

Make or buy: decisões estratégicas no segmento de organização de eventos de formatura*

Make or buy: strategic decisions in the formation event organization segment

João Gabriel Castiglia Artencio

Universidade Estadual de Maringá - UEM

jgartencio@gmail.com

Cleíciele Albuquerque Augusto

Universidade Estadual de Maringá - UEM

caaugusto2@uem.br

RESUMO

O segmento de eventos de formatura manteve crescimento constante nos últimos anos, assim como o próprio terceiro setor no Brasil, destacando-se como uma área de negócios competitiva e rentável. Diante da alta competitividade notada, as empresas organizadoras desse tipo de evento disputam arduamente se destacar perante os consumidores. Nesse sentido, nota-se que algumas empresas desse mercado transitam entre a decisão de fazer internamente ou terceirizar etapas da sua cadeia de valor, visando aumentar sua competitividade. Diante disso, o objetivo do presente trabalho é compreender como se dão as decisões de *make or buy* no mercado de eventos de formatura. Em termos metodológicos, realizou-se um estudo de natureza qualitativa e do tipo descritivo, em quatro empresas de eventos na cidade de Maringá, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas com seus gestores. Os resultados indicaram que duas das empresas integram verticalmente, mas todas se utilizam de contratos, visando redução de custos e maior lucratividade. Quando os serviços não são integrados, constatou-se que todas se preocupam com a formalização dos contratos e cláusulas de segurança, bem como garantias do serviço contratado. Frente a isso, conclui-se que, apesar de desejada pela maioria das empresas, a integração vertical se mostra custosa e difícil de implementar, o que evidencia os contratos como a estrutura mais aceita e implementada pelas empresas estudadas.

Palavras-chave: Estruturas de Governança. Contratos. Integração Vertical. Custos de Transação. Empresas de Formatura.

ABSTRACT

The graduation event segment has maintained steady growth in recent years, as has the third sector in Brazil, standing out as a competitive and profitable business area. In view of the high competitiveness noted, the companies that organize this type of event are trying hard to stand out before consumers. In this sense, it is noted that some companies in this market move between the decision to do internally or outsource stages of their value chain, in order to increase their competitiveness. Given this, the objective of the present work is to understand how make or buy decisions take place in the graduation events market. In methodological terms, a study of multiple cases, of a qualitative nature and of a descriptive type, was carried out in four event companies in the city of Maringá, using semi-structured interviews with their managers. The results indicated that two of the companies integrate vertically, but all use contracts, aiming at cost reduction and greater profitability. When services are not integrated,

* Recebido em 25 de maio de 2021, aprovado em 12 de abril de 2022, publicado em 15 de março de 2023.

it was found that all are concerned with the formalization of contracts and security clauses and guarantees of the contracted service. In view of this, it is concluded that, although desired by most companies, vertical integration proves to be costly and difficult to implement, which shows contracts as the most accepted and implemented structure by the companies studied.

Keywords: Governance structures. Contracts. Vertical Integration. Transaction Costs. Graduation companies.

1. INTRODUÇÃO

Em franco crescimento, em nível nacional e regional, o setor de eventos desponta como uma área de interesse de investidores e empresas, em seus vários ramos. O 2º Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil, pesquisa datada do ano 2014, elaborada pela ABEOC (Associação Brasileira de Empresas de Eventos), em parceria com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e com o Observatório de Turismo, da Universidade Federal Fluminense, ilustra a expansão de tal mercado. De acordo com essa pesquisa, em 2013 toda a cadeia de valor envolvida com segmento atingiu a cifra de R\$209,2 bilhões de faturamento, entre gastos diretos e indiretos, representando cerca de 4% do PIB nacional (2º DIMENSIONAMENTO ECONÔMICO DA INDÚSTRIA DE EVENTOS NO BRASIL, 2014). Em comparação a 2001, data do último levantamento, o número de eventos realizados no país cresceu 80%, saindo de 330 mil eventos, para 590 mil, em 2013.

Um dos ramos que mais se destaca atualmente, dentro do grande “guarda-chuva” da indústria de eventos, é a organização de formaturas. Com o constante crescimento da população universitária no país, confirmado pelo Censo da Educação Superior 2017, elaborado pelo MEC (Ministério da Educação), com o apoio do INEP (Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), a demanda por esse tipo de evento só aumenta. De acordo com o censo mencionado, há um contínuo crescimento no número de matrículas no ensino superior, atingindo, em 2017, a marca de 8,3 milhões de matrículas (INEP, 2018).

Falando propriamente do mercado de formaturas, a ABEOC (2015) afirma que “com o aumento do número de universidades e cursos de graduação no Brasil, a procura por festas de formatura também tem crescido nos últimos anos” (ABEOC, 2015). Tal crescimento é respaldado com dados. O mercado de festas e celebrações apresentou um crescimento de 20% num comparativo de faturamento entre os anos de 2012 (R\$ 14 milhões) e 2014 (R\$ 16,8 milhões) (ABEOC, 2015). Outro estudo mais recente, realizado pela ABEOC (2019), mostra que os eventos de formatura movimentaram diretamente cerca de 1,7 bilhões de reais em 2018, representando 10% do volume movimentado pelos eventos sociais de forma geral.

Indubitavelmente, em um mercado aquecido e dinâmico como o de formaturas, ou mesmo o de entretenimento de forma geral, é indispensável a busca por vantagem competitiva em relação aos concorrentes, aproveitando, assim, todas as oportunidades que surgem nesse momento. Em meio a tantas decisões, uma questão, tradicionalmente levada em consideração nos processos de fabricação de produtos, passa a ser pertinente também na prestação de serviços. A decisão de fazer ou comprar, do inglês *make or buy*, que significa produzir internamente ou comprar/contratar uma ou algumas etapas da cadeia de valor, se constitui como uma decisão estratégica na busca pela vantagem competitiva (WILLIAMSON, 1985).

O estudo das decisões de *make or buy* encontra respaldo na denominada Teoria dos Custos de Transação (TCT), desenvolvida por Oliver Williamson (1975, 1985, 1996), que coloca os custos de transação no centro de sua análise. Nessa perspectiva, a TCT indica que as decisões de *make or buy* se embasam na escolha em estruturas de governança, escolhidas pelas organizações, para coordenar suas atividades e reduzir seus custos de transação. Essas estruturas são, de acordo com Williamson (1985), a integração vertical ou hierarquia, as formas

contratuais, que se estabelecem nas relações com terceiros, e o mercado livre ou *spot*. A escolha por essas estruturas é influenciada por alguns atributos presentes na transação, identificados, pelo autor, como a frequência com que a transação é realizada, as incertezas presentes e o nível de especificidade de ativos envolvidos. Ademais, pressupostos comportamentais, como o comportamento oportunista e a racionalidade limitada dos envolvidos na transação, também são considerados como fatores influenciadores na escolha pela estrutura de governança (WILLIAMSON, 1985).

Dado ao exposto, surge a possibilidade de vislumbrar como os custos de transação afetam as decisões de *make or buy*, ou seja, as estruturas de governança, no segmento de eventos de formatura. Observa-se que, por um lado, o segmento está em franco crescimento, por outro, questiona-se como as decisões estratégicas, de internalizar ou não a produção, têm sido empregadas para responder a esse crescimento. Diante disso, surge a seguinte questão de pesquisa: como as decisões estratégicas de *make or buy* configuram as estruturas de governança no mercado de eventos de formatura na cidade de Maringá?

Portanto, o objetivo geral desta investigação é identificar qual estrutura de governança se mostra mais eficiente no segmento de eventos de formatura, sob o olhar da ECT, em empresas localizadas na região de Maringá. Para tanto, buscou-se identificar as estruturas de governança adotadas nas empresas investigadas e analisar a sua adequabilidade frente aos atributos de transação e pressupostos identificados. A justificativa da presente investigação se dá, notadamente, pelo fato de não serem encontrados estudos envolvendo a Teoria dos Custos de Transação (TCT) no setor de formaturas.

Com o intuito de atingir o objetivo proposto, além dessa introdução, é exposto, no segundo capítulo, o referencial teórico, referente às estruturas de governança, aos atributos de transação e pressupostos comportamentais, além do racional que indica a adequabilidade das estruturas de governança, segundo seus autores seminais. O terceiro capítulo trata da metodologia empregada, em que são apresentadas a natureza, o tipo e a abordagem dessa pesquisa, bem como a forma pela qual a coleta e análise dos dados levantados foi realizada junto ao objeto de estudo. Já no quarto capítulo se encontra a análise dos resultados obtidos por meio das entrevistas aplicadas. O quinto capítulo é dedicado às conclusões da pesquisa frente aos resultados obtidos, e, por fim, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO:

2.1 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (TCT)

De acordo com o trabalho de Farina, Azevedo e Saes (1997), a TCT é uma das correntes teóricas da Nova Economia Institucional (NEI), propondo incluir as empresas nas análises mais profundas dos modelos econômicos. A Nova Economia Institucional (NEI) foi dividida na vertente macro analítica e micro analítica. O nível micro analítico da NEI foca a formação de estruturas de governança, a partir de duas vertentes teóricas principais: a Teoria dos Custos de Transação (TCT) e a Teoria dos Custos de Mensuração (TCM). No presente trabalho será abordado apenas a TCT, sendo um conjunto de ideias aprimoradas principalmente por Oliver Eaton Williamson (1975; 1985; 1996), como nova opção ao velho institucionalismo, pois discute os tipos de estrutura de governança, entre elas a Integração Vertical, que contempla o objetivo proposto.

