

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Cariza Teixeira Bohrer

**A ECONOMIA DOS CONTRATOS NO FORNECIMENTO DE
ALIMENTAÇÃO EM UMA EMPRESA DE REFEIÇÕES
COLETIVAS**

**Porto Alegre
2005**

Cariza Teixeira Bohrer

**A ECONOMIA DOS CONTRATOS NO FORNECIMENTO DE
ALIMENTAÇÃO EM UMA EMPRESA DE REFEIÇÕES
COLETIVAS**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa
de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do título de Mestre
em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Antônio Domingos Padula

**Porto Alegre
2005**

Aluno: Cariza Teixeira Bohrer

“Em relação a todos os atos de iniciativa e de criação, existe uma verdade fundamental cujo desconhecimento mata inúmeras idéias e planos esplêndidos: é que no momento em que nos comprometemos definitivamente, a Providência move-se também. Toda uma corrente de acontecimentos brota da decisão, fazendo surgir a nosso favor toda a sorte de incidentes, encontros e assistência material que nenhum homem sonharia que viesse em sua direção. O que quer que você possa fazer ou sonhe que o possa, faça-o. Coragem contém genialidade, poder e magia! Comece agora!”

J. W. Goethe

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Prof. Antônio Domingos Padula pelas sugestões e críticas valiosas no decorrer da sua orientação no programa de mestrado;

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, seus professores e funcionários, por receber uma nutricionista no seu grupo de estudos;

Ao Conselho Nacional de Pesquisa – CNPq, pela bolsa de mestrado proporcionada;

À Prof. Rossana Proença. Sua trajetória como nutricionista há anos me incentiva ao estudo da administração. Obrigada pelas valiosas considerações, para a finalização deste trabalho, quando participou de minha banca de defesa;

Ao Prof. Paulo Antônio Zawislak pelas críticas e sugestões por ocasião das bancas do projeto e de defesa desta dissertação. Seu espírito contagiante durante as aulas do mestrado foram muito importantes para minha formação;

Ao Prof. Eugênio Ávila Pedrozo pelos comentários e sugestões quando de sua participação na banca de defesa do projeto e deste trabalho;

Aos bolsistas do Prof. Padula que estiveram dispostos a me prover apoio técnico. Em especial ao Márcio Vargas, pelas sugestões e críticas;

À diretoria da empresa estudada, à Eneida que sempre me ajudou tecnicamente e aos participantes desta pesquisa, que oportunizaram muito gentilmente, a disponibilização de informações, fundamentais a sua concretização;

Aos colegas do PPGA, em especial ao grupo do NITEC, pela amizade, sugestões e apoio que nortearam essa nutricionista nesta incursão ao estudo da administração. Em especial ao meu amigo, que assim como eu, um estrangeiro

solitário em Porto Alegre, Byron, pelo companheirismo e amizade. Também, às amigas e colegas Fernanda Pasqualini e Mariana Dewes;

Ao Mauri Lobler que me motivou e orientou quando no meu ingresso no PPGA. Ao José Pedro Carvalho que há anos acredita em minha potencialidade e se solidariza em meus processos de estudo. Ao Clóvis Peres pelo suporte nos testes estatísticos;

A Janine pela amizade, prestatividade, apoio e motivação, sempre presentes e certamente indispensáveis em todas as fases deste trabalho;

A Hélvia Sangali e sua família que me receberam com muito carinho em Porto Alegre, obrigado pelo apoio e amizade;

Aos meus amados pais que incansavelmente se dedicam e se esforçam, me provendo de todo seu amor e motivação, necessários às minhas realizações. Aos meus irmãos que sempre foram muito presentes e me apoiaram constantemente;

Ao Ricardo que esteve pronto para me confortar e me compreender nos momentos mais críticos e dividiu comigo todas as emoções desta caminhada. Seu amor, dedicação e apoio foram fundamentais para a realização deste mestrado;

Finalmente, à todos que de alguma forma, me apoiaram e ajudaram, na elaboração deste trabalho, com carinho, muito obrigada.

RESUMO

O segmento de refeições coletivas é representado por empresas envolvidas com o fornecimento de refeições para uma clientela definida, posicionando-se como prestadoras de serviços. Esta relação de terceirização constitui-se em uma estrutura híbrida de governança que tem o contrato como garantia para a realização das atividades entre dois atores, correspondendo à corporificação da transação. Este trabalho se propôs a estudar como os contratos de fornecimento de alimentação são negociados, estruturados e geridos, a partir de um referencial fundamentado na Economia dos Custos de Transação. Para tanto, buscou identificar os elementos transacionais e comportamentais envolvidos na relação entre uma empresa de refeições coletivas (Regional-Sul do Brasil da empresa líder mundial do setor) e suas contratantes. No estudo de caso realizaram-se entrevistas semi-estruturadas com os 7 gestores dos contratos. Também analisaram-se os 92 contratos firmados entre a empresa e seus contratantes. Uma análise qualitativa foi realizada utilizando-se o conteúdo das entrevistas. Os contratos originaram uma série de dados dicotômicos, à medida que certas cláusulas se faziam presentes ou não nos contratos. Desta forma, foi possível investigar a presença de correlações entre as variáveis através de análises estatísticas. Os resultados demonstraram que os ativos específicos representam pequenos custos *ex-ante* e *ex-post* ao passo que são de responsabilidade apenas da parte contratante e são salvaguardados no contrato. Já no que se refere à incerteza ambiental e ao padrão dos serviços contratados esses são responsáveis por freqüentes renegociações, demandando os maiores esforços para a manutenção da relação. O oportunismo não é comum nas relações estudadas, decorrente de cláusulas que protegem os atores de comportamentos de má-fé e da própria reputação dos agentes. Os contratos aceitam situações imprevisíveis e contemplam a possibilidade de renegociações, corroborando a racionalidade limitada dos atores. De forma geral, notou-se um esforço *ex-ante* para serem minimizados os custos de transação *ex-post* à medida que são formulados contratos incompletos e ao mesmo tempo flexíveis, garantindo a manutenção da relação entre os atores.

ABSTRACT

The food service sector is represented by companies involved with the supply of meals to defined customers, working as service outsourcing companies. This outsourcing relationship is an hybrid governance structure that has the contract to guarantee the achievement of the activities between two actors, corresponding to the transaction structure. This paper had the proposal of studying how the meal supply contracts are negotiated, structured and managed, according to the Transaction Costs Economics Theory. For that, it aimed identify the transactional and behavioral characteristics involved in the relation between a food service company (the South Brazil subsidiary of the world leader company in this sector) and its contractors. In this case study all seven contract managers were interviewed following a semi-structured questionnaire. Ninety-two contracts between the food service company and its contractors were also analyzed. A qualitative analysis was carried out using the interviews contend. The contracts originated a series of dichotomous data as some clauses were present or not in the contracts. So it was possible to investigate the presence of correlations between the variables through statistic analysis. The results show that the specific assets represent small ex-ante and ex-post costs because they belong only to the contractor part and are safeguarded by the contract. In other hand the environment uncertainty and the level of the contracted services are responsible for frequent renegotiations, demanding the highest efforts to maintain the relation. The opportunistic behavior is not common in the relationships studied, as a result of the clauses that protect the actors from deceiving behavior and even from the agent reputation. The contracts accept unforeseeable situations and behold the possibility of renegotiations, confirming the bounded rationality of the actors. In general the study showed an ex-ante effort to minimize the ex-post transaction costs whereas incomplete contracts are formulated and they are even flexible, to guarantee the maintenance of the relationship between the actors.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo evolutivo dos contratos incompletos.....	44
Figura 2 – Esquema analítico da pesquisa.....	58
Figura 3 - Método do estudo.....	62
Figura 4 - Fases necesssárias à realização do contrato de acordo com o setor comercial da empresa estudada	65
Figura 5 – Tempo médio de parceria entre a ERC e suas contratantes	81
Figura 6 – Valor dos contratos da ERC estudada, de acordo com o número de refeições contratadas	1
Figura 7 – Gráfico Tipo vs. Valor dos contratos	99
Figura 8 – Frequência de monitoramento das atividades acordadas nos contratos estudados	100
Figura 9 – Padrão de qualidade transcrito nos contratos estudados	103
Figura 10 – Correlação Padrão de qualidade transcrito nos contratos vs. Valor dos contratos	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais diferenças entre os contratos clássicos e relacionais	48
Quadro 2 - Principais atributos da relação entre a empresa de refeições coletivas e suas contratantes e sua dinâmica nas fases do relacionamento	78
Quadro 3 – Tipos de contratos ofertados pela empresa de refeições coletivas estudada	80
Quadro 4 – Quadro de correlações	90
Quadro 5 – Tipos de correlações encontradas nas cláusulas dos contratos analisados	98
Quadro 6 – Distribuição do escore Padrão de Qualidade nos contatos estudados	103
Quadro 7 – Os diferentes custos de transação envolvidos no relacionamento entre a ERC e suas contratantes	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Mercado real de refeições servidas para colaboradores de empresas e entidades no Brasil.....	63
Tabela 2 – Descrição geral dos contratos estudados.....	82
Tabela 3 – Transcrição dos ativos específicos nos contratos analisados	83
Tabela 4 – Cláusulas contratuais que atenuam a incerteza do relacionamento entre a ERC e suas contratantes	84
Tabela 5 – Renegociações contratuais motivadas pela contratada	85
Tabela 6 - Causas das renegociações contratuais requeridas pelas contratantes	86
Tabela 7 – Transcrição do monitoramento das atividades acordadas entre a ERC estudada e suas contratantes	86
Tabela 8 – Freqüência do monitoramento das atividades acordadas entre a ERC e suas contratantes	87
Tabela 9 – Cláusulas contratuais que ajudam a prevenir comportamentos oportunistas	87
Tabela 10 – Cláusulas contratuais referentes ao padrão de serviços a serem prestados	95
Tabela 11 – Correlação Valor do contrato vs. Tipo de contrato	99
Tabela 12 – Correlação Freqüência do monitoramento vs. Tipo de contrato.....	101
Tabela 13 – Correlação Valor do contrato vs. Freqüência do monitoramento	101
Tabela 14 – Correlação Freqüência de renegociação vs. Freqüência de monitoramento ..	102
Tabela 15 – Correlação Valor dos contratos vs. Padrão de qualidade transcrito nos contratos estudados	104
Tabela 16 – Correlação Freqüência de renegociação vs. Padrão de qualidade transcrito nos contratos analisados.....	105
Tabela 17 – Correlação Termos aditivos vs. Tipo de contrato	106

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 APRESENTAÇÃO	14
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO	19
1.3.1 Objetivo geral	19
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4 JUSTIFICATIVA	20
1.5 ESTRUTURAÇÃO DO ESTUDO.....	21
2. REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	23
2.1.1 Racionalidade limitada	26
2.1.2 Oportunismo	27
2.1.3 Incerteza	29
2.1.4 Especificidade dos ativos	33
2.1.5 Freqüência das transações	36
2.2 TERCEIRIZAÇÃO.....	38
2.3 OS CONTRATOS	42
2.4 O SETOR DE REFEIÇÕES COLETIVAS.....	49
2.4.1 Considerações históricas	51
2.4.2 Contratos do setor de refeições coletivas	53
3. MÉTODO DE PESQUISA	59
3.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO	59
3.2 COLETA DE DADOS.....	60
3.3 ANÁLISE DE DADOS.....	61
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	63
4.1 CONFIGURAÇÃO ATUAL E TENDÊNCIAS EVOLUTIVAS DO SETOR	63

4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	64
4.2.1 Dinâmica de negociação e formulação dos contratos	65
4.2.2 Dinâmica de gestão dos contratos	69
4.3 ANÁLISE DOS CONTRATOS	79
4.3.1 Análise descritiva geral	79
4.3.2 Análise de correlações	88
4.3.3 Análises Específicas	98
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	107
5.1 CONCLUSÕES	107
5.2 LIMITAÇÕES.....	110
5.3 CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	111
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	113
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	121
APÊNDICE B – ANÁLISE DOS CONTRATOS	125

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo objetiva apresentar a temática que será abordada neste estudo bem como caracterizar o problema de pesquisa e os objetivos que se pretendem alcançar. Além disso, discorre sobre as justificativas empíricas e teóricas que tornam o estudo relevante e, por fim, apresenta de que forma ele está estruturado.

1.1 APRESENTAÇÃO

O setor de serviços exerce um papel relevante na economia brasileira e mundial. Os prestadores de serviço cada vez mais se ocupam de um maior número de operações dentro das empresas e apresentam uma tendência de crescimento observada nas economias modernas e em desenvolvimento.

Dentro desse setor, o segmento de refeições coletivas concedidas é representado por empresas envolvidas com o fornecimento de refeições para uma clientela definida, posicionando-se como prestadoras de serviços em indústrias, hospitais, órgãos públicos e privados.

No Brasil, o setor de refeições coletivas é o quarto maior mercado do mundo, sendo que, a empresa líder no mercado foi classificada como a 17ª empresa empregadora do país (EXAME, 2004).

De acordo com a Pesquisa Anual de Serviços (PAS) do IBGE (2002), as Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN) são responsáveis pela maior ocupação de pessoal e pelo maior número de empresas de serviços empresariais não-financeiros prestados. Ocupa um número de trabalhadores que vem crescendo ao longo dos anos (o montante do pessoal ocupado passou de 1.182.571 em 2001 para

1.265.276 em 2002). É importante ressaltar que as empresas prestadoras de serviços de alimentação (empresas terceirizadas) empregam cerca de 202 funcionários enquanto outras empresas de alimentação (restaurantes comerciais, bares e similares) empregam uma média de 53 funcionários (IBGE, 2004).

No Brasil, as características transacionais do serviço de refeições fornecido configuram uma estrutura de governança do tipo híbrida, de terceirização, que organiza o setor, predominantemente, a partir de contratos formais entre empresas de refeições coletivas e contratantes.

O interesse em se estudar a natureza dos contratos entre empresas de refeições coletivas e suas contratantes sustenta-se no entendimento de que a empresa não é somente uma produtora de bens ou serviços, mas uma estrutura de governança, que possui nas suas transações sua unidade básica de análise. O contrato, por sua vez, serve como norteador dos objetivos e expectativas destas transações, influenciando na qualidade ou estabilidade da relação entre os atores.

O acordo contratual é freqüentemente composto de algumas cláusulas que regem as condições gerais, especiais e suplementares, as quais são: administração do fornecimento, algumas mudanças ambientais que permearão a relação, os valores ou motivos que poderão levar ao término do contrato (BARTHELEMY; QUELIN, 2000). Nestas cláusulas, são descritos os ativos a serem disponibilizados pelo contratante, os resultados a serem cumpridos pela empresa contratada, o valor e a forma de pagamento pelo serviço, as responsabilidades e procedimentos (KNOEPFEL; BURGER, 1987).

Especialmente na análise de contratos de prestação de serviço, dentre os fatores internos, observa-se que uma série de elementos cruciais dos contratos não pode ser contratada (como qualidade, por exemplo) e os investimentos específicos são pequenos (BRÉCHEMIER; SAUSSIÉ, 1999). Isto porque o consumidor não sabe automaticamente a qualidade do serviço ou a exatidão das informações fornecidas pelo produtor do mesmo (MAZE *et. al.*, 2001). Por outro lado, a contratada tem dificuldades de levantar de forma precisa a situação financeira e a reputação da empresa contratante no mercado.

No caso de refeições coletivas concedidas, o setor é composto por uma série de empresas que oferecem os mais diversos padrões de serviço, de acordo com o valor a ser despendido pelo cliente. Já o ambiente institucional, principalmente as leis governamentais que regem sobre as leis trabalhistas (visto que o benefício alimentação é obrigatório por lei), não estabelece com rigor a qualidade e expectativas a serem atendidas, o que pode dificultar a gestão dos contratos entre uma empresa de refeições coletivas e suas contratantes.

Sendo assim, contratados e contratantes necessitariam assegurar um contrato flexível e, ao mesmo tempo, estável, com baixo custo, que contemple as principais características das transações e, portanto, capaz de garantir o monitoramento das atividades, a resolução dos conflitos e a manutenção da relação à medida que os papéis sejam cumpridos.

Dentre as diferentes abordagens teóricas da Nova Economia Institucional, a Economia dos Custos de Transação (ECT) tem sido utilizada para estudar as relações contratuais, visto que analisa os custos incorridos na relação entre dois ou mais atores. Esses surgem em virtude dos problemas de relacionamento entre os agentes e suas diversas estruturas de coordenação. As dificuldades são inevitáveis devido às diferentes características comportamentais dos envolvidos na transação e à invariabilidade do meio-ambiente no qual estão inseridos.

Foram as pesquisas de Coase (1937) e Williamson (1985) que deram origem a este novo foco da teoria econômica, os custos de transação. A partir de então, busca-se comparar os custos incorridos em organizar uma atividade econômica dentro ou fora da firma. Verifica-se então que, os custos gerados pelas diversas transações são responsáveis pela forma de organização dos mercados e ao mesmo tempo, se constituem na *raison d'être* das firmas.

Ao examinar a natureza da firma, Coase (1937) sugeriu que esta existe devido à sua capacidade de reduzir os custos transacionais e de estabelecimento e renegociação de contratos. Verifica-se que o ambiente institucional e as características das transações são fatores chave para o sucesso de um arranjo contratual eficiente e para o sucesso das firmas em um mercado regido por transações.

Os custos de transação são o produto evolutivo de uma série de inovações organizacionais importantes que começam a compreender não apenas as empresas e os mercados, mas também as relações contratuais como instituições econômicas importantes. Desse modo, então, dá-se início ao estudo dos custos de transação determinados, pela incerteza envolvida na transação, a frequência das operações realizadas e o grau de especificidade dos ativos envolvidos.

Assim sendo, o desafio das organizações é achar meios de identificar os atributos específicos das transações que criam perigos – como racionalidade limitada e oportunismo – para, a partir dessa constatação, criar estruturas de governança que visem minimizar suas influências (WILLIAMSON, 1985).

Como foi visto, nesta relação de terceirização entre empresas de refeições coletivas e contratantes, os contratos podem ser considerados a unidade básica da transação. Por isso, a análise de como são negociados, estruturados e geridos os contratos permite identificar os diferentes custos de transação envolvidos ao longo do relacionamento entre os dois atores.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Na relação entre contratado (empresas de refeições coletivas) e contratantes (empresas que terceirizam algum tipo de serviço), o contrato serve como garantia para a realização das atividades entre estes dois atores, correspondendo à corporificação de uma transação. Assim, o contrato seria então uma forma de prever situações e de salvaguardar a relação contra problemas futuros.

No entanto, nota-se que os responsáveis pela contratação de serviços de refeição definem em número e em natureza o que os consumidores encontrarão no restaurante, ou seja, a oferta “teórica”. Estas transações, no entanto, permitem a elaboração de um contrato flexível que define com mais ou menos detalhes uma prestação com um certo número de desvios (POULAIN, 2004).

Desta forma, muitas empresas que terceirizam seus serviços não conseguiriam mensurar previamente (*ex-ante*) a performance da prestadora de serviço e os seus reais custos, dificultando o julgamento do mesmo, o que geraria conflitos e uma alta frequência de renegociações e adaptações que acarretariam em custos de transação (*ex-post*).

Assumindo que o contratante é provido de grande parte do poder de barganha, tem-se a seguinte situação no processo de negociação e concepção do contrato: na negociação inicial, as quantidades e a performance requerida são estipuladas, ainda que de forma racionalmente limitada, e o contratado garantiria o seu nível ótimo de utilidade. Admite-se, no entanto, que ao longo de seu cumprimento, é comum o surgimento de novas demandas pelo contratante que podem ser recusadas pelo contratado, que se utiliza, muitas vezes, do não cumprimento das metas de quantidade, proposta pelo contratante, para negar o pedido.

Para evitar a renegociação por parte do contratado, a contratante pode lhe impor o pagamento de uma penalidade. Se a penalidade for maior que as atividades já acordadas, é custoso para o contratado recusar a oferta anterior, preferindo este em concordar com as exigências do contratante com a finalidade de manter a relação. Essas negociações certamente incorrem em custos de transação que não puderam ser de antemão salvaguardados pelo contrato.

Assim, é possível prever-se um aumento dos custos no desenho e gerenciamento dos contratos de refeições coletivas devido à subjetividade do serviço contratado, resultando no estabelecimento de salvaguardas contratuais (custos *ex-ante*¹) na tentativa de serem reduzidos os custos de monitoramento e administração dos conflitos inerentes a tais transações (custos *ex-post*²).

Este estudo parte da premissa de que, por um lado, o contrato é a formalização dos esforços *ex-ante* para a realização e manutenção de uma transação, sendo o elemento norteador dos objetivos e expectativas dos agentes. Por outro lado, serve como a ferramenta utilizada *ex-post* para garantir o

¹ Os custos *ex-ante* são considerados aqueles derivados das ações anteriores ao firmamento do contrato.

² Os custos *ex-post* são aqueles associados às atividades pós-contratuais.

cumprimento das atividades a serem desenvolvidas e a forma de resolução de problemas inevitáveis de uma transação.

Diante dessa relação, espera-se um esforço *ex-ante* das empresas prestadoras de serviço em estruturar contratos flexíveis que permitam diminuir as limitações ambientais e comportamentais dos agentes e as incertezas e assimetrias de informações, principalmente no que concerne às expectativas subjetivas relacionadas ao serviço contratado que devem ser cumpridas *ex-post*, a fim de manter a estabilidade contratual.

Portanto, tendo em vista essas particularidades transacionais e levando em conta que o contrato é o elemento que apresenta as etapas formais e informais do relacionamento entre dois atores, sua análise torna-se importante. Por isso, este estudo busca responder à seguinte pergunta: Como os contratos de fornecimento de alimentação são negociados, estruturados e geridos de maneira a contribuir para a estabilidade da relação entre seus atores?

1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.3.1 Objetivo geral

Este estudo objetiva analisar como são negociados, estruturados e geridos os contratos que regulam as relações entre uma empresa de refeições coletivas e suas contratantes.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analisar o processo de negociação e formulação dos contratos entre a empresa de refeições coletivas e suas contratantes;

- Descrever os tipos e o conteúdo dos contratos de fornecimento de alimentação;
- Analisar os elementos transacionais e comportamentais importantes na gestão de contratos;
- Identificar e examinar as formas utilizadas pela empresa para monitorar a realização das atividades acordadas e manter a estabilidade contratual.

1.4 JUSTIFICATIVA

Apesar do contrato formalizar a relação entre empresas contratantes e um setor importante da economia brasileira, não existem registros prévios de que a estrutura e o gerenciamento desses contratos tenha sido estudada à luz da ECT. As relações entre o setor de refeições coletivas e suas contratantes ao serem analisadas provocam questionamentos que podem tornar sua análise interessante.

Os esforços de negociação e renegociação, na tentativa de serem mantidas as relações, se traduzem invariavelmente em custos, justificando, empiricamente, a análise dos custos de transação destas relações. Em estudos sobre contratos em relações de terceirização de serviços de informação e tecnologia (IT), os achados demonstram que 49% dos contratantes e 4% dos contratados renegociam os termos do contrato original e, ainda, que 25% dessas renegociações levam ao término da relação (CALDWELL, 1997). Os custos de processos litigiosos giram em torno de 15% do orçamento em tais serviços, o que demonstra uma necessidade em ser mais bem estudada e entendida a dinâmica de contratos no setor de serviços (WALDEN, 2002).

O estudo dos elementos transacionais e comportamentais que devem ser analisados quando do momento da execução e renegociação de um contrato de prestação de serviço de refeições coletivas é importante para que os contratos contemplem cláusulas que possam minimizar as assimetrias referentes à

subjetividade do serviço contratado, reduzindo os custos *ex-post* necessários às renegociações e manutenção do relacionamento.

Portanto, ao passo que considera-se que as empresas de refeições coletivas estão imersas em um ambiente cada vez mais competitivo, no qual passam por ajustes nas suas formas de trabalhar e de atender às demandas. A justificativa empírica de se realizar este estudo baseia-se no fato de que a análise dos custos de transação é importante para o aumento da eficiência e do grau de competitividade das empresas neste setor de prestação de serviços.

A justificativa teórica baseia-se em alguns autores que colocam que as análises contratuais têm sido mínimas, isto por que dados contratuais são difíceis de serem disponibilizados (JOSKOW, 1985; SYKUTA, 2002). Além disso, a forma como as firmas cooperam baseadas em contratos formais ou em compromissos informais e os custos de transação correntes em tais estruturas ainda precisam ser testados empiricamente (ZYLBERSZTAJN; NADALINI, 2004).

Muitos estudos empíricos buscam testar principalmente os atributos das transações e a escolha por uma estrutura de governança particular. Dessa forma, são muito poucos os que testam os impactos dos atributos na relação de prestação de serviços (BARTHELEMY; QUELIN, 2000). Assim, este estudo é uma contribuição para o preenchimento dessa lacuna teórica.

1.5 ESTRUTURAÇÃO DO ESTUDO

O estudo está organizado da seguinte forma: no segundo capítulo faz-se um apanhado teórico da ECT, apresentando os elementos transacionais e comportamentais que são importantes na configuração dos contratos. Este capítulo trata, ainda, das razões pelas quais as firmas optam por terceirizar certas atividades e faz uma exposição das características contratuais, perpassando por uma análise do setor de refeições coletivas. O terceiro capítulo apresenta a metodologia aplicada, enquanto que no quarto têm-se os resultados das análises das entrevistas e dos

contratos. As conclusões e limitações do estudo são apresentadas no quinto capítulo, bem como as contribuições e sugestões para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A ECT é a principal base conceitual empregada neste estudo. Sua utilização justifica-se pelo fato de que se objetiva analisar os custos de relacionamento entre duas empresas, seus elementos transacionais e comportamentais. Assim sendo, a relação de terceirização de serviços é importante de ser estudada, pois é a forma organizacional que configura os relacionamentos aqui estudados. Ainda, perpassa-se pelas principais características da dinâmica dos contratos, importante para o entendimento da relação entre as contratantes e as empresas de refeições coletivas, caracterizadas na última seção.

2.1 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

O estudo da ECT é importante para a análise do relacionamento entre dois atores. Alguns fatores internos e externos podem dificultar as transações se não bem analisados. Assim, as características dos atores envolvidos e das transações contratadas devem ser verificadas no sentido de serem formulados contratos capazes de contemplá-las. Desta forma, pode-se facilitar o monitoramento e gerenciamento das atividades acordadas e promover a estabilidade do relacionamento.

A ECT teve sua origem nas proposições de Coase (1937). Ao analisar o mercado, o autor ressalta a importância de serem identificados os custos de coordenar a produção através do mercado. Passa-se então à análise das instituições econômicas, até então ignoradas. Desta maneira, coloca-se que a firma e o mercado são duas formas alternativas de coordenação das atividades econômicas, sendo sua unidade analítica a transação entre os agentes econômicos.

A teoria da firma é originada ao passo que se admite que a economia é muito mais desequilibrada e, em consequência, mais dinâmica do que a apresentada na teoria ortodoxa (ZAWISLAK, 1996). Parte-se para a análise de que o mercado não é perfeito, que o preço nem sempre é igual ao valor e que há uma razão para as firmas existirem. Determinam-se então duas formas alternativas de coordenação das atividades econômicas, firma e mercado. Os limites daquela não são mais em função de deseconomias de escala, mas em função do custo da organização burocrática.

Coase (1937), ao descrever como se dão as relações contratuais que corroboram para a origem da firma, observa que os contratos são um dispositivo de coordenação importante. Mesmo assim, os agentes se utilizam de mecanismos institucionais formais e informais para lidar com sua coordenação. O autor observa ainda que, quanto mais longos são os contratos, menor a possibilidade de serem previstas as dificuldades e as especificações esperadas. No entanto, o mesmo autor inicia a pavimentação da ECT, ao assegurar que contratos de longa duração eram preferíveis a muitos de curta duração no sentido de evitarem custos contratuais.

Os custos de transação podem ser caracterizados como aqueles advindos de atritos entre relações, ou os que não tinham sido previstos e que, por algum motivo, tiveram que ser incorporados aos custos do produto ou serviço. Pode-se afirmar também que são os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato de compra e/ou venda de produtos e/ou serviços (ZAWISLAK, 2003; KUPFER; HASENCLEVER, 2002).

O mapeamento dos custos de transação é importante para que as estruturas de governança sejam escolhidas de modo a tornar eficiente a relação entre os agentes e também responder melhor às perturbações provenientes das transações (SLATER; SPENCER, 2000). O seu conhecimento *ex-ante* à relação levará à escolha da melhor estrutura organizacional capaz de economizar em seus custos e consequências *ex-post*.

De acordo com o momento em que acontecem, os custos de transação são classificados como custos de transação *ex-ante* e custos de transação *ex-post*. Os custos de transação *ex-ante* se referem à busca de informação sobre os agentes e

aos custos necessários à negociação das características de uma relação (podendo ser formalizados através de contratos, sendo então determinados pelo seu delineamento e negociação). Já os custos *ex-post* são referentes a erros de escritura contratual, provenientes de esforços para sanar esses erros (renegociação) e das amarras necessárias para serem efetuados compromissos seguros, ou seja, de monitoramento e resolução de disputas (WILLIAMSON, 2002).

Os custos *ex-ante*, ao serem examinados, podem ou não suggestionar possíveis contingências ou salvaguardas. Estas são definidas como sendo as cláusulas que garantem o mínimo de segurança aos contratos, gerando confiança e permitindo a consideração de adaptações *ex-post*. Além disso, também permitem acordar, previamente, suas adaptações (WILLIAMSON, 1996).

Nos custos *ex-post*, pode-se incluir também os custos incorridos por má-fé de um dos signatários na execução do acordo. Problemas imprevistos também podem surgir quando os termos de um contrato não são cumpridos adequadamente devido a atrasos, erros ou omissões. Essas contingências resultam em custos de transação e podem ser solucionadas à medida que as mesmas vão surgindo através de renegociações (WILLIAMSON, 1985; SAUSSIÉ, 2000; NAKHLA, 2003).

A especificidade dos ativos, a incerteza e a frequência das transações são os elementos transacionais levados em conta ao se estudar a ECT. Da mesma maneira, os erros de previsão e a necessidade de se garantir o cumprimento de certas atividades advêm de algumas características comportamentais da natureza humana (racionalidade limitada e oportunismo) que também são considerados por afetarem o resultado final de uma transação.

Knight (1972) relata a limitação prática do conhecimento humano e o fato de que o universo pode não ser completamente cognoscível, o sendo, entretanto, apenas até certo grau. Regras formais (como leis e direitos de propriedade) e informais (fundamentadas em fatores como códigos de ética, tabus e etc.), portanto, ao definirem ou limitarem as escolhas dos indivíduos, permitem que se reduza a incerteza associada às relações sociais e econômicas, sendo uma das razões que as tornam tão importantes (NORTH, 1990).

Parece claro que o papel dos contratos, então, é o de efetuar um seguro capaz de estender uma base de incerteza – decorrente da ausência de total conhecimento sobre o futuro, da racionalidade limitada e de comportamentos oportunistas – para abranger as operações de um grande número de pessoas, ainda que convertendo a contingência num custo fixo, ou seja, em custos de transação.

