

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO**

TAIANE EBERT DO COUTO

**O PAPEL DA CONCORRÊNCIA NO CONTROLE DE ATIVIDADES
TERCEIRIZADAS NO SETOR PÚBLICO**

Porto Alegre - RS

2023

TAIANE EBERT DO COUTO

**O PAPEL DA CONCORRÊNCIA NO CONTROLE DE ATIVIDADES
TERCEIRIZADAS NO SETOR PÚBLICO**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
qualificação de Mestrado pelo Programa de Pós-
Graduação em Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Alexsandro Marian Carvalho

Porto Alegre - RS

2023

C871p Couto, Taiane Ebert do.
O papel da concorrência no controle de atividades terceirizadas no setor público / Taiane Ebert do Couto. – 2023.
57 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2023.
“Orientador: Prof. Dr. Alexsandro Marian Carvalho.”

1. Terceirização de serviços públicos. 2. Controle das atividades terceirizadas. 3. Concorrência entre fornecedores.
I. Título.

CDU 657

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Amanda Schuster – CRB 10/2517)

TAIANE EBERT DO COUTO

**O PAPEL DA CONCORRÊNCIA NO CONTROLE DE ATIVIDADES
TERCEIRIZADAS NO SETOR PÚBLICO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis: Controle de Gestão, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Aleksandro Marian Carvalho

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Clari Schuh (UNISC)

Prof. Dr. Tiago Wickstrom Alves (UNISINOS)

Prof. Dr. Clóvis Antônio Kronbauer (UNISINOS)

Prof. Dr. Aleksandro Marian Carvalho (Orientador)

À memória de meu pai, Dorivaldo do Couto, com amor eterno.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, professor Doutor Alexsandro Carvalho, pelos ensinamentos, dedicação, paciência e amizade durante esse processo.

Ao meu colega de curso Eduardo Rosa Krás Borges, por toda a ajuda, amizade e disponibilidade durante o curso e principalmente no momento de desenvolvimento da dissertação.

Ao meu colega de curso Maciel Tonietto, por ter sido um grande amigo e companheiro nessa jornada de Mestrado.

Ao meu filho Juan, por ser fonte de inspiração para que eu busque constantemente ser uma pessoa melhor nesta existência.

Ao meu noivo Daniel, pelo incansável incentivo e por ser sempre paciente, por me motivar e acreditar sempre no meu potencial.

Às minhas colegas de trabalho e amigas, Camila, Cássia, Évelyn, Bruna, Vivian e Rosane, pelo convívio e aprendizado mútuos, pela parceria e amizade, por comemorarem comigo cada conquista e por nunca me deixarem desistir.

In memória do meu grande amigo Éverton Miritz Jeske, pelo importante apoio nesta jornada, e por ser um exemplo de busca constante pelo conhecimento.

A Prefeitura Municipal de Vale Verde e aos gestores Gustavo, Éverton e Norton, a quem estive subordinada nesse período, pelo apoio e compreensão nas ausências em virtude da minha formação.

RESUMO

Ao encontro das discussões sobre a terceirização de serviços no âmbito público, o presente estudo teve como objetivo determinar as relações entre o controle das atividades terceirizadas do setor público e a concorrência entre fornecedores. O estudo caracteriza-se como pesquisa exploratória/descritiva, de abordagem quantitativa, tendo como unidade de análise os órgãos que compõem o governo a nível estadual no Estado do Rio Grande do Sul. Para tanto analisou-se os dados publicados no Portal da Transparência e no site do TCE/RS, no período entre 2019 a 2022. Em termos de resultados apurou-se que existem diferentes modalidades de licitações e tipos de serviços presentes nos contratos analisados. Com relação a modalidade de licitação não foram encontrados indícios de que estes afetem o controle das atividades terceirizadas. Já em relação ao tipo de serviço, observou-se que o tipo menos complexo “soft” é predominante frente ao de maior complexidade “hard”. Além disso, observou-se que o tipo de serviço influencia o número médio de concorrentes. O tipo “soft”, em média, é 20% superior ao tipo “hard”. A partir de um modelo de Regressão Linear Robusta (RLM), os resultados confirmaram uma relação significativa e positiva entre as variáveis. Assim, a hipótese H1 (*o controle de contratos é maior quando a licitação é mais concorrida*), se confirma. Em termos práticos, acredita-se que os resultados discutidos podem auxiliar a gestão pública, em especial, evidenciando que a dinâmica do controle das atividades é regulada pela ação do mercado (concorrência) e pode ser uma importante restrição na otimização dos custos do controle das atividades.

Palavras-chave: Terceirização de serviços públicos, Controle das atividades terceirizadas, Concorrência entre fornecedores.

ABSTRACT

In line with the discussions on the outsourcing of services in the public sphere, this study aimed to determine the relationships between the control of outsourced activities in the public sector and competition between suppliers. The study is characterized as an exploratory/descriptive research, with a quantitative approach, having as the unit of analysis the bodies that make up the government at the state level in the State of Rio Grande do Sul, on the TCE/RS website, from 2019 to 2022. In terms of results, it was found that there are different types of bidding and types of services present in the analyzed contracts. With regard to the bidding modality, no evidence was found that they affect the control of outsourced activities. Regarding the type of service, it was observed that the less complex “soft” type is predominant compared to the more complex “hard” type. In addition, it was observed that the type of service influences the average number of competitors. The “soft” type, on average, is 20% higher than the “hard” type. Based on a Robust Linear Regression (RLM) model, the results confirmed a significant and positive relationship between the variables. Thus, hypothesis H1 (contract control is greater when bidding is more competitive), is confirmed. In practical terms, it is believed that the results discussed can help public management, in particular, showing that the dynamics of control of activities it is regulated by market action (competition) and can be an important constraint in optimizing the costs of controlling activities.

Keywords: Outsourcing of public services, Control of outsourced activities, Competition between suppliers.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Análise do Tipo de Serviço “Soft”	43
Gráfico 2 – Análise do Tipo de Serviço “Hard”	43
Gráfico 3 – Análise Estatística das Variáveis de Controle.....	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação dos Tipos de Serviços de acordo com sua complexidade	36
Quadro 2 – Variáveis Utilizadas no Estudo	39
Quadro 3 – Distribuição e Estatística Resumidas	41
Quadro 4 – Tipo de Serviço X Concorrência por contrato	45
Quadro 5 – Índice de Controle por Tipo de Serviço	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados da Regressão Linear Robusta	47
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS

FAR	Regulamento Federal de Aquisições
HARD	Complexos
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PIB	Produto Interno Brasileiro
PPA	Plano Plurianual
RLM	Regressão Linear Robusta
RS	Rio Grande do Sul
SOFT	Simplex
TCE	Tribunal de Contas do Estado
TCT	Teoria Custos de Transação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Tema e Contextualização	13
1.2	Problema	15
1.3	Objetivos	15
1.3.1	Geral	15
1.3.2	Específico	15
1.4	Justificativa	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E EMPÍRICA	18
2.1	Teoria dos Custos de Transação (TCT)	18
2.2	Custos Contábeis e Controles	20
2.3	Contabilidade do Concorrente	22
2.4	Terceirização: Controle X Concorrência	24
2.5	Terceirização na Gestão Pública Brasileira: Marcos Legais e Normativos	26
2.6	Desenvolvimento das Hipóteses	28
3	METODOLOGIA	30
3.1	Apresentação e Delineamento	30
3.2	População e Amostra	31
3.3	Coleta e Tratamento dos Dados	31
3.4	Variáveis	33
3.5	Modelo Econométrico	39
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
4.1	Estatística Descritiva	41
4.2	Modelo	47
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
	REFERÊNCIAS	53

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Contextualização

Atualmente a sociedade Brasileira atravessa uma turbulência econômica, em parte, reflexo da pandemia de COVID-19. Em período como estes, os recursos são mais escassos, a situação econômica do país torna-se mais delicada e, conseqüentemente, é fundamental tomar decisões assertivas. Na esfera pública isso exige ações dos atores (públicos e privados) capazes de identificar/promover meios para satisfazer as demandas sociais conciliando qualidade e economicidade. “A verdade é que gestão, ainda mais a pública, não é algo simples, a ser direcionada com posturas de torcedores radicais ou pela imitação de casos de sucesso, principalmente privados ou da administração pública de outros países. A “solução ótima’ não é algo fixo e universal. Exige análise do contexto e envolve necessariamente aprimoramentos tanto da máquina pública, ou seja, dos contratos internos como das terceirizações e outras formas de contratação externa” (TEIXEIRA; MARTELANC; PRADO FILHO, 2009, p. 4).

Neste sentido, com o objetivo de reduzir custos e especializar os serviços, a administração pública vem adotando há décadas a prática da terceirização de atividades de apoio. Eckersley, Ferry (2020) e Lourenço (2020) são enfáticos quando falam que definir ou medir a questão das terceirizações não é uma tarefa nada fácil, ainda que o termo costume ser usado com frequência nas discussões sobre a gestão pública.

Longe do consenso, estudos apresentam vieses diferentes no que tange os processos de terceirização de serviços. De um lado, trabalhos apontam os benefícios, em especial, pela transferência/redução dos custos e o aumento da qualidade dos serviços prestados. E, por outro, pesquisas como de Eckersley e Ferry (2020) acenam que as dificuldades no planejamento e o controle dos processos são fatores que relativizam a sua validade.

Importa para este estudo mencionar o motivo do uso do termo terceirização e não externalização, visto que a tradução mais correta para o termo “outsourcing” seria externalização.

Embora, que as duas formas sejam frequentemente confundidas como sinônimos, elas não o são, e o principal critério para distinguir a externalização (subcontratação) da terceirização é verificar quais são as atividades finalísticas de uma entidade e quais são as atividades de apoio desta.

De uma forma geral, pode-se afirmar que a terceirização nada mais é que a contratação de um terceiro para a prestação de serviços ou fornecimento de produtos, o que sempre ocorreu na história da humanidade. No entanto, autores como Senhoras (2013, p. 1) define que:

A terceirização é um processo administrativo que pode ser compreendido pela transferência de determinadas atividades meio – de natureza periférica, acessória ou marginal em uma organização – em benefício de um empreendedor autônomo ou outra organização que seja especializada e as tenha como atividade fim.

Na mesma linha, Eckersley e Ferry (2020) destacam que a terceirização também tem implicações de risco moral para o ente público, pois este sempre precisará assumir a responsabilidade final pela prestação de serviços públicos essenciais no caso de a empresa contratada ir embora ou falir.

A externalização por sua vez, se caracteriza pela prestação de serviços, através de terceiros, das tarefas diretamente relacionadas ao objeto social da empresa, ou seja, às suas atividades finalísticas.

Ocorre que no setor público, diferentemente do setor privado, a legislação brasileira não permite a contratação de todos os tipos de serviços através de um terceiro, considerando que existem cargos públicos criados para prestação de atividades “fim”, que são de responsabilidade do ente público e que conseqüentemente esses não poderiam ter sua responsabilidade transferida a terceiros. Por este motivo, e conforme a legislação que será apresentada na seção 2.5, é que para esse estudo será utilizado o termo terceirização.

Assim, o processo de terceirização no Brasil, obedece a uma série de regras e procedimentos oriundos dos processos de licitação, que antecedem os contratos entre órgão público e fornecedor e ocorre que a frequência e volume das compras e disponibilidade de fornecedores são importantes e explicam por que muitas vezes não existe concorrência e disputa, bem como explicam a dificuldade do setor público em controlar, comparar e verificar a qualidade dos serviços prestados. “A competição nos mercados de fornecedores desempenha um papel importante no alinhamento de

fornecedores e, portanto, é importante para o projeto de controle” (JOHANSSON; SIVERBO, 2018, p. 2). Diante disto, é razoável supor que o controle dos serviços terceirizados no setor público possuem relação com a concorrência entre os fornecedores.

Estudos como de Johansson e Siverbo (2018), Brown e Potoski (2003), e Girth *et al.* (2012) mencionam que o grau de concorrência entre fornecedores também difere conforme o tipo de serviço prestado.

Sendo assim, o propósito dessa pesquisa é duplo. Exploramos a relação do controle das atividades terceirizadas, considerando o grau de concorrência entre os fornecedores e ainda o tipo do serviço prestado, classificando-os como serviços *Soft* (simples) e *Hard* (complexos).

