

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

INAYARA VALÉRIA DEFREITAS PEDROSO GONZALEZ

**AS RELAÇÕES ENTRE O CONTRATO E A PRÁTICA:
um estudo de caso das operações de bagagem terceirizadas
de uma companhia aérea no aeroporto de Vitória-ES**

**VITÓRIA
2009**

INAYARA VALÉRIA DEFREITAS PEDROSO GONZALEZ

**AS RELAÇÕES ENTRE O CONTRATO E A PRÁTICA:
um estudo de caso das operações de bagagem terceirizadas
de uma companhia aérea no aeroporto de Vitória-ES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito para Titulação de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Professor Dr. Alfredo Rodrigues Leite Silva.

**VITÓRIA
2009**

Dedico este trabalho ao meu marido Anderson, maior incentivador, aos meus pais Flávia e Ademar que me conduziram a Deus e aos meus cinco amados irmãos.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por sempre me revigorar e me iluminar, me mantendo firme no caminho.

Ao meu marido Anderson Soncini Pelissari pela motivação, compreensão e paciência nos meus momentos de reflexão.

Ao meu orientador, Professor Doutor Alfredo Rodrigues Leite Silva, pela prontidão, orientação, incentivo e dedicação ímpar ao desenvolvimento deste trabalho.

Ao Professor Doutor Annor da Silva Júnior, pela atenção e cuidado dedicados a este trabalho.

Ao Professor Doutor Aridelmo José Campanharo Teixeira, pela objetividade e precisão em todas as considerações ao longo do curso.

Ao Professor Doutor Valcemiro Nossa e à Professora Ms. Silvânia Neris Nossa pela atenção que sempre me deram.

Aos meus amigos do mestrado, por estarem sempre me incentivando ao crescimento profissional, em especial Welton Duque e sua querida esposa e amiga, Bruna Lyra Duque. Aos amigos especiais: Jusmeire Fieni, Carlos Douglas, Rúbia Miguez, Creusa Tonini, Maura Del Cario e Suely Doria.

A todos os funcionários da FUCAPE, da Secretaria e da Biblioteca, em especial, Diana, Ana Rosa, Eliane, Adriana, Gilda, Marcos e Márcio, sempre dispostos a ajudar, com total atenção.

À minha professora de inglês, divertida, guerreira e amiga, Christiane Conti.

A todos aqueles que, de alguma maneira me ajudaram ao longo do curso a enxergar um mundo que eu desconhecia e que contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

Objetivou-se com esse estudo, descrever e analisar como as condicionantes estabelecidas em contrato se materializaram na prática do relacionamento entre uma companhia aérea e sua terceirizada ligada às operações com bagagem no aeroporto de Vitória-ES, no ano de 2006. Buscou-se confrontar o que deveria ser a prática por meio dos elementos transacionais e comportamentais da teoria de contratos incompletos. A Análise de Conteúdo dos dados coletados possibilitou o confronto entre teoria e prática. As relações foram geradas, ou seja, a maneira que determinados elementos se articularam entre si. Por meio da técnica de emparelhamento se chegou à compreensão do processo de construção dessas relações e da maneira em que as condicionantes em contrato se materializaram. Os resultados revelaram que as cláusulas relacionadas aos custos e supervisão, não se materializaram. Houve indícios de que o custo de supervisionar o contrato na prática é maior que os custos gerados pelas falhas da terceirizada. O elemento incerteza quanto ao gerador dos erros nas operações levou a contratante a custos *ex ante* ligados à construção de cláusulas mais eficientes. Com cláusulas de salvaguarda e comportamentos de cooperação e confiança entre as partes, além do tempo da relação e familiaridade dos agentes envolvidos, as metas ligadas às cláusulas de qualidade são controladas pela contratante de forma a não haver indícios de que seja necessário modificá-las. Contudo, quanto à eliminação das falhas com bagagens com vistas a satisfazer os clientes da contratante, o contrato se mostra incompleto, visto que compromissos firmados não são totalmente cumpridos, deixando o controle da qualidade no tratamento das bagagens dependente da ação individual de cada envolvido no processo, seja ele terceirizado ou não.

Palavras-chave: Contratos; Relações contratuais; Práticas; Elementos transacionais e comportamentais; Setor aéreo.

ABSTRACT

The objective of this study is to describe and analyze how the conditions established in contract are materialized in the daily practice of the relationship between an airline company and its outsourced company to the operations with luggage in the airport of Vitória/ES, during the year of 2006. This study aimed to confront what should be the practice by means of transactional and behavioral elements of the incomplete contract theory. The use of Content Analysis of all collected data from data triangulation technique made confrontation between practice and theory possible. From this confrontation, relations were generated, that is, the way that determined elements had been articulated among themselves. After that, by means of the matching technique, the process of constructing these relations was understood, as well as the way in which these conditions in contract had been materialized in the daily practice of the relationship. The results of this investigation revealed that the clauses related to the responsibilities of costs and supervision, are not materialized in practice; that is, due to indications that the cost to supervise the contract in practice is greater than the costs generated for the outsourced failures with luggage. It was observed that the element uncertainty as for the responsible for the errors in the operations, took the contractor ex ante costs, linked to the construction of more efficient clauses, and also to the costs from errors in the activities paid by the contractor. From safety clauses and cooperation and confidence behavior between parties, besides the time of the relation and familiarity of the involved agents with the operations, the goals to the quality clauses are controlled by the contractor, in order not to have indications that changes are not necessary in such clauses. However, with respect to the elimination of failures with luggage in order to satisfy the contractor customers, the passengers, the contract is revealed incomplete, since firm commitments are not completely fulfilled, leaving the control of the quality in the treatment of the luggage dependant on the individual action of each involved in the process, either outsourced or not.

Key words: contracts, contractual relationships, practices, transactional and behavioral elements, air sector.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Custos decorrentes de problemas nas atividades com bagagens (2006).76

Gráfico 2: Número de relatórios de danificações de bagagens abertos em VIX.78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Período das observações realizadas no aeroporto no ano 2006.47

Tabela 2: Cronograma dos períodos de observação durante o ano de 2006.47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de Estrutura de Governança Endógena.....	16
Figura 2: Modelo Evolutivo dos contratos incompletos	18
Figura 3: Espectro de contrato relacional.....	18
Figura 4: Esquema Conceitual.	34
Figura 5: Método do Estudo	39
Figura 6: Desenho operacional das atividades da contratante “C-VIX” até o início da atividade número ‘1’ da contratada “T-VIX”:	43
Figura 7: Controle Contratual quanto aos riscos operacionais.....	65
Figura 8: Comportamentos observados.	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características dos contratos	20
Quadro 2: Variável presente na teoria de contrato incompleto e seus efeitos.....	20
Quadro 3: Variáveis presentes na teoria de contrato incompleto e seus efeitos.....	30
Quadro 4: Pressupostos teóricos: o que se espera encontrar na prática a partir da teoria analisada	36
Quadro 5: Hierarquia de Governança da Contratante.....	53
Quadro 6: Estrutura interna da contratante (2006).....	54
Quadro 7: Aeroportos com setor <i>Lost Luggage</i> em tempo integral, ano 2006.	54
Quadro 8: Renegociações contratuais.	56
Quadro 9: Operações da contratada.	57
Quadro 10: Atividades praticadas pela T-VIX em 2006.....	58
Quadro 11: Número e Tipos de cláusulas do contrato: complexidade e conteúdo....	58
Quadro 12: Aeroportos atendidos pela terceirizada junto à companhia aérea.....	62
Quadro 13: Responsabilidades da Terceirizada junto à companhia aérea	66
Quadro 14: Custos das falhas com bagagens: contrato versus prática.	71
Quadro 15: Contrato versus Prática.	79
Quadro 16 Tipos de falhas de extravio e as causas investigadas na prática (2006):	80
Quadro 17: Número de falhas de extravio da CONTRATANTE (2006).....	83
Quadro 18: Tipos de falhas de extravio.....	83

LISTA DE PLANILHAS

Planilha 1: Realizado - riscos não segurados.....	76
Planilha 2: Orçado - riscos não segurados.....	76

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 JUSTIFICATIVA	12
1.2 ESTRUTURA DA PESQUISA	13
 2 TEORIA DE CONTRATO INCOMPLETO.....	15
2.1 PRESSUPOSTOS DA TEORIA DE CONTRATOS INCOMPLETOS	19
2.1.1 Racionalidade Limitada	19
2.1.2 Assimetria Informacional.....	20
2.1.3 Oportunismo Potencial.....	21
2.1.4 Custos de transação	24
2.1.5 Direitos de Propriedade imperfeitamente definido	28
2.1.6 Instituição Potencial.....	29
2.2 CONTRATOS INCOMPLETOS NA TERCEIRIZAÇÃO	30
2.3 ESQUEMA CONCEITUAL	33
2.4 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS	35
 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
3.1 NATUREZA DA PESQUISA.....	40
3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA.....	40
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA.....	43
3.4 COLETA DOS DADOS.....	45
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS	48
3.5.1 Estatística Descritiva	48
3.5.2 Análise de conteúdo	49
3.6 LIMITAÇÕES.....	51
 4 ESTUDO DO CASO.....	53
4.1 A CONTRATANTE	53
4.1.1 Evolução Contratual.....	56
4.2 A CONTRATADA – “T-VIX”.....	62
4.3 AS RELAÇÕES ENTRE O CONTRATO E AS PRÁTICAS A ELE ASSOCIADAS	67

5 PROCESSO	84
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
APÊNDICE A – ANÁLISE CONTRATUAL.....	97
APÊNDICE B – ANÁLISE DAS PRÁTICAS.....	98
APÊNDICE C – ROTEIRO DE MONITORAMENTO CONFORME O CONTRATO..	99
APÊNDICE D – ENTREVISTAS NÃO-ESTRUTURADAS.....	100
APÊNDICE E – ENTREVISTAS PARCIALMENTE ESTRUTURADAS	101
APÊNDICE F – NOMENCLATURA: AEROPORTOS	102
APÊNDICE G – ERROS DE EXTRAVIO DE BAGAGENS DA CONTRATADA E DA CONTRATANTE EM 2006.....	103
APÊNDICE H – QUANTIDADE E TIPOS DE FALHAS DE EXTRAVIO EM VITÓRIA (2004-2008).....	104
APÊNDICE I – FALHAS DE EXTRAVIO: CONTRATANTE E CONTRATADA	105
APÊNDICE J – EXTRAVIO E DANIFICAÇÕES E O CUSTO MENSAL – ANO DE 2006	106
ANEXO A – CÓDIGOS DE EXTRAVIO DE BAGAGENS CONFORME CONTRATO (2005).....	107
ANEXO B – META DE PONTUALIDADE EXIGIDA EM CONTRATO	108

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Para Hart e Moore (1988) quando um contrato é redigido, é geralmente impraticável para as partes especificar todas as contingências relevantes; assim, compensar essa incompletude é importante para fazer do contrato um mecanismo de revisão dos termos de troca à medida que cada um recebe informação sobre benefícios e custos.

Somado a este contexto, há nas relações econômicas a assimetria de informação, que dificulta a ação de monitoramento quanto ao comportamento das partes contratantes e o monitoramento do cumprimento das metas acordadas (STIGLITZ, 1987). Dentro dessa ótica, na presença de assimetria de informação são gerados custos de informação (JENSEN e MECKLING, 1976).

Por outro ângulo, para Williamson (1985) o relacionamento entre agentes é o centro da coordenação de atividades. O autor afirma que os custos para alinhar os agentes são identificados pela firma como uma busca para diminuir ou minimizar os custos de coordenação de atividades com o objetivo de se obter maximização. Tais custos de coordenação não são apenas os de informação, mas também os de salvaguarda e os de má adaptação, relacionados com escolhas que ocorrem nas firmas.

Conforme Argyres e Liebeskind (1999) e Teece et al., (1997), a exemplo do que acontece no ambiente institucional, acontecimentos anteriores condicionam as escolhas presentes nas firmas, determinando sua trajetória e evolução, assim como a de seus contratos. Além disso, os autores afirmam que a firma e os contratos são também instituições, visto que constituem “a regra do jogo”, disciplinando um conjunto de transações. Ou seja, diante da existência do contrato, é esperado o alinhamento das relações, pois ele é um instrumento disciplinador (ARGYRES; LIEBESKIND, 1999; TEECE et al., 1997).

Ao reconhecer estas características dos contratos e defender a importância de discuti-las, esta dissertação se volta para a investigação da relação entre o contrato e as práticas associadas a ele, envolvendo uma companhia aérea e uma de suas terceirizadas de transporte de bagagens.

Esta relação é assumida nesta dissertação como o resultado da comparação feita entre o contrato e as práticas relacionadas a ele. Especificamente no presente caso, o foco está em como a terceirizada, aqui denominada “T-VIX” exerce o que está no contrato e, em como a empresa aérea “C-VIX” busca gerenciar as ações dos agentes da “T-VIX”, assegurando o cumprimento de cláusulas ligadas à meta de qualidade. Tais cláusulas de qualidade são tidas por Saussier e Bréchemier (1999) como não-contratáveis, e neste estudo estão ligadas às operações de transporte de bagagens no aeroporto de Vitória-ES.

Para que as relações entre o contrato e as práticas relacionadas a ele possam ser explicadas, este estudo foca suas análises de conteúdo conforme Bardin (1977), na teoria de contrato incompleto e seus pressupostos.

Por meio do método de estudo de caso, esta pesquisa analítica-descritiva investigou a relação contratual entre a “C-VIX” e a “T-VIX”, com base na seguinte questão-problema:

De que maneira as condicionantes estabelecidas em contrato se materializam na prática cotidiana do relacionamento entre uma companhia aérea e sua terceirizada, ligadas às operações com bagagem no aeroporto de Vitória-ES, no ano de 2006?

Assim, como objetivo geral, este estudo de caso busca descrever e analisar como as condicionantes estabelecidas em contrato se materializam na prática cotidiana do relacionamento entre a contratante e a contratada, no ano de 2006, por meio dos elementos transacionais e comportamentais da teoria de contratos incompletos.

A presente pesquisa foca o ano de 2006, em virtude da acessibilidade aos dados, inexistentes em relação aos anos anteriores. A partir de uma iniciativa em compreender os desalinhamentos entre o contrato e as práticas das duas empresas, em 2005 foi criado um projeto voltado à prática de monitoramento com base no contrato e exposto ao gerente geral da contratante C-VIX, que permitiu a realização da pesquisa em 2006, possibilitando estudar os quatro elementos a seguir:

1º- O contrato, em que foram investigadas as metas, as responsabilidades, os procedimentos e o nível de qualidade exigido quanto às operações com bagagens, além das medidas de punição quando identificada alguma falha no processo e os

motivos que poderão levar ao término do contrato (KNOEPFEL; BURGER, 1987; BARTHÉLEMY; QUÉLIN, 2000);

2º- As práticas das empresas e 3º - os seus resultados quanto às metas com bagagens exigidas em contrato, juntamente com a análise dos relatórios de irregularidades com bagagens abertos pelos clientes no desembarque em Vitória-ES;

4º- E, a assimetria informacional, desde a gerência até o operacional, ou seja, se quem gerencia o contrato e as operações e quem executa o serviço conhece ou não o que é apresentado no contrato.

1.1 JUSTIFICATIVA

O interesse em se estudar as relações entre o contrato e as práticas a ele associadas na empresa aérea e uma de suas contratadas, sustenta-se no entendimento de que a empresa não é somente uma produtora de bens e serviços, mas uma estrutura de governança que possui nas suas transações sua unidade básica de análise. O contrato serve como norteador de objetivos, de metas e expectativas dessas transações, influenciando tanto na qualidade, quanto na estabilidade da relação.

Há o interesse em se obter características transacionais e comportamentais do relacionamento investigado, visto que não foram também identificados estudos que analisassem tal contrato tendo o mesmo foco. Além disto, mapear o modo como os dirigentes dessas empresas efetivamente fazem suas opções.