Ao passo que se analisa os custos de transação, pode-se ter uma visão das características inerentes aos atores envolvidos no relacionamento que se estuda. Desta forma, entende-se como os agentes negociam e formulam os contratos que regulam as expectativas referentes às atividades acordadas e, ao mesmo tempo, como monitoram e gerenciam esses relacionamentos de forma a reduzir os custos da atividade econômica a que se propõem, permitindo maior estabilidade contratual.

2.1.1 Racionalidade limitada

Uma das hipóteses que tornam os custos de transação significativos é a limitação da racionalidade humana (de consumidores e ofertantes) em descobrir e processar todas as informações inerentes a uma transação. Em um clima dinâmico e complexo, a dificuldade de previsão de todas as variáveis que deveriam estar descritas na realização de um contrato se torna praticamente insuperável. E, por mais que essas probabilidades fossem previsíveis, seria extremamente custosa a especificação de todas elas.

A existência de incerteza, combinada com racionalidade limitada, dificulta definir e distinguir as probabilidades associadas aos diferentes estados da natureza que podem afetar a transação. Os agentes econômicos não são capazes de reconhecer a solução para todos os problemas a serem enfrentados, de calcular os possíveis resultados dessas soluções além de não poderem arranjar de forma perfeita esses resultados em um determinado ranking de preferências (BROUSSEAU; FARES, 1998).

Simon (1979) afirma que a mente humana é tão limitada quanto às ferramentas criadas pelo homem para a tomada de decisão. O autor discorda das

idéias clássicas de que o conhecimento é definido como alternativas passíveis de escolha, que a certeza nada mais é do que a avaliação do tomador de decisão sobre as conseqüências atuais e futuras daquelas alternativas e que é possível comparar estas conseqüências, não importando sua diversidade e heterogeneidade.

Sua inquietação advém da noção de que o mundo externo real é cheio de incertezas e que, portanto, as conseqüências das escolhas são em certa medida imprevisíveis – devido à imperfeição das ferramentas que o homem (caracterizado como o tomador de decisão) utiliza e também à sua limitada capacidade de comparar alternativas heterogêneas.

Na busca por transformar alguns problemas de decisão intratáveis em acessíveis, os tomadores de decisão devem procurar por escolhas satisfatórias e não ótimas; perceber que as metas abstratas e globais devem ser substituídas por submetas tangíveis, as quais o alcance pode ser medido e observado e, por último, entender que a tarefa da tomada de decisão deve ser compartilhada dentre vários especialistas (SIMON,1979).

Assim sendo, o conceito de racionalidade limitada se configura como nada mais do que a capacidade humana de compreender e estimar, dentro de um limite, as características das transações entre as organizações num ambiente complexo e incerto.

2.1.2 Oportunismo

Certamente a eficiência do desenho que regula as atividades entre dois atores é limitada por imperfeições provenientes da racionalidade limitada, descrita anteriormente, e de comportamentos oportunistas. Sendo assim, a atividade econômica deve ser organizada de forma a economizar a racionalidade limitada e, simultaneamente, resguardar as transações dos perigos do oportunismo.

Coase (1937) descreve o oportunismo como um profundo sentimento de egoísmo que contempla a malícia, assumindo que o homem atuará estrategicamente

em um esforço calculado para enganar, distorcer, disfarçar, ofuscar e confundir informações, ou seja, criando condições à assimetria e incompletude de informações.

Essas constatações implicam a premissa de que, na presença de impasses contratuais ou condições mal-adaptadas, o homem poderá não ser confiável e poderá agir de má-fé em benefício próprio (WILLIAMSON, 1998). Para Williamson deve-se estar alerta aos potenciais perigos contratuais, provendo salvaguardas que sejam efetivas em coibir o oportunismo, ainda que isso resulte no aumento do custo de desenho dos contratos.

Sobre o oportunismo, Ghoshal e Moran (1996, p.19) postulam o seguinte:

Para Williamson, o comportamento oportunista está relacionado positivamente com a oportunidade de tal comportamento (e de seus benefícios), determinado basicamente pelas características relacionadas com a transação (especificidade de ativos, por exemplo). Por outro lado, se relaciona negativamente com as salvaguardas que acabam por aumentar os custos, para o indivíduo oportunista, decorrentes de tal comportamento.

Tendo em vista o contrato como referencial, o oportunismo pode ser classificado como *ex-ante* e *ex-post*. Aquele tem por objetivo disfarçar riscos, enquanto o oportunismo *ex-post* gera problemas referentes a atitudes irresponsáveis, sendo difícil a diminuição de seus riscos (WILLIAMSON, 1985). As atividades oportunistas *ex-post* devem ser previstas quando da formulação do contrato, ou seja, *ex-ante*, para que as partes estejam menos expostas às ações do ator desonesto.

No entanto, a impossibilidade de delinear um contrato que seja capaz de especificar todos os direitos e responsabilidades, ou seja, um contrato completo, abre caminho para que uma das partes tenha a chance de ser oportunista, *ex-post*, no caso de possíveis contingências (SYKUTA; PARCELL, 2002). Ou seja, reconhecendo que o homem tem sua racionalidade limitada e que a probabilidade de oportunismo é verídica, a impossibilidade de se delimitar todas as variáveis possíveis no estágio de esboço e negociação (*ex-ante*) de um contrato poderá favorecer comportamentos de má fé *ex-post*.

O tema oportunismo está intimamente ligado ao grau de dependência dos atores na transação em que se inserem. Nakhla (2003) assevera que quanto maior

for a dependência entre os atores, maior será o grau de comprometimento deste com as atividades acordadas (*ex-ante* e *ex-post*) e maior sua susceptibilidade a comportamentos oportunistas.

Vários são os tipos de dependências que podem surgir a partir da relação entre duas organizações: dependência histórica, quando os atores já têm uma relação estabilizada após algum tempo de relação e por isso sentem-se confortáveis; dependência econômica, quando uma das partes tem maior poder de barganha; dependência tecnológica refere-se à posse de algum ativo (físico, humano, processo, etc) importante para a outra parte ou que ainda tenha sido desenvolvido em conjunto; dependência política, quando há necessidade de relação para transpor pressões do ambiente externo ou da própria organização (COUSINS, 2002).

É importante ressaltar que a dependência é saudável ao passo que cria uma condição de engajamento entre os atores na busca por possíveis benefícios mútuos e frente à resolução de dificuldades. No entanto, ela não deve ser unilateral ou então discrepante, visto o perigo de comportamentos de má-fé de um ator independente frente ao dependente.

Deste modo, a negociação e gestão dos contratos devem criar condições apropriadas para que não haja dependência unilateral entre os atores e que informações imperfeitas (erradas ou incompletas) permitam comportamentos oportunistas.

2.1.3 Incerteza

Posto que o elemento tempo se insere em uma transação, a análise da incerteza, sem dúvida alguma, é um elemento essencial na teoria dos custos de transação. A característica desconhecida dos eventos futuros, sobre o mundo que está por ser criado e de seus resultados, se encaixa perfeitamente ao estudo dos contratos posto que, à medida que se aumenta a probabilidade de mudança, aumenta a possibilidade de contingências não previstas e, conseqüentemente, a estrutura dos contratos.

Knight (1972) definiu a incerteza como a falta de conhecimento sobre a probabilidade do resultado de eventos, diferenciando-a do risco (cada resultado tem uma probabilidade conhecida). Duncan (1972), estudando a incerteza na tomada de decisão, definiu-a através de três componentes: (1) falta de informação sobre os fatores ambientais, (2) falta de conhecimento sobre os resultados de uma determinada decisão e (3) inabilidade em atribuir probabilidades de qualquer grau de confiança com relação a como os fatores ambientais vão afetar o sucesso ou fracasso da unidade.

Na formulação e gestão de contratos a incerteza *ex-ante* se relaciona à falta de informações sobre os atores envolvidos na transação, que determinarão características não bem delineadas dessa relação e, conseqüentemente, podem ocasionar erros no processo decisório quanto às cláusulas contratuais. Finalmente, *ex-post*, incluem-se incertezas quanto às condições de mercado, que irão determinar a qualidade e os resultados das escolhas prévias.

Ao analisar as incertezas contratuais pelo âmbito jurídico, Ménard (2001) verifica que, devido à incompletude dos contratos, até mesmo o recurso judicial é impedido de ser requerido pois os deveres e direitos são muito vagos. Assim, as próprias partes podem ter dúvidas quanto ao cumprimento ou não das atividades acordadas.

Em certas situações, o elemento incerteza pode estar inserido em cláusulas que tratam de questões muito subjetivas (qualidade do produto ou serviço ou princípios comportamentais como cooperação, por exemplo). A subjetividade de algumas cláusulas torna a investigação do seu cumprimento muito complicada, seja por ambas das partes ou por uma terceira parte (o sistema jurídico). Ainda, a verificação do cumprimento dessas cláusulas é dificultada porque algumas delas podem ter sido melhor explicitadas ou contratadas, informalmente (verbalmente, por exemplo).

Quando da análise de contratos de longo-prazo, Slater e Spencer (2000) referenciam que esses dificultam ainda mais a previsão de eventos futuros, contribuindo para que muitas cláusulas sejam deixadas em aberto ou muito vagas e, ainda, que alguns fatos sejam omitidos. Além disso, como afirma Ménard (2001), sob

a observância de incerteza e do longo-prazo de cumprimento, sua estabilidade e eficácia de implementação dependerão da credibilidade das partes e da aceitação dos agentes às regras do jogo.

Essas características, incompletude e longo-prazo de cumprimento, revelam a importância de serem analisadas as principais fontes de incerteza que permeiam uma relação. Um exame detalhado *ex-ante* poderá determinar a construção de contratos mais completos e seguros garantindo sua estabilidade a longo-prazo.

Williamson (1985) e Sutcliffe e Zaheer (1998) classificam a incerteza como:

- Primária: decorrente de fontes externas ou eventos naturais, sendo o desconhecimento sobre vários estados da natureza;
- Secundária: referindo-se à incerteza sobre as ações tomadas inconscientemente pelos agentes econômicos;
- Competitiva: como sendo a que pode ser deliberada ou natural a partir de concorrentes ou possíveis concorrentes;
- Estratégica e comportamental por parte do fornecedor que pode agir de má-fé em benefício próprio.

Pode-se dizer que a incerteza que permeia as relações se refere a incertezas comportamentais e ambientais. A primeira decorre da racionalidade humana limitada de assimilar todas as informações disponíveis e necessárias de uma relação e, portanto, passível de inúmeras percepções e reações, ou seja, refere-se à insegurança quanto às decisões tomadas por outros agentes econômicos. Já a incerteza ambiental relaciona-se à impossibilidade do conhecimento de eventos futuros (demanda, custos, tecnologia) associada à complexidade dos agentes econômicos.

Alchian (1950) acredita que em um ambiente incerto, onde os comportamentos econômicos são selecionados naturalmente, cada escolha deve ser visualizada como uma distribuição potencial de lucros e não apenas de um resultado (lucro).

Assim sendo, a firma tomará uma forma determinada pelos diferentes modos de lidar com a incerteza e o futuro das estruturas econômicas que resolvem problemas e suprem as necessidades dos clientes. Neste sentido, a firma deve ser olhada não pelas transações inerentes a ela mesma, mas sim pelas transações extraordinárias³ que determinarão sua seleção natural⁴ (ZAWISLAK, 2003).

A incerteza excede os limites da firma, ao passo que deve ser analisada em uma visão mais abrangente, determinando sua sobrevivência e posição no mercado. A sua análise é importante não apenas no que tange à escolha do melhor arranjo organizacional para se inserir em um mercado dinâmico, mas também com referência à seleção de transações eficientes.

Neste sentido, transações eficientes são aquelas que diminuem a incerteza e consequentemente os seus custos. Quando bem examinada, permite que o lucro provenha do fato de que os empresários contratam os serviços antecipadamente a taxas fixas (diminuindo a incerteza) e, visto que o mercado é dinâmico, as suas modificações dão origem ao lucro (KNIGHT, 1972).

O maior desafio das estruturas de governança é saber lidar com a incerteza dos eventos futuros, visto que o desequilíbrio leva à obtenção do lucro extraordinário e apenas as formas que conseguirem melhor se adaptar realizarão o maior lucro (ROCHA, 2002). Dito de outra forma, a escolha da ação com distribuição ótima é que trará os lucros positivos⁵ e, portanto, representará a manutenção da organização no mercado (ALCHIAN, 1950).

Visto que o ser humano é racionalmente limitado, e que as incertezas são impossíveis de serem previstas na sua totalidade, é preciso que os atores sejam capazes de se adaptarem ao ambiente econômico, em constante mutação, para que sejam selecionados pelo mercado. Para Knight (1972), “a capacidade de fazer julgamentos corretos é que torna o homem prestimoso nos negócios”. Assim, o

³ As transações extraordinárias nada mais são do que as transações que têm como resultado os “lucros extraordinários” descritos por Frank Knight em 1972, contraposição aos lucros máximos dos teóricos neoclássicos.

⁴ A seleção natural aqui é definida partindo-se da análise proposta por Nelson e Winter em 1982 acerca do desenvolvimento econômico com base semelhante à teoria evolucionária da biologia.

⁵ Os lucros positivos, de acordo com o autor, são aqueles que são melhores que os lucros ou resultados dos demais competidores.

economista⁶ deverá ser apto a diagnosticar as condições mais prováveis de se tornar um sobrevivente (ALCHIAN, 1950).

Desta maneira, os tomadores de decisão, envolvidos na formulação dos contratos, devem extrapolar a sua racionalidade limitada a fim de reduzir a incerteza e a possibilidade de eventos oportunistas, ao mesmo tempo em que propõem salvaguardas para solução de eventos e problemas futuros.

2.1.4 Especificidade dos ativos

Desde o início do relacionamento entre dois atores, um dos fatores fundamentais na formalização das atividades a serem desenvolvidas é a delimitação dos ativos específicos envolvidos na transação. Também, *ex-post*, embora as adaptações nos contratos possam ser efetuadas, suas alterações só serão possíveis ao ser considerada a especificidade dos ativos envolvidos.

Os investimentos específicos a uma transação são aqueles que têm seu valor máximo quando utilizados para servir a uma transação em particular (LYONS, 1995; WILLIAMSON, 1985; ARNOLD, 2000). Ou seja, o seu grau de especificidade dependerá do número de usos e/ou usuários alternativos que um produto ou serviço pode ter, sem que haja perda de seu valor.

A especificidade dos ativos diz respeito aos investimentos e/ou conhecimentos específicos requeridos para que um contrato seja realizado (SLATER; SPENCER, 2000). No que se refere aos investimentos necessários à transação, o papel do contrato será de minimizar investimentos desnecessários *ex-ante* que possam dificultar o compartilhamento de rendas *ex-post*. Da mesma forma, servirá como uma ferramenta para incentivar e assegurar investimentos, visto que, no surgimento de possíveis contingências, as adaptações serão rápidas e sem grandes custos (SAUSSIÉ, 2000).

⁶ Representado aqui como o tomador de decisão em um ambiente econômico.

Os ativos específicos podem ser medidos pelo grau de especificidade dos investimentos feitos por ambas as partes para participar da transação, podendo ser representada pelo nível de ativos idiossincráticos necessários à relação e também pelo grau de dependência existente entre contratado e contratante (GONZÁLEZ-DÍAZ; LOPEZ; VENTURA, 2000; WILLIAMSON, 2002; SAUVÉE, 2001).

O nível de comprometimento de ativos específicos determinará a variabilidade das obrigações das partes *ex-ante* (JOSKOW, 1987). Para Saussier e Fares (2003), a propriedade de um ativo específico vai ao encontro do direito residual de controle⁷ deste ativo, que afetará o seu poder transacional na fase de negociação do contrato e da divisão dos lucros.

Parece claro que a quantidade e qualidade dos ativos específicos a determinada transação servirá como balizador na determinação das obrigações dos atores e no grau de comprometimento destes na promoção de um contrato estável entre as partes.

Essa condição pode ser melhor analisada quando da impossibilidade de serem efetuados contratos completos, comum neste ambiente incerto e racionalmente limitado. Poderá haver uma certa resistência ao se aplicarem todos os recursos necessários para o desenvolvimento dos ativos específicos de uma transação. No momento de uma renegociação, para amenizar esse risco, os níveis de investimentos específicos devem ser levados em consideração. Assim, cada parte contratante se certifica que não será recuperado apenas seu investimento marginal mais o seu excedente, mas, também, suas despesas adicionais (NAKHLA, 2003).

Williamson (2002) relata os investimentos em ativos específicos como sendo de natureza física (equipamentos, ativos imobilizados), capital humano (treinamento, contratação, *learning-by-doing* específico), especificidade local (necessidade de localização específica), dedicação de ativos em geral (investimentos em geral efetuados na expectativa do negócio ser efetuado ou mantido) e capital de marca (atribuição da marca do produto/serviço à contratante).

⁷ Os direitos residuais de controle são considerados pelo autor como sendo o direito de utilização dos bens contratados sem que haja intervenção legal, de costumes ou de um contrato prévio.

O tipo de transação entre os atores determinará o tipo de ativo específico para tal relação. É natural esperar-se que diferentes transações requeiram diferentes investimentos específicos. Uma transação poderá determinar a contratação de vários tipos de ativos específicos. No entanto, são encontradas outras transações em que poucos ativos específicos são necessários, visto que os investimentos podem ser realocados, sem perda de valor.

Então, ressalta-se a necessidade de entendimento do quão específicos são os ativos, ou seja, se o são para o contratante ou para um determinado nicho de mercado. Para tanto, deve-se perguntar se o produto ou serviço pode ser vendido para outro contratante pelo mesmo ganho; qual seria o retorno do ativo se utilizado da melhor forma possível; ou, ainda, se a sua utilidade é realmente menor do que seu valor contratado (SYKUTA; PARCELL, 2002).

É também importante a análise da origem dos ativos específicos. Como descreve Lyons (2001), eles podem provir de um lado quando apenas um dos atores investe (*1-sided*); de ambos os lados (*2-sided*); e pode ainda beneficiar somente o investidor ou a outra parte (investimento cooperado, feito por uma das partes mas para o benefício da outra).

Essa análise é importante para determinar o grau de dependência entre as partes que transacionam. Quando ambas as partes colaboram com parte do investimento a ser previamente destinado para o desenvolvimento dos ativos específicos básicos, bem como para aqueles que possam ser incrementados, os atores se tornam mais equivalentes e os riscos de comportamentos oportunistas diminuem (uma vez que, feitos os investimentos específicos, uma das partes poderá ficar vulnerável a uma renegociação ou recontração de má-fé).

Desse modo, a análise dos ativos específicos envolvidos na transação servirá como avaliação dos diferentes graus de comprometimento e de dependência dos atores. Esses fatores indicarão uma maior ou menor necessidade de salvaguardas e renegociações que garantam um contrato estável e também, para que não haja prejuízo de nenhuma das partes no momento de um possível rompimento da relação.

2.1.5 Freqüência das transações

Entendida como o grau de recorrência ao mercado, a freqüência das transações é um componente que, juntamente com os demais elementos transacionais citados, determinará primeiramente a estrutura de governança e, se aplicável, o regime contratual requerido.

A freqüência de transações pode ser determinada pelo número de vezes que um agente precisa transacionar com outros agentes para adquirir algum produto ou serviço, seja dentro de uma estrutura já institucionalizada ou fora de seus limites. Dessa forma, de acordo com a periodicidade da transação, serão realizados acordos formais ou informais, de forma com que os custos de transação não se tornem elevados.

A freqüência das transações também será determinada pela especificidade dos ativos envolvidos em tal relação. Se há pouca especificidade, a empresa vai preferir recorrer ao mercado com mais freqüência, optando por contratos de curto-prazo (compra e venda, por exemplo). No entanto, se há um alto grau de especificidade, o grau de comprometimento e dependência será elevado e o mecanismo de governança a ser escolhido, mais formal, dependerá também do nível de incerteza da transação e do volume de material transacionado. Neste caso, buscam-se transações mais duradouras, que necessitem determinadas adaptações e que não demandem elevados custos a cada momento que necessitam ser efetuadas. Desta forma, a freqüência de recorrência ao mercado diminuirá e contratos de longo-prazo serão preferíveis. (WILLIAMSON, 1985; AUBERT; RIVARD; PATRY, 1996).

Aubert, Rivard e Patry (1996) observam que as transações de baixa freqüência são preferivelmente organizadas via mercado (contratos de curto-prazo). Nessas situações, os custos associados ao estabelecimento de uma estrutura de governança superam os custos gerados pela incerteza e pela possibilidade de comportamentos oportunistas advindos do mercado. Por outro lado, quando há maior freqüência de interação entre as partes, os custos de se efetuar um contrato são amenizados, podendo ser mais econômico, então, a efetuação de um contrato

de longo-prazo (principalmente quando o nível de incerteza é menor; caso contrário, pode-se optar por integrar verticalmente o serviço).

A freqüência das transações pode ser medida pelo número de vezes em que o serviço demanda a utilização de recursos que não os normalmente requeridos para o cumprimento das atividades. Desta maneira, a freqüência se refere ao uso de diferentes habilidades e/ou equipamentos (treinamento, avaliação, campanhas, eventos, etc), ou que envolva diferentes departamentos da empresa contratante ou contratada (comercial, jurídico, marketing, etc) para a solução de eventuais problemas ou para atender requerimentos excepcionais.

Para o estudo em questão, a freqüência das transações será considerada a proposta por Brockhoff (1992), que as referem como sendo a freqüência de contatos necessários para o alcance dos objetivos de uma das partes, então encarada como a operacionalização de transações recorrentes.

Conforme visto anteriormente, para que um contrato seja concebido, devem ser desenvolvidas ferramentas capazes de prever circunstâncias adversas (mesmo considerando-se a limitação da racionalidade humana) que diminuam o nível de incerteza, sem que a contemplação destas contingências se torne onerosa. Além disso, busca-se o estabelecimento de relações de confiança que possibilitem o investimento em ativos específicos, sem que haja o estímulo a comportamentos oportunistas. Sob esta lógica, criam-se condições para que a relação contratual seja estável.

O estudo dos elementos a serem considerados em relações inter-organizacionais não seria completo sem antes ser analisado por que e como esses relacionamentos são necessários ou desejados. Desta forma, este estudo passa a discutir as razões pelas quais as empresas decidem contratar serviços fora de suas fronteiras, ou seja, a razão de escolherem a terceirização como estrutura de governança para algumas de suas operações.

2.2 TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização pode ser definida como a delegação de serviços a empresas e/ou pessoas que estejam em um terceiro nível acima do consumidor final, ou seja, que servem, em troca de remuneração e durante um período de tempo previamente delimitado, a empresas que mantêm algum tipo de vínculo com o cliente final.

A escolha do melhor arranjo organizacional ou estrutura de governança⁸ da atividade econômica (via mercado, forma híbrida ou integração vertical) vai ao encontro das diversas características transacionais entre seus agentes com base em motivações e restrições muito particulares.

Neste estudo, a estrutura de governança do tipo híbrida (especificamente, uma relação terceirizada) parece ser a escolha mais adequada às características das transações aqui estudadas, como pode ser constatado neste capítulo.

Com relação à forma organizacional, para Barthelemy e Quelin (2000, p. 3), a prestação de serviços pode configurar como uma alternativa contrária à integração vertical⁹ das atividades (referindo-se à clássica *make or buy decision*). Quando a transação não depender de ativos específicos e a incerteza puder ser contornada por meio de salvaguardas e renegociações, a forma híbrida de governança parece ser uma alternativa à desintegração vertical.

Por outro lado, a integração vertical se configura como a melhor estrutura organizacional quando há grande investimento em ativos específicos e incerteza (ROCHA, 2002). Invariavelmente, a mediação de transações, que são realizadas fora da estrutura de mercado, exigirá investimentos em estruturas de governança especializadas (BUVIK, 2000).

⁸ Como descreve Saussier (2003): “Cada estrutura de governança é caracterizada por um regime contratual que lhe traz mais ou menos eficácia para a realização de uma transação”.

⁹ Segundo Stuckey e White (1993), integração vertical ou verticalização é uma forma de coordenação de diferentes estágios de uma cadeia que se promove quando “acordos” bilaterais não são benéficos.

A forma híbrida de governança situa-se entre o tipo de coordenação via mercado e a verticalizada (hierarquia ou firma), isto por que possui um grau intermediário de aparato administrativo, possui uma estrutura contratual mais elástica (quando comparada aos contratos de mercado) e mais legal que os contratos de verticalização. Normalmente, a transação é firmada por um contrato de médio a longo-prazo, complexos e incompletos, pois devem prever implicações presentes e futuras. Como tem autonomia de propriedade, e sua atividade produtiva independente, os incentivos e adaptações são favorecidos (WILLIAMSON, 1996).

Historicamente, as atividades quase-verticais e as estruturas híbridas de governança foram facilitadas pela abertura dos mercados que favoreceu a entrada de um número maior de fornecedores. Houve também a redução de custos no controle destas atividades devido ao advento de novas tecnologias de informação e comunicação (STUCKEY; WHITE, 1993). Um exemplo desta especialização pode ser caracterizado por alguns números da indústria automobilística, na qual a expectativa é de que em 2005 80% do valor agregado dos automóveis seja fruto do trabalho de terceiros (VELOSO; FIXSON, 2001).

A decisão de uma empresa de reter atividades que não fazem parte de suas competências principais ocorria antigamente por se levarem em consideração apenas as diferenças de custo entre a produção *in-house* (verticalização) e a opção em terceirizar. Coase (1937), utilizando-se da Teoria dos Retornos Decrescentes, observa que à medida que as empresas crescem, os custos transacionais de buscar certos serviços fora da organização tornam-se iguais, ou até menores, aos da produção *in-house*.

Hoje, representando um processo de revisão das fronteiras organizacionais, a questão da terceirização deve ser encarada sob outras perspectivas. A decisão deve levar em consideração a complexidade e a demanda do produto e as tecnologias e capacidades necessárias para a sua produção, ou seja, seus ativos específicos (LEHTINEN; TORKKO, 2002).

Neste sentido, Stuckey e White (1993), Barthelemy e Quelin (2000) e Buvik (2000) consideram imprescindível o exame da especificidade de localização, da especificidade técnica (investimentos em equipamentos, especificações de

qualidade, desenvolvimento de novos produtos, novas tecnologias e imobilizados em geral) e, por último, mas não menos importante, a especificidade de capital humano (desenvolvimento de capacidades e conhecimentos) necessários para que o produto ou serviço seja realizado no momento de se escolher a estrutura de governança de determinada operação.

Nesta análise, Stuckey e White (1993) ressaltam a importância de serem consideradas a capacidade de suporte e a qualidade oferecida pelas empresas contratadas, bem como a disponibilidade de fornecedores no mercado. A busca de informações sobre as competências, idoneidade e sobre os serviços prestados pela candidata à prestadora do serviço também são fundamentais (PLATTS; PROBERT; CÁÑEZ, 2002). Walker e Weber (1987) concordam que a inexistência de outros fornecedores, tornará o delineamento e monitoramento do contrato muito custoso.

Platts, Probert e Cáñez (2002) colocam que o clima político também deve ser analisado, visto que alguns dos serviços terceirizados, como os abordados neste estudo, são incentivados pelo governo. Além disso, o clima social (entre a empresa e seus funcionários) deve ser avaliado no sentido de serem levantadas as possíveis vantagens e desvantagens de se buscar o serviço além das fronteiras da empresa.

As indústrias metalúrgicas, por exemplo, pelo fato de possuírem sindicatos fortes e bem organizados representam um setor em que a terceirização ganha resistência e dificuldade para ser implantada. Isto porque este tipo de coordenação ainda parece representar perdas trabalhistas e de benefícios para esses trabalhadores sindicalizados e com capacidade de conseguir benefícios e salários bem maiores do que maioria dos trabalhadores de outros setores (MARCON, 1997).

Dentre todas as características supracitadas examinadas no processo de escolha da melhor estrutura de governança, a mais importante a ser considerada é o valor que a operação a ser contratada tem para as atividades da empresa. Sendo assim, a empresa que pensa em terceirizar deve considerar se as operações a serem desverticalizadas não são vitais para o seu negócio, ou seja, se elas trazem vantagens competitivas para a empresa e se são relevantes aos olhos do consumidor (ARNOLD, 2000).

Neste sentido, Proença (2000) apresenta algumas vantagens descritas por autores que defendem a terceirização das unidades de alimentação e nutrição: serviço personalizado, *know-how* sobre os processos de produção e sobre as necessidades e preferências a serem atendidas para a satisfação do cliente, redução no número de funcionários contratados pela empresa cliente, dinamismo, atenção à higiene e limpeza, controle de custos e de qualidade e pesquisas constantes para avaliar o grau de satisfação do usuário.

Ao mesmo tempo, a terceirização das unidades de alimentação e nutrição pode levar à diminuição dos riscos de obsolescência de equipamento, redução de gastos em infra-estrutura e desmobilização de ativos.

Além disso, as empresas de refeições coletivas aliviam a sobrecarga técnico-administrativa que um serviço de alimentação possa representar a uma empresa¹⁰. Isso sem levar em consideração que em momentos em que há flutuações na demanda pelo serviço de alimentação dentro da empresa (seja por férias, greves ou baixa nas vendas), a ociosidade de recursos humanos e de infra-estrutura deste setor ficará a cargo da contratada (PROENÇA, 2000). Acima de tudo, fornece à empresa cliente a possibilidade de focalizar-se em sua atividade principal.

Pode-se constatar que as razões para uma empresa verticalizar ou não suas unidades de alimentação e nutrição e o comprometimento dos atores para com a relação de prestação de serviço está ligada aos custos das transações que se configuram ao longo da relação. A especificidade de ativos, a regularidade com que o prestador interage com o cliente final, as incertezas ambientais e comportamentais e, também, a freqüência de adaptações necessárias para que o serviço seja prestado sinalizam a importância de serem bem entendidos.

Finalmente, os custos de transação devem ser especialmente analisados, pois representam os custos formadores da unidade básica de uma transação, os contratos. Estes serão representativos, pois são a maneira de formalizar os esforços *ex-ante* e *ex-post* para que a relação entre seus atores seja estável.

¹⁰ De acordo com Mezomo (1994), um serviço de alimentação hospitalar consome de 12% a 13% do investimento de um hospital, de forma que muitos administradores optam por terceirizar o serviço.

2.3 OS CONTRATOS

A ECT serve de arcabouço teórico para elucidar o motivo pelo qual as relações de terceirização são explicadas não apenas através de uma visão econômica, mas também pelo entendimento das trocas individuais que são guiadas por contratos, que acabam por regular os riscos e construir a fundamentação dessas relações.

Os riscos e custos de uma transação podem ser minimizados ao passo em que são elucidadas as características e expectativas dos atores envolvidos nas transações contratadas. Assim, pode-se formular contratos capazes de monitorar as atividades acordadas e que permitam a estabilidade do relacionamento.

Os contratos podem ser entendidos como estruturas institucionalizadas que regem os direitos, os deveres e as expectativas de uma transação acordada entre dois agentes. Ou seja, ele configura-se como ícone central na análise dos modos de coordenação, facilitando o respeito e a harmonização dos interesses individuais em uma sociedade descentralizada (BROSSEAU, 1995).

