da especificidade de ativos ou a ausência do oportunismo combinada com a mensurabilidade de serviço. Tal achado indica que os casos de sucesso tendem a ter baixo custo de transação, uma vez que, quanto maior a frequência (presente na equação obtida), menores tendem a ser os custos, assim como a especificidade de ativos e o comportamento oportunista (ausentes na equação obtida) são fatores que tendem a aumentar os custos de transação, que se referem aos recursos econômicos despendidos para criar e manter os relacionamentos interorganizacionais (SANTOS et al., 2017).

A frequência, portanto, mostrou-se como condição suficiente para o resultado. A ausência de especificidade de ativo também mostrou-se como condição suficiente para o sucesso da gestão de páteo. Não foram identificadas condições necessárias.

A especificidade de ativos, conforme Silva e Brito (2013), influencia nos custos de transação, uma vez que ativos altamente específicos só têm valor no relacionamento, tornando o investimento “refém” de tal relação.

Figura 17 – TCT



Fonte: Elaboração própria, com base no *software* Tosmana (1.6.1)

A Tabela 13 traz o resumo das condições de sucesso conforme equação obtida.

Tabela 13 – Resumo – Condições QCA – TCT – Casos de Sucesso

Desempenho	Variáveis(todas)					Casos
	Equação minimizada	Condição necessária	Condição suficiente	Condição nem necessária, nem suficiente	Condição supérflua	
Casos de Sucesso	$FREQ\{1\} + EspA\{0\} + OPORT\{0\}MENSUR\{0\}$	-	FREQUÊN CIA ~EspA	~OPORT ~MENSUR	INCERT	Estado-C Estado-E Estado-F Estado-I Estado-J Estado-O Estado-Q Estado-R

Fonte: Elaboração própria

Dando continuidade às análises, também foram geradas também as equações minimizadas, envolvendo os três melhores desempenhos de sucesso e os dois piores desempenhos, priorizadas as análises das equações mais parcimoniosas, sempre que geradas pelo *software*.

Figura 18 – Equação geral – TCT – Casos extremos – Sucesso

## Tosmana Report

Algorithm: Quine

File: C:\Users\Lenovo\Desktop\DISSERTACAO\tctextremos.tosmana

Settings:

Minimizing: 1

including:

Truth-Table:

CASOS	FREQ	OPORT	INCERT	EspA	MENSUR	DESEMP
Estado-A(0), Estado-B(0), Estado-P(1)	0	0	0	1	1	0
Estado-O	1	0	0	1	0	1
Estado-J	1	1	0	0	1	1

Result(s):

$FREQ\{1\} * OPORT\{1\} * INCERT\{0\} * EspA\{0\} * MENSUR\{1\} + FREQ\{1\} * OPORT\{0\} * INCERT\{0\} * EspA\{1\} * MENSUR\{0\}$   
 (Estado-J) (Estado-O)

Fonte: Elaboração própria, com base no *software* Tosmana (1.6.1)

Figura 19 – Equação minimizada – TCT – Casos extremos

## Tosmana Report

Algorithm: Graph-based Agent

File: C:\Users\Lenovo\Desktop\DISSERTACAO\tctextremos.tosmana

Settings:

Minimizing: 1

including: R

Truth-Table:

CASOS	FREQ	OPORT	INCERT	EspA	MENSUR	DESEMP
Estado-A(0), Estado-B(0), Estado-P(1)	0	0	0	1	1	0
Estado-O	1	0	0	1	0	1
Estado-J	1	1	0	0	1	1

Result(s):

$FREQ\{1\}$   
 (Estado-J+Estado-O)

Fonte: Elaboração própria, com base no *software* Tosmana (1.6.1)

A equação mais parcimoniosa obtida por meio da inclusão dos remanescentes lógicos (Figura 18) resultou na presença da frequência como condição necessária e suficiente para os casos de sucesso da gestão de pátios. Uma vez analisados os casos extremos a partir do sucesso, partiu-se para análise das condições de insucesso (*outcomes*). Dado que a análise das variáveis frequência, oportunismo, incerteza, especificidade de ativos e mensurabilidade de

serviço não retornou resultado, a especificidade de ativos foi detalhada em especificidade de ativo do tipo físico, humano e dedicado, conforme Figura 20.

**Figura 20 – Equação geral – TCT – Casos extremos – Insucesso**

## Tosmana Report

Algorithm: Quine

File: C:\Users\Lenovo\Desktop\DISSERTACAO\tctextremos.tosmana

Settings:

Minimizing: 0

including:

### Truth-Table:

CASOS	FREQ	OPORT	INCERT	EspAF	EspAH	EspAD	MENSUR	DESEMP
Estado-A	0	0	0	1	0	0	1	0
Estado-B(0), Estado-P(1)	0	0	0	1	1	1	1	0
Estado-O	1	0	0	1	1	1	0	1
Estado-J	1	1	0	1	0	0	1	1

### Result(s):

FREQ{0} \* OPORT{0} \* INCERT{0} \* EspAF{1} \* EspAH{0} \* EspAD{0} \* MENSUR{1}  
(Estado-A)

**Fonte:** Elaboração própria, com base no *software* Tosmana (1.6.1)

A partir da equação obtida, tem-se que a combinação do Estado-A representa a equação de insucesso, dada pela combinação da ausência da frequência, do comportamento oportunista, da incerteza, da especificidade de ativo humano, especificidade de ativo dedicado com a presença da especificidade de ativo do tipo físico e da mensurabilidade de serviço.

O comportamento oportunista, a incerteza e a especificidade de ativos são elementos que influenciam o aumento dos custos de transação. No que tange à frequência, quanto mais frequente for uma transação com determinado parceiro, menores são a incerteza e o comportamento oportunista, contribuindo, portanto, para reduzir os custos da transação. Por fim, a mensurabilidade de serviço também contribui para a redução dos custos de transação na medida em que também contribui para a redução da incerteza da transação.

O Estado-A optou pela prestação do serviço por meio de convênio. A partir dos resultados obtidos, observou-se que a incerteza não é um atributo identificável na gestão de patios do órgão estudado, em que pese Genugten (2010) e Neves e Gasparetto (2020) ressaltarem a relevância da incerteza no âmbito da administração pública.

Apesar do oportunismo ser identificado pela manipulação estratégica da informação ou pelo falseamento das intenções, podendo ser tanto *ex ante* ou *ex post* à elaboração dos contratos e estando relacionado à assimetria de informações entre os agentes, à complexidade do ambiente de negociações, à incerteza, à frequência e à especificidade dos ativos (SILVA, 2021), tal atributo não se mostrou como condição necessária para o insucesso.

Da mesma forma, para os casos de sucesso, a ausência do comportamento oportunista também não foi condição necessária ou suficiente. Quanto a esse atributo, de acordo com Zylbersztajn (1995), não é pressuposto que todos os indivíduos ajam sempre oportunisticamente. Ademais, cláusulas contratuais bem definidas têm o potencial de restringir o comportamento oportunista dos agentes contratantes, a fim de evitar os custos decorrentes de tais situações (ARRUDA et al., 2017).

No que tange à mensurabilidade do serviço, em que pese ter sido identificada tanto em casos de sucesso como de insucesso e Johansson, Siverbo e Camén (2016) indicarem que tal atributo tem o potencial de diminuir a incerteza da transação, uma vez que diminui a assimetria de informação por parte do fornecedor, tal atributo não se mostrou suficiente para o sucesso, já que foi um elemento identificado em todos os casos.

Analisando as variáveis presentes no resultado da equação para o *outcome* sucesso e para o *outcome* insucesso nos casos extremos, observa-se que as estruturas de governança em ambos os casos possuem características que tendem a influenciar negativamente os custos de transação. O diferencial é apenas a frequência: presente para os casos de sucesso e ausente nos casos de insucesso. Então, quanto maior a frequência da transação, menores os seus custos, assim como menores as chances de comportamento oportunista, uma vez que as partes valorizam a relação (HOBBS, 1996).

#### 4.2.2 Análise do monitoramento e controle

Para alcançar o objetivo específico de identificar os tipos de mecanismos de monitoramento e controle do serviço, procedeu-se à análise somente dessas condições para os casos de sucesso. Inicialmente, buscou-se analisar as assertivas relacionadas ao mecanismo de monitoramento e controle do tipo confiança. Na Tabela 14, constam os itens utilizados para aferição deste item.

Tabela 14 – Itens – Controle do tipo confiança

Descrição resumida do item	Sigla	Dicotomização da mediana
Acordo sobre os principais valores	CONF01	$\{1\} \geq 4 > \{0\}$
Expectativas mútuas quanto às responsabilidades do prestador de serviços	CONF02	
Resolução de conflitos de forma justa sem previsão nos acordos formais	CONF03	
Metas de desempenho não previstas nos acordos formais	CONF04	
Solução para conflitos em contradição ao acordo formal para benefício de todos	CONF05	
Ajuste a novas circunstâncias mesmo sem obrigação contratual	CONF06	
Comunicação e cooperação para resolução dos conflitos	CONF07	
Flexibilidade além do previsto nos acordos formais para atendimento de solicitações	CONF08	
Compartilhamento de informações além do previsto no acordo formal	CONF09	

Fonte: Elaboração própria

A frequência das respostas para os casos de sucesso está representada na Tabela 15.

Tabela 15 – Frequência de presenças e ausências dos itens de mecanismo de monitoramento e controle do tipo confiança nos casos de sucesso

Itens mecanismo de monitoramento e controle do tipo confiança	Contagem de presença	Porcentagem	Contagem de ausência	Porcentagem
Acordo sobre os principais valores	9	75%	3	25%
Expectativas mútuas quanto às responsabilidades do prestador de serviços	4	33,3%	8	66,7%
Resolução de conflitos de forma justa sem previsão nos acordos formais	11	91,7%	1	8,3%
Metas de desempenho não	9	75%	3	25%

previstas nos acordos formais				
Solução para conflitos em contradição ao acordo formal para benefício de todos	7	58,3%	5	42,7%
Ajuste a novas circunstâncias mesmo sem obrigação contratual	6	50%	6	50%
Comunicação e cooperação para resolução dos conflitos	10	83,3%	2	16,7%
Flexibilidade além do previsto nos acordos formais para atendimento de solicitações	7	58,3%	5	42,7%
Compartilhamento de informações além do previsto no acordo formal	7	58,3%	5	42,7%

Fonte: Elaboração própria

A partir da matriz de dados, procedeu-se à análise por meio do *software* Tosmana, tendo como *outcome* os casos de sucesso.

**Figura 21 – Equação geral – Mecanismos de monitoramento e controle – Confiança**

#### Tosmana Report

Algorithm: Qúine

File: C:\Users\Lenovo\Desktop\DISSERTACAO\CONFIANCA.tosmana

Settings:

Minimizing: 1  
including:

Truth-Table:

CASOS	CONFIANCA1	CONFIANCA2	CONFIANCA3	CONFIANCA4	CONFIANCA5	CONFIANCA6	CONFIANCA7	CONFIANCA8	CONFIANCA9	DESEMP
Estado-Q	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
Estado-N	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1
Estado-E	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1
Estado-B	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0
Estado-C	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1
Estado-A	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0
Estado-O	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1
Estado-J	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1
Estado-P	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1
Estado-R	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Estado-L	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Estado-D	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0
Estado-I	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1
Estado-M	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1
Estado-F(1), Estado-G(0), Estado-H(1)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	C

#### Result(s):

CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC  
 A1{1} \* A1{1} \* A1{1} \* A1{0} \* A1{1} \* A1{1} \* A1{0} \* A1{0} \*  
 CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC  
 A3{1} \* A2{0} \* A2{0} \* A2{0} \* A2{0} \* A2{1} \* A2{0} \* A2{0} \*  
 CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC  
 A4{1} \* A3{1} \* A3{1} \* A3{1} \* A3{1} \* A3{1} \* A3{1} \* A3{0} \*  
 CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC  
 A5{0} \* A4{1} \* A4{0} \* A4{1} \* A4{1} \* A4{1} \* A4{0} \* A4{0} \*  
 CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC  
 A6{0} \* A5{1} \* A5{0} \* A5{0} \* A5{1} \* A5{1} \* A5{1} \* A5{0} \*  
 CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC  
 A7{1} \* A6{1} \* A6{1} \* A6{0} \* A6{0} \* A6{0} \* A6{1} \* A6{0} \*  
 CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC CONFIANC