O contrato incompleto, inquestionavelmente, tem sido deixado amplamente inexplorado e pouco compreendido (TIROLE, 1999). Conforme SYKUTA (2002), as análises contratuais têm sido mínimas porque dados contratuais são difíceis de serem disponibilizados, afirma.

A análise do contrato e das práticas a ele relacionadas nas atividades de uma terceirizada contribui para a busca do aperfeiçoamento dos contratos, com destaque para a diminuição dos custos relacionados às irregularidades (problemas com bagagens), como também, as assimetrias informacionais presentes nas atividades, o que contribui para a qualidade no transporte das bagagens.

No tocante à escolha do caso do setor aéreo e de uma de suas terceirizadas que transportam as bagagens, se justifica pelo fato do contrato entre as partes apresentar tanto desalinhamentos (opção por não seguir o contrato) como também custos pagos pela contratante relacionados a esses desalinhamentos que têm prejudicado os clientes finais em nível crescente de reclamações. Entende-se aqui como sendo desalinhamento, o fenômeno de não fazer na prática aquilo que está prescrito no contrato.

Todos os erros configurados nos processos organizacionais afetam a vida dos que necessitam dos seus serviços (Bastos et al., 2004), no caso, dos passageiros; logo, compreender como os erros e os desalinhamentos que impactam negativamente o cliente são gerados e tratados pela contratante é também interesse deste estudo.

A análise contratual e o comportamento dos agentes no setor de transporte aéreo com suas contratadas tratam de relações com impactos relevantes para toda a sociedade que se utiliza do setor. Concordando-se com Ménard (2001), aqui defende-se que os contratos envolvidos nessas relações remetam a obrigações recíprocas, suportadas por aspectos que devem ser vantajosos para ambas as partes. Ocorre que para se chegar a algo próximo desse equilíbrio (obrigações entre as partes), o processo envolve tensões, como a seleção adversa e o risco moral, que se não forem adequadamente tratados podem levar a um desequilíbrio crescente, e esse processo é aqui investigado.

Este estudo de caso pretende confrontar o que deveria ser à prática por meio da teoria de contratos incompletos, ou seja, contribuir com suas descobertas, revelando se as práticas investigadas no setor aéreo evidenciam ou não as características transacionais e comportamentais presentes na teoria. Ao mesmo tempo, busca identificar tanto o tipo de relacionamento regente no acordo, como também o tipo de gerenciamento contratual entre as partes..

1.2 ESTRUTURA DA PESQUISA

O estudo está organizado da seguinte forma:

No segundo capítulo faz-se uma discussão sobre a Teoria de Contratos Incompletos, em que são apresentados todos os elementos transacionais e comportamentais considerados relevantes na configuração dos contratos, revelando as variáveis e fenômenos da teoria.

O terceiro capítulo apresenta o método do estudo, à metodologia aplicada.

No quarto, o estudo de caso, ou seja, as características das empresas e, a investigação quanto ao tipo de contrato e o comportamento dos agentes quanto às atividades com bagagens, revelando o que está no contrato *versus* o que é realizado do contrato na prática. Assim, são apresentadas as transcrições de entrevistas, dos documentos institucionais, das anotações relacionadas às observações em campo, dos relatórios de irregularidades com bagagens que foram abertos pelos clientes da contratante companhia aérea no aeroporto de Vitória-ES, e dos resultados das metas com bagagens.

Por fim, no capítulo cinco é feita a análise do processo de construção das relações entre as empresas e no capítulo seis são apresentadas as considerações finais e as sugestões para pesquisas futuras.

Capítulo 2

2 TEORIA DE CONTRATO INCOMPLETO

Conforme Tirole (1999), contratos reais são ou parecem um tanto incompletos. O autor afirma que muitos contratos são na verdade vagos.

Para Harte e Moore (1988) a tarefa difícil de quem faz o contrato é antecipar e lidar apropriadamente com as muitas contingências que podem surgir durante o andamento do negócio e, o fato de problemas de contratos incompletos estarem recebendo pouca atenção vem da dificuldade de se formalizar os custos de escrever um contrato contingente.

Os mesmos autores (1988) afirmam que problemas de contrato incompleto têm implicações importantes para a eficiência econômica de longo prazo, além de prover explicações a respeito do aparecimento de algumas instituições.

Os modelos de contratos incompletos na literatura são geralmente precedidos da invocação de custos de transação, que, segundo Tirole (1999) são contingentes imprevistos, custo da escrita de contratos e custo de contratos coercivos.

O termo coerção vem de fazer valer aquilo que está escrito no contrato. Coerção pode ser um arranjo contratual, este, um conjunto de regras formais e não formais que objetivam direcionar o comportamento individual; ou ainda, coerção via ordem legitimada, por meio de hierarquia. Pode-se dizer que a coerção, pela expectativa das perdas, atua como restrição ao comportamento dos agentes (TIROLE, 1999).

Parte central do funcionamento das instituições é a coerção ou *enforcement*, que pode ser também entendido como definições de violação e severidade de penas realizadas com custo. De acordo com Brosseau e Fares (2000), os contratos incompletos geram problemas de coerção, ou seja, implementam compromissos preferivelmente vagos em que o *enforcement* é de difícil verificação.

Brousseau e Fares (2000) afirmam que contratos incompletos fazem uso de mecanismos de autoridade e princípios comportamentais (vide a Figura 1) como a cooperação entre as partes. Para o autor, tais princípios são de difícil verificação visto que não especificam um conjunto preciso de ações, havendo assim, a

necessidade de um supervisor para investigar a completude, ou seja, o que é feito do contrato na prática.

Por outro lado, Brousseau e Fares (2000) afirmam que no *ex ante*, as partes tendem a subinvestirem, ou não proverem o nível desejado de esforço e, no *ex post*, numa resolução de conflitos, custos podem ser gerados. O autor acrescenta ainda que devido à racionalidade limitada, as partes não conseguem prever renegociação *ex post*.

Conforme Williamson (2002), no *ex-ante* existem os custos de transação relacionados às buscas de informação a respeito dos agentes, e no *ex-post* os custos são os relacionados com os erros na escrita do contrato e às amarras que levam a uma maior segurança do compromisso firmado, como, por exemplo, a prática de monitoramento.

Por outro lado, no contrato, as cláusulas de salvaguardas garantem um mínimo de segurança (WILLIAMSON, 1996) e a forma de compreender a incompletude contratual pode afetar o tempo da relação contratual e a maneira dos juízes verificarem o estado da natureza, devido à existência da racionalidade limitada que gera incertezas (BROSSEAU e FARES, 2000).

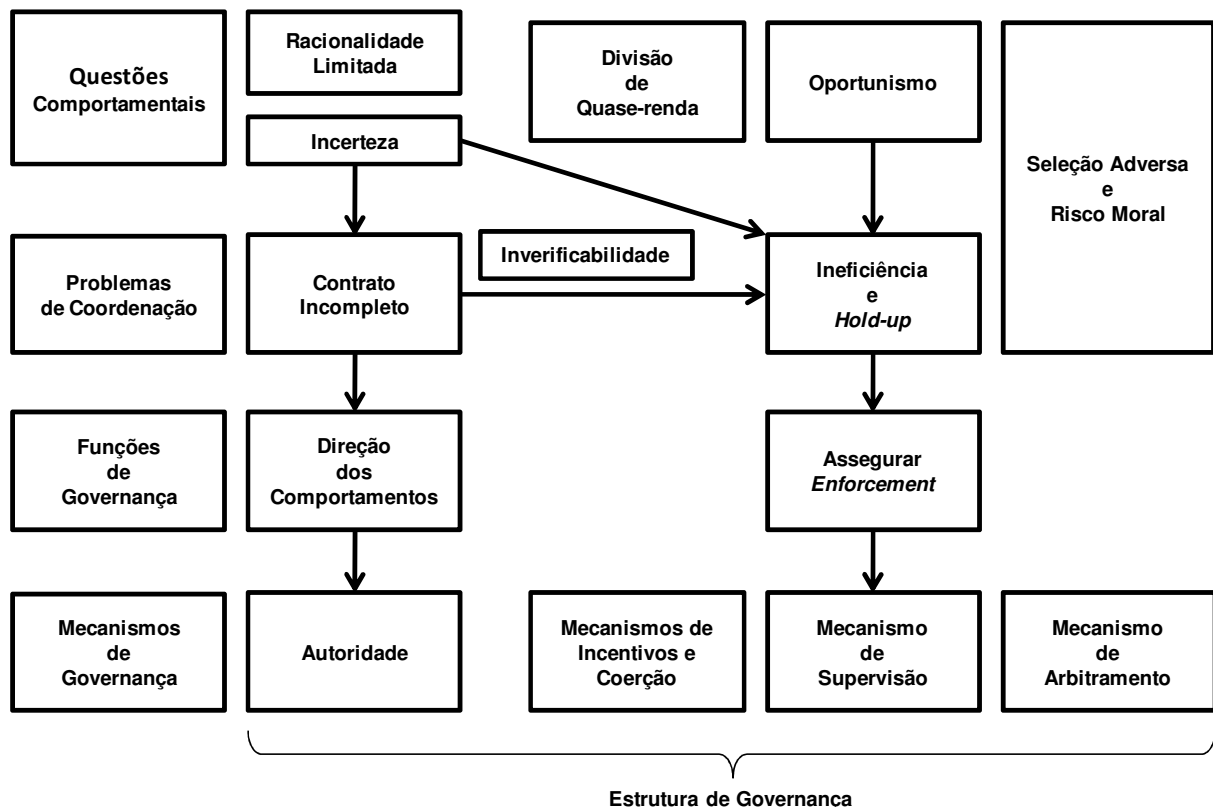


Figura 1 - Esquema de Estrutura de Governança Endógena.

Fonte: Adaptado de Brousseau e Fares (2000, p. 13)

A teoria de contrato incompleto tem como foco o impacto de mecanismos de *enforcement*, externo ao desenho do contrato, e assume que a terceira parte nem sempre é capaz de avaliar e julgar de forma adequada as possíveis divergências do relacionamento.

Diante deste contexto, contratos incompletos, conforme Furubotn e Richter (2000, p.182) “têm como pressuposto a assimetria de informação entre os que tomam decisão, e, uma previsão incompleta daquilo que virá”. Desta forma, na teoria é admitida a existência de incertezas, havendo dificuldade das partes em verificar *ex post* compromissos definidos.

Gray e Balmer (1998) afirmam que o contrato formal, por outro lado, é um instrumento necessário para delinear a relação e promover tanto o controle quanto a correção de possíveis falhas. Diante disto, o fato de considerar a assimetria de informação é importante, pois conforme citado anteriormente, este pressuposto dificulta a ação de monitoramento dos comportamentos e das metas acordadas entre as partes (STIGLITZ, 1987).

Conforme Saussier (1998), a elaboração de contratos incompletos é consequência de assimetrias de informação. Brosseau e Fares (1998) afirmam que os contratos incompletos existem devido a falhas institucionais que impedem as partes de se comprometerem em certas variáveis, visto que o contrato não é executável.

Diante da existência dessas incertezas, a busca por informação pode incidir em custos *ex-ante* menores que os custos *ex-post* de delineamento de salvaguardas, o que faz ser importante a ação de monitoramento no sentido de se buscar minimizar custos de transação do relacionamento como um todo.

O modelo de contrato incompleto explicado por Bréchemier e Saussier (1999) ilustra que as partes, na data 0, assinam o contrato e muitas das transações são difíceis de serem descritas neste momento. Na data 1, diante da inexistência de certas especificações quanto a alguns investimentos, o contrato é renegociado. Assim, os autores afirmam que devido não haver *ex-ante* investimentos específicos, as partes tendem a fazer um investimento menor devido ao receio de que a outra parte capture *ex-post* a rentabilidade do seu investimento.

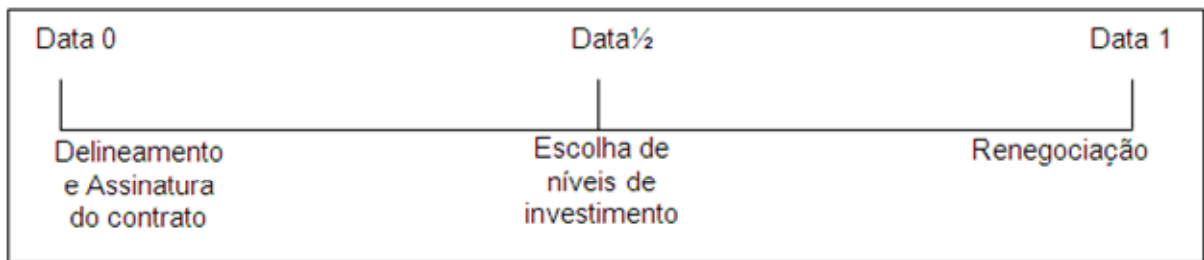


Figura 2: Modelo Evolutivo dos contratos incompletos.

Fonte: Saussier e Bréchemier (1999).

De acordo com Furubotn e Richter (2000), seguindo a Figura 3 pode-se visualizar dois tipos extremos de contrato. Em um extremo está o contrato clássico, perfeitamente garantido pela lei, e em outro, o relacional, em que cada vez menos os contratos são protegidos pela lei, dependendo cada vez mais de instrumentos privados, *enforcement*.



Figura 3: Espectro de contrato relacional.

Fonte: Furubotn e Richter, 2000, p. 144.

Conforme Williansom (1985), os contratos relacionais procuram manter a relação contratual original, ao mesmo tempo em que há a possibilidade de surgir à confiança entre as partes, porém, sempre havendo esforços que venham manter um sistema aberto a negociações, o que pode vir a alterar os critérios de escolhas dos arranjos organizacionais.

Conforme a Figura 3, nos contratos relacionais a transação é definida ao longo do tempo, no qual, segundo Furubotn e Richter (2000), é possível pensar em um espectro completo com diferentes tipos de contrato.

Essa dissertação estuda os pressupostos da teoria de contrato incompleto com o objetivo de se chegar ao entendimento do processo pelo qual um contrato e as práticas a ele associadas se relacionam, trazendo ao mesmo tempo, as explicações a respeito dos fenômenos e variáveis presentes nesta teoria.

2.1 PRESSUPOSTOS DA TEORIA DE CONTRATOS INCOMPLETOS

Na teoria de contrato incompleto existe o pressuposto de que pode haver atitude oportunista entre as partes, num cenário em que a terceira parte nem sempre é capaz de avaliar as divergências do acordo.

Conforme Williamson (1993), um exemplo de contrato incompleto são os contratos complexos, visto a existência de racionalidade limitada. Barthélemy e Quélin (2006) afirmam que contratos complexos são contratos de terceiros compostos por cláusulas elaboradas. Quanto ao conceito de racionalidade limitada Williamson (1993) afirma que ele leva à compreensão da importância dos atributos *ex-post*, característicos das relações contratuais.

Masten (1999) afirma haver várias razões para explicar incompletudes contratuais. Conforme o autor, a maioria delas está relacionada com a racionalidade limitada dos agentes ou atores econômicos.

2.1.1 Racionalidade Limitada

A racionalidade limitada é um dos pressupostos da teoria de contrato incompleto e resulta da condição de competência cognitiva limitada de receber, estocar, recuperar e processar a informação, conforme afirma Williamson (1993).

Em outras palavras, refere-se aos limites na capacidade de cada indivíduo de processar e lidar com a complexidade, em que as partes têm dificuldade em enumerar cada contingência que possa surgir durante uma transação, logo, há dificuldade em escrever um contrato, o que explica a incompletude contratual, BESANKO et al. (2006).

Conforme Brousseau e Fares (2000, p.5), “a forma de compreender a incompletude pode afetar o tempo da relação contratual, devido a existência da racionalidade limitada dos juízes em verificar o estado da natureza e das partes em conseguir prever renegociação *ex-post*”.