Os contratos de terceirização de serviços devem contemplar as dimensões do contexto em que se inserem de maneira ainda mais cuidadosa, visto a intangibilidade de suas expectativas e resultados. Para tanto, sua fundamentação deve ser baseada em uma visão detalhada da cultura do cliente para que a relação se construa em bases sólidas, estáveis, mas flexíveis (BRÉCHEMIER; SAUSSIÉ, 1999).

Os contratos de terceirização implicam em uma autonomia jurídica entre as partes contratantes, permitindo recorrência à uma terceira parte em caso de conflito. Para Ménard (2001), os contratos são obrigações recíprocas suportadas por aspectos que devem ser mutuamente vantajosos de acordo com os interesses das partes integrantes. No entanto, esta busca pelo equilíbrio entre as partes (formalizadas através dos contratos) pode gerar tensões.

Assim, é apropriado colocar em prática dispositivos de supervisão para avaliar os resultados das ações das partes a fim de recompensar ou reprimir os conflitos.

Neste sentido, os contratos definem os procedimentos (comportamentos, recompensas e punições) e instituem dispositivos para que sejam executados (BROSSEAU, 1995).

Os conflitos e os diferentes comportamentos dos atores envolvidos em uma transação podem ser explicados através da ECT, que contempla os elementos transacionais e comportamentais que caracterizarão uma determinada relação. No entanto, a teoria elucida as dificuldades de serem previstos todos os acontecimentos futuros concernentes ao contrato. Com vistas a esta série de dificuldades, as partes normalmente optam por deixar lacunas contratuais a serem negociadas posteriormente. Por isso, quando se estuda o delineamento dos contratos, é factível a observância de sua incompletude¹¹.

Como descrevem Brousseau e Fares (1998), os contratos incompletos são a combinação de investimentos específicos que não podem ser contratados e a limitação cognitiva e informacional dos atores envolvidos nas transações. Ou seja, a elaboração de contratos incompletos é consequência de assimetrias de informação¹² que incapacitam os agentes de antever e verificar objetivamente todas as possíveis contingências¹³, bem como de especificar todas as regras para as disputas (previstas ou não), resultando em documentos confusos e dúbios (SAUSSIER, 1998; FINE, 2000).

Pode-se observar que a existência de contratos incompletos deve-se à falhas institucionais que impedem as partes de se comprometerem em certas variáveis, já que o contrato não é executável (BROUSSEAU; FARES, 1998). Essas ineficiências são fruto dos custos de transação.

A incompletude contratual é uma característica determinada não apenas pelas incertezas relacionadas ao ambiente, mas também pela falta de conhecimento sobre os comportamentos e reações dos atores envolvidos na transação. A busca de

¹¹ Para Williamson (1993) e Saussier (2003), a teoria dos contratos incompletos é a formalização da teoria dos custos de transação.

¹² Segundo Rocha (2002) “completa” e “perfeita” são qualidades distintas da informação. Diz-se que ela é completa se são conhecidas todas as possibilidades de trajetórias e de estados da natureza. É perfeita quando se sabe o exato posicionamento dos agentes nesse complexo de possibilidades. A *assimetria* incorre no fato de que alguns agentes têm a informação mais completa e/ou perfeita que outros.

informações é uma etapa importante que pode incidir em custos *ex-ante* menores que os custos *ex-post* necessários ao delineamento de salvaguardas. Assim, todas as etapas devem ser monitoradas no sentido de serem minimizados os custos de transação do relacionamento como um todo.

Outro ponto importante a ser discutido com relação à incompletude dos contratos está relacionado aos investimentos necessários para a otimização da relação. Um modelo de contrato incompleto pode ser explicitado pela Figura 1 (BRÉCHEMIER; SAUSSIÉ, 1999). Na data 0, as partes assinam o contrato, no qual muitas dimensões da transação (e investimentos específicos) não são especificadas e difíceis de serem descritas. Então, o contrato torna-se incompleto. Na data $\frac{1}{2}$, os investimentos e esforços são escolhidos. Na data 1, visto que os investimentos foram efetuados, o contrato é renegociado. No entanto, conforme asseveram Brousseau e Fares (1998), como os investimentos não foram especificados *ex-ante*, ambas as partes farão um investimento menor devido ao receio de que a outra parte (especialmente a parte com maior poder de barganha) capture *ex-post* a rentabilidade de seu investimento.

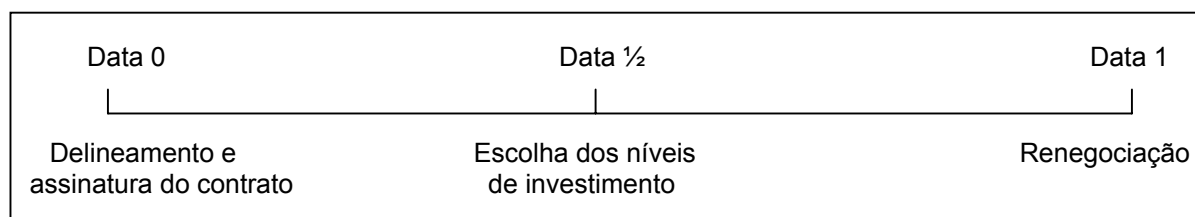


Figura 1 - Modelo evolutivo dos contratos incompletos

Fonte: Bréchemier e Saussier (1999)

Esse modelo ilustra perfeitamente os riscos e incertezas resultantes da execução de contratos incompletos. De acordo com Nakhla (2003), os riscos e incertezas podem ser atribuídos a três formas: risco das atividades não serem efetuadas da melhor forma; risco de não serem desenvolvidas as capacidades dos atores, ou seja, ativos específicos em sua totalidade e, risco dos atores não possuírem ou não terem estabelecido as competências necessárias para o cumprimento do contrato.

¹³ As contingências citadas por este e demais autores são frutos de assimetrias de informações e comportamentos oportunistas dos agentes.

Tirole *apud* Aubert, Rivard e Patry (1996) identifica quatro fatores que impedem que os contratos sejam descritos de forma completa, quais sejam: dois *ex-ante*: (i) devido à existência de muitas contingências que seriam impossíveis de serem listadas e (ii) a complexidade na estimação das probabilidades existentes para cada uma das contingências. E dois *ex-post*: (i) o gerenciamento destes contratos se tornaria muito oneroso e (ii) os custos legais poderiam prevenir uma das partes de fazer uso da corte para executar um contrato em disputa.

Para tanto, os mecanismos de governança servem como forma de preencher o *gap* oriundo desses contratos, ao passo que descrevem leis, processos de monitoramento e sistemas de incentivo que promovem comportamentos desejáveis e inibem os indesejáveis (SAUVÉE, 2002). No entanto, o desafio das instituições se baseia no encontro de meios capazes de criar esses processos e sistemas, sem que a transação e o contrato em si se tornem onerosos.

Desta forma, antes da realização do contrato, as partes envolvidas devem tomar conhecimento das atividades a serem desenvolvidas durante o cumprimento do mesmo. Entretanto, alguns problemas parecem ser inevitáveis. Knoepfel e Burger (1987), ao analisarem a gestão de contratos relacionados a projetos, descreveram alguns destes problemas:

- Baixa ou alta estimativa de procedimentos legais;
- Estabelecimento do contrato de forma precipitada ou prolongada (muitas pressões conduzindo a cláusulas contraditórias, confusas e ineficientes ou negociações que tomam muito tempo);
- Contradições entre o contrato e arranjos organizacionais favoráveis (trabalho organizacional não realizado na sua totalidade ou que não tenha sido efetuado antes da contratação).

O delineamento de contratos flexíveis (ainda que fundamentalmente incompletos) é uma alternativa aos riscos dos contratos incompletos. A flexibilidade garantiria possíveis adaptações em condições de mudanças econômicas, ou quando do surgimento de distúrbios que não foram calculados devido a erros e omissões (WILLIAMSON, 2002).

Como colocam Claro, Zylbersztajn e Omta (2004), Sauvée (2001), essas adaptações não são apenas uma forma de solucionar as disputas conjuntamente; elas acabam por levar a um planejamento conjunto e cooperativo (ambos os atores participam da formulação de novos processos) de ações futuras que irão alcançar um entendimento mútuo.

Conforme mencionado, as imperfeições contratuais resultarão na delimitação de contratos flexíveis e incompletos, possibilitando a renegociação. Nakhla (2003) coloca que quanto maior a frequência e a força das incertezas e quanto mais tarde elas ocorrerem, maiores serão os custos das salvaguardas e ajustes necessários.

Segundo Nadalini (2002), Bréchemier e Saussier (1999), Williamson (1985), para que as relações contratuais perdurem, algumas ferramentas podem ser utilizadas. São elas:

- Mecanismos de adaptação: o surgimento de problemas certamente gerará procedimentos específicos para seus ajustes. Pode-se então implementar salvaguardas mecânicas capazes de realinhar os incentivos, incluindo penalidades e recompensas;
- Mecanismos de divisão de riscos: definição dos *trade-offs*, em que os desalinhamentos possam ser absorvidos;
- Disponibilidade de informações para que alterações contingenciais possam ser realizadas: ambos os atores devem compartilhar informações para que ajustes devido à incerteza (alterações no custo de produção por um lado e na demanda por outro, por exemplo) possam ocorrer. Importante nesta etapa é a definição dos níveis de investimento em ativos específicos necessários para as alterações;
- Arbitragem: os contratos devem conter cláusulas que evitem que a solução das disputas seja levada aos tribunais. Mecanismos especializados podem ser implementados, contratando-se uma terceira parte para governar a transação e resolver conflitos potenciais; a nomeação de um árbitro para que as disputas não sejam litigiosas é recomendada. Podem ser utilizadas, ainda, penalidades para o não cumprimento de condições e cláusulas regulatórias.

Com base na previsibilidade de possíveis conflitos ou sanções comportamentais que possam levar a uma ruptura da simetria entre as partes como coloca Ménard (2001), torna-se vital a compreensão das áreas que têm o mais alto risco de sofrerem alterações ou turbulências. As zonas de maior instabilidade devem ser identificadas para que os atores possam se precaver, da melhor forma possível, através de salvaguardas e cláusulas passíveis de serem adaptadas e renegociadas a fim de que a relação mantenha-se estável.

Para tanto, os contratos deverão ser criados em conjunto com os profissionais que irão atuar no serviço (neste caso, um nutricionista e o representante da empresa que ficará responsável pela supervisão do serviço prestado) para que o contrato se cumpra dentro dos requisitos estabelecidos (MEZOMO, 1994). Busca-se um maior conhecimento e entendimento das fases de cumprimento do contrato com o objetivo de que suas cláusulas e salvaguardas sejam explicitadas previamente com o intuito de motivar a interação entre os atores e antever possíveis conflitos.

Busca-se, de forma geral, a minimização dos custos operacionais que devem ser controlados mediante análise constante das cláusulas contratuais. No entanto, como coloca Bréchemier e Saussier (1999), as transações não podem ser governadas exclusivamente por contratos (a longo-prazo), mas deve-se utilizar também meios extra-contratuais.

Nas situações em que soluções contratuais não são implementadas de forma eficaz, soluções extra-contratuais ou organizacionais (estruturas de governança) são necessárias (BRÉCHEMIER; SAUSSIÉ, 1999; BROUSSEAU; FARES, 1998). Assim sendo, o contrato já não especifica apenas os ativos transacionados, mas o modo dela se realizar. Tais mecanismos são mais organizacionais do que contratuais no sentido de que o contrato não é suficiente para governar a transação.

Desta forma, o delineamento do contrato deve estar intimamente ligado à estrutura de governança escolhida que configura a relação entre dois atores. Williamson (1985) cita as distinções contratuais descritas por Macneil (1978): o contrato clássico é aplicado em situações que a estrutura de governança é o mercado; o contrato neoclássico ou relacional está regido sob uma estrutura de governança híbrida.

O contrato relacional é freqüentemente utilizado em transações de longo-prazo e por isso considera a incerteza do mercado, a dificuldade de serem previstas todas as contingências (racionalidade limitada) e os perigos de disputas e de comportamentos oportunistas na tentativa de solucionar os possíveis problemas. Já o contrato clássico é normalmente aplicado a transações discretas, sendo irrelevante a identificação das partes, pois ele é efetuado em um mercado ideal onde não são necessárias previsões futuras, pois está baseado nas regras legais, na formalização de documentos e em transações autoliquidáveis.

Esta diferenciação pode ser melhor visualizada através do Quadro 1, adaptado de Kern e Willcocks (2000); Nakhla (2003), que se baseia no grau de comprometimento dos atores envolvidos na transação para classificar os tipos de contrato.

Elementos Contratuais	Contrato Clássico	Contrato Relacional
Duração	Curta duração	Longa duração
Nº de partes envolvidas	Duas	Ao menos duas
Obrigações	Definidas externamente (pela sociedade, leis e costumes)	Descritas e administradas pelos envolvidos na relação
Expectativa das relações	Pequena turbulência	Conflitos e futuros problemas resolvidos através de cooperação
Relações pessoais	Limitadas	Importantes
Solidariedade contratual	Inexistente	Forte ênfase na regulação legal e própria, ajustes internos dependente da satisfação
Transferência	Completa	Limitada, as trocas são fortemente limitadas às partes envolvidas no contrato
Cooperação	Apenas as relações acordadas	Cooperação baseada na confiança e passível de avaliações e planejamentos futuros
Planejamento	Sem planejamento futuro	Planejamento flexível de acordo com o ambiente futuro
Avaliação e especificidade	Baseada nas trocas	Todos os aspectos, benefícios futuros são considerados
Poder	Relações previamente descritas	De acordo com o grau de dependência
Divisão de benefícios e danos	Divisão clara	Compartilhamento não especificado, possibilidade de ajustes para suprir possíveis danos e benefícios
Solução de problemas	Dirigida pelo poder	Mútua sensata

Quadro 1 – Principais diferenças entre os contratos clássicos e relacionais

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Kern e Willcocks (2000); Nakhla (2003).

O quadro acima demonstra o alto grau de flexibilidade dos contratos relacionais. Estes tipos de contrato sugerem o desenvolvimento de uma estrutura de governança relacional em que a confiança e a cooperação entre os atores são as

características mais importantes da relação. As possíveis disputas não são resolvidas apenas através de salvaguardas contratuais, mas a partir de um sistema de ajustes e de entendimento mútuo (POPPO; ZENGER, 2002).

Uma estrutura de governança relacional é vista como um complemento necessário aos limites passíveis de adaptação dos contratos. Ela é definida levando-se em conta os fatores exógenos (demandas e restrições ambientais) e internos ou específicos à relação (confiança, dependência, cooperação e satisfação). Dentre os fatores exógenos, as características do mercado ou do setor em questão e o ambiente institucional são os mais importantes (SAUVÉE, 2001; POPPO; ZENGER, 2002).

O próximo item destina-se à descrição do setor de refeições coletivas e ao exame das características contratuais observadas entre as essas empresas e suas contratantes à luz da teoria dos custos de transação.

2.4 O SETOR DE REFEIÇÕES COLETIVAS

Conforme verificado no item anterior, são vários os elementos comportamentais e transacionais que interferem no resultado e no custo das transações que se desenvolvem pelas diversas estruturas de governança que compõe o mercado. As relações entre empresas de refeições coletivas e suas contratantes não poderiam ser diferentes.

O setor de refeições coletivas é representado por todos os estabelecimentos envolvidos com a produção e a distribuição de refeições para qualquer tipo de coletividade, por exemplo, empresas, escolas, hospitais, asilos, prisões, comunidades religiosas ou forças armadas (PROENÇA, 1996).

Assim, ao contrário dos restaurantes comerciais, o setor de refeições coletivas atende a uma clientela definida, comunidade legítima ou de fato. O consumidor de refeições coletivas, denominado comensal, pode ser considerado cativo quando se encontra nos subsetores de saúde e assistência social, prisões,

forças armadas, ensino para crianças, bem como empresas com localização isolada. Já o consumidor da refeição no trabalho e do ensino é analisado como relativamente cativo, pois pode, muitas vezes, optar sobre a utilização da unidade de refeição coletiva disponível (PROENÇA, 2000).

Esse segmento, por sua vez, pode ser dividido em três tipos: empresas de refeições/convênio; unidades de refeições coletivas/autogestão; e empresas de refeições coletivas/prestadoras de serviço (ABERC, 2005; MI, 2002).

As empresas de refeições/convênio não produzem as refeições. Fazem o gerenciamento e o controle de um sistema de tíquetes utilizados para pagamento de refeições em restaurantes comerciais. No sistema de refeições coletivas/autogestão, a própria empresa encarrega-se de providenciar instalações e equipamentos, contratar e treinar equipe especializada, adquirir matéria prima e gerir todo o processo de produção e distribuição de alimentos. Já as empresas de refeições coletivas/prestadoras de serviço são empresas do ramo de administração de unidades de alimentação e nutrição, denominadas concessionárias ou cozinhas industriais, contratadas para fornecer alimentação para a clientela de uma empresa contratante (MI, 2002; PROENÇA, 1996).

Este estudo ocupa-se da análise das relações entre as empresas de refeições coletivas, responsáveis pela prestação de serviço de alimentação a uma empresa ou instituição contratante, que deseja conceder o benefício alimentação aos seus trabalhadores. A prestação deste tipo de serviço é definida a partir da decisão de uma empresa contratante em terceirizar seu serviço de alimentação, por um período pré-definido e, em troca disso, pagar à contratada uma certa quantia.

Essa relação pode-se dar através da compra de serviços de refeições transportadas, através da contratação de um profissional técnico que responda apenas pela supervisão da produção da alimentação ou através da contratação de profissionais que se responsabilizem por todo o processo produtivo da alimentação, desde a compra de matéria-prima, confecção e distribuição da refeição. Nos dois últimos casos, o serviço ou restaurante localiza-se dentro das dependências da empresa contratante.

2.4.1 Considerações históricas

As primeiras cozinhas industriais surgiram durante a 2ª Grande Guerra, na Inglaterra, para resolver o problema de distribuição de alimentos em decorrência do racionamento de gêneros alimentícios. Entre 1940 e 1943, as fábricas e outras instituições européias com mais de 250 empregados implantaram cozinhas industriais. Entre 1955 e 1965 é que houve a organização legal do setor na França, sendo que nos demais países da Europa, o desenvolvimento de empresas de refeição ocorreu mais tardiamente: nas décadas de 60 e 70 (PROENÇA, 1996; SANTANA, 1997).

No Brasil, ao contrário do ocorrido na França, a primeira concessão de serviços de refeições coletivas surgiu cerca de 20 anos depois. No início dos anos 30, a industrialização ocasionou uma ocupação diferente dos espaços geográficos, com a mudança das populações do meio rural para o meio urbano, apresentando, como consequência, o desenvolvimento de todos os serviços de apoio às mesmas. Além disso, a ocupação da mão-de-obra feminina causou um declínio nas refeições domiciliares, incentivando a criação de serviços relacionados à alimentação, tanto comercial como para coletividades (PROENÇA, 1996).

Ainda no final da década de 30, o governo Vargas, com o objetivo de amenizar as constantes manifestações realizadas pelos trabalhadores e manter a tranqüilidade social, política e econômica, instituiu a obrigatoriedade das empresas com mais de 500 empregados instalarem um refeitório (Decreto - Lei nº 1.228, 02.05.39) e criou o SAPS (Serviço de Alimentação da Previdência Social), órgão que, por quase trinta anos, entre outras atividades, administrou diversos restaurantes para trabalhadores, inclusive um localizado na União Nacional dos Estudantes (PROENÇA, 1996; MARCON, 1997).

Em 1941, a Companhia Siderúrgica Nacional foi a primeira indústria a construir uma unidade de produção de alimentação a seus trabalhadores. Em 1947, o Serviço Social da Indústria (SESI) montou um serviço de refeições transportadas e o Serviço Social do Comércio (SESC) um refeitório central. A década de 40 é relacionada ainda com o início da estruturação da produção de alimentação coletiva

para o subsetor da saúde, com o surgimento de unidades organizadas em hospitais. Na década de 50, com a implantação de muitas empresas multinacionais, as quais se situavam, muitas vezes, fora da área central, fez com que o aumento do número de restaurantes dentro das empresas se tornasse indispensável (PROENÇA, 1996).

Ainda na década de 50, iniciou-se a produção de refeições dentro das universidades. No final dos anos 60, após algumas questões relacionadas ao financiamento dos Restaurantes Universitários (RUs), os estudantes universitários carentes eram contemplados com uma bolsa de alimentação. A construção de universidades em áreas afastadas do centro das cidades, forçaram o oferecimento de refeições nos RUs, na década de 70. (PROENÇA, 1996).

A expansão dos serviços de refeições coletivas em empresas foi impulsionada pelo Programa de Alimentação do Trabalhador - PAT instituído pela Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976 e regulamentado pelo Decreto nº 5, de 14 de janeiro de 1991. Por suas normas, o atendimento aos trabalhadores de baixa renda é priorizado. Aqueles trabalhadores que ganham até cinco salários mínimos mensais pagam, no máximo, 20% do valor da refeição, sendo o restante assumido pela empresa e pelo Governo (MTE, 2003).

O objetivo do programa é a melhoria das condições nutricionais e de qualidade de vida dos trabalhadores, bem como o aumento da sua capacidade física, da resistência à fadiga e a doenças. Isso implica, para o governo, na redução de despesas e de investimentos na área da saúde, no crescimento da atividade econômica e no bem-estar social. Para as empresas, as vantagens do Programa são a redução dos riscos de acidentes de trabalho, o aumento da produtividade, maior integração entre trabalhador e empresa, redução do absenteísmo e da rotatividade, isenção de encargos sociais sobre o valor da alimentação fornecida e incentivo fiscal (dedução de até 4% no imposto de renda devido) (MTE, 2003).

É importante ressaltar que foi somente na década de 70 que o estímulo proporcionado pelo PAT e o crescimento da economia industrializada possibilitaram o surgimento das primeiras empresas especializadas em refeições coletivas, denominadas concessionárias de alimentação ou empresas de refeições coletivas (PROENÇA, 1996).

Foi a partir de então, que surgiram empresas especializadas na terceirização de serviços de refeições para coletividades, propiciando um aumento no número de empresas que requisitavam tais serviços (PROENÇA, 1996). Desde então, a maioria dos relacionamentos entre contratantes e contratadas já era formalizado através de contratos de prestação de serviços.

2.4.2 Contratos do setor de refeições coletivas

O tipo de relação existente entre as empresas de refeições coletivas e suas contratantes determina a formulação e execução de um contrato do tipo relacional. Isto porque a relação caracteriza-se pelo envolvimento de duas partes as quais são responsáveis pelo delineamento, negociação e gestão de contratos de longo-prazo.

Os contratos de longo-prazo se destinam a dar apoio e a prover meios de coordenação¹⁴ requeridos por algumas características típicas deste tipo de transação. Mas, devido ao elemento incerteza, os contratos de longo-prazo podem apresentar lacunas na coordenação de investimentos complementares (ou *ex-post*), de reajuste de preços ou ainda acabam por especificar, impropriamente, fatores importantes (MÉNARD, 2001; WALDEN, 2002).

Nesse sentido, ao passo que a incerteza relacionada a pedidos futuros do contratante aumenta, conseqüentemente, os fornecedores passam por ajustes de custos, tornando difícil o delineamento de um contrato completo (WALKER; WEBER, 1987).

Diante desses elementos, é factível a possibilidade de surgimento de problemas que são resolvidos mutuamente através de ajustes internos. A estabilidade contratual é favorecida pela relação pessoal próxima de cooperação e confiança comum aos contratos relacionais e que normalmente caracteriza este tipo de relacionamento. Apesar da limitada transferência das atividades, o planejamento

¹⁴ Segundo Simon (1991) a coordenação ocorre com o intuito de se tornarem mais estáveis as expectativas sobre o comportamento do ambiente.

das mesmas deve ser flexível para que sejam atendidas as necessidades em constante mutação neste ambiente dinâmico e incerto no qual estão inseridos.

As transações realizadas entre as empresas de refeição coletiva e seus contratantes podem ser caracterizadas pela prestação de um serviço pelas primeiras – o fornecimento de refeições –, e o pagamento do serviço prestado pelas segundas. Os tipos de contratos podem variar de acordo com a amplitude do serviço e a forma de pagamento. Mezomo (1994) e Marcon (1997) descrevem três principais opções de contratos:

1. Mandato de Preço Fixo/Garantido ou Gestão Integral: a concessionária se encarrega de todas as fases do processo, desde a escolha dos fornecedores, até o serviço propriamente dito, neste caso, os funcionários são contratados e preparados pela concessionária. As compras são realizadas pela concessionária, em nome do cliente e a forma de pagamento pelo serviço prestado é a diferença entre o preço estabelecido anteriormente e o custo total da refeição. Este tipo de administração exige um alto grau de confiança e negociação entre as partes;
2. Mandato ou Mandato Puro: a concessionária responsabiliza-se pelo quadro de funcionários e *know-how*. O contratante se encarrega do fornecimento de matéria-prima. A cobrança é realizada através de taxas de administração, normalmente representada por um percentual do custo de produção das refeições;
3. Parceria: a prestadora de serviços pode supervisionar o processo de atividades. O cliente é responsável pela administração da unidade e pelas compras do necessário para garantir a produção de refeições. Neste caso, é cobrada uma taxa de administração do serviço.

Com relação aos procedimentos e responsabilidades, itens como tipo de serviço, padrão dos cardápios, horários, estimativa do número de refeições por serviço, compra e manutenção de equipamentos, limpeza e destino do lixo, uso de áreas da empresa contratante (como banheiros e áreas de circulação), despesas administrativas, contratação, salários e encargos sociais deveriam ficar claros quando da efetivação do contrato.

Dentre os impasses provenientes de incertezas presentes em contratos de refeições coletivas, as mais significativas referem-se à demanda e ao custo de produção. O número de refeições, além de variar diariamente de forma sutil, pode sofrer grandes oscilações de acordo com a época do ano, que pode estar intimamente ligada às atividades da contratante, podendo acarretar em um atendimento de má qualidade ou capacidade ociosa de instalações e pessoal.

Como a quantidade de refeições em contratos de longo-prazo é definida com bastante antecedência ao início das atividades e à confirmação da demanda, a empresa contratada pode ser surpreendida por um número de refeições maior ou menor. Esses problemas podem ser difíceis de serem contornados *ex-post*, pois demandam um redimensionamento de todo o serviço e, conseqüentemente, a renegociação do preço acordado *ex-ante*.

As oscilações no custo de produção também devem ser salvaguardadas por cláusulas de reajustes de preços. A inconstância do mercado leva a oscilações no preço da matéria-prima e da mão-de-obra, que se não bem previstos, podem acarretar em uma queda na margem de lucro da prestadora de serviço e prejudicar o seu resultado operacional. Dependendo do tipo de contrato, o pagamento é realizado por unidade de refeição, não importando o custo de produção. Nestes casos, busca-se a renegociação contratual. Prefere-se então que situações como esta estejam salvaguardadas no contrato, pois as renegociações podem ser turbulentas, elevando os custos da transação.

Para diminuir os custos operacionais, a comunicação entre os elementos-chave do processo é fundamental. O gerente deve ser um bom comunicador nos níveis interpessoal, técnico e comercial. Uma boa comunicação pode resultar na identificação precoce de problemas, pode amenizar as dificuldades de distâncias geográficas e determinar a redução das incertezas. Além disso, uma boa comunicação melhora a percepção do cliente relacionada à sinceridade e honestidade do prestador de serviço (KERN; WILLCOCKS, 2000).

A comunicação entre as empresas normalmente ocorre através da Nutricionista (chefe da produção) e um representante da empresa contratante (interlocutor) responsável pela avaliação e resolução de problemas. O controle das

atividades, da qualidade do serviço e da satisfação do cliente dá-se normalmente por meio de observação participativa deste representante. A comunicação pode ser formal, por meio de relatórios, ou informal, pela realização de encontros ou reuniões.

A incerteza da contratante quanto à qualidade do serviço a ser prestado é uma característica bastante comum na contratação de serviços de refeições coletivas. O desempenho dos funcionários no relacionamento pessoal com o comensal, a matéria-prima utilizada na confecção das refeições e o atendimento às preferências de paladar deste cliente são características difíceis de serem mensuradas e explicitadas no momento da efetuação de um contrato.

Como colocam MAZE *et. al.* (2001), outra característica importante é que a qualidade entendida pelo produtor não necessariamente é a mesma percebida pelo consumidor. Assim, como garantir a manutenção constante e homogênea da qualidade de alimentos? A contratação de aspectos tão subjetivos como esses, causadores de assimetrias de informação, é bastante difícil pois suas características sensoriais não podem ser asseguradas.

Torna-se importante aqui ressaltar que, neste tipo de relacionamento, o consumidor final não tem o papel decisivo, uma vez que o contrato é firmado entre a empresa de refeições coletivas e o representante da coletividade. Ou seja, as decisões quanto à qualidade do serviço prestado caberá à empresa contratante e não ao comensal. Desta forma, a negociação do contrato deve prever a gestão de problemas relacionados às dificuldades de relacionamento e comunicação entre o comensal e o fornecedor de refeições, além de questões referentes à qualidade do serviço prestado, demanda e preço.

Alguns autores¹⁵ ressaltam a dificuldade dos gestores em atenuar o elemento incerteza. Isto porque, conforme observado, além das incertezas ambientais, o setor de serviços ainda é fortemente afetado pela falta de informações com relação a como e quando atender aos desejos do consumidor (que normalmente não está em contato direto com a prestadora).

¹⁵ González-Díaz, López e Ventura (2000); Aubert, Rivard e Patry (1996); Larsson e Bowen (1989); Erramilli e Rao (1993).

Assim, como afirmam Bréchemier e Saussier (1999), se o contrato não pode especificar o exato nível de qualidade requerido, um fornecedor pode decidir em reduzir seus custos de produção, afetando a qualidade enquanto ainda estará atendendo aos termos do contrato. Neste sentido, a busca de informações sobre a reputação da candidata à prestadora de serviço é imprescindível.

Por outro lado, a prestadora de serviço deve buscar informações sobre a contratante, para que o contrato delineado sirva como um mecanismo de incentivo para o alcance da qualidade desejada pelo cliente. Porém, apenas as trocas de informações *ex-ante* não são suficientes para garantir a manutenção das transações. O prestador de serviço deve prever a demanda contínua de esforços no sentido de serem reduzidas as assimetrias, solucionadas as contingências e revistas cláusulas que podem garantir a continuidade da relação.

Portanto, o sucesso dos serviços de refeições coletivas parece não estar somente restrito ao gerenciamento do seu dia-a-dia, ou ao cumprimento das atividades acordadas. É fundamental para a sua sobrevivência, também, uma visão estratégica quanto ao delineamento de um contrato flexível que consiga imaginar as possibilidades e restrições do ambiente em que as firmas se inserem, contemplando as dimensões específicas da transação afetadas pela incerteza.

Diante dos temas apresentados neste capítulo, pode-se construir um esquema analítico (Figura 2) que contempla os conceitos e categorias que os compõe e que guiam a coleta e análise de dados.