O estudo da TCT se origina na década de 1930, com as notáveis contribuições de John Rogers Commons e Ronald Harry Coase. Através das obras “*Institucional Economics*”, em 1934, e “*The Nature of Firm*”, de 1937, respectivamente, esses autores apresentam para a economia um novo termo: o custo de transação. Resumidamente, Farina, Azevedo e Saes (1997) explicam que Commons inovou ao trazer as transações como a unidade de análise em um

período que as firmas eram analisadas como entidade indivisível. Esses autores indicam, também, que Coase, por sua vez, inova quando separa a firma do mercado e mostra que é necessária uma organização empresarial.

Augusto, Souza e Cario (2018) explica que só existiam as transações de mercado dadas pelo pensamento do economista Adam Smith. Porém, tanto Commons (1934) como Coase (1937) expuseram, de maneiras diferentes, que as transações de compra ou troca de bens e serviços, entre indivíduos ou instituições coletivas, estavam invariavelmente submetidas a condições e custos, maiores ou menores, de acordo com o tipo de negociação e não apenas ao custo de produção dos produtos.

Anos depois, Oliver Eaton Williamson edificou boa parte desse conhecimento propondo a Teoria dos Custos de Transação (TCT). Em “*The Economic Institutions of Capitalism*”, de 1985, o autor traz à tona, de forma mais profunda, o que são os custos de transação e o real impacto às organizações, negligenciado por tanto tempo na economia. Além disso, Williamson (1991) traz uma ligação entre o ambiente empresarial e a estrutura de governança permitindo um início de pesquisas mais focadas. Farina, Azevedo e Saes (1997) resumem a importância dos trabalhos de Williamson, em atribuir dimensões às transações com elementos objetivos e observáveis, tais como a especificidade de ativos, e em definir os custos de transação.

Para Williamson (1985, p. 19), os “custos de transação são o equivalente econômico do atrito nos sistemas físicos”. Utilizando um termo frequentemente usado na física, o autor explica as relações econômicas entre as organizações (os sistemas). Tais atritos (os custos) surgem, pois, a negociação em si é um conflito de interesses entre as partes envolvidas. Commons (1934) reforça tal questão, dizendo que os custos de transação ocorrem pelo princípio universal da escassez, afinal, as partes interessadas na troca estão num conflito de interesses. Esse conflito se acirra, uma vez que existe uma relação de dependência entre ambos, afinal, precisam um do outro para aquisição do produto/serviço que almejam (COMMONS, 1934)

De acordo com Zylbersztajn (1995), os custos de transação se referem aos custos relacionados às negociações das firmas, obtenção de informações, alterações nos preços dos produtos transacionados, bem como os custos de funcionamento do mercado que não são contemplados pela produção. Para Farina, Azevedo e Saes (1997), de forma simplificada, o custo de transação são os custos que não estão diretamente ligados à produção de bem ou serviço, mas que surgem à medida que os agentes se relacionam entre si e os problemas de coordenação de suas ações surgem para as firmas. Segundo esses autores, a minimização do custo de transação se dá pelos diferentes arranjos contratuais que alcançam a finalidade de coordenar as transações econômicas de maneira eficiente.

Williamson (1985) nomeia e separa, de forma mais clara, os custos que ocorrem antes (*ex ante*) e depois (*ex post*) do fechamento do contrato (WILLIAMSON, 1985). Na visão de Williamson (1985, p. 20) alguns dos custos *ex ante* são para “redigir, negociar e resguardar um acordo”. Quanto aos custos de transação *ex post*, esses podem incluir:

[...] custos de inadaptação incorridos em transações desalinhadas em relação ao que Masahiro Aoki se refere como a “curva do contrato em mutação”, os custos de pechincha incorridos se houverem esforços bilaterais para desalinhamentos, os custos de instalação e operação associados a estruturas de governança (normalmente os tribunais não) a que se referem os litígios, e os custos efetuar compromissos seguros (WILLIAMSON, 1985, p.21).

Para complementar, Williamson (1985) explica que as organizações que optam pelos contratos - sempre incompletos - ou pelo livre mercado como forma de comercializar/comprar produtos e serviços, incorrem em uma série de custos de transação, sejam diretos ou indiretos. Toda a burocracia necessária para negociação, acompanhamento e finalização de uma transação no livre mercado gera custos de transação importantes a serem verificados pelos administradores que buscam uma operação rentável, mesmo esses custos sendo menos

perceptíveis dentro da instituição. Ménard (2004) e Williamson (1991) explicam que as firmas com o intuito de minimizar seus custos de transação, recorrem primeiramente aos contratos, uma forma híbrida entre mercado e a hierarquia, mas ainda acabam incorrendo em alguns custos e incertezas. Ménard ainda reforça que “a uniformidade prevalece porque economiza nos custos de transação, ou seja, quanto custaria para personalizar e administrar muitos contratos diferentes, com o espaço isso daria para o oportunismo” (MÉNARD, 2004, p. 363).

Os custos de transação irão incorrer em maior ou menor quantidade de acordo com aspectos influenciadores e a estrutura de governança escolhida pelas organizações envolvidas em uma negociação. Optando por uma estrutura de governança onde se tem um maior controle da cadeia de valor (integração vertical), os custos de transação tendem a ser menores, e maiores quando a empresa negocia com fornecedores via contrato ou mercado livre, sempre existindo o dilema entre fazer internamente ou comprar de terceiros, do inglês “*make or buy*”.

A definição de estrutura de governança, nesse sentido, depende diretamente da presença de determinados atributos de transação e os pressupostos de comportamento relacionados. A análise desses dois pontos permite a escolha apropriada para o controle dos direitos de propriedade e redução dos custos de transação. Por esse motivo, nos tópicos a seguir deste capítulo, discorre-se sobre tais aspectos influenciadores e, por fim, sobre as estruturas de governança, com um foco maior para a integração vertical.

2.2 ATRIBUTOS DE TRANSAÇÃO

Os atributos de transação podem ser encontrados como uma dimensão da transação na literatura. Williamson (1985, 1996) explica que os atributos de transação são o motivo fundamental para explicar a escolha de diferentes estruturas de governança (mercado “spot”, contratos ou integração vertical) para cada transação. Williamson (1985) realça que os atributos de transação, que são elementos explicativos dos custos de transação, são a especificidade de ativos, a frequência e a incerteza.

Segundo Farina, Azevedo e Saes (1997), a frequência é explicada pela repetição de uma mesma espécie de transação, que acontecem em sua maioria entre empresas ou membros de uma mesma comunidade. Ménard (2004) acrescenta que quanto maior a frequência, maior será o conhecimento de uma empresa da outra, além da geração da reputação entre elas, uma vez que ocorre a geração de um compromisso confiável entre os agentes. A incerteza, por sua vez, é dada por Williamson (1975) como um atributo transacional relacionado com as mudanças que se manifestam do ambiente econômico. Para Williamson (1985) a incerteza se divide em três: a primeira é decorrente das condições do ambiente, surgindo de forma aleatória; a segunda seria a assimetria de informação que transborda para as tomadas de decisão; a terceira decorre do desconhecimento do comportamento dos parceiros com os demais concorrentes. Segundo Farina, Azevedo e Saes (1997), a incerteza por ser gerada quando a frequência é baixa, pois possibilita maior oportunismo dos agentes.

A especificidade de ativos, segundo Williamson (1985), figura como o atributo mais determinante das estruturas de governança. Farina, Azevedo e Saes (1997) argumentam que a característica principal da especificidade de um ativo é que o valor que o ativo adquire em um uso específico gera um excedente em relação ao que seria obtido se fosse empregado um ativo genérico. Em outras palavras, para os autores, os ativos específicos são aqueles que não podem ser reempregados sem perda de valor.

Segundo Augusto (2017), quanto maior o nível de especificidade do ativo, maior o risco envolvido em sua negociação, mais necessidade de incluir arbitragem para uma continuidade do contrato e as transações via livre mercado tendem a diminuir, transferindo-se para produção interna (integração vertical) ou para os contratos. Sendo assim, a especificidade de ativos é um dos fatores que definem a estrutura de governança mais adequada.

Para Williamson (1996) podemos dividir as especificidades de ativos em até seis ramificações organizacionais. A primeira é a especificidade locacional, que indica um alto custo de deslocamento por imobilidade de ativos. Essa especificidade traz a organização uma necessidade de inter-relacionamento produtivo e dá vantagem na diminuição de gastos com transporte e estoque.

A segunda ramificação, tratada por Williamson (1996), é a especificidade de ativos físicos, que são os bens com propriedades moldadas para uma destinação específica, demandando um padrão específico de trabalho. O terceiro tipo, segundo o autor, é a especificidade de ativos humanos, que trata das propriedades humanas, tais como, habilidades, *know-how* e informações, cujo valor é maior dentro da empresa, do que fora dela. Já a quarta ramificação organizacional é sobre a especificidade de ativos dedicados, que indica recursos específicos para a estrutura produtiva presente na produção de um bem específico, ou seja, um investimento que satisfaz um comprador em particular.

A quinta ramificação organizacional tratada pelo autor é da especificidade da marca ou reputação que apresenta uma importância específica para determinada atividade ou empresa. E, por fim, tem-se a especificidade temporal, manifestada no caso de produtos perecíveis ou de rápido processamento que tem um limite de tempo para a realização de suas atividades.

2.3 PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS

De acordo com Williamson (1985), os pressupostos comportamentais, inerentes aos custos de transação, são a racionalidade limitada e o oportunismo. Farina, Azevedo e Saes (1997) explicam que os agentes são racionais, ou seja, levam alguns atributos, valores e consequências em consideração, porém com limitações a uma visão completa. Também são oportunistas, no sentido de tomarem decisões menos objetivas e profissionais, causando custos a empresa, que sem isso, não seriam contabilizados.