	Contrato Clássico	Contrato Relacional
<u>Duração</u> →	Curta	Longa
<u>Garantia de execução</u> →	Garantido pela lei	Cada vez menor a proteção da lei, dependendo de instrumentos privados, <i>enforcement</i> e, da cooperação entre as partes para resolver conflitos.
<u>Arranjo organizacional</u> →	Tende a ser mantido	Pode ser alterado, visto a abertura para renegociações.

Quadro 1: CARACTERÍSTICAS DOS CONTRATOS..

Elaborado pela autora (2008) adaptado Furubotn e Richter (2000) e Williamson (1985).

A respeito dos modelos de contrato que permitem renegociação, a vertente teórica de contrato incompleto tem servido, conforme Masten (1999), para uma análise formal de alternativa organizacional e arranjo institucional.

Sendo um importante fator nas negociações, a informação entre os agentes deve ser estudada. Assim, o pressuposto seguinte, a assimetria de informação, trata a relevância e os riscos envolvidos quando as partes detêm informações assimétricas.

Variável	Fenômeno
<i>Informação</i>	- Os tomadores de decisão, os juízes, acreditam que possuem informação simétrica (FURUBOTN e RICHTER, 2000, p.182). - Com diferentes níveis de informação, o mercado pode funcionar de forma incorreta (ARKELOF, 1970).

Quadro 2: VARIÁVEL PRESENTE NA TEORIA DE CONTRATO INCOMPLETO E SEUS EFEITOS.

Fonte: Pesquisa Bibliográfica (2008).

2.1.2 Assimetria Informacional

Existe na teoria de contrato incompleto a suposição de simetria de informação por parte da terceira parte, os juízes que avaliam as brechas entre os agentes envolvidos na relação (MASTEN, 1998). Os agentes, contudo, admitem haver *ex post* contingências futuras que não podem *ex ante* serem descritas no contrato (FURUBOTN e RICHTER, 2000).

O termo “assimetria de informação” foi investigado mais notoriamente por três pesquisadores norte-americanos: George Akerlof, da Universidade de Berkeley,

Joseph Stiglitz, da Universidade de Colúmbia, e Michael Spence, da Universidade de Stanford. O trabalho destes economistas foi reconhecido com o Prêmio Nobel de Economia em 2001, reforçando a importância do tema que revolucionou as teorias econômicas na década de 70.

Stiglitz (1987) discute o problema da informação assimétrica no mercado de trabalho. O autor afirma que a presença de assimetria de informação se torna um problema nas relações econômicas, pois dificulta o monitoramento do comportamento das partes contratantes e o monitoramento do cumprimento das metas acordadas.

O autor (1987) afirma que com a assimetria informacional, quando um agente possui alguma informação relevante que a outra parte da transação não conhece, a parte mais informada pode tirar proveito da relação de tal forma que a outra parte fica em desvantagem; um processo no qual há custos envolvidos, pois, no momento em que está presente a assimetria informacional, a parte que deseja buscar informações acabará sofrendo com custos de busca de informação.

Há, por outro lado, outros tipos de fenômenos decorrentes da informação assimétrica, o risco moral ou *moral hazard* e, à seleção adversa já mencionada, que abrem espaços para o comportamento oportunista dos agentes.

2.1.3 Oportunismo Potencial

Arrow (1985) diferencia as relações agente-principal em dois tipos: *hidden action* e *hidden information*. O risco moral corresponde ao oportunismo pós-contratual. Quanto à Seleção Adversa, ela se apresenta quando os indivíduos têm informações sobre suas características individuais que lhes permite agir de maneira oportunística antes do estabelecimento do contrato.

Esses dois tipos de problemas decorrentes da assimetria informacional são discutidos a seguir. O primeiro a ser abordado é a seleção adversa, em que o indivíduo não afeta a probabilidade com que um dado evento ocorre, pois a probabilidade é exógena.

2.1.3.1 Seleção Adversa

O primeiro estudioso a formalizar o problema de seleção adversa foi Akerlof (1970), que expôs o funcionamento do mercado de carros usados (*'the market for lemons'*) quando há assimetria de informação.

De acordo com Akerlof (1970), o comprador não consegue distinguir claramente, ou adequadamente um veículo que é de boa qualidade de um que é de má qualidade, sendo assim, o mercado acaba ofertando carros de má qualidade em um número maior que os de boa qualidade. Somado a isto é que, conforme o autor, o carro usado de boa qualidade tenderia a desaparecer do mercado e, numa situação de informação assimétrica total, o mercado terá somente carros de baixa qualidade.

Tal raciocínio se aplica a outros vários mercados e abriu uma nova fronteira na pesquisa econômica.

O custo de acesso à informação é quem gera o problema de seleção adversa e, o problema da seleção adversa se encontra no diferencial de risco entre os diferentes agentes econômicos, comenta Akerlof (1970). No aspecto contratual Furubotn e Richter (2000, p.181) afirmam que “o modelo de contrato de agência tipo seleção adversa lida com o oportunismo *ex-ante* do agente”. De acordo com Klein (1999), isto se deve a identificação da presença do risco moral em contratos anteriores. Esse oportunismo é advindo da assimetria informacional, afirma Akerlof (1970), que acrescenta que antes mesmo do contrato ser assinado, as relações já ficam afetadas devido o comportamento oportunista, pois uma parte sempre necessita de certas informações e a outra parte não as fornece.

Para que a seleção adversa possa ser evitada, Williamson (1985) afirma ser necessário à busca de mecanismos que reduzam as assimetrias, razão pela qual o problema de seleção ocorre. Então, para a redução do oportunismo pré-contratual o autor cita a sinalização (*signaling*) e a varredura (*screening*). Explica que o primeiro mecanismo está relacionado com os sinais, ou com as informações que o agente que está recebendo deve confiar quando o outro agente está sinalizando. A varredura é quando aqueles que querem informações fornecem incentivos de modo a atraí-las.

A redução da seleção adversa permite a melhoria da qualidade e do fluxo das informações, porém, esse processo é oneroso, afirma Williamson (1985). Quanto à redução de futuros custos, o mecanismo informal como a reputação quando percebida, pode auxiliar na diminuição de buscas por mecanismos formais (por exemplo, cláusulas contratuais North, 1990) para controlar a relação.

O surgimento de instituições ou mecanismos tais como agências de regulação, certificados diversos (ISO, escolas reconhecidas, por exemplo) garantias, investimento e desenvolvimento da marca, cadeias de hotéis e restaurantes, entre outras, tentam se contrapor a essa assimetria de informação.

Outro problema gerado pela existência da assimetria de informação investigado neste estudo, é o risco moral, este em que o indivíduo afeta a probabilidade com que um evento ocorra.

2.1.3.2 Risco Moral

Conforme a análise de Williamson (1985), que introduz o comportamento oportunista dos agentes existe duas situações quanto ao risco moral: a de se fugir de responsabilidades e, a de se tentar obter o máximo de benefícios.

Williamson (1985) afirma que o chamado oportunismo, tanto pode acontecer *ex-ante* quanto *ex-post*, e que ele nasce em função da dificuldade de definição dos direitos de propriedade, da presença de informação incompleta entre os que fazem parte de um acordo e, da dificuldade de monitoramento.

Esse assunto foi inicialmente analisado por Arrow (1963, 1968), no âmbito específico dos planos de saúde. De acordo com Arrow (1963), o mercado de saúde tem duas características que o tornam muito propício ao surgimento do risco moral. A primeira refere-se à assimetria de informação intrínseca (em geral, o paciente tem conhecimento sobre seu próprio estado de saúde que não revela à seguradora e, o médico, por sua vez, é responsável por decisões sobre as quais o paciente muitas vezes não tem controle). A segunda refere-se à imprevisibilidade dos gastos com saúde, tornando indispensável o estabelecimento de contratos de saúde.

A teoria institucionalista advoga como uma possível solução compensatória frente ao risco moral, o estabelecimento de três mecanismos: o monitoramento das

condições de execução das cláusulas contratuais; os mecanismos contratuais que buscam incentivar ações positivas, ou seja, visa o alinhamento de incentivos; e, a integração entre as partes, o mecanismo *join-ventures* (WILLIAMSON, 1985).

Besanko et al. (2006) afirmam que o mecanismo *joint venture* é uma aliança estratégica que visa organizar transações complexas, onde duas ou mais empresas concordam em colaborar num projeto e dividir informação e recurso de produção, sendo as empresas separadas juridicamente.

Por outro lado, o *joint venture* pode envolver indústrias do mesmo mercado ou de ramos de negócios completamente diferentes. Comparando-se com a prática de terceirização, esse mecanismo sofre de maiores riscos quanto ao problema de vazamento de informação à medida que se diminui o controle sobre a ação desses agentes (BESANKO et al., 2006).

Outro pressuposto presente na teoria de contrato incompleto é o chamado custo de transação. Conforme Coase (1960), os custos de transação são afetados pelo sistema legal e por normas não positivadas, que recaem sobre a alocação do direito de propriedade. Quando se estuda direitos de propriedade é necessário compreender a existência de custos de transação.

2.1.4 Custos de transação

Conforme Allen (1999), o termo custos de transação na definição neoclássica significa a ação de negociar através do mercado. Coase (1937) e Williamson (1985) foram os que deram origem a este foco na teoria econômica.

Toda transação compreende custos. Entende-se como custos de transação todo o custo existente ao transacionar algo com alguém; tidos como custos de estabelecer e manter direitos de propriedade (BARZEL, 1997).

Conforme Coase (1960), os custos de transação podem ser afetados por normas legais de coerção pública e também privada, que recaem sobre a alocação dos direitos de propriedade.

A respeito das normas de coerção pública, Coase (1960) afirma que são geradas pelo Estado na tentativa de corrigir falhas eventuais de mercado advindas de monopólios naturais e, externalidades, ou seja, problemas que afetam o coletivo.

Tal forma de regulação se concentra em construir normas que maximizem o bem estar público, em geral os altos custos privados.

Para os autores Furubotn e Richter (2000), os custos de transação e os direitos de propriedade são tidos como elementos básicos da Nova Economia Institucional (NEI), além das relações contratuais.

Na literatura da NEI, North (1993) explorou a importância das instituições para o desenvolvimento socioeconômico, o seu impacto no controle dos custos de transação e, portanto, na alocação dos direitos de propriedade.

Custos de transação para Barzel (1997) são custos de transferir, capturar, proteger, estabelecer e manter direitos de propriedade. Para o autor, uma vez que os direitos são definidos e formalizados, cabe ao Estado garantir os direitos alocados.

Ocorre que custos de transação raramente são baixos e, frequentemente, os direitos de propriedade não são bem definidos. Quando os recursos são muito escassos e a demanda pelo direito de propriedade é muito elevada, os custos de transação relacionados aos usos e fins sobre esses recursos serão muito elevados, o que inviabiliza os investimentos (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN, 2005).

Com relação à compreensão sobre custos de transação, Coase (1960) concluiu que deve haver custos para usar o mercado que podem ser eliminados usando-se a empresa, estes conhecidos como custos de transação.

Conforme o autor, quando os custos de transação são baixos, os agentes envolvidos buscam maximizar sua função utilidade. Já, quando os custos de transação são zero, a distribuição dos recursos independe da distribuição dos direitos de propriedade. Coase (1960) afirma que uma alocação econômica eficiente será alcançada, independentemente o que diz os direitos de propriedade ou a regulamentação vigente.

Besanko et al. (2006) afirmam que os custos de transação incluem as diversas consequências do comportamento oportunista, assim como os custos de tentar evitá-lo, o que significa que toda contratação incompleta, envolve custos de transação e estes podem enviesar a tomada de decisões econômicas.

Estão relacionados aos custos de transação: os ativos específicos em relacionamento, e relacionados a estes, a quase-renda e o problema de apropriação ou *holdup problem* (WILLIAMSON, 1996; MILGRON e ROBERTS, 1992).

Ativo específico em relacionamento é o investimento feito para apoiar uma transação e que pode assumir quatro formas: especificidade de localização; de ativo físico; ativos dedicados; e, de ativo humano (BESANKO et al., 2006). De acordo com Besanko et al. (2006, p. 145), sempre que uma transação envolve ativos específicos em relacionamento, as partes não podem trocar os parceiros do negócio sem custos. Além disso, os autores afirmam que:

- a) *Especificidade de localização*: refere-se aos ativos localizados um do lado do outro para economizar os custos com transporte e estoque, ou ainda, para tirar vantagem da eficiência de processamento. O autor exemplifica citando a produção tradicional de aço em que os fornos, um do lado do outro, além das unidades de fundição e usinagem, economizam no custo de combustíveis.
- b) *Especificidade de ativo físico*: refere-se aos ativos cujas propriedades físicas ou de projeto são moldadas para uma transição particular.
- c) *Especificidade de ativos dedicados*: investimento em uma fábrica ou equipamento para satisfazer um comprador em particular, em que, sem a promessa do negócio desse comprador em particular, o investimento não será rentável.
- d) *Especificidade de ativo humano*: refere-se aos casos em que um trabalhador ou um grupo de trabalhadores adquiriu habilidades, *know-how* e informações que são mais valiosos dentro de um relacionamento em particular do que fora dele. Afirma que tal especificidade tanto inclui habilidades tangíveis como também intangíveis, exemplo, as rotinas não escritas e os procedimentos operacionais “padrão” de uma organização.

Para compreensão do conceito de Quase-renda é importante lembrar do conceito de renda, entendido por Besanko et al. (2006) como sendo o lucro que se espera ter, presumindo que tudo o que foi planejado ocorrerá. Enquanto a quase-

renda é a diferença entre o lucro que se obtém da primeira melhor opção, a planejada, e o lucro da segunda melhor opção.

A respeito do termo *hold up* Macleod (2002) explica que quanto maior a especificidade, menor é a possibilidade de aplicação alternativa do ativo, desta forma, a diferença também será maior entre a primeira e a segunda melhor alternativa, a melhor quase-renda. Neste cenário, o autor afirma que a parte investidora do ativo por ter feito investimentos específicos fica presa na relação contratual estando sujeita a expropriação de quase-renda. Essa captura no *ex post* é o *hold-up*.

Por outro lado, sempre que um ativo não é específico em relacionamento, Besanko et al. (2006) explicam que o lucro que a empresa poderia obter utilizando este ativo na melhor opção seria o mesmo na segunda melhor alternativa, sendo desta forma, a quase-renda igual a zero.

Porém, os mesmos autores afirmam que sempre que se investe em um ativo específico em relacionamento, a quase-renda deve ser positiva, ou seja, ela sempre obterá mais de sua melhor alternativa. E, acrescentam que, quando a quase-renda é grande, a empresa acaba perdendo bastante se tiver que apelar para a sua segunda melhor opção. Assim, abre-se espaço inclusive, do parceiro de intercâmbio explorar essa quase-renda por meio do *hold-up*.

Conforme Besanko et al. (2006) são três as formas de exploração:

- Tentar explorar o parceiro renegociando os termos de uma transação;
- Quando os contratos são incompletos, permitindo assim a violação; e,
- Quando a transação gera quase-renda para seu parceiro de negócio.

Segundo Besanko et al. (2006), o problema da apropriação ou *hold-up problem* aumenta os custos de transação de mercado dando como exemplo disto, o aumento de dificuldade de negociações de contrato e, o aumento da frequência de renegociações de contrato.

No caso de pressões para uma renegociação, a parte que possui o ativo específico tende a ceder sabendo-se que o lucro na segunda alternativa é ainda maior (MILGRON e ROBERTS, 1992). Conforme Milgron e Roberts (1992), a especificidade do ativo, quando elevada, também aumenta a probabilidade da outra

parte aproveitar as brechas dos contratos, incompletos, para expropriação de valor, ou seja, de captura.

2.1.5 Direitos de Propriedade imperfeitamente definidos

Conforme Grossman e Hart (1986), problemas de incompletude contratual são resolvidos por uma realocação apropriada do poder de barganha em uma relação, por meio dos direitos de propriedade.