Para avaliar estas proposições foi realizado um levantamento e análise de dados sobre as atividades terceirizadas pelo Estado do Rio Grande do Sul -RS, no período entre 2019 e 2022. Esse trabalho prossegue da seguinte forma: Apresenta-se o tema de estudo, bem como a delimitação desse. São apresentados na sequência os objetivos, divididos em geral e específicos e a justificativa, considerando sua contribuição, relevância, oportunidade e acessibilidade.

1.2 Problema

O controle de atividades terceirizadas do setor público depende da concorrência entre fornecedores?

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

Determinar a relação entre o controle de atividades terceirizadas do setor público e a concorrência entre fornecedores.

1.3.2 Específico

Mapear os serviços e os fornecedores envolvidos no processo de terceirização.

1.4 Justificativa

A terceirização não é uma prática recente e empresas de diferentes áreas tem buscado esta prática, seja pela redução de custos, seja pela especialização da mão de obra contratada. Se por um lado observa-se vantagens no setor privado em adotar tais práticas, por outro, acredita-se que benefícios ainda maiores podem ser percebidos para o setor público, considerando o volume de transações praticadas nesse âmbito.

Os governos não apenas escolhem quais serviços oferecer aos cidadãos, mas também escolhem como fornecer esses serviços. Os governos podem produzir serviços por conta própria ou por meio de uma variedade de mecanismos externos de produção, incluindo contratos com outros governos, empresas privadas ou organizações sem fins lucrativos. (BROWN; POTOSKI, 2003, p. 1).

Dessa forma, quando um ente público contrata um serviço de um fornecedor terceirizado, o que se espera é algo que satisfaça as suas necessidades, a um preço favorável. Da mesma forma o fornecedor precisa fazer a entrega a um preço acima de seus custos de produção. Assim, ainda que a prática da terceirização venha sendo utilizada no âmbito público como uma importante ferramenta de gestão para melhorar a eficiência e efetividade dos serviços prestados, autores como Bonelli e Cabral (2018) levantam algumas limitações no processo de delegação dos serviços públicos, quais sejam: a incompletude contratual, ou seja, a incapacidade de o contrato definir todas as contingências que irão se manifestar na fase de execução, a rigidez dos procedimentos burocráticos, a dificuldade de medir o desempenho dos serviços contratados, tanto em termos de custos quanto de qualidade, visto que as empresas tendem reduzir custos em detrimento da qualidade.

Nesse sentido, “compreender e preocupar-se com o processo de terceirização é relevante, visto que esse é um processo que carece de atenção e que pode abarcar grande dose de incertezas e riscos para as partes envolvidas na contratação” (LANGFIELD-SMITH; SMITH, 2003, p. 6).

Assim,

[...] diante desse ambiente, por um lado, surge para os gestores públicos o desafio de superar as limitações, conciliar objetivos conflitantes e criar valor nas relações público privadas. E por outro, há a necessidade de que novos estudos aprofundem questões relativas aos fatores que influenciam nos

contratos de serviços, às circunstâncias pelas quais as estratégias escolhidas encontram mais chances de sucesso, à integração de competências heterogêneas e complementares de agentes públicos e privados e à criação de valor para a sociedade. (BONELLI; CABRAL, 2018, p. 489).

Verifica-se que existe uma carência de estudos empíricos e teóricos que procurem conhecer a relação entre controle do fornecedor e a concorrência na terceirização do setor público, pois mesmo com os possíveis benefícios, as relações de terceirização também podem abarcar prejuízos. Além disso, as questões de controle x concorrência nesse ambiente merece ser mais exploradas tendo em vista que podem ser substanciais e afetar os benefícios líquidos da contratação.

Nesse sentido, o trabalho empreendido, reveste-se de pioneirismo no setor público brasileiro, pois buscar compreender a melhor a relação controle/concorrência entre fornecedores bem como a relação da concorrência/tipo de serviço, em contexto relevante, porém pouco explorado: o das organizações públicas, onde a gestão dos recursos e das ações afeta toda a população.

Para que se possa entender e aprofundar os conceitos sobre o assunto, faz-se então na seção 2, uma revisão teórica acerca da Teoria dos Custos de Transação, sobre a relação dos custos contábeis com o controle das atividades, passando para uma análise sobre a contabilidade do concorrente. Na sequência, apresenta-se uma revisão de literatura sobre a relação entre controle e concorrência, no âmbito das terceirizações. Para fechar, discorre-se sobre os aspectos legais da terceirização no Brasil e apresenta-se o desenvolvimento das hipóteses para essa pesquisa. Na seção 3, apresenta-se a metodologia a ser aplicada para coleta e análise de dados

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E EMPÍRICA

Neste capítulo apresentam-se seis seções que destacam os estudos nos quais se apoia a pesquisa. A primeira seção é destinada a apropriação de conceitos associados a Teoria dos Custos de Transação (TCT). As seções 2.2 e 2.3 tratam das relações dos custos contábeis para o controle das atividades, e da contabilidade do concorrente. As seções 2.4 e 2.5 trazem uma revisão de literatura ao que diz respeito aos processos de terceirização, primeiramente sob o aspecto do controle com base na concorrência e na sequência discorrendo sobre os marcos e normativos legais.

2.1 Teoria dos Custos de Transação (TCT)

A Teoria dos Custos de Transação foi desenvolvida por Ronald Coase, autor do livro “*The Nature of the firm*” e posteriormente disseminada por Williamson. Os dois autores ofereceram as principais bases argumentativas para o desenvolvimento desta teoria.

Com base nos autores Coase (1937) e Williamson (1994), pode-se definir os custos de transação como aqueles dispêndios de recursos utilizados para planejar, adaptar, monitorar e avaliar as interações entre os agentes, a fim de garantir o cumprimento dos termos contratuais de forma satisfatória para as partes envolvidas. De forma mais simples, pode-se afirmar que os custos de transação são os custos de elaboração, monitoramento e avaliação de um contrato.

Considerando que os custos de transação estão presentes em qualquer relacionamento entre fornecedor e cliente, o comportamento de mercado revela que as organizações irão escolher entre as alternativas existentes a transação comercial que promover maior economia nos custos de transação.

A literatura separa os custos de transação em dois grupos: custos *ex-ante*, que são aqueles que ocorrem antes da transação se materializar, como os oriundos da negociação dos termos da transação, e custos *ex-post*, que acontecem após a transação, durante o contrato ou após seu término como os relacionados às garantias contratuais.

De forma geral existem três fatores que podem originar os custos de transação: racionalidade limitada, comportamento oportunista e especificidade de ativos.

A racionalidade limitada indica que, mesmo o indivíduo sendo racional e buscando a maximização da satisfação e dos lucros, ele é limitado pela falta de informação, de maneira que ao invés desse indivíduo tomar uma decisão ótima, adota a melhor decisão possível, dada a limitação do seu conhecimento (SAES, 2009). Nessa perspectiva, segundo Williamson (1994), todos os contratos complexos são inevitavelmente incompletos, devido à racionalidade limitada dos agentes que os elaboram.

Quanto ao oportunismo, Williamson (1985, p. 47) descreve como “a busca do interesse próprio com malícia”. Isso porque a presença dessas assimetrias dá margem a ações oportunistas devido ao fato de os agentes possuírem informações privilegiadas e as utilizarem em benefício próprio (SAES, 2009). Ou seja, há um aproveitamento das circunstâncias para se chegar mais facilmente a um resultado. Dessa maneira, o agente busca obter lucros “extras”.

Esse oportunismo é potencializado quando há um número limitado de agentes habilitados para participar da transação. Dessa forma, a pouca rivalidade facilita a atuação oportunista do agente.

Com relação a especificidade de ativos, pode-se afirmar que ativos são específicos a uma transação quando são altamente especializados e, portanto, têm pouco ou nenhum uso geral fora da específica relação fornecedor-cliente. Williamson (1994) reforça que a especificidade se refere ao grau que um ativo pode ser reempregado para usos alternativos ou por outros agentes sem que haja sacrifício ou perda do valor produtivo. Para ele, a especificidade de um ativo pode ser decorrente da localização geográfica, característica física de um ativo, capital humano, conhecimento acumulado em determinada área, dentre outros motivos.

A especificidade de um ativo pode levar à dependência entre as partes. Nesse caso, quanto maior a especificidade dos ativos de uma transação, maiores os custos relacionados (WILLIAMSON, 1985).

A partir desse entendimento trazido pela literatura, é possível verificar que a Teoria dos Custos de Transação mostra-se bastante útil para auxílio na tomada de decisões, principalmente nas transações relativas à terceirização, ganhando ainda mais contornos quando tratamos de terceirização no setor público, visto que existe uma tendência mundial neste setor de aumento desse tipo de operações.

Brown e Potoski (2003) apresentam um estudo utilizando a estrutura dos custos de transação para examinar decisões governamentais sobre terceirizar ou produzir alguns tipos de serviços.

Uma decisão fundamental que confronta todas as organizações é escolher entre internalizar ou terceirizar a produção de um bem ou serviço, e embora a abordagem dos custos de transação venha tradicionalmente sendo aplicada às decisões de empresas privadas, ela também pode ajudar a explicar as decisões dos governos (WILLIAMSON, 1985; 1994).

Com a produção interna, os governos são responsáveis por todas as fases da prestação de serviços, incluindo financiamento, produção e distribuição do serviço aos cidadãos. Na produção externa por meio de contratação completa, um governo celebra um contrato com um ator externo para toda a produção e distribuição de um serviço, embora o governo financie e mantenha o controle regulatório sobre a prestação final do serviço. (BROW; POTOSKI, 2003, p. 443).

Nesse sentido, o conhecimento sobre a Teoria dos Custos de Transação pode ser utilizado para verificar uma série de hipóteses testáveis sobre como os governos escolhem entre esses mecanismos de produção de serviços com bases em três fatores de riscos de custos de transação: características do serviço, o grau de competição para produzir o bem ou serviço e a incongruência de objetivos entre os fornecedores e a organização contratante.

A seção 2.3, trata sobre esses aspectos com base em estudos já realizados.

2.2 Custos Contábeis e Controles

Diante da necessidade de uma boa gestão orçamentária e financeira no Setor Público, uma mentalidade voltada para o planejamento e eficiência dos recursos vem sendo desenvolvida, assim no ano de 2000, o Brasil promulgou a Lei nº 101/2000, chamada de Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que estabeleceu normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade e transparência da Gestão Fiscal.

Desde lá, a LRF vem sendo considerada a principal ferramenta de gestão, controle e transparência pública. Lautor (2018) enfatiza a necessidade de controles do setor público, a fim de gerenciar os custos das políticas públicas e qualidade dos serviços prestados.

De forma geral, o planejamento na administração pública envolve a elaboração, aprovação de três instrumentos: Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA). Contudo, apenas executar esses instrumentos de planejamento não garante que a administração cumpra com seu papel, pois é necessário que isso seja feito de forma eficiente. Nesse sentido, Bezerra Filho (2003, p. 3) destaca:

[...] considerando-se que os recursos públicos são escassos, é possível deduzir que a economicidade é refletida no grau de eficiência do gestor, sendo este um indicador para avaliação de desempenho, e aquela, uma condição inerente à forma de condução de gestão.

Assim, pode-se dizer que para aplicar de forma eficiente os recursos públicos, é necessário, primeiramente, conhecer os custos dos serviços prestados.

Por sua vez, Castro (2008, p. 7) enfatiza que:

[...] a contabilização do orçamento tem para o setor público a mesma função da contabilidade de custos para o ramo privado, visto que enquanto na esfera privada busca-se registrar os custos dos produtos, na esfera pública registra-se o custo das ações desenvolvidas para atender aos cidadãos.

Ainda que exista uma legislação trazendo a obrigatoriedade e o respaldo para aplicação da contabilidade de custos no setor público e que o ordenamento sobre custos na gestão pública não seja uma temática recente, pode-se dizer é menos ainda de fácil aplicação. “Intuitivamente, como no setor privado, parece que o custeio das políticas públicas está no entrelaçamento, se não na soma da mão de obra, materiais e equipamentos, bem como custos indiretos” (LAUTOR, 2018, p. 208). De forma geral, no âmbito público, as maiores dificuldades estão na seleção dos custos relevantes e na escolha de um sistema de custeio adequado, visto que existe um certo grau de externalidades dispendiosas e difíceis de serem mensuradas e previstas, mas que devem compor o custo das políticas públicas.

Como o setor público lida com o dinheiro público e como sua gestão se relaciona com a vitalidade democrática, assume-se implicitamente que este deve se basear no custeio por absorção, onde todos os custos, incluindo investimentos iniciais, custos ocultos irrecuperáveis, são contabilizados. (LAUTOR, 2018, p. 208).