De forma geral, a racionalidade limitada é uma teoria que busca explicar o comportamento humano de tomar decisões sem considerar todos os aspectos e efeitos da transação, sendo fortemente caracterizada pela incerteza e assimetria de informação. Os trabalhos de Simon (1959; 1976; 1979), autor seminal no tema, argumentam que o indivíduo tem uma capacidade reduzida em levantar e analisar todos os fatores e informações necessários para uma tomada de decisão ótima, mesmo tendo a intenção de tomar a escolha mais racional.

Sendo assim, Simon (1979) complementa que, devido a esse limitante, mesmo que de forma involuntária, os indivíduos optam por uma decisão meramente “satisfatória”. Isso quer dizer que, levando em consideração os restritos aspectos e fatores visualizados, o sujeito acaba por decidir por algo aceitável, mas nem sempre o melhor acordo. Em outra contribuição relevante, Simon (1979) expõe que a racionalidade limitada pode ser confundida com a incerteza ou com a existência de custos de coleta de informações, porém a incerteza é apenas um dos limitantes de racionalidade.

O outro pressuposto comportamental é o oportunismo. Considerando o conceito construído por Williamson (1985, p. 47, tradução nossa), esse se constitui no “[...] desvendamento incompleto ou distorcido de informações, especialmente associado a esforços calculados para enganar, deturpar, disfarçar, ofuscar, ou de alguma outra forma confundir”. Segundo o autor, o oportunismo pode ser dividido em forte, em que o indivíduo pode não cumprir o acordado, em *ex ante*, em que ele age de forma oportunista antes de efetivar a transação, e em *ex post* em que ele quebra os termos durante ou depois do contrato. Por fim, o autor indica que a obediência ou ausência de auto interesse só ocorre quando as ações individuais são comandadas por entidades externas, como o governo ou uma ideologia.

Observa-se, portanto, que os pressupostos comportamentais influenciam na estrutura de governança de cada empresa de forma diferente. Isso porque tanto a racionalidade limitada

como o oportunismo variam de indivíduo, de firma e até de mercado, mudando as decisões tomadas pelos agentes nos contratos e também os custos de transação das firmas (MÉNARD; SHIRLEI, 2014).

2.4 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

Williamson (1996) define estruturas de governança como uma coordenação de atividades econômicas que resultam da relação inter organizacional. Segundo Saes (2009), as estruturas têm como princípio alinhar as transações de ativos com diferentes especificidades, incertezas e frequências. Esse alinhamento propõe estruturas de governança específicas.

Pereira, Souza e Cário (2009) definem a estrutura de governança como o resultado da forma organizacional adequada que garante a continuidade das transações, sendo definidas a partir da soma dos pressupostos comportamentais com os atributos de transação. A estrutura de governança pode ser classificada entre a opção de compra pelo mercado, a forma híbrida (contratos) e a produção própria (integração vertical), sendo que quem define o caminho a tomar é a empresa. “Tendo como apoio os pressupostos comportamentais - oportunismo e racionalidade limitada - e as dimensões das transações - especificidade de ativos, frequência e incerteza - a TCT apresenta um modelo para a escolha da forma organizacional pertinente a uma dada transação” (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997, p. 94).

Augusto, Souza e Cário (2017) traz que a teoria de Williamson sobre a TCT tem como foco os pressupostos de conduta, mostra a importância dos ativos específicos juntamente com a análise institucional comparada. Assim, quando as operações da empresa são organizadas a ponto de combinar a transação com a alternativa estrutural necessária, a empresa definitivamente tem um desempenho melhor. Williamson (1985) explica que a organização opta pela integração vertical (produção interna) por este ser uma fonte de economia nos custos de transação, fazendo com que no final a empresa tenha um maior lucro e menor custo.

A integração vertical é uma estratégia de crescimento que as empresas conseguem agregar fases ao seu processo produtivo, aumentando o número de produtos ou processos intermediários para uso próprio, que anteriormente eram manufaturados por terceiros, conseguindo, no geral, um aprofundamento na área de atuação da empresa (SILVA, 1997). Para Pereira, Souza e Cário (2009), a integração vertical é conhecida como “hierarquia”, e esta ocorre quando a especificidade de ativos é tanta que os riscos em realizar as transações são menores que os custos, criando uma dependência bilateral. Dowell e Cavalcanti (1998) complementam que a integração vertical é quando diferentes processos de produção que podem ser produzidos separadamente, por várias firmas, começam a ser produzidos por uma única.

Williamson (1985), Silva (1997) e Barney e Hesterly (2016) explicam que a integração vertical segue dois caminhos: para frente quando a empresa segue em direção ao mercado do consumidor final; para trás, em que o mercado fornecedor de insumos e serviços passam a produzir o que antes compravam. Esses processos, para Dowell e Cavalcanti (1998), tem o nome de *upstream* para o processo subsequente e *downstream* para quando o insumo é empregado ao processo anterior.

Silva (1997) ainda descreve vários benefícios que fazem as empresas optarem pela integração vertical. Além da redução dos custos com transação, outros motivos seriam a segurança das empresas com o controle da qualidade, prazo, preço, especificação técnica, atendimento ao consumidor, escoamento da produção, ritmo de expansão, padrão de entrega e produto. Outro motivo para as empresas escolherem esse tipo de organização, segundo Silva (1997), é aumentar seu poder de mercado, uma vez que são substancialmente aumentados os níveis de barreira para a entrada de concorrentes, uma das cinco forças citadas por Porter (1985). Além disso, Silva (1997) ainda traz o termo sinergia, que é quanto a nova atividade inserida na indústria principal possibilita a utilização conjunta de ativos fixos, pessoal, recursos

diretivos/gerenciais e tecnológicas. O autor ainda salienta a complementaridade do negócio principal quando o cliente final não quer adquirir componentes de empresas diferentes, pois a marca já tem uma reputação. Por fim, a integração vertical beneficia as empresas, pois pode gerar uma maior proximidade do cliente, e também, diminui a dependência quando a empresa tem falta de opções de parceiros, uma vez que consegue fornecer seus próprios insumos.

Segundo Dowell e Cavalcanti (1998) e Ménard e Shirlei (2014), a integração vertical pode ser uma solução para as imperfeições do mercado competitivo, sendo, a assimetria de informações e a incerteza em relação aos lucros, um incentivo para as empresas adotarem esse método de estratégia de crescimento. Williamson (1985, 1996) realça que a escolha da integração vertical como estrutura de governança também tem o papel de proteção contra comportamentos oportunistas, diante da especificidade de ativos envolvidos, gerando maior valor ao produto da empresa e contribuindo para uma maior vantagem competitiva no mercado. Logo, com a teoria de Williamson (1985, 1996) e discussões posteriores, evidencia-se que quanto maior o nível de especificidade de ativos, de frequência, de incertezas, de racionalidade limitada, e de comportamentos oportunista, mais adequado para empresa seria a implementação da integração vertical.

Coase (1937) e Williamson (1975,1985) argumentam que para se entender a integração vertical se precisa conhecer melhor as relações contratuais. Zylbersztajn (2009) indica que "[...] existe aumento do valor da organização pela via contratual, evitando-se custos associados ao funcionamento dos mercados e tal aumento de valor serve de incentivo para as partes envolvidas no contrato" (ZYLBERSZTAJN, 2009, p. 392). Por outro lado, se os custos de transações envolvidos na utilização dos contratos aumentam, a integração vertical pode servir para economizar esses custos de transação (WILLIAMSON, 1985; MÉNARD; SHIRLEI, 2014). Dessa forma, Williamson (1985) propõe que a escolha por contratos pode acontecer, quando ocorrem níveis moderados de investimentos em ativos específicos, possibilitando a utilização de estruturas do tipo intermediária, capazes de conter o oportunismo sem os custos extras da estrutura hierárquica.

Fiani (2018, p. 120) chama atenção que, no caso de contratos, “é preciso que haja coordenação em dimensões críticas da transação, de forma a evitar que decisões unilaterais de algum agente comprometam o valor dos ativos específicos investidos, gerando perdas para os demais agentes”. No setor de serviços, em especial, muitos serviços humanos têm baixa contratibilidade – ou seja, são difíceis de especificar e medir, tornando-os difíceis de contratar (gerenciar) quando terceirizados (PRODUCTIVITY COMMISSION, 2017). De acordo com Bates (2022), contratos são importantes na prestação de serviços, porque, quando mal administrados, os serviços podem levar a falhas significativas (sociais e econômicas), incluindo danos a curto e longo prazo, até mesmo fatalidades. Wynstra, Rooks e Snijders (2018) confirmam a suposição de que os serviços induzem mais incerteza e, portanto, geram custos extras para mitigar essa incerteza ao longo do processo de aquisição.

3. METODOLOGIA

Por se tratar de um tema ainda pouco explorado e discutido, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa que, de acordo com Silveira e Córdova (2009, p. 31), “não se preocupa com a representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização e etc”. Em vista disso, a escolha por tal método se dá pelo fato de existirem muitas particularidades de empresa para empresa, algo que para uma pesquisa de natureza quantitativa seria pouco aproveitado, devido a sua menor flexibilidade de investigação.