Segundo Barzel (1989), direitos e propriedades não perfeitamente seguros desestimulam os investimentos, dado que seus custos são crescentes, o que traz importantes consequências sobre o desempenho econômico.

Em outras palavras, à medida que se busca maior segurança sobre qualquer tipo de direito de propriedade, maiores serão os custos. Por outro lado, quando na presença, por exemplo, de títulos mais seguros, há um maior incentivo em se investir em tal direito, exemplo, uma propriedade, uma terra; o que mostra como o comportamento dos agentes é afetado pelos direitos de propriedade.

Conforme Zylbersztajn e Sztajn (2005), direitos de propriedade seguros e bem definidos, incluindo o direito de vender ou transferir a propriedade farão com que o recurso venha a ser alocado ao uso que gere mais bem-estar.

Portanto, os autores (2005) concluem que, o direito de propriedade é entendido como sendo uma condição necessária, mas não suficiente para o uso eficiente dos recursos, pois é necessário que este seja transferível para aqueles que operam com maior produtividade, o que em determinadas situações não é possível em função dos custos de transação.

Desta forma, os direitos de propriedade só são efetivos quando é positiva a relação entre seus benefícios e custos. Por outro lado, os arranjos contratuais procuram definir a transferência de direitos de propriedade e têm a responsabilidade de conduzir o relacionamento entre as partes (ZYLBERSZTAJN e SZTAJN, 2005).

Os problemas de incompletudes contratuais conforme Grossman e Hart (1986) são resolvidos pela realocação do poder de barganha em uma relação através dos direitos de propriedade, como já destacado. Para Tirole (1999), os direitos de propriedade podem afetar a eficiência da troca.

Assim, na presença de custos de transação, os direitos não são perfeitamente delineados, o que exige esforços de proteção (BARZEL, 2003).

A economia reflete os direitos de propriedade como sendo escolhas exercidas sobre recursos escassos. Desta forma, quando os agentes econômicos estão realizando suas escolhas, eles consideram também as instituições visto que elas são os códigos de conduta existentes na sociedade, responsáveis pelas interações humanas (NORTH, 1990).

2.1.6 Instituição Potencial

Conforme North (1990, p.4), as instituições “são os códigos de conduta e comportamento, as leis e procedimentos esperados, que representam a regra geral para interações”. O autor afirma que elas podem ser tanto formais quanto informais; uma baseada nos contratos e a outra na chamada reputação; por exemplo: a primeira baseia-se nas cláusulas de um contrato e a segunda em códigos de conduta.

Da mesma forma, o autor (1990) afirma que as instituições também podem ser criadas, como a constituição de um país, e surgem ao longo do tempo. De acordo com Greif (2002), graças a análise histórica é possível identificar o desenho institucional e os seus efeitos sobre o desempenho econômico.

Além disso, North (1990) e, Greif (2002) afirmam que as instituições determinam as “regras do jogo” e atuam como redutoras de incertezas.

Conforme comentado anteriormente, parte central do funcionamento das instituições é a coerção ou *enforcement*. A teoria de contrato incompleto foca o impacto de mecanismos de *enforcement*, externo ao desenho do contrato, assumindo que a terceira parte nem sempre é capaz de avaliar e julgar de forma adequada as possíveis divergências do acordo.

Além da variável coerção que, conforme Tirole (1999) é responsável pelo funcionamento das instituições, existem outras variáveis presentes na teoria de contrato incompleto, apresentadas no Quadro 3:

Variáveis	Fenômeno
Coerção ou enforcement	• Fazer valer aquilo que está no contrato (TIROLE, 1999). • Atua como restrição ao comportamento dos agentes (TIROLE, 1999). • São penas realizadas com custo (BROSSEAU e FARES, 2000).
Instrumento privado	Contratos incompletos geram problemas de <i>enforcement</i> e implementam compromissos vagos, de difícil verificação (BROSSEAU e FARES, 2000, p.11). Assim, o ordenamento privado complementa ou substitui a proteção legal.
Princípios comportamentais	• São também de difícil verificação visto que não especificam um conjunto preciso de ações havendo assim, a necessidade de um supervisor para investigar a completude (BROSSEAU e FARES, 2000).

Quadro 3: **VARIÁVEIS PRESENTES NA TEORIA DE CONTRATO INCOMPLETO E SEUS EFEITOS.**
 Fonte: Pesquisa Bibliográfica (2008).

Cada variável apresentada gera um tipo específico de fenômeno, conforme mostra o Quadro 3. Quanto aos exemplos de coerção, pode-se citar tanto um tipo de arranjo contratual, quanto uma ordem por meio de hierarquia (TIROLE, 1999). Quanto ao princípio comportamental, um exemplo é a cooperação entre as partes (BROSSEAU e FARES, 2000).

O conjunto desses pressupostos da teoria de contratos incompletos se aplica a diversos contextos específicos, como os processos de terceirização, foco desta dissertação.

2.2 CONTRATOS INCOMPLETOS NA TERCEIRIZAÇÃO

No que diz respeito às pesquisas voltadas ao tema Contratos Incompletos na terceirização, Masten (1999) trata da ligação entre a forma e a execução do contrato. Conforme o autor, a escolha dos termos do contrato dependerá em parte, das regras legais e políticas de coerção que elas esperam que os tribunais sigam, enquanto, ao mesmo tempo, as práticas de coerção dos tribunais dependerão de como eles percebem o propósito e os impedimentos do contrato.

Masten (1999) afirma que a análise das leis contratuais e da execução dos contratos pressupõe uma teoria de comportamento de contrato, e vice-versa. Além disso, conforme o autor (1999) existem três categorias quanto à perspectiva de contratos: a primeira consiste num modelo formal associado com o agente principal e assimetria de informação, incluindo teorias tanto de contrato completos como incompletos; a segunda, converge no contrato implícito das leis e literaturas

econômicas de lei contratual e coerção; a terceira consiste na abordagem relacional associada com os custos de transação.

Outra contribuição é oferecida por Gefen et al. (2008), que abordam características de relações entre empresa contratante e sua contratada para a terceirização de serviços. Os autores afirmam que o aumento da familiaridade entre as empresas pode aliviar preocupações quanto aos contratos incompletos, além disso, eles sugerem desenvolver o conhecimento prévio, para reduzir o risco de seleção adversa, aumentar a confiança sobre o comportamento futuro e, logo, reduzir o risco moral.

Quanto à relação entre especificidade de ativos e contratos, Barthélemy e Quélin (2006, p. 1777) afirmam que quando o primeiro aumenta, o segundo torna-se progressivamente complexo sendo que isto se deve a três fatores:

- 1) Futuros contratos devem ajudar a diminuir a possibilidade de comportamento oportunístico pelo vendedor (KLEIN, 1996, 2000, apud BARTHÉLEMY; QUÉLIN, 2006, p. 1777);
- 2) Futuros contratos devem permitir que clientes evitem dependência de um vendedor (ANDERSON, 1985, apud BARTHÉLEMY; QUÉLIN, 2006, p. 1777); e
- 3) Futuros contratos devem ser suficientemente flexíveis para responder a mudanças do ambiente (MACLEOD, 2000, apud BARTHÉLEMY; QUÉLIN, 2006, p. 1777);

Barthélemy e Quélin (2006) também afirmam que é importante notar que instrumentos de governança podem ser usados como mecanismos complementares ou substitutos de contratos complexos (BACKER et al., 2002; POPPO e ZENGER, 2002, apud BARTHÉLEMY; QUÉLIN, 2006, p. 1777); e, que tais mecanismos envolvem a confiança (CLARK, 1993; GULATI, 1995; NOTEBOORN et al., 1997; UZZI, 1997, apud BARTHÉLEMY; QUÉLIN, 2006, p. 1777); a reputação refém (KLEIN, 2000, apud BARTHÉLEMY; QUÉLIN, 2006, p. 1777); e somente uma “sombra do futuro” (HEIDE e MINER, 1992, p.265, apud BARTHÉLEMY; QUÉLIN, 2006, p. 1777), ou seja, há conhecimento apenas de certas contingências.

Em relação aos contratos de terceirização, Barthélemy e Quélin (2006, p.1777) afirmam que a Literatura econômica sugere cinco tipos de cláusulas:

- 1) Cláusulas de Controle (Halvey e Melby, 1996, apud BARTHÉLEMY; QUÉLIN, 2006, p. 1777);

- 2) Cláusulas de Incentivo (Klein e Leffler, 1981, apud BARTHÉLEMY; QUÉLIN, 2006, p. 1777);
- 3) Cláusulas de Preço (Joskow, 1988b, apud BARTHÉLEMY; QUÉLIN, 2006, p. 1777);
- 4) Cláusulas de Flexibilidade (Joskow, 1988a, apud BARTHÉLEMY; QUÉLIN 2006, p. 1777);
- 5) Fim de cláusulas contratuais (Masten, 1988; Wiggins, 1991, apud BARTHÉLEMY; QUÉLIN, 2006, p. 1777).

Outra contribuição é oferecida por Saussier e Bréchemier (1999) que analisaram várias práticas contratuais em vários tipos de serviços, dentre eles, serviços de solo (terra) para quatro companhias aeronáuticas européias. A partir da teoria de contrato incompleto eles deram ênfase ao papel das dimensões de transações não contratáveis para entender por que transações que não envolvem investimento específico podem ser percebidas como ativos internos. Os resultados encontrados mostram que mesmo sem um alto nível de investimentos específicos, a integração vertical pode ser escolhida para evitar comportamento oportunístico, quando dimensões cruciais de serviços são não contratáveis, por exemplo, a qualidade. Dentro dessa ótica os autores encontraram resultados que confirmaram que a “não contratabilidade” é uma condição suficiente e necessária para integração.

Por outro lado, os autores concluíram que o comportamento oportunístico potencial tem um grande efeito no excedente de uma das partes. Em outras palavras, concluíram que a “não contratabilidade” pode ser um determinante crucial da corporação, assim como a incerteza e os investimentos específicos.

A partir dos resultados encontrados no estudo sobre as quatro companhias aeronáuticas européias, Saussier e Bréchemier (1999) afirmam que, a teoria de contrato incompleto e a teoria dos custos de transação são complementares.

Especificamente em relação aos contratos incompletos, com foco na troca e no controle entre as empresas, Arruñada, Garicano e Vasquez (2001) afirmam que nos contratos incompletos, aspectos relacionais adquirem maior importância na compreensão do processo de troca. Para os autores esses aspectos diminuem preocupações com litígios visto que uma das partes assume o papel de tribunal de primeira instância em que mecanismos de punição são trazidos para controlar as ações da outra parte.

Ainda quanto ao controle das partes por meio do contrato, Fama e Jensen (1983) afirmam que o principal objetivo de se controlar o agente por meio do contrato é especificar os direitos das partes, o sistema de acompanhamento das ações dos agentes, incluindo o grau de gerenciamento de incentivos alinhados com o interesse do proprietário.

Como um todo, essas contribuições que focam o contexto da terceirização são convergentes com os aspectos sobre Contratos Incompletos já discutidos, e em conjunto eles nortearam a construção do esquema conceitual que baseou a investigação proposta nesta dissertação.

2.3 ESQUEMA CONCEITUAL

A partir da investigação a respeito dos fenômenos e variáveis da teoria de Contrato Incompleto, abaixo segue o esquema conceitual que será seguido neste estudo.

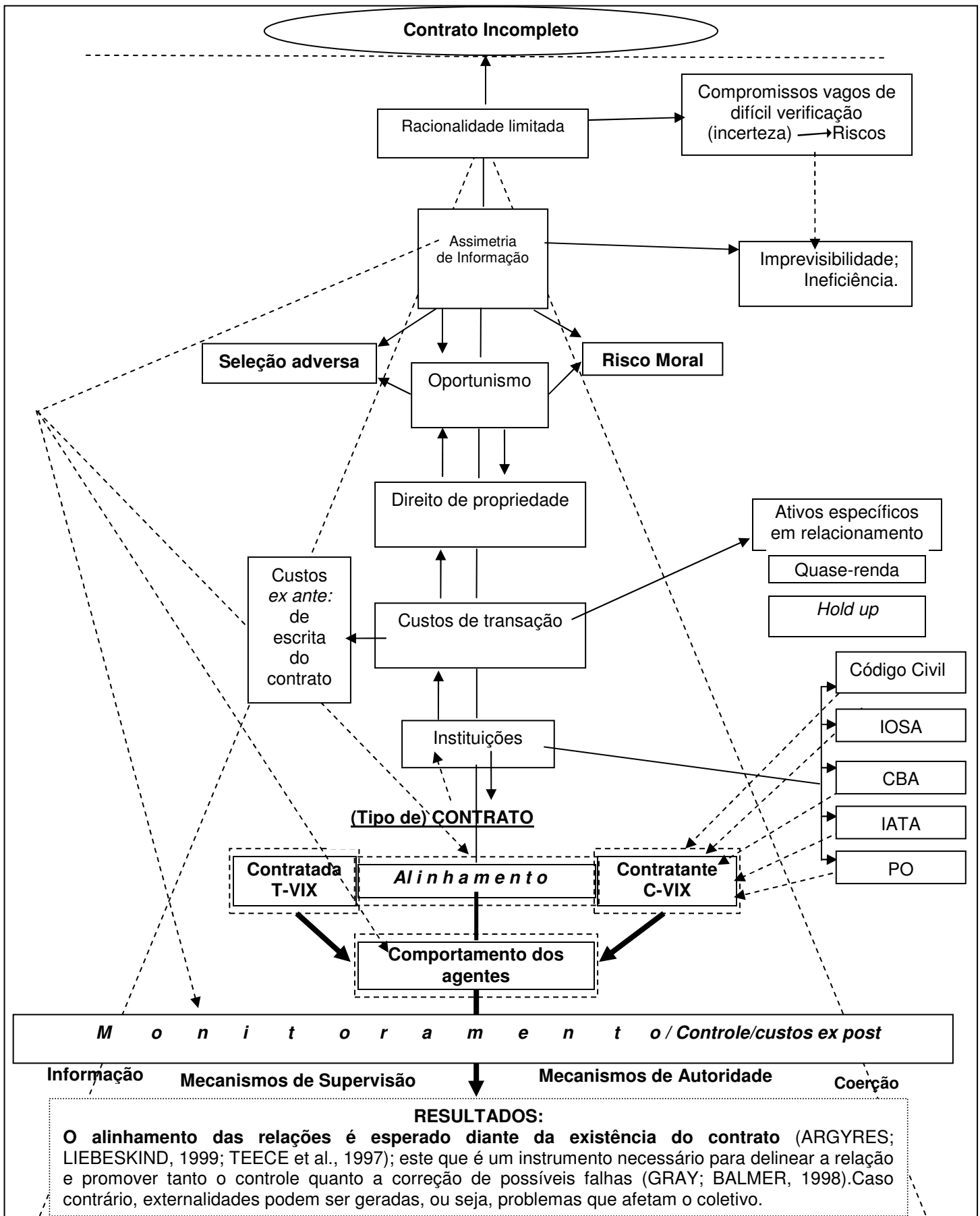


Figura 4: Esquema Conceitual.

Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 4 revela o esquema conceitual com as variáveis e os fenômenos identificados a partir da análise do referencial teórico. Essa análise levou a pressupostos que permitiram a definição das condicionantes a serem analisadas na prática das empresas.

Conforme Argyres e Liebeskind (1999) e Teece et al. (1997), os contratos constituem a “regra do jogo”, disciplinando as transações. A partir dos pressupostos da teoria de contrato incompleto, fenômenos como: seleção adversa (AKERLOF, 1970; JENSEN e MECKLING, 1976); risco moral (WILLIAMSON, 1985); e, *hold-up* (WILLIAMSON, 1996; MILGRON e ROBERTS, 1992; MACLEOD, 2002), assim como, as variáveis: informação; comportamento; monitoramento ou supervisão; incerteza (BROSSEAU e FARES, 2000) e *enforcement* ou coerção (NORTH, 1993) foram identificados. Em seguida, esses elementos foram comparados no caso investigado, compondo os elementos condicionantes que foram analisados na prática.