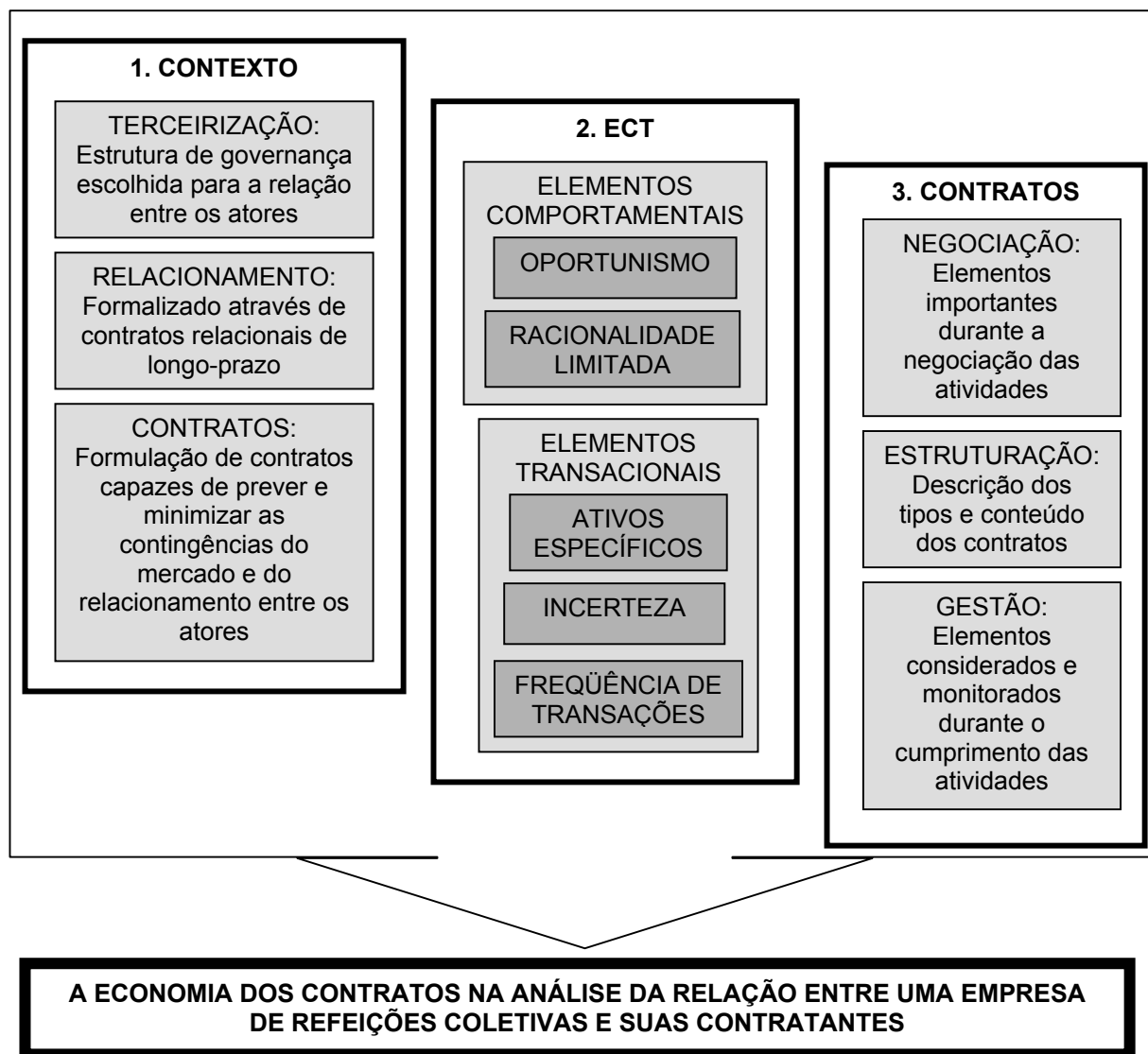


Figura 2 – Esquema analítico da pesquisa

Inicialmente, o esquema apresenta o contexto das relações a serem analisadas, devido à estrutura de governança do tipo terceirizada que se corporifica através de contratos de longo-prazo. Esses contratos objetivam facilitar a manutenção da relação entre os atores e minimizar os custos de transação.

Conseqüentemente, são essas características do contexto em que os atores se inserem que determinarão a expressão dos elementos comportamentais e transacionais em todas as fases do relacionamento. Busca-se analisar como as diferentes categorias, oportunismo e racionalidade limitada, bem como a incerteza ambiental e comportamental e a freqüência de transações e especificidade dos ativos necessários à relação interferem desde a negociação e formulação do contrato até a gestão e monitoramento das atividades acordadas pelo mesmo.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta o método de pesquisa escolhido para alcançar os objetivos propostos, abordando a forma como os dados foram coletados e suas etapas de análise. Ao final, apresenta-se uma figura esquemática do método do estudo.

3.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO

O escopo deste estudo está nas relações contratuais entre uma empresa de refeições coletivas e suas contratantes. O estudo foi realizado tendo como objeto os contratos cumpridos na Regional Sul de uma empresa prestadora de serviço de refeições coletivas, definida por conveniência, que concordou em disponibilizar as informações necessárias para o sucesso do mesmo.

Além dos 92 contratos examinados, foram realizadas entrevistas com os responsáveis pela formulação, negociação e cumprimento dos contratos (dados primários), com a intenção de analisar a dinâmica de negociação e formulação dos contratos, e as características comportamentais e transacionais observadas quando do seu delineamento e durante o gerenciamento das atividades acordadas.

Apesar da escolha do objeto de estudo não ter sido intencional, é válido destacar que a empresa escolhida é de capital estrangeiro (anglo-francesa) que possui negócios no Brasil há cerca de 30 anos. Atualmente, é considerada a maior empresa de refeições coletivas do mundo e é responsável pelo maior número de refeições servidas no país e no Rio Grande do Sul. Os contratos analisados fazem parte do total de contratos firmados na Regional Sul (Santa Catarina e Rio Grande do Sul).

Visando atingir o objetivo geral deste estudo, ou seja, analisar “como” os contratos que regulam as relações entre empresas de refeições coletivas e suas contratantes são estruturados, negociados e geridos de forma a contribuir para que haja estabilidade contratual, optou-se por utilizar o estudo de caso como estratégia de pesquisa (YIN, 2001; ROESCH, 1999).

O estudo foi realizado em caráter exploratório, com a análise qualitativa e quantitativa de dados (ROESCH, 1999). A pesquisa qualitativa ocupou-se de entrevistas semi-estruturadas com executivos da empresa (dados primários); os dados secundários foram obtidos através da pesquisa quantitativa que utilizou os contratos para subsidiar a análise estatística realizada (frequência e correlação).

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada em duas etapas, utilizando o método de Triangulação, descrito por Yin (2001), no qual o pesquisador emprega três fontes para o levantamento e comprovação dos dados (setor comercial e operacional da empresa e os contratos).

Na primeira etapa, foram conduzidas, pessoalmente, sete entrevistas. Os dois gerentes comerciais foram entrevistados com o objetivo de serem levantados os dados referentes à negociação dos contratos, responsabilidade do setor comercial da empresa. Posteriormente, realizou-se a entrevista com os quatro gerentes operacionais, responsáveis pela gestão das atividades contratadas. Por último, o diretor da Regional Sul foi entrevistado com a intenção de reafirmar os depoimentos anteriores.

O roteiro de entrevista utilizado nesta etapa apresenta-se no Apêndice A. As perguntas foram divididas de forma com que as diferentes etapas do relacionamento fossem melhor elucidadas. Também, entre parênteses foram colocadas algumas características que buscava-se observar na relação entre a empresa de refeições coletivas e suas contratantes.

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. A análise de conteúdo permitiu a descrição do processo de negociação e formulação dos contratos e, ao mesmo tempo, sugeriu algumas contingências que demandam esforços dos atores para serem minimizadas durante a gestão dos contratos.

Os resultados das entrevistas sugeriram alguns elementos que poderiam ser melhor elucidados através da análise dos contratos. Assim, a partir do referencial teórico e do resultado das entrevistas, formulou-se a matriz de análise dos contratos, descrita no Apêndice B.

A segunda etapa constituiu-se da observação direta dos 92 contratos efetuados pela Regional Sul, os quais foram analisados *in loco*. Para tanto, utilizou-se o Apêndice B como apoio, o qual é fruto de um embasamento teórico, representado no esquema analítico da pesquisa (Figura 2), e dos resultados das entrevistas. Desta forma, com a análise dos dados obtidos através dos contratos, pôde-se descrever os tipos e o conteúdo dos contratos e, principalmente, confirmar se as características implícitas da relação (elementos transacionais e comportamentais levantados a partir das entrevistas) são formalizadas através dos contratos.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Uma análise qualitativa (Roesch, 1999) foi realizada utilizando-se a transcrição das entrevistas. Os principais fatores relacionados à negociação, delineamento e gestão dos contratos relatados pelos entrevistados são descritos posteriormente.

Os dados coletados dos contratos originaram uma série de dados dicotômicos à medida que certas cláusulas se faziam presentes (S) ou ausentes (N) nos contratos. Desta forma, foi possível investigar a presença de correlações entre as variáveis através de três análises estatísticas: duas não-paramétricas (a Qui-quadrado e o coeficiente Phi) e uma paramétrica (teste-t) (SPIEGEL, 1985).

O teste do Qui-quadrado é usado para detectar os vieses cognitivos nas questões individuais. O teste Phi é utilizado para deduzir uma associação significativa entre os dados. Quando há grande correlação entre as repostas, espera-se um Phi próximo a 1 (em módulo), mas o mais importante que se espera é um baixo p-valor associado (normalmente $p < 0.05$) para que se possa inferir significância à associação entre as variáveis (SPIEGEL, 1985). Os cálculos foram realizados através do *Software* estatístico SPSS v. 11.0.

Por fim, com as informações obtidas através das entrevistas e dos contratos analisados, foram identificados de que forma os contratos entre a empresa de refeições coletivas e suas contratantes são negociados, estruturados e geridos. A Figura 3 apresenta de forma esquemática o método do estudo.

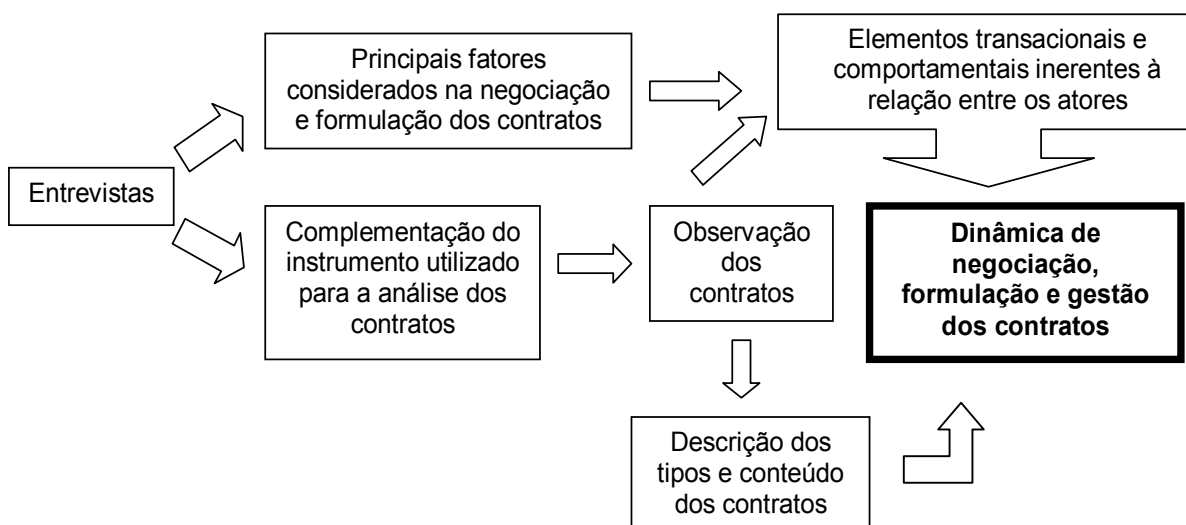


Figura 3 - Método do estudo

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada a análise dos resultados obtidos. O capítulo é introduzido com a configuração atual do setor de refeições coletivas e a tendência de evolução do mesmo. Posteriormente é apresentada a análise das entrevistas e, por último, a análise dos contratos.

4.1 CONFIGURAÇÃO ATUAL E TENDÊNCIAS EVOLUTIVAS DO SETOR

Diferentemente dos países Europeus onde os setores de ensino e de saúde ficam à frente do setor trabalho, com 35,8%, 27,1% e 23,5% do número de refeições, no Brasil, em decorrência dos incentivos do PAT, as indústrias foram, e ainda são, as maiores e mais importantes clientes das empresas de refeições coletivas, sendo responsáveis por 80% do consumo das refeições servidas no Brasil (PROENÇA, 1996; UPDATE, 2001).

O número de trabalhadores atendidos vem crescendo a cada ano, atingindo em 2002 cerca de 8.502.294 trabalhadores, em 114.809 empresas (MTE, 2003). As empresas terceirizadas são as responsáveis por quase 60% das refeições servidas. A Tabela 1 ilustra a evolução do mercado de refeições em empresas e entidades no Brasil.

Tabela 1 - Mercado real de refeições servidas para colaboradores de empresas e entidades no Brasil

REFEIÇÕES (em milhões de refeições/dia)	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
AUTOGESTÃO	1,5	1,2	0,9	0,7	0,6	0,57	0,50	0,40	0,30
EMPRESAS DE REFEIÇÕES COLETIVAS	2,5	2,7	3,0	3,5	3,7	4,0	4,40	4,70	5,20
REFEIÇÕES CONVÊNIO	2,8	2,7	3,2	3,3	3,2	3,4	3,60	3,80	3,50

Fonte: ABERC (2005)

Com a abertura do mercado brasileiro que favoreceu a entrada de multinacionais e criou a necessidade em muitas empresas nacionais de se lançarem no mercado internacional, as empresas brasileiras foram forçadas a repensar suas estratégias a fim de reduzir seus custos fixos e direcionar seu foco sobre sua atividade principal, como forma de sobrevivência.

Nesse contexto, as empresas de refeições coletivas tiveram oportunidade de expansão que, entretanto, não esgotou as possibilidades de crescimento. Na presente década prevê-se um crescimento do setor de 10% ao ano. Estima-se que em 7 anos, o número de refeições seja duplicado, aumentando sua participação na merenda escolar e incorporando a refeição em coletividades eventuais (ABERC, 2005).

Segundo o Presidente da ABERC (Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas) o potencial do mercado de refeições fora do domicílio – não incluindo restaurantes comerciais – é de R\$ 42 bilhões ao ano, do qual menos de 10% são atendidos. Ainda assim, movimenta uma cifra superior a 4 bilhões de reais por ano, oferece 150 mil empregos diretos, consome diariamente um volume de 2,5 mil toneladas de alimentos e representa para os governos uma receita de 1 bilhão de reais anuais entre impostos e contribuições (UPDATE, 2001).

De acordo com a ABERC (2005), o setor conseguiu manter-se estável nos últimos anos graças, em parte, ao processo da terceirização e de desenvolvimento de novos nichos de mercado, a partir dos números gerados pelo segmento no ano 2002. Mesmo assim, em números absolutos, o seu potencial significa atingir 40 milhões de refeições diárias (23 milhões/dia para empregados de empresas, e em 17 milhões nas escolas, hospitais e forças armadas).

4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os gerentes da empresa estudada, permitiu caracterizar como os contratos, entre a empresa

prestadora de serviço e suas contratantes, são negociados, formulados e geridos de forma a manter a premissa básica de uma relação: sua estabilidade.

4.2.1 Dinâmica de negociação e formulação dos contratos

Em um primeiro momento, buscou-se um entendimento de como a proposta para a prestação dos serviços é formulada até a contratação dos mesmos. O entendimento desta dinâmica dividiu as entrevistas em três grupos funcionais: Departamento Comercial, Departamento Operacional e Diretor Regional Sul da empresa de refeições coletivas estudada.

A entrevista com o Diretor da Regional Sul foi realizada para reafirmar a conduta e cultura da empresa, uma vez que este participa de algumas negociações ainda antes da assinatura do contrato e em possíveis contingências, mas principalmente como elemento formal para a satisfação dos clientes.

O departamento comercial desenvolve seu trabalho em várias etapas. Em um primeiro momento, é feita a prospecção de novos clientes (levantamento no mercado das possibilidades de negócio); posteriormente uma Proposta é formatada podendo ser esta negada ou aceita. Em caso positivo, é solicitada a Carta de Intenção, documento assinado entre as partes dando o aval para o início da parceria e do processo de ação para implantação do serviço. O departamento operacional, assim como os demais, participa quando necessário (em cerca de 80% dos casos) da elaboração da Proposta, buscando informações necessárias para o planejamento do serviço a ser prestado. A Figura 4 esquematiza o papel do setor comercial da empresa quando da realização de um contrato.

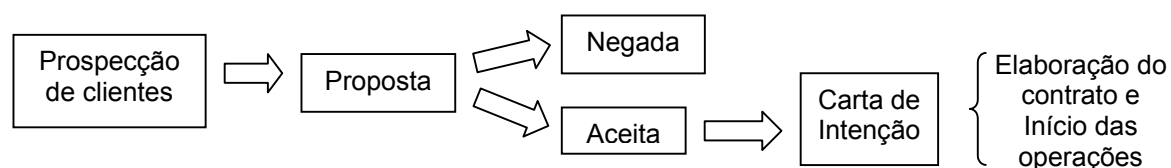


Figura 4 - Fases necessárias à realização do contrato de acordo com o setor comercial da empresa estudada

A elaboração do contrato é realizada em conjunto com o departamento jurídico (sediado em São Paulo). Apesar de ser usado um contrato padrão fornecido pela prestadora de serviço (que é adicionado das cláusulas vistas como importantes pela empresa cliente), as negociações do contrato que será realizado podem levar meses, sendo que a unidade deve entrar em operação em no máximo 30 dias.

A participação do departamento comercial é fundamental na execução e operacionalização da relação que se inicia após assinada a Carta de Intenção. Além disso, o monitoramento das atividades acordadas e as renegociações necessárias *ex-post* à assinatura do contrato, ao longo de seu cumprimento, são de responsabilidade desse departamento.

No que concerne aos custos de cada uma das etapas, não há nenhum tipo de mensuração. A justificativa é que o tempo e as informações necessárias pela contratada para montar a proposta e negociar o contrato dependerá do cliente, ou seja, será diferente em cada uma das relações. Além disso, na maioria das vezes, durante a formulação da proposta todos os departamentos participam de maneira informal, o que dificulta o levantamento dos custos destes esforços informais que resultarão no contrato.

Na busca de informações sobre o cliente, assim como o departamento comercial, o operacional se focaliza na determinação do perfil do contratante e em suas expectativas. Neste sentido, os tipos de serviços, composição dos cardápios, incidência de alguns tipos de preparações, volumes, quantidades, horários, equipamentos e utensílios, área destinada e forma do transporte dos funcionários da contratada são importantes, pois influenciarão no produto vendido, no entanto, difíceis de serem bem explicitados e entendidos.

O padrão e a qualidade dos serviços prestados pela contratada são explicitados pelo departamento comercial no momento da formulação da proposta, “mostrando-se o que é qualidade”. Então, na proposta, são especificados, de forma mais clara, os quesitos que mais interessaram ao cliente e que, conseqüentemente, serão mais explorados no contrato. Além disso, como em alguns casos, o cliente é responsável pelo cumprimento de alguns padrões de qualidade (tratamento da água, por exemplo), fatores dessa natureza precisam estar definidos.

A incerteza quanto ao atendimento das necessidades e expectativas do cliente configura-se como a incerteza mais crítica do ponto de vista do departamento operacional. Esta incerteza tenta ser minimizada pelo departamento comercial ainda na fase de formulação da proposta. Foi relatado pelo departamento comercial que:

Uma das maiores dificuldades é buscar saber o que o cliente tem e o que ele gostaria de ter ou pensa o que gostaria de ter, pois ele não tem o conhecimento técnico, tornando o entendimento mais complicado.

No entanto, para uma das entrevistadas, parece que não há um entendimento perfeito entre os departamentos comercial e de operações, pois esta encara como difícil atender à expectativa criada pelo Comercial, que nem sempre pode ser operacionalizada. Para outra, o principal problema decorre da percepção de gramagem (gramas de determinada preparação por pessoa) que o cliente tem.

Essas assimetrias de informações podem ser explicadas pelo fato de que normalmente o responsável pela negociação do contrato é o departamento de Recursos Humanos ou até mesmo a direção da empresa contratante, que normalmente não sabe filtrar as necessidades e expectativas do consumidor ou comensal (funcionários de chão de fábrica normalmente).

Esses achados corroboram com os descritos por Bréchemier e Saussier (1999), especialmente em contratos de prestação de serviço. A impossibilidade de se contratar alguns elementos incapacita os agentes, racionalmente limitados, de antever e verificar objetivamente todas as possíveis contingências (SAUSSIÉ, 1998; FINE, 2000). Essas limitações certamente geram custos de transação ao passo que a contratada busca estabilidade contratual através de adaptações e renegociações necessárias ao alcance das expectativas da contratante.

Ao serem questionados sobre a importância da realização dos contratos, todos os entrevistados concordam que ele é formalizado para o cumprimento de necessidades jurídicas (frente ao poder público e jurídico).

Serve também como forma de vislumbrar os padrões de ética e conduta, de uma empresa multinacional, que serão seguidos no âmbito de negociação e cumprimento do contrato. Seu papel é o de balizador das negociações, norteando os limites, direitos e deveres, dos atores envolvidos.

Para tanto, os contratos devem contemplar: padrão dos cardápios (tipos de preparações que irão contemplar o cardápio), descrição do produto (tipo de serviço a

ser prestado), gramagem, responsabilidades quanto à compra de matéria-prima, contratação de mão-de-obra, manutenção, reposição de equipamentos e utensílios, etc. Nota-se que estes depoimentos são semelhantes com os achados em Mezomo, 1994.

Como a contratação dos serviços é realizada, na maior parte do tempo, entre um representante da contratada e outro da contratante, foi referido que:

No caso da falta de um desses atores, o contrato serve como seguro, informando sobre as particularidades da transação e garantido que o serviço será prestado de acordo com o que foi previamente estabelecido.

Da mesma forma, as salvaguardas são vistas como elementos a serem utilizados no momento em que os responsáveis pelos contratos *ex-post* sejam diferentes aos *ex-ante*, facilitando o entendimento das partes.

Com relação à incerteza de comportamentos oportunistas, foi referido pelo departamento comercial que:

Se parte da premissa que a contratante é idônea, até que ela prove o contrário. A prova do contrário se dá a partir das informações levantadas pelo mercado, quando se faz a visita ao possível cliente e se verifica as suas instalações e o nível de investimento que ele está disposto a despendar em retorno ao benefício que ele está procurando.

A minimização de eventos oportunistas pode ocorrer ao mesmo tempo em que se verifica a reputação da empresa cliente no mercado. Ao fazer a prospecção, o departamento comercial busca informações sobre a reputação da empresa no mercado, através dos jornais e de seus contatos prévios com o próprio setor.

Soma-se a isso a busca pela ficha financeira da candidata a cliente na Serasa e SCI (Serviço de Segurança ao Crédito e Informações) e a verificação se a contratada já não tem alguma operação com outra unidade ou operação da empresa, seja no Brasil ou no exterior. A cultura da empresa (se ela é tomadora de serviços de seus fornecedores ou não) e a importância que ela dá ao benefício também são informações importantes neste momento (neste caso, a figura do Diretor é essencial na aprovação do cliente).

4.2.2 Dinâmica de gestão dos contratos

Passa-se agora à análise da dinâmica de gestão dos contratos em que são abordados alguns elementos transacionais e comportamentais, importantes para a manutenção contratual e, que puderam ser percebidos através da análise das entrevistas.

Um dos principais fatores relatados é que a gestão da relação é realizada de forma a garantir que o contrato não “engesse a relação”. Assim, quando determinada cláusula não é suficientemente flexível, a negociação é realizada, fazendo-se, então, as adaptações e concessões necessárias.

Esta flexibilidade pode ser observada na prática. As solicitações feitas pelo cliente através do gerente da unidade podem ser prontamente atendidas pelo mesmo, que tem essa autonomia, desde que o requerimento não altere os custos da unidade. Caso contrário, o gerente de operações é comunicado e juntamente com o interlocutor repactua determinado pedido. As alterações podem ser informais ou formais através do aditivo contratual.

Não é possível precisar a frequência com que estas solicitações ou renegociações são realizadas, aqui entendidas como frequência de transações, mas normalmente partem de uma necessidade da empresa prestadora de serviço. Também não há padrão, algumas são tranquilas outras não (demandam várias reuniões), o que independe da complexidade da renegociação, mas, sim, da autonomia que o cliente tem (o encarregado pela negociação) em aceitar ou negar as propostas.

Este tipo de conduta é fruto de uma relação de parceria que se constrói entre a prestadora de serviço e suas contratantes. A relação foi referida pelos entrevistados como “um casamento”, uma relação “íntima”, “legal” e/ou “excelente”. Referiu-se que “há um envolvimento emocional nas parcerias”. Como geralmente as relações são de longo-prazo (média de 8 anos) se formam relações de “verdadeira amizade”.

As empresas contratantes (em sua maioria) não vêem a contratada como prestadora de serviço, mas como parte integrante da própria empresa. Isto porque a contratada é envolvida em projetos e eventos realizados pela contratante, havendo um trabalho conjunto para que o usuário do restaurante esteja satisfeito, pois, do contrário, o cliente pode vir a perder a produtividade e seus colaboradores, a auto-estima.

O trabalho da prestadora é visto como influenciador na percepção que o funcionário tem de sua empresa. Foi referido que atualmente quem não estima o benefício alimentação é uma minoria de empresas e, de acordo com o Diretor, “(...) principalmente nos estados do Sul do país isso é valorizado”.

De acordo com o Diretor, a empresa possui uma estrutura muito boa que procura fazer jus a uma imagem no mercado.

Tem uma cultura de ser uma empresa amiga. O seu produto é visto como algo íntimo, por ser ingerido, além disso, o fato da empresa prestar o serviço dentro da empresa contratante torna a relação ainda mais próxima e íntima.

Pelo fato de ser uma grande empresa, de reconhecimento internacional, pode-se dizer que, assim como constatado na literatura, a sua relação com as empresas contratantes torna-se mais estável, visto a sua reputação no mercado. Pode-se constatar que a relação que ocorre na maioria dos contratos é de duas grandes empresas, renomadas no mercado, em que uma fornece a refeição aos funcionários da outra em troca de dividendos.

Foi colocado por um dos gerentes operacionais que “(...) as cláusulas descritas para evitar disputas, acabam por gerar conflito no momento de sua inclusão”. Esta constatação vai ao encontro da proposição de Ménard (2001), que afirma que o contrato é responsável pela busca de equilíbrio e flexibilidade entre as partes; no entanto, ele também pode gerar tensões. Assim, parece claro que o entendimento e a análise dos custos de transação inerentes a essas transações podem ser importantes para o delineamento de contratos mais estáveis.

De acordo com a base teórica utilizada para caracterizar os custos advindos dessas transações, as variáveis transacionais que puderam ser observadas nas entrevistas foram: Especificidade dos Ativos, Incerteza e Frequência das

Transações, em que se pode notar com maior ou menor ênfase características comportamentais que também resultarão em custos de transação.

Especificidade dos Ativos: Em geral, de acordo com os departamentos comercial e operacional da empresa, há baixa especificidade de ativos. Os investimentos normalmente são realizados pela empresa contratante e quando não o são, o retorno do investimento é previamente calculado e salvaguardado no contrato através de uma fórmula de indenização.

Esses investimentos específicos mínimos explicam a estrutura de governança escolhida para tais tipos de transações, a desverticalizada. Como colocam Cousins (2002) e Nakhla (2003), quando não há uma forte relação de dependência bilateral, característica de transações com um baixo nível de investimentos específicos, a relação que se configura é contrária a de uma estrutura vertical.

Ao mesmo tempo, a terceirização de serviços permite que os baixos investimentos realizados pela contratada assegurem que eles sejam feitos *ex-ante* pois não haverá dificuldade no seu compartilhamento de rendas *ex-post*. Ainda, no caso de serem necessários investimentos da contratante, o contrato poderá servir como uma ferramenta para incentivar e assegurar investimentos, visto que, no surgimento de possíveis contingências, as adaptações dos contratos relacionais, como é o caso, são rápidas e sem grandes custos.

Quando da necessidade de investimentos relativos a possíveis contingências ou à melhoria dos serviços, os esforços de renegociação são necessários no sentido de sensibilizar os clientes sobre as partes responsáveis por tais despesas. Foi referido que atualmente são poucas as empresas que são “tomadoras de serviços” e não são parceiras. Mesmo assim, essas negociações podem ser bastante custosas.

Normalmente, as renegociações referentes a ativos mobilizados partem da empresa contratada que já busca a renegociação munida de propostas e orçamentos e presta todo o assessoramento necessário (projetos e cotações). De acordo com os gerentes operacionais: “Em alguns clientes, a negociação demanda um maior esforço, o que ocorre geralmente quando o interlocutor não tem poder de decisão”. Nestes casos, o convencimento se torna ainda mais difícil, fazendo com que a equipe necessite um maior número de planilhas para justificar aos tomadores

de decisão, que não se encontram no local de operação da unidade, a necessidade e benefícios do investimento.

No que se refere aos ativos específicos de capital humano, não foi referida pelo departamento comercial a necessidade de formação específica de algum tipo de habilidade ou a contratação de serviços específicos para o atendimento de algum cliente. No entanto, o departamento operacional e o diretor citaram o exemplo de um caso em que o contrato só seria realizado se alguns dos funcionários que já trabalhavam na cozinha do restaurante da empresa fossem mantidos. Assim sendo, os ativos específicos podem ser considerados mínimos.

Incerteza: A incerteza, assim como os demais atributos de uma relação, é importante fator relacionado à manutenção da mesma. A incerteza descrita pelos departamentos comercial e operacional está de acordo com a classificação de Williamson (1985) e Sutcliffe e Zaheer (1998).

Assim, pode-se dizer que: a incerteza primária é decorrente de fontes externas (instabilidade do mercado que pode afetar as operações da empresa contratante e/ou demandar reajustes), interferindo na demanda e tipo de serviço contratado; secundária, referindo-se à incerteza sobre as ações tomadas inconscientemente pelos agentes econômicos (decorrente da racionalidade limitada e/ou oportunismo); e, incerteza competitiva, referindo-se a ofertas mais vantajosas de concorrentes ou possíveis concorrentes.

A incerteza primária é vista como a mais importante pelo departamento comercial e toma o segundo lugar no ponto de vista do operacional. Refere-se à agregação ou redução de serviços e a capacidade de pagamento da empresa cliente. Mas está principalmente relacionada às oscilações no número de refeições (devido às instabilidades do mercado, que ditam a expansão ou retração das empresas, influenciando na demanda das contratantes). Para tanto, a cláusula de oscilação do número de refeições pode estar descrita no contrato.