$A8\{0\} *$	$A7\{1\} *$	$A7\{1\} *$	$A7\{0\} *$	$A7\{0\} *$	$A7\{1\} *$	$A7\{1\} *$	$A7\{1\} *$
CONFIANC	CONFIANC	CONFIANC	CONFIANC	CONFIANC	CONFIANC	CONFIANC	CONFIANC
$A9\{1\} +$	$A9\{1\} +$	$A8\{1\} *$	$A8\{0\} *$	$A8\{0\} *$	$A8\{1\} *$	$A8\{1\} *$	$A8\{1\} *$
(Estado-I+Estado-O)	(Estado-P+Estado-R)	(Estado-C)	(Estado-E)	(Estado-J)	(Estado-M)	(Estado-N)	(Estado-Q)

Fonte: Elaboração própria, com base no *software* Tosmana (1.6.1)

Figura 22 – Mecanismos de monitoramento e controle – Confiança – Equação minimizada

**Tosmana Report**

Algorithm: Graph-based Agent

File: C:\Users\Lenovo\Desktop\DISSERTACAO\CONFIANCA.tosmana

**Settings:**

Minimizing: 1  
Including: R

**Truth-Table:**

CASOS	CONFIANCA1	CONFIANCA2	CONFIANCA3	CONFIANCA4	CONFIANCA5	CONFIANCA6	CONFIANCA7	CONFIANCA8	CONFIANCA9	DESEMP
Estado-Q	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
Estado-N	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1
Estado-E	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1
Estado-B	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0
Estado-C	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1
Estado-A	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0
Estado-O	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1
Estado-J	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1
Estado-P	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1
Estado-R	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Estado-L	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Estado-D	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0
Estado-I	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1
Estado-M	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1
Estado-F(1), Estado-G(0), Estado-H(1)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	C

**Result(s):**

$CONFIANCA1\{0\} +$	$CONFIANCA2\{0\}; CONFIANCA4\{1\} +$	$CONFIANCA4\{1\}; CONFIANCA6\{0\} +$	$CONFIANCA5\{0\}; CONFIANCA6\{1\}$
(Estado-E+Estado-N+Estado-Q)	(Estado-E+Estado-J+Estado-O+Estado-P+Estado-R)	(Estado-E+Estado-I+Estado-J+Estado-M+Estado-O)	(Estado-C)
$CONFIANCA1\{0\} +$	$CONFIANCA2\{0\}; CONFIANCA4\{1\} +$	$CONFIANCA4\{1\}; CONFIANCA6\{0\} +$	$CONFIANCA5\{0\}; CONFIANCA7\{1\}$
(Estado-E+Estado-N+Estado-Q)	(Estado-E+Estado-J+Estado-O+Estado-P+Estado-R)	(Estado-E+Estado-I+Estado-J+Estado-M+Estado-O)	(Estado-C+Estado-I+Estado-O+Estado-Q)
$CONFIANCA1\{0\} +$	$CONFIANCA2\{0\}; CONFIANCA4\{1\} +$	$CONFIANCA4\{1\}; CONFIANCA6\{0\} +$	$CONFIANCA5\{0\}; CONFIANCA8\{1\}$
(Estado-E+Estado-N+Estado-Q)	(Estado-E+Estado-J+Estado-O+Estado-P+Estado-R)	(Estado-E+Estado-I+Estado-J+Estado-M+Estado-O)	(Estado-C+Estado-Q)
$CONFIANCA1\{0\} +$	$CONFIANCA2\{0\}; CONFIANCA4\{1\} +$	$CONFIANCA4\{1\}; CONFIANCA9\{0\} +$	$CONFIANCA5\{0\}; CONFIANCA7\{1\}$
(Estado-E+Estado-N+Estado-Q)	(Estado-E+Estado-J+Estado-O+Estado-P+Estado-R)	(Estado-E+Estado-J+Estado-M)	(Estado-C+Estado-I+Estado-O+Estado-Q)
$CONFIANCA1\{0\} +$	$CONFIANCA2\{0\}; CONFIANCA4\{1\} +$	$CONFIANCA5\{0\}; CONFIANCA6\{1\} +$	$CONFIANCA6\{0\}; CONFIANCA7\{1\}$
(Estado-E+Estado-N+Estado-Q)	(Estado-E+Estado-J+Estado-O+Estado-P+Estado-R)	(Estado-C)	(Estado-I+Estado-M+Estado-O+Estado-Q)
$CONFIANCA1\{0\} +$	$CONFIANCA2\{0\}; CONFIANCA4\{1\} +$	$CONFIANCA5\{0\}; CONFIANCA7\{1\} +$	$CONFIANCA6\{0\}; CONFIANCA7\{1\}$

(Estado-E+Estado-N+Estado-Q)	(Estado-E+Estado-O+Estado-P+Estado-R)	(Estado-C+Estado-I+Estado-O+Estado-Q)	(Estado-I+Estado-M+Estado-O+Estado-Q)
CONFIANCA1{0} +	CONFIANCA2{0}; CONFIANCA4{1} +	CONFIANCA5{0}; CONFIANCA7{1} +	CONFIANCA6{0}; CONFIANCA8{1}
(Estado-E+Estado-N+Estado-Q)	(Estado-E+Estado-O+Estado-P+Estado-R)	(Estado-C+Estado-I+Estado-O+Estado-Q)	(Estado-M+Estado-Q)
CONFIANCA1{0} +	CONFIANCA2{0}; CONFIANCA4{1} +	CONFIANCA5{0}; CONFIANCA7{1} +	CONFIANCA7{1}; CONFIANCA9{0}
(Estado-E+Estado-N+Estado-Q)	(Estado-E+Estado-O+Estado-P+Estado-R)	(Estado-C+Estado-I+Estado-O+Estado-Q)	(Estado-M)
CONFIANCA1{0} +	CONFIANCA2{0}; CONFIANCA4{1} +	CONFIANCA5{0}; CONFIANCA7{1} +	CONFIANCA8{1}; CONFIANCA9{0}
(Estado-E+Estado-N+Estado-Q)	(Estado-E+Estado-O+Estado-P+Estado-R)	(Estado-C+Estado-I+Estado-O+Estado-Q)	(Estado-M)
CONFIANCA1{0} +	CONFIANCA2{0}; CONFIANCA4{1} +	CONFIANCA5{0}; CONFIANCA8{1} +	CONFIANCA6{0}; CONFIANCA7{1}
(Estado-E+Estado-N+Estado-Q)	(Estado-E+Estado-O+Estado-P+Estado-R)	(Estado-C+Estado-Q)	(Estado-I+Estado-M+Estado-O+Estado-Q)

Fonte: Elaboração própria, com base no *software* Tosmana (1.6.1)

**Figura 23 – Equação minimizada sem contradições – Mecanismos de monitoramento e controle – Confiança**

**Tosmana Report**

Algorithm: Graph-based Agent

File: C:\Users\Lenovo\Desktop\DISSERTACAO\CONFIANCA.tosmana

**Settings:**

Minimizing: 1  
Including: C R

**Truth-Table:**

CASOS	CONFIANCA1	CONFIANCA2	CONFIANCA3	CONFIANCA4	CONFIANCA5	CONFIANCA6	CONFIANCA7	CONFIANCA8	CONFIANCA9	DESEMP
Estado-Q	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
Estado-N	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1
Estado-E	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1
Estado-B	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0
Estado-C	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1
Estado-A	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0
Estado-O	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1
Estado-J	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1
Estado-P	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1
Estado-R	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Estado-L	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Estado-D	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0
Estado-I	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1
Estado-M	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1
Estado-F(1), Estado-G(0), Estado-H(1)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	C

**Result(s):**

CONFIANCA1{0} +	CONFIANCA4{1} +	CONFIANCA5{0}; CONFIANCA6{1}
(Estado-E+Estado-N+Estado-Q)	(Estado-E+Estado-I+Estado-J+Estado-M+Estado-O+Estado-P+Estado-R)	(Estado-C)
CONFIANCA1{0} +	CONFIANCA4{1} +	CONFIANCA5{0}; CONFIANCA7{1}
(Estado-E+Estado-N+Estado-Q)	(Estado-E+Estado-I+Estado-J+Estado-M+Estado-O+Estado-P+Estado-R)	(Estado-C+Estado-I+Estado-O+Estado-Q)
CONFIANCA1{0} +	CONFIANCA4{1} +	CONFIANCA5{0}; CONFIANCA8{1}
(Estado-E+Estado-N+Estado-Q)	(Estado-E+Estado-I+Estado-J+Estado-M+Estado-O+Estado-P+Estado-R)	(Estado-C+Estado-Q)

Fonte: Elaboração própria, com base no *software* Tosmana (1.6.1)

A equação mais parcimoniosa obtida por meio da inclusão dos remanescentes lógicos e a remoção das contradições resultou em três combinações possíveis. A primeira indica a ausência da combinação de valores a serem respeitados durante a execução do acordo formal ou a presença da existência de metas acordadas informalmente ou ausência de solução para conflitos em contradição ao acordo formal para benefício de todos combinada com a presença de ajuste a novas circunstâncias mesmo sem obrigação contratual.

A segunda equação, assim como a primeira, traz ausência da combinação de valores a serem respeitados durante a execução do acordo formal ou a presença da existência de metas acordadas informalmente, mas a ausência de solução para conflitos em contradição ao acordo formal para benefício de todos passa a ser combinada com a presença da comunicação e cooperação para resolução dos conflitos.

Por fim, a terceira, assim como a primeira e a segunda equação, traz a ausência da combinação de valores a serem respeitados durante a execução do acordo formal ou a presença da existência de metas acordadas informalmente. Contudo, traz também a ausência de solução para conflitos em contradição ao acordo formal para benefício de todos combinada com a presença de flexibilidade, além do previsto nos acordos formais, para atendimento de solicitações.

Nesse sentido, tem-se que as metas de desempenho não previstas nos acordos formais como condição suficiente o sucesso da gestão de pátio, assim como a ausência de acordo sobre os principais valores. Não foram identificadas condições necessárias. O controle baseado na confiança é comum em contratos mais amplos, que se desenvolvem ao longo do tempo e em que há boa comunicação entre as partes (CRISTOFOLI et al., 2010; DITILLO et al., 2015). Conforme Alvarez, Pilbeam e Wilding (2010), a definição de indicadores-chave de desempenho são importantes mecanismos para monitorar, controlar e avaliar os relacionamentos interorganizacionais.

No que tange ao mecanismo de monitoramento e controle do tipo hierarquia, a medição foi realizada por meio das seguintes assertivas (Tabela 16):

**Tabela 16 – Itens – Mecanismos de monitoramento e controle do tipo hierarquia**

<b>Descrição resumida do item</b>	<b>Sigla</b>	<b>Dicotomização da mediana</b>
Mecanismo de supervisão direta	HIERARQUIA01	
Mecanismos de medição da qualidade dos serviços	HIERARQUIA02	

Mecanismos de controle do comportamento por meio de regras, procedimentos	HIERARQUIA03	$\{1\} \geq 4 > \{0\}$
Mecanismos de resolução de conflitos por meio de ações conjuntas	HIERARQUIA04	
Mecanismos de controle do cumprimento das metas por meio do monitoramento contínuo das decisões e ações	HIERARQUIA05	
Mecanismos de sanções relacionadas ao não cumprimento das metas definidas	HIERARQUIA06	

**Fonte:** Elaboração própria

A frequência das presenças e ausências dos itens nas respostas para os casos de sucesso estão representadas na Tabela 17.

**Tabela 17 – Frequência de presenças e ausências dos itens de mecanismo de monitoramento e controle do tipo hierarquia nos casos de sucesso**

Itens mecanismo de monitoramento e controle do tipo hierarquia	Contagem de presença	Porcentagem	Contagem de ausência	Porcentagem
Mecanismo de supervisão direta	8	66,7%	4	33,3%
Mecanismos de medição da qualidade dos serviços	9	75%	3	25%
Mecanismos de controle do comportamento por meio de regras, procedimentos	11	91,7%	1	8,3%
Mecanismos de resolução de conflitos por meio de ações conjuntas	9	75%	3	25%
Mecanismos de controle do cumprimento das metas por meio do monitoramento contínuo das decisões e ações	9	75%	3	25%
Mecanismos de sanções relacionadas ao não cumprimento das metas definidas	10	83,3%	2	16,7%

Fonte: Elaboração própria

A partir dos itens acima, foram realizadas as análises dos fatores desse atributo que influenciam o sucesso, ou seja, o desempenho da gestão de pátio (*outcome*), tendo como resultado a equação minimizada conforme Figura 25.