Os pressupostos ‘racionalidade limitada’ e o ‘oportunismo’ levam as partes a perigos futuros. Conforme Williamson (1985) é importante criar estruturas de governança que visem minimizar tais perigos. Nesta dissertação eles foram identificados por meio da pesquisa de campo, que incluiu a análise dos contratos.

2.4 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

Para que as relações entre o contrato e as práticas a ele associadas possam ser abordadas, cabe apresentar os pressupostos teóricos que norteiam a investigação, ou seja, o que se espera encontrar na prática a partir da teoria analisada.

TEORIA DE CONTRATOS INCOMPLETOS

ESPERA-SE NA PRÁTICA:

BROSSEAU e FARES (2000)	Contratos incompletos geram 'problemas de <i>enforcement</i> ': compromissos vagos de difícil verificação levam a uma coerção de difícil verificação.	No contrato: cláusulas com compromissos vagos, e consequentemente, na prática , dificuldade em se controlar as ações dos agentes quanto aos compromissos definidos.
	Contratos incompletos fazem uso de mecanismos de autoridade e princípios comportamentais.	No contrato: cláusulas de controle; ou ainda, um arranjo contratual com regras que objetivam direcionar o comportamento dos agentes. Na prática: supervisão, monitoramento, cooperação e autoridade por meio de hierarquia.
	A teoria de contrato incompleto tem como foco o impacto de mecanismos de enforcement, externo ao desenho do contrato, e assume que a terceira parte nem sempre é capaz de avaliar e julgar de forma adequada as possíveis divergências do relacionamento devido à racionalidade limitada que gera incertezas.	Na prática: As instituições que cercam as empresas, como por exemplo, a ANAC (em 2006 era o DAC), a IOSA - Auditoria Internacional de Segurança Operacional da IATA, ou os juízes numa resolução de conflitos das partes contratantes, não conseguindo avaliar de forma adequada as contingências envolvidas por haver assimetria de informação. Assim, uma das partes do relacionamento prefere agir como tribunal de primeira instância para resolver os conflitos sem demoras. Além disso, prefere arcar com os custos de monitoramento e mensuração.
FURUBOTN e RICHTER (2000) WILLIAMSON (1985)	Admite a existência de incertezas, havendo dificuldade das partes em verificar ex post compromissos definidos. Para redução do risco de seleção adversa: sinalização e varredura. Para redução do risco moral, monitoramento das condições de execução das cláusulas contratuais e cláusulas que visam ações positivas.	No contrato: incertezas ou cláusulas não-contratáveis como a qualidade. Na prática: dificuldade na ação de cobrança e monitoramento das metas em contrato, além da presença de risco moral em que os indivíduos tentam fugir se suas responsabilidades e tiram o máximo de proveito da relação; e da seleção adversa advinda do custo de busca de informação por haver assimetria de informação gerando incertezas. Para diminuição da assimetria de informação encontrar na prática o mecanismo de sinalização, varredura, o monitoramento das condições de execução das cláusulas contratuais, mecanismos contratuais que visam incentivar ações positivas e a familiaridade entre as partes.

Quadro 4: **PRESSUPOSTOS TEÓRICOS: O QUE SE ESPERA ENCONTRAR NA PRÁTICA A PARTIR DA TEORIA ANALISADA..**

Fonte: Referencial Teórico investigado (2006-2008).

TEORIA DE CONTRATOS INCOMPLETOS

ESPERA-SE NA PRÁTICA:

MASTEN (1999)	A respeito dos modelos de contrato que permitem renegociação, a vertente teórica de contrato incompleto tem servido para uma análise formal de alternativa organizacional e arranjo institucional.	No contrato e na prática: presença dos pressupostos e variáveis da teoria apresentados no esquema conceitual e analisados no capítulo 2.
HARTE e MOORE (1988); TIROLE (1999).	Levam ao aparecimento de instituições (HART e MOORE, 1988). Conforme Tirole (1999) as instituições buscam direcionar o comportamento individual por meio de regras formais e não formais	No contrato: arranjo contratual, este que é considerado na teoria como sendo um tipo de instituição, além de regras formais tidas por North (1990) como sendo as leis e direitos de propriedade e, regras informais como os códigos de ética e tabu, por exemplo, além de formas de conduta. Na prática: procedimentos, normas.
GROSSMAN e HART (1986); BRÉCHEMIER; SAUSSIER (1999).	Problemas de incompletude contratual são resolvidos por uma realocação apropriada do poder de barganha em uma relação, por meio dos direitos de propriedade. Na data 0, as partes assinam o contrato e muitas das transações são difíceis de serem descritas. Na data 1, o contrato é renegociado diante da inexistência de certas especificações.	Renegociações.
BESANKO et al., (2006).	Os custos de transação incluem as diversas consequências do comportamento oportunista, assim como os custos de tentar evitá-lo, o que significa que toda contratação incompleta, envolve custos de transação e estes podem enviesar a tomada de decisões econômicas.	Custos de transação <i>ex ante</i> (escrita do contrato) e <i>ex post</i> (amarras contratuais, prática de monitoramento).
HARTE e MOORE (1988); TIROLE (1999).	Problemas de contrato incompleto têm implicações importantes para a eficiência econômica de longo prazo, além de prover explicações a respeito do aparecimento de algumas instituições.	Riscos, perdas e Instituições.

Continuação - Quadro 4: **PRESSUPOSTOS TEÓRICOS: O QUE SE ESPERA ENCONTRAR NA PRÁTICA A PARTIR DA TEORIA ANALISADA.**

Fonte: Referencial Teórico investigado (2006-2008).

Na busca por compreender a maneira pela qual as condicionantes foram estabelecidas em contrato e se materializaram na prática, de acordo com a teoria, é necessário focar os seguintes aspectos: a assimetria de informação e seus impactos no comportamento dos agentes; os efeitos da prática de monitoramento e mecanismos de ordenamento privado como penalidades ao contratado, assim como a familiaridade das partes quanto às normas, leis, cláusulas contratuais, o tipo de coerção para fazer valer o contrato e o tempo da relação.

Assim, diante deste esquema conceitual (Figura 4) e, a partir daquilo que se espera encontrar na prática (Quadro 4), definiu-se o direcionamento metodológico da pesquisa de campo, discutido a seguir.

Capítulo 3

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo tem como escopo **a relação contratual e prática entre uma empresa aérea e uma de suas terceirizadas** no transporte de bagagens. A Figura 5 apresenta o direcionamento metodológico deste estudo, em que se realizou a Análise de Conteúdo para que fosse possível tratar da questão problema desta dissertação.

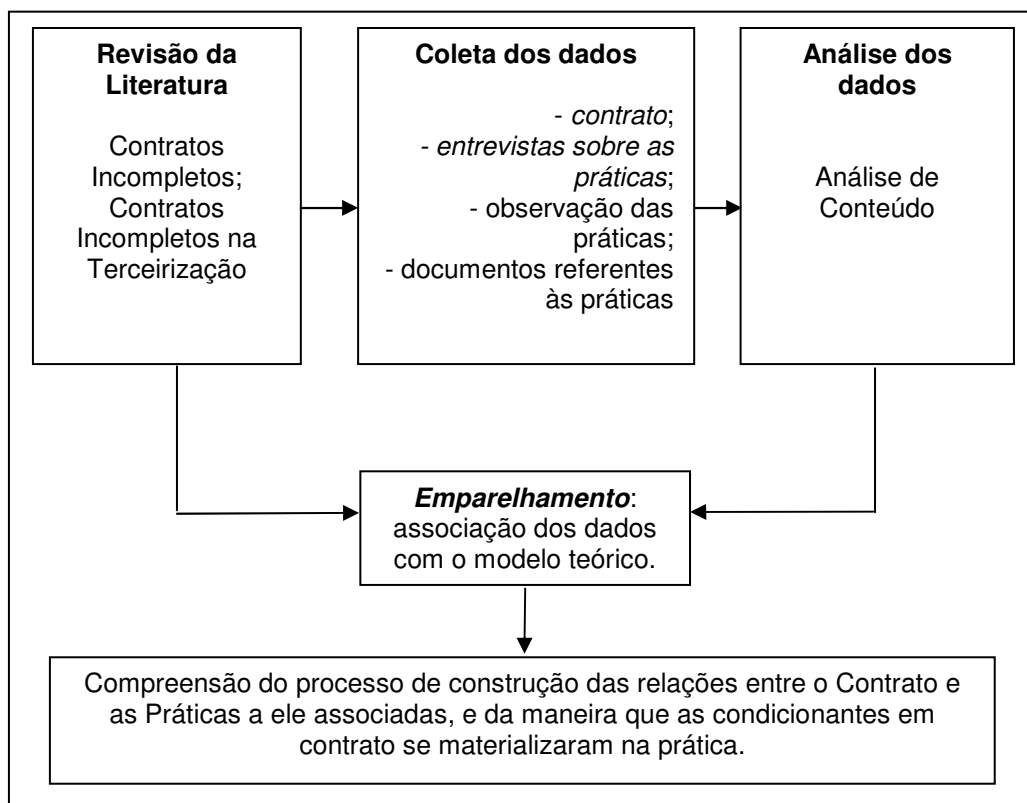


Figura 5: Método do Estudo
Fonte: Elaborada pela autora (2008).

Após construir o referencial teórico, foi possível identificar pontos chaves de análise para definir as técnicas e desenvolver os instrumentos necessários para a coleta de dados (Apêndice A e B). Em seguida, esses dados foram analisados por meio da Análise do Conteúdo (Bardin, 1977) e confrontados com o modelo teórico apresentado no esquema conceitual, para se alcançar o objetivo proposto nesta dissertação. Cada uma dessas escolhas metodológicas será detalhada a seguir.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

A natureza de pesquisa escolhida foi a qualitativa, que busca descrever a complexidade de determinado problema, possibilita maior nível de profundidade e compreensão de particularidades do comportamento dos indivíduos, analisa a interação de certas variáveis, compreendendo e classificando processos dinâmicos vividos por grupos sociais (RICHARDSON, 1999).

De acordo com Flick e Steinke (2000), o método de pesquisa deve se adequar ao objeto de estudo, e a pesquisa qualitativa é caracterizada por um espectro de métodos e técnicas que são aptos ao caso específico, pois permitem um aprofundamento em um caso específico, foco do objetivo geral deste estudo.

3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA

O presente estudo de caso é descritivo, ou seja, seu objetivo é “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses, envolvendo levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado” (GIL, 2002, p.41).

A pesquisa descritiva busca descrever as características de grupos relevantes, estimar a porcentagem de unidades em uma população específica e fazer previsões específicas tendo como principal objetivo a exposição de um fenômeno (MALHOTRA, 2004, 2006).

Quanto à técnica de estudo de caso, os autores Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) afirmam que ela auxilia o pesquisador a chegar a um maior aprofundamento do tema investigado, visto que apreende grande número de informações sobre o assunto.

Para Beuren (2004), o estudo de caso tem como característica a concentração em um único caso, e é uma técnica procurada por aqueles que desejam aprofundar seus conhecimentos sobre ele. Entretanto, Beuren (2004) acrescenta que o fato de se aprofundar em um caso único é uma limitação, visto que seus resultados não podem ser generalizáveis a outros fenômenos, conforme já

mencionado. Ocorre, contudo, que o presente estudo busca compreender um contrato específico (e em um aeroporto específico) que possui as mesmas cláusulas contratuais das demais empresas contratadas pela companhia aérea, o que torna possível generalizar as análises aqui apresentadas, conforme detalhado no item 4.2. Conforme Yin (1994), essa generalização analítica é característica de múltiplos casos, ou seja, que seguem uma lógica de reprodução.

Para ampliar a legitimidade dos dados coletados, a presente pesquisa buscou a estratégia de triangulação de dados para que fosse possível a emergência de novas perspectivas relacionadas ao objeto de estudo. Tal estratégia faz uso de pelo menos três fontes para o levantamento e o cruzamento dos dados (VERGARA 2006). Nesta dissertação as fontes escolhidas foram a observação, entrevistas e coleta de documentos, contrato e relatórios de irregularidades com bagagens dos clientes em Vitória-ES.

De acordo com Vergara (2006, p. 259), a triangulação:

- Permite a emergência de novas perspectivas relacionadas ao objeto de estudo;
- Permite a obtenção de dados de natureza qualitativa quanto quantitativa;
- Exige do pesquisador experiência para identificar a origem das divergências, bem como para detectar se dizem respeito às limitações da pesquisa ou se constituem contribuições ao estudo.
- Exige, em geral, um tempo maior para a realização da pesquisa, bem como maiores recursos financeiros.

Vergara (2006, p.259) também afirma que a triangulação permite a verificação da validade interna e externa, embora não as garanta. Além disso, é uma estratégia de pesquisa denominada de abordagem multimétodos e pode ser explorada como uma alternativa para obter novas perspectivas, ou novos conhecimentos (VERGARA, 2006).

Os dados coletados a partir da triangulação foram tratados por meio da técnica de Análise de Conteúdo, seguindo a proposta de Bardin (1977). A autora afirma que se trata de uma técnica que utiliza dados em unidades que podem ser manipuladas, por exemplo, fazendo-se uso de “temas”. Bardin (1977) afirma que esses temas são recortes baseados no referencial teórico.

A partir da análise de conteúdo do contrato, das observações ligadas ao roteiro de monitoramento criado com base no contrato, além dos procedimentos

operacionais criados pela contratante e dos resultados alcançados pelas partes quanto às metas do contrato, foi possível identificar 23 temas gerais de análise:

- Tipo de Contrato e Tipos de Cláusulas (Dados);
- Experiência anterior do negócio por parte das empresas (Assimetria de Informação);
- Tempo de Parceria (em anos), (Dados);
- Data do último contrato (Dados);
- Número de contratos (Dados);
- Complexidade (em páginas), (Dados);
- Cláusulas de rescisão contratual (Incerteza);
- Número de Cláusulas sobre dimensões cruciais de serviços não contratáveis, por exemplo, a qualidade (Incerteza);
- Tipo(s) de Padrão(ões) exigido(s) quanto à execução das atividades contratáveis (Incerteza);
- Número e Tipos de Metas (Oportunismo);
- Cláusulas de Indenização (Especificidade de Ativos);
- Ativos de Capital Humano (Especificidade de Ativos);
- Riscos envolvidos na relação (Incerteza);
- Quantas negociações foram realizadas pela contratante (Frequência das transações);
- Quantas negociações foram realizadas pela contratada (Frequência das transações);
- Principais causas de renegociações motivadas pela contratante (Frequência das transações);
- Principais causas de renegociação motivadas pela contratada (Frequência das transações);
- Cláusulas de Monitoramento (Monitoramento);
- Frequência da realização de monitoramento (Monitoramento);
- Ferramentas utilizadas no monitoramento (Monitoramento);
- Monitoramento das atividades da contratada (Monitoramento);
- Número de Cláusulas referentes ao não cumprimento das atividades (Supervisão/ Punição), e
- Possibilidade de serem revistas as cláusulas contratuais (Racionalidade Limitada).

Conforme Bardin (1977, p. 38) “a análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça”. Bardin (1977) afirma que é uma análise que tenta compreender os jogadores ou o ambiente do jogo num momento determinado. Isso indica a importância dos critérios adotados para a escolha dos sujeitos de pesquisa, ou seja, aqueles que devem estar ligados ao foco de análise ou que sejam capazes de fornecer informações sobre ele. A partir dessa escolha eles foram observados e/ou entrevistados.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Como abordado inicialmente, o objeto de análise deste estudo se resume em quatro elementos: o **contrato**, em que foram investigados os temas descritos no item 3.2; **as práticas das empresas, seus resultados** e, a **assimetria informacional** presente desde o nível gerencial até o operacional, tanto na empresa contratante quanto na contratada, a respeito do que sabem sobre os procedimentos e metas com bagagens.