Quanto ao tipo, optou-se por uma pesquisa descritiva, que, segundo Andrade (2009), busca-se analisar, registrar, descrever as características do objeto de estudo sem que o

pesquisador interfira neles. Nesse sentido, a função desse trabalho, é descrever as estruturas de governança em empresas prestadoras de serviços, mais especificamente a orientação para integração vertical em instituições organizadoras de eventos de formatura.

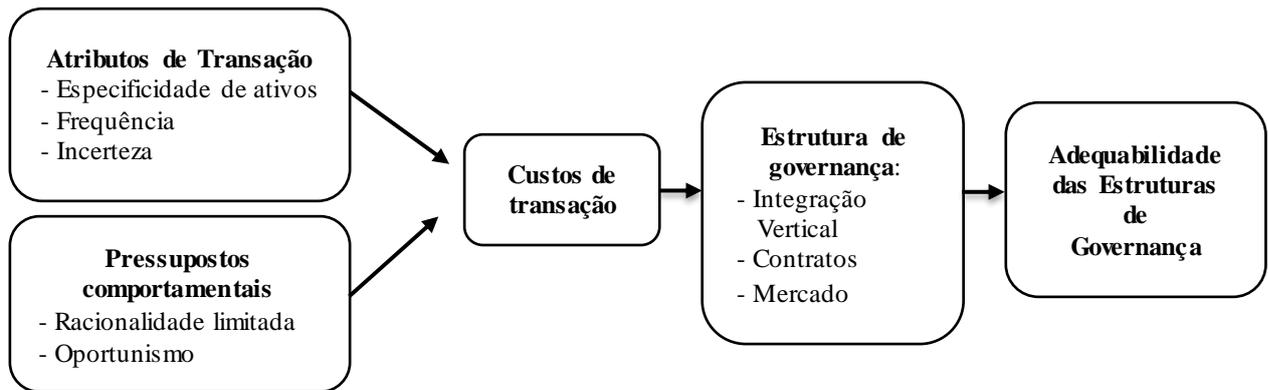
Os tipos de dados analisados no trabalho foram primários, advindos de entrevistas semiestruturadas. Seguindo essa orientação, dividiu-se o roteiro da entrevista em 4 (quatro) partes: a primeira é dedicada ao perfil da empresa e/ou dos entrevistados; a segunda busca identificar as estruturas de governança adotadas nas empresas investigadas; na terceira parte se verifica os atributos de transação e os pressupostos comportamentais nestas organizações; por fim, na quarta parte se averigua a adequabilidade das estruturas empregadas frente aos atributos e pressupostos identificados.

Para melhor compreensão e aprofundamento das informações coletadas se fez necessário dedicação à análise e interpretação dos dados. De acordo com Augusto Bardin (2004) essa etapa consiste em sistematizar os dados coletados buscando, através da análise a identificação de padrões, categorias ou mesmo algum sentido em relação ao assunto estudado. Para tanto, foi escolhido o método de análise de conteúdo. Esse método indica três etapas básicas para análise de conteúdo: a pré-análise, a descrição analítica e a interpretação inferencial (BARDIN, 2004).

A etapa de pré-análise se constitui na organização das informações para facilitar a interpretação e análise. Bardin (2016, p. 125) enfatiza que a pré-análise “tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise”. Seguindo tal método, organizou-se as informações obtidas nas entrevistas com os objetivos específicos dessa pesquisa, sendo eles, identificar as estruturas de governança adotadas nas empresas investigadas, descrever seus atributos de transação e os pressupostos comportamentais e analisar a adequabilidade das estruturas frente aos atributos e pressupostos identificados.

Em sequência, iniciou-se a segunda fase da análise, a descrição analítica. Também denominada “exploração material”, de acordo com Bardin (2016), é nessa parte que há de fato um maior aprofundamento nas informações levantadas em relação aos objetivos da pesquisa. Bardin (2004, p. 95) indica que “[...] o material de documentos que constitui o corpus é submetido a um estudo aprofundado, orientado este, em princípio, pelas hipóteses e referencial teórico”. A mesma autora ressalta que essa etapa é longa, pois é feita a categorização das informações levantadas “essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função das regras previamente formuladas” (BARDIN, 2016, p. 131). Dessa forma, nesta etapa, foram definidas as categorias de análise, com base nos objetivos específicos dessa pesquisa. Essas categorias podem ser verificadas na Figura 1.

O esquema de análise, representado na Figura 1, expressa a estrutura conceitual e o raciocínio lógico deste trabalho, que consiste na aplicabilidade da integração vertical no mercado de organização de eventos de formatura. Para tanto, foram utilizados os pressupostos teóricos da TCT, em que os custos de transação são resultantes da interferência, maior ou menor, de atributos de transação, no caso a especificidade de ativos, a frequência e a incerteza, bem como de pressupostos comportamentais, relacionados à racionalidade limitada e ao oportunismo. Com base nas informações coletadas e analisadas por esse modelo, identificou-se quais estruturas de governança são utilizadas e a adequabilidade das estruturas a realidade de cada organização.

Figura 1: Esquema de análise – elementos estudados

Fonte: Elaborado pelos autores.

Completando o método, Bardin (2004) denomina a terceira etapa como a interpretação inferencial, onde se tem uma maior intensidade de análise, buscando associações com os elementos estudados, e um real sentido para os dados coletados. Vale notar que, conforme Vieira e Zouain (2005, p. 106), “[...] as possibilidades de inferências e interpretações são bastante dependentes daquilo que for feito nessa etapa”. Dessa forma, nessa etapa, buscou-se alcançar resultados significativos e fiéis, por meio inferências pautadas na interpretação dos dados de acordo com os objetivos do trabalho.

3.3. OBJETO DE ESTUDO E PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Entende-se, como objeto de estudo desta pesquisa, empresas privadas que prestam serviço de organização e promoção de eventos de formatura na cidade de Maringá, no Estado do Paraná. Para definir as empresas a serem analisadas, pela ausência de algum *ranking* ou instrumento que classificasse e ordenasse as organizadoras de formaturas, utilizou-se do mecanismo de pesquisa *on-line* Google (2020) para reunir instituições potenciais. O critério utilizado para o filtro foi “empresas de formatura Maringá”, buscando todas as empresas de formatura com sede na cidade mencionada. Foram identificadas 14 (quatorze) empresas que se encaixam nas características afirmadas anteriormente.

As empresas identificadas foram: Maringá Eventos, Fávoro Formaturas, Euphoria Formaturas Maringá, RM Agência de Formaturas, Ticomia Formaturas - Maringá, Eleva Formaturas, F7 Formaturas, Veluduo Eventos, Brasicolor Formaturas, Rapha Formaturas, Metropolitana Formaturas, World Formaturas, Makro Eventos, Paraná Formaturas e Moinho Vermelho. No levantamento as empresas Fávoro Formaturas e Eleva Formaturas aparecem duas vezes cada, no entanto serão consideradas somente uma vez, pois se tratam de dois escritórios das mesmas empresas. Dentre essas empresas, buscou-se selecionar as que atuam no mercado há, pelo menos, três anos e que aceitaram participar da pesquisa, em que restaram apenas as seguintes empresas: Maringá Eventos, Fávoro Formaturas, Euphoria Formaturas Maringá, RM Agência de Formaturas, Ticomia Formaturas – Maringá e Moinho Vermelho. Algumas empresas não quiseram participar das entrevistas, tanto por não querer divulgar esse tipo de informação ou mesmo por não ter dado a devida atenção ao pesquisador. Além disso, outro fator dificultante da adesão foi a pandemia do novo coronavírus e seus impactos restritivos nas empresas. Algumas demoraram a contribuir ou mesmo nem contribuíram, pois estavam com muitas demandas em decorrência de efeitos da pandemia para o negócio. O perfil das empresas investigadas encontra-se no Quadro 1.

Quadro 1: Empresas entrevistadas

Nome da empresa	Tempo de atuação no mercado	Atividades desempenhadas
Empresa 1	11 anos e 1 mês	Organização de formaturas, serviço de buffet e gastronomia, centro de eventos, serviços de foto e filmagem e serviço de bar e coquetéis.
Empresa 2	26 anos	Organização de Formaturas
Empresa 3	8 anos e 4 meses	Organização de Formaturas
Empresa 4	21 anos e 6 meses	Organização de Formaturas, Serviço de Buffet e Gastronomia e Centro de Eventos.

Quadro 1. Fonte: Elaborado pelos autores.

Quando aos entrevistados, em cada empresa selecionada, entrevistou-se somente um colaborador, visando cumprimento da pesquisa em tempo hábil. Os critérios de seleção dessas pessoas foram: Cargo de direção ou gerência na organização e, pelo menos, um ano (12 meses) de trabalho na empresa investigada. Tais critérios foram escolhidos pois funcionários no cargo de gestão tendem a ter um maior conhecimento estratégico do negócio. O perfil dos entrevistados encontra-se no Quadro 2.

Quadro 2: Representantes entrevistados de cada empresa

Nome do entrevistado	Gênero	Idade	Formação	Cargo na empresa	Tempo de atuação no cargo	Tempo de atuação na empresa
Representante empresa 1	Masculino	37 anos	Ensino Superior incompleto	Diretor de Formaturas e Sócio	3 anos e 7 meses	13 anos e 1 mês
Representante empresa 2	Masculino	33 anos	Ensino Superior Completo	Gerente de Rede	1 ano	3 anos
Representante empresa 3	Masculino	32 anos	Ensino Superior Completo	Gerente Operacional	2 anos	5 anos
Representante empresa 4	Masculino	50 anos	Ensino Superior Completo	Gestor da empresa	21 anos	21 anos

Fonte: Elaborado pelos autores.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa são demonstrados os resultados primários obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas realizadas com 4 empresas de formaturas, atuantes na cidade de Maringá e região. As respostas foram analisadas sobre a ótica da Teoria dos Custos de Transação, com ênfase na Integração Vertical, ambas “trazidas à luz” por Williamson (1985, 1991, 1996, 2002). Desse modo, buscou-se identificar as estruturas de governança adotadas nas empresas investigadas, os atributos de transação e os pressupostos comportamentais presentes, bem como analisar a adequabilidade das estruturas empregadas.