Considerando que a lógica do controle de custos nos serviços públicos também implica que os resultados das políticas públicas sejam antecipados, atribuindo-se uma métrica relacionada aos objetivos. Na prática o que ocorre é que para cada programa previsto pelos governos, são atribuídos metas físicas e financeiras ideais, e através da medição e acompanhamento dessas é que a eficiência da política pública pode ser verificada.

2.3 Contabilidade do Concorrente

De acordo com a Lei nº 8.666/93, a celebração de contratos com terceiros na Administração Pública deve ser precedida de licitação, ressalvadas as hipóteses de dispensa e de inexigibilidade de licitação. As licitações, teoricamente, servem para dar oportunidade a todos os agentes interessados em comercializar produtos com a Administração Pública de participarem do processo, enquanto cabe à Administração escolher a proposta que seja mais conveniente para resguardar o interesse público. Sendo assim, a administração pública tem papel importante na análise e escolha de seus fornecedores. Da mesma forma é seu papel garantir processos licitatórios transparentes, proporcionando aos fornecedores o direito a uma concorrência aberta e justa.

Assim, partindo do pressuposto que a eficiência econômica produzida pela concorrência é uma premissa fundamental subjacente à prática da contratação governamental, estratégias que envolvam o desenvolvimento de ferramentas adequadas que permitam às empresas analisarem e determinarem sua posição em um mercado competitivo tornam-se essenciais. Ojra, Opute e Alsolmi (2021) destacam que uma empresa precisa coletar informações contábeis dos concorrentes, pois isso lhe permitirá competir de forma mais eficaz com seus rivais.

As organizações que visam aumentar sua competitividade e desempenho devem não apenas desenvolver, mas também implementar políticas e procedimentos internos, como contabilidade gerencial estratégica, que sejam consistentes com suas estratégias de negócios e levem em conta as mudanças nas demandas competitivas, e isso permitirá que a ferramenta de contabilidade gerencial estratégica seja efetivamente usada para impulsionar o sucesso corporativo. (OJRA; OPUTE; ALSOLMI, 2021, p. 2).

Com o objetivo de facilitar a coleta e análise de informações contábeis focadas no concorrente no contexto da contabilidade gerencial estratégica, foi desenvolvido o termo contabilidade concorrente.

A contabilidade dos concorrentes compreende a análise das informações da contabilidade relativas aos concorrentes. Supõe-se, assim, obter uma visão detalhada de sua situação atual de custos e finanças, determinar sua própria posição competitiva e prever o comportamento estratégico futuro dos concorrentes. Acima de tudo, a avaliação dos dados contábeis internos e externos que devem ser realizados na contabilidade concorrente exige um alto grau de conhecimento analítico e técnico. (HEINEN; HOFFJAN, 2005, p. 2).

De acordo com Ojra, Opute e Alsolmi (2021) e Heinen e Hoffjan (2005), três formas de ferramentas de contabilidade da concorrência são descritas na literatura, avaliação de custos da concorrência, monitoramento da posição do concorrente no mercado competitivo e avaliação de desempenho do concorrente.

O acompanhamento da posição competitiva, envolve ampla análise da concorrência que, além de participação de mercado, inclui também faturamento, retorno sobre vendas, volume e custo por item, preço por item e fluxo de caixa, utilização da capacidade, liquidez e disponibilidade de recursos para concorrentes essenciais. A avaliação do concorrente com base em demonstrações financeiras publicadas é a análise numérica das informações financeiras publicadas como parte da avaliação das fontes de vantagens competitivas dos concorrentes. (HEINEN; HOFFJAN, 2005, p. 3).

No que diz respeito a avaliação dos custos da concorrência, pode-se afirmar que essa técnica é de extrema importância, e que por si só ela poderá gerar várias opções estratégicas. Uma vez, que identifica-se uma desvantagem do custo próprio em relação ao custo do concorrente, é possível avaliar possíveis ameaças a longo prazo, onde pode-se avaliar num estágio inicial a composição dos custos próprios e estabelecer estratégias para que se consiga melhor posição perante os concorrentes ou ainda optar por não participar de concorrências que não sejam vantajosas e que possam prejudicar a reputação e conduta da empresa.

Nesse sentido, usar técnicas de avaliação da contabilidade do concorrente permite ao fornecedor entregar um produto por um preço acima de seus custos de produção, visando obviamente o lucro, assim como atender a demanda do ente público que busca atender as necessidades da sua população de forma mais econômica e viável.

2.4 Terceirização: Controle X Concorrência

Considerando que um dos principais objetivos da contratação de terceiros no âmbito público é corrigir ineficiências, aproveitando o mercado para maximizar o retorno sobre o investimento do contribuinte, melhorar o desempenho do governo e aumentar o bem-estar do cidadão, segundo Girth *et al.* (2012), a concorrência oferece às agências governamentais o potencial para melhorar qualidade e redução de custos gerados pela força de mercado.

Holum e Jakobsen (2016) investigaram a relação entre a concorrência para contratações através de licitações e a satisfação dos cidadãos noruegueses como os serviços de saúde e assistência social. Segundo ele, com a introdução da concorrência e da contratação desses serviços de forma terceirizada, têm-se o aumento do foco municipal na qualidade do serviço, visto que o atendimento orientado é percebido como uma melhoria na atenção às necessidades dos moradores.

Ainda que neste estudo os autores busquem investigar a relação entre a contratação competitiva e satisfação dos usuários, os mesmos, também se defrontam com dificuldades para medir o quesito qualidade e apontam a falta de estudos e referências bibliográficas nesse sentido.

Em relação aos indicadores de qualidade são incertos, refletindo as dificuldades de definir e medir qualidade. No que diz respeito aos estudos sobre a qualidade do serviço, também é importante ter em mente a diferença entre a qualidade “objetiva” escolhida e a própria experiência dos usuários do serviço. (HOLUM; JAKOBSEN, 2016, p. 7).

Deve-se levar em consideração que o setor público muitas vezes é taxado por ineficiente e por desperdiçar recursos devido às estruturas de incentivo características dos funcionários públicos. Assim, a questão da contratação de empresas privadas mediante processo licitatório, onde exista a concorrência, é vista como uma maneira apropriada de melhorar a eficiência. Por outro lado, se considerados os pressupostos da Teoria dos Custos de Transação, a necessidade de capacidade de gerenciamento de contratos será especialmente importante, sendo que algumas transações sob essa ótica seriam mais eficientes se realizadas pela própria organização.

Mercados de serviços públicos não competitivos podem comprometer os ganhos de eficiência e contribuir para os custos de transação dos contratos. Os custos de transação aumentam em mercados não competitivos porque os governos precisam encontrar e reter fornecedores, e ainda exercer maior supervisão devido à falta de disciplina gerada pela concorrência. (GIRTH *et al.*, 2012, p. 2).

A concorrência entre fornecedores, além de ser uma própria ferramenta para qualificar a prestação de serviços, pode obrigar os servidores públicos a igualarem a qualidade do serviço prestado aos dos contratos de terceirização, visto que a aplicação de regras para controle e monitoramento pode ser aplicada a todos os envolvidos, sendo eles servidores ou fornecedores.

A concorrência pode ser útil, mas não garante o sucesso de uma contratação. Segundo Girth *et al.* (2012, p. 3), “os benefícios da concorrência são especialmente questionáveis para alguns serviços de bem-estar social porque a estabilidade e as interrupções de serviço podem ser especialmente problemáticas para as populações vulneráveis”.

Nesse sentido, Jonansson e Siverbo (2018) levantam a questão sobre o tipo do serviço a ser terceirizado. Segundo os autores, a questão da concorrência para prestação de um serviço estará vinculada ao tipo de serviço, sendo que quanto mais “pesado” o tipo de serviço, maior será a concorrência e menor será a necessidade de controle do ente público. Por outro lado, quanto mais “leve” o serviço, menor será a concorrência e haverá maior necessidade de controles internos da parte do contratante.

Conforme Holum e Jakobsen (2016, p. 7), “para serviços de baixa mensurabilidade, desafios de contratação são mais prováveis, assim como serviços mais mensuráveis são os mais prováveis de serem organizados com sucesso por meio de contratação de terceiros”. Com relação a isso ainda, Brown e Potoski (2003, p. 466) afirmam que,

[...] quando um produto é difícil de especificar em um contrato e requer investimentos especializados para uma troca de mercado, o comprador e o vendedor podem se ver presos em um relacionamento mutuamente dependente, no qual os resultados ganha-ganha e perde-perde são possíveis.

Dessa forma em nossa pesquisa exploramos a relação entre o controle e a concorrência e também entre a concorrência de acordo com os tipos de serviços. Na próxima seção serão apresentados os marcos legais e normativos que tratam sobre a terceirização no âmbito brasileiro.

2.5 Terceirização na Gestão Pública Brasileira: Marcos Legais e Normativos

Os contratos de terceirizações têm representado uma parcela significativa do gasto público, tendo os governos utilizado-se dessa ferramenta para disponibilizar bens e serviços aos cidadãos. Conforme Brown, Potoski e Slyke (2016), internacionalmente as contratações governamentais representam 12% do PIB entre os países da OCDE e são ainda maiores em muitos países em desenvolvimento. No entanto, no âmbito público esse processo é mais complexo que no setor privado, mesmo que os produtos pareçam semelhantes à primeira vista. “A contratação do setor público se torna mais complexa porque deve abordar não apenas custos e parâmetros de desempenho, mas também se o processo foi aberto e justo” (BROWN; POTOSKI; SLYKE, 2016, p. 296). Os contratos do setor público são respaldados por leis que estruturam como os processos de contratações devem ocorrer, sendo que a maioria delas considera a combinação prazo e valor. Em estudos como os de Brown, Potoski e Slyke (2016), verifica-se que nos Estados Unidos por exemplo, esse conjunto de regulamentações é o Regulamento Federal de Aquisições (FAR).

No Brasil, o marco inicial das terceirizações ocorreu com a promulgação do Decreto Lei nº 200 em 1967, que dispôs sobre a organização da administração federal e estabeleceu diretrizes para a reforma administrativa, mas foi somente em 1974 que a questão das terceirizações foi regulamentada com o advento da Lei nº 6019.

A partir da década de 1990, a fim de buscar maior economia e otimização de resultados por intermédio da prestação de serviços especializados, a administração pública brasileira passou a utilizar-se de maneira sistemática da terceirização como um conceito basilar para a nova reforma administrativa.

A Lei nº 8666/1993 por sua vez regulamentou o inciso XXI, da Constituição Federal, instituindo normas para licitações e contratos da Administração Pública.

Para fins desta Lei, considera-se contrato todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada. (BRASIL, 1993, <https://www.planalto.gov.br>).

Em 1997, o Decreto nº 2271, por sua vez, procurou estabelecer uma política de terceirização para a administração pública federal, permitindo a sua aplicação às atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituam área de competência legal do órgão ou entidade. Tal decreto, previa ainda que as atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, capoeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações fossem de preferência objeto de execução indireta. Por outro lado, o decreto determinava também que as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade não poderiam ser objeto de execução indireta.

Esse decreto, no entanto, foi revogado em 21 de setembro pelo Decreto nº 9507, que tendo em vista o disposto no § 7º do art. 10 do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, e na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, vedou as seguintes situações como forma de contratação indireta.

Art. 3º Não serão objeto de execução indireta na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, os serviços:

I - que envolvam a tomada de decisão ou posicionamento institucional nas áreas de planejamento, coordenação, supervisão e controle;

II - que sejam considerados estratégicos para o órgão ou a entidade, cuja terceirização possa colocar em risco o controle de processos e de conhecimentos e tecnologias;

III - que estejam relacionados ao poder de polícia, de regulação, de outorga de serviços públicos e de aplicação de sanção; e

IV - que sejam inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou da entidade, exceto disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal.

§ 1º Os serviços auxiliares, instrumentais ou acessórios de que tratam os incisos do **caput** poderão ser executados de forma indireta, vedada a transferência de responsabilidade para a realização de atos administrativos ou a tomada de decisão para o contratado. (BRASIL, 2018, <https://www.planalto.gov.br>).