Esse foco de análise visa identificar de que maneira as condicionantes estabelecidas em contrato se materializam na prática cotidiana do relacionamento. Diante desta intenção se faz necessário pontuar quais são os indivíduos envolvidos com as metas cobradas em contrato a respeito do cenário de embarque e desembarque de bagagens. A Figura 6, a seguir reproduz esse cenário, destacando elementos que envolvem aspectos contratuais, ilustrando o fluxo de operações de bagagem (foco deste estudo) e os funcionários envolvidos no processo, incluídos no grupo de sujeitos de pesquisa.

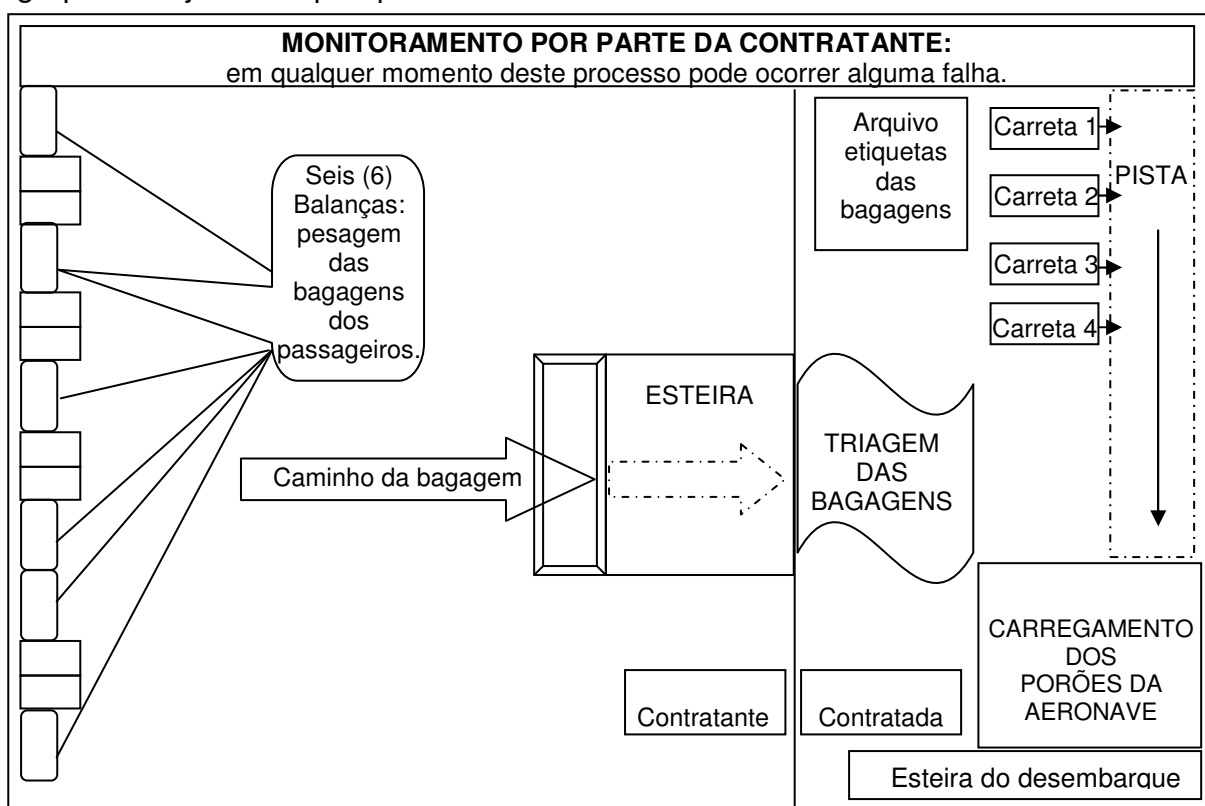


Figura 6: Desenho operacional das atividades da contratante “C-VIX” até o início da atividade nº ‘1’ da contratada “T-VIX”: Triagem; em seguida, a Atividade nº2 envolvendo as carretas onde as bagagens são colocadas; Atividade nº3, relacionada ao transporte das carretas na pista do aeroporto e, por fim, Atividade nº4 da terceirizada, o carregamento e descarregamento dos porões, todas sendo monitoradas pela contratante.

Fonte: dados da pesquisa.

Como base na Figura 6, o grupo inicial de sujeitos desta pesquisa, envolvido com o embarque e desembarque das bagagens, foi composto pelos seguintes sujeitos:

- a. os funcionários da contratante que estão na posição de *check in*, visto que eles são os primeiros que entram em contato com a bagagem do cliente. (Observação: todos os funcionários que fazem *check in*, também fazem as operações de loja, embarque e desembarque).
- b. os ‘balanceiros’ da contratante, conforme o contrato, que fazem a ponte da bagagem que está no *check in* até a esteira da triagem;
- c. os funcionários da terceirizada, responsáveis pela atividade de triagem, a organização das carretas, o transporte, o carregamento, descarregamento e controle da cubagem (espaço ocupado e peso) dos porões da aeronave. Todas as atividades são abordadas mais à frente no capítulo 4, na análise do caso.

Num segundo momento, foram inseridos no grupo de sujeitos:

- d. os funcionários da contratante do setor *Lost Luggage (LL)* - bagagem perdida, responsáveis pelo atendimento ao cliente no momento em que é evidenciada a falha, ou seja, em que a bagagem do passageiro sofre ou algum dano, extravio, ou violação e, o *LL* então deve abrir o RIB - Relatório de Irregularidade com Bagagem para o cliente, acompanhando todo o processo de solução da falha, ou seja, até a entrega da bagagem ao cliente. Observação: todos os agentes *LL* entrevistados são na verdade agentes de aeroporto (sujeito “a”) e que realizam as mesmas funções do sujeito “a” e ainda atendem o *LL*.
- e. o responsável pelo setor financeiro, os supervisores e o gerente da contratante, e o gerente e o supervisor da contratada da base de Vitória-ES. Esses últimos permitiram focar detalhes sobre as práticas de controle, punição e melhorias no processo em estudo e foram entrevistados ao longo do ano de 2006.

Num terceiro momento foram sujeitos desta pesquisa:

- f. O responsável pelo setor de Controladoria e Qualidade em São Paulo, que coordena as informações dos relatórios de irregularidades com bagagens para a confecção do espelho das metas de todos os aeroportos quanto as atividades com bagagens;
- g. A responsável pelo setor jurídico e a responsável pelo setor de suprimentos da contratante, em São Paulo que, juntamente com os aeroportos elabora os contratos das empresas terceirizadas.

O grupo de “a” até “c” representa os que foram observados por meio do Roteiro (Apêndice C) e participaram das entrevistas não-estruturadas ao longo de 2006 (Apêndice D), sendo um total de 15 funcionários da contratada, e 15 da contratante. O grupo “d” e “e” são os que participaram das entrevistas parcialmente estruturadas (Apêndice E): (2) gerentes, um de cada empresa, contratante e contratada; (1) supervisor da terceirizada; (1) supervisor da contratante; (1) financeiro e (1) colaborador do setor de bagagens (LL).

Os grupos “f” e “g” foram entrevistados tanto por *e-mail* quanto por contato telefônico em horários marcados, sendo que para o grupo “f” também foram realizados encontros pessoalmente em São Paulo e para o grupo “g” se seguiu o segundo roteiro do Apêndice E.

3.4 COLETA DOS DADOS

O presente estudo coletou dados por fonte primária e fonte secundária. A primeira fonte foi obtida por meio de pesquisa documental, observação em campo e entrevistas tanto não-estruturadas, quanto parcialmente estruturadas. Quanto à segunda fonte, por meio de estudos empíricos anteriores, voltados à teoria de contrato incompleto e processos de terceirização abordados no capítulo 2 do estudo.

Os documentos coletados em campo foram:

- a) O Contrato entre as empresas: contratante e contratada;
- b) Os Relatórios de Irregularidades com bagagens (RIB's);
- c) Os procedimentos operacionais (PO) da contratante –(C-VIX);
- d) As Portarias do CBA – Código Brasileiro da Aeronáutica;
- e) A Portaria 676 da ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil;
- f) IATA SGHA- *Standard Ground Handling Agreement* e,
- g) As Portarias da IOSA – Auditoria Internacional de Segurança Operacional da IATA.

Gil (1995) afirma existir dois tipos principais de documentos: os que são de primeira mão e os que são de segunda mão. Enquanto o primeiro não obteve tratamento analítico anterior, o segundo, ao contrário, já apresentara alguma análise. Pode-se citar como exemplos, respectivamente, contratos e relatórios de empresas.

Com o objetivo de se descobrir qual o foco gerencial da base de Vitória quanto ao tema ‘metas com bagagem’, foram analisados os relatórios de

irregularidades com bagagens abertos em VIX, quanto ao número e tipos no ano de 2006, e, ao mesmo tempo, o modo de resolução das falhas junto aos clientes para verificar o comportamento dos agentes.

Além desses documentos, investigou-se o contrato para confrontar com os relatórios abertos por passageiros e os procedimentos operacionais (PO) da contratante *ex-ante* e *ex-post* às falhas com bagagens. O objetivo aqui é compreender o alinhamento entre o contrato e as manifestações identificadas nos relatórios e procedimentos operacionais observados.

Somados à investigação contratual, também foram pesquisados: o CBA, a Portaria 676 da ANAC, a IATA e as Portarias da IOSA relacionadas às atividades com bagagens. O objetivo ao analisar os três primeiros documentos é verificar como a contratante se comporta quanto aos custos oriundos das falhas nas operações com bagagens. Quanto as Portarias da IOSA, o objetivo ao analisá-las é descobrir quais os impactos sobre a contratante, esta que tem contrato com o cliente, o passageiro, dono da bagagem.

Após a análise do conteúdo contratual e as observações tanto participantes quanto não participantes realizadas em campo desde janeiro de 2006, foi constatado que não havia em VIX nenhum tipo de documento de controle por parte da contratante quanto às anotações das falhas da terceirizada durante as operações com bagagens (vide as atividades na Figura 6). Diante deste contexto, foi necessário criar um roteiro de monitoramento (Apêndice C) a partir da análise do contrato entre as empresas, para que assim, as observações pudessem ser registradas de forma alinhada com o objetivo deste estudo.

No que diz respeito aos dados coletados por meio de entrevistas, estas foram realizadas durante a leitura do contrato com o objetivo de se tirar as dúvidas quanto a alguns termos contratuais junto ao gerente da contratante, e também após a leitura do contrato e da criação do roteiro de monitoramento, ocorrendo durante as observações realizadas durante o ano de 2006. Foram realizadas observações desde a primeira atividade com bagagens, o *check in* (vide a Figura 6) até a última atividade junto ao setor *Lost Luggage – LL*, quanto ao comportamento da contratante junto ao cliente na pós-falha, nos períodos de janeiro a dezembro conforme detalhamento Tabela 1:

semanas	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
1ª	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2ª												
3ª												
4ª	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Tabela 1: **PERÍODO DAS OBSERVAÇÕES REALIZADAS NO AEROPORTO NO ANO DE 2006.**

Fonte: dados da pesquisa.

As observações foram realizadas sempre durante a primeira e a última semana de cada mês, sendo que nesses 14 dias as observações foram realizadas nos diferentes turnos, conforme a Tabela 2, abrangendo os funcionários da contratante e da contratada.

1ª Semana:	seg	ter	qua	qui	sex	sáb	dom
turno madrugada			x			x	x
turno manhã-tarde		x			x		x
turno tarde-noite	x			x			x

Tabela 2: **CRONOGRAMA DOS PERÍODOS DE OBSERVAÇÃO DURANTE O ANO DE 2006.**

Fonte: dados da pesquisa.

Os procedimentos adotados para as observações que sempre seguiam o roteiro de monitoramento mencionado no Apêndice C foram:

- a) Uso de uma prancheta;
- b) Caneta;
- c) Observações durante as operações.

Neste estudo foram realizadas tanto as entrevistas não-estruturadas (Apêndice D), em que um entrevistador faz questionamentos diretamente a um respondente com intuito de descobrir, por exemplo, atitudes e motivações sobre um tópico (MALHOTRA, 2001), quanto a parcialmente estruturada, aquela guiada por relação de pontos de interesse (vide roteiro no Apêndice E) que o entrevistador vai explorando ao longo do seu curso (GIL, 2002).

Foram explorados os seguintes pontos ao longo das entrevistas:

Para os funcionários da contratante:

- a) Conhecimento acerca das metas com bagagens mencionadas no contrato que devem ser cumpridas tanto por parte da empresa aérea quanto por parte da terceirizada;
- b) Conhecimento quanto ao monitoramento por parte da contratante quanto às atividades da contratada;

- c) Conhecimento quanto a qualidade dos serviços prestados pela contratante e contratada, desde resultados de metas com bagagens em contrato até o fechamento, ou conclusão de cada relatório de irregularidade com bagagem durante os meses de 2006;
- d) Número de treinamentos relacionados à prática de monitoramento ou cuidados durante e depois da operação com bagagens.

As respostas, discutidas na seção 4.3 foram anotadas algumas vezes no momento das entrevistas e, em outras, logo após as entrevistas, dependendo ora de cada perfil dos entrevistados, ora do tempo que se tinha.

Para os funcionários da contratada foram feitas outras perguntas (Apêndice D) que incluíram os itens a, b e c acima, acrescidos de mais dois pontos: 1) quanto ao número de treinamentos que tiveram relacionados com a execução e qualidade dos serviços aqui denominados ponto “d”; 2) como eles vêem o trabalho da contratante frente as suas próprias atividades, envolvendo aqui: comunicação e parceria, ponto “e”.

As primeiras entrevistas foram realizadas junto ao setor de qualidade da contratante na cidade de São Paulo, com intuito de saber se existia algum setor da contratante que ligasse os tipos de falhas das empresas, registradas em relatório, com o nível de qualidade exigido em contrato acerca das metas com bagagens. A constatação foi que não havia um setor que ligasse tais eventos, mas que poderia haver perspectiva futura para tal ação. A razão dada é que a empresa ainda estava se desenvolvendo.

Assim, mais uma assimetria ou desalinhamento *ex-post* ao contrato foi identificado, além da falta de um roteiro de monitoramento, como já abordado.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

3.5.1 Estatística Descritiva

A representação dos dados de maneira a destacar ou chamar a atenção para aspectos ou padrões considerados de maior interesse no estudo, é o que Murteira

(1993) assume como sendo estatística descritiva, afirmando ainda ser uma técnica que emprega métodos numéricos e gráficos.

Levine (2005) afirma que a estatística descritiva é um conjunto de métodos centrados na coleta, na apresentação e, na caracterização de um conjunto de dados de modo a descrever apropriadamente as várias características de um dado conjunto.

Após a definição do problema e dos objetivos traçados, esta pesquisa buscou quanto à análise estatística dos dados coletados, a estratégia de emparelhamento, em que se objetiva a associação dos dados recolhidos com o modelo teórico (GIL, 2002), no caso, com as variáveis e fenômenos presentes na teoria de contrato incompleto.

Os dados tratados por meio de estatística descritiva foram obtidos da base ou aeroporto de Vitória-ES (VIX) e tratam das metas com bagagens cobradas em contrato recolhidos da planilha de falhas com bagagem controlada pelo setor *LL – Lost Luggage* da C-VIX. A descrição desses dados ilustra o número e tipos de erros das duas empresas.

3.5.2 Análise de conteúdo

As informações obtidas por meio do roteiro de monitoramento (Apêndice C) ligado ao contrato e as entrevistas, além dos documentos pesquisados, conforme citado no item 3.4 deste estudo, foram analisadas por meio da técnica de Análise de Conteúdo.

A técnica de análise de conteúdo compreende basicamente três etapas (BARDIN, 1977):

- a) a pré-análise, em que é feita a seleção do material e a definição dos procedimentos a serem seguidos;
- b) a exploração do material, em que são implementados tais procedimentos;
- c) e, o tratamento dos dados e a interpretação, em que são geradas as inferências e os resultados podendo haver ou não, confirmação de suposições.