A instabilidade do mercado também é importante determinante das renegociações necessárias ao reajuste dos contratos, o que demanda bastante esforço do departamento operacional. Mesmo que a cláusula de reajuste anual esteja disposta no contrato, a fragilidade econômica do país exige que alguns

reajustes extra-contratuais (realinhamento de preços para que seja recomposto o custo da matéria-prima) sejam requeridos pela contratada ao longo de seu cumprimento. Essa renegociação é realizada com o intuito de realinhar o preço da refeição e recompor o custo da matéria-prima quando um indicador econômico atinge um patamar, que é delimitado considerando a viabilidade econômica do contrato.

Com relação à cláusula anual de reajuste, a incerteza quanto ao seu cumprimento demanda esforços de negociação e configura-se como um dos momentos mais críticos do relacionamento. A empresa busca ser bastante flexível e aberta às negociações, justamente por oferecer os seus serviços por um custo que lhe permite ceder (dentro de uma margem limite) e atender às expectativas dos clientes. Os gerentes operacionais citaram: “Acredita-se que as fórmulas de compensação presentes nos contratos deveriam ser mais honradas e sua aplicação mais tranqüila”. Mesmo assim, quando o cliente não se encontra em uma situação de poder arcar com o reajuste, um reajuste diferente ao contratado pode ser compensado através de outras formas, outro exemplo de flexibilidade contratual.

A subjetividade dos serviços contratados (qualidade e padrão de serviços) leva a incertezas quanto aos resultados dos esforços de busca de informações que podem resultar em assimetrias e a dificuldades durante a operacionalização do contrato.

Assim, somente quando a relação com o cliente se inicia, as trocas de informações permitem que as incertezas sejam contornadas. Permite-se então que o padrão de qualidade requerido pelo contratante e pelo comensal vá sendo atingido, à medida que renegociações e ajustes são realizados para que cliente e comensal fiquem satisfeitos. Nesta fase, os esforços são grandes, pois esta relação próxima com o cliente bem como a flexibilidade contratual demandam uma maior frequência de transações que acabam por gerar custos.

A redução das incertezas é necessária à manutenção de uma relação estável, visto que a incerteza competitiva também é minimizada. Esta parece estar intimamente ligada à externa, posto que a contratante quando afetada por variações do mercado ao precisar cortar custos, poderá ou necessitará optar por empresas

concorrentes de menor preço. Neste sentido, as renegociações podem oferecer diversas alternativas como alteração nos cardápios e tipos de serviço para que o contrato se mantenha. Mesmo assim, esta foi a primeira causa de rompimento contratual relatada pelo departamento operacional e pelo diretor.

Esses esforços para serem mantidas as relações traduzem-se em custos transacionais. Além da incerteza quanto a eventos futuros relacionados com a instabilidade do mercado, essas renegociações são responsáveis por uma frequência de transações não prevista.

Frequência das Transações: O departamento comercial é o responsável principalmente pelas negociações *ex-ante*. Neste sentido, foi relatado que não há um padrão no número de contatos necessários ao delineamento e assinatura do contrato. Eles podem durar de 2 a 3 meses, dependendo de cada cliente.

Utilizando-se o conceito de que frequência de transações é o número de vezes em que os atores renegociam ou alteram o previamente proposto, pode-se dizer que o contrato é renegociado pelo departamento operacional anualmente no que se refere aos reajustes previstos no contrato (planejamento anual, repasse do dissídio de pessoal e inflação do período). Exceção são os contratos do tipo Mandato, que já incorporam esses reajustes. No entanto, mensalmente, há encontros entre os gerentes de operações e os interlocutores da empresa cliente (para melhoria e monitoramento do serviço) em que podem ser revistas as mais diversas questões.

Conforme já observado, em casos de renegociações que não alteram os custos do contrato, a própria gerente da unidade tem autonomia para fazê-las sem que sejam formalizadas através do contrato. Porém, essas alterações são tão sutis que não são consideradas renegociações, nem mesmo informais.

A frequência de transações é grande quando se considera o número de vezes que contratada e contratante precisam solucionar conflitos ou resolver contingências. Esses movimentos podem gerar custos de transação que se traduzem em renegociações informais ou formais (que incluem mais os custos de Aditivos Contratuais). Como já citado, as renegociações quanto à necessidade de compra de ativos podem demandar vários encontros e ferramentas de informação. Da mesma

forma, é freqüente a necessidade de serem renegociadas cláusulas de reajustes que estavam previstas ou não no contrato. Além disso, são diversas as adaptações no tipo de serviço e padrão dos cardápios necessárias para serem sanadas as assimetrias referentes às expectativas do cliente e do comensal.

Essa regularidade nas transações e trocas de informações, apesar de gerarem custos, são saudáveis e acabam por determinar um tipo de relação menos contratual e mais cooperativa entre os atores. Configura-se então como uma transação do tipo relacional, permitindo o alcance de expectativas, evitando conflitos, facilitando a solução de problemas, diminuindo os riscos de comportamentos oportunistas e assegurando uma maior flexibilidade e confiança entre os atores (KERN; WILLCOCKS, 2000).

Foi referido pelo diretor que, em alguns casos, os clientes são bastante participativos e o contrato é “gerenciado a quatro mãos”, o que propicia a estabilidade do relacionamento e se diminui a possibilidade dos atores agirem de má-fé.

Nas entrevistas realizadas, relatou-se (por uma gerente operacional) apenas um evento de comportamento oportunista. O diretor relatou que, em apenas 5% dos contratos, pode-se dizer que os clientes foram ou tentaram ser oportunistas (no entanto esta informação nunca foi confirmada). Neste sentido, a proposição de que, na presença de impasses contratuais ou condições mal-adaptadas, o homem não será confiável e agirá de má-fé em benefício próprio (WILLIAMSON, 1985) não foi confirmada.

A reputação e a cultura da empresa cliente são importantes também pois influenciam na intensidade e tempo necessários para concluir determinadas renegociações. Constatou-se que na Regional Sul e principalmente nos clientes com uma cultura mais conservadora (provindos do interior), as relações são mais claras, abertas e diretas, o que facilita as renegociações e aumenta o índice de retenção de clientes e a estabilidade contratual.

Assim sendo, a busca de informações e a resolução de possíveis assimetrias torna-se importante ao mesmo tempo em que reduzem os custos referentes às freqüentes transações e reduzem o risco de comportamentos oportunistas. Porém,

como foi relatado, tais comportamentos não são vistos como presentes nas relações da empresa em questão. Ou, de modo diferente, pode-se constatar que a busca de informações realizada pela contratada *ex-ante*, acaba por reduzir os custos *ex-post* de comportamentos oportunistas.

A complexidade dos contratos não é vista pelos departamentos comercial e/ou operacional como algo que tenha relação e importância na manutenção dos mesmos. Sob esta perspectiva, o que realmente importa é a relação que se tem com os clientes e o entendimento e atendimento às suas necessidades, fator encarado como uma das maiores dificuldades.

As principais assimetrias referidas pelo departamento comercial e operacional dizem respeito ao erro na previsão do dimensionamento físico da unidade nos inventários de equipamentos e utensílios (há desconhecimento da contratante sobre a posse de alguns bens, se são pertencentes a ela ou ao fornecedor anterior, bem como na condição de uso dos mesmos) e no número de funcionários envolvidos na prestação do serviço. Isso se deve a uma falta de conhecimento técnico do cliente e à falta de percepção sobre alguns detalhes. Este *know-how* das empresas prestadoras de serviço é percebido como uma das causas das empresas terceirizarem suas unidades de alimentação e nutrição. Além disso, o foco no *core-business* também é colocado como importante fator para essa decisão.

Apesar de não serem vistos como custos, o monitoramento realizado pela contratante pode acarretar em novas demandas, sugestões e reclamações. Para solução de possíveis impasses, prevêem-se renegociações, que acabarão por repercutir em custos transacionais.

Tanto a contratada quanto a contratante fazem o monitoramento da qualidade do serviço através da pesquisa eletrônica e pesquisa corpo-a-corpo. No que tange ao monitoramento da qualidade realizada pela contratada, é averiguada diariamente pela nutricionista (consistência, sabor, harmonia do cardápio) e através das visitas dos gerentes de operações e reuniões com interlocutores.

A empresa possui um departamento de qualidade responsável por auditorias semestrais, as quais avaliam desde a estrutura física da unidade até a documentação técnica (que deve estar com seu controle de temperaturas e acompanhamento de fluxo das preparações, por exemplo,

conforme), a partir do desempenho da equipe referente à qualidade, a remuneração dos funcionários pode oscilar.

No que tange ao monitoramento efetuado pelo cliente, é fato que alguns deles parecem não se preocupar com a satisfação dos seus funcionários e com a prestação do serviço. Por outro lado, outros fazem pesquisa de ambiente organizacional e abrem espaços em seus canais de comunicação para tratar sobre a aceitação deste benefício. Foi relatado que a percepção do cliente sobre a qualidade está primeiramente relacionada à higiene, apresentação e variedade do cardápio e saúde do trabalhador. A ambientação e a organização vêm em seguida.

Ao serem questionados sobre quais os fatores que mantêm o contrato, o departamento operacional citou como os principais: o bom serviço, o atendimento às expectativas do cliente, “(...) a confiança e segurança que o cliente tem de contratar a empresa líder no mercado”, o entendimento de sua cultura e a relação que a gerente da unidade e a empresa como um todo tem com o cliente.

Kern e Willcocks (2000) relatam essa correlação entre a satisfação dos atores e a manutenção do relacionamento. De forma diretamente proporcional, a satisfação do cliente parece estar relacionada com o seu grau de percepção de aproximação e confiança com a empresa prestadora de serviço. Para isso, é importante o entendimento de seu negócio a fim de que a prestadora se assegure de que está fornecendo os serviços requeridos pelo mesmo e que o contrato está sendo operacionalizado. Sendo assim, a confiança só será atingida no momento em que os objetivos sejam alcançados e a postura do fornecedor continue sendo positiva frente às novas demandas do consumidor, vitalizando e prolongando a relação.

Atualmente, o serviço de refeição é entendido pela maioria dos clientes como o benefício que mais interfere na satisfação do funcionário. Por essa razão, apesar de ser um dos mais onerosos, ele é visto como uma forma de trazer melhorias às empresas, deixando o fator preço como o segundo determinante da manutenção do contrato.

Conforme mencionado, existem algumas discordâncias entre o setor comercial e operacional da empresa. Além disso, alguns fatores citados parecem não ter tanta relevância na formatação ou gestão dos contratos. Como forma de reafirmar os depoimentos e de melhor elucidar a relação existente entre a empresa

de refeições coletivas e suas contratantes, passa-se à caracterização e análise dos contratos.

O Quadro 2 apresenta de forma esquemática os principais atributos das relações e como se dá a dinâmica dos mesmos nas diferentes fases do relacionamento e de cumprimento do contrato.

	NEGOCIAÇÃO	DESENHO	GESTÃO
ESPECIFICIDADE DOS ATIVOS	São previstos e negociados os equipamentos e utensílios necessários à prestação dos serviços.	Os contratos descrevem os responsáveis pelos investimentos, salvaguardando contratantes. A contratada se salvaguarda em relação aos ativos de capital humano, sob sua responsabilidade.	As cláusulas previstas parecem contemplar possíveis desentendimentos, visto que não é um elemento causador de instabilidade contratual.
INCERTEZA	<p>PRIMÁRIA: negociação quanto aos reajustes necessários devido à instabilidade do mercado;</p> <p>SECUNDÁRIA: racionalidade limitada, busca de informações sobre as necessidades e expectativas da contratante;</p> <p>CONCORRENCIAL: busca-se negociar um contrato com um prazo de cumprimento que dê retorno aos investimentos e que assegure as necessidades da contratante visto o número de concorrentes no mercado.</p>	<p>PRIMÁRIA: os contratos em sua maioria não apresentam fórmulas de oscilação da demanda, no entanto, apresentam cláusulas anuais de reajuste de custos;</p> <p>SECUNDÁRIA: falta de entendimento quanto às necessidades da contratante, o contrato não dá clareza quanto ao padrão de qualidade dos serviços requeridos e prestados;</p> <p>CONCORRENCIAL: os contratos em sua maioria são de um ano, independente dos investimentos necessários ao seu cumprimento. As salvaguardas são garantidas por cláusulas que descrevem as causas de rescisão contratual e de indenização.</p>	<p>PRIMÁRIA: a não contratação de fórmula de oscilação da demanda e de reajuste de custos provenientes da instabilidade do mercado dificultam a certeza de que o realinhamento de custos será negociado de forma justa e tranquila para ambas as partes;</p> <p>SECUNDÁRIA: busca-se atender ao serviço vendido pelo setor comercial, à medida que se conhece melhor o cliente e negocia-se e adequa-se principalmente o padrão dos cardápios para que o comensal esteja satisfeito.</p> <p>CONCORRENCIAL: a relação próxima com o cliente permite com que a contratada corte custos e ofereça outros tipos de serviços para que a relação se mantenha.</p>
FREQUENCIA DAS TRANSAÇÕES	Não há um padrão temporal e nem mesmo de esforços para que a relação seja formalizada.	O contrato estipula renegociações anuais correspondentes aos reajustes anuais.	As renegociações referentes aos reajustes de custos e valores de refeições são freqüentes e se configuram como os maiores e mais importantes esforços necessários à manutenção de uma relação estável.

Quadro 2 - Principais atributos da relação entre a empresa de refeições coletivas e suas contratantes e sua dinâmica nas fases do relacionamento

4.3 ANÁLISE DOS CONTRATOS

Esta etapa do estudo buscou uma abordagem quantitativa dos dados levantados a partir das cláusulas contratuais e alguns documentos que descreviam as negociações realizadas entre a empresa de refeições coletivas (ERC) e suas contratantes.

A análise dos contratos objetivou descrever os tipos e conteúdo dos contratos e certificar como os elementos transacionais e comportamentais (inerentes ao ambiente e aos atores envolvidos na relação) estão traduzidos através dos mesmos. O exame foi realizado a partir da presença ou ausência de cláusulas contratuais e de renegociações realizadas ao longo de seu cumprimento.

O instrumento utilizado para a análise dos contratos está descrito no Apêndice B. Devido às diferentes naturezas dos dados, os resultados dividem-se em três etapas: Análise Descritiva Geral, em que são discutidos os dados que não apresentam natureza binária e por isso são analisados de acordo com sua distribuição de frequência; Análise de Correlações entre variáveis dicotômicas, às quais se aplicam testes estatísticos de correlação. Finalmente, na terceira e última etapa, são realizados alguns cruzamentos em que os dados permitiram outros tipos de testes estatísticos, denominada de Análises Específicas.

4.3.1 Análise descritiva geral

A amostra constitui-se de 92 contratos de três tipos, apresentados no Quadro 3, que demonstra a forma de gestão do relacionamento e as vantagens e desvantagens na escolha de cada tipo de contrato. Destes, 81,5% eram contratos do tipo Gestão Direta (GD), 7,6% eram contratos de Gestão Indireta (GI) e 10,9% eram contratos tipo Mandato (MD).

GESTÃO POR MANDATO	GESTÃO INDIRETA	GESTÃO DIRETA
Administrativa e fiscalmente a contratada efetua todas as compras por ordem e em nome do cliente.	Todas as notas fiscais são emitidas, lançadas e controladas em nome da contratada.	A contratada é responsável fiscalmente por todas as compras, não utilizando a razão social do cliente.
<p><u>Impostos incidentes:</u> ISSxx% (cidade onde o serviço é prestado)</p> <p>PIS 1,65% e COFINS 3%</p>	<p><u>Impostos incidentes:</u> ISSxx% (cidade onde o serviço é prestado)</p> <p>PIS 1,65% e COFINS 3%</p>	<p><u>Impostos incidentes:</u> ISSxx% (cidade onde o serviço é prestado)</p> <p>PIS 1,65% e COFINS 3%</p>
O cliente não se beneficia do crédito de ICMS	O crédito de ICMS (se houver) é repassado para o Cliente	O crédito de ICMS (se houver) é repassado para o Cliente
<p><u>Vantagens:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade total. - Atendimento imediato de qualquer solicitação do cliente sem a necessidade de renegociação contratual. - Transparência quanto aos custos do serviços e remuneração do terceiro. - Cliente se beneficia dos ganhos de compras de oportunidade. - Co-gestão por parte do cliente. <p><u>Desvantagens:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Maior número de controles por parte do cliente. - Não há um preço pré estabelecido e sim um compromisso de despesas. 	<p><u>Vantagens:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade total. - Atendimento imediato de qualquer solicitação do cliente sem a necessidade de renegociação contratual. - Transparência quanto aos custos do serviços e remuneração do terceiro. - Cliente se beneficia dos ganhos de compras de oportunidade. - Co-gestão por parte do cliente. - Simplicidade administrativa para o cliente. <p><u>Desvantagens:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Não há um preço pré estabelecido e sim um compromisso de despesas. 	<p><u>Vantagens:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Simplicidade administrativa para o cliente. - Cliente só valida os números dos serviços. - Preço fixo por serviço. <p><u>Desvantagens:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Rigidez na prestação dos serviços, deve-se seguir o padrão pré-estabelecido dos serviços. - Cliente não se beneficia de compras de oportunidade. - Renegociações freqüentes para qualquer alteração ou introdução de novos serviços. - Aplicação de índices de reajuste/gatilho para realinhamento dos preços.

Quadro 3 – Tipos de contratos ofertados pela empresa de refeições coletivas estudada

Fonte: Empresa de refeições coletivas estudada

Pareceu clara a preferência dos clientes pelo contrato do tipo GD em face ao mínimo envolvimento destes para que o serviço seja prestado. Assim sendo, consegue-se atingir a principal vantagem em serem terceirizadas certas atividades, qual seja, a possibilidade da empresa cliente em focar em sua atividade principal.

A relação entre os atores pôde ser considerada de longa-duração, visto que 44,6% delas eram em média de 8 anos, como demonstrado na Figura 4. A estabilidade da relação foi verificada pelo fato de que em 93,5% dos casos o prazo de vigência dos contratos era indeterminado e ainda assim, eram renovados anualmente. Apenas 1,1% dos contratos eram de 1, 2 ou 5 anos e 3,3% tinham prazo mínimo de cumprimento de 3 anos.



Figura 5 – Tempo médio de parceria entre a ERC e suas contratantes

É válido ressaltar que, apesar dos relacionamentos serem de longo-prazo e os contratos terem prazo de vigência indeterminado, grande parte das empresas contratantes (82,6%) possuíam ao longo da relação apenas 1 contrato firmado com a contratada. 7,6% realizaram 2 ou 3 contratos e 2,2% das relações demandaram a realização de 4 contratos. Estes dados demonstram a flexibilidade dos contratos que normalmente eram apenas renegociados e renovados sem incorrerem em custos de delineamento de novos contratos.

No que se refere ao valor dos contratos, eles são classificados pela empresa como de baixo, médio e alto valor de acordo com o número de refeições contratadas. Como demonstrado no gráfico abaixo, 62% dos contratos eram de baixo valor, pois têm uma demanda de até 300 refeições; 28% eram de médio, com

300 a 1000 refeições contratadas e 10% eram de alto valor, com mais de 1000 refeições.

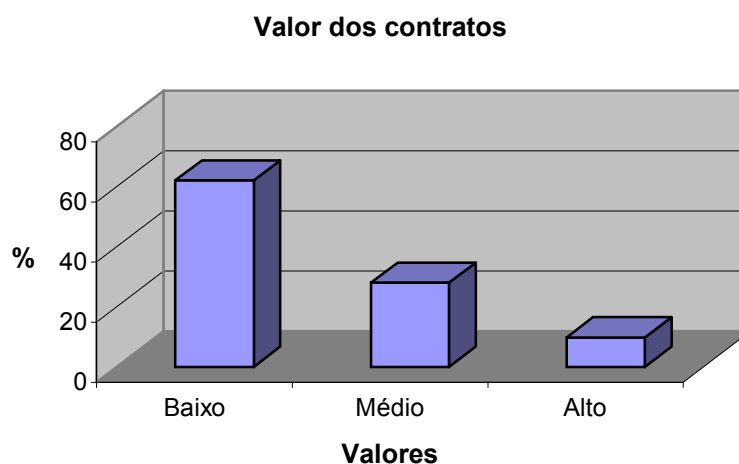


Figura 6 – Valor dos contratos da ERC estudada, de acordo com o número de refeições contratadas

De acordo com a ferramenta utilizada para a análise dos contratos, no Apêndice B, os contratos puderam ser descritos de forma geral, de acordo com a distribuição de frequência, como segue:

Tabela 2 – Descrição geral dos contratos estudados

TIPO	TEMPO DE PARCERIA	NÚMERO DE CONTRATOS	PRAZO DE VIGÊNCIA	VALOR	COMPLEXIDADE
75 (GD)	14 (\pm 2 anos)	76 (1 cto. realizado)	86 (indeterminado)	57 (Baixo)	4 (7-9 pgs.)
10 (MD)	13 (\pm 4 anos)	7 (2 ctos. realizados)	1 (1 ano)	26 (Médio)	43 (10-12 pgs.)
7 (GI)	6 (\pm 6 anos)	7 (3 ctos. realizados)	1 (2 anos)	9 (Alto)	19 (13-15 pgs.)
	41 (\pm 8 anos)	2 (4 ctos. realizados)	3 (3 anos)		9 (16-18 pgs.)
	5 (\pm 10 anos)		1 (5 anos)		9 (19-21 pgs.)
	8 (\pm 12 anos)				6 (20-22 pgs.)
	4 (\pm 16 anos)				4 (23-25 pgs.)
	1 (\pm 17 anos)				3 (23-35 pgs.)

De forma mais específica, as cláusulas que descrevem as variáveis analisadas são apresentadas nas tabelas que seguem, juntamente com a descrição do percentual de contratos em que estão presentes ou ausentes.

A especificidade dos ativos foi representada por: cláusula com a descrição do inventário, citando os investimentos realizados e a parte responsável; cláusula de indenização, que prevê uma indenização em caso de rompimento da relação; ativos

de capital humano, descrevem alguma exigência quanto aos funcionários da contratada, como boa capacitação técnica, atendimento aos requisitos de segurança do trabalho, etc.; montante investido, percentual de investimento realizado por qualquer uma das partes, ou o período de cumprimento necessário do contrato para seu provável retorno. A análise da tabela demonstra uma preocupação dos atores em assegurar que os investimentos realizados sejam reapropriados. Ao mesmo tempo, há uma certa atenção quanto à contratação de ativos de capital humano, ainda que estes sejam muito vagos.

Tabela 3 – Transcrição dos ativos específicos nos contratos analisados

VARIÁVEL	CLÁUSULAS	PRESENTE	AUSENTE
ESPECIFICIDADE DOS ATIVOS	E.1 Descrição do inventário	90,2%	9,8%
	E.2 Cláusulas de indenização	97,8%	2,2%
	E.3 Ativos de capital humano	68,5%	31,6%
	E.4 Montante investido	5,4%	94,6%

A minimização da incerteza ambiental e comportamental torna-se possível pela presença de algumas cláusulas. Eram elas: número de refeições contratadas; fórmula de oscilação da demanda; cláusula de rescisão contratual, citando a possibilidade do contrato ser rescindido; cláusula de atraso ou inadimplência, descrevendo as punições a serem aplicadas; renegociação de reajustes, sugerindo a possibilidade de serem reajustados os valores dos serviços devido ao aumento na taxa de impostos e de renegociações sindicais; renegociação de realinhamento de custos, devido a possíveis alterações no custo da matéria-prima; descrição das causas de rescisão contratual; cláusula de resolução de disputas, nomeando o Foro que mediará uma possível disputa.

As incertezas quanto ao serviço proposto ou requerido podem ser esclarecidas através de cláusulas que contemplavam: tabela de incidência de preparações, especificando a frequência de ocorrência de preparações; especificação da gramagem; especificação do porcionamento das preparações; realização de análise microbiológica, prevendo a obrigatoriedade de serem realizadas a análise de água, manipuladores, matéria-prima, equipamentos, etc.; padrão de higiene, descrevendo o padrão de higiene seguido pela contratada ou qualquer exigência relacionada da contratante; utilização de amostras, exigindo o recolhimento de amostras de alimentos para análise; cláusula de indenização a possíveis toxinfecções, garantido a indenização à contratante, pelo trabalho não

realizado por seus funcionários e/ou o pagamento das despesas com saúde dos comensais intoxicados com a refeição fornecida; especificação da ambientação, relatando algumas exigências da contratante quanto ao ambiente em que os serviços serão prestados; necessidade de inovações, para a melhoria dos serviços e produtos oferecidos.

Tabela 4 – Cláusulas contratuais que atenuam a incerteza do relacionamento entre a ERC e suas contratantes

VARIÁVEL	CLÁUSULAS	PRESENTES	AUSENTES
INCERTEZA	I.1 Número de refeições contratado	90,2%	9,8%
	I.2 Fórmulas de oscilação da demanda	25%	75%
	I.3 Cláusula de rescisão contratual	98,9%	1,1%
	I.4 Cláusula de atraso ou inadimplência	97,8%	2,2%
	I.5 Renegociação de reajustes	98,9%	1,1%
	I.6 Renegociação de realinhamento de custos	94,6%	5,4%
	I.7 Descrição de possíveis causas de rescisão	100%	0%
	I.8 Cláusula de resolução de disputas	100%	0%
	I.9 Tabela de incidência de preparações	92,4%	7,6%
	I.10 Descrição da gramagem	97,8%	2,2%
	I.11 Descrição de porcionamento	95,7%	4,3%
	I.12 Realização de análise microbiológica	25%	75%
	I.13 Descrição do padrão de higiene	69,6%	30,4%
	I.14 Utilização de amostras de controle	4,3%	95,7%
	I.15 Indenização à possíveis toxiinfecções	53,3%	46,7%
	I.16 Especificação da ambientação	10,9%	89,1%
	I.17 Necessidade de inovações	2,2%	97,8%

A tabela demonstrou que há um maior interesse dos atores em criar mecanismos que dificultem o rompimento da relação. No entanto, há pouca preocupação com uma melhor descrição dos serviços demandados e/ou propostos que se *ex-ante* melhor acordados e bem delimitados, poderiam incorrer em menores custos de transação *ex-post*, possibilitando a manutenção da estabilidade contratual.

Essa constatação está de acordo com os relatos da entrevista sobre a dificuldade de serem definidas tais especificações quanto ao serviço requerido e ofertado. Também, como já citado, alguns autores relatam essa dificuldade especialmente relacionada à prestação de serviço, devido à intangibilidade dessas características.

A freqüência das transações foi determinada pelo número de negociações ou renegociações realizadas em todas as etapas da relação, representadas pelas seguintes variáveis: tempo de negociação do contrato; número de renegociações

realizadas pela contratante e pela contratada; principais causas de renegociação advindas da contratante e da contratada.

O tempo de negociação de 39,1% dos contratos não pôde ser averiguado devido à inexistência de dados. Entretanto, os demais tiveram a seguinte distribuição de frequência: 47,8% foram negociados em 1 mês, 5,4% em 2 meses, 3,3% em 3 meses, 2,2% em 4 meses, 1,1% em 8 e 1,1% em 9 meses. Pôde-se inferir que a negociação costuma ser rápida e não demandar muitos esforços *ex-ante*.

O número de renegociações realizado pelas contratantes se distribuiu da seguinte forma: 76,1% delas não motivaram nenhuma renegociação, 6,5% motivaram uma, 4,3% das contratantes motivaram duas, 3,3% demandaram pelo menos três renegociações, quatro foram requisitadas por 6,5% das contratantes, cinco por 2,2% delas e 1,1% das contratantes demandaram oito renegociações.

Já o número de renegociações nos contratos motivado pela contratada pode ser visualizado na tabela que segue:

Tabela 5 – Renegociações contratuais motivadas pela contratada

Número de renegociações realizadas	Percentual de contratos renegociados	Número de renegociações realizadas	Percentual de contratos renegociados
0	2,2%	8	6,5%
1	18,5%	9	3,3%
2	25,0%	10	1,1%
3	3,3%	11	3,3%
4	7,6%	12	1,1%
5	9,8%	14	1,1%
6	12,0%	17	2,2%
7	3,3%		

A tabela demonstra o alto número de renegociações requeridas pela contratada quando comparados com a tabela de renegociações motivadas pelas contratantes. Uma melhor análise pode ser realizada após a descrição das principais causas de renegociações, descritas a seguir.

A tabela abaixo, que descreve as causas de renegociação contratual motivadas pelas contratantes, demonstra que o principal motivo de renegociações centrou-se sobre os reajustes a serem efetuados. Essa causa de renegociação já foi citada nas entrevistas como sendo a motivação dos maiores esforços requeridos à continuidade da relação. Por outro lado, as renegociações requeridas pela

contratada tiveram uma única causa, a renegociação de reajustes, demonstrando a dificuldade de serem resolvidas essas questões, apesar da maioria dos contratos contemplarem essa cláusula.

Tabela 6 - Causas das renegociações contratuais requeridas pelas contratantes

CAUSAS	% CTOS.	CAUSAS	% CTOS.
Alterações de horários	1,1%	Adequação ao PCMSO ¹⁶	1,1%
Alteração do período de férias	1,1%	Alteração de serviços	2,2%
Alterações no local de prestação de serviço	1,1%	Vários	4,4%
Parcelamento de dívidas	1,1%	Renegociação de reajuste	10,9%
Responsabilidade pelo transporte	1,1%		

O monitoramento das atividades foi explicitado nos contratos através do percentual de satisfação do usuário a ser atingido pela contratada e, por outro lado, do monitoramento das atividades da contratante, que prevê algumas atividades a serem cumpridas pela mesma. Assim, esta deve apresentar alguns certificados de cumprimento, como por exemplo: detetização e desratização de ambientes e desinfecção da caixa d'água. A análise de frequência está apresentada na tabela abaixo:

Tabela 7 – Transcrição do monitoramento das atividades acordadas entre a ERC estudada e suas contratantes

VARIÁVEL	CLÁUSULAS	PRESENTE	AUSENTE
MONITORAMENTO	M.3 % satisfação do usuário a ser atingido	5,4%	94,6%
	M.4 Monit. das atividades da contratante	2,2%	97,8%

A inexistência de tais cláusulas demonstrou não só uma despreocupação dos atores com esses elementos, mas, também, a falta de interesse dos mesmos por atividades que resultariam em uma melhor prestação dos serviços e/ou em melhores condições de trabalho.

No que diz respeito ao número de ferramentas utilizadas para o monitoramento das atividades, elas podem ser representadas por pesquisas, entrevistas, relatórios, certificados, comprovantes, etc. Elas estavam distribuídas na amostra estudada da seguinte forma: 17,4% dos contratos previam nenhuma ferramenta, 67,4% pelo menos uma, duas ferramentas estavam previstas em 8,7% dos contratos e 2,2% dos contratos previam 3, 5 ou 7 ferramentas de monitoramento.

¹⁶ PCMSO refere-se ao Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional que objetiva a promoção e preservação da saúde do conjunto dos trabalhadores de uma instituição.

Os dados da tabela abaixo demonstram um pequeno número de ferramentas utilizadas para o monitoramento das atividades e, ainda, uma baixa frequência de realização, mas, mesmo assim, a maioria dos contratos contemplavam alguma cláusula relacionada ao monitoramento das atividades. O monitoramento é interessante pois assegura a confiabilidade e o cumprimento de certas atividades importantes à manutenção da relação bem como permite um aperfeiçoamento contínuo das atividades, pois propicia regularmente um *feedback* à contratada.