No âmbito público deve-se ainda levar em consideração a diferenciação entre o que seria classificado como terceirização ou como uma sub-contratação, e isso tem reflexos legais. Com base na legislação é possível afirmar que toda terceirização deve: a) ser precedida de um processo licitatório, b) não existir subordinação direta o

trabalhador da empresa prestadora do serviço e a entidade ou órgão que a contratar, c) e que a legislação abre brechas para a contratação de mão-de-obra terceirizada mesmo pertinente às funções ditas exclusivas de cargos em extinção ou ainda por ocasião de aumentos substanciais na demanda de determinados tipos de serviços, ainda que em caráter temporário.

2.6 Desenvolvimento das Hipóteses

Conforme abordado anteriormente pesquisas existentes sobre o tema exploram aspectos ligados à terceirização (ECKERSLEY; FERRY, 2020; BROWN; POTOSKI, 2003; JONANSSON; SIVERBO, 2018; OJRA; OPUTE; ALSOLMI, 2021; LAUTOR, 2018), no entanto observa-se que há uma carência de estudos que mostrem a relação do controle dos serviços terceirizados com a concorrência entre fornecedores e também que indiquem se o grau de concorrência entre fornecedores é alterado de acordo com o tipo de serviço a ser prestado.

Os pesquisadores citados têm buscado verificar a eficiência dos contratos de terceirização levando em consideração os custos de produção, a fim de verificar quando é mais vantajoso terceirizar um serviço e quando é mais vantajoso produzir internamente. O propósito aqui, não é fazer esse tipo de recomendação, mas sim verificar se os processos de terceirização são mais eficientes mediante concorrência mais acirrada, e também verificar se a concorrência sofre influência de acordo com o tipo de serviço contratado. Sob a mesma abordagem de Jonansson e Siverbo (2018), a teorização feita anteriormente constitui argumentos para afirmar que os controles dos contratos terceirizados estão relacionados à concorrência, e há razões para acreditar que a eficácia dos controles diminui ou aumenta de acordo com o tipo de serviço.

Capturar os benefícios da concorrência é um argumento fundamental para a terceirização, pois quando os agentes públicos e privados se juntam na realização de um serviço público graças ao estabelecimento de relações próximas e à repetição frequente de operações, pode-se criar uma integração de competências heterogêneas e complementares. “Portanto, capacidades públicas e privadas podem facilitar o alinhamento dos respectivos interesses, propiciar a incompletude contratual e produzir resultados que agreguem valor para a coletividade a longo prazo” (CABRAL, 2018, p. 490).

Assim, com o propósito de responder a pergunta de pesquisa, levanta-se a seguinte hipótese:

H – O controle dos contratos é maior quando a licitação é mais concorrida.

Espera-se que de um processo licitatório competitivo resulte uma prestação de serviços mais eficiente, sugerindo que a concorrência entre empresas rivais reduza parte da necessidade de controles burocráticos, reduzindo assim também os custos de transação.

Se a competição é acirrada (mercados funcionais), a atuação da “mão invisível” impõe autocontrole aos fornecedores, o que reduz a necessidade de outras medidas de controle. Se, no entanto, os mercados fornecedores são menos competitivos (por exemplo, condições de pequeno número) e não podem ser confiáveis para lidar de forma eficaz com os riscos da transação. (JOHANSSON; SIVERBO, 2018, p. 2).

Em outras palavras, podemos afirmar que o controle por parte do ente público terá que ser maior em mercados não competitivos, a fim de compensar a ausência de autocontrole do fornecedor.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo aborda-se os procedimentos metodológicos utilizados nesse estudo, com a finalidade de responder à pergunta de pesquisa, bem como aos objetivos geral e específico. Primeiramente apresenta-se o detalhamento do delineamento da pesquisa, e, em seguida, são abordadas as técnicas de coleta, tratamento e análise dos dados.

3.1 Apresentação e delineamento

Conforme Gil *et al.* (2017), as pesquisas podem seguir múltiplos sistemas de classificação, sendo definidas conforme a área de conhecimento, a finalidade, o nível de explicação e os métodos adotados.

Com base nessa afirmação e no entendimento de Carnevalli e Miguel (2007), o presente estudo caracteriza-se quanto à natureza como uma pesquisa aplicada com a finalidade de gerar conhecimento e aplicação.

Nesse sentido, o método dedutivo se caracteriza pelo uso da lógica para construção de conhecimento, assim, é comum que se aplique esse tipo de método em pesquisas sobre gestão, pois nesse tipo de pesquisa o pesquisador parte de conhecimentos prévios e, de maneira lógica propõe certas relações entre as variáveis. Posteriormente, busca dados concretos para confrontar seu modelo com a realidade e a partir dos resultados obtidos explicar ou até mesmo prever alguns dos comportamentos que estão sendo estudados.

Quanto aos objetivos pode ser classificada como exploratória/descritiva e apresenta nesse estudo uma abordagem quantitativa, com utilização de ferramentas estatísticas. A pesquisa exploratória caracteriza-se por buscar entender certas práticas e o porquê existe a resistência a outras delas. Já a pesquisa descritiva, tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis, que vem ao encontro do estudo proposto (BEUREN; RAUPP, 2003). Assim, pode-se afirmar que nesse estudo as duas abordagens com relação aos objetivos se complementam.

Considerando o fato de que os dados são coletados após a ocorrência dos eventos, pode-se dizer que se aplica uma pesquisa *ex-post-facto*. De acordo com Gil (2008, p. 50), a pesquisa *ex-post-facto* é definida como “uma investigação sistemática

e empírica na qual o pesquisador não tem controle direto sobre as variáveis independentes, porque já ocorreram suas manifestações ou porque são intrinsecamente não manipuláveis”. Assim, pode-se afirmar que nesse tipo de pesquisa não é possível manipular as variáveis independentes, pois elas já chegam prontas para a pesquisa, e o seu objetivo é verificar a existência de relação com o que aconteceu depois de um fato.

3.2 População e Amostra

A população da pesquisa é representada por todos os órgãos que compõem a esfera estadual do estado do RS, sendo a amostra constituída pelos órgãos que efetivamente estão publicando seus dados no Portal da Transparência do Estado, bem como no programa LICITACON.

Observa-se que no estado do RS, o governo está organizado com 81 órgãos, que são responsáveis pela execução e prestação de serviços públicos à população em geral e pelas publicações no sistema do Tribunal de Contas – LICITACON.

Durante o período analisado, foram celebrados um total de 18.208 contratos de terceirização pelo Estado, conforme registrado no portal transparência. Dentre esses contratos, selecionou-se apenas aqueles que já foram encerrados, ou seja, não estão mais vigentes, totalizando 1673 contratos. A partir destes fez-se a busca no sistema Licitacón e foram encontrados dados e informações de 613 deles, o que representa 36,64%. Para esses contratos, o valor total previsto foi de R\$ 402.867.077,31, enquanto o valor efetivamente pago foi de R\$ 336.803.163,21. O prazo estimado para esses contratos foi de 165.475 dias, e o prazo total realizado, somando todos os contratos, foi de 174.811 dias. Dentro desse montante, 163 contratos foram classificados como tipo “*hard*” e 450 como “*soft*”.

3.3 Coleta e Tratamento dos Dados

A coleta de dados ocorreu a partir de plataformas públicas, onde o Estado do Rio Grande do Sul publica as informações a respeito de todo o processo de contratação de serviços terceirizados. Deve-se levar em consideração que toda contratação no setor público precisa estar pautada em um processo licitatório, e que

desta concorrência entre fornecedores é que será escolhida a empresa que prestará o serviço, e atender a demanda do ente público.

Nesse sentido, partiu-se da consulta ao portal da transparência do Estado do Rio Grande do Sul, onde é possível verificar os serviços que foram contratados pelo ente.

Em seguida foi verificado que o Estado classifica as contratações em 13 grupos distintos, sendo eles: administrativos, alimentação, área da saúde, conservação predial, consultoria, assessoria e projetos, informática, limpeza e higienização, obras e engenharia, segurança, transporte, zeladoria e copeiragem e serviços diversos.

Essa análise inicial foi necessária para que se pudesse entender e compreender como está organizado o processo de publicação de dados nos sites públicos. A partir daí definiu-se um protocolo de consultas em outras plataformas, a fim de ter-se uma base de dados completa.

Nessa análise buscou-se informações sobre os contratos terceirizados assinados pelo Estado, no período de 2019 a 2022, em virtude do prazo de vigência da Resolução nº 1050/2015 do Tribunal de Contas, que estabeleceu o cronograma de implantação do sistema Licitacon aos órgãos, determinando que:

[...] na esfera estadual, o Licitacon poderá ser utilizado pelos jurisdicionados a partir de 1º de dezembro de 2016, tornando-se de emprego obrigatório para envio de dados, informações e documentos previstos no artigo 2º desta Resolução, a contar de 02 de janeiro de 2018. (BRASIL, 2015, <https://atosoficiais.com.br/tcers>).

A fim de agilizar e garantir mais confiabilidade nesse processo, entrou-se em contato com o Tribunal de Contas para verificar a disponibilidade de fornecimento de uma base de dados pronta do ente com essas informações, mas não obteve-se êxito nesse pedido.

Desse modo, optou-se em fazer um recorte na base de dados e utilizar apenas como base os contratos já encerrados no período, ou seja, aqueles que já foram totalmente executados ou encerrados.

Na sequência foi utilizado o site do Tribunal de Contas do Estado do RS (TCE/RS), especificamente da plataforma do LICITACON, para levantamento de como ocorreram os processos licitatórios para a contratação de cada serviço, durante o período indicado. Essa consulta permitiu o levantamento das seguintes informações

número do contrato, ano, secretaria/órgão a que foi vinculado, prazo de execução (previsto e realizado), valor do contrato (previsto e realizado), modalidade da licitação, concorrência (número de fornecedores participantes das licitações) e tipo de serviço.

Após a coleta dos dados, foi organizada uma planilha de excel, onde foram copiladas todas as informações para serem analisadas através de ferramentas de Python.

3.4 Variáveis

No sentido das seções anteriores, foram coletadas/analizadas/relacionadas as seguintes variáveis: Variável dependente (Prazo e Valor), chamada “controle”, variável independente (concorrência), e variável de controle (modalidade e tipo de licitação).

- Controle das Atividades: $Cont_i^t$

A variável dependente $Cont_i^t$ (lê-se controle da atividade i no tempo t) expressa o cumprimento do contrato levando em consideração o prazo de execução e o valor do processo licitatório.

- *Prazo de Execução do Contrato*: Foram confrontados o prazo previsto para a realização do contrato de terceirização com o período que este efetivamente esteve em vigor. Para isso, procedeu-se com a busca das informações sobre o prazo previamente definido e sobre o prazo executado. Tendo essas datas, optou-se por transformar a unidade de medida em número de dias, o que facilita a comparação.
- *Valor do Contrato*: Assim também foi verificado o valor inicial previsto para cada contrato, que foi confrontado com o valor efetivamente pago. Essa mesma medida foi utilizada em outros estudos, a exemplo de Decarolis (2014).

Para explicar como controle é determinado, foi utilizada a técnica de Análise de Componentes Principais (PCA). Essa técnica é utilizada para reduzir a dimensionalidade e análise de dados, permitindo simplificar a complexidade de conjuntos de dados multivariados, identificando as principais características que explicam a variabilidade dos dados (JOLLIFFE; CADIMA, 2016).

O objetivo do PCA é transformar um conjunto de variáveis correlacionadas em um novo conjunto de variáveis não correlacionados, chamadas de componentes principais.

Conforme os autores citados anteriormente o processo do PCA envolve vários passos: normalização dos dados, cálculo da matriz de covariância, cálculo dos autovalores e autovetores, seleção dos componentes principais, e redução da dimensionalidade.

Assim, para usar a Análise de Componentes Principais (PCA) com o intuito de determinar uma medida do nível de controle de contratos de licitação com base no prazo de execução e no valor do contrato, é necessário inicialmente padronizar essas duas variáveis. A padronização é essencial porque a PCA é sensível às escalas das variáveis e, em geral, o prazo de execução e o valor do contrato estarão em escalas diferentes.

Este processo envolve tipicamente subtrair a média de cada variável e dividir pelo desvio padrão correspondente. Uma vez que as variáveis estejam padronizadas, a PCA pode ser aplicada aos dados. A PCA irá gerar componentes principais que explicam a maior quantidade de variância possível dos dados originais.

O primeiro componente principal será a combinação linear dessas variáveis que explica a maior variância possível, enquanto o segundo componente principal será a combinação que explica a maior variância possível restante, e assim por diante. Neste caso, com apenas duas variáveis, a PCA produzirá dois componentes principais.