**Figura 24 – Equação geral – Mecanismos de monitoramento e controle – Hierarquia**

#### Tosmana Report

Algorithm: Quine

File: C:\Users\Lenovo\Desktop\DISSERTACAO\HIERARQUIA.tosmana

Settings:

Minimizing: 1

Including:

Truth-Table:

CASOS	HIERARQUIA1	HIERARQUIA2	HIERARQUIA3	HIERARQUIA4	HIERARQUIA5	HIERARQUIA6	DESEMP
Estado-N	0	0	0	0	0	0	1
Estado-E	0	0	1	0	1	1	1
Estado-O	0	0	1	1	0	0	1
Estado-F	0	1	1	1	1	1	1
Estado-L	1	0	1	1	1	1	0
Estado-M	1	1	1	0	0	1	1
Estado-A(0), Estado-B(0), Estado-C(1), Estado-D(0), Estado-G(0), Estado-H(1), Estado-I(1), Estado-J(1), Estado-P(1), Estado-Q(1), Estado-R(1)	1	1	1	1	1	1	C

#### Result(s):

$$\begin{aligned}
 & \text{HIERARQUIA1}\{0\} * \text{HIERARQUIA1}\{0\} * \text{HIERARQUIA1}\{1\} * \text{HIERARQUIA1}\{0\} * \text{HIERARQUIA1}\{0\} \\
 & \text{HIERARQUIA2}\{0\} * \text{HIERARQUIA2}\{1\} * \text{HIERARQUIA2}\{1\} * \text{HIERARQUIA2}\{0\} * * \\
 & \text{HIERARQUIA3}\{1\} * \text{HIERARQUIA3}\{1\} * \text{HIERARQUIA3}\{1\} * \text{HIERARQUIA3}\{0\} * \text{HIERARQUIA2}\{0\} \\
 & \text{HIERARQUIA4}\{0\} * \text{HIERARQUIA4}\{1\} * \text{HIERARQUIA4}\{0\} * \text{HIERARQUIA4}\{0\} * * \\
 & \text{HIERARQUIA5}\{1\} * \text{HIERARQUIA5}\{1\} * \text{HIERARQUIA5}\{0\} * \text{HIERARQUIA5}\{0\} * \text{HIERARQUIA3}\{1\} \\
 & \text{HIERARQUIA6}\{1\} * \text{HIERARQUIA6}\{1\} * \text{HIERARQUIA6}\{1\} * \text{HIERARQUIA6}\{0\} * \\
 & + \quad + \quad + \quad + \quad \text{HIERARQUIA4}\{1\} \\
 & *
 \end{aligned}$$

(Estado-E)	(Estado-F)	(Estado-M)	(Estado-N)	HIERARQUIA5 {0} *
				HIERARQUIA6 {0}
				(Estado-O)

**Fonte:** Elaboração própria, com base no *software* Tosmana (1.6.1)

**Figura 25 – Equação minimizada – Mecanismos de monitoramento e controle – Hierarquia**

#### Tosmana Report

Algorithm: Graph-based Agent

File: C:\Users\Lenovo\Desktop\DISSERTACAO\HIERARQUIA.tosmana

#### Settings:

Minimizing: 1  
including: R

#### Truth-Table:

CASOS	HIERARQUIA1	HIERARQUIA2	HIERARQUIA3	HIERARQUIA4	HIERARQUIA5	HIERARQUIA6	DESEMP
Estado-N	0	0	0	0	0	0	1
Estado-E	0	0	1	0	1	1	1
Estado-O	0	0	1	1	0	0	1
Estado-F	0	1	1	1	1	1	1
Estado-L	1	0	1	1	1	1	0
Estado-M	1	1	1	0	0	1	1
Estado-A(0), Estado-B(0), Estado-C(1), Estado-D(0), Estado-G(0), Estado-H(1), Estado-I(1), Estado-J(1), Estado-P(1), Estado-Q(1), Estado-R(1)	1	1	1	1	1	1	C

#### Result(s):

$$\begin{aligned} & \text{HIERARQUIA1} \{0\} + \text{HIERARQUIA4} \{0\} \\ & (\text{Estado-E} + \text{Estado-F} + \text{Estado-N} + \text{Estado-O}) \quad (\text{Estado-E} + \text{Estado-M} + \text{Estado-N}) \\ & \text{HIERARQUIA1} \{0\} + \text{HIERARQUIA5} \{0\} \\ & (\text{Estado-E} + \text{Estado-F} + \text{Estado-N} + \text{Estado-O}) \quad (\text{Estado-M} + \text{Estado-N} + \text{Estado-O}) \end{aligned}$$

**Fonte:** Elaboração própria, com base no *software* Tosmana (1.6.1)

A equação mais parcimoniosa obtida por meio da inclusão dos remanescentes lógicos resultou em duas equações. A primeira traz a ausência do mecanismo de supervisão direta (Estado-E ou Estado-F ou Estado-N ou Estado-O) ou a ausência de mecanismos de resolução de conflitos por meio de ações conjuntas (Estado-E ou Estado-M ou Estado-N).

A segunda traz a ausência do mecanismo de supervisão direta (Estado-E ou Estado-F ou Estado-N ou Estado-O) ou a ausência de mecanismos de controle do cumprimento das metas por meio do monitoramento contínuo das decisões e ações (Estado-M ou Estado-N ou Estado-O).

Não foram identificadas, portanto, a presença dos itens abordados de mecanismos de monitoramento e controle do tipo hierarquia para os casos de sucesso. A ausência dos itens HIERARQUIA1, HIERARQUIA4 e HIERARQUIA5 mostraram-se suficientes para a produção do resultado. Não foram identificadas condições necessárias. O controle baseado na

hierarquia tem como característica contratos bem detalhados com metas rígidas de desempenho (DITILLO et al., 2015).

A análise dos dois tipos de mecanismos de monitoramento e controle na influência do sucesso da gestão de pátios tem a equação apresentada na Figura 26.

**Figura 26 – Equação geral – Mecanismos de monitoramento e controle**

**Tosmana Report**

Algorithm: Quine

File: C:\Users\Lenovo\Desktop\DISSERTACAO\MMC.tosmana

Settings:

Minimizing: 1

Including:

Truth-Table:

CASOS	HIERARQUIA	CONFIANCA	DESEMPENHO
Estado-N, Estado-O	0	1	1
Estado-B(0), Estado-E(1), Estado-I(1), Estado-L(0), Estado-Q(1)	1	0	C
Estado-A(0), Estado-C(1), Estado-D(0), Estado-F(1), Estado-G(0), Estado-H(1), Estado-J(1), Estado-M(1), Estado-P(1), Estado-R(1)	1	1	C

Result(s):

HIERARQUIA{0} \* CONFIANCA{1}

{Estado-N, Estado-O}

Fonte: Elaboração própria, com base no *software* Tosmana (1.6.1)

Outrossim, a frequência das presenças e ausências dos mecanismos de monitoramento e controle nas respostas para os casos de sucesso estão representadas na Tabela 18.

**Tabela 18 – Frequência de presenças e ausências dos itens de mecanismo de monitoramento e controle nos casos de sucesso**

Mecanismos de monitoramento e controle	Contagem de presença	Porcentagem	Contagem de ausência	Porcentagem
Hierarquia	10	83,3%	2	16,7%
Confiança	9	75%	3	25%

Fonte: Elaboração própria

A partir da equação geral obtida tem-se que, para o sucesso da gestão de pátio, há a ausência do mecanismo de monitoramento e controle do tipo e hierarquia combinada com a presença do tipo confiança, sendo tal combinação referente ao Estado-N, que corresponde à gestão realizada por meio de convênio, e Estado-O, que corresponde à gestão realizada por meio de contrato.

Tendo em vista que a existência de contradições indica a ocorrência de mesma combinação tanto para casos de sucesso como para casos de insucesso, os elevados casos de contradições demonstram que, assim como mostrou o estudo de Ditillo et al. (2015),

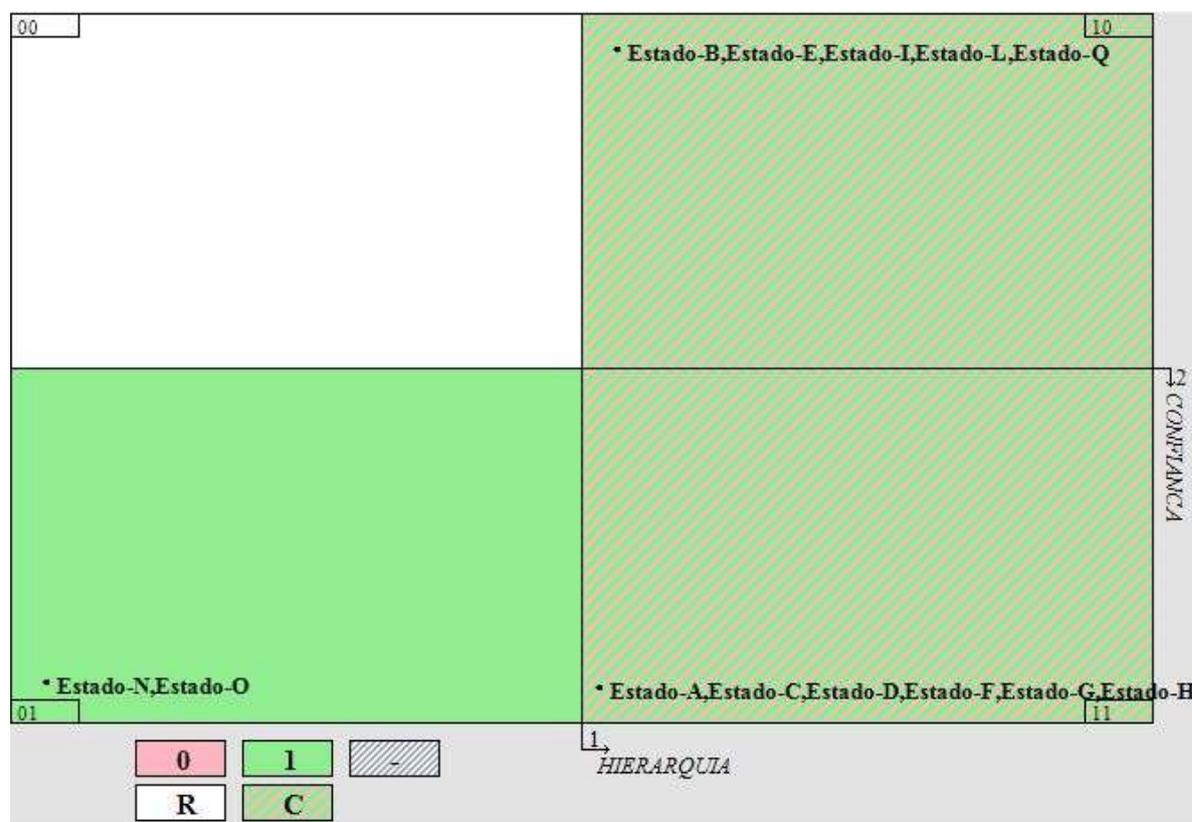
diferentes mecanismos de monitoramento e controle podem coexistir em determinada estrutura de governança.

Saliente-se que, conforme Fiani (2016), as estruturas de governança híbridas tendem a ter controles moderados. Nesse sentido, os achados corroboram com tal entendimento, uma vez que os casos de sucesso, sendo formas híbridas, indicam a presença de alguns mecanismos de monitoramento e controle e ausência de outros.

Mecanismos de monitoramento e controle são importantes para o gerenciamento das atividades desempenhadas na medida em que contribuem para o alcance dos resultados e metas planejadas em um relacionamento interorganizacional (DEKKER, 2004), especialmente se os atores desse relacionamento possuem interesses distintos (CRISTOFOLI; MACCIÒ; PEDRAZZI, 2015), como nos casos de contratação, uma vez que em tais circunstâncias há o estado, que tem o interesse público como norte de suas ações, e a empresa privada, que tem o lucro como principal objetivo.

Não foram identificadas condições necessárias ou suficientes, conforme Figura 27 e Tabela 19.

Figura 27 – Mecanismos de monitoramento e controle



Fonte: elaboração própria, com base no *software* Tosmana (1.6.1)

Tabela 19 – Resumo – Condições QCA – Casos de sucesso – Mecanismos de monitoramento e controle

Desempenho	Variáveis (todas)					Casos
	Equação Minimizada	Condição Necessária	Condição Suficiente	Condição nem necessária, nem suficiente	Condição Supérflua	
Todos de Sucesso	HIERARQUIA {0} * CONFIANCA {1}	-	-	CONFIANCA ~HIERARQUIA	-	Estado-C Estado-E

Fonte: Elaboração própria

Também foi realizada análise dos casos extremos de sucesso e insucesso, envolvendo os três melhores desempenhos de sucesso e os dois piores desempenhos, sendo priorizadas as análises das equações mais parcimoniosas, sempre que geradas pelo *software*. Para o *outcome* sucesso, obteve-se o resultado representado na Figura 28, que indica a ausência do mecanismo

de monitoramento e controle do tipo hierarquia com a presença do tipo confiança, correspondente ao Estado-O, assim como o resultado que analisou todos os casos.