Com relação à interpretação dos resultados, Laville e Dionne (1999) afirmam que ela pode ser feita por meio de emparelhamento, ou por construção interativa de

uma explicação. A primeira modalidade associa os resultados ao referencial teórico que foi utilizado realizando a comparação; na segunda é construída uma explicação com base nas relações entre as categorias. No presente estudo há o objetivo de se construir a interpretação dos resultados por meio da modalidade de emparelhamento.

A respeito do objetivo da análise de conteúdo, Vergara (2006) afirma que ela é uma técnica que visa identificar o que está sendo comentado acerca de um determinado tema. Além disso, trata e analisa os dados relacionados com o foco da investigação (VERGARA 2006). Para Bardin (1977) a técnica visa obter indicadores quantitativos ou qualitativos com o objetivo de se inferir conhecimentos relativos às variáveis presentes nas mensagens.

A técnica de análise de conteúdo é aplicada em transcrições de entrevistas e em documentos institucionais, e implica na categorização, seja em uma análise qualitativa ou quantitativa (BARDIN, 1977); procedimentos estes que não são mutuamente excludentes, logo, podem ser utilizados de forma complementar (VERGARA, 2006).

Vergara (2006) assume como palavras-chave da análise de conteúdo: unidade de análise; grade de análise; categorias; frequência de elementos nos casos de análises quantitativas; relevância de elementos e presença ou ausência de elementos.

Em resumo, após toda revisão da literatura e a transcrição dos dados coletados busca-se analisar os dados por meio da categorização, que pode ser feita a partir de uma grade aberta, em que se parte dos dados; fechada, em que se parte da teoria, ou ainda, por uma grade mista, para então analisar o conteúdo, apoiando-se em procedimentos estatísticos, interpretativos ou ambos (VERGARA, 2006).

No que diz respeito à categorização, Bardin (1977) afirma que são classes que reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, e que esse agrupamento é feito a partir dos caracteres comuns aos elementos.

Basicamente, Bardin (1977) explica que categorizar é isolar elementos para depois realizar um novo agrupamento desses mesmos elementos. A autora adiciona ainda a importância de se explorar o máximo possível dos elementos presentes nos materiais, e de cada um deles ser colocado apenas em uma única categoria. Além

disso, de se ter objetividade quando na sua escolha, evitando dúvidas na distribuição dos mesmos.

Quanto às frequências dos elementos comentados por Bardin (1977) busca-se aquilo que é significativo e assim determinam-se os termos ou palavras-chave no texto (BARDIN, 1977). Essa técnica de frequência foi realizada neste estudo quanto ao contrato entre as empresas aqui investigadas. Após a escolha do foco de análise, no caso as metas com bagagens em contrato, extraíram-se as palavras-chave para tal análise.

No presente estudo, o objetivo é descrever e analisar como as condicionantes estabelecidas em contrato se materializam na prática cotidiana do relacionamento entre as empresas, relacionando o que está no contrato e o que realmente é feito na prática entre a contratante e a contratada, que lida com as operações de bagagem no aeroporto de Vitória-ES, no ano de 2006. Isso exigiu verificar o 'como' é feito na prática aquilo que está em contrato quanto à meta relacionada às bagagens e se as responsabilidades e as formas de controle das atividades são ou não seguidas. Ou seja, o foco, está em compreender como a terceirizada "T-VIX" exerce o que está no contrato e como a empresa aérea "C-VIX" busca monitorar e gerenciar as ações dos agentes da "T-VIX" nas operações ligadas ao transporte de bagagens no aeroporto de Vitória-ES.

Além disso, foi necessário explicar a partir das variáveis e fenômenos referentes à teoria de contrato incompleto o comportamento dos agentes envolvidos nas operações relacionadas com as metas de bagagens presentes em contrato.

3.6 LIMITAÇÕES

Estudos de caso conforme Yin (2001) são comumente criticados quanto à dificuldade em se generalizar um caso a outro caso; ou, conforme Beuren (2004), a outros fenômenos. Mas, como já comentado, o presente estudo investiga um caso específico, ou seja, um contrato, um aeroporto, mas que pode ser generalizado aos demais aeroportos que a contratante opera em virtude dos contratos terceirizados serem quase que idênticos, mudando apenas cláusulas relacionadas a preço.

Para aumentar a validade do constructo, teste que deve ser utilizado na fase de coleta de dados, Yin (2001) cita a utilização de várias fontes de evidências, incentivando linhas convergentes de investigação. Assim, esta pesquisa buscou a estratégia de triangulação de dados: observações participantes, como também não participantes, entrevistas e análise de documentos.

A respeito da validade interna quanto à coleta e busca dos dados, é importante ressaltar que os dados relacionados com as metas são os próprios relatórios de irregularidades com bagagens abertos pelos clientes no momento do desembarque em Vitória-ES, logo, não há inconformidade ou viés.

Capítulo 4

4 ESTUDO DO CASO

4.1 A CONTRATANTE

A contratante companhia aérea, aqui denominada C-VIX, iniciou suas atividades dia 15 de janeiro de 2001. Em 2006, ano de investigação, a empresa já atendia 56 aeroportos (vide Quadro 5) trabalhando com 16 terceirizadas (vide Quadro 6). A C-VIX possui um gerente geral que coordena 4 grandes regionais, onde cada regional gerencia sua própria sub-regional, sendo esta última responsável por gerenciar um conjunto de aeroportos (Quadro 5):

GERENTE GERAL			
Regional – I Responsável por gerenciar:	Regional – II Responsável por gerenciar:	Regional – III Responsável por gerenciar:	Regional – IV Responsável por gerenciar:
Sub-Reg I: GIG, SDU, VIX, BSB, CGB, CGH, CGR, CNF, CPQ, GYN, GRU, PLU, RAO, SJP, UDI.	Sub-Reg.II: AJU, BEL, BPS, BVB, CPV, FOR, IMP, IOS, JDO, JPA, MAO, MCP, MCZ, NAT, PMW, PVH, RBR, REC, SLZ, SSA, STM, THE e MAB.	Sub-Reg III: CWB, CXJ, FLN, IGU, JOI, LDB, MGF, NVT, POA, XAP.	Sub-Reg IV: ASU, COR, EZE, MVD, ROS, SCL, VVI, LIM.
TOTAL: 15 bases	TOTAL: 23 bases	TOTAL: 10 bases	TOTAL: 8 bases

Quadro 5: **HIERARQUIA DE GOVERNANÇA DA CONTRATANTE.**

Fonte: dados da pesquisa.

Cada base ou aeroporto que a contratante opera (APÊNDICE F) possui uma terceirizada que trabalha no transporte de bagagens, sendo que algumas delas operam em mais de um aeroporto, ou seja, os contratos se repetem; além disso, todos os contratos das 16 empresas contratadas possuem cláusulas idênticas, apenas se diferem quanto a preços.

Por outro lado, conforme é possível observar no Quadro 6, cada base da contratante possui um número específico de colaboradores que trabalham no atendimento pós-falha com bagagens, dependendo em parte, da sua quantidade de voos.

REGIONAL	QUANTIDADE BASES	QUANT. TERCEIROS	SETOR <i>Lost Luggage</i>
I	15	7	6
II	23	4	4
III	10	4	3
IV	8	7	1
4	56	16	14
Regionais	Bases	(alguns se repetem).	LL

Quadro 6: **ESTRUTURA INTERNA DA CONTRATANTE (2006).**

Fonte: dados da pesquisa.

Dentre os cinquenta e seis aeroportos, apenas quatorze deles (Quadro 7) no ano de 2006 possuíam um setor denominado *LL – Lost Luggage* na contratante, ou seja, **um setor de recuperação de bagagens perdidas e atendimentos pós-falhas** relacionados aos volumes despachados pelos clientes da contratante, como segue:

REG I	REG II	REG III	REG IV	TOTAL
CNF	FOR	CWB	EZE	14 bases
BSB	MAO	FLN	1 base	
GIG	REC	POA		
SDU	SSA	3 bases		
CGH	4 bases			
GRU				

6 bases

Quadro 7: **AEROPORTOS COM SETOR *LOST LUGGAGE* EM TEMPO INTEGRAL, ANO DE 2006.**

Fonte: dados da pesquisa.

Diante de um número maior de voos diários que estas bases (Quadro 7) operam é que foi estipulado pela C-VIX, conforme entrevista feita com o gerente de qualidade da contratante em São Paulo, que tais bases tivessem um setor *LL* em tempo integral, ou seja, cada turno com um total de seis horas solucionando problemas operacionais ligados às bagagens junto aos clientes.

Todos os demais aeroportos que não foram citados no Quadro 7, são os que na realidade também possuem *LL*, contudo, particularmente na base de Vitória (VIX) o setor possui voluntários, não treinados, que não o atendem em tempo integral, ou seja, seis horas. Além disso, há diferenças em termos de quantidade de falhas com bagagens, comunicação, pessoas, estrutura, controle e gerenciamento.

Dentre as dezesseis empresas contratadas (Quadro 6) pela companhia aérea para o transporte de bagagens ou atividades de rampa, e as cinquenta e seis bases operando em 2006, a amostra selecionada nesta pesquisa foi à base/aeroporto de

Vitória-ES da contratante C-VIX e sua terceirizada de transporte de cargas e bagagens que atuou em 2006, aqui denominada “T-VIX”.

O contrato entre tais empresas que é aqui analisado apresenta uma evolução no comportamento da contratante quanto a busca de novas cláusulas, com o objetivo de se tentar equilibrar a relação, que antes, com a antiga terceirizada, não era possível, conforme relatou o gerente da contratante:

Nós não podíamos cobrar metas de qualidade, pois o contrato com a antiga terceirizada, [a VIT'S], tanto não estipulava essas metas, como não expunha a forma que deviam ser realizadas as operações e os cuidados que deviam ser tomados com as bagagens (...); como a gente vai cobrar? (...) o tempo da aeronave também deve ser curto no solo (...) a gente não tinha meta no contrato (...) (Sujeito E).

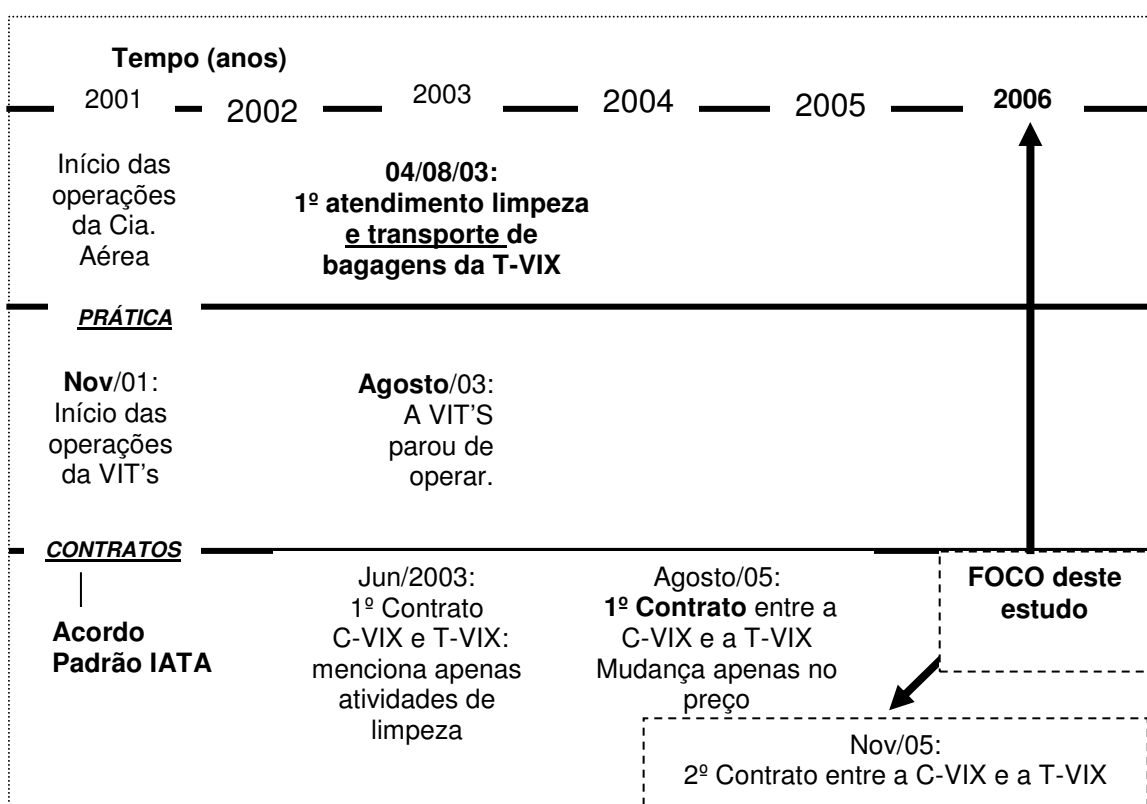
Este desalinhamento da relação, de acordo com Williamson (1996), nasce da inabilidade de adequação da firma ao arranjo eficiente que, o autor afirma ser o arranjo capaz de sobreviver ao longo do tempo.

A forma de compreender a incompletude contratual pode afetar o tempo da relação (WILLIAMSON, 1985). A racionalidade limitada dos agentes em conseguir prever e/ou antecipar as contingências futuras do relacionamento no momento de se trabalhar cláusulas ou escolher um tipo de contrato, prejudicou a contratante em conseguir cobrar da sua primeira terceirizada o modo de se executar as atividades, inclusive a forma de se cobrar qualidade e resultados. Assim, em 2005 emergiu a necessidade de se revisar as cláusulas quando na contratação dos serviços de sua próxima terceirizada, a T-VIX, aqui analisada.

O contrato investigado neste estudo (Quadro 8, a seguir) apresenta cláusulas relacionadas ao cumprimento de metas, diferentemente do acordo que a contratante C-VIX tinha com sua primeira terceirizada, a VIT's. Tais metas em contrato nasceram da necessidade de se reduzir incertezas quanto à qualidade na execução das operações com bagagens; ao mesmo tempo, reduzir e equilibrar entre as partes, os custos de transação decorrentes das falhas nas operações, conforme evidenciado nas entrevistas com os responsáveis pelo setor de controladoria de aeroportos da contratante.

4.1.1 Evolução Contratual

No primeiro acordo junto à VIT'S, a C-VIX não elaborou as cláusulas do contrato, apenas utilizou o contrato feito pela IATA - *International Air Transport Association*, para assistência em terra (Quadro 8) que não estipula ou menciona qual empresa será a responsável pelos custos das falhas com bagagens: extravio, danificação e violação; apresentando assim, riscos de imagem e custos para a empresa aérea que possui contrato junto a seus passageiros, donos das bagagens.



Quadro 8: RENEGOCIAÇÕES CONTRATUAIS.

Fonte: dados da pesquisa.

O acordo IATA (Quadro 8) cita regras e procedimentos a serem seguidos na execução de cada atividade, visando à segurança, a pontualidade e a não irregularidade com bagagens, de forma a garantir ao público em geral a melhor impressão possível do transporte aéreo. De acordo com Coase (1960), a coerção pública visa reduzir externalidades, ou seja, problemas que afetam o coletivo, entretanto, o contrato da IATA não menciona quem deve pagar pelos custos das falhas (racionalidade limitada/assimetria de informação), tampouco menciona os tipos de riscos envolvidos nas operações (imprevisibilidades).

Analisando o tipo de contrato que a contratante adotou junto a sua primeira terceirizada, em 2001, ou seja, o da IATA, e o desenvolvimento contratual até o ano de 2005, último elaborado pela contratante, observa-se que o modelo de contrato incompleto de Bréchemier e Saussier (1999) ilustra exatamente esse comportamento das relações, em que, na data zero, muitas das transações são consideradas difíceis de serem descritas, mas, o contrato é assinado.