4.1. AS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS ANALISADAS

Primeiramente, buscou-se investigar as estruturas de governança implantadas junto as empresas de formatura de Maringá, analisando se o que está implementado foi de maneira

planejada ou não. Para tanto, as empresas foram questionadas, inicialmente, sobre quais os serviços que prestam aos seus clientes, além do serviço principal de organização do evento. Das quatro empresas entrevistadas, duas também oferecem outros serviços próprios, uma empresa trabalha com fornecedores parceiros e a última só atua com a organização da formatura.

Das duas empresas que ofertam mais de um serviço próprio, ambas têm à disposição o serviço de *buffet* e de centro de eventos, que, de acordo com os entrevistados representam uma porcentagem expressiva do contrato total da formatura. As outras duas empresas, não tem serviços próprios para ofertar, mas ambas trabalham com contratos com fornecedores parceiros, pois os contratos em geral oferecem melhores condições, como preços e diminuição de riscos. A fala do gestor da empresa 4, reforça esse ponto quando diz: “os clientes que optam por este formato sempre compra melhor e com risco próximo de zero. Melhor custo/benefício e o melhor produto para quem tem acesso e compara”.

Quando questionados sobre os motivos que os levam a ofertar mais serviços ou porque optam em contratar estes outros serviços de terceiros, houve uma diferença relevante nas respostas obtidas. A empresa 1 ressaltou que verticalizou alguns serviços por falta de bons fornecedores no mercado. De acordo com o gestor da empresa 1: “Verticalizamos basicamente por falta de opções de qualidade satisfatória”. Já a empresa 4 utiliza da integração vertical para aumentar a rentabilidade do negócio existente. As empresas número 2 e 3 não verticalizaram nenhum serviço, pois trabalham com fornecedores terceiros, via contrato. De acordo com elas, como o custo de ter outros serviços para prestar é alto, trabalhar com fornecedores parceiros já garante uma melhor negociação e um menor custo de produção. A fala do gestor da empresa 2 ilustra o que foi constatado “Em Maringá trabalhamos somente com fornecedores terceiros, via contratos. O investimento para prestar outros serviços para a formatura é alto, não são todos os franqueados que tem essa condição”. Vale notar que, nesse ponto, a empresa 1 traz uma relevante contribuição sobre os motivos da contratação quando seu gestor explica:

Assim como disse na questão anterior, alguns serviços optamos por não verticalizar. Terceirizamos alguns serviços pelos seguintes motivos: 1. Dificuldade de encontrar gente boa para gerir os negócios (altas e médias lideranças). 2. Alto custo para verticalização. 3. Negócios menos rentáveis (em geral negócios que dependem de capital humano).

Dessa forma, observa-se que os motivos para integração envolvem a ausência de qualidade no mercado, dependência de alguns fornecedores e busca por aumento de rentabilidade, enquanto a principal justificativa para a não utilização da integração está relacionada aos custos e, também, a falta de *know-how* interno e de potencial de lucro para alguns negócios. Observa-se, ainda que, mesmo para as organizações que já trabalham com a integração vertical em sua estrutura de governança, não é uma estratégia fácil de se implementar e deve ser muito bem avaliada, pois também envolve riscos. Assim, nota-se que os incentivos relacionados ao controle das atividades, propiciados pela integração vertical (WILLIAMSON, 1985; SILVA, 1997; MÉNARD; SHIRLEI, 2014), não têm sido suficientes para que todas as empresas investigadas adotassem essa forma de governança. Por outro lado, no caso das empresas investigadas, não se pode afirmar que os serviços humanos têm baixa contratibilidade – conforme dados da Productivity Commission (2017).

Tratando mais especificamente da modalidade de contratos, as empresas foram questionadas de como é o processo de escolha dos fornecedores. As empresas 1, 2 e 4 demonstraram trabalhar com fornecedores recorrentes, firmando contratos com fornecedores que, de alguma forma, atenderam a sua necessidade. As empresas 1 e 2 demonstraram trabalhar com banco de dados de fornecedores, como fica evidente na fala dos seus gestores: “[...] a empresa tem um banco de dados e uma *pricelist*, além de avaliar os fornecedores em todos os eventos executados, até mesmo porque são pessoas que entregam ou não o que você contrata”,

e “as unidades possuem um banco de fornecedores que já foram contratados anteriormente. Assim a gente consegue reduzir mais as incertezas”. Essa constatação vem ao encontro do exposto por Wynstra, Rooks e Snijders (2018) que confirmam a suposição de que os serviços induzem mais incerteza e, portanto, estruturas mais bem elaboradas, que propiciem maior controle, são demandadas.

Todas as quatro empresas deixaram claro que formalizam contratos com os fornecedores que contratam para o evento de seus clientes, indicando que o mercado de formaturas da cidade de Maringá exige uma maior formalização e profissionalismo das organizadoras. Isso fica claro na resposta da empresa 2: “O contrato é feito entre o fornecedor e os clientes, a comissão de formatura, que em geral exige os contratos para evitar problemas no fornecimento do serviço”. Tal movimentação demonstra um interesse em evitar comportamentos oportunistas do fornecedor, inclusive congelando preços e garantindo maiores vantagens, o que reforça a teoria de Williamson (1985, 1996), e as colocações de Ménard e Shirlei (2014) sobre os pressupostos comportamentais nas transações. Ademais, as afirmações dos entrevistados convergem com o exposto por Fiani (2018) e Bates (2022), de que serviços mal administrados e não estipulados contratualmente podem trazer inconveniências ao contratante.

Em relação à estrutura de governança de mercado livre, todas as 4 empresas foram questionadas sobre a existência de transações com fornecedores sem contratos ou parcerias, de forma mais livre, regendo a negociação e a prestação de serviços. Das 4 empresas, as empresas 1, 2 e 4 foram enfáticas garantindo que todas as suas contratações são regidas por contratos. A empresa 3, por sua vez, cita que atua com alguns fornecedores menos formais ou contrata fornecedores diferentes, escolhendo o que momentaneamente oferece a melhor condição, como fica claro em sua fala: “A maioria por contratos, mas algumas, com fornecedores mais simples não formalizamos um contrato de fato, somente um acordo via e-mail”.

Portanto, após as respostas das 4 empresas nesse primeiro bloco, é possível afirmar que a estratégia de integração vertical é conhecida pela totalidade das empresas entrevistadas, sendo que duas delas, a empresa 1 e 4, implementaram, mas somente a empresa 1 de maneira pensada e estruturada. O Quadro 3 sintetiza o que foi constatado nesta primeira etapa da investigação.

Quadro 3: As estruturas de governanças adotadas pelas empresas analisadas e seus motivos

Empresa	Estrutura de governança adotada	Motivação
Empresa 1	Integração Vertical e Contratos	Verticalização pensada, para redução de custos de transação e criação de vantagens competitivas.
Empresa 2	Contratos	Foco na atividade principal.
Empresa 3	Contratos e mercado livre	Pela pouca fatia do mercado e alto custo de verticalização preferiu focar na atividade principal.
Empresa 4	Integração Vertical e contratos	Para maior rentabilidade e fortalecimento da atividade principal da empresa (<i>buffet</i> e centro de eventos).

Fonte: Elaborado pelos autores,

Vale notar que a empresa 4 não era uma empresa de formaturas inicialmente, mas sim um *buffet* e centro de eventos. Como sediou muitas formaturas, enxergou de forma oportuna começar a organizar alguns eventos também. A empresa 2 trabalha somente com contratos, mas indica que, se tivesse os recursos para integrar verticalmente, poderia adotar tal estratégia. Por fim, a empresa 3, por deter uma pequena fatia do mercado, atua somente com contratos e livre mercado, não se mostrando intencionada a caminhar para uma integração de mais serviços.

4.2. OS ATRIBUTOS DE TRANSAÇÃO E PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS NAS EMPRESAS ESTUDADAS

Na segunda etapa das entrevistas, buscou-se identificar a existência e possível influência dos atributos de transação e pressupostos comportamentais no mercado de eventos de formatura em Maringá. Essa análise se faz fundamental, uma vez, conforme expõe Williamson (1985, 1991, 1996), os atributos são fatores preponderantes na escolha da estrutura de governança de uma empresa.

A priori, buscou-se verificar o atributo frequência, com o intuito de identificar a recorrência nas transações com fornecedores e se existe uma tendência de repetição nessas contratações. Todas as 4 empresas reafirmaram que trabalham com a contratação de fornecedores para todos os seus eventos e que essa contratação é recorrente. Nesse sentido, destaca-se a resposta da empresa 1: “Tem sempre e na maioria das vezes, são sempre os mesmos, pela indisponibilidade de boas opções”.

Ainda sobre o atributo frequência, foi questionado qual o nível de padronização do evento, ou seja, quais serviços estão presentes em todos os eventos e se há espaço para personalização. Novamente, todas as 4 empresas afirmaram que existem serviços presentes em todos os eventos: “Toda festa de formatura tem alimentação, mas o cardápio varia evento a evento. Todo evento tem carta de bebidas, mas a composição varia a cada evento”, afirmou o entrevistado da empresa 2. A empresa 1 foi ainda mais técnica, ao destacar: “Sim, a maioria dos itens contratados são presentes em todas as formaturas. Mas cabe a personalização. Cerca de 80% padronizados e 20% personalizados. Algumas formaturas, ficam só com os 80%”.