**Figura 28 – Equação geral – Casos extremos – Sucesso – Mecanismos de monitoramento e controle**

### Tosmana Report

Algorithm: Quine

File: C:\Users\Lenovo\Desktop\DISSERTACAO\textextremos.tosmana

Settings:

Minimizing: 1

including:

#### Truth-Table:

CASOS	HIERARQUIA	CONFIANCA	DESEMP
Estado-O	0	1	1
Estado-B	1	0	0
Estado-A(0), Estado-J(1), Estado-P(1)	1	1	C

#### Result(s):

HIERARQUIA{0} \* CONFIANCA{1}

{Estado-O}

Fonte: Elaboração própria, com base no *software* Tosmana (1.6.1)

Já para o *outcome* insucesso obteve-se o resultado representado na Figura 30, que indica a presença do mecanismo de monitoramento e controle do tipo hierarquia com a ausência do tipo confiança, correspondente ao Estado-B.

**Figura 29 – Equação geral – Casos extremos – Insucesso – Mecanismos de monitoramento e controle**

### Tosmana Report

Algorithm: Quine

File: C:\Users\Lenovo\Desktop\DISSERTACAO\textextremos.tosmana

Settings:

Minimizing: 0

including:

#### Truth-Table:

CASOS	HIERARQUIA	CONFIANCA	DESEMP
Estado-O	0	1	1
Estado-B	1	0	0
Estado-A(0), Estado-J(1), Estado-P(1)	1	1	C

#### Result(s):

HIERARQUIA{1} \* CONFIANCA{0}

{Estado-B}

Fonte: Elaboração própria, com base no *software* Tosmana (1.6.1)

**Tabela 20 – Resumo – Condições QCA – Casos extremos – Insucesso – Mecanismos de monitoramento e controle**

Desempenho	Variáveis(todas)					Casos
	Equação Minimizada	Condição Necessária	Condição Suficiente	Condição nem necessária, nem suficiente	Condição Supérflua	
Todos de Sucesso	HIERARQUIA {1} * CONFIANCA {0}	-	-	HIERARQUIA ~CONFIANCA	-	Estado-B

Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.3 Variáveis da TCT e tipos de mecanismos de monitoramento e controle

Para examinar a influência de mecanismos de monitoramento e controle e de custos de transação no desempenho da gestão de pátios da PRF, passou-se à análise das variáveis da TCT e dos mecanismos de monitoramento e controle, considerando os casos de sucesso (*outcomes*).

**Figura 30 – Equação geral – TCT e mecanismos de monitoramento e controle**

#### Tosmana Report

Algorithm: Quine

File: C:\Users\Lenovo\Desktop\DISSERTACAO\tct.geral.tosmana

Settings:

Minimizing: 1

Including:

Truth-Table:

CASOS	FREQ	OPORT	INCERT	EspA	MENSUR	HIERARQUIA	CONFIANCA	DESEMP
Estado-I	0	0	0	0	1	1	0	1
Estado-F, Estado-H	0	0	0	1	0	1	1	1
Estado-N	0	0	0	1	1	0	1	1
Estado-B	0	0	0	1	1	1	0	0
Estado-A(0), Estado-G(0), Estado-M(1), Estado-P(1)	0	0	0	1	1	1	1	0
Estado-L	0	1	0	1	0	1	0	0
Estado-D	0	1	0	1	0	1	1	0
Estado-E	1	0	0	0	1	1	0	1
Estado-O	1	0	0	1	0	0	1	1
Estado-R	1	0	0	1	0	1	1	1
Estado-C	1	0	0	1	1	1	1	1
Estado-Q	1	1	0	0	0	1	0	1
Estado-J	1	1	0	0	1	1	1	1

Result(s):

FREQ{1} *	OPORT{0} *	OPORT{0} *	FREQ{1} *	FREQ{1} *	FREQ{0} *	FREQ{1} *
OPORT{0} *	INCERT{0} *	INCERT{0} *	OPORT{0} *	OPORT{1} *	OPORT{0} *	OPORT{1} *
INCERT{0} *	EspA{0} *	EspA{1} *	INCERT{0} *	INCERT{0} *	INCERT{0} *	INCERT{0} *
EspA{1} *	MENSUR{1}	MENSUR{0}	EspA{1} *	EspA{0} *	EspA{1} *	EspA{0} *
HIERARQUIA{1} *	HIERARQUIA{1} *	HIERARQUIA{1} *	MENSUR{0} *	MENSUR{1}	MENSUR{1} *	MENSUR{0} *
CONFIANCA{1} +	CONFIANCA{0} +	CONFIANCA{1} +	CONFIANCA{1} +	HIERARQUIA{0} *	HIERARQUIA{0} *	HIERARQUIA{1} *
(Estado-C+Estado-R)	(Estado-E+Estado-I)	(Estado-F,Estado-H+Estado-R)	(Estado-O+Estado-R)	(Estado-J)	(Estado-N)	(Estado-Q)

Fonte: Elaboração própria, com base no *software* Tosmana (1.6.1)

Figura 31 – Equação minimizada – TCT e mecanismos de monitoramento e controle

### Tosmana Report

Algorithm: Graph-based Agent

File: C:\Users\Lenovo\Desktop\DISSERTACAO\TCT.tosmana

#### Settings:

Minimizing: 1  
including: R

#### Truth-Table:

CASOS	FREQ	OPORT	INCERT	EspA	MENSUR	HIERARQUIA	CONFIANCA	DESEMP
Estado-I	0	0	0	0	1	1	0	1
Estado-F, Estado-H	0	0	0	1	0	1	1	1
Estado-N	0	0	0	1	1	0	1	1
Estado-B	0	0	0	1	1	1	0	0
Estado-A(0), Estado-G(0), Estado-M(1), Estado-P(1)	0	0	0	1	1	1	1	C
Estado-L	0	1	0	1	0	1	0	0
Estado-D	0	1	0	1	0	1	1	0
Estado-E	1	0	0	0	1	1	0	1
Estado-O	1	0	0	1	0	0	1	1
Estado-R	1	0	0	1	0	1	1	1
Estado-C	1	0	0	1	1	1	1	1
Estado-Q	1	1	0	0	0	1	0	1
Estado-J	1	1	0	0	1	1	1	1

#### Result(s):

FREQ{1} + EspA{0} + HIERARQUIA{0} + OPORT{0}MENSUR{0}  
 (Estado-C+Estado-E+Estado-J+Estado-O+Estado-Q+Estado-R) (Estado-E+Estado-I+Estado-J+Estado-Q) (Estado-N+Estado-O) (Estado-F,Estado-H+Estado-O+Estado-R)

Fonte: Elaboração própria, com base no *software* Tosmana (1.6.1)

A equação mais parcimoniosa obtida por meio da inclusão dos remanescentes lógicos resultou que, para o sucesso, tem-se a presença de frequência ou a ausência tanto de um alto grau de especificidade de ativo quanto de mecanismo de monitoramento e controle do tipo hierarquia. De igual maneira, há ausência de oportunismo combinada com a ausência da mensurabilidade de serviço.

A existência de frequência nos relacionamentos, a baixa especificidade de ativos, a possibilidade de mensuração de serviço, o baixo comportamento oportunista e a existência de mecanismos de monitoramento e controle são elementos que contribuem para reduzir os custos de transação.

Nesse sentido, a equação indica que os casos de sucesso tendem a ter características que reduzem os custos de transação, com exceção da possibilidade de ausência de mecanismos de monitoramento e controle do tipo hierarquia. A combinação de ausência de oportunismo com a ausência de mensurabilidade de serviço indica a união de dois importantes fatores que tendem a equilibrar os custos de transação, uma vez que o primeiro tende a diminuir os custos e o segundo contribui para aumentá-los.

**Tabela 21 – Resumo – Condições QCA – Casos de sucesso**

Desempenho	Variáveis (todas)					Casos
	Equação Minimizada	Condição Necessária	Condição Suficiente	Condição nem necessária, nem suficiente	Condição Supérflua	
Todos de Sucesso	FREQ{1} + EspA{0} + HIERARQUIA{0} + OPORT{0}MENSUR{0}	-	FREQUÊNCIA ~EspA ~HIERARQUIA	~OPORT ~MENSUR	INCERT CONFIANCA	Estado-C Estado-E Estado-J Estado-O Estado-Q Estado-R Estado-F Estado-H Estado-I Estado-M Estado-N Estado-Q

Fonte: Elaboração própria

Dando continuidade às análises com o objetivo de identificar associações entre as variáveis relacionadas à Teoria dos Custos de Transação, foram geradas também as equações minimizadas, envolvendo os três melhores desempenhos de sucesso e os dois piores desempenhos. Foram priorizadas as análises das equações mais parcimoniosas, sempre que geradas pelo *software*.

**Figura 32 – Equação geral – TCT e mecanismos de monitoramento e controle – Casos Extremos – Sucesso****Tosmana Report**

Algorithm: Quine

File: C:\Users\Lenovo\Desktop\DISSERTACAO\fcfextremos.tosmana

Settings:

Minimizing: 1

including:

Truth-Table:

CASOS	FREQ	OPORT	INCERT	EspA	MENSUR	HIERARQUIA	CONFIANCA	DESEMP
Estado-B	0	0	0	1	1	1	0	0
Estado-A(0), Estado-P(1)	0	0	0	1	1	1	1	C
Estado-O	1	0	0	1	0	0	1	1
Estado-J	1	1	0	0	1	1	1	1

Result(s):

$$\text{FREQ}\{1\} * \text{OPORT}\{1\} * \text{INCERT}\{0\} * \text{EspA}\{0\} * \text{MENSUR}\{1\} * \text{HIERARQUIA}\{1\} * \text{CONFIANCA}\{1\} + \text{FREQ}\{1\} * \text{OPORT}\{0\} * \text{INCERT}\{0\} * \text{EspA}\{1\} * \text{MENSUR}\{0\} * \text{HIERARQUIA}\{0\} * \text{CONFIANCA}\{1\}$$

(Estado-J) (Estado-O)

Fonte: Elaboração própria, com base no *software* Tosmana (1.6.1)**Figura 33 – Equação minimizada – TCT e mecanismos de monitoramento e controle – Casos extremos – Sucesso****Tosmana Report**

Algorithm: Graph-based Agent

File: C:\Users\Lenovo\Desktop\DISSERTACAO\fcfextremos.tosmana

Settings:

Minimizing: 1

including: R

Truth-Table:

CASOS	FREQ	OPORT	INCERT	EspA	MENSUR	HIERARQUIA	CONFIANCA	DESEMP
Estado-B	0	0	0	1	1	1	0	0
Estado-A(0), Estado-P(1)	0	0	0	1	1	1	1	C
Estado-O	1	0	0	1	0	0	1	1
Estado-J	1	1	0	0	1	1	1	1

Result(s):

$$\text{FREQ}\{1\}$$

(Estado-J+Estado-O)

Fonte: Elaboração própria, com base no *software* Tosmana (1.6.1)

A equação mais parcimoniosa foi obtida por meio da inclusão dos remanescentes lógicos e resultou que, para o sucesso, a presença da variável frequência é condição necessária e suficiente. Tal equação foi obtida a partir do Estado-J ou Estado-O, que realizam a gestão de pátio por meio de contratação de particular.

Tal resultado corrobora aqueles obtidos por meio da análise de todos os casos investigados, destacando-se que a recorrência das transações é comum nos casos em que existem ganhos de aprendizagem para todas as partes (AUGUSTO; SOUZA; CARIO, 2019).

Tabela 22 – Resumo – Condições QCA – Casos extremos – Sucesso

Desempenho	Variáveis (todas)					Casos
	Equação Minimizada	Condição Necessária	Condição Suficiente	Condição nem necessária, nem suficiente	Condição Supérflua	
Extremo Sucesso	FREQ{1}	FREQUÊNCIA	FREQUÊNCIA		OPORT EspA INCERT MENSUR CONFIANCA HIERARQUIA	Estado-J Estado-O

Fonte: Elaboração própria

Em relação à análise a partir dos casos extremos de insucesso (*outcomes*), obteve-se as equações apresentadas na Figura 34 e 35.