Tabela 8 – Frequência do monitoramento das atividades acordadas entre a ERC e suas contratantes

FREQUENCIA	% CTOS.	FREQUENCIA	% CTOS.	FREQUENCIA	% CTOS.
Diário	18,5%	Semanal/Mensal/Trimestral	2,2%	Trimestral	1,1%
Diário/Semanal	1,1%	Quinzenal	1,1%	Anual	2,2%
Diário/Mensal	8,7%	Mensal	46,7%	Indeterminado	18,5%

As variáveis que previnem comportamentos oportunistas foram descritas pelas seguintes cláusulas: cláusula sobre reputação e idoneidade, inferindo que as partes serão idôneas ou que devem ter e manter sua reputação no mercado; cláusula sobre transferência de *know-how*, determinando que a contratante não poderá contratar pelo prazo de 6 meses após o término do contrato, nenhum dos funcionários da contratada para lhe prover o mesmo tipo de serviço; cláusula referente ao não cumprimento das atividades, sugerindo o rompimento da relação em caso de não cumprimento das atividades; cláusula sobre a confidencialidade das informações trocadas, assegurando que as partes tratarão com cuidados as informações trocadas. Sua distribuição de frequência foi:

Tabela 9 – Cláusulas contratuais que ajudam a prevenir comportamentos oportunistas

VARIÁVEL	CLÁUSULAS	PRESENTE	AUSENTE
OPORTUNISMO	O.1 Sobre reputação e idoneidade	72,8%	27,2%
	O.2 Sobre transferência de <i>know-how</i>	14,1%	85,9%
	O.4 Referente ao não cumprimento das atividades	98,9%	1,1%
	O.5 Sobre a confidencialidade das inform. trocadas	5,4%	94,6%

A tabela demonstra que os atores encaram a questão da possibilidade de comportamentos oportunistas de uma forma ampla, assegurando-se principalmente de que os agentes agirão de forma idônea (por isso não transferindo *know-how* e mantendo a confidencialidade) e de que cumprirão as atividades acordadas, dando razão à existência dos contratos.

Já os termos aditivos, que se referem à formalização das renegociações, foram incluídos aqui, pois impedem que alguma das partes haja de má-fé enquanto as renegociações e alterações da relação passam a ser adicionadas aos contratos. A frequência com que apareceram nos contratos é a seguinte: 71,7% dos contratos não possuíam termos aditivos, 10,9% deles possuíam pelo menos um, 2,2% possuíam dois, 6,5% apresentaram três termos aditivos, 2,2% dos contratos apresentaram quatro, cinco ou dez termos aditivos e 1,1% apresentaram seis ou onze termos aditivos.

A diferença entre os percentuais pode demonstrar que a inclusão de tais termos ao contrato dependerá da empresa contratante, sua cultura de formalizar qualquer alteração contratual, mesmo que tais mudanças representem custos.

A possibilidade de serem revistas as cláusulas contratuais traduz a racionalidade limitada dos atores envolvidos na formulação dos contratos. Essa cláusula estava prevista na grande maioria dos contratos (85,9%) e dispõe que as partes concordam em rever o contrato sempre que alterações sócio-econômicas venham a afetar as reações. Apenas 14,1% deles não contrataram a possibilidade de sugestões ou alterações nos contratos, o que demonstrou a flexibilidade contratual da empresa analisada.

4.3.2 Análise de correlações

Os testes de correlação foram realizados utilizando-se a estatística Phi devido à natureza binária dos dados. Os resultados estão descritos na página seguinte (Quadro 4). As correlações estatisticamente significantes ($p < 0,05$) estão realçadas e grifadas em negrito. É válido ressaltar que o teste estatístico não pôde ser aplicado àquelas variáveis que não apresentavam dados dicotômicos (S/N).

Os dados de I7 (descrição de causas que permitem a rescisão contratual) e I8 (cláusula de resolução de disputas) foram retirados do quadro pois seus valores eram constantes, inviabilizando o resultado estatístico. Isto porque, todos os contratos possuíam cláusulas que descrevem as possíveis causas de rescisão

contratual e ao mesmo tempo, possuíam uma cláusula que elege um Foro para a resolução de disputas que não poderiam ser salvaguardadas pelo contrato.

Ambas as variáveis estão relacionadas à minimização da incerteza, a primeira salvaguarda as partes de que o contrato não será rescindido em qualquer situação, coibindo o oportunismo; e a segunda, busca em um mediador a resolução de conflitos que não puderam ser evitados devido à racionalidade limitada dos agentes que não os previram e que não os puderam salvaguardar, impossibilitando sua resolução através de renegociações contratuais.

	E1	E2	E3	E4	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	M3	M4	
E1		0,053	0,002	0,449	0,186	0,311	0,741	0,053	0,741	0,019	0,082	0,053	0,295	0,839	0,336	0,501	0,049	0,249	0,638	0,449	0,053	
E2			0,57	0,005	0,638	0,409	0,881	0,831	0,881	0,732	0,022	0,831	0,76	0,409	0,543	0,76	0,926	0,072	0,831	0,732	0,831	
E3				0,119	0,017	0,364	0,495	0,57	0,495	0,675	0,129	0,57	0,003	0,052	0	0,165	0	0,406	0,332	0,119	0,57	
E4					0,429	0,426	0	0,732	0	0,14	0,283	0,005	0,624	0,184	0,633	0,624	0,541	0,422	0,005	0,581	0,732	
I1						0,839	0,002	0,053	0,741	0,429	0,677	0,053	0	0,156	0,842	0,501	0,049	0,98	0,638	0,429	0,638	
I2							0,082	0,409	0,562	0,791	0,82	0,409	0,238	0,071	0,036	0,018	0,003	0,246	0,409	0,063	0,409	
I3								0,881	0,916	0,81	0,773	0,881	0,83	0,562	0,506	0,83	0,346	0,725	0,881	0,81	0,881	
I4									0,881	0,732	0,022	0,831	0,76	0,409	0,344	0,76	0,127	0,072	0,831	0,005	0,831	
I5										0	0,773	0	0,83	0,562	0,506	0,83	0,283	0,725	0	0,81	0,881	
I6											0,509	0,005	0,078	0,184	0,633	0,624	0,125	0,5	0,005	0,581	0,732	
I9												0,022	0,18	0,256	0,911	0,557	0,173	0,336	0,682	0,509	0,682	
I10													0,001	0,409	0,344	0,76	0,127	0,618	0	0,732	0,831	
I11														0,238	0,809	0,663	0,029	0,475	0,76	0,624	0,76	
I12															0	1	0,003	0	0,409	0,003	0,013	
I13																0,176	0	0,137	0,344	0,128	0,344	
I14																	0,055	0,01	0,001	0	0,76	
I15																		0,827	0,926	0,541	0,926	
I16																			0,072	0	0	
I17																				0,005	0,831	
M3																					0,732	
M4																						

Quadro 4 – Quadro de correlações

Legenda

E1	Descrição do inventário	I4	Cláusula de atraso ou inadimplência	I13	Descrição do padrão de higiene
E2	Cláusulas de indenização	I5	Renegociação de reajustes	I14	Utilização de amostras de controle
E3	Ativos de capital humano	I6	Renegociação de realinhamento de custos	I15	Indenização à possíveis toxinfecções alimentares
E4	Montante investido	I9	Tabela de incidência de preparações	I16	Especificação da ambientação
I1	Número de refeições contratado	I10	Descrição da gramagem	I17	Necessidade de inovações
I2	Fórmulas de oscilação da demanda	I11	Descrição de porcionamento	M3	Percentual de satisfação dos usuários a ser atingido
I3	Cláusula de rescisão contratual	I12	Realização de análise microbiológica	M4	Monitoramento das atividades da contratante

A correlação existente entre a cláusula que descreve o inventário de bens e os ativos de capital humano (E1*E3) e daquela com a cláusula de indenização a possíveis toxinfecções alimentares (E1*115), indicaram uma preocupação dos atores em diminuir incertezas e de salvaguardar a relação dos perigos do oportunismo.

Ao passo que os contratantes descrevem e asseguram os investimentos realizados *ex-ante*, a contratada diminui a incerteza referente à qualidade dos serviços prestados, descrevendo as normas e capacidades dos ativos de capital humano necessárias à prestação dos serviços.

É válido ressaltar que os ativos de capital humano na análise dos contratos foram diferentes daqueles considerados na entrevista. Aqui, os ativos de capital humano referiram-se às cláusulas que descrevem a importância da qualidade e capacidade dos recursos humanos envolvidos e, às vezes, ao número de cargos necessários à prestação dos serviços.

Partindo-se do pressuposto de que a salvaguarda dos investimentos realizados *ex-ante* incentiva investimentos *ex-post*, a responsabilização das partes sobre os investimentos *ex-post*, aqui normalmente a contratante, permitiu que a cláusula de indenização fosse assegurada como uma troca de certezas, visto que a contratada será isenta da responsabilidade de investimentos.

A correlação existente entre cláusula de ativos específicos de capital humano e padrão de higiene (E3*113) e indenização a possíveis toxinfecções alimentares (E3*115) foi considerada natural. Isso se deve ao fato de que as cláusulas de capital humano relacionam-se intimamente às cláusulas que descrevem padrão de serviços, como as duas em questão, apesar da correlação não ser significativa para outras variáveis, como análise microbiológica e utilização de amostras.

A renegociação de realinhamento de custos é freqüente (94,6% dos contratos contemplam essa cláusula) e flexível, visto que muitas vezes ela era realizada em troca de investimentos a serem realizados pela contratante, legitimando o relatado nas entrevistas. A compra de equipamentos e a reforma e

manutenção do espaço físico são contratados quando da descrição do inventário de bens e da contratação do responsável pelo investimento, facilitando a renegociação de serviços e padrão dos cardápios, o que justifica a correlação I6*E1.

A cláusula de indenização mostrou-se inversamente correlacionada à cláusula que descreve o percentual de investimento realizado (percentual do investimento que será compensado a cada ano que a relação se mantiver). Essa correlação foi verificada, pois a maioria dos contratos (97,8%) contemplaram cláusulas de indenização (caso o contrato seja rescindido antes do previsto). Por outro lado, 94,6% dos contratos não apresentaram cláusula que descreva o percentual de investimento realizado. A significância de E2*E4 pôde ser explicada pelo fato de que, salvaguardando a relação através de uma punição compensatória, prevê-se que o percentual do investimento realizado já esteja previsto na cláusula indenizatória a ser paga pela parte que rompe o contrato.

A correlação entre ativos de capital humano e volume de refeições contratado (E3*11) pôde ser considerada natural, já que quando se contrata o volume de refeições, os cargos necessários à prestação de serviços para a demanda prevista podem ser também contratados. Neste caso, por um lado, a contratada salvaguarda-se de que a demanda será cumprida e, por outro, a contratante assegura-se que os serviços prestados não serão prejudicados por um número reduzido de profissionais.

O volume de refeições, quando contratado formalmente, é uma salvaguarda quanto à indenização da demanda acordada em casos de possíveis toxinfecções. Por esta razão, quando a última está presente, é importante que a outra conste no contrato, pois servirá de base de cálculo se necessário, coibindo o oportunismo. Ao mesmo tempo, a correlação existente entre I1*115 parece ser um acordo entre os atores, de serem contratadas duas cláusulas bastante polêmicas. Com a primeira, a contratada salvaguarda-se da demanda a ser alcançada para serem válidos os investimentos realizados e os lucros esperados e, com a segunda, a contratante salvaguarda-se de ser indenizada em caso de uma toxinfecção alimentar.

No entanto, ao contrário do que se esperava, notou-se a seguinte correlação inversa: quando a fórmula de oscilação da demanda não está presente, ainda assim, a contratante salvaguarda-se de duas cláusulas importantes, padrão de higiene e indenização a possíveis toxinfecções (I2*I13 e I2*I15). Porém, esta falha poderia ser corrigida ao se notar que, quando não há fórmula de oscilação da demanda, a contratada também não precisa contratar a obrigação de coleta de amostras (I2*I14), o que dificulta a averiguação da causa de intoxicação alimentar e, conseqüentemente, a indenização.

A correlação I5*I6 existente entre renegociação de reajustes (impostos e dissídios) e renegociação de realinhamento de custos (alteração nos serviços ou preços das refeições) é coerente e demonstra a flexibilidade dos contratos. Isso pode ser constatado pela freqüência com que estas cláusulas estavam descritas no contrato: 98,9% deles possuíam renegociação de reajustes e 94,6%, apresentaram realinhamento de custos. A correlação mostrou que em 94,6% dos contratos, ambas as cláusulas estavam presentes.

A especificação da gramagem correlacionou-se com a especificação do porcionamento (I10*I11) e com a tabela de incidência de preparações (I10*I19), indicando uma certa preocupação dos atores com relação ao serviço contratado, assim como a correlação entre ativos de capital humano e especificação do porcionamento (E3*I11). A existência dessas cláusulas diminui as incertezas quanto aos serviços a serem prestados, atenuando a possibilidade de comportamentos oportunistas e deixando claras as exigências da contratante.

A cláusula de análise microbiológica define a obrigatoriedade da realização da análise de água e/ou de matéria-prima. Desta forma, ela não apareceu quando não havia cláusula de averiguação das responsabilidades da contratante, visto que a análise de água fica a cargo desta em todos os contratos, o que justificou a correlação I12*M4. Por outro lado, houve correlação inversa entre aquela com a cláusula de padrão de higiene (I12*I13), isso porque se pode afirmar que a última garantiria a qualidade mesmo que a análise microbiológica não estivesse contratada.

É válido ressaltar que a empresa de refeições coletivas torna-se frágil quando da existência de correlação inversa entre análise microbiológica e indenização a possíveis toxinfecções (I12*I15), como constatado. Assim, se alguma intoxicação acontecer por problemas na água, por exemplo, não havendo a contratação da análise microbiológica, a contratada poderá ser responsabilizada.

No entanto, pôde-se asseverar que há também algumas falhas contratuais no que se refere às cláusulas que beneficiariam as contratantes. A correlação entre cláusula de atraso de pagamento e percentual de satisfação dos usuários (I4*M3) foi inversa. Dito de outro modo, mesmo que a primeira esteja descrita, assegurando a contratada que a contratante pagará pelo serviço prestado, esta última não está assegurada de que os serviços pelo qual ela paga será satisfatório aos olhos do comensal. Da mesma forma, a correlação entre renegociação de reajustes e de realinhamento de custos com necessidade de inovações (I5*I17 e I6*I17) permite à contratada o reajuste de impostos e realinhamento de custos, por exemplo, mas não assegura a inovação dos serviços.

A correlação existente entre a cláusula de atraso de pagamento e a tabela de incidência de preparações (I4*I19) constitui uma preocupação dos atores em coibir o oportunismo. De um lado, a contratante salvaguarda-se quanto à possibilidade de não pagamento da contratante e esta, por sua vez, assegura que os custos da contratação dos serviços são justos frente à proposta de produtos acordada *ex-ante*. Além disto, diminuem também as incertezas quanto ao serviço prestado, pois qualquer dúvida ou insatisfação poderá ser solucionada através da análise do contrato.

Já a especificação da gramagem correlacionou-se com a cláusula de realinhamento de custos (I10*I16), pois é uma das renegociações freqüentemente realizadas, como relatado nas entrevistas. Na iminência dos custos serem realinhados, a gramagem especificada no contrato pode sofrer alteração com o intuito de serem diminuídos os custos do serviço, por exemplo.

A correlação existente entre padrão de higiene e indenização a possíveis toxinfecções (I13*I15) demonstrou uma certa preocupação dos atores com a garantia da qualidade. A contratada salvaguarda-se de possíveis comportamentos oportunistas relacionados ao padrão de higiene e, por outro lado, a contratante garante uma punição no caso do não cumprimento do padrão de higiene que pode causar toxinfecções.

Entretanto, pôde-se notar a falta de preocupação da contratante com o padrão de serviços quando se correlaciona a utilização de amostra ao percentual satisfação dos usuários a ser atingido (I14*M3) e à especificação da ambientação (I14*I16) bem como quando estas últimas correlacionam-se entre si (I16*M3), visto que em alguns casos os pares correlacionados eram cláusulas inexistentes. Da mesma forma, esta constatação é válida ao analisar a anti-correlação existente entre especificação da ambientação e análise microbiológica (I16*I12) e desta última com o percentual de satisfação dos usuários (I12*M3).

Ao mesmo tempo, observou-se pouca preocupação quando se analisou a correlação negativa entre utilização de amostras e necessidade de inovações (I14*I17). Esses dados podem ser visualizados na tabela de frequência abaixo, que demonstra um pequeno número de contratos que contemplam cláusulas referentes à especificação do padrão de serviços a serem prestados.

Tabela 10 – Cláusulas contratuais referentes ao padrão de serviços a serem prestados

VARIÁVEIS	PRESENTE	AUSENTE
Utilização de amostras	4,3%	95,7%
Percentual de satisfação dos usuários	5,4%	94,6%
Especificação da ambientação	10,9%	89,1%
Necessidade de inovações	2,2%	97,8%
Realização de análise microbiológica	25%	75%

Pode-se afirmar também que a inexistência de cláusulas referentes à necessidade de inovação e percentual de satisfação dos usuários (I17*M3) e deste com especificação da ambientação (M3*I16), como demonstrado na tabela acima, caracterizou a falta de incentivos na relação entre contratada e contratantes. A contratação de tais variáveis poderia caracterizar uma forma de encorajar melhorias contínuas como a inovação de cardápios, preparações e serviços, busca da contratada por um desempenho cada vez melhor. Isso

resultaria em um maior percentual de satisfação dos comensais e/ou alterações no espaço físico que repercutisse diretamente no bem estar do comensal em troca de algum tipo de gratificação.

Essas cláusulas são então exemplos de mecanismos de incentivos e controle descritos por alguns autores (BROUSSEAU e FARES, 2000; SAUVÉE, 2002), que levam os atores a comportamentos previamente estipulados. Desta forma, é possível assegurar que também possibilitariam a minimização de algumas incertezas comportamentais.

Essas constatações levaram à mesma conclusão quando da análise da correlação que se dá no momento em que a cláusula que descreve o percentual de investimento e a cláusula de necessidade de inovações não estavam presentes (E4*I17). A existência da primeira é um incentivo a novos investimentos, pois assegura o compartilhamento de rendas provenientes dos mesmos. Quando não estão presentes, a possibilidade de inovação de produtos e serviços fica restringida por parte da contratada, que não contratará tal cláusula.

Além disso, a possibilidade de novos investimentos incentivados pela inserção da cláusula que descreve o percentual de investimento poderia levar à diminuição das cláusulas de renegociação de reajustes, visto que a contratante poderia abrir mão de certos reajustes de impostos, por exemplo em detrimento de novos investimentos, o que justificou a correlação inversa de E4*I5.

A cláusula de indenização correlaciona-se com a descrição da incidência de preparações (E2*I9), mas a correlação que se apresenta pareceu ser espúria. O mesmo aconteceu com a que ocorre entre volume de refeições contratado e especificação do porcionamento (I1*I11) e desta com indenização a possíveis toxinfecções (I11*I10).

Também pareceu não se justificar a correlação entre percentual do investimento e especificação da gramagem (E4*I10), e desta com a renegociação de reajustes e com necessidade de inovações (I10*I5 e I10*I17). O mesmo ocorreu quanto à correlação desta última com a averiguação das responsabilidades da contratante (I16*M4).

As correlações entre a cláusula de rescisão contratual com o volume de refeições (I3*I1) e com o percentual de investimento (I3*E4) não foram consideradas, visto que a cláusula de rescisão contratual confunde-se muito com as cláusula que descreve as possíveis causas de rescisão contratual.

O Quadro 5 esquematiza as correlações supracitadas e apresenta o tipo de correlação entre as mesmas, utilizadas para justificá-las ou para considerá-las espúrias.

Responsável pelo investimento	Ativos de capital humano	SxS	E1*E3
	Renegociação de realinhamento de custos	SxS	E1*I6
	Indenização à possíveis toxinfecções	SxS	E1*I15
Cláusula de indenização	Percentual de investimento	SxN	E2*E4
	Tabela de incidência de preparações	SxS	E2*I9
Ativos de capital humano	Volume de refeições contratado	SxS	E3*I1
	Especificação de porcionamento	SxS	E3*I11
	Padrão de higiene	SxS	E3*I13
	Indenização à possíveis toxinfecções	SxS	E3*I15
	Responsável pelo investimento	SxS	E3*E1
Percentual de investimento	Cláusula de rescisão contratual	NxS	E4*I3
	Renegociação de reajustes	NxS	E4*I5
	Especificação da gramagem	NxS	E4*I10
	Necessidade de inovações	NxN	E4*I17
	Cláusula de indenização	NxS	E4*E2
Volume de refeições contratado	Cláusula de rescisão contratual	SxS	I1*I3
	Especificação de porcionamento	SxS	I1*I11
	Indenização à possíveis toxinfecções	SxS	I1*I15
	Ativos de capital humano	SxS	I1*E3
Fórmula de oscilação da demanda	Padrão de higiene	NxS	I2*I13
	Utilização de amostras	NxN	I2*I14
	Indenização à possíveis toxinfecções	NxS	I2*I15
Cláusula de atraso de pagamento	Tabela de incidência de preparações	SxS	I4*I9
	Percentual de satisfação dos usuários	SxN	I4*M3
Renegociação de reajustes	Renegociação de realinhamento de custos	SxS	I5*I6
	Especificação da gramagem	SxS	I5*I10
	Necessidade de inovações	SxN	I5*I17
	Percentual de investimento	SxN	I5*E4
Renegociação de realinhamento de custos	Especificação da gramagem	SxS	I6*I10
	Necessidade de inovações	SxN	I6*I17
	Responsável pelo investimento	SxS	I6*E1
	Renegociação de reajustes	SxS	I6*I5
Tabela de incidência de preparações	Especificação da gramagem	SxS	I9*I10
	Cláusula de indenização	SxS	I9*E2
	Cláusula de atraso de pagamento	SxS	I9*I4
Especificação da gramagem	Especificação de porcionamento	SxS	I10*I11
	Necessidade de inovações	SxN	I10*I17
	Percentual de investimento	SxN	I10*E4
	Renegociação de reajustes	SxS	I10*I5
	Renegociação de realinhamento de custos	SxS	I10*I6
	Tabela de incidência de preparações	SxS	I10*I9
Especificação de porcionamento	Indenização à possíveis toxinfecções	SxS	I11*I15
	Especificação da gramagem	SxS	I11*I10
	Ativos de capital humano	SxS	I11*E3
	Volume de refeições	SxS	I11*I1

Análise microbiológica	Padrão de higiene	NxS	I12*I13
	Indenização à possíveis toxinfecções	NxS	I12*I15
	Especificação da ambientação	NxN	I12*I16
	Percentual de satisfação dos usuários	NxN	I12*M3
	Averiguação das responsabilidades da CTE	NxN	I12*M4
Padrão de higiene	Indenização à possíveis toxinfecções	SxS	I13*I15
	Ativos de capital humano	SxS	E13*I3
	Análise microbiológica	SxN	I13*I12
	Fórmula de oscilação da demanda	SxN	I13*I2
Utilização de amostras	Especificação da ambientação	NxN	I14*I16
	Necessidade de inovações	NxN	I14*I17
	Percentual de satisfação dos usuários	NxN	I14*M3
	Fórmula de oscilação da demanda	NxN	I14*I2
Especificação da ambientação	Percentual de satisfação dos usuários	NxN	I16*M3
	Averiguação das responsabilidades da CTE	NxN	I16*M4
	Análise microbiológica	NxN	I16*I12
	Utilização de amostras	NxN	I16*I14
Necessidade de inovações	Percentual de satisfação dos usuários	NxN	I17*M3
	Percentual de investimento	NxN	I17*E4
	Renegociação de reajustes	NxS	I17*I5
	Renegociação de realinhamento de custos	NxS	I17*I6
	Especificação da gramagem	NxS	I17*I10
Indenização à possíveis toxinfecções	Utilização de amostras	NxN	I17*I14
	Responsável pelo investimento	SXS	I15*E1
	Ativos de capital humano	SXS	I15*E3
	Volume de refeições contratado	SXS	I15*I1
	Fórmula de oscilação da demanda	SXN	I15*I2
	Análise microbiológica	SXN	I15*I12
	Padrão de higiene	SXS	I15*I13
Especificação do porcionamento	SXS	I15*I11	
Percentual de satisfação dos usuários a ser atingido	Especificação da ambientação	NXN	M3*I16
	Utilização de amostras	NXN	M3*I14
	Análise microbiológica	NXN	M3*I12
	Necessidade de inovações	NXN	M3*I17
	Cláusula de atraso de pagamento	NXS	M3*I4
Averiguação das responsabilidades da contratante	Análise microbiológica	NXN	M4*I12
	Especificação da ambientação	NXN	M4*I16

Quadro 5 – Tipos de correlações encontradas nas cláusulas dos contratos analisados

4.3.3 Análises Específicas

Como foi relatado anteriormente, algumas variáveis não puderam ser analisadas pelo teste estatístico Phi, pois não apresentaram natureza dicotômica, impossibilitando a realização de algumas correlações que pareciam interessantes. Para tanto, algumas variáveis foram reagrupadas para permitir algumas análises específicas. Os resultados são descritos e analisados nesta seção.

Primeiramente, buscou-se analisar diferenças entre os tipos de contratos e o seu valor. Como já descrito anteriormente, os contratos são classificados pela empresa estudada como sendo de Baixo, Médio e Alto valor, de acordo com o número de refeições contratadas e são de três tipos: Gestão Direta (GD), Gestão Indireta (GI) e Mandato (MD). Para possibilitar a análise aqui proposta, os contratos foram reagrupados em GD e não GD (NGD), pois de acordo com o Quadro 3 são os que mais semelhanças apresentam entre si. Os resultados são apresentados na tabela que segue:

Tabela 11 – Correlação Valor do contrato vs. Tipo de contrato

VALOR DO CONTRATO	TIPO DE CONTRATO			
	Gestão Direta		Gestão Integrada + Mandato	
Baixo	51	68,0%	6	35,3%
Médio	19	25,3%	7	41,2%
Alto	5	6,7%	4	23,5%

Os dados demonstraram que há uma preferência dos clientes que demandam um maior número de refeições, ou seja, que firmam contratos de médio a alto valor, por contratos do tipo GI ou MD, ou seja, NGD. Essa tendência pode ser explicada pelo fato de que esses permitem que as contratantes tenham uma maior atuação na sua gestão. Há maior flexibilidade e transparência quanto aos custos dos serviços e a relação que se estabelece é de co-gestão por parte do cliente. Uma de suas principais vantagens é o beneficiamento nos ganhos de compras de oportunidade. Os resultados podem ser melhor visualizados na figura abaixo.

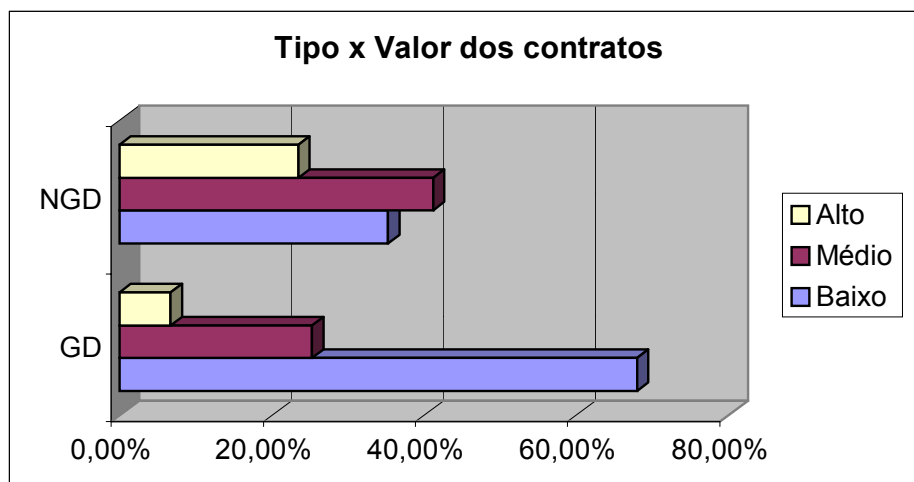


Figura 7 – Gráfico Tipo vs. Valor dos contratos

A questão do monitoramento é importante, pois as cláusulas de monitoramento serão importantes custos de transação *ex-ante*, que se traduzirão em ferramentas de monitoramento gerando custos *ex-post*. Portanto, buscou-se saber se os tipos de contrato estavam de alguma forma ligados à frequência de monitoramento.

Para tanto, realizou-se um *recode* da variável: frequência de realização de monitoramento (M1) da seguinte forma: monitoramento realizado com frequência abaixo de 1 mês (monitoramento diário, semanal ou quinzenal ou $>1x/mês$), denominado pela variável dicotômica 1; monitoramento realizado mensalmente ou acima de 1 mês (trimestral, semestral ou anual ou $\leq 1x/mês$), denominado 2. Como alguns contratos não apresentaram nenhuma cláusula referente ao monitoramento (não foram contratadas formalmente), a amostra contemplou apenas os 73 contratos que as descreviam.

O gráfico (Figura 8) demonstra uma alta frequência de monitoramento dos contratos, visto que, em sua maioria (62,2%), eles eram monitorados diária, semanal ou quinzenalmente. Ainda, fazendo-se uma análise do total dos contratos (92), pôde-se afirmar que 80% deles apresentaram cláusula referente ao monitoramento das atividades.

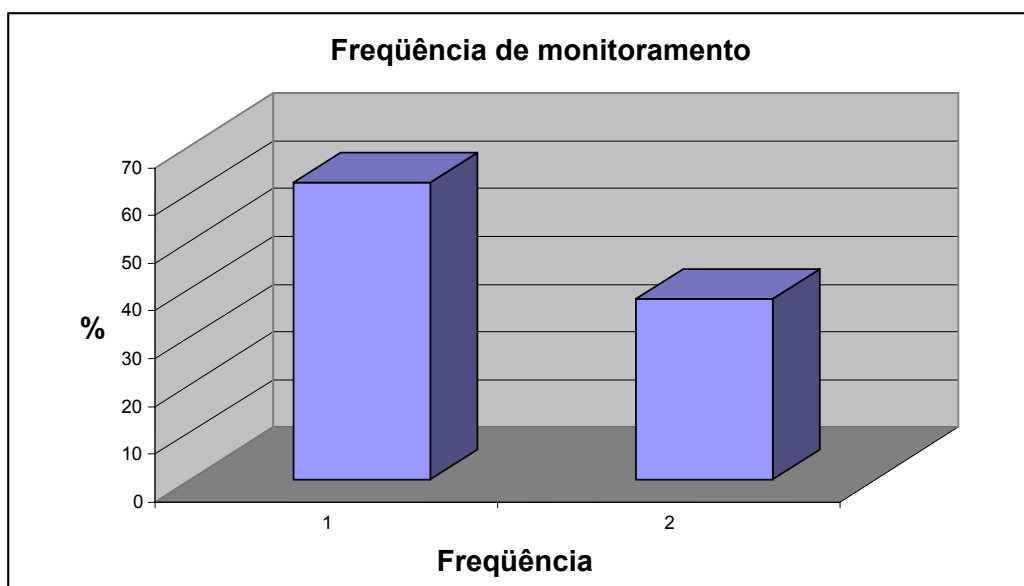


Figura 8 – Frequência de monitoramento das atividades acordadas nos contratos estudados

Com a intenção de se analisar os tipos de contratos que requerem uma maior frequência de monitoramento, as variáveis (agora dicotômicas) Frequência

de Monitoramento (>1x/mês e ≤1x/mês) e Tipo de Contrato (GD e NGD) foram cruzadas. Os resultados estão apresentados na tabela que segue:

Tabela 12 – Correlação Frequência do monitoramento vs. Tipo de contrato

FREQUÊNCIA DO MONITORAMENTO	TIPO DE CONTRATO			
	Gestão Direta		Gestão Integrada + Mandato	
>1x/mês	14	24,1%	14	93,3%
≤1x/mês	44	75,9%	1	6,7%

Notou-se que os contratos do tipo GD necessitam de uma menor frequência de monitoramento. Essa tendência pode ser explicada pelo fato de que o cliente só valida os números dos serviços e paga um preço fixo pelos mesmos. Já os contratos do tipo GI e MD têm como característica principal a transparência quanto aos custos dos serviços e remuneração da contratada, sendo que a contratante participa da gestão dos serviços prestados, por isso, o monitoramento das atividades é mais freqüente.