A ponderação ou coeficiente de cada variável em cada componente pode ser interpretada como a importância relativa dessa variável para esse componente. Uma vez que a PCA é aplicada, a pontuação para cada contrato em cada componente principal pode ser calculada. Em seguida, pode-se usar as pontuações do primeiro componente principal (que explica a maior parte da variância) como uma medida do nível de controle do contrato de licitação. Isso porque essa pontuação representa uma combinação ponderada do prazo de execução e do valor do contrato que maximiza a

variância, capturando assim a maior quantidade possível de informação sobre o controle do contrato.

- Concorrência: $Compt_i^t$

A variável independente $Compt_i^t$ (lê-se concorrência da licitação i no tempo t) refere-se ao número de fornecedores que competiram no processo licitatório.

No setor público, a Lei de Licitações no Brasil, favorece fortemente o uso de licitação competitiva e, particularmente a licitação competitiva aberta quando viável. A licitação competitiva é usada para selecionar o licitante de menor custo, e evitar a corrupção e o favoritismo que se opõem à eficiência e oferece um parâmetro claro de comparar as ofertas.

Embora vários estudos abordem se a concorrência influencia a qualidade dos serviços (BAJARI; MCMILLAN; TADELIS, 2009; JOHANSSON; SIVERBO, 2018), os testes utilizando essa variável são limitados. Para este estudo, o nível de concorrência nas licitações foi verificado a partir da verificação do número de fornecedores participantes em cada processo, conforme o tipo de serviço, ao longo do tempo.

- Variáveis de Controle: Ctr_{ji}^t

As variáveis de controle Ctr_{ji}^t (lê-se variável de controle j da licitação i no tempo t) são os tipos de serviços.

- *Tipo de Serviço*: Os serviços estão classificados de acordo com a complexidade de execução. Sendo que serão denominados serviços complexos (hard) aqueles que requerem maior capacidade técnica e serviços simples (soft), aqueles que não requerem uma qualificação específica.

Para este estudo eles serão agrupados em dois tipos: Hard e Soft, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Classificação dos Tipos de Serviços de acordo com sua complexidade

Hard (Complexos)	Soft (Simples)
Área da Saúde	Administrativos
Consultoria/Assessoria e Projetos	Conservação Predial
Informática	Limpeza e Higienização
Obras e Engenharia	Refeição
	Segurança
	Serviços Diversos
	Transporte
	Zeladoria/Copeiragem

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

- *Modalidade de Licitação:* As modalidades de licitação guiam o processo de aquisição de produtos e serviços pelo poder público. Com particularidades distintas e únicas, as modalidades de licitação são classificadas em tipos diferentes. Neste estudo foram identificadas as seguintes modalidades: Concorrência, Convite, Dispensa, Inexigibilidade, Pregão, Registro de Preços, Regras Internacionais e Tomada de Preços.

A Concorrência é uma das modalidades de licitação mais utilizada pela administração pública. Regida pela Lei nº 8.666/93 – Lei de Licitações e Contratos Administrativos. A Concorrência é aplicável a contratações de maior vulto, como obras, serviços e compras de grande valor visando garantir a seleção da proposta mais vantajosa para a administração pública, assegurando assim a competição e a transparência no processo licitatório.

A modalidade de licitação convite é uma das modalidades também prevista na Lei nº 8.666/93. Essa modalidade é aplicável para contratações de menor valor e envolve um número restrito de empresas convidadas pela administração pública para participar do processo licitatório. Entre as principais características dessa modalidade podemos citar o valor limite que varia de acordo com a esfera governamental (federal, estadual e municipal) e pode ser atualizado periodicamente.

Nessa modalidade, a administração pública convida, por meio de convites escritos, pelo menos três interessados cadastrados ou que atendam aos requisitos exigidos para participar da licitação. O convite deve ser feito de forma impessoal, garantindo a igualdade de oportunidades entre as empresas convidadas. Apesar de ser uma modalidade restrita, a licitação convite ainda exige um mínimo de publicidade.

A administração pública deve divulgar a intenção de contratar e o convite a, no mínimo, três empresas, por meio de publicação em veículo de comunicação oficial, em jornal de grande circulação ou em meios eletrônicos.

A modalidade de licitação dispensa é uma das formas de contratação utilizada pela administração pública quando não é necessário realizar um processo licitatório completo. Sendo utilizada em situações específicas em que a lei permite a contratação direta, sem a necessidade de competição entre os fornecedores interessados. Essa modalidade é aplicável em casos previstos em lei, nos quais há uma justificativa legal para não realizar um processo licitatório completo. É importante ressaltar que a dispensa de licitação é uma exceção à regra geral da obrigatoriedade de licitar. Ela deve ser utilizada de forma criteriosa, respeitando os princípios da legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência, a fim de garantir a transparência e a economicidade na contratação pública.

A modalidade de licitação inexigibilidade é uma das formas de contratação utilizada pela administração pública quando não é possível realizar um processo licitatório, pois não há competição entre fornecedores. É essencial ressaltar que a inexigibilidade de licitação é uma exceção à regra geral da obrigatoriedade de licitar e que a justificativa para a inexigibilidade deve ser bem fundamentada e deve demonstrar claramente a inviabilidade da competição.

O pregão é uma modalidade de licitação utilizada pela administração pública no Brasil, regulamentada pela Lei nº 10.520/2002. Essa modalidade tem como principal característica a busca pela proposta mais vantajosa para a administração por meio de disputa em sessão pública. São características principais dessa modalidade: disputa por meio de lances podendo ser realizado tanto na forma presencial quanto na forma eletrônica, ampliação da competitividade, simplificação do processo, e possibilidade de negociação.

É importante destacar que o pregão é uma modalidade que se aplica especialmente a aquisições de bens e serviços comuns, ou seja, aqueles de ampla disponibilidade no mercado e de características padronizadas. No entanto, também é possível utilizar o pregão para contratação de obras e serviços de engenharia, desde que atendam aos requisitos de comum utilização e possuam características padronizadas.

A modalidade de licitação Registro de Preços é uma forma de contratação e regulamentada pelo Decreto nº 7.892/2013. Essa modalidade tem como objetivo estabelecer um preço registrado para futuras contratações, por meio de um processo competitivo. É fundamental observar que o Registro de Preços é uma modalidade que proporciona flexibilidade e agilidade para a administração pública, permitindo a contratação conforme a necessidade, sem a obrigatoriedade de aquisições imediatas. No entanto, é necessário planejamento adequado e gestão eficiente para garantir a economia de recursos e a correta utilização dos preços registrados.

A modalidade de licitação Tomada de Preços é uma modalidade de licitação, que assim como a modalidade Convite e a modalidade Concorrência, é regida pela Lei nº 8.666/93 e é aplicável a obras e serviços de médio valor. Essa é uma modalidade de licitação que busca garantir a seleção da proposta mais vantajosa para a administração pública, considerando a relação entre preço e qualidade e onde cada ente federativo pode estabelecer suas próprias regras e limites para utilização dessa modalidade, de acordo com a sua legislação específica.

A modalidade de licitação com regras internacionais, também conhecida como licitação internacional, é utilizada quando a administração pública busca contratar bens, serviços ou obras com empresas estrangeiras. Essa modalidade tem suas próprias características distintas das licitações nacionais que podem variar de acordo com o contexto e as especificidades de cada processo licitatório, bem como dos tratados e acordos envolvidos.

Em síntese, o papel e relação das variáveis dependentes, independentes e de controle estão descritas com bases em estudos que as suportam, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Variáveis Utilizadas no Estudo

Descrição	Autor(es)
Variáveis Dependentes	
Controle = Média entre prazo de execução contrato + valor contrato	Brown e Potoski (2003); Langfield-Smith e Smith (2003); Aini <i>et al.</i> (2012); Johansson e Siverbo (2018); Bonelli e Cabral (2018); Eckersley e Ferry (2020).
	Aini <i>et al.</i> (2012); Johansson e Siverbo (2018); Bonelli e Cabral (2018); Eckersley e Ferry (2020).
Variáveis Independentes	
Concorrência	Brown e Potoski (2003); Girth <i>et al.</i> (2012); Brown, Potoski e Slyke (2016); Holum e Jakobsen (2016); Johansson e Siverbo (2018); Eckersley e Ferry (2020); Ojra, Opute e Alsolmi (2021).
Variáveis de Controle	
Tipo de Serviço/ Modalidade de Licitação	Brown e Potoski (2003); Girth <i>et al.</i> (2012); Brown, Potoski e Slyke (2016); Holum e Jakobsen (2016); Johansson e Siverbo (2018); Schmidt e Wagner (2019).

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

3.5 Modelo Econométrico

A relação entre controle de contratos e concorrência em licitações públicas é uma área de pesquisa essencial para a eficiência e eficácia das práticas de terceirização de serviços. Modelos de regressão, pela sua capacidade de quantificar a relação entre uma variável dependente (neste caso, controle dos contratos) e uma ou mais variáveis independentes (neste caso, a concorrência), oferecem uma ferramenta poderosa para explorar essas relações complexas. Estes modelos podem revelar o grau e a direção da influência que o controle de contratos exerce sobre a concorrência, permitindo assim aos tomadores de decisão entender melhor como otimizar suas práticas de licitação.

Neste sentido, assume-se (eq. 1):

$$Cont_i^t = \beta_0 + \beta_1 Comp_i^t + \sum_j \beta_j Ctr_{ji}^t + \epsilon_i^t \quad (1)$$

Em que os β 's são os parâmetros de ajuste e ϵ_i^t representa os resíduos. Desta maneira, emprega-se o modelo acima para avaliar a relação entre o controle do gestor público sobre a licitação i no tempo t decorrente de um processo com determinado grau de concorrência entre os fornecedores/prestadores de serviços.

Foram testados os modelos tradicionais de dados em painel, que são os modelos de dados empilhados, efeitos fixos e efeitos aleatórios, todos com baixo poder de explicação e significância. No entanto, alternativamente, empregou-se, como relativo sucesso, o modelo de regressão RLM (*Robust Linear Model*). Este modelo é utilizado para amostras com pontos muito dispersos (*outliers*), e caracterizado por heteroscedasticidade dos dados. Uma das principais vantagens desse tipo de modelo é a sua robustez a outliers. Em qualquer conjunto de dados, especialmente em contextos complexos como licitações públicas, existem *outliers*, ou seja, observações que são anormalmente altas ou baixas em comparação com o restante dos dados. Esses outliers podem distorcer significativamente os resultados de uma regressão linear comum, enquanto o RLM é projetado para minimizar o impacto desses outliers nos resultados da regressão.

Além disso, o RLM também é útil quando os dados têm heterocedasticidade, que é quando a variância dos erros varia ao longo das observações. Em situações de licitação pública, por exemplo, a variação na concorrência é, em geral, diferente para contratos de valores diferentes. Em uma regressão linear comum, a heterocedasticidade pode levar a estimativas de erro padrão enviesadas, o que por sua vez pode levar a inferências estatísticas imprecisas. O RLM, no entanto, é robusto contra a heterocedasticidade.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Estatística Descritiva

Partindo do pressuposto que a interação entre concorrência, tipo de serviço e modalidade de licitação influencia o nível de controle dos contratos de terceirização no setor público, neste capítulo, apresenta-se os resultados da aplicação do modelo proposto, juntamente com as análises correspondentes, a fim de testar a hipótese e responder à pergunta de pesquisa. Todas as informações apresentadas nas seções a seguir foram obtidas a partir de bases de dados públicos do Estado do RS, conforme detalhado no capítulo 3.

Durante o período de 2019 a 2022, observou-se que o Estado do RS divulgou parcialmente informações sobre os contratos e licitações realizados por seus órgãos. Para avaliar as informações relacionadas a esses contratos, foi criada uma base de dados única, a partir da qual é possível fazer algumas observações.

Quadro 3 – Distribuição e Estatística Resumidas

Variáveis Controle e Concorrência	“y”	“Conc_Norm”
Contagem/N (Count): O número total de observações para cada variável	613	613
Média (Mean): A média aritmética para cada variável.	0,620292	0,122077
Mediana (Median): O valor médio para cada variável.	0,61506	0,027778
Desvio Padrão (Std. Dev): Medida da dispersão dos dados em relação à média para cada variável.	0,108513	0,171162
Mínimo (Min): O menor valor observado para cada variável.	0,041583	0
Máximo (Max): O maior valor observado para cada variável.	0,996607	1
1º Quartil (Q1/25th Percentile): O valor abaixo do qual se encontram 25% das observações.	0,614677	0,027778
3º Quartil (Q3/75th Percentile): O valor abaixo do qual se encontram 75% das observações.	0,647799	0,138889

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2023.