Figura 34 – Equação geral – TCT e mecanismos de monitoramento e controle – Casos extremos – Insucesso

### Tosmana Report

Algorithm: Quine

File: C:\Users\Lenovo\Desktop\DISSERTACAO\fcextremos.tosmana

Settings:

Minimizing: 0

including:

#### Truth-Table:

CASOS	FREQ	OPORT	INCERT	EspA	MENSUR	HIERARQUIA	CONFIANCA	DESEMP
Estado-B	0	0	0	1	1	1	0	0
Estado-A(0), Estado-P(1)	0	0	0	1	1	1	1	0
Estado-O	1	0	0	1	0	0	1	1
Estado-J	1	1	0	0	1	1	1	1

#### Result(s):

FREQ{0} \* OPORT{0} \* INCERT{0} \* EspA{1} \* MENSUR{1} \* HIERARQUIA{1} \* CONFIANCA{0}  
|Estado-B|

Fonte: Elaboração própria, com base no *software* Tosmana (1.6.1)

Figura 35 – Equação minimizada – TCT e mecanismos de monitoramento e controle – Casos extremos – Insucesso

## Tosmana Report

Algorithm: Graph-based Agent

File: C:\Users\Lenovo\Desktop\DISSERTACAO\tctextremos.tosmana

### Settings:

Minimizing: 0

including: R

### Truth-Table:

CASOS	FREQ	OPORT	INCERT	EspA	MENSUR	HIERARQUIA	CONFIANCA	DESEMP
Estado-B	0	0	0	1	1	1	0	0
Estado-A(0), Estado-P(1)	0	0	0	1	1	1	1	C
Estado-O	1	0	0	1	0	0	1	1
Estado-J	1	1	0	0	1	1	1	1

### Result(s):

CONFIANCA{0}

(Estado-B)

**Fonte:** Elaboração própria, com base no *software* Tosmana (1.6.1)

A equação geral obtida indica a combinação da ausência da frequência com ausência de comportamento oportunista com ausência de incerteza, com a presença de especificidade de ativo com a presença da mensurabilidade de serviço com a presença do mecanismo de monitoramento e controle do tipo hierarquia e ausência do mecanismo de monitoramento e controle do tipo confiança.

A partir das variáveis identificadas, é possível observar que há elementos que tendem tanto a aumentar os custos de transação (ausência de frequência e de mecanismos de monitoramento e controle do tipo confiança) como a diminuir tais custos (ausência de comportamento oportunista, de incerteza e presença de mensurabilidade de serviço e mecanismo de monitoramento e controle do tipo hierarquia).

A equação minimizada trouxe apenas a ausência do mecanismo de monitoramento e controle do tipo confiança, mecanismo comum em relacionamentos mais longos (CRISTOFOLI et al., 2010; DITILLO, et al., 2015).

Uma vez que a busca por maior eficiência exige a observância de padrões na forma como as atividades são gerenciadas (SANTOS et al., 2017), os casos de insucesso demandam que os gestores revejam os padrões adotados para que possam adaptar algumas das condições que têm divergido dos casos de sucesso, como a frequência nas transações.

Tabela 23 – Resumo – Condições QCA – Casos extremos – Insucesso

Desempenho	Variáveis(todas)					Casos
	Equação Minimizada	Condição Necessária	Condição Suficiente	Condição nem necessária, nem suficiente	Condição Supérflua	
Extremo Insucesso	CONFIANCA {0}	~CONFIANCA	~CONFIANCA		OPORT EspA INCERT MENSUR FREQ HIERARQ UIA	Estado-B

Fonte: Elaboração própria

#### 4.3 ANÁLISE DAS QUESTÕES DISCURSIVAS

O conteúdo das questões discursivas teve tratamento e análise por meio da técnica de Análise de Conteúdo. Para tanto, associaram-se as respostas dos gestores aos pressupostos e atributos da TCT. A primeira pergunta foi relacionada aos elementos motivadores para escolha do tipo de prestação de serviço de recolhimento e guarda de veículos de terceiros. Um fator relevante identificado em 9 das 16 respostas obtidas na questão relacionou-se à dificuldade na prestação direta do serviço pela instituição, tendo em vista a estrutura física necessária bem como o alcance territorial dessa estrutura para que haja cobertura do serviço, conforme se pode observar nos trechos “Não temos espaço físico para guarda de veículos” (Estado-L) e “Pequeno espaço para guarda de veículos” (Estado-A).

O segundo questionamento foi acerca da dificuldade ou facilidade para descrição dos requisitos para prestação do serviço de recolhimento e guarda de veículos de terceiros, bem como para realização da licitação ou acordo e para redigir um contrato descrevendo de forma inequívoca como o fornecedor deve resolver a tarefa.

Conforme Billon (2006), uma das dificuldades nos processos licitatórios refere-se à especificação do serviço a ser fornecido por um franqueado, fato que corrobora para ampliação da incerteza. Nessa questão, foram obtidas 13 respostas. Em 5 respostas, foi indicada como dificuldade a necessidade de se ter pessoas com o conhecimento específico na

área para realização da descrição e dos procedimentos legais referentes à contratação, ou seja, dificuldade relacionada à especificidade de ativo do tipo humano.

Apesar de ter sido apontada como dificuldade, não foi considerada um fator intransponível, uma vez que foi verificada a possibilidade de intercâmbio de conhecimento entre aqueles que o detêm. Essa afirmativa pode ser depreendida dos trechos abaixo:

“Os detalhes inerentes à prestação do serviço de recolhimento e guarda de veículos de terceiros, juntamente com o desconhecimento das várias formas e obstáculos da prestação desse serviço, torna difícil a previsão e enumeração de requisitos e, por conseguinte, a elaboração de um contrato que descreva a tarefa do fornecedor de forma irrefutável, sendo necessário conhecimento profundo da realidade do serviço e de cada local”. (Estado-J).

“Dificuldade média. Mas considerando a experiência institucional, as melhores práticas regionais podem ser disseminadas nacionalmente” (Estado-N).

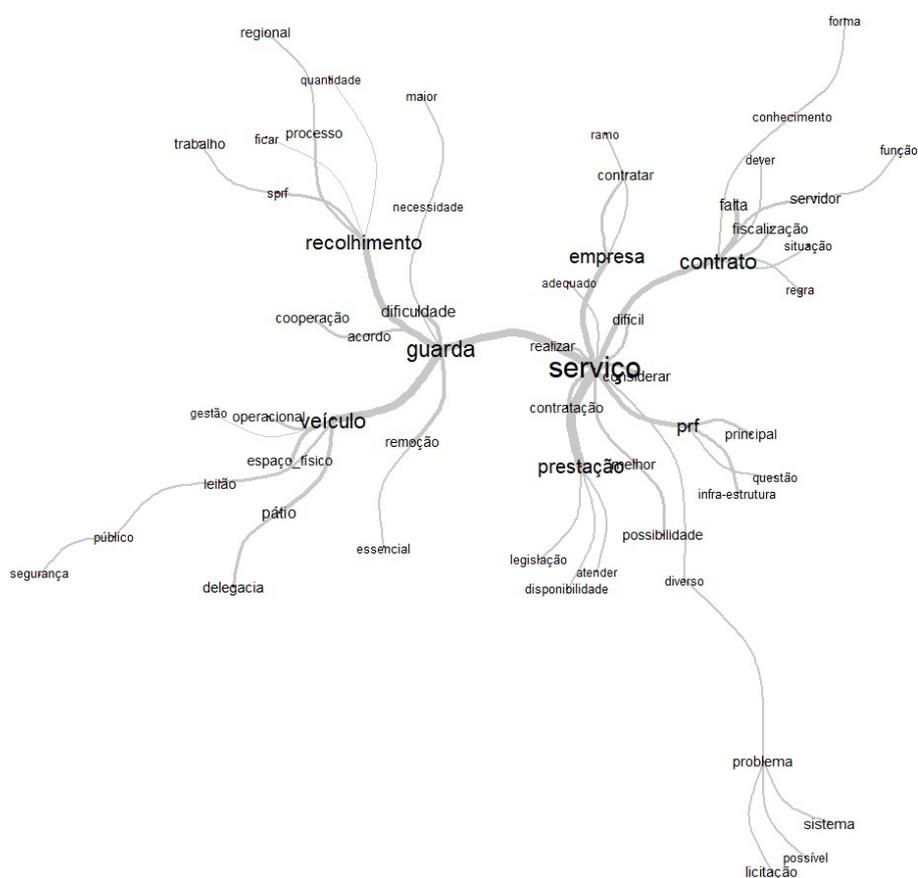
Outro fator apontado em 3 respostas relacionou-se às dificuldades de nível operacional, dadas as peculiaridades geográficas de cada local em que o serviço deve ser disponibilizado, ou seja, também está relacionada à especificidade de ativo – nesse caso, físico. No que tange ao monitoramento do serviço, a principal dificuldade estaria relacionada à necessidade de um sistema de TI adequado para o controle da prestação de serviço; tal fator esteve presente em 6 das 15 respostas obtidas.

Por fim, 13 dos 15 respondentes indicaram melhora na prestação do serviço quando há delegação por meio de contratação ou de celebração de acordos ou convênio. Uma das justificativas apresentadas foi a execução do serviço por ente especializado para tanto.

A fim de complementar a análise, as respostas também foram analisadas com auxílio do *software* Iramuteq. A análise descendente retornou 86,05%, demonstrando a possibilidade de utilização do *corpus*.

A análise de similitudes representada na Figura 38 indica a relação entre as palavras, ou seja, o resultado demonstra as ligações entre as palavras do *corpus*.

**Figura 36 – Análise de similitude**



**Fonte:** Elaboração própria, com base no *software* Iramuteq.

A análise de similitude, ao demonstrar a proximidade das palavras, permite compreender a construção do texto e os temas centrais. Nesse sentido, na análise de similitude representada na Figura 36, tem-se como elementos centrais os termos: guarda e serviço. A presença de conexões exclusivas indica a variedade de noções e valores por meio da articulação direta uma com as outras. Importa ainda destacar a ligação da palavra problema com os termos sistema e licitação.

A Figura 37 é a representação gráfica da frequência das palavras mais utilizadas nas respostas.

Figura 37 – Nuvem de palavras



Fonte: Elaboração própria, com base no *software* Iramuteq

Conforme se pode observar, as palavras com mais frequência foram: serviço, guarda, veículo, contrato, prestação, empresa, recolhimento, entre outras que estão em destaque. Tais palavras denotam o tema abordado na pesquisa, não sendo necessária informação adicional.

A partir das respostas, observou-se que a especificidade de ativos foi a variável apontada como um dos principais influenciadores da forma de prestação de serviço de recolhimento e guarda de veículos de terceiros. Conforme Higashi et al. (2017), a especificidade dos ativos possui relevância significativa, seja associada à racionalidade limitada, comportamento oportunista ou incerteza. Os autores ainda ponderam que transações que envolvem elevada especificidade de ativos tendem a ocorrer por meio de contratos ou internamente.

No mesmo sentido, Obermann (2007) ressalta que o grau de especificidade dos ativos tem impacto direto na eficiência da estrutura de governança.

#### 4.4 ANÁLISE DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

Todas as formas de governança possuem vantagens e desvantagens, razão pela qual a TCT, ao permitir uma análise comparativa, contribui para a escolha da estrutura de

governança mais adequada, ou seja, a estrutura que tende a gerar maior ordem e que contribui para dirimir potenciais conflitos prejudiciais aos ganhos das firmas (ARRUDA et al., 2017).

A TCT também é aplicada no setor público, uma vez que ela pode contribuir para identificar as vantagens econômicas de determinadas formas de organização, a partir das características e objetivos dos serviços públicos (OBERMANN, 2007; GUIMARÃES et al., 2021).

Na presente pesquisa, foram identificadas as seguintes características para as estruturas de governança, com base na análise de similitude disponível no *software* Tosmana:

- a) As estruturas de governança formadas somente pelo ente público e outro parceiro público, firmadas por meio de convênio ou acordo de cooperação, apresentaram como características comuns a ausência de frequência, de comportamento oportunista e de incerteza, e presença de especificidade de ativo, mensurabilidade de serviço e mecanismo de monitoramento e controle do tipo confiança. Essas estruturas foram identificadas como insucesso no Estado-A e Estado-G, mas como sucesso no Estado-N e Estado-P.
- b) As estruturas de governança formadas pelo ente público e um parceiro privado, firmada por meio de contratação, somente retornaram como variável comum a ausência de incerteza. Para tais estruturas, foram identificados dois casos de insucesso (Estado-D e Estado-L) e oito casos de sucesso (Estado-E, Estado-F, Estado-H, Estado-I, Estado-J, Estado-M, Estado-O e Estado-Q).
- c) As estruturas de governança formadas tanto por meio de convênio como de contratação. Nelas, há a presença de frequência, da especificidade de ativos, dos mecanismos de monitoramento e controle do tipo hierarquia e confiança e ausência de comportamento oportunista e de incerteza. Os dois casos estudados (Estado-C e Estado-R) representam casos de sucesso.
- d) A estrutura de governança decorrente da gestão própria (Estado-B) foi identificada como caso de insucesso extremo, e apresentou como características a presença de especificidade de ativos, mensurabilidade de serviço e mecanismo de monitoramento e controle do tipo hierarquia, e ausência de frequência, oportunismo, incerteza e mecanismo de monitoramento e controle do tipo confiança.