Passou-se a verificar como o valor dos contratos (de acordo com o número de refeições) relaciona-se com a frequência de monitoramento. A tabela abaixo demonstra que a maioria dos contratos de alto valor, ou seja, que têm uma alta demanda de refeições, têm uma maior frequência de monitoramento, visto que em 66,7% dos casos ele era realizado diária, mensal e/ou quinzenalmente. Ao mesmo tempo, pôde-se assegurar que as relações que têm um menor número de refeições contratadas demandam uma menor frequência de monitoramento.

Tabela 13 – Correlação Valor do contrato vs. Frequência do monitoramento

VALOR DO CONTRATO	FREQUÊNCIA DO MONITORAMENTO			
	>1x/mês		≤1x/mês	
Baixo	10	21,7%	36	78,3%
Médio	14	66,7%	7	33,3%
Alto	4	66,7%	2	33,3%

A partir daí, buscou-se a correlação existente entre a frequência do monitoramento e a frequência de renegociações para testar se os contratos com monitoramento mais freqüente eram também os com maior frequência de renegociações.

Para tal, definiu-se a frequência de renegociações a partir dos dados coletados da seguinte forma: $\text{FreqReneg} = \text{num reneg} / \text{num anos do contrato}$.

Ressalta-se aqui que o número de renegociações foi a soma daquelas advindas da contratada e das advindas da contratante. Essa variável foi calculada usando o comando *compute* no SPSS 11.0 sendo uma variável que se distribuiu de forma contínua.

Para testar o tipo de ligação entre frequência do monitoramento e frequência de renegociação, considerou-se o seguinte agrupamento extremo no escore que descreve a frequência de renegociação: os contratos com menos de uma renegociação por ano foram designados como sendo de baixa frequência de renegociação (1); enquanto que aqueles com frequência de renegociação igual ou superior a uma vez por ano como sendo de alta frequência de renegociação (2).

A partir daí, pôde-se verificar se maior frequência de renegociação estava relacionada à maior frequência de monitoramento, i.e se um está agindo como “driver” do outro. O teste de chi-quadrado para essa tabela resultou em ($\chi^2 = 14,131$, $p\text{-valor} = 0,00017$), o que indicou significativa ligação entre as variáveis. A tabela de correlação entre essas duas variáveis resultou no seguinte:

Tabela 14 – Correlação Frequência de renegociação vs. Frequência de monitoramento

FREQUÊNCIA DE RENEGOCIAÇÃO	FREQUÊNCIA DO MONITORAMENTO			
	>1x/mês		≤1x/mês	
Baixa	11	22,9%	37	77,1%
Alta	17	68,0%	8	32,0%

É válido ressaltar a natureza interessante da ligação entre as variáveis. Como relatado na entrevista, algumas cláusulas que *ex-ante* seriam benéficas à relação, pois diminuiriam as incertezas, poderiam acabar por dificultar a relação *ex-post*. Os resultados da tabela acima demonstraram claramente isso, visto que os contratos que contemplaram uma maior frequência de monitoramento são os que mais foram freqüentemente renegociados.

Este tipo de relação pôde ser constatado na análise de correlação entre algumas variáveis de qualidade. Desta forma, passou-se à análise de como essas variáveis comportaram-se em uma visão mais ampla.

A fim de avaliar o padrão de qualidade especificado nos contratos, criou-se uma escala somando-se as variáveis que descreveram o padrão de qualidade dos

serviços prestados e/ou requeridos. As questões envolvendo qualidade estão entre I12 e I15 e são dicotômicas, isto é, foram descritas como presente (S) ou ausente (N) nos contratos. Portanto, pôde-se atribuir 0 ao N e 1 ao S e somar as respostas aos itens I12 a I15 para cada contrato.

O escore formado variou entre 0 e 4 e pôde servir como indicador do nível de qualidade descrito ou requerido no contrato. Esse escore foi chamado de *Quali* e sua distribuição é a seguinte:

ESCORE <i>Quali</i>	FREQÜÊNCIA	% DE CONTRATOS
0 (nenhum tipo de cláusula relacionada à qualidade)	14	15,2
1 (uma cláusula relacionada à qualidade)	25	27,2
2 (duas cláusulas relacionadas à qualidade)	45	48,9
3 (três cláusulas relacionadas à qualidade)	7	7,6
4 (quatro cláusulas relacionadas à qualidade)	1	1,1

Quadro 6 – Distribuição do escore Padrão de Qualidade nos contatos estudados

A distribuição de freqüência das cláusulas relacionadas ao padrão de qualidade mostrou claramente que os contratos possuíam uma pequena preocupação em delinear o padrão de qualidade requerido e/ou a ser atingido na relação, como pode ser constatado na figura abaixo.

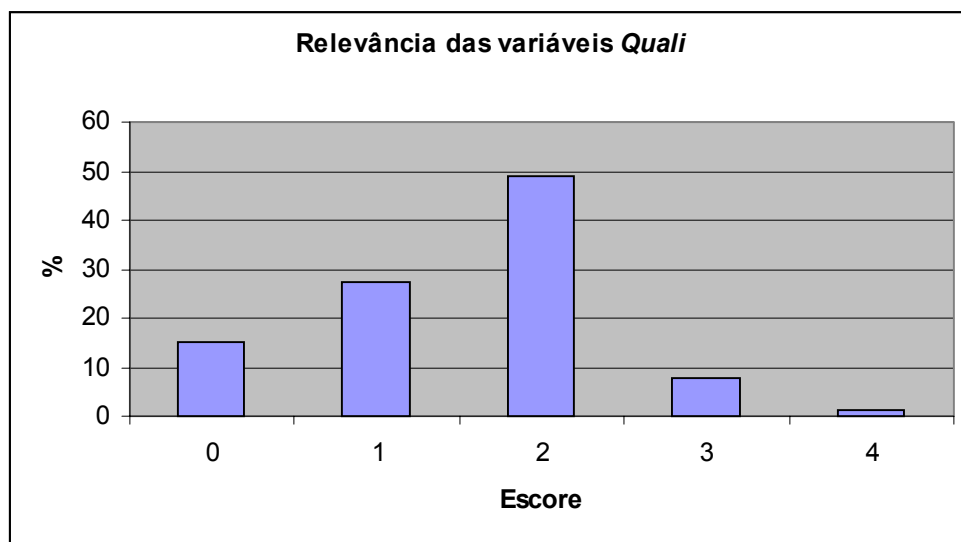


Figura 9 – Padrão de qualidade transcrito nos contratos estudados

A maior distribuição de freqüência ficou visivelmente concentrada entre os escores 0 a 2, o que significou que a maioria dos contratos possuía, no máximo, duas variáveis ou cláusulas referentes à qualidade ou padrão dos serviços. Esse resultado confirmou a teoria, visto que tais características são difíceis de serem

contratadas, colaborando com o aumento dos níveis de incerteza em contratos de prestação de serviços.

Para facilitar a análise, fez-se um re-agrupamento dos valores *Quali*, segundo a relação: *Quali* 0 e 1: baixo (1); *Quali* 2: médio (2); *Quali* 3 e 4: alto padrão de qualidade (3). Após esse *recoding*, analisa-se a tabela cruzada com o valor dos contratos:

Tabela 15 – Correlação Valor dos contratos vs. Padrão de qualidade transcrito nos contratos estudados

VALOR DOS CONTRATOS	PADRÃO DE QUALIDADE					
	Baixo		Médio		Alto	
Baixo	18	31,6%	37	64,9%	2	3,5%
Médio	17	65,4%	6	23,1%	3	11,5%
Alto	4	44,5%	2	22,2%	3	33,3%

Para aplicar-se um teste estatístico como o chi-quadrado, um novo *recoding* foi necessário, pois como se nota a partir da tabela, muitas células possuem frequências abaixo de 5. Embora seja possível dividir-se os contratos em valores baixos e altos, procedendo-se de forma semelhante com a qualidade, tal procedimento tornaria a análise muito sensível à forma como o agrupamento é realizado e por isso não foi aqui tentada. Por razões semelhantes, um teste tipo ANOVA falharia. Os dados apresentados na tabela podem ser melhor visualizados na figura que segue:

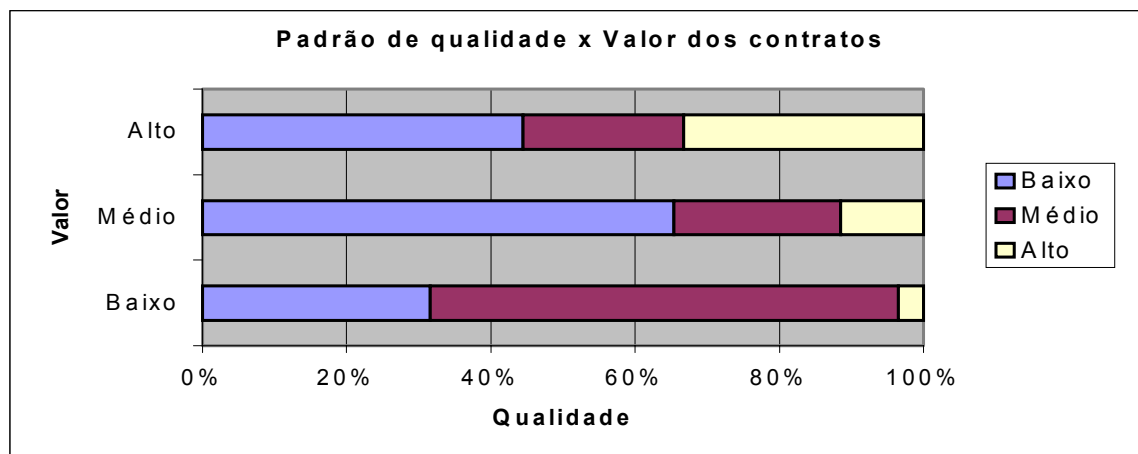


Figura 10 – Correlação Padrão de qualidade transcrito nos contratos vs. Valor dos contratos

A análise dos percentuais permitiu verificar que proporcionalmente o grupo de contratos de alto valor foi o que apresentou o maior número de contratos que têm uma alta preocupação com a qualidade dos serviços prestados (33,3%). Vale

ressaltar também que a maioria dos contratos, os de baixo valor, têm uma preocupação média com as variáveis qualidade e que apenas 3,5% desses contratos têm uma alta preocupação com qualidade. A análise da totalidade dos contratos permitiu inferir que, em sua maioria, eles têm uma média a baixa preocupação com as variáveis qualidade, sendo que apenas 8,7% deles apresentaram uma alta frequência de variáveis de qualidade.

Para explorar uma possível ligação entre o indicador de qualidade dos contratos (*Quali*) e a variável frequência de renegociações, esta foi reagrupada (através de um recoding da variável) da seguinte forma: se a frequência de renegociação foi menor do que uma vez ao ano, o contrato é considerado de Baixa frequência de renegociação; se ele foi renegociado de uma a duas vezes ao ano, tem uma Média frequência de renegociação; se foi renegociado mais de duas vezes ao ano, considera-se contrato de Alta frequência de renegociação. É importante ressaltar que as renegociações aqui consideradas foram aquelas referentes a reajustes e realinhamento de custos, realizadas tanto pela contratante como pela contratada.

Ao cruzarmos esse escore com o da qualidade, obteve-se a tabela abaixo. Os resultados demonstraram que os contratos com mais baixa frequência de renegociação foram os que menos apresentaram valores de alta preocupação com cláusulas de qualidade e, ao contrário, os contratos que foram frequentemente renegociados apresentaram um maior número de cláusulas referentes à qualidade dos serviços prestados.

Tabela 16 – Correlação Frequência de renegociação vs. Padrão de qualidade transcrito nos contratos analisados

FREQUÊNCIA DE RENEGOCIAÇÃO	PADRÃO DE QUALIDADE					
	Baixo		Médio		Alto	
Baixa	14	35,9%	37	82,2%	1	12,5%
Média	18	46,2%	5	11,1%	4	50%
Alta	7	17,9%	3	6,7%	3	37,5%

Assim sendo, poder-se-ia afirmar que a descrição de cláusulas de qualidade, que assegurariam o padrão de qualidade requerido pelo contratante e que, por outro lado, melhor elucidaria o padrão de qualidade proposto pela contratada, diminuindo as incertezas e renegociações referentes a essas variáveis, acabam por gerar um maior número de renegociações acerca dessas

cláusulas. No entanto, a decisão por essas alternativas ou outras que estejam escondidas em correlações múltiplas só pode ser efetivada com uma base de dados mais ampla.

Para analisar se haviam diferenças nos períodos ou freqüências de renegociação com o tipo de contrato, utilizou-se um teste paramétrico (teste -t) utilizando-se o MS Excel. O resultado foi o seguinte:

	GD	NGD		
Média	1,0268	1,251765	Stat t	-0,57138
Variância	0,97289	2,414753	p-valor	0,574439
Observações	75	17		

Os dados demonstraram que não há diferenças significativas entre os dois grupos (GD e NGD) quanto à freqüência de renegociação.

Novamente seguindo a abordagem exploratória desse estudo, procurou-se verificar se o número de termos aditivos possui alguma ligação com o tipo de contrato. Isso pôde ser explorado mais formalmente agrupando-se os contratos em dois grandes grupos, segundo a ausência ou presença de termos aditivos. Tem-se:

Tabela 17 – Correlação Termos aditivos vs. Tipo de contrato

TERMOS ADITIVOS	TIPO DE CONTRATO			
	Gestão Direta		Gestão Integrada + Mandato	
Presentes	60	80,0%	6	35,3%
Ausentes	15	20,0%	11	64,7%

A tabela demonstra claramente que a maioria dos contratos tipo GD apresentaram termos aditivos e que os contratos tipo GI e MD, pelo contrário, normalmente não possuíam termos aditivos. Essa constatação confirmou a descrição utilizada pela contratada, em que os contratos tipo GI e MD são mais flexíveis, sem que as renegociações sejam adicionadas formalmente ao contrato. Nota-se que essa é uma salvaguarda da contratada que pode servir para coibir o oportunismo, visto que os contratos de GD prevêm que as renegociações sejam formalizadas, o que impede a contratada em arcar com qualquer despesa extra contratual, já que o preço a ser pago pelo serviço é fixo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo objetiva ressaltar os principais resultados do estudo à medida que tece algumas conclusões acerca das relações contratuais entre a empresa de refeições coletivas estudada e suas contratantes.

5.1 CONCLUSÕES

No caso estudado a dinâmica de formulação dos contratos, focada nas expectativas dos clientes, fornece a eles uma característica muito particular, flexibilidade. Ainda, a gestão da relação entre a empresa de refeições coletivas e suas contratantes é realizada de forma a garantir com que o contrato não “engesse a relação”, sendo que as renegociações (*ex-post*) são freqüentemente realizadas, fazendo-se adaptações e concessões necessárias.

As incertezas ambientais demandam os maiores esforços na manutenção da estabilidade contratual e configuram-se como as principais causas de renegociação, que em grande parte dizem respeito a reajustes de impostos e dissídios sindicais, bem como ao realinhamento de custos. Neste caso, um reajuste diferente ao contratado pode ser compensado, o que incorre em custos de transação, devido à maior freqüência de transações demandadas.

Apesar das cláusulas que diminuem essas incertezas estarem previstas no contrato, pode-se concluir que são difíceis de serem cumpridas e os esforços que são realizados para que a relação se mantenha são muitos, o que se constatou a partir das inúmeras renegociações realizadas para solucionar tais impasses.

A incerteza quanto ao padrão de qualidade requerido pela contratante e a ser oferecido pela contratada que, desde a fase de formulação do contrato, é um fator

de incerteza, ainda aparece de forma muito ampla no contrato, representando maiores custos. Essa constatação representa que o padrão de qualidade é uma característica difícil de ser contratada, elevando o nível de incerteza das relações, incorrendo em custos de transação.

A especificidade dos ativos demanda pouca preocupação da contratada, visto que, em sua maioria, os investimentos são realizados pela contratante, que os assegura através de cláusulas que descrevem o inventário de bens. No entanto, a mobilização de recursos humanos com boa capacitação técnica, exigida nos contratos, abre espaço para que a contratada se salvguarde através de cláusulas de indenização.

Os contratos apresentaram um pequeno número de ferramentas utilizadas para o monitoramento das atividades apesar da grande maioria realizar algum tipo de monitoramento mais de uma vez ao mês e de cerca de 80% apresentar, pelo menos, uma cláusula referente ao monitoramento das atividades. A análise do monitoramento é importante, pois assegura a confiabilidade dos atores à medida que gera informações que permite a eles um adequado julgamento das atividades, favorecendo a manutenção da relação. No entanto, pôde-se observar que aqueles contratos que mais monitoram suas atividades são os que mais renegociam, indicando que um maior monitoramento levará a custos *ex-ante* e *ex-post* mais elevados.

O oportunismo não é um comportamento freqüente nas relações estudadas, mesmo assim, é coibido principalmente através de cláusulas que descrevem algum tipo de penalidade no caso das atividades acordadas não serem cumpridas (*ex-ante*) e termos aditivos (*ex-post*). Neste sentido, nota-se um maior interesse dos atores em criar mecanismos que dificultem o rompimento da relação através dessas cláusulas indenizatórias.

A freqüência de transações acordada *ex-ante* (anual) não é suficiente para sanar as incertezas ambientais e a racionalidade limitada dos atores. O relacionamento demanda muitas outras renegociações para garantir a estabilidade do contrato.

A possibilidade de serem revistas cláusulas contratuais demonstra que a racionalidade limitada dos atores é uma característica considerada pelos agentes e que habitualmente é contratada. Ao mesmo tempo, à medida que se admite a revisão de cláusulas contratuais e a possibilidade de inclusão de novas cláusulas, demonstra-se a incompletude dos contratos firmados entre os atores.

Os elementos até então mencionados levam ao questionamento da metodologia utilizada pela empresa para classificar o “valor” dos contratos. À luz da teoria dos custos de transação, pode-se afirmar que não apenas o número de refeições contratadas deveria ser considerado.

Neste sentido, sugere-se então que o valor do contrato se elevaria de acordo com o maior ou menor número de cláusulas deixadas em aberto, as incertezas envolvidas na relação, a possibilidade de comportamentos oportunistas, a freqüência de renegociações, os ativos específicos e o grau de monitoramento dos contratos. Ou seja, dever-se-ia ter uma noção de quão custosos são os esforços *ex-ante* e *ex-post* para a garantia da manutenção do relacionamento entre os atores.

O quadro abaixo demonstra, de forma esquemática, como os custos de transação apresentam-se ao longo das relações entre a empresa de refeições coletivas estudada e suas contratantes.

	CUSTOS DE TRANSAÇÃO EX-ANTE	CUSTOS DE TRANSAÇÃO EX-POST
ESPECIFICIDADE DOS ATIVOS	Ambas as partes se salvagam. Contratantes dos ativos de capital físico e contratada dos ativos de capital humano.	Não é um elemento causador de custos de transação.
INCERTEZA	<ul style="list-style-type: none"> • Cláusulas de reajustes são especificadas no contrato; • As cláusulas referentes ao serviço são difíceis de serem contratadas devido à subjetividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os reajustes são importantes custos de transação devido às freqüentes renegociações requeridas até que sejam levadas a cabo. • O serviço é adequado ao longo do relacionamento, gerando custos de transação.
FREQUENCIA DAS TRANSAÇÕES	As renegociações são especificadas como sendo anuais.	Diversas renegociações não previstas são necessárias.
OPORTUNISMO	Os atores se salvagam dos perigos do oportunismo de forma ampla.	Não é elemento causador de custos de transação.
RACIONALIDADE LIMITADA	A possibilidade do contrato ser revisado é contemplada.	Como previsto é importante custo de transação, no entanto, seria impossível serem previstas todas as possibilidades, além de custoso.

Quadro 7 – Os diferentes custos de transação envolvidos no relacionamento entre a ERC e suas contratantes

O quadro revela importantes esforços *ex-ante* para que os custos *ex-post* sejam minimizados. Cabe aqui perpassar pela análise de uma importante característica dos contratos relacionais, a grande interação entre os atores. Desta forma, pode-se asseverar que a maior frequência de renegociação, apesar de representar maiores custos *ex-post*, facilitam a transferência de informações e conhecimento, gerando um maior grau de confiança e comprometimento entre os atores, favorecendo a estabilidade contratual.

A análise das relações contratuais entre a empresa de refeições coletivas e suas contratantes ressalta a necessidade de serem delineados contratos completos que, considerando-se a racionalidade limitada, permitam a flexibilidade do relacionamento entre os atores.

5.2 LIMITAÇÕES

A principal limitação do estudo, do ponto de vista metodológico, relacionou-se com o método utilizado, o estudo de caso, que limitou a extrapolação e generalização dos resultados e conclusões.

O uso de informações secundárias foi restrito, pois são escassos os trabalhos que enfatizam o setor em questão. Desta forma, a análise das relações entre a empresa do setor de refeições coletivas e suas contratantes tomou como base outros diferentes tipos de relacionamento, o que certamente prejudica a análise descritiva.

Para uma análise de relacionamentos, como abordada neste estudo, seria interessante que não apenas a contratada fosse entrevistada, mas que as contratantes pudessem dar seu depoimento, complementando as informações acerca da relação entre os atores. No entanto, a empresa escolhida não permitiu o acesso à identidade das contratantes.

A natureza subjetiva dos dados é relatada por muitos autores como limitante, devido à dificuldade de ser expressada matematicamente para possibilitar uma

análise estatística sem desvios. Assim, pode-se dizer que com o intuito de transformá-los em dados binários para possibilitar a análise estatística, os dados tenham sido simplificados de tal forma que se mostraram insuficientes para a realização de outros testes que trariam conclusões mais robustas.

5.3 CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

As contribuições do estudo são de natureza teórica e empírica, como não poderia deixar de ser.

Certamente, a principal contribuição de natureza teórica baseia-se no aprofundamento de alguns conceitos. A relação entre a teoria dos custos de transação e o conceito de terceirização foi fundamental para a complementação do estudo dos relacionamentos das empresas de refeições coletivas.

Pode-se asseverar também que houve uma inovação, uma vez que se construiu, com base na literatura, uma metodologia de avaliação dos custos de transação, passível de ser aplicada ao estudo dos contratos em um setor que até então não havia sido abordado à luz da teoria dos custos de transação. Ao mesmo tempo, houve a possibilidade de total acesso aos contratos, permitindo uma análise detalhada das diversas fases do relacionamento entre os atores. Assim, o estudo pôde fazer um acompanhamento desde a fase de concepção dos contratos (início do relacionamento), sua formatação e sua gestão.

O setor de refeições coletivas no Brasil carece de um maior número de estudos acerca de sua organização e melhoria nas suas formas de relacionamento. Neste sentido, este estudo indicou algumas lacunas que precisam ser mais bem elucidadas para que o setor possa criar mecanismos de ajustes mais eficientes, diminuindo seus custos de transação e aumentando seu grau de competitividade.

É relevante ressaltar que ainda é importante testar, de uma forma mais ampla, a metodologia aplicada. Ao mesmo tempo, também seria importante buscar entender como ocorre o relacionamento entre os atores na tentativa de alcançar

depoimentos não só da contratada, mas também dos contratantes, possibilitando o entendimento do relacionamento não apenas através de instrumentos tão limitantes, isto é, os contratos. Uma análise de ambos os atores permitiria não só analisar os custos de transação das partes, mas também poderia sugerir formatações contratuais que permitam alcançar outros setores da economia ainda não atendidos pelas empresas de refeições coletivas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABERC (Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas). Disponível em: <http://www.aberc.org.br>. Acesso em 16 de janeiro de 2005.

ALCHIAN, A. Uncertainty, Evolution, and Economic Theory. **Journal of Political Economy**. v. 58, p. 211-121, 1950.

ARNOLD, U. New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 6, p. 23-29, 2000.

AUBERT, B.; RIVARD, S.; PATRY, M. A transaction cost approach to outsourcing behavior: Some empirical evidence. **Information & Management**. v. 30, p. 51-64, 1996.

BARTHELEMY, J.; QUELIN, B. **Contractual Agreements and Outsourcing: A Transaction-Cost Analysis**. In: International Society for New Institutional Economics (ISNIE), Alemanha; set. 2000. Disponível em: www.isnie.org. Acesso em: 07 abr. 2004.

BRÉCHEMIER, D.; SAUSSIÉ, S. **What Governance Structure for Noncontractible Services? An Empirical Analysis**. In: International Society for New Institutional Economics (ISNIE), USA, set. 1999. Disponível em: www.isnie.org. Acesso em: 07 abr. 2004.

BROCKHOFF, K. R&D Cooperation between firms – A perceived transaction cost perspective. **Management Science**. v. 38, n. 4, p. 514-525, 1992.

BROUSSEAU, E. **Théories des contrats, coordination interentreprises et frontières de la firme**. 1997. Disponível em: <http://www.brousseau.info/fr>. Acesso em: 28 abr. 2004.

BROUSSEAU, E. e FARES, M. **Incomplete Contracts and Governance Structures**. ATOM, Paris I, 1998. Disponível em: <http://atom.univ-paris1.fr/documents>. Acesso em: 29 abr. 2004.

BUVIK, A. Order frequency and the co-ordination of industrial purchasing relationships. **European Journal of Purchasing & Supply Management**. v. 6, p. 95-103, 2000.

CALDWELL, B. Outsourcing Backlash, **InformationWeek**. n. 650, p. 14-16, 1997.

CÂMARA AMERICANA DO COMÉRCIO. Revista Update. n. 369, 2001. Disponível em: <http://www.amcham.com.br/revista>. Acesso em: 11 nov. 2003.

CLARO, D.; ZYLBERSZTAJN, D; OMTA, S. How to manage a long-term buyer-supplier relationship successfully? **Journal on Chain and Network Science**, v. 4, n. 1, p. 7-25, 2004.

COASE, R. The Nature of the Firm. **Economica**. Oxford, n. 4, p. 386-405, 1937.

COUSINS, P. A conceptual model for managing long-term inter-organisational relationships. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 8, p.71-82, 2002.

DUNCAN, R. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, p. 313-327, 1972.

ERRAMILLI, M.; RAO, C. Service firms' international entry-mode choice: a modified transaction-cost analysis approach. **Journal of Marketing**. V. 57, p. 19-38, 1993.

EXAME, Edição especial: Melhores e Maiores. São Paulo: Abril, 2004. Semanal.

FINE, A. **Contracting For Credibility In International Telecommunication Investments**. In. International Society for New Institutional Economics (ISNIE). Alemanha, set. 2000. Disponível em: www.isnie.org. Acesso em: 21 dez. 2003.

GHOSHAL, S. ; MORAN, P. Bad for practice: a critique of the transaction cost theory. **Academy of Management Review**. v. 21, n. 1, p. 13 – 47, 1996.

GONZÁLEZ-DÍAZ, M.; LÓPEZ, S.; VENTURA, J. **Contractual design: formalisation vs. implicit safeguards**. In: International Society for New Institutional Economics (ISNIE). Alemanha, set. 2000. Disponível em: www.isnie.org. Acesso em 21 dez. 2003.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Pesquisa Anual de Serviços (PAS), 2000-2001**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 11 nov. 2003.

JOSKOW, P. Vertical integration and long term contracts: The case of cola-burning electric generating plants. **Journal of Law, Economics and Organization**. n. 1, p. 33 – 80, 1985.

_____. Contract duration and relationship-specific investments: Empirical evidence from Coal Markets. **The American Economic Review**. v. 77, n. 1, p. 168 – 185, 1987.

KERN, T.; WILLCOCKS, L. Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice. **Journal of Strategic Information Systems**. v. 9, p. 321-350, 2000.

KNIGHT, F. **Risco, Incerteza e Lucro**. Rio de Janeiro: Nacional, 1972.

KNOEPFEL, H.; BURGER, R. Project Organization and Contract Management. **Project Management**. v. 5, n. 4, 1987.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (org). **Economia Industrial**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LARSSON, R.; BOWEN, D. Organization and customer: Managing design and coordination of services. **Academy of Management Review**. v. 14, n. 2, p. 213-233, 1989.

LEHTINEN, U.; TORKKO, M. **A contract manufacturer goes lean: how to analyze and develop value streams**. In: Proceedings of the Fifth International Conference on Chain and Networks Management in Agribusiness and Food Industry. Noordwijk, p. 859-869, jun. 2002.

LYONS, B. Specific investment, economies of scale, and the make-or-buy decision: A test of transaction cost theory. **Journal of Economic Behavior and Organization**. v. 26, 1995.

_____. **Incomplete Contract Theory and Contracts Between Firms: A Preliminary Empirical Study**. In: International Society for New Institutional Economics (ISNIE). Estados Unidos, set. 2001. Disponível em: www.isnie.org. Acesso em: 20 abr. 2004.

MARCON, M. **As novas propostas de organização do trabalho e a participação do trabalhador**: um estudo de caso, desenvolvido junto a uma unidade de alimentação e nutrição tipo concessionária, sob um enfoque ergonômico. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

MAZE, A. *et. al.* Quality signals and governance structures within European agro-food chains: a new institutional economics approach. In: Economics of Contracts in Agriculture and the Food Supply Chain. **Anais 78th EAEA Seminar**. Copenhagen, jun. 2001.

MÉNARD, C. **Imprevision et Contrats de Longue Duree**: Un Economiste a L'ecoute du Juriste. In: Melanges en L'honneur de Jacques Ghestin, 2001. Disponível em: <http://atom.univ-paris1.fr/@claude/>. Acesso em: 29 abr. 2004.

MEZOMO, I. **A administração de serviços de alimentação**. 4.ed. São Paulo: Loyola, 1994.

MI (Ministério da Integração Nacional). Refeições coletivas: um segmento que apresenta oportunidades para o produtor. **Revista Frutifatos**. 3. ed. dez. 2002. Disponível em : <http://www.integracao.gov.br/>. Acesso em: 14 jul. 2003 .