Nota-se que a frequência das transações é muito presente no mercado de formaturas da cidade de Maringá, principalmente em decorrência da escassez de fornecedores com o nível de atendimento esperado. Tal fato enseja possíveis parcerias de exclusividade de atendimento, o que conferiria a organização detentora dessa exclusividade uma grande vantagem competitiva diante das demais. Também abre espaço para as organizações pensarem na integração vertical, visto que dessa forma poderiam garantir um atendimento melhor das suas necessidades.

Na sequência, foi investigado o atributo incerteza na execução dos eventos de formatura. As quatro empresas entrevistadas afirmaram que o mercado de formaturas é um “grande refém” da incerteza. Como se tratam de eventos contratados anos antes da execução, o projeto fica sujeito a inúmeras variáveis. De acordo com a empresa 1: “Sim, a incerteza está bem presente nesse mercado. Por exemplo, fornecedores contratados podem vir a falir, não entregar, variação grande de qualidade entre eventos e temporadas”. Na visão da empresa 4, em um cenário de pandemia e retração do mercado de eventos no país, essa incerteza aumenta: “Com a pandemia, muitos fornecedores provavelmente terão dificuldades em executar os contratos[...]”.

Nesse sentido, a incerteza contribui também para a realização de parcerias e relações comerciais que deem maiores garantias ao contratante. Estruturas de governança baseadas em contratos de parceria bem estruturados ou, até mesmo, na integração vertical, poderiam conferir uma maior segurança e menor incerteza (WILLIAMSON, 1985, 1996), no caso das empresas de formatura. Da mesma forma, considerando o proposto por Williamson (1985, 1996), ficar sujeito ao mercado livre em um cenário de severa incerteza, como o apontado nas entrevistas, pode conferir desvantagem competitiva para essas empresas, tanto que somente uma das empresas entrevistadas se utiliza dessa forma de governança.

A seguir, as quatro empresas foram indagadas com questões que focavam identificar o nível de especificidade dos ativos envolvidos na execução de um evento de formatura. Primeiramente, foram questionadas sobre a especificidade física dos eventos, nos termos de Williamson (1985), o que, nesse caso, seria o nível de personalização ou padronização desses projetos. Todas as organizadoras entrevistadas afirmaram que os eventos em geral são personalizados, mas seguem um padrão de tipos de fornecedores que são contratados, ou seja, a personalização está somente no detalhamento e refino do item contratado, mas o item em si, mais ou menos elaborado, está em todos os projetos. A fala da empresa 2 reforça tal análise: “Sim existem diversas possibilidades de personalização, sendo os eventos mais personalizados

do que padronizados. Os tipos de fornecedores contratados são os mesmos, o que muda é o projeto contratado, mais ou menos robusto”.

Em relação a especificidade locacional, ou seja, se é ou não relevante que o fornecedor seja local ou próximo a localidade do evento (WILLIAMSON, 1985, 1996), três das quatro empresas entrevistadas afirmaram que o fornecedor ser próximo é relativamente importante. As falas das empresas 1 e 4 destacam dois aspectos importantes levados em consideração na localidade do fornecedor. De acordo com a empresa 1: “Em geral sim. Isso faz alguma diferença, não muita, principalmente por conhecimento local e custos logísticos”, mostrando uma preocupação com a qualidade e custo da entrega. Já para a empresa 4 “Sempre damos preferência para nossa região, até para acompanhar a saúde financeira e qualidade do fornecedor” mostrando a mesma importância na qualidade, mas salientando também o atributo de transação incerteza. Pode-se, com base nas respostas, perceber que o nível de especificidade existe, mas não é alto.

Tratando da especificidade relacionada a ativos dedicados (WILLIAMSON, 1985), buscou-se identificar se os fornecedores que atendem as empresas de formaturas fazem algum tipo de investimento específico em sua estrutura e material para prestar o serviço. Segundo a empresa 1: “Sim. É uma coisa que já aconteceu conosco. Por deter o volume de negócio que a nossa empresa tem, ela chama a atenção dos fornecedores, que se preparam para atender com grande estrutura, mas podem não atender com a qualidade necessária”. As empresas 3 e 4 concordam em suas respostas ao afirmarem: “Quando o evento é interessante para ambas as partes já ocorreu um investimento, mas em geral não”; “Muitas vezes o evento personalizado exige investimentos exclusivos”. Já a empresa 2 respondeu que: “De maneira geral não, visto que escolhemos fornecedores que tenham a mínima estrutura necessária”.

Dado ao exposto, pode-se constatar que a especificidade de ativos dedicados é baixa, e, de certa forma, oportunista. Isso porque, os fornecedores só investem em sua estrutura de forma adicional ou para atender um volume grande de eventos propostos por alguma organização do ou para atender algum evento específico e personalizado que seja interessante para ela. Em termos gerais, para ter uma maior qualidade é preciso oferecer algo atrativos para essas prestadoras de serviço.

Também foi averiguado junto as empresas de formatura o nível de especificidade humana, nos termos de Williamson (1985, 1996), mas, nesse caso, o nível de habilidades específicas necessárias para as pessoas que trabalham nos eventos. Sobre isso, as empresas 1 e 4 ambas afirmaram que suas equipes são híbridas, ou seja, parte são profissionais contratados das próprias empresas e parte são autônomos. Já as empresas 2 e 3 explicaram que os profissionais envolvidos nos eventos são todos contratados das mesmas. Entretanto, as 4 empresas afirmaram que os profissionais que atuam nos eventos recebem capacitação específica, ou seja, há um preparo para garantir um maior padrão de qualidade nos projetos.

De acordo com a empresa 1, “[...] todos recebem treinamentos específicos para seus cargos antes da temporada, tanto internos quanto terceiros”. Quanto ao tipo de capacitação recebida, todas as empresas afirmam que o treinamento recebido é focado nesse tipo de evento, mas poderia ser usado para outras categorias também, assim como disse a empresa 2 “[...] existe sim a necessidade de desenvolvimento de conhecimentos específicos para a organização de formaturas, que podem ser utilizados em áreas similares, como organização de eventos corporativos, ou outros eventos”. Portanto, o nível de especificidade é intermediário, visto que, apesar de importante, a capacitação que os funcionários recebem pode ser reutilizada em outras áreas, ou seja, não precisam de uma capacitação muito específica. De qualquer forma, é uma capacitação necessária e pessoas treinadas e mais experientes influenciam na qualidade do evento, independentemente de serem ou não colaboradores contratados da organização.

Sobre a especificidade de marca, conforme indica Williamson (1985, 1996), indubitavelmente, a marca é um recurso específico que faz diferença em muitos mercados. Para

formaturas, não é diferente. Foi investigado junto as empresas como elas veem esse aspecto. Três das quatro empresas afirmaram que a marca reconhecida faz uma diferença importante na negociação com fornecedores. Essa afirmação pode ser exemplificada na fala da empresa 1: “Sim, impacta. O volume de negócio da nossa empresa traz vantagem competitiva de negociação. Nossa empresa é um grande consumidor e consegue preços mais atrativos. A barganha fica conosco”. Pode-se concluir que a influência da especificidade da marca é alta, principalmente quando a empresa consegue oferecer um volume de eventos e, conseqüentemente, um volume financeiro grande. Nesses casos, o poder de mercado da empresa se sobressai e os fornecedores favorecem a parceria e fazem condições especiais.

Em seqüência, foi questionado as empresas sobre a especificidade temporal (Williamson, 1985). A empresa 1 afirmou ser um aspecto importante do mercado de formaturas, especificamente da relação tempo e receitas. De acordo com o gestor da empresa 1: “O fator tempo influencia principalmente no parcelamento, no caixa, no financeiro. Divisão do pagamento x arrecadação. Recebemos antes e gastamos só depois”. Isso reforça o fato comentado de um esforço grande para fechar o contrato do projeto logo no começo da graduação dos clientes, dessa forma os recursos permanecem na empresa por mais tempo, pois o desembolso maior é somente próximo ao evento.

Quanto a relação de tempo e itens perecíveis, todas as quatro empresas afirmaram ter um controle baixo, ficando a cargo dos fornecedores esse maior cuidado. Esse ponto é bem ilustrado pelas respostas das empresas 1 e 2, “Da organizadora, visão de grupo, o nível de controle é baixo, mas existe” e “Não impacta, os perecíveis são em sua grande maioria terceirizados, ficando a cargo dos fornecedores este controle”. Outra constatação percebida é que a preocupação com uma entrega de qualidade em todos os detalhes não é uma unanimidade, somente a empresa 1 deixou isso mais claro. As demais mostram que deixam a cargo dos fornecedores esse cuidado. Essa postura da empresa 1 reforça que as empresas que buscam se destacar e competir em alto nível tem uma maior preocupação com a qualidade de entrega dos fornecedores, sendo que, quando não encontram bons, tendem a verticalizar a operação.