No que tange ao insucesso da gestão de pálio desempenhada exclusivamente e diretamente pela instituição estudada, insta trazer à baila os ensinamentos de Oliveira et al. (2019), que, ao trazer as considerações de diversos autores acerca do tema, citam Venkatesan (1992) e Chesbrough (2003) para pontuar desvantagens da estrutura de governança

hierárquica. Segundo os autores, a forma hierárquica teria como desvantagens o investimento de recursos em atividades que não agreguem valor aos seus clientes, além de não permitir troca de experiências entre organizações.

Já a forma híbrida, identificada tanto nos casos de contratação de particular como na celebração de convênios, ao ter características tanto da forma hierárquica como da de mercado, mostra-se como uma interessante alternativa, uma vez que tem o potencial de reduzir os custos de transação (CAMPOS, 2013; SILVESTRE et al., 2019; OLIVEIRA et al., 2019).

Uma vez que estruturas híbridas são formadas a partir de transações repetidas, tendo então a formação de contratos tanto de curto como de longo prazo (MÉNARD et al., 2014), conclui-se que, com exceção do Estado-B, todas as demais estruturas estudadas correspondem a estruturas de governança do tipo híbrida, havendo apenas diferenciação quanto ao tipo de parceiro.

Dentre as estruturas híbridas estudadas, destaca-se a formada por mais de um tipo de parceiro, ou seja, a formada por outro ente público e por ente privado, uma vez que foi a estrutura que apresentou 100% de sucesso (Estado-C e Estado-R).

## **5 CONCLUSÃO, CONTRIBUIÇÕES E IMPLICAÇÕES**

Compreender as razões da eficiência de determinadas transações econômicas, sejam elas em âmbito privado ou público, tem incentivado diversos estudos. Nessa esteira, o presente trabalho, partindo da perspectiva teórica dos custos de transação, buscou compreender se os custos de transação e os tipos de mecanismos de monitoramento e controle são determinantes para o desempenho de diferentes estruturas de governança da gestão de pátios da PRF.

Para alcançar os objetivos específicos foi realizada análise documental e aplicação de questionário. A partir dos dados obtidos, foi realizada análise por meio do método QCA e Análise de Conteúdo. Foram identificadas, assim, a presença ou ausência das variáveis frequência, oportunismo, especificidade de ativos, incerteza, mensurabilidade de serviço e dos mecanismos de monitoramento e controle do tipo hierarquia e confiança nos casos investigados.

A partir da análise documental foi possível “determinar os modelos de Gestão de Pátios”, tendo sido identificado os seguintes tipos: gestão própria, gestão por meio de contratação e gestão por meio de cooperação com outro ente público, podendo haver a combinação destes dois últimos modelos.

Sobre o objetivo específico: “descrever os custos de transação existentes nas estruturas de governança da gestão de pátios da PRF”, tanto a análise realizada por meio da QCA como a Análise de Conteúdo contribuíram para alcançar tal objetivo. Observou-se que o comportamento oportunista pouco foi identificado nos casos de sucesso. No que tange à incerteza, tal se mostrou ausente, sendo que deveres e atividades repetitivas foram importantes para os casos de sucesso. A variável mensuração do serviço não se mostrou relevante para o sucesso do modelo de gestão de pátio adotada, uma vez que apenas um item referente a essa variável esteve presente na equação obtida. Além disso, o resultado das questões discursivas evidenciou que a dificuldade de especificação do objeto a ser contratado foi um fator dificultador na gestão de pátios. Tal achado corrobora a pesquisa de Hefetz e Warner (2011), na qual os serviços policiais estão dentre os serviços com maior dificuldade de medição. Já no que se refere à especificidade de ativos, a análise QCA indicou em duas, das três combinações possíveis para o resultado de sucesso e, no mesmo sentido, os achados das questões discursivas indicaram que a presença de especificidade de ativos, em especial o físico, é uma das principais causas de contratação de serviço.

Analisando a influência do conjunto das variáveis frequência, oportunismo, especificidade de ativos, incerteza e mensurabilidade de serviço para os casos de sucesso e insucesso pôde-se concluir que as estruturas de governança adotadas em ambos os casos possuem características que tendem a reduzir os custos de transação. Contudo, os casos de sucesso tendem a ter menores custos de transação uma vez que a frequência foi elemento presente nessa equação e ausente da de insucesso.

Assim propomos:

P1: As fontes de geração de custos de transação pode ter combinações diferentes em relação ao sucesso ou fracasso na gestão de pátios.

P2: Estruturas de governança não são suficientes para determinar o sucesso ou insucesso na redução de CT na gestão de pátios.

No que tange ao objetivo específico “identificar os tipos de mecanismos de monitoramento e controle do serviço”, a análise por meio da QCA também foi utilizada, e indicou a ocorrência de uma mesma combinação de tipos de controle tanto para casos de sucesso como para casos de insucesso. Esses mecanismos são relevantes, visto que as instituições devem ter meios para garantir o cumprimento das cláusulas contratuais, bem como realizar seu ajustamento ao longo do tempo, apesar da incerteza que permeia as relações contratuais.

Destaque-se que, nos estudos de Ditillo et al. (2015), concluiu-se que os diferentes tipos de controle podem coexistir, complementando-se, inclusive. Tal situação, segundo os autores, reflete o atual estágio de evolução desses mecanismos no setor público.

Especificamente quanto ao controle do tipo confiança, a presença de metas de desempenho não previstas nos acordos formais mostrou-se como condição suficiente para o sucesso da gestão de pátio. Já quanto ao controle do tipo hierarquia não foi identificada a presença dos itens utilizados para sua avaliação nos casos de sucesso. Tal achado diverge do que mostram Ditillo et al (2015). No estudo dos autores, esse controle esteve presente em todas as contratações, uma vez que foi apontado como característica da burocracia, comum na administração pública.

A partir dos achados tem-se a seguinte proposição:

P3: Confiança e hierarquia possuem sinais contrários em termos de presença, quando se avalia a gestão de pátios.

Por fim, ao se “Averiguar se os custos de transação e os tipos de mecanismos de monitoramento e controle influenciam o desempenho nas diferentes estruturas de governança da gestão de pátios da Polícia Rodoviária Federal (PRF)”, analisando as variáveis presentes tanto para o *outcome* sucesso, quanto para o *outcome* insucesso, observou-se a presença de variáveis que influenciam negativamente os custos de transação em ambos os casos, assim como foram identificados mecanismos de monitoramento e controle presentes também em ambos os casos.

O resultado, contudo, indicou que a recorrência das transações é importante fator para o bom desempenho da gestão de pátio. Conforme Silva (2021), esse atributo da transação tem o condão de minimizar ações oportunistas dos parceiros na medida em que é capaz de proporcionar o desenvolvimento de parcerias confiáveis e eficazes na resolução de problemas não previstos contratualmente.

No que se refere aos tipos de parceiros das estruturas de governança estudadas, a gestão de pátio realizada por meio da combinação de contratação de particular e a celebração de acordo com outro ente público obteve 100% de sucesso nos casos investigados. Hultquist et al. (2017) indicam que, quando a administração pública contrata determinado serviço, mas também o continua executando, há a opção de retomar mais fácil a produção completa do serviço caso surja o oportunismo do fornecedor ou uma determinação feita de que a produção externa é ineficiente.

No caso do serviço investigado, observou-se que o desempenho, no caso de gestão própria, não é de sucesso. Ter duas opções para a prestação do serviço, mesmo que uma

delas não consista em realizá-lo internamente, é uma vantagem para a administração pública, que terá uma outra opção caso uma das estruturas adotadas resulte em algum problema que não permita a sua continuidade.

A contribuição conceitual do presente estudo reside em ter incluído o atributo frequência como variável analisada (BRITO; SILVA, 2013) e também em considerar os tipos de controle nas análises de diferentes estruturas de governança, seguindo o direcionamento de Ditillo et al. (2015), que apontaram para importância de se ampliar a quantidade de estudos sobre controle nos serviços públicos considerando os tipos desse atributo e de se valer de diferentes métodos para abordar a temática.

Quanto às contribuições gerenciais, a pesquisa apresenta resultados pertinentes ao setor público, uma vez que contribui para verificação das características das transações entre entes públicos e privados e parcerias públicas. Tal constatação contribui para que os gestores públicos conheçam, portanto, aspectos transacionais que são capazes de influenciar as relações interorganizacionais e identificar mecanismos de coordenação possíveis para mitigar eventuais características que tendem a aumentar os custos de transação. Tal conhecimento contribui para uma escolha de estrutura de governança mais eficiente.

Assim, uma vez que a pesquisa foi do tipo qualitativa, de natureza não probabilística, os resultados obtidos são válidos no âmbito do universo pesquisado e, apesar do número de casos estudados na presente pesquisa atender aos requisitos, uma diversidade maior de casos poderia robustecê-la. A quantidade de respondentes foi fator limitador da pesquisa, apesar de a amostra ser representativa do universo pesquisado.

O estudo, portanto, abre a possibilidade para pesquisas futuras. Uma delas é realizar o estudo em outras instituições que prestam o serviço de recolhimento e guarda de veículos para confrontar as diferenças existentes, tanto quanto às estruturas de governança como aos tipos de mecanismos de monitoramento e controle. Outra opção é a realização de estudo em outros tipos de serviços acessórios à atividade fiscalizatória de instituições policiais. Contrastar ou complementar os achados do presente estudo com a realidade de outros tipos de serviço de instituições policiais pode ser relevante para denotar as características dos serviços que são possíveis de terceirização nessas instituições.

## **6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ABBADE, Eduardo. Cooperação interorganizacional: fonte de aprendizagem e vantagem competitiva ou oportunismo? **Revista de Administração da Unimep**, v. 8, n. 2, 2010.

ALI, Zaigham; AHMAD, Ifzal; HUSSAIN, Zahid. Analysis of critical causes of transaction cost escalation in public sector construction projects. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, v. 14, n. 4, p. 838-865.

ALVAREZ, Gabriela; PILBEAM, Colin; WILDING, Richard. Nestlé Nespresso AAA sustainable quality program: an investigation into the governance dynamics in a multi-stakeholder supply chain network. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 15, n. 2, 2010.

ARGYRES, Nicholas; ZENGER, Todd R. Capabilities, transaction costs and firm boundaries: a dynamic perspective and integration. *In: ATLANTA COMPETITIVE ADVANTAGE CONFERENCE*, 2010, Atlanta.

ARRANZ, N.; ARROYABE, J. C. Governance structures in R&D networks: an analysis in the European context. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 74, n. 5, 2007.

ARRUDA, A; FARIA, A. C. de; ROMEIRO, M. do Carmo; FERNANDES, F. C. Estruturas de governança híbridas em redes de cooperativas de crédito brasileiras e canadenses sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 10, n. 6, 2017.

ASMUSSEN, C. G.; FOSS, K.; FOSS, N. J.; KLEIN, P. G. Economizing and strategizing: how coalitions and transaction costs shape value creation and appropriation. **Strategic Management Journal**, v. 42, n. 2, 2021.

AUGUSTO, Cleicle. **Estrutura de Governança e capacidade de adequação ao aparato legal ambiental: um estudo em destilarias do Estado do Paraná**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2011.

AUGUSTO, Cleicle. **Estruturas de governança no setor automotivo no estado do Paraná: implicações sob a consideração dos custos de transação, custos de mensuração e recursos estratégicos**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

AUGUSTO, Cleicle; SOUZA, José. Economia dos custos de transação e visão baseada em recursos: aspectos complementares. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2010.

AUGUSTO, Cleicle; SOUZA, José; CARIO, Silvio. Custos de transação no setor automotivo: atributos transacionais, pressupostos comportamentais e limitações teóricas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 18, n. 2, 2019.

AUGUSTO, Cleicle; SOUZA, José; CARIO, Silvio. Estruturas de governança e recursos estratégicos em destilarias do estado do Paraná: uma análise a partir da complementaridade da ECT e da VBR. **Rev. Adm.**, v. 48, n. 1, 2013.

AVRICHIR, André Schifnagel. Uma análise de incentivos contratuais em arranjos de parceria de atendimento ao cidadão. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 6, 2018.

AZEVEDO. Pedro Lins. **Custos de transação e desempenho contratual: o caso da terceirização da atividade de manutenção em refinarias da Petróleo Brasileiro S.A.**

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições70, 2010.

BEGNIS, Heron; AREND, Silvio; ALIEVI, Rejane. Who are the brazilians tobacco growers that breach their contracts whit the industry? **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 15, n. 1, 2016.