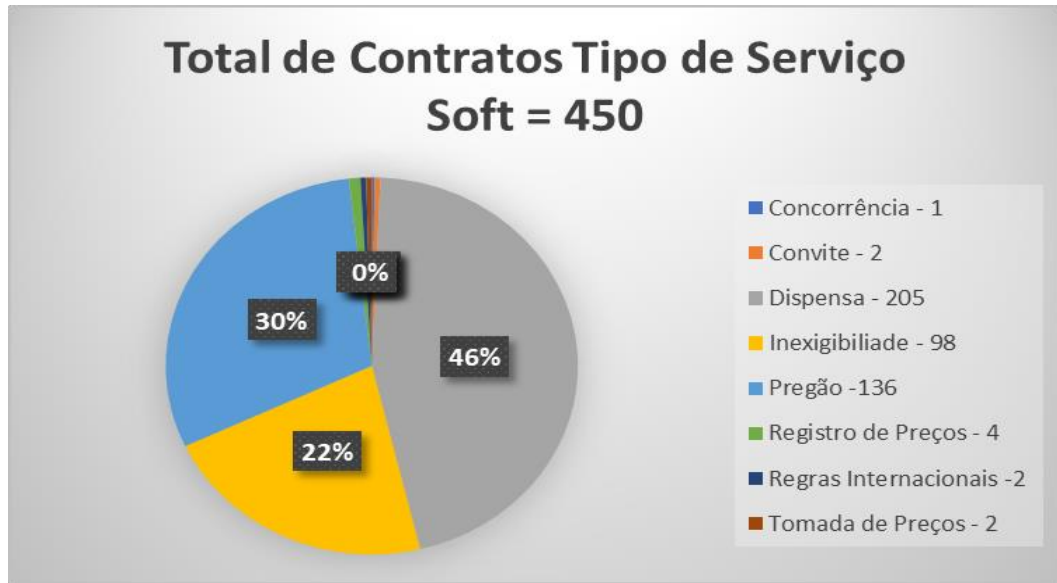
Baseado no quadro, nota-se que o total de observações para as variáveis consideradas, sendo elas “y” e “Conc Norm”, é de 613, denotando a ausência de dados faltantes ou ausentes. Analisando a média aritmética, percebe-se que para a variável “y” esta é aproximadamente 0,62, enquanto para “Conc Norm”, cerca de 0,12. Isso indica que a média de “y” é significativamente mais elevada quando comparada a “Conc Norm”. No que tange ao desvio padrão, que serve para medir a dispersão dos

dados em relação à média, a variável “y” possui um valor de aproximadamente 0,11, sugerindo uma dispersão menor. Em contrapartida, “Conc Norm” apresenta um desvio padrão em torno de 0,17, indicando uma dispersão maior dos dados em relação à média. Quando se considera o valor mínimo e máximo observado, tem-se para “y” valores aproximados de 0,042 e 1 respectivamente, enquanto para “Conc Norm”, os valores são 0 e 1 respectivamente. Tais valores fornecem um panorama da amplitude dos dados.

A análise de assimetria, pode ser entendida com base na distribuição dos quartis dos dados. Quando consideramos a variável “y”, percebemos que o valor do primeiro quartil (Q1), que é de aproximadamente 0,62, está muito próximo da mediana (0,62). Isso contrasta com o valor do terceiro quartil (Q3), de aproximadamente 0,65, que mostra uma diferença maior em relação à mediana. Essa disposição sugere uma assimetria positiva, com a cauda da distribuição estendendo-se mais para a direita, indicando que uma proporção maior de valores de “y” se concentra abaixo da média. De mesma forma, para a variável “Conc Norm”, a mediana é de 0,03, que está mais próxima do primeiro quartil (também 0,03) do que do terceiro quartil (0,14). Isso sugere uma assimetria positiva também, onde uma maior proporção de valores de “Conc Norm” está concentrada abaixo da média. Com relação, as variáveis de controle “Mod Licitação” e “Tipo Serviço”, existem 613 observações para a variável “Mod Licitação”, o que indica que não há dados faltantes. Existem ainda 8 valores únicos para a variável “Mod Licitação”, indicando a presença de diferentes modalidades de licitação. O valor mais frequente na variável “Mod Licitação” é dispensa, aparecendo em 286 observações. Com relação a frequência o valor “dispensa” aparece 286 vezes na variável “Mod Licitação”.

Para a análise dos resultados da variável “Tipo Serviço”, existem 613 observações, o que indica que não há dados faltantes ou ausentes. Há 2 valores únicos para essa variável, o que sugere a presença de dois tipos distintos de serviço. O valor mais frequente na variável “Tipo Serviço” é “Soft”, que ocorre em 450 observações. Esses resultados indicam que a variável “Tipo Serviço” possui uma distribuição desequilibrada, com uma predominância significativa do valor “Soft”. Isso sugere que o tipo de serviço “Soft” é amplamente representado nos dados, enquanto o outro tipo de serviço tem uma frequência menor. O gráfico 1 apresenta os dados relacionados ao tipo de serviço “soft”.

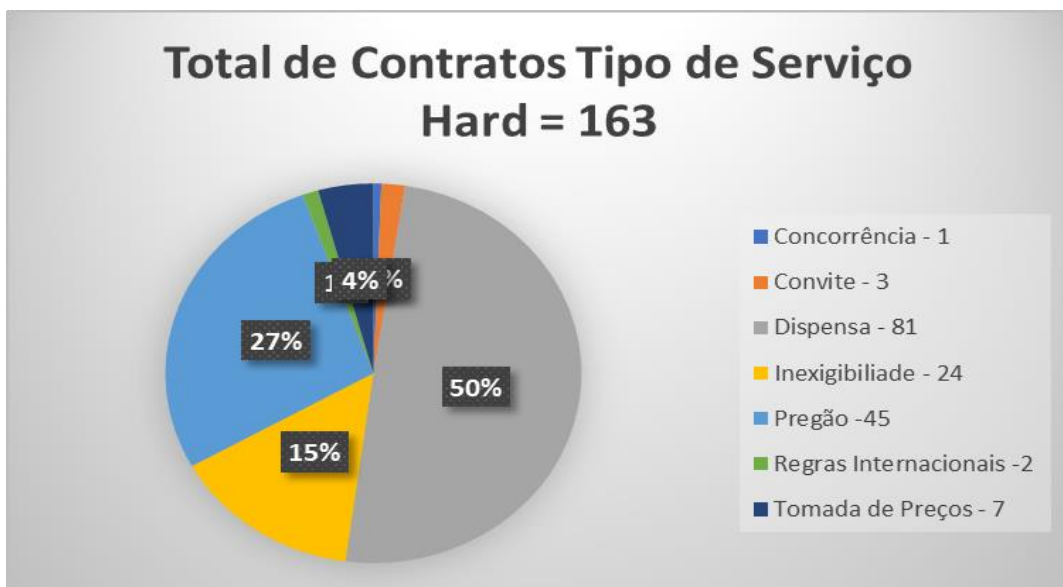
Gráfico 1 – Análise do Tipo de Serviço “Soft”



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2023.

Ainda, considerando as variáveis de controle (modalidade de licitação e tipo de serviço), constatou-se que, para o tipo de serviço “Soft”, dos 450 contratos da amostra, 1 ocorreu na modalidade de licitação concorrência, 2 na modalidade convite, 205 na modalidade dispensa, 98 na modalidade inexigibilidade, 136 na modalidade pregão, 4 registros de preços, 2 com regras internacionais e 2 na modalidade tomada de preços.

Gráfico 2 – Análise do Tipo de Serviço “Hard”



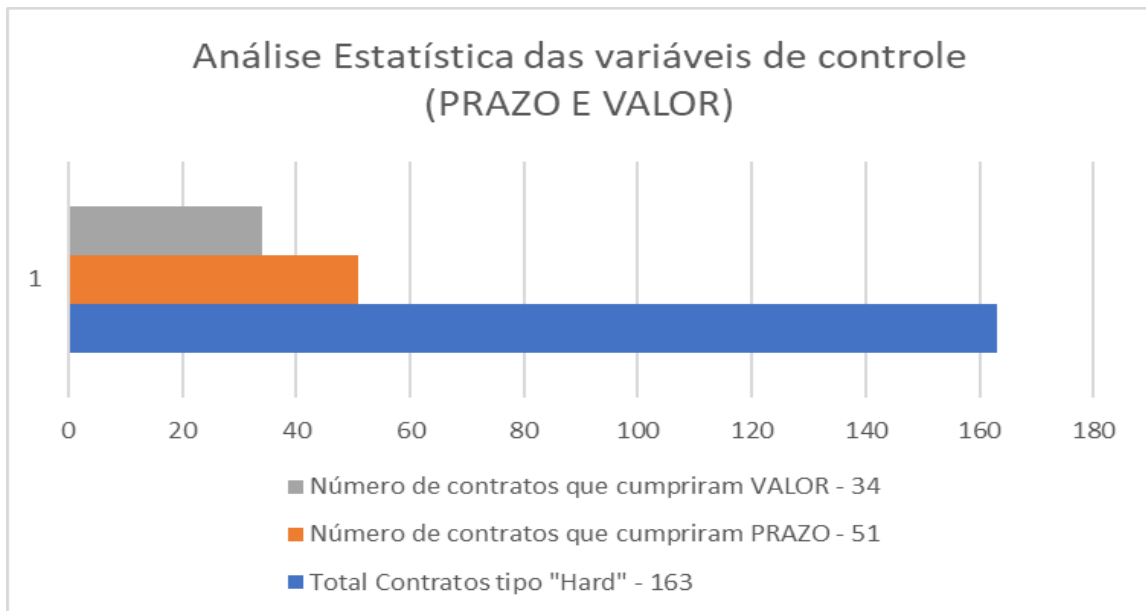
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2023.

Em relação ao tipo de serviço “Hard”, apresentado no gráfico 2, foram identificados 163 contratos, distribuídos em diferentes modalidades de licitação.

O gráfico 3 demonstra que, após uma análise estatística das variáveis de controle (prazo e valor), é possível observar que, para o tipo de serviço “Hard”, apenas 51 contratos cumpriram o prazo estabelecido inicialmente. Isso significa que apenas 31,29% desses contratos não precisaram passar por aditivos contratuais ou serem interrompidos antes do prazo.

Quanto ao valor dos contratos, constata-se que somente 34 dos 163 contratos foram executados de acordo com o valor previsto inicialmente. Os demais contratos sofreram supressões ou aditamentos nos valores acordados.

Gráfico 3 – Análise Estatística das Variáveis de Controle



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2023.

Essa situação já foi verificada em outros estudos (DECAROLIS, 2014), que acredita que apesar dos processos licitatórios garantirem baixos custos de aquisição por meio da concorrência e da baixa corrupção através da transparência, eles podem ter efeitos perversos. O seu argumento é que os descontos elevados na fase de adjudicação são obtidos à custa de favorecer os licitantes com menor probabilidade de entregar o que foi prometido.

Analisando as estatísticas da variável de controle (prazo e valor) para a modalidade de licitação e o tipo de serviço “Soft”, no caso dos serviços do tipo “Soft”, dos 450 contratos analisados, 140 cumpriram o prazo originalmente estabelecido, o que corresponde a 31,11% dos contratos desse tipo. Além disso, 122 contratos foram executados dentro do orçamento inicialmente previsto.

Ao analisar a variável independente (concorrência), pode-se observar que sua variação é influenciada pelo tipo de serviço, mas não apresenta uma relevância significativa em relação à modalidade de licitação.

Considerando o tipo de serviço, sem levar em conta a modalidade de licitação, apresenta-se o quadro 4.

Quadro 4 – Tipo de Serviço X Concorrência por contrato

Tipo de Serviço	Número de Contratos	Número Médio de Concorrentes
Hard	163	3,81
Soft	450	4,67

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2023.

Nesse cenário, observa-se que o tipo de serviço influencia o número médio de concorrentes. Para o tipo de serviço “Hard”, houve uma média de 3,81 concorrentes por contrato. Já para o tipo de serviço “Soft”, a média foi de 4,67 concorrentes por contrato. Essa constatação vem de encontro aos estudos de Bajari, McMillan e Tadelis (2009), que afirmam que nos projetos mais simples serão concedidos por meio de licitação competitiva, enquanto os projetos mais complexos, ou seja, aqueles para os quais são esperadas adaptações *ex post*, e que são mais propensos a serem negociados implicam em outras formas de contratação.