MTE (Ministério do Trabalho e Emprego). Programa de Apoio ao Trabalhador (PAT). Disponível em: <http://www.mte.gov.br/>. Acesso em: 14 nov. 2003.

NADALINI, L. **Eficiência das relações contratuais de suprimento: caso do processamento de tomate no Brasil**. 2002. 181p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Depto. de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, abr. 2002.

NAKHLA, M. Information, coordination and contractual relations in firms. **International Review of Law and Economics**. v. 23, p. 101-119, 2003.

NORTH, D. **Institutions, Institutional Change, and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

PLATTS, K.; PROBERT, D.; CÁÑEZ, L. Make vs. buy decisions: A process incorporating multi-attribute decision-making. **International Journal of Production Economics**. v. 77, p. 247-257, 2002.

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

POULAIN, Jean-Pierre. **Sociologias da Alimentação: os comedores e o espaço social alimentar**; tradução de Rossana Pacheco da Costa Proença, Carmem Sílvia Rial, Jaimir Conte. Florianópolis: UFSC, 2004.

PROENÇA, R. **Aspectos organizacionais e inovação tecnológica em processos de transferência de tecnologia: uma abordagem antropotecnológica no setor de Alimentação Coletiva**. Tese (Doutorado em Engenharia). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

_____. **Inovação tecnológica na produção de alimentação coletiva**. Florianópolis: Insular, 2000.

ROCHA, M. **Integração Vertical e Incerteza: um estudo empírico com a indústria petroquímica nacional**. Tese (Doutorado em Economia). Programa de Pós-Graduação em Economia, Administração e Contabilidade, Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2002.

ROESCH, S. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** São Paulo: Atlas, 1999.

SANTANA, A. **A abordagem ergonômica como proposta para melhoria do trabalho e produtividade em serviços de alimentação.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

SAUSSIÉ, S. **When Incomplete Contract Theory Meets Transaction Cost Economics: A Test on Contractual Choices.** In: International Society for New Institutional Economics (ISNIE). França, set. 1998. Disponível em: www.isnie.org. Acesso em: 21 dez. 2003.

_____. Transaction Costs and Contractual Completeness. **Journal of Economic Behavior and Organization.** v. 42, n. 2, p. 189-206, 2000.

SAUSSIÉ, S.; FARES, M. **Theorie des Coûts de Transaction Versus Theorie des Contrats Incomplets : Quelles Divergences?.** ATOM, Paris, 2003. Disponível em: <http://atom.univ-paris1.fr/documents>. Acesso em: 29 abr. 2004.

SAUVÉE, L. **Collective Brand Governance and the Design of Interorganizational Relationships.** Norway, mai. 2001. Disponível em: <http://www.dauphine.fr/crepa/loicsauvee.htm>. Acesso em: 20 abr. 2004.

_____. **Efficiency, effectiveness and the design of network governance.** In: 5th International Conference of Chain Management in Agribusiness and the Food Industry, Netherlands, 2002. Disponível em: <http://www.dauphine.fr/crepa/loicsauvee.htm>. Acesso em: 20 abr. 2004.

SIMON, H. A. Rational Decision Making in Business Organizations. **The American Economic Review.** set., 1979.

_____. Organizations and Markets. **Journal of Economic Perspectives.** v. 5, n. 2, p. 25-44, Spring, 1991.

SLATER, G.; SPENCER, D. The Uncertain Foundations of Transaction Costs Economics. **Journal of Economic Issues.** V. XXXIV, n.1, p. 61-87, 2000.

SPIEGEL, M. **Estatística**. 2. ed. São Paulo, SP: McGraw-Hill do Brasil, 1985.

STUCKEY, J.; WHITE, D. When and When Not to Integrate. **Sloan Management Review**; v. 34. n. 3, p. 71-84, 1993.

SUTCLIFFE, K.; ZAHEER, A. Uncertainty in the transaction environment: an empirical test. **Strategic Management Journal**; v. 19. n. 1, 1998.

SYKUTA, M. **Empirical Research on the Economics of Organization and the Role of the Contracting and Organizations Research Institute**. In: Allied Social Sciences Association/American Economics Association. Atlanta, jan. 4, 2002. Disponível em: <http://cori.missouri.edu>. Acesso em: 21 out. 2003.

SYKUTA, M.; PARCELL, J. Contract Structure and Design in Identity Preserved Soybean Production. **Contracting and Organizations Research Institute**. jun. 2002. Disponível em: <http://cori.missouri.edu>. Acesso em: 21 out. 2003.

VELOSO, F.; FIXSON, S. Make-Buy Decisions in the Auto Industry: New Perspectives on the Role of the Supplier as an Innovator. **Technological Forecasting and Social Change**. v. 67, p. 239-257, 2001.

WALDEN, E. **On the structure and function of outsourcing contracts: an integrative analysis of the economics behind vendor-client relationships**. In: The Management Information Systems Research Center, 2002 Disponível em: <http://misrc.umn.edu/workingpapers/2001/>. Acesso em: 21 out. 2003.

WALKER, G.; WEBER, D. Supplier competition, uncertainty and make-or-buy decisions. **Academy of Management Journal**. V. 30, n. 3, p. 589-596, 1987.

WILLIAMSON, O. **The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract**. 2002. Disponível em : <http://groups.haas.berkeley.edu/>. Acesso em: 26 ago. 2003.

_____. **Human Actors and Economic Organization**. In: Conferência Anual da Sociedade Internacional da Nova Economia Institucional. Paris, set. 1998.

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

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

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D; NADALINI, L. Tomatoes and Courts: agro-industrial contracts in face of weak property rights. In: Encontro Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais: XXVIII – ENANPAD**. Curitiba, set. 2004.

ZAWISLAK, P. **Economia da Inovação: Teoria da Firma**. Porto Alegre, UFRGS, 9 jul. 2003. Aula ministrada aos alunos do Mestrado em Administração do PPGA.

ZAWISLAK, P. Uma Abordagem Evolucionária para a Análise de Casos de Atividade de Inovação no Brasil. **Ensaio FEE**. v. 17, n.1, p.323-354. Porto Alegre, 1996.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Papel dos contratos:

- 1.1 Quais são os motivos que levam à realização do contrato?
- 1.2 Existe alguma relação entre a duração do contrato e sua complexidade?
- 1.3 O quê você entende como a problemática referente aos contratos?
- 1.4 O modelo contratual é imposto pela contratada ou pela contratante?

2. Negociação dos contratos:

- 2.1 Quais são as etapas necessárias até a assinatura do contrato? Como se estima e/ou mensura o custo destas etapas? Qual a etapa mais difícil e de custo mais elevado?
- 2.2 Qual o tempo e número de funcionários necessário para a busca de informações e negociação dos contratos?
- 2.3 Que tipo de informações sobre a contratante a empresa busca antes de efetuar o contrato? Há alguma pesquisa sobre a situação financeira e reputação da contratante? Onde as informações são coletadas?
- 2.4 É comum a falta de exatidão sobre os custos ou qualquer outra informação fornecida pelo cliente? O que os previne de custos ou informações inexatas previamente recebidas do cliente?
- 2.5 Houve discordância entre as informações dadas pela contratante e as levantadas pela empresa? Quais? Das informações levantadas, quais são vistas como as mais importantes, as que não devem sofrer grande variação após a assinatura do contrato?
- 2.6 Na realização de algum contrato precisou alguma intervenção especial de algum funcionário, diretor ou departamento da empresa?
- 2.7 Existe alguma forma de diminuir os custos do contrato? Qual das cláusulas que demanda maior tempo/custo de negociação?
- 2.8 Qual a certeza que a empresa dá à contratante que possui as competências necessárias ao cumprimento do contrato?

3. Estruturação dos contratos:

- 3.1 Como está explicitado o padrão de qualidade dos serviços prestados? (Incerteza)

- 3.2 Quais foram os investimentos necessários à realização dos serviços? Em quanto tempo normalmente o investimento é recompensado? (Ativos específicos)
- 3.3 Com que frequência você acha que os investimentos físicos (equipamentos e infra-estrutura) e de pessoal poderiam ser realocados em outra unidade sem perda de valor? (Ativos específicos)
- 3.4 Houve alguma exigência excepcional da contratante (relacionada a equipamentos ou tipos de serviços)? (Ativos específicos)
- 3.5 O que garante o cumprimento das atividades acordadas? Existem salvaguardas que garantem o cumprimento das atividades acordadas? (Incerteza)
- 3.6 Quais são as salvaguardas ao não cumprimento das atividades? (Oportunismo)
- 3.7 Existe alguma salvaguarda referente à transferência de *know-how*? Como a contratante vê esta salvaguarda? (Oportunismo)

4. Gestão dos contratos:

- 4.1 Qual o tempo e número de funcionários necessários à renegociação dos contratos?
- 4.2 A contratada avaliou a demanda referida pela contratante? Como a contratada se protege das oscilações no número de refeições? (Incerteza)
- 4.3 Como e com que frequência é realizada a renegociação do valor das refeições?
- 4.4 Qual o tempo e número de funcionários necessário para o monitoramento das atividades contratadas?
- 4.5 Como é feito o monitoramento das atividades (de ambas as partes)?
- 4.6 Existe alguma forma ou situação em que possam ser reduzidos os custos de monitoramento do cliente e das atividades acordadas?
- 4.7 Como os resultados da avaliação de qualidade/satisfação do cliente são repassados à contratante? Quais são os custos desta avaliação?
- 4.8 Existe cláusula que penalize a contratada quando do não alcance da performance de qualidade? Como a empresa se protege de uma ação oportunista nestes casos? (Oportunismo)
- 4.9 Como é a relação com a contratante?
- 4.10 Com que frequência e em que situações a empresa cede à apelos, ofertas ou renegociações de seus contratantes? (Frequência de transações)

- 4.11 Se alguma alteração nos horários, serviços ou quantidades é necessária, como é feita? Há liberdade para alteração do *lay-out* ou solicitação de alguma alteração de infra-estrutura? (Frequência de transações)
- 4.12 Com que frequência a empresa ou o cliente se reúne(m) para decidir ou propor novas formas de trabalho, alteração de custos, mudanças de *lay-out* (infra-estrutura) ou alguma alteração que se reflete no cliente final? (Frequência de transações)
- 4.13 Com que frequência o cliente interviu dando idéias ou produtos que melhoraram os serviços prestados ou que tenham diminuído os custos? (Frequência de transações)
- 4.14 Já houve renegociação contratual? Quantas? De quem partiu a necessidade? Quais foram os motivos? De que forma (tranqüila, turbulenta)? (Frequência de transações)
- 4.15 São realizadas renegociações informais? Com que frequência? Quem é o maior solicitante (contratada ou contratante)? Normalmente referentes a quê? (Frequência de transações)
- 4.16 Até que ponto você confia no cliente com relação às informações cedidas e os acordos informais realizados? (Oportunismo)
- 4.17 Com que frequência há conflitos? Que parte normalmente é a motivante?
- 4.18 Quais são os mecanismos de resolução de disputas, são descritos nos contratos? Quem são os atores envolvidos neste processo? Qual o tempo médio de resolução destas disputas? (Incerteza)
- 4.19 Com que frequência o cliente presta assistência à empresa na resolução de conflitos, problemas de equipamentos ou infra-estrutura?
- 4.20 Qual a sua certeza de que a empresa será amparada pela contratante em algum problema? Qual a sua certeza que a contratante será politicamente correta (proteção de dados, propriedade intelectual...)? (Oportunismo)
- 4.21 Qual a sua certeza de que a contratante cumprirá com as atividades acordadas?
- 4.22 Com que frequência a empresa fornece informações sobre os custos de produção para seu cliente?
- 4.23 Se não fossem as salvaguardas constantes no contrato, com que frequência você acha que o cliente agiria de má fé? (Oportunismo)

- 4.24 Com que frequência você entendeu que o cliente tentou ou agiu de má fé?
Com relação a que ponto do contrato? (Oportunismo)
- 4.25 Até que ponto você confia que as trocas de informações com o cliente não serão usadas contra a empresa? (Oportunismo)
- 4.26 O que garante a manutenção do contrato? Salvaguardas que garantem a manutenção do contrato?
- 4.27 Quais os motivos que levariam ao rompimento do contrato? (Incerteza)

APÊNDICE B – ANÁLISE DOS CONTRATOS

DADOS	<p>Tipo de contrato Tempo de parceria (em anos) Data do último contrato Número de contratos Prazo de vigência Valor do contrato Complexidade (em páginas)</p>
ESPECIFICIDADE DOS ATIVOS	<p>1.1 Descrição do inventário (S/N) 1.2 Cláusulas de indenização (S/N) 1.3 Ativos de capital humano (S/N) 1.4 Montante investido (S/N)</p>
INCERTEZA	<p>2.1 Número de refeições contratado 2.2 Fórmulas de oscilação da demanda (S/N) 2.3 Cláusula de rescisão contratual (S/N) 2.4 Cláusula de atraso ou inadimplência (S/N) 2.5 Renegociação de reajustes (S/N) 2.6 Renegociação de realinhamento de custos (S/N) 2.7 Descrição de possíveis causas de rescisão contratual (S/N) 2.8 Cláusula de resolução de disputas (S/N) 2.9 Tabela de incidência de preparações (S/N) 2.10 Descrição da gramagem (S/N) 2.11 Descrição de porcionamento (S/N) 2.12 Realização de análise microbiológica (S/N) 2.13 Descrição do padrão de higiene (S/N) 2.14 Utilização de amostras de controle (S/N) 2.15 Indenização à possíveis toxiinfecções alimentares (S/N) 2.16 Especificação da ambientação (S/N) 2.17 Necessidade de inovações (S/N)</p>
FREQUENCIA DAS TRANSAÇÕES	<p>3.1 Tempo de negociação do contrato (meses) 3.2 Quantas renegociações foram realizadas pela contratante 3.3 Quantas renegociações foram realizadas pela contratada 3.4 Principais causas de renegociação motivadas pela contratante 3.5 Principais causas de renegociação motivadas pela contratada</p>
MONITORAMENTO	<p>4.1 Freqüência de realização do monitoramento 4.2 Ferramentas utilizadas no monitoramento 4.3 Percentual de satisfação dos usuários a ser atingido (S/N) 4.4 Monitoramento das atividades da contratante (S/N)</p>
OPORTUNISMO	<p>5.1 Cláusula sobre reputação e idoneidade (S/N) 5.2 Cláusula sobre transferência de <i>know-how</i> (S/N) 5.3 Termos Aditivos (número) 5.4 Cláusula referente ao não cumprimento das atividades (S/N) 5.5 Cláusula sobre a confidencialidade das informações trocadas (S/N)</p>
RAC. LIMITADA	<p>6.1 Possibilidade de serem revistas as cláusulas contratuais (S/N)</p>

Cont.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
GI	GI	GD	GD	MD	MD	GD	GD	GD
8	15	9	9	11	17	5	3	3
26/01/00	01/08/99	01/04/98	29/05/95	02/05/95	28/12/87	13/03/03	05/06/01	09/07/01
3	4	2	1	3	1	2	1	1
Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	24 meses	Indeterm.	Indeterm.
A	B	A	A	M	M	B	B	M
12	9	27	17	21	14	8	14	11
N	N	S	N	S	S	N	S	S
S	S	S	N	S	S	S	S	S
S	N	S	N	N	N	N	N	N
N	N	N	N	N	N	N	N	N
S	S	N	S	S	N	S	S	S
N	N	N	N	N	N	N	N	S
S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	N	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S	S
N	N	S	S	S	N	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	N	S	S	S
N	N	S	N	N	N	N	S	S
N	N	S	S	N	S	S	N	N
N	N	N	N	N	N	N	N	N
N	N	S	S	N	N	N	S	N
N	N	N	S	N	N	N	N	N
N	N	N	N	N	N	N	N	N
8	5	8	9	7	8	4	7	7
0	3	1	0	1	0	0	3	2
9	?	?	2	?	?	4	1	1
8	0	2	0	5	1	0	0	1
11	6	7	6	4	3	10	3	9
Serviços	0	Parcto	0	Reajuste	Reajustes	0	0	Local
Reajuste	Reajuste	Reajuste	Reajuste	Reajuste	Reajustes	Reajustes	Reajustes	Reajustes
D	D		D	D	D	N	N	N
1	1	0	1	2	1	0	0	0
N	N	N	N	N	N	N	N	N
N	N	N	N	N	N	N	N	N
N	N	S	S	N	N	N	N	N
N	N	N	N	S	S	S	N	N
4	1	2	0	4	2	0	0	1
S	S	S	S	S	S	S	S	S
N	N	N	N	N	N	N	N	N
S	S	S	N	N	S	N	N	S

Cont.

19	20	21	22	23	24	25	26	27
GD	GD	GD	GD	GD	MD	MD	GD	GD
4	4	<1	2	9	1	11	9	12
16/10/00	01/03/04	26/02/04	09/12/02	22/11/97	10/03/03	01/04/03	25/03/97	01/08/95
1	1	1	1	1	1	3	2	2
Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	36 meses	Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.
M	M	B	M	M	B	M	A	A
14	16	18	19	14	17	12	12	10
S	S	S	S	S	S	S	N	N
S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	N	S	N	S	S	N	N	N
N	N	N	N	N	S	N	N	N
S	S	S	S	S	N	S	S	N
N	S	S	N	N	S	N	N	N
S	S	S	S	S	N	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	N	N	N	S	N	N	S	S
N	S	S	S	S	S	S	S	N
N	N	N	N	N	N	N	N	N
N	N	N	N	S	S	N	N	N
N	N	N	N	S	N	N	S	N
N	N	N	N	N	N	N	N	N
4	8	6	8	8	9	10	7	7
5	1	3	2	0	1	0	2	1
1	1	?	?	4	<1	?	?	<1
0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	1	1	5	1	2	5	6	5
0	0	0	0	0	20	0	0	0
Reajuste	Reajuste	Reajuste	Reajustes	Reajuste	Reajuste	Reajuste	Reajuste	Reajuste
N	D	D/M	D	D	D/M	D/M	M	?
0	1	5	1	1	2	2	1	0
N	N	N	N	N	N	N	N	N
N	N	N	N	S	N	N	S	N
N	S	S	N	N	S	S	S	N
N	S	S	S	S	S	S	N	N
0	0	0	1	0	0	0	3	0
S	S	S	S	N	S	S	S	S
N	N	N	N	S	N	N	N	N
N	S	S	S	N	S	S	S	S

Cont.

28	29	30	31	32	33	34	35	36
MD	GD	MD	GD	GD	GD	MD	MD	GD
9	3	3	3	2	6	6	15	4
01/06/96	24/09/01	01/09/01	05/03/01	16/05/02	04/05/98	01/10/00	01/11/02	10/04/00
1	1	1	1	1	1	1	1	1
Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	36 meses	Indeterm.	Indeterm.	36 meses	Indeterm.
B	B	B	B	B	B	A	M	B
20	13	10	14	17	14	16	19	10
S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	N	S	S	S	S	S	S
N	S	S	N	N	N	N	S	S
N	N	S	N	N	N	N	S	N
S	S	S	S	S	N	N	S	S
N	S	N	S	S	N	N	N	N
S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	N	S
S	S	S	S	S	S	S	N	S
S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	N	N	N	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	N	S
S	S	S	S	S	N	N	S	S
N	S	N	S	N	N	N	N	S
N	N	N	N	S	S	N	S	N
N	N	N	N	N	N	N	N	N
N	N	N	N	N	N	N	N	N
N	N	N	N	N	N	N	N	S
N	N	N	N	N	N	N	S	N
7	8	8	6	6	7	7	6	4
1	2	0	7	0	1	1	1	5
?	<1	<1	<1	1	<1	?	?	?
0	2	0	0	3	0	0	0	0
4	7	4	8	6	11	2	0	6
0	Férias	0	0	Vários	0	0	0	0
Reajuste	Reajuste	Reajustes	Reajustes	Reajuste	Reajuste	Reajustes	0	Reajustes
T	M	D	?	Q	D	N	D/M	A
2	1	1	1	1	1	0	3	1
N	N	N	N	N	N	N	N	N
N	N	N	N	N	N	N	N	N
S	N	S	N	S	S	S	S	N
N	N	N	N	N	N	N	S	N
1	0	0	0	0	0	1	0	0
S	S	S	S	S	S	S	S	S
N	N	N	N	N	N	N	S	N
S	S	S	S	S	N	S	S	N

Cont.

37	38	39	40	41	42	43	44
MD	MD	GD	GD	MD	GD	GD	GD
2	2	4	11	18	4	11	4
30/04/03	08/07/02	09/11/00	01/03/00	01/03/87	09/11/00	01/02/00	02/05/00
1	1	1	3	2	1	1	1
Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.
A	A	B	B	B	B	B	M
24	23	19	10	11	20	10	16
S	S	S	S	N	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	N	N	S	N	S
N	N	N	N	N	N	N	N
S	S	S	S	N	S	S	S
N	S	S	S	N	S	N	N
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	N	S	S	N
S	S	S	S	N	S	S	S
S	S	S	S	N	S	S	S
S	S	S	S	N	S	S	S
S	N	S	1	N	S	S	S
S	S	S	N	S	S	N	S
S	S	N	N	N	N	N	N
S	S	N	N	N	N	N	S
S	S	S	N	N	S	N	N
S	N	N	N	N	N	N	N
3	3	9	9	6	8	8	6
3	4	5	0	0	4	3	4
?	3	2	1	8	2	?	?
4	5	0	4	2	0	0	4
6	5	6	8	4	6	7	8
Vários	Vários	0	Reajustes	Reajustes	0	0	Vários
Reajuste	Reajuste	Reajustes	Reajustes	Reajustes	Reajustes	Reajustes	Reajustes
S/M/T	S/M/T	A	?	D/Sem	N	N	M
7	7	1	0	2	0	0	1
S	S	S	N	N	S	N	N
N	N	N	N	N	N	N	N
S	S	S	S	S	S	N	S
N	N	N	N	S	N	N	N
3	3	1	0	3	1	1	5
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	N	N	N	N	N	N
N	N	S	S	S	S	S	N

Cont.

45	46	47	48	49	50	51	52
GD	GD	GD	GD	GD	GD	GD	GD
1	1	1	4	1	7	7	7
10/11/03	13/10/03	16/11/03	22/05/00	22/05/03	04/05/98	21/07/97	01/10/01
1	1	1	1	1	1	1	1
Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	12 meses	Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.
M	B	M	B	M	B	M	M
23	19	25	15	26	14	16	14
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	N
N	N	S	N	N	N	N	N
S	S	S	S	S	S	S	N
S	S	S	N	N	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
N	N	N	S	N	N	N	S
S	S	S	S	S	N	N	N
S	S	N	N	N	N	N	N
S	S	S	S	N	N	N	N
N	N	N	N	N	N	N	N
N	N	N	N	N	N	N	N
5	5	5	6	3	6	7	7
4	4	4	4	6	3	4	2
1	1	1	1	<1	1	?	?
0	0	0	2	0	0	0	1
2	1	1	6	1	8	9	6
0	0	0	Serviços	0	0	0	Transporte
Reajustes	Reajustes	Reajustes	Reajustes	Reajustes	Reajustes	Reajustes	Reajustes
D	D	D	M	D/M			M
1	1	1	1	2	0	0	1
N	N	N	N	N	N	N	N
N	N	N	N	N	N	N	N
S	S	S	S	S	S	S	N
N	N	N	N	N	N	N	N
0	0	0	5	0	0	0	1
S	S	S	S	S	S	S	S
N	N	N	N	N	N	N	N
S	S	S	N	S	S	S	S

Cont.

53	54	55	56	57	58	59	60
GD	GD	GD	GD	GD	GD	GD	GD
6	3	7	7	7	7	7	7
01/11/99	14/07/01	02/10/00	04/10/99	15/12/00	01/05/97	01/09/99	04/12/00
3	1	1	1	1	1	1	1
Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.
A	B	B	M	B	B	B	B
11	8	13	13	12	12	12	12
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
N	S	S	S	S	S	S	S
N	N	N	N	N	N	N	N
S	N	S	S	S	S	S	S
S	N	N	N	N	N	N	N
S	S	S	S	S	S	S	S
S	N	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
N	S	N	N	N	N	N	N
N	S	S	S	S	S	S	S
N	N	N	N	N	N	N	N
N	N	S	S	S	S	S	S
N	S	N	N	N	N	N	N
N	N	N	N	N	N	N	N
5	6	2	2	2	2	2	2
3	2	3	3	3	3	3	3
3	1	<1	<1	<1	<1	1	<1
1	0	0	0	0	0	0	0
11	9	1	2	1	2	5	5
Alt.Horários	0	0	0	0	0	0	0
Reajustes	Reajustes	Reajustes	Reajustes	Reajustes	Reajustes	Reajustes	Reajustes
M	D/M	M	M	M	M	M	M
1	3	1	1	1	1	1	1
N	S	N	N	N	N	N	N
N	N	N	N	N	N	N	N
N	N	S	S	S	S	S	S
N	N	N	N	N	N	N	N
11	1	0	0	0	0	0	0
S	S	S	S	S	S	S	S
N	N	N	N	N	N	N	N
S	S	S	S	S	S	S	S

Cont.

61	62	63	64	65	66	67	68
GD	GD	GD	GD	GD	GD	GD	GD
7	7	7	7	7	7	7	7
04/12/00	27/06/00	15/05/01	04/10/99	13/12/99	18/09/02	01/05/98	03/05/99
1	1	1	1	1	1	1	1
Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.
B	B	B	M	M	B	M	B
12	14	10	12	15	7	13	11
S	S	N	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
N	N	N	N	N	N	N	N
S	S	S	S	S	S	S	S
N	N	N	N	N	N	N	N
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
N	N	N	N	N	N	N	N
S	S	S	S	S	S	S	S
N	N	N	N	N	N	N	N
S	S	S	S	S	S	S	S
N	N	N	N	N	N	N	N
N	N	N	N	N	N	N	N
2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3
<1	<1	1	1	<1	<1	?	?
0	0	0	0	1	0	3	0
5	2	0	2	5	1	14	2
0	0	0	0	Reajustes	0	Reajustes	0
Reajustes	Reajustes	0	Reajustes	Reajustes	Reajustes	Reajustes	Reajustes
M	M	M	M	M	M	M	M
1	1	1	1	1	1	1	1
N	N	N	N	N	N	N	N
N	N	N	N	N	N	N	N
S	S	S	S	S	S	S	S
N	N	N	N	N	N	N	N
0	0	0	0	0	0	0	0
S	S	S	S	S	S	S	S
N	N	N	N	N	N	N	N
S	S	S	S	S	S	S	S

Cont.

77	78	79	80	81	82	83	84
GD	GD	GD	GD	GD	GD	GD	GD
7	7	7	7	7	7	7	7
03/05/99	03/05/99	03/05/99	01/06/00	01/06/00	13/07/00	31/07/00	24/04/00
1	1	1	1	1	1	1	1
Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.	Indeterm.
B	B	B	B	B	B	B	B
11	11	11	12	12	12	12	12
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
N	N	N	N	N	N	N	N
S	S	S	S	S	S	S	S
N	N	N	N	N	N	N	N
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
N	N	N	N	N	N	N	N
S	S	S	S	S	S	S	S
N	N	N	N	N	N	N	N
S	S	S	S	S	S	S	S
N	N	N	N	N	N	N	N
N	N	N	N	N	N	N	N
2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3
?	?	?	?	?	<1	<1	<1
0	0	0	0	0	0	0	0
2	1	2	1	2	1	1	2
0	0	0	0	0	0	0	0
Reajustes	Reajustes	Reajustes	Impostos	Reaj/Imp	Reajustes	Reajustes	Reajustes
M	M	M	M	M	M	M	M
1	1	1	1	1	1	1	1
N	N	N	N	N	N	N	N
N	N	N	N	N	N	N	N
S	S	S	S	S	S	S	S
N	N	N	N	N	N	N	N
0	0	0	0	0	0	0	0
S	S	S	S	S	S	S	S
N	N	N	N	N	N	N	N
S	S	S	S	S	S	S	S

Curriculum Vitae – Cariza Teixeira Bohrer

Agosto/2005

Dados Pessoais

Nome Cariza Teixeira Bohrer
Naturalidade Cruz Alta/RS - Brasil - 17/06/1980
Carteira de Identidade 5063944002 SSP - RS - 01/04/1992
CPF 820.056.800-87
E-mail ctbohrer@ea.ufrgs.br

Formação Acadêmica/Titulação

Mestrado em Administração – Gestão da Tecnologia e da Produção
2003 - 2005 Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto Alegre, Brasil
Bolsista do: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

1998 - 2002 Graduação em Nutrição
Centro Universitário Franciscano, UNIFRA, Santa Maria, Brasil

Atuação Profissional

1. Hospital Universitário de Santa Maria – HUSM

2004 – Vínculo: Nutricionista, Enquadramento funcional: Nutricionista Clínica

2. Wizard Brasil Franchising - WIZARD

2002 – 2002 Vínculo: Monitor, Enquadramento funcional: Professor de Língua Inglesa
2004 – 2005

3. Clínica da Saúde - CLÍNICA DA SAÚDE

2002 - 2003 Vínculo: Nutricionista, Enquadramento funcional: Nutricionista Clínica

4. Walt Disney World - WDW

2001 - 2001 Vínculo: Colaborador, Enquadramento funcional: Food Service Hostess

5. Zeilmann e Serro Alimentos - QUICK BURGER

1999 - 2000 Vínculo: Supervisora, Enquadramento funcional: Supervisora

6. Kumon Instituto de Educação - KUMON

1996 - 1998 Vínculo: Colaborador, Enquadramento funcional: Monitora

Estágios

1. Puras do Brasil S/A - PURAS

2000 - 2001 Vínculo: Estagiário, Enquadramento funcional: Estagiário

Idiomas

Entende Francês (Bem), Inglês (Bem)
Fala Francês (Bem), Inglês (Bem)
Lê Francês (Bem), Inglês (Bem)
Escreve Francês (Bem), Inglês (Bem)

Trabalhos apresentados e publicados em eventos

1.

BOHRER, C. T.; PADULA, A. D.

The Contract Economics in the Supply of Meals in a Food Service Company In: V INTERNATIONAL PENZA CONFERENCE ON AGRI-FOOD CHAIN-NETWORKS ECONOMICS AND MANAGEMENT, 2005, Ribeirão Preto, SP, Brasil.

2.

BOHRER, C. T.

Análise do Gerenciamento de Custos em Refeições Coletivas In: VI SIMPÓSIO DE ENSINO PESQUISA E EXTENSÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO FRANCISCANO, 2002, Santa Maria, RS, Brasil.

3. BOHRER, C. T.

Educação Nutricional em Indivíduos da 3ª Idade no Município de Santa Maria In: II JORNADA ESTADUAL DE NITRIÇÃO, EDUCAÇÃO ALIMENTAR: UM CAMINHO PARA A QUALIDADE DE VIDA, 2000, Santa Maria, RS, Brasil.

4. BOHRER, C. T.

Intolerância à Lactose: uma falsa impressão de anormalidade In: III SIMPÓSIO DE ENSINO PESQUISA E EXTENSÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO FRANCISCANO, 1999, Santa Maria, RS, Brasil.