BALESTRIN, Alsones; ARBAGE, Alessandro. A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, 2007.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de Cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2016.

BARBOSA, Maria; CÂNDIDO, Gesinaldo; BARBOSA, Erivaldo. Coordenação e competitividade em empresa do setor sucroalcooleiro: uma análise a partir dos custos de transação. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 46, 2016.

BATAGLIA, Murilo; FARRANHA, Ana Claudia. Governança e administração pública: o uso de tecnologias para a prevenção da corrupção e promoção da transparência. **Revista da CGU**. v. 11. n. 18, 2019.

BETARELLI, Admir; FERREIRA, Sandro. **Introdução à análise qualitativa comparativa e aos conjuntos Fuzzy (fsQCA)**. Brasília: Enap, 2018.

BEZERRA, Alex; IZO, Flávio. Abordagem sobre a possível necessidade de implementação de sistema gerencial de veículos apreendidos pela polícia federal. **Revista do Instituto Brasileiro de Segurança Pública (RIBSP)**, v. 2, n. 1, 2019.

BEZERRA, A. E. F.; Sales, L. B.; Oliveira, A. M. D.; Moreira, C. S. Atributos de transação e pressupostos comportamentais à luz da teoria do custo de transação econômica: estudo multicaso no segmento salineiro do estado do Rio Grande do Norte. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 26, n. 2, 2020.

BILLON, Anne. The attribution process of delegation contracts in the French urban public transport sector: why competitive tendering is a myth. **Annals of public and cooperative economics**, v. 77, n. 4, 2006.

BOEHE, Dirk; BALESTRO, Moisés. A dimensão nacional dos custos de transação: oportunismo e confiança institucional. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 1, 2006.

BOGT, Henk. A transaction cost approach to the autonomization of government organizations: a political transaction cost framework confronted with six cases of autonomization in the Netherlands. **European Journal of Law and Economics**, v. 16, n. 2, 2003.

BRANSKI, Regina; FRANCO, Raul; LIMA, Orlando. Metodologia de estudo de casos aplicada à logística. *In: ANPET CONGRESSO DE PESQUISA E ENSINO EM TRANSPORTE*, 24, 2010, Salvador. **Anais [...]**. Salvador, 2010.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 jun. 1993.

BRASIL. Lei nº 13.019, de 23 de julho de 2014. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 01º ago 2014.

BRASIL, Sandra; SOUZA, José; CUNICO, Eliana. Apropriação de valor, recursos e estruturas de governança. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. v. 13, n. 2, 2019.

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Relatório nº 201505570**. Recife, 2015. Disponível em: <https://eaud.cgu.gov.br/relatorios/?colunaOrdenacao=dataPublicacao&direcaoOrdenacao=DESC&tamanhoPagina=15&offset=0#lista>. Acesso em: 18 jul. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 2.336**. Plenário. Relator: Ministro Vital Rego. Sessão de 16/09/2015.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 2468**. Plenário. Relator: Ministro Vital Rego. Sessão de: 9/10/2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, 2008.

BROWN, Trevor; POTOSKI, Matthew. Transaction Costs and Institutional Explanations for Government Service Production Decisions. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 13, n. 4, 2003.

BRYSON, J.M.; ACKERMANN, F.; EDEN, C. Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations. **Public Administration Review**, v. 67, n. 4, 2007.

CABALLERO, Gonzalo; SOTO-ONATE, David. Por que os custos de transação são tão relevantes na governança política? Uma nova pesquisa institucional. **Rev. Econ. Polit.**, v. 36, n. 2, 2016.

CAMPOS, S. A. P. A economia dos custos de transação e a visão baseada em recursos: aproximações teóricas. **Reuna**, v. 18, n. 3, p. 5-20, 2013.

CASALI, Marisandra; MARION FILHO, Pascoal José. Custos de transação e governança na produção de leite em Cruz Alta (RS). **Revista de Economia e Administração**, v. 11, n. 3, 2012.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, New Series, 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, n. 9, 2010.

COSTA, Frederico. Bases teóricas e conceituais da reforma dos anos 1990: crítica do paradigma gerencialista. **Revista Brasileira Administração Política**, v. 2, n. 2, 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**; tradução Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: ARTMED, 2010.

CRISTOFOLI, D.; DITILLO, A.; LIGUORI, M.; SICILIA, M.; STECCOLINI, I. Do environmental and task characteristics matter in the control of externalized local public services? Unveiling the relevance of party characteristics and citizens' offstage voice. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 23, n. 3, 2010.

CRISTOFOLI, D.; MACCIO, Laura; PEDRAZZI, Laura. Structure, Mechanisms, and Managers in Successful Networks, **Public Management Review**, v. 17, n. 4, 2015.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**. v. 2, n. 4. 2008.

DAL MAGRO, C. B.; MANFROI, L.; GUZE, R.; LAVARDA, C. E. F. Percepção dos gestores sobre os mecanismos do sistema de controle gerencial: um estudo com gestores da BRF FOODS SA. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 6, n. 1, 2019.

DEKKER, HENRI C.; DING, Rong; GROOT, Tom. Collaborative performance management in interfirm relationships. **Journal of Management Accounting Research**, v. 28, n. 3, p. 25-48, 2016.

DEKKER, Willem. **Slipping through our hands**: population dynamics of the European eel. Wageningen University and Research, 2004.

DIAS, Osório. Análise Qualitativa Comparativa (QCA) usando conjuntos Fuzzy: uma abordagem inovadora para estudos organizacionais no Brasil. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2011.

DITILLO, Angelo; LIGUORI, Mariannunziata; SICILIA, Mariafrancesca; STECCOLINI, Ileana. Control patterns in contracting-out relationships: it matters what you do, not who you are. **Public Administration**, v. 93, n. 1, 2015.

FARINA, Elizabeth; SAES, Maria; AZEVEDO, Paulo. **Competitividade**: mercado, estado e organizações. São Paulo: Singular, 1997.

FEITOSA, Camila; SCHULL, Adiulli; HEIN, André. Análise da eficiência dos gastos em segurança pública nos estados brasileiros através da análise envoltória de dados (DEA). **Revista Capital Científico**, v. 12, n. 3, 2014.

FERNANDEZ, Sergio. What works best when contracting for services? An analysis of contracting performance at the local level in the US. **Public Administration**. v. 85, n. 4, 2007.

FERREIRA, Aline; GOMES, Sérgio. Análise de relacionamentos interorganizacionais: um estudo a luz da Teoria dos Custos de Transação. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 2, 2020.

FERREIRA, Marco; BRAGA, Marcelo. Desempenho das cooperativas na indústria de laticínios do Brasil: uma abordagem por grupos estratégicos. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 42, n. 3, 2007.

FIANI, Ronaldo. **O problema dos custos de transação em parcerias público-privadas em infraestrutura**. Brasília: Ipea, 2016.

FIANI, Ronaldo. Teoria dos Custos de Transação. *In*: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FIM, Cristiano. Measurement and evaluation of transaction costs on public procurement. **Business and Management Review**, v. 4, n. 10, 2015.

FOSS, Nicolai; KOCH, Carsten. Opportunism, organizational economics and the network approach. **Scandinavian Journal of Management**, v. 12, n. 2, 1996.

FRARE, A. B.; HORZ, V.; FERNANDES, C. M. G.; GOMES, D. G.; SOUZA, M. A Teoria dos custos de transação: análise bibliométrica e sociométrica da literatura científica de 1945 a 2018. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**, v. 19, n. 3, 2020.

GARCIA, Evelini; BANKUTI, Sandra. Reflexões sobre a coordenação do sistema agroindustrial da mandioca: desafios para a pesquisa. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 20, n. 4, 2018.

GARDET, Elodie; FRAIHA, Shady. Coordination modes established by the hub firm of an innovation network: the case of an SME bearer. **Journal of Small Business Management**, v. 50, n. 2, 2012.

GENUGTEN, Van. **Comparing the Impact of Modes of Governance**. Palgrave Macmillan UK, 2010.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization studies**, v. 16, n. 2, 1995.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. A relational approach to organization design. **Industry and Innovation**, v. 13, n. 2, 2006.

GRANT, Robert M. **Estratégia baseada em recursos: 15 artigos clássicos para sustentar a vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

GREGA, M.; ORVISKA, M.; NEMEC, J.; LAWSON, C. Factors Determining the Efficiency of Slovak Public Procurement. **NISPACEE Journal of Public Administration and Policy**, v. 12, n. 1, 2019.

GUIMARÃES, A. F.; SCHIAVI, S. M. A.; PEREIRA, J. A.; BÂNKUTI, F. I. Estruturas de governança e inovação em sistemas agroalimentares diferenciados (SADs): um estudo na cadeia da carne bovina no paraná. **Revista Alcance**, v. 28, n. 1, 2021.

GÜNTHER, Hartmut. **Como elaborar um questionário**. Série Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais. Brasília: UnB, 2003.

HAASKJOLD, H.; ANDERSEN, BS; L EDRE, O; AARSETH, W. Factors affecting transaction costs and collaboration in projects. **International Journal of Managing Projects in Business**, 2019.

HANDLEY, Sean; ANGST, Corey. The impact of culture on the relationship between governance and opportunism in outsourcing relationships. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 9, 2015.

HEFETZ, Amir; WARNER, Mildred. Contracting or public delivery? The importance of service, market, and management characteristics. **Journal of public administration research and theory**, v. 22, n. 2, 2012.

HEL FAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. **A visão baseada em recursos: ciclos de vida de capacidade**. In: LACERDA, Daniel et al. (org). *Estratégia baseada em recursos: 15 artigos clássicos para sustentar a vantagem competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2014.

HENNART, Jean-François. **Perspectivas de custo de transação em relações interorganizacionais**. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P. S. (org). *Handbook de relações interorganizacionais da Oxford*. Porto Alegre: Bookman, 2014.

HIGASHI, S. Y.; FAGUNDES, M. B. B.; CALEMAN, S. M. Q.; SAUER, L.; SAES, M. S. Plural Forms of Governance at Central Supply Markets. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 21, n. 6, p. 743-763, 2017.

HOBBS, Jill E. A transaction cost approach to supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 2, n. 1, 1996.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; WAN, W. P.; YIU, D. Teoria e pesquisa de gestão estratégica: oscilações de um pêndulo. **Estratégia Baseada em Recursos**, v. 15, n. 2, 2014.

HULTQUIST, A.; HARSELL, D. M.; WOOD, R. S.; FLYNN, D. T. Assessing the impacts of transaction costs and rapid growth on local government service provision and delivery arrangement choices in North Dakota. **Journal of rural studies**, 2017.

IRIE, Amanda Cristina; GEORGES, Celina Martinez; CAMPEÃO, Patrícia. Análise da importância de elementos de governança, formais e informais, sob a ótica dos associados de uma cooperativa agropecuária. **FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão**, v. 21, n. 3, 2018.

ITO, Nobuiuki; GIMENEZ, Fernando. Uma conversa entre Porter e VBR: framework do valor da transação da vantagem competitiva. **Revista Organizações em Contexto**, v. 7, n. 14, 2011.

ITTNER, Christopher; LARCKER, David; RANDALL, Taylor. Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. **Accounting, organizations and society**, v. 28, n. 8, 2003.

JOHANSSON, Tobias; SIVERBO, Sven; CAMÉN, Carolina. Managing cooperation, coordination, and legitimacy control of contracted public services. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 29, n. 6, 2016.

KANG, Seong; NESBIT, Rebecca; BRUDNEY, Jeffrey. Local government volunteer use: A resource dependence and transaction costs explanation. **Public Administration Review**, 2021.

LANGFIELD-SMITH, Kim; SMITH, David. Management control systems and trust in outsourcing relationships. **Management accounting research**, v. 14, n. 3, p. 281-307, 2003.

LANGLOIS, Richard; FOSS, Nicolai. Capabilities and Governance the Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization. **Druid Working Paper**, v. 2, n. 97, 1997.

LAVIKKA, Rita; SMEDS, Riitta; JAATINEN, Miia. Coordinating collaboration in contractually different complex construction projects. **Supply Chain Management: An International Journal**, 2015.

LAZZARINI, Sérgio. **Empresas em rede**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARINARI, M. Coordenação em cooperação inter-redes: evidências do setor de turismo. **Gestão de Marketing Industrial**, v. 53, 2016.

MARRARA, Thiago. Acordos de leniência no processo administrativo brasileiro: modalidades, regime jurídico e problemas emergentes. **Revista digital de direito administrativo**, v. 2, n. 2, 2015.