Para finalizar essa etapa, foi questionado as empresas sobre a ocorrência dos pressupostos comportamentais, oportunismo e racionalidade limitadas, em suas negociações com os fornecedores contratados. Ficou claro que esses comportamentos são muito presentes no mercado de eventos de formatura. Sobre ocorrências de comportamento oportunista, todas as empresas entrevistadas afirmaram que existe oportunismo nas negociações, motivando, inclusive, a utilização de contratos, conforme relata o entrevistado 4: “Quanto a comportamentos oportunistas, temos que fazer sempre contratos bem claros, afinal alguns fornecedores acabam folgando ou não cumprindo algum combinado, principalmente fornecedores de decoração”. A ocorrência de oportunismo, geral entre os entrevistados, pode ser visualizada na fala do gestor entrevistado da empresa 4:

Todos os fornecedores buscam entregar o mínimo necessário e obter o máximo de lucro. Conseguimos melhores condições somente se oferecemos um volume grande de eventos, ou mesmo pagamos de forma adiantada. Um grande exemplo são as empresas de *buffet*. As vezes deixam de colocar algum item de cardápio ou entregam com menos qualidade que o combinado, menos garçons e etc [...].

Quanto a racionalidade limitada, novamente, todas as empresas seguiram a mesma linha de resposta, respondendo que há limitação de informações na negociação, em alguns casos, de ambas as partes. Na visão da empresa 1: “com certeza absoluta. Quanto mais domínio você tiver sobre o assunto, melhor posicionado estará diante de uma negociação. Há omissões e também oportunismo envolvido”. A empresa 4 reforça “sim, se a empresa de organização não for experiente pode ser facilmente enrolada pelos fornecedores”. De uma maneira mais sutil, a

empresa 2 concorda com as demais dizendo “varia de negociação a negociação, mas de maneira geral sim existem restrições de informações.

4.3. A ADEQUABILIDADE DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NAS EMPRESAS INVESTIGADAS

Na última etapa das entrevistas se buscou identificar a adequação da estrutura de governança das empresas participantes, considerando os pressupostos comportamentais e os atributos de transação presentes, bem como os demais aspectos influenciadores das negociações.

Inicialmente, foi questionado as empresas em relação aos custos de transação, ou seja, aos custos inerentes a negociação, elaboração, acompanhamento e execução dos contratos. (WILLIAMSON, 1985). Nesse sentido, buscou-se saber se as empresas têm conhecimento dos mesmos, quais tipos são e se a empresa atua para uma melhor gestão e mitigação desses custos envolvidos nas negociações. Todas as quatro empresas demonstraram ter conhecimento dos custos, mas apenas uma delas mostrou um plano de mitigação para eles. As outras três empresas afirmaram que absorvem os custos no valor que cobram para executar o evento, como ilustra as respostas das empresas 2 e 3: “Existem custos envolvidos na terceirização, que são considerados no planejamento da organização dos eventos” e “Sim, existem custos gerais, seja do pessoal que trabalha no nosso administrativo e financeiro, o escritório de contabilidade, o suporte jurídico e etc. Buscamos cobrir esse custo com o que cobramos pela organização da formatura”. Já a empresa 1, mostrou que além de conhecer os custos busca mitigá-los. De acordo com o gestor da empresa 1: “[...] custo de análise contratual, serviços advocatícios e custos comerciais de negociação. Sim, a empresa atua, por exemplo, buscando que os próprios fornecedores paguem esses custos para ganhar o volume de negócio”.

Na sequência, as empresas foram questionadas se pretendem verticalizar mais algum serviço para oferecer aos clientes. Todas as empresas foram enfáticas, dizendo que não tem interesse ou planos para outras verticalizações. Os motivos variam, desde experiências que não atingiram o esperado, altos custos de verticalização, o cenário crítico do setor de eventos gerado pela pandemia ou mesmo manter o foco no negócio principal. De acordo com a empresa 3 “Não, ainda mais num cenário desse de pandemia e poucas vendas”. Já a empresa 4 afirma: “Não, o nosso foco segue sendo a gastronomia de ponta e qualidade do serviço de *buffet* e salão sempre atualizado e impecável”.

As empresas também foram questionadas se acreditam que a sua estrutura de governança atual é a mais adequada diante de todos os aspectos que influenciam e dificultam as negociações, levantados durante a entrevista. Duas das quatro empresas julgaram estar posicionadas da forma correta. Para justificar suas opiniões as empresas se valeram de motivos diferentes. Segundo a empresa 1: “Para a empresa de formaturas em si, não, pois é difícil obter pessoas capacitadas nas lideranças médias e altas para fazer o negócio ser rentável e o alto custo de verticalização. Sem dúvidas que enquanto grupo, nos confere um diferencial verticalizar, mas é uma estratégia muito custosa e difícil de acompanhar”. Tal resposta é dada por uma empresa que atualmente tem verticalizações e acredita que não foi totalmente assertiva, e que pode, inclusive, ter tirado o foco do principal negócio que é o de organização dos eventos.

A outra empresa que julga não estar com a estrutura de governança adequada é a empresa 4, que justifica da seguinte forma: “Não, se fosse possível oferecer mais algum serviço rentável aos clientes seria ótimo, evitaríamos dor de cabeça com fornecedores e ficaríamos com uma maior parte do orçamento para nós. No entanto, essa estratégia precisa de muito dinheiro para investir, algo fora de questão no momento”.

Por outro lado, as outras duas empresas entrevistadas entendem que estão posicionadas de uma forma adequada. Na visão da empresa 2: “Sim, acreditamos que a energia necessária

para gerir outros serviços que podem ser supridos por parceiros é melhor utilizada aprimorando os processos e produtos já existentes, tipo melhorar relacionamento com turmas, novas festas etc.". Este ponto de vista é muito parecido com o da empresa 4: "No nosso caso sim, pois formatura não é o nosso foco, atendemos apenas as formaturas com o nosso *Buffet* junto, e os clientes que optam por este formato sempre compra melhor e com risco próximo de zero". Ambas as empresas se justificaram usando os termos energia e foco, dando a entender que por mais que integrar verticalmente possa ser uma boa estratégia, focar em outros negócios pode desacelerar o produto principal de suas propostas de valor.

Observa-se, assim, que a empresa 1 integrou algumas atividades e, apesar de ser um diferencial, acredita que pode não ter sido a melhor estratégia, pela dificuldade com foco, pessoas capacitadas, rentabilidade e alto custo, enquanto a empresa 4 gostaria de integrar para evitar dor de cabeça com fornecedores e aumentar rentabilidade. Já as empresas 2 e 3 consideram melhor focar seu negócio principal.

Diante do exposto, considerando a especificidade de ativos intermediária, a alta frequência e incerteza, bem como as situações de ocorrência de oportunismo e racionalidade limitada, constatou-se que a insegurança para as empresas de formaturas é alta, necessitando de maior controle por parte das contratantes, conforme preconizado por Williamson (1985), Farina, Azevedo e Saes (1997) e Augusto, Souza e Cario (2017, 2018). Portanto, as estruturas de governança predominantes nas empresas investigadas, ou seja, os contratos e a integração vertical estão adequadas para minimizar tais imperfeições das contratações e reduzir os custos de transação. Isso vem ao encontro do exposto por Williamson (1985), Ménard (2004) Zylbersztajn (2009), Saes (2009) e Ménard e Shirlei (2014), de que quando os custos de transação são introduzidos, os direitos de propriedade não são perfeitamente protegidos e estruturas mais próximas da firma se mostram mais eficientes.

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi compreender a aplicação da integração vertical como estratégia corporativa no segmento de eventos de formatura, em Maringá. Essa compreensão foi alcançada a partir das respostas dadas pelas empresas de formaturas, por meio de entrevistas semiestruturadas, aos três objetivos específicos elencados.

Ao buscar identificar quais estruturas de governança são aplicadas pelas empresas de formatura de Maringá, foi constatado que metade das empresas avaliadas integram verticalmente outros serviços, além da organização de eventos de formatura, e a outra metade não. Das empresas que não verticalizam nenhum serviço, uma delas afirmou que se tivesse os recursos necessários, poderia adotar tal estratégia também. Uma unanimidade observada é o uso de contratos, inclusive os de parceria e exclusividade, principalmente pela busca de garantias e maior segurança junto aos fornecedores. Uma das organizações adota também o livre mercado, principalmente por não conseguir oferecer volume de negócio aos fornecedores e buscarem os melhores preços como critério de escolha.

Primeiramente, na descrição dos atributos de transação, foi identificado que há uma forte presença dos atributos frequência e incerteza nas negociações. A frequência se mostra alta por dois aspectos, sendo o primeiro em relação aos serviços que são contratados para a execução dos eventos. Por mais que as formaturas são personalizadas e podem ser mais ou menos requintadas, a estrutura de fornecedores e prestadores de serviço principal se mantém. Em segundo lugar, a frequência também se mostra elevada, pois são poucos fornecedores que atendem esse tipo de serviço e, isso faz com que as empresas recorram sempre aos mesmos prestadores de serviço.

Não é diferente para a incerteza. Foi constatado nas entrevistas que esse atributo é uma frequente preocupação das organizadoras dos eventos. A incerteza nesse setor se caracteriza

por alguns aspectos, sendo o primeiro deles o risco de não entrega por parte do prestador de serviço, não entrega total, por problemas financeiros e de organização interna, ou mesmo de não entrega parcial, deixando de atender quanto a qualidade e requisitos contratados. Em um cenário de forte recessão do setor de eventos, como na pandemia do novo coronavírus (COVID-19), essa incerteza só aumenta.