Como argumento para essa conclusão os autores consideram que se um serviço complexo, ou seja, do tipo “hard” for realizado por meio de licitação competitiva, o fornecedor terá um incentivo para ocultar possíveis falhas de projeto, assim como, apresentar uma proposta baixa e recuperar os lucros quando forem necessárias alterações.

Bandiera, Prat e Valletti (2009), por sua vez, descobriram em seu estudo que um aumento no controle dos contratos pode levar a uma diminuição na concorrência, pois o controle adicional pode desencorajar potenciais licitantes.

Essa análise sugere que, independentemente da modalidade de licitação, o tipo de serviço tem impacto na quantidade de concorrentes envolvidos nos contratos. Essa informação pode ser relevante para compreender melhor o contexto da concorrência e auxiliar nas análises relacionadas ao tipo de serviço.

Analisando a relação da concorrência com os índices de controle, levando em consideração o tipo de serviço.

Quadro 5 – Índice de Controle por Tipo de Serviço

Tipo de Serviço	Média dos Índices de Controle	Número Médio de Concorrentes
Hard	0,318	3,81
Soft	0,441	4,67

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2023.

Nesse quadro, pode-se observar que, para o tipo de serviço “Soft”, a média dos índices de controle é maior em comparação com o tipo de serviço “Hard”. Isso indica que, em média, os contratos do tipo “Soft” possuem índices de controle mais elevados do que os contratos tipo “Hard”. Ao mesmo tempo, a média de concorrentes por contrato também é maior para o tipo de serviço “Soft”.

Essa análise sugere que, no contexto da concorrência, o tipo de serviço “soft” apresenta uma média mais alta de índices de controle, indicando uma maior abrangência e rigor na execução desses contratos. Essa observação está alinhada com a observação de Johansson e Siverbo (2018), pois indica que o controle burocrático é mais eficaz em situações de menor competição, como no caso dos contratos de serviços “Hard”.

Assim, a partir da base de dados analisada, constata-se uma correlação positiva entre a concorrência e o controle, indicando que um maior nível de concorrência está associado a um maior controle, enquanto uma menor concorrência está associada a um menor controle.

Tais constatações corroboram com as contribuições teóricas de Johansson e Siverbo (2018), visto que os autores mencionam em seu estudo que “o efeito do controle burocrático é influenciado pela competição no contexto da terceirização do setor público e privado” (p. 5). Em particular, o controle burocrático compensa a falta de competição em contratos de serviços “Hard”, enquanto a eficácia desse controle diminui à medida que a competição aumenta.

Essa relação reforça a importância do controle burocrático como um mecanismo de compensação diante da falta de competição em contratos de terceirização. Além disso, ressalta que a influência da concorrência pode ser um fator determinante na eficácia desse controle.

4.2 Modelo

Para a análise da relação entre as variáveis, foi realizada uma regressão linear robusta (RLM) utilizando o método (*Iteratively Reweighted Least Squares*) com norma HuberT. A estimativa de escala foi baseada na Mediana da Deviação Absoluta (MAD, *Median Absolute Deviation*).

Essas análises estatísticas permitem obter uma compreensão significativa da relação entre a concorrência e o controle, fornecendo uma base para a interpretação dos resultados e a tomada de decisões fundamentadas.

Tabela 1 – Resultados da Regressão Linear Robusta

	coef	std err	z	P> z	[0,025	0,975
Intercept	0.5900	0.031	18.881	0.000	0.529	0.651
Mod_Licitacao [T.Convite]	0.0246	0.038	0.646	0.519	-0.050	0.099
Mod_Licitacao [T.Dispensa]	0.0123	0.031	0.394	0.694	-0.049	0.074
Mod_Licitacao [T.Inexigibilidade]	0.0234	0.032	0.742	0.458	-0.038	0.085
Mod_Licitacao [T.Pregao]	0.0181	0.031	0.576	0.565	-0.043	0.080
Mod_Licitacao [T.Registro de Preços]	0.1025	0.044	2.322	0.020	-0.016	0.189
Mod_Licitacao [T.Regras Internacionais]	0.0350	0.038	0.916	0.360	-0.040	0.110
Mod_Licitacao [T.Tomada de Preços]	0.0531	0.035	1.522	0.128	-0.015	0.121
Tipo_Serviço [T. Soft]	0.0093	0.005	1.969	0.049	4.46e-05	0.019
Conc_Normal	0.0766	0.013	5.815	0.000	0.051	0.102

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2023.

A tabela acima lista a relação entre as variáveis independentes (explicativa (Conc_Normal = concorrência) e controle (Mod_Licitacao = modalidades de licitação)) e dependente (controle das atividades). Note, também, a presença dos elementos intercepto (intercept), coeficientes de ajustes (coef), erro padrão (std err), z-score (z), valor-p ($P>|z|$) e intervalo de confiança em nível de 95% ([0.025, 0.975]).

Em mais detalhes, O erro padrão é uma medida da variação na estimativa do coeficiente. O z-score é o coeficiente dividido pelo erro padrão (associado aos limites da zona de rejeição da hipótese nula). O valor-p é a probabilidade de obter um resultado extremo (ou mais) em uma distribuição normal padrão, e é usado para testar a hipótese de que o coeficiente é zero (ou seja, a variável independente não tem efeito sobre a variável dependente). Se o valor-p for menor que 0.05 (um limite comum), rejeitamos essa hipótese e concluímos que a variável independente tem um efeito significativo sobre a variável dependente (afirma-se que o coeficiente é significativo). O intervalo de confiança de 95% é um intervalo em que podemos ter 95% de certeza de que o valor médio populacional do coeficiente se encontra. Esses intervalos ajudam a avaliar a precisão das estimativas.

No que segue, aceita-se uma relação significativa a um nível de significância de 5%. Em outras palavras, afirma-se que a relação entre a variável independente e dependente é significativa apenas se $\text{valor-p} < 0.05$. Ainda, os valores dos coeficientes representam a mudança esperada na variável controle para cada mudança unitária na variável independente, mantendo todas as outras variáveis constantes. Para as relações significativas, percebe-se:

- O intercepto é 0.5900, o que indica o valor esperado da variável controle quando todas as variáveis independentes são iguais a zero. Isso sugere que o intercepto representa o efeito médio esperado em controle quando todas as variáveis independentes são zero. A significância estatística do intercepto sugere que existe algum efeito constante que não é capturado pelas variáveis independentes incluídas no modelo.
- Mod_Licitacao[T.Registro de Preços]: Este coeficiente é 0.1025, revelando, que mantendo todas as outras variáveis constantes, o uso do modo 'Registro de Preços' em uma licitação está associado a um aumento de 0.1025 na variável 'Y' (controle da licitação de contrato público) em comparação com o nível base da variável categórica Mod_Licitacao (o nível base é a categoria omitida na análise e é incorporada no intercepto). Há evidência para considerar que os contratos licitados através do 'Registro de Preços' têm um controle mais rigoroso do que o método base.
- Tipo_Servico[T.Soft]: O coeficiente igual a 0.0093 aponta que mantendo todas as outras variáveis constantes, os contratos para 'Soft' estão associados a um aumento de 0.0093 na variável controle em comparação

com o nível base da variável categórica Hard. Neste sentido, há indícios que sugerem que as licitações que envolvem 'Soft' como tipo de serviço têm um controle mais rigoroso em comparação com o tipo de serviço de base.

- Conc_Normal: Com valor igual a 0.0766, ele sugere que, mantendo todas as outras variáveis constantes, um aumento unitário concorrência nas licitações públicas está associado a um aumento de 0.0766 no controle das atividades. Desta maneira, a inferência revela que a concorrência nas licitações públicas aumenta o controle da licitação de contratos públicos.

Relacionando as evidências estatísticas com os conhecimentos empíricos prévios (literatura), estes resultados estão alinhados aos estudos de Johansson e Siverbo (2018). Vale destacar a reflexão dos autores (p. 13):

[...] nossas expectativas em relação aos serviços leves – de que o efeito do controle burocrático aumentaria em um contexto de alta competição devido aos maiores riscos de cooperação – não foram confirmadas em nosso estudo. Embora tenhamos observado um efeito na direção esperada, ele é fraco em termos práticos e estatisticamente insignificante [...].

Neste sentido, os achados desta pesquisa são importantes evidências empíricas para seus *insights*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desta pesquisa consistiu em explorar a relação entre o controle do fornecedor e a concorrência na terceirização de serviços no setor público. Diante da constatação de que a terceirização é uma prática amplamente adotada, tanto no setor privado quanto no público, e da existência de lacunas nos estudos existentes sobre o tema, a pesquisa visou lançar luz sobre a compreensão das dinâmicas subjacentes à terceirização no setor público brasileiro, em um contexto relevante, porém pouco explorado. Assim, neste estudo pretendeu-se entender melhor a relação entre controle, concorrência e tipo de serviço terceirizado em organizações públicas, cuja gestão de recursos e ações afeta a população.

Baseado na análise de estatística descritiva de uma amostra de contratos do Estado do Rio Grande do Sul, sugere-se que a interação entre a concorrência e o tipo de serviço têm influência no nível de controle dos contratos de terceirização do setor público. Ademais, percebeu-se que existem diferentes modalidades de licitação e tipos de serviço presentes nos contratos analisados. Com relação a modalidade de licitação não foram encontrados indícios de que afetem o controle de atividades dos contratos. Supõe-se que isso seja em função de todas as modalidades serem possíveis de concorrência entre os fornecedores. Já sobre o tipo de serviço, observou-se que o tipo menos complexo “soft” é predominante frente ao de maior complexidade “hard”. Além disso, observou-se que o tipo de serviço influencia o número médio de concorrentes. O tipo “soft”, em média, é 20% superior ao tipo “hard”.

Em consonância com tais observações, pesquisas anteriores também apontaram que diferentes formas de controle no processo de licitação podem ter um impacto significativo na concorrência e nos resultados dos contratos (BAJARI; MCMILLAN; TADELIS, 2009), e ainda Bandiera, Prat e Valletti (2009) descobriram que um aumento no controle dos contratos pode levar a uma diminuição da concorrência. Ainda, Eckersley e Ferry (2020) afirmam que contratos de natureza complexa, ou seja, do tipo “hard”, possuem fornecedores limitados, pois exigem destes maior qualificação para realização dos serviços contratados. Os autores apontam ainda, que para esse tipo de contratação o controle torna-se mais difícil, visto que é impossível compreender totalmente como os indivíduos irão se comportar para realizar os resultados desejados.

No intuito de desenvolver evidências estatísticas entre controle das atividades e concorrência nas licitações, implementou-se um modelo de Regressão Linear Robusta (RLM). Os resultados confirmaram uma relação significativa e positiva entre as variáveis. Assim, a hipótese *H* (*o controle de contratos é maior quando a licitação é mais concorrida*) se confirma.

Este achado é consistente com estudos anteriores que destacam a importância do controle burocrático como mecanismo de compensação diante da falta de competição em contratos de terceirização, pois onde a competição é acirrada a “mão invisível” da economia impõe um autocontrole aos fornecedores, diminuindo a necessidade de outras medidas de controle. No entanto, em mercados menos competitivos, onde existe um número reduzido de opções, não se pode confiar plenamente na capacidade desses mercados em lidar efetivamente com os riscos da transação (JOHANSSON; SIVERBO, 2018).

Em termos práticos, os resultados discutidos nesta dissertação têm o potencial de oferecer suporte à gestão pública. Especificamente, a evidência de que a dinâmica do controle das atividades é influenciada pela ação do mercado, especialmente pela concorrência, revela uma restrição significativa na otimização dos custos do controle das atividades. Essa constatação pode fornecer insights valiosos para aprimorar as práticas de gestão no setor público, levando em consideração os desafios impostos pelo ambiente competitivo em que as organizações operam.

Reconhece-se que esse estudo é limitado considerando a amostra e a base de dados utilizada. Ainda que os dados sejam públicos, não existe uma plataforma única disponível para acesso. No decorrer da pesquisa encontramos dificuldades para o levantamento das informações, sendo necessária uma investigação criteriosa e detalhada manual dos materiais. O estudo também teve o foco maior em investigar a relação da concorrência entre os fornecedores para fins de controle de um contrato, levando em consideração o tipo de serviço e a modalidade de licitação. No entanto, acredita-se que existem outras variáveis a serem investigadas e levadas em consideração para medir o nível de controle dos contratos de terceirização, como, por exemplo, a reputação do fornecedor, o local onde o órgão utilizado como unidade de análise está localizado a fim de conseguir verificar os possíveis concorrentes, os custos de transação de cada operação, o comportamento oportunista, a corrupção.