MARSHALL, Graham. Custos de transação, ação coletiva e adaptação na gestão de sistemas socioecológicos complexos. **Economia Ecológica**, v. 88, 2013. Disponível em:

MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARX, Axel; CAMBRÉ, Bart; RIHOUX, Benoît. Crisp-set qualitative comparative analysis in organizational studies. *In*: MARX, Axel; CAMBRÉ, Bart; RIHOUX, Benoît. **Configurational theory and methods in organizational research**. [s.l.]: Emerald Group Publishing Limited, 2013.

MIELE, Marcelo; ZYLBERSZTAJN, Decio. Coordenação e desempenho da transação entre viticultores e vinícolas na serra Gaúcha. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 40, n. 4, 2005.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Instrução Normativa SLTI nº 2/2008. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 02 maio 2008.

MOZAMBANI, Carlos; SOUZA, Hildo; MIRANDA, Bruno. Mutual commitments in transactions of horticultural products in the Serra Fluminense. **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, 2019.

MUNARETTO, Lorimar; CORRÊA, Hamilton. Relação entre o uso e finalidade dos indicadores de medição de desempenho: o caso das cooperativas de eletrificação no Brasil. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 10, n. 4, 2017.

NEUENFELD, D. R.; STADNICK, K. T.; CARIO, S. A. F.; AUGUSTO, C. A.; Custos De Transação Nas Compras Públicas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, n. 2, 2018.

NEVES, Tiago Roberto Lopes; GASPARETTO, Valdirene. Controle e monitoramento de contratos terceirizados no setor público: a perspectiva de gestores e fiscais de contratos de um órgão público federal. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 11, n. 1, 2020.

OBERMANN, Gabriel. The role of the state as guarantor of public services: transaction cost issues and empirical evidence. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 78, n. 3, 2007.

OLIVEIRA, Ronielton; MARTINS, Henrique; DIAS, Alexandre. A gestão do portfólio de projetos e a teoria dos custos de transação: proposições teóricas. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 10, n. 2, 2018.

PACHECO, Ezequiel. et. al. Terceirização de serviços no setor público: uma análise sob a ótica da teoria dos custos de transação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 25, 2018, vitória. **Anais [...]**. Vitória, 2018.

PALMATIER, Robert; DANT, Rajiv; GREWAL, Dhruv. A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. **Journal of Marketing American Marketing Association**, v. 71, n. 4, 2007.

PANDEY, S.; CORDES, J. J.; PANDEY, S. K.; WINFREY, W. F. Use of social impact bonds to address social problems: understanding contractual risks and transaction costs. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 28, n. 4, 2018.

PETERSEN, Ole Helby; HOULBERG, Kurt. Cost savings or real efficiency gains? Heterogeneous effects of involving the private market in public service delivery. **Journal of Strategic Contracting and Negotiation**, v. 2, n. 3, 2016.

PETERSEN, O. H.; BAEKKESKOV, E., POTOSKI, M.; BROWN T. L. Measuring and managing ex ante transaction costs in public sector contracting. **Public Administration Review**, v. 79, n. 5, p. 641-650, 2019.

PILLING, Bruce K.; CROSBY, Lawrence A.; JACKSON JR, Donald W. Relational bonds in industrial exchange: an experimental test of the transaction cost economic framework. **Journal of Business Research**, v. 30, n. 3, p. 237-251, 1994.

POHLMANN, M. C.; AGUIAR, A. B. D.; BERTOLUCCI, A.; MARTINS, E. Impacto da especificidade de ativos nos custos de transação, na estrutura de capital e no valor da empresa. **Rev. contab. finanç.**, v. 15, n. 3, 2004.

POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL (BRASIL). Instrução Normativa nº 83. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2016.

PRAHINSKI, C; BENTON, W. Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 1, 2004.

PROENÇA, Domício; MUNIZ, Jacqueline; PONCIONI, Paula. Da governança de polícia à governança policial: controlar para saber, saber para governar. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 3, n. 2, 2009.

PROVAN, Keith; SYDOW, Jorg. Avaliação dos relacionamentos interorganizacionais. *In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P. S. (org). **Handbook de relações interorganizacionais da Oxford***. Porto Alegre: Bookman, 2014.

RICHARDSON, Roberto. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2012.

RIHOUX, Benoît; RAGIN, Charles C. **Configurational comparative methods: qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques**. [s.l.]: Sage Publications, 2008.

RIHOUX, Benoît; DE MEUR, Gisèle. Crisp-set qualitative comparative analysis (csQCA). **Configurational comparative methods: qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques**. [s.l.]: Sage Publications, 2009.

RUITER, Dick. Is transaction cost economics applicable to public governance? **European journal of law and economics**, v. 20, n. 3, 2005.

SANDES-FREITAS, Vitor; BIZARRO-NETO, Fernando. Qualitative Comparative Analysis (QCA): usos e aplicações do método. **Revista Política Hoje**, v. 24, n. 2, 2016.

SANDFORT, Jodi; MILWARD, H. Brinton. Serviços Colaborativos no Setor Público. *In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P. S. **Handbook de relações interorganizacionais da Oxford***. Porto Alegre: Bookman, 2014.

SANTOS, Liliane; MARQUES, Denílson. Burocracia e economia dos custos de transação: uma análise da relação entre a Universidade Federal de Pernambuco e a Refinaria Abreu e Lima. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 7, n. 1, 2015.

SANTOS, Nathália; FERRAZ, Isabela; ZANDONADE, Junia Maria; Verga, Everton. A teoria dos custos de transação nas pesquisas de estratégia no Brasil. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 16, n. 2, 2017.

SHERVANI, Tasadduq A.; FRAZIER, Gary; CHALLAGALLA, Goutam. The moderating influence of firm market power on the transaction cost economics model: an empirical test in a forward channel integration context. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 6, 2007.

SILVA, Adilson; BRITO, Eliane. Incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista: um estudo na indústria brasileira. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 1, 2013.

SILVA, Adilson. Custos de transação no varejo farmacêutico: impactos do oportunismo e dimensões analíticas das transações. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 22, n. 4, 2021.

SOUZA, Osmar; MARTINS, Ricardo; MACEDO, Roberta. Arranjo institucional e a adoção de mecanismos de governança: aplicação da Qualitative Comparative Analysis of Fuzzy Sets (FSQCA). **Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 15, n. 2, 2018.

TAPONEN, Suvituulia; KAUPPI, Katri. Service outsourcing decisions—a process framework. **Journal of Global Operations and Strategic Sourcing**. v. 13, n. 2, 2020.

TOMIOKA, Aparecida; NEVES, José Manoel Souza. Indicadores de desempenho para melhorar as dimensões competitivas da empresa de construção. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 5, 2020.

VENTURA, Alessandra; ANDRADE, Djanira Helena Ferreira; PORTUGAL, Pedro dos Santos. Fatores preponderantes para a existência de custos de transação: uma análise no âmbito de uma unidade militar. **Revista de Administração Unimep**, v. 18, n. 2, 2020.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VOGT, Mara; SOUZA, Júlio Cesar Lopes; KLANN, Roberto Carlos. Uma análise crítico-reflexiva das incertezas ambientais sob a lente das teorias organizacionais. **Revista de Administração Unimep**, v. 17, n. 3, 2019.

VOGT, Mara ; BEUREN, Ilse Maria; SILVA, Marcia Zanievicz da. Influência dos objetivos colaborativos na mensuração do desempenho da cooperação mediada pelas características de transação. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 26, n. 3, 2020.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications**. Free Press, New York, 1975.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. The Free Press, New York, p. 450, 1985.

WILLIAMSON, O. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, 1991.

WILLIAMSON, O. Transaction cost economics and organization theory. **Industrial and corporate change**, v. 2, n. 2, 1993.

WILLIAMSON, O. The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. **Journal of economic perspectives**, v. 16, n. 3, p. 171-195, 2002.

WILLIAMSON, O. Transaction Cost Economics: the precursors. **Economic Affairs**, v. 28, n. 3, 2008.

ZAMPIVA, CAMILLA; NETO, C. S.; PEREIRA, N. S. Viabilidade de implantação da reciclagem de veículos no Estado de Goiás. **ANAIS SNCMA**. v. 8, n.1, 2017.

ZANELLA, C.; LOPES, D. G.; LEITE, A. L. da Silva; NUNES, N. Conhecendo o campo da economia dos custos de transação: uma análise epistemológica a partir dos trabalhos de Oliver Williamson. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 42, 2015.

ZYLBERSZTAJN, Decio. **A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

# Custos de Transação na Gestão de Pátios

Informações ao participante:

Prezado Participante,

Gostaria de convidá-lo(a) a participar deste questionário que tem como objetivo coletar informações para apoiar a pesquisa sobre os custos de transação no serviço público, com foco na gestão de pátios da Polícia Rodoviária Federal (PRF).

As informações aqui fornecidas são tratadas com confidencialidade e anonimato.

Ratificamos que a pesquisa não tem fins comerciais e tem caráter exclusivamente acadêmico.

Pesquisador Responsável: Inah Marianne Pereira Melo

Tel: (61) 981684595

---

**\*Obrigatório**

1. Eu aceito por livre opção participar da pesquisa sobre custos de transação no serviço público, com foco na gestão de pátios? \*

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

2. Indique seu tempo de trabalho na PRF: \*

Marcar apenas uma oval.

Menos de 1 ano

Entre 1 e 5 anos

Entre 5 e 10 anos

Mais de 10 anos

3. Indique seu tempo de experiência na gestão de pátios da PRF:

*Marcar apenas uma oval.*

Menos de 1 ano

Entre 1 e 5 anos

Entre 5 e 10 anos

Mais de 10 anos

4. Em qual Superintendência da PRF (SPRF) exerce suas atividade? \*

*Marcar apenas uma oval.*

AC

AL

AP

AM

BA















33. Mecanismos de controle do comportamento por meio de regras, procedimentos. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

34. Mecanismos de resolução de conflitos por meio de ações conjuntas. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

35. Mecanismos de controle do cumprimento das metas por meio do monitoramento contínuo das decisões e ações. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

36. Mecanismos de sanções relacionadas ao não cumprimento das metas definidas. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

Em uma escala de 1 a 7, sendo 1 para discorda totalmente e 7 para concorda totalmente, indique seu nível de concordância com as assertivas abaixo.





44. A PRF e o prestador do serviço têm expectativas mútuas de que cada um será flexível e atenderá às solicitações do outro, mesmo que não seja obrigado por nossos acordos formais. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

45. Espera-se que a PRF e o prestador do serviço compartilhem informações úteis em uma extensão além daquela exigida nos acordos formais. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

Discorra livremente sobre as seguintes questões:

46. Quais foram os elementos motivadores para escolha do tipo de prestação de serviço de recolhimento e guarda de veículos de terceiros em sua SPRF? Por quê?

---

---

---

---

---

47. Quão fácil ou difícil é redigir os requisitos para prestação do serviço de recolhimento e guarda de veículos de terceiros, realizar a licitação ou acordo e redigir um contrato que descreva de forma inequívoca como o fornecedor deve resolver a tarefa? Justifique.

---

---

---

---

---

48. Quais problemas você enfrenta para monitoramento da execução do serviço?

---

---

---

---

---

49. O desempenho na prestação do referido serviço melhora quando são celebrados contratos ou termos de cooperação? Por quê?

---

---

---

---

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

## APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA

Processo nº 08650.046596/2021-84

SEI nº 33948754



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA  
POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL  
DIRETORIA-EXECUTIVA

DESPACHO Nº 1463/2021/UNIPRF

Florianópolis, 14 de julho de 2021.

DESTINO(S):



ASSUNTO: **Acesso a Dados e Processos - Mestrado profissionalizante em Administração Pública.**

1. Trata-se de solicitação da servidora Ilnah Marianne Pereira Melo, vide Comunicação Interna CPAA (33354934), para acesso a documentos, dados e contratos da DIOP, relativos à gestão de pátios da PRF, bem como a aplicação de questionário a fim de subsidiar o trabalho de conclusão de curso - TCC no Mestrado em Administração pública da UNB.
2. Considerando o exposto no Despacho nº 75/2021/DPDI (33921050), e em consonância com a diretriz da UniPRF, em especial da DPDI, em fomentar e auxiliar a realização de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação; retorno o presente processo com manifestação favorável pela realização da pesquisa solicitada.

WILMEN VIEIRA  
Coordenador-Geral da UniPRF

PRF

Documento assinado eletronicamente por **WILMEN SILVA VIEIRA, Coordenador(a)-Geral da Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal**, em 15/07/2021, às 15:00, horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 10, § 2º, da Medida Provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001, no art. 4º, § 3º, do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020, e no art. 42 da Instrução Normativa nº 116/DG/PRF, de 16 de fevereiro de 2018.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.prf.gov.br/verificar>, informando o código verificador **33948754** e o código CRC **72CB92F4**.