O último atributo de transação analisado foi a especificidade de ativos. Identificou-se uma especificidade física média, em decorrência da padronização de grande parte dos serviços e fornecedores que são contratados para os eventos. As personalizações dos eventos são em geral dentro dos itens já contratados, ou seja, só diferem em esmero, requinte, variedade e/ou volume. A especificidade locacional também é média, pois as empresas dizem preferir fornecedores e prestadores locais, assim como a especificidade de recursos humanos também é média, uma vez que se precisa de uma capacitação específica para a operação de eventos, apesar de poder ser usada em outras áreas. Já a especificidade da marca se mostrou alta, em função da influência do nome da empresa de formatura sobre melhores condições de negociação com fornecedores. Por outro lado, a especificidade temporal se mostrou baixa, pois as empresas conseguem se organizar e contratar os fornecedores em tempo hábil para a execução dos eventos. Conclui-se, dessa forma, pela distribuição das equivalências, que a especificidade dos ativos entre as empresas investigadas é intermediária.

Nessa etapa, também foram identificadas ocorrências dos pressupostos comportamentais, relacionados ao oportunismo e racionalidade limitada, presentes nas transações. O comportamento oportunista está em várias situações, como nas condições especiais de preço e entrega que um fornecedor pode oferecer diante da promessa de um grande volume de eventos, bem como o oportunismo de não entregar tudo conforme o planejado para economizar em custo. A racionalidade limitada ocorre de ambos os lados, tanto do contratante, quanto da contratada. Afinal, de acordo com algumas empresas entrevistadas, determinadas informações ficam veladas na negociação, o que pode ocasionar problemas contratuais futuros, impactando, assim, em custos de transação.

Em relação a adequabilidade das estruturas de governança das empresas de formatura em relação aos atributos de transação e pressupostos comportamentais identificados, conclui-se que as empresas, em geral, se mostram conscientes do seu posicionamento atual e relativamente satisfeitas com a estrutura de governança adotada. Conhecem, uma mais e outras menos, os custos de transação que estão envolvidas as suas negociações, onde buscam repassar aos clientes tais custos ao invés de mitigá-los de alguma forma. Considerando a especificidade de ativos intermediária, a alta frequência e incerteza, bem como as situações de ocorrência de oportunismo e racionalidade limitada, constatou-se que as estruturas de governança predominantes no setor, ou seja, o contrato e a integração vertical, estão adequadas para minimizar os custos de transação.

Diante do estudo realizado, fica claro que o mercado de formaturas abre espaço para informalidades e menos rigor nas negociações, o que, conseqüentemente, aumenta os custos de transação. Paralelo a isso, para as empresas organizadoras dos eventos é importante ter maior segurança, favorecendo a busca por estruturas de governanças que deem mais garantias. A integração vertical é uma opção de estratégia conhecida pelas empresas analisadas, mas as principais objeções quanto a ela são o alto custo de implementação e também uma possível perda de foco no serviço principal. Mesmo as empresas que verticalizaram não têm interesse de agregar outros serviços por esses motivos. O compromisso à jusante (contratado) pode ser um fator que influencia a busca de maior segurança na transação.

Dado ao exposto a estrutura de governança que se mostrou mais aplicável para o mercado de formaturas são os contratos de parceria e possível exclusividade, pois além de trazer maior segurança a organizadora, pode conferir uma vantagem competitiva diante dos seus

concorrentes, no caso desse ativo que se tornar exclusivo for muito específico e valioso para os clientes finais.

Destaca-se, como limitações dessa pesquisa, a dificuldade de conseguir entrevistas com mais empresas de formatura, pois várias se recusaram a participar, outras se esquivaram por muito tempo, mostrando ser um setor que, em geral, tem receio de abrir suas informações. Ademais, destaca-se a pandemia do coronavírus, um problema que impactou severamente o setor de eventos, trazendo outras prioridades para as empresas e dificultando ainda mais o acesso. Inclusive, várias empresas de formatura encerraram suas atividades pelo impacto recessivo da pandemia.

Dessa forma, sugere-se que a presente investigação seja continuada e ampliada, para que possam ser analisadas mais empresas, tanto organizações maiores, com maior tradição e participação no mercado, como empresas novas e menores, garantindo, assim, um retrato mais abrangente do mercado de eventos de formatura. Além disso, pode-se estender a pesquisa para outras regiões do estado do Paraná, e até em nível nacional, o que pode possibilitar a identificação de tendências regionais. Outra oportunidade para novos estudos é o cenário pós-pandemia do coronavírus, pois novas empresas poderão surgir no setor e, conseqüentemente, enriquecer as análises com novas formas de estruturas de governança, ou validar o que já é implementado atualmente.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

2º Dimencionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil – 2013. Observatório de Turismo, UFF. ABEOC. SEBRAE. Especial Revista Eventos, Outubro de 2014. Disponível em: <http://www.abeoc.org.br/wp-content/uploads/2014/10/II-dimensionamento-setor-eventos-abeoc-sebrae-171014.pdf>. Acesso em: 01 mai. 2019.

ABEOC. **Festas de formatura aquecem a economia de vários setores**. Rio de Janeiro, 21 out. 2015. Disponível em: <https://abeoc.org.br/2015/10/festas-de-formatura-aquecem-a-economia-de-varios-setores/>. Acesso em: 01 mai. 2019.

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; CARIO, S. A. F. Estruturas de governança e recursos estratégicos em destilarias do estado do Paraná: uma análise a partir da complementaridade da ECT e da VBR. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.48, n.1, p.179-195, jan./fev./mar. 2013.

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P. de; CÁRIO, S. A. F. Relações contratuais estratégicas no setor automotivo. **Revista de Administração da USP**, v. 52, n. 4, p. 443-455, 2017. DOI: 10.1016/j.rausp.2017.08.006.

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P. de; CÁRIO, S. A. F. Integração Vertical em Montadoras Automotivas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 5, p. 704-725, setembro/outubro, 2018. <http://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170281>

BARNEY, J. B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BATES, S. How an intermediary model manages the tension between low contractibility and probity when outsourcing human services. **Australia Journal of Public Administration**, p. 1-22. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12540>.

COASE, R. H. **The Nature of the Firm**. *Economica* Volume 4, Issue 16. November, p. 385-405, 1937.

COMMONS, J. R. Institutional Economics. **American Economic Review**, v. 21, p. 648-657, 1931.

COMMONS, J. R. *Institutional Economics: Its Place In Political Economy*. New York: The Macmillan Company, Sept. 1934.

DOWELL, M. C. M.; CAVALCANTI, J. C. **Integração Vertical: Um painel da literatura**. *Nova Economia*. v. 8. n. 1. Belo Horizonte, jul. 1998.

FARINA, E. M. M.; AZEVEDO, P. F. de; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

FIANI, R. **Arranjos institucionais e custos de transação em parcerias público-privadas**. In: GOMIDE, A. A.; PEREIRA, A. K. *Governança da política de infraestrutura : condicionantes institucionais ao investimento*. Rio de Janeiro: IPEA, 2018

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

INEP. **Censo da Educação Superior: Notas Estatísticas 2017**. Brasília: 2018. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2018/censo_da_educacao_superior_2017-notas_estatisticas2.pdf. Acesso em: 01 mai. 2020.

MATTAR, F. N., F. M.; OLIVEIRA, B.; MOTTA, S. L. S. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. - 7. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MÉNARD, C. M.; SHIRLEI, M. M. (2014). The future of new institutional economics: From early intuitions to a new paradigm. **Journal of Institutional Economics**, v. 10, n. 4, p. 541–565, 2014. <https://doi.org/10.1017/S174413741400006X>

MÉNARD, C. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, Berlin, v. 160, n.3, p. 345-376, Sept. 2004.

PEREIRA, L. B.; SOUZA, J. P.; CÁRIO, S. A. F. Elementos básicos para estudo de cadeias produtivas: tratamento teórico-analítico. In: PRADO, Ivanor Nunes do; SOUZA, José Paulo de (Org.). **Cadeias Produtivas: estudo sobre competitividade e coordenação**. 2. Ed. Maringá: Eduem, 2009.

PRODUCTIVITY COMMISSION. *Introducing competition and informed user choice into human services: Identifying sectors for reform*, n. 85, October, 2017.

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

SAES, M.S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala.** São Paulo: Annablume, Papesp, 2009.

SILVA, W. R. da. **Terceirização versus Integração Vertical: Teoria e Prática.** São Paulo: EAESP/FGV/NPP – NÚCLEO DE PESQUISAS E PUBLICAÇÕES, 1997. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3083/P00174_1.pdf> Acesso em: 10 de dez. 2020.

SILVEIRA, D. T.; CÓDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDDT, T. E. e SILVEIRA, D. T. (org.). **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora de UFRGS, p. 31-42, 2009.

SIMON, H. A. Theories of decision-making in economics and behavioral science. **The American Economic Review**, volume 49, number 3, p. 253-283, 1959.

SIMON, H. A. From substantive to procedural rationality. In: SPIRO, LJ. Method and appraisal in economics. London: Cambridge, 1976.

SIMON, H. A. **Rational decision making in business organizations.** The American Economic Review, volume 69, number 4, p. 493-513, 1979.

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

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

WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: the Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, N. 2, p. 269-296, 1991.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance.** New York: Oxford University Press, 1996.

WILLIAMSON, O. E. **The Theory of the Firm as Governance Structure: from choice to contract.** 2002. (Working Paper).

WYNSTRA, F., ROOKS, G., SNIJDERS, C., 2018. How is service procurement different from goods procurement? Exploring ex ante costs and ex post problems in IT procurement. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 24, n. 2, p. 83–94, 2018.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do Agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições.** Tese de livre docência apresentada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. **Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados.** In: PRADO, Ivanor Nunes do; SOUZA, José Paulo de (Org.). Cadeias produtivas: estudos sobre competitividade e coordenação. 2. ed. Maringá: Eduem, p. 39 – 74, 2009.