Dado o aumento das práticas de terceirização no setor público e a necessidade de aprimorar os métodos de fiscalização na execução de contratos e na qualidade dos serviços prestados, estudos desta natureza se mostram relevantes e necessários. Como a administração pública é responsável por atender a sociedade, prestando serviços de qualidade, torna-se crucial o avanço na investigação dos mecanismos que governam a dinâmica da terceirização.

REFERÊNCIAS

AMAN, Aini *et al.* Transaction costs in finance and accounting offshore outsourcing: a case of Malaysia. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, v. 5, n. 1, p. 72-88, 2012.

ANDERSON, Shannon W.; DEKKER, Henri C. Management control for market transactions: The relation between transaction characteristics, incomplete contract design, and subsequent performance. **Management science**, v. 51, n. 12, p. 1734-1752, 2005.

BAJARI, Patrick; MCMILLAN, Robert; TADELIS, Steven. Auctions versus negotiations in procurement: an empirical analysis. **The Journal of Law, Economics, & Organization**, v. 25, n. 2, p. 372-399, 2009.

BANDIERA, Oriana; PRAT, Andrea; VALLETTI, Tommaso. Active and passive waste in government spending: evidence from a policy experiment. **American Economic Review**, v. 99, n. 4, p. 1278-1308, 2009.

BERGMAN, Mats A.; LUNDBERG, Sofia. Tender evaluation and supplier selection methods in public procurement. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 19, n. 2, p. 73-83, 2013.

BEZERRA FILHO, João Eudes *et al.* (2003). Gestão econômica aplicada em entidade governamental. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS-ABC, 10., 2003, Guarapari. **Anais** [...]. Guarapari: CBC, 2003.

BOYNE, George A. Competitive tendering in local government: a review of theory and evidence. **Public Administration**, v. 76, n. 4, p. 695-712, 1998.

BONELLI, Francesco; CABRAL, Sandro. Efeitos das competências no desempenho de contratos de serviços no setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, p. 487-509, 2018.

BRASIL. **Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997**. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2018]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm. Acesso em: 22 set. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018**. Dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9507.htm. Acesso em: 22 set. 2021.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República,

[1998]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 22 set. 2021.

BRASIL. **Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974**. Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas, e dá outras Providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2017]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6019.htm. Acesso em: 22 set. 2021.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 22 set. 2021.

BROWN, Trevor L.; POTOSKI, Matthew. Transaction costs and institutional explanations for government service production decisions. **Journal of Public Administration research and theory**, v. 13, n. 4, p. 441-468, 2003.

BROWN, Trevor L.; POTOSKI, Matthew; SLYKE, David Van. Managing complex contracts: A theoretical approach. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 26, n. 2, p. 294-308, 2016.

CARNEVALLI, José Antonio; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Revisão, análise e classificação da literatura sobre o QFD: tipos de pesquisa, dificuldades de uso e benefícios do método. **Gestão & Produção**, v. 14, p. 557-579, 2007.

CARVALHO NETO, Antonio Moreira de. Terceirização de serviços públicos no Reino Unido e os impactos sobre as relações de trabalho: considerações sobre a realidade brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 2, p. 99-112, 1996.

COASE, Ronald Harry. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

DECAROLIS, Francesco. Awarding price, contract performance, and bids screening: Evidence from procurement auctions. **American Economic Journal: Applied Economics**, v. 6, n. 1, p. 108-132, 2014.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Brasil, 2004.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JÚNIOR, José Antonio Valle. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. São Paulo: Bookman Editora, 2015.

ECKERSLEY, Peter; FERRY, Laurence. Public service outsourcing: the implications of 'known unknowns' and 'unknown unknowns' for accountability and policy-making. **Public Money & Management**, v. 40, n. 1, p. 72-80, 2020.

- EK ÖSTERBERG, Emma. Objectifying trustworthiness: market formation in the transport policy field. **Financial Accountability & Management**, v. 36, n. 1, p. 3-19, 2020.
- GHANDOUR, Dina Ahmed Mohamed. Analytical review of the current and future directions of management accounting and control systems. **European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research**, v. 9, n. 3, p. 42-73, 2021.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIRTH, Amanda M. *et al.* Outsourcing public service delivery: management responses in noncompetitive markets. **Public administration review**, v. 72, n. 6, p. 887-900, 2012.
- GROSSI, Giuseppe; MUSSARI, Riccardo. Effects of outsourcing on performance measurement and reporting: the experience of Italian local governments. **Public Budgeting & Finance**, v. 28, n. 1, p. 22-38, 2008.
- HEFETZ, Amir; WARNER, Mildred E. Contracting or public delivery? The importance of service, market, and management characteristics. **Journal of public administration research and theory**, v. 22, n. 2, p. 289-317, 2012.
- HEINEN, C.; HOFFJAN, A. A relevância estratégica da avaliação de custos do concorrente: um estudo empírico da contabilidade do concorrente. **Jornal de Pesquisa em Contabilidade Gerencial Aplicada**, v. 3, n. 1, 2005.
- HOLUM, Marthe Liss. How does competitive tendering and contracting affect satisfaction with municipal health and care services?. **Revue Internationale des Sciences Administratives**, v. 84, n. 3, p. 537-555, 2018.
- HOLUM, Marthe L.; JAKOBSEN, Tor G. Inter-municipal cooperation and satisfaction with services: Evidence from the Norwegian Citizen Study. **International Journal of Public Administration**, v. 39, n. 8, p. 597-609, 2016.
- JANSSON, Magnus *et al.* Drivers of outsourcing and back-sourcing in the public sector: from idealism to pragmatism. **Financial Accountability & Management**, v. 37, n. 3, p. 262-278, 2021.
- JOHANSSON, Tobias; SIVERBO, Sven. The relationship between supplier control and competition in public sector outsourcing. **Financial Accountability & Management**, v. 34, n. 3, p. 268-287, 2018.
- JOHNSTONE, David. Public-sector outsourcing and charging in-house bidders for their use of capital. **Australian Accounting Review**, v. 9, n. 17, p. 33-41, 1999.
- JOLLIFFE, T. I.; CADIMA, J. Análise de componentes principais: uma revisão e desenvolvimentos recentes. **Transações filosóficas da sociedade real: Ciências Matemáticas, Físicas e de Engenharia**, v. 374, n. 2065, p. 20150202, 2016.

KARIN, Barac; KGOBALALE, Nebbel Motubatse. Internal audit outsourcing practices in South Africa. **African Journal of Business Management**, v. 3, n. 13, p. 969-979, 2009.

LANGFIELD-SMITH, Kim; SMITH, David. Sistemas de controle de gestão e confiança nas relações de terceirização. **Pesquisa de contabilidade gerencial**, v. 14, n. 3, p. 281-307, 2003.

LAUTOUR, Vassili Joannidès de. Management accounting in the public sector. **Strategic Management Accounting**, Cham, v. 2, p. 157-242, 2018.

MIRANDA, Ludiany Barbosa Sena; SANTOS, Nalbia de Araújo; ALMEIDA, Fernanda Maria de. Gestão de riscos de contratos da terceirização no setor público: uma análise para uma instituição federal de ensino superior. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 30, n. 2, p. 143-170, 2019.

NARAYANAN, Venkateshwaran; SCHOCH, Herbert P.; HARRISON, Graeme L. The interplay between accountability and management control patterns in public sector outsourcing. **International Journal of Business Studies**, v. 15, n. 2, p. 37-65, 2007.

NEVES, Tiago Roberto Lopes das; GASPARETTO, Valdirene. Controle e monitoramento de contratos terceirizados no setor público: a perspectiva de gestores e fiscais de contratos de um órgão público federal. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 11, n. 1, p. 111-126, 2020.

NIELSEN, Lars Braad; MITCHELL, Falconer; NØRREKLIT, Hanne. Management accounting and decision making: Two case studies of outsourcing. **Accounting Forum**, v. 39, n. 1, p. 66-82, 2015.

OJRA, Jafar; OPUTE, Abdullah Promise; ALSOLMI, Mohammad Mobarak. Strategic management accounting and performance implications: a literature review and research agenda. **Future Business Journal**, v. 7, n. 1, p. 1-17, 2021.

PACHECO, Ezequiel Nunes *et al.* Terceirização de Serviços no Setor Público: uma análise sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS-ABC*, 25., 2018, Vitória. **Anais [...]**. Vitória: CBC, 2018.

PAULA JUNIOR, Antônio José de; SILVA, Maria de Fátima Nogueira da. **A terceirização da atividade na administração pública federal**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, [s.d.].

PERES, Ursula Dias. Custos de transação e estrutura de governança no setor público. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN**, v. 9, n. 24, p. 15-30, 2007.

POPPO, Laura; ZENGER, Todd. Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. **Strategic management journal**, v. 19, n. 9, p. 853-877, 1998.

- RAMALHO, Anderson *et al.* Avaliação de desempenho do processo de terceirização da logística de distribuição: um estudo de caso. **Produto & Produção**, v. 12, n. 3, 2011.
- RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. *In*: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ROUSSEEUW, Peter J.; LEROY, Annick M. **Robust regression and outlier detection**. New York: John Wiley & Sons, 1987.
- SACRAMENTO, Adriane Almeida *et al.* Terceirização de tecnologia da informação e gestão de contratos no setor público: um estudo na SEFAZ/SE. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 2, p. 273-300, 2021.
- SAES, Maria Sylvia Macchione. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura**: a produção de pequena escala. São Paulo: Annablume, 2009.
- SANTOS, Nathália Melo *et al.* A teoria dos custos de transação nas pesquisas de estratégia no Brasil. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 16, n. 2, p. 4-18, 2017.
- SANTOS, Sandro Moreira *et al.* Considerações sobre a terceirização no setor público: Conhecendo a realidade da UFPR Litoral. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 14., 2014, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: CIGU, 2014.
- SARTO, Victor Hugo Rocha; ALMEIDA, Luciana Togeiro de. A teoria de custos de transação: uma análise a partir das críticas evolucionistas. **Revista Iniciativa Econômica**, v. 2, n. 1, 2015.
- SCHMIDT, Christoph G.; WAGNER, Stephan M. Blockchain and supply chain relations: a transaction cost theory perspective. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 25, n. 4, 2019.
- SENHORAS, Eloi Martins. Controvérsias sobre as relações negociais com o setor público: um estudo sobre a terceirização no Brasil. **Scientia Iuris**, v. 17, n. 2, p. 149-166, 2013.
- SINGULANO, Yara Lopes; CASTELARI, Michelle Cristina Ferreira; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Terceirização de serviços públicos: reflexões de um metaestudo. **Revista Direito e Práxis**, v. 13, p. 1041-1073, 2022.
- SILVA, Leandra da; ALVES, Tiago Wickstrom; CARVALHO, Alexsandro Marian. Efeitos da terceirização sobre os custos: estimação da conversão de custos fixos em variáveis. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 18, n. 49, p. 128-144, 2021.

SILVA, Ricardo Margonari da. **Terceirização no setor público**: contexto da terceirização no setor público brasileiro. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2012.

SIVERBO, Sven; CÄKER, Mikael; ÅKESSON, Johan. Conceptualizing dysfunctional consequences of performance measurement in the public sector. **Public management review**, v. 21, n. 12, p. 1801-1823, 2019.

SKIPWORTH, Heather; DELBUFALO, Emanuela; MENA, Carlos. Logistics and procurement outsourcing in the healthcare sector: a comparative analysis. **European Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 518-532, 2020.

SMITH, Julia A.; MORRIS, Jonathan; EZZAMEL, Mahmoud. Organisational change, outsourcing and the impact on management accounting. **The British Accounting Review**, v. 37, n. 4, p. 415-441, 2005.

TEIXEIRA, Hélio Janny; MARTELANC, Roy; PRADO FILHO, Luiz Patrício Cintra do. Dilemas e perspectivas da terceirização no setor público. *In*: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2009, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: CONSAD, 2009.

WILLIAMSON, Oliver E. Avaliando contrato. **Jornal de Direito, Economia e Organização**, v. 1, n. 1, p. 177-208, 1985.

WILLIAMSON, Oliver E. Economia dos custos de transação e teoria organizacional. **Mudança industrial e corporativa**, v. 2, n. 2, p. 107-156, 1994.