Quanto ao ano de 2006, período de investigação no aeroporto de Vitória-ES, a contratada para os serviços terceirizados já não era mais a VITS, mas, a empresa “T-VIX” (Quadro 8). A T-VIX teve como mês de início de suas operações agosto de 2005 para as atividades de limpeza e conservação das áreas da contratante. A partir de novembro de 2005 teve seu segundo contrato, foco desta dissertação, contendo além de atividades com limpeza, também operações com transporte de bagagens (Quadro 9).

Atividades da Contratada- T-VIX	1º Contrato 08/2005	2º Contrato 11/2005
- Serviços de limpeza e conservação das dependências da contratante.	X	X
- Serviços técnicos operacionais de atendimento de rampa ou transporte de bagagens nas aeronaves operadas pela contratante. São eles: a) bagagem; b) bagagens de transferência e conexão; c) estacionamento de aeronaves; d) carregamento e embarque de passageiros com posicionamento das escadas cobertas ou não; e) movimentação da aeronave; f) serviços de limpeza na aeronave; e serviços de limpeza de trânsito, ou seja, a cada embarque de passageiros; g) limpeza de pernoite, ou seja, limpeza da aeronave e das escadas durante o período na noite quando não ocorrem voos; serviços de limpeza dos banheiros da aeronave.	-	X

Quadro 9: **OPERAÇÕES DA CONTRATADA -CONTRATOS (2005).**

Fonte: dados da pesquisa.

Entretanto, o que realmente foi praticado pela terceirizada T-VIX em 2006 foram às atividades:

As Atividades da Terceirizada (2006)	No contrato?	Na prática?
a- Etiquetagem das bagagens no <i>check in</i>	Não	De janeiro a agosto
b - Triagem	Sim	O ano todo de 2006
c - Separação dos volumes nas carretas respectivas	Sim	O ano todo de 2006
d - Colagem e Separação das mini-etiquetas das bagagens conforme voo.	Sim	O ano todo de 2006
e - Transporte dos volumes da triagem até as aeronaves	Sim	O ano todo de 2006
f - Carregamento dos porões seguindo instruções do despachante da C-VIX.	Sim	O ano todo de 2006
g - Descarregamento dos porões	Sim	O ano todo de 2006
h - Desembarque das bagagens na esteira do desembarque	Sim	De janeiro a agosto
i - Limpeza geral: aeronaves, salas: administrativo - operacional da C-VIX.	Sim	O ano todo de 2006
j- Conferência das etiquetas sala desembarque	Não	De janeiro a agosto

Quadro 10: ATIVIDADES PRATICADAS PELA T-VIX EM 2006.

Fonte: dados da pesquisa.

As cláusulas elaboradas pela contratante (Quadro 11) no contrato analisado:

Tipo de Cláusula	Complexidade	Conteúdo
Cláusula do Objeto:	(2 páginas e meia)	Atividades e deveres da contratada.
Cláusula das Obrigações da CONTRATADA	(3 páginas)	Ambas contém cláusulas de controle (Halvey e Melby, 1996) apud Barthélemy e Quélin (2006, p.1777);
Cláusula das Obrigações da CONTRATANTE	(1/2 página; 6 ζ);	Responsabilidades da C-VIX desde que atendidas às condições e cláusulas por parte da T-VIX.
Da Ausência de Vínculo empregatício;	(1 página);	Cláusulas de Responsabilidade da terceirizada e de punição a ela em caso de não cumprimento quanto ao que foi acordado.
Das responsabilidades da CONTRATADA	(1 página e meia);	Presença de incerteza quanto àquilo que se espera da T-VIX na prática (rateio dos custos quando não se foi comprovado o gerado da falha); cláusulas de controle, monitoramento e punição por parte da contratante.
Preço e Condições de Pgto.	(Aprox. 2 páginas)	"Compatíveis com a prática de mercado".
Das condições de Pagamento	(1 página);	Conforme contrato "compatíveis com a prática de mercado". Presença de cláusulas de rescisão.
Da Vigência e Rescisão Contratual	(1 página).	Aqui, presença de fim de cláusulas contratuais mencionadas por Masten, 1988; Wiggins, 1991 apud Barthélemy e Quélin (2006, p.1777).
Das penalidades	(1 parágrafo)	Multas compensatórias em caso de má prestação dos serviços contratados quando comprovada queda na qualidade (metas).
Da Não exclusividade	(1 parágrafo)	Abertura para prestação de serviços a outras empresas aéreas.
Da Confidencialidade	(½ página)	Sigilo por parte da terceirizada.
Das Disposições Gerais	(1 página)	Conhecimento das partes quanto as cláusulas
Anexos I, II e III: Localidade atendida e preço; Qualidade dos Serviços: metas; e, Documentos Legais.	(1/2 página) (10 páginas) (1 página)	Níveis de qualidade: cumprimento do padrão quanto às atividades de manuseio, transporte e, carregamento das bagagens; Cumprimentos das Metas.

Quadro 11: NÚMERO E TIPOS DE CLÁUSULAS DO CONTRATO: COMPLEXIDADE E CONTEÚDO.

Fonte: dados da pesquisa.

Durante a investigação realizada em 2006, foi possível constatar que o contrato, foco deste estudo (Quadro 8) menciona procedimentos exigidos pelo órgão IATA quanto à qualidade das atividades que a contratada deve prestar à contratante, sendo a maioria das cláusulas elaboradas pela contratante (Quadro 11).

As cláusulas do contrato foram elaboradas com base nas experiências obtidas em outros aeroportos, desde 2001, não apenas com a T-VIX, mas também com outras terceirizadas, conforme entrevista junto ao supervisor e relato do setor de contratos, ambos da contratante. Furubotn e Richter (2000) afirmam que um contrato relacional tem sua transação definida ao longo do tempo, e a elaboração do contrato analisado nesta pesquisa sofreu influência desde 2001 por meio dessas experiências obtidas pelos responsáveis em coordenar renegociações na empresa aérea.

Desde o contrato inicial (24/08/2005) até a data do segundo contrato (01/11/05) entre a C-VIX e a T-VIX, houve um acréscimo de 48 pontos (itens), em especial nas cláusulas relacionadas às atividades, às metas de qualidade, às responsabilidades e obrigações da contratada, além de preço e condições de pagamento. A respeito de cláusulas de rescisão contratual, também houve um aumento, conforme detalhado no item 4.3.

Quanto ao número de atividades da terceirizada T-VIX, seguindo-se o Quadro 10, percebe-se que houve um aumento em contrato, porém, na prática, de acordo com a pesquisa feita por meio de entrevista junto aos gerentes das partes analisadas, a terceirizada as realizava desde 2004:

A terceirizada (T-VIX) sempre realizou o transporte de cargas e bagagens no aeroporto de VIX; um pouco depois que ela começou aqui no aeroporto [em 2003] (Sujeito E).

Isto revela que a empresa aérea teve tempo para estudar a empresa contratada quanto à qualidade dos serviços prestados antes de aumentar o contrato, ao mesmo tempo expor suas exigências quanto ao nível de qualidade desejado e espaço para conhecer possíveis riscos envolvidos na operação, diminuindo a incerteza do relacionamento.

Sobre essa mesma questão na prática, o gerente da contratada afirmou:

Nós trabalhamos com as atividades de limpeza e também de transporte das bagagens desde 2003 para 2004 mais ou menos (...) conhecemos todas as atividades (...) (Sujeito E).

Diante da existência de incertezas por parte do gerente da contratante no que diz respeito ao nível de qualidade e, conseqüentemente quanto aos custos futuros decorrentes das falhas, a busca por informação feita por esse gestor pode incidir em custos *ex-ante* menores que os custos *ex-post* de delineamento de salvaguardas (WILLIAMSON, 1985) visto que a terceirizada apresentou resultados tidos como satisfatórios para a contratante, sem que esta última tenha investido em monitoramento *ex post*. Em outras palavras, a contratante incorreu em custos para elaborar um contrato mais detalhado, porém, como os resultados da terceirizada são considerados satisfatórios pela empresa, os custos das falhas que foram gerados são interpretados como sendo também satisfatórios. Com o novo contrato a contratante continuou não incorrendo em custos ligados à prática de monitoramento.

O custo *ex ante* de busca de informação é evidenciado no contrato analisado, que expõe cláusulas de segurança quanto ao controle de imprevistos como, por exemplo:

- A T-VIX ser obrigada a manter funcionários em quantidade suficiente no momento em que imprevistos como, por exemplo, uma dispensa médica é apresentada por parte de algum funcionário da terceirizada;
- A T-VIX ter pessoal especializado, que conheça as operações e os níveis de qualidade exigidos, substituindo os que não estejam prestando a contento os serviços;
- A T-VIX ter sempre um coordenador ou líder supervisionando todas as operações;
- Os custos decorrentes de danos e violações nas bagagens sendo transferidos às contratadas quando não houver comprovação do causador da falha.

Com relação aos custos *ex post*, por exemplo, custos relacionados à prática de monitoramento por parte da C-VIX, foi possível constatar que durante todo o ano de 2006 nenhuma supervisão foi realizada, não houve um setor responsável em monitorar a terceirizada com base no contrato. As razões para a ausência deste tipo de coerção (resultados da terceirizada e o número de reclamações dos clientes) são explicadas no próximo item.

Quanto ao tempo dedicado pela contratante para a exposição e cobrança dos níveis de qualidade citados em contrato, os fragmentos extraídos de uma entrevista junto ao supervisor da contratada revelam que a empresa aérea realizou exposições

quanto às normas técnicas na fase em que a T-VIX iniciou suas operações, deixando a responsabilidade de treinamentos com o gerente da terceirizada:

A empresa nos cobrou sim qualidade na hora de pegar as bagagens e as cargas (...); no início teve um rapaz da empresa aérea que veio mostrar para gente (...) um funcionário lá de São Paulo (...). Nós controlamos as operações e damos assistência aos novatos que entram, mas nem sempre conseguimos olhar tudo que acontece na hora que acontece (...). O que dá para olhar e corrigir a gente corrige (...) mas, nem sempre dá para fiscalizar tudo, principalmente quando estamos na correria, e tem muito funcionário novato no turno (...) a gente tem que confiar (...) com a prática eles aprendem (...) Temos funcionários que trabalharam já com esse serviço em outra empresa, daí eles ajudam também os novatos (Sujeito E).

Diante do exposto é possível afirmar que a contratante *ex ante*, incorreu em custos advindos das falhas das operações e treinamento dado a T-VIX, e, por outro lado, estudou a possibilidade do acordo ser ou não prolongado, não realizando um novo contrato sem antes analisar possíveis riscos envolvidos. Assim, tais dados vão ao encontro da afirmação de que a verificação ocorre apenas com custo, no qual alguém acaba assumindo o risco da equipe (ALCHIAM e DEMSETZ, 1972).

Conforme North (1990), quando na impossibilidade de se obter toda a informação necessária para tomada de decisões ótimas por problemas como, por exemplo, de complexidade, ou por questões de realidades mutáveis (North, 1999), os agentes são incapazes para tomar decisões. No que diz respeito ao desconhecimento de certas contingências, isto foi comprovado no momento que a contratante iniciou suas operações em 2001, com sua primeira terceirizada. A realização de mudanças em contrato para diminuir riscos advindos da assimetria informacional só foram realizadas em 2005. Neste ano percebeu-se a intenção de equilibrar a relação, em que, diante de incertezas como a qualidade – a C-VIX criou metas e estipulou em contrato códigos de erros direcionando o “culpado” por tipos de falhas de extravio de bagagem (item 4.3); além de transferir em contrato, os custos de danificação e violação de bagagens para as contratadas quando não comprovada a culpa.

A contratante, antes de modificar o contrato junto a T-VIX em novembro de 2006, teve tempo para observar os serviços contratados, e assumiu custos decorrentes das falhas da terceirizada. Por outro lado, de janeiro a setembro de 2006, a T-VIX assumiu atividades que não estavam em contrato (vide Tabela 9). Observou-se que a C-VIX abriu espaço para a T-VIX também observar que sem

monitoramento para comprovar as falhas, não se tem como provar todas as irregularidades das operações. Isto tornou possíveis ações oportunistas por parte dos agentes contratados, descritas mais adiante, no item 4.3.

A teoria de contratos incompletos afirma que sempre haverá brechas/incompletudes contratuais (MASTEN, 1999), e esta pesquisa identificou tais lacunas ou desalinhamentos com a realidade (práticas investigadas), e, os impactos por eles causados a C-VIX e a T-VIX.

4.2 A CONTRATADA – “T-VIX”

Em 2006, a contratante C-VIX operou onze voos diários. A T-VIX contou com um total de trinta funcionários mais o gerente, sendo duas equipes trabalhando em dois turnos realizando onze desembarques e onze embarques diários de bagagens no aeroporto de Vitória. Além disso, essa mesma empresa atuou em mais aeroportos, ou seja, o mesmo contrato em 19 bases, conforme Quadro 12.

PRESTADORA DE SERVIÇOS	Total	BASES ATENDIDAS pela terceirizada:
T-VIX	19	AJU, BEL, CXJ, FLN, FOR, GYN, JOI, MAO, MCP, MCZ, NAT, NVT, PMW, PVH, RBR, SLZ, VIX, XAP, STM

Quadro 12: **AEROPORTOS ATENDIDOS PELA TERCEIRIZADA JUNTO À COMPANHIA AÉREA.**

Fonte: dados da pesquisa

No Quadro 12, observa-se que a “T-VIX” tanto possui *know how* no segmento, como não atua em aeroportos como o Galeão (GIG) no RJ; Congonhas (CGH) em SP; Guarulhos (GRU) em SP e Confins (CNF) em BH. Tais bases têm outras terceirizadas e possuem voos partindo para Vitória de forma direta, sem escala e sem conexão, assim como Vitória também tem voos diretos para tais aeroportos. Isto significa que a cláusula ligada ao pagamento das despesas decorrentes de extravio, indenizações, danos e violações das bagagens, que menciona que a contratada T-VIX arcará com os custos se somente ela manusear a bagagem, não pode ser cobrada pela contratante quando nos trechos:

- Vitória<->Galeão; Vitória<->Congonhas;
- Vitória<->Guarulhos, e Vitória<->Confins.

Para que a contratante possa realizar a cobrança dos custos das falhas ocorridos nos voos diários entre esses aeroportos, é necessário que a cláusula não afirme que somente uma terceirizada tenha manuseado as bagagens.

Assim, de acordo com o contrato, nos casos em que mais terceirizadas manusearam a bagagem, o custo da falha, independentemente da comprovação de culpa deverá ser rateado entre as terceirizadas. Há aqui, a certeza de que não é necessário monitoramento, visto que o custo da falha será sempre rateado entre as contratadas, com exceção dos casos de extravio em que o contrato o aborda de forma diferenciada.

A partir da constatação deste cenário, o mesmo ocorre com os outros 55 aeroportos da contratante. Todos os contratos entre a C-VIX e suas terceirizadas possuem as mesmas cláusulas. Além disso, cada aeroporto realiza trechos diretos, em que empresas terceirizadas diferentes estão atuando. Assim, ao mesmo tempo em que uma cláusula visa eliminar o risco de uma empresa pagar por um custo que não cometeu (apenas uma terceirizada tenha manuseado a bagagem para pagar o custo da falha), a C-VIX em contrato revela se ausentar de pagamentos de tais falhas. Ainda, se ausentar do custo de monitorar o processo, no momento em que pede em contrato que as contratadas rateiem as despesas.

Assim, duas situações podem ser geradas por parte das terceirizadas: 1) visar qualidade para que os custos rateados sejam menores; ou 2) ignorar qualidade à medida que a C-VIX não pode provar o gerador da falha, o que torna possível a não prática desta cláusula, dando desta forma, ênfase ao cuidado quanto à meta de pontualidade, gerenciada constantemente pela contratante. Tal meta pode interferir na qualidade do manuseio dos volumes, o que exige organização e controle por parte da contratada.

Diante da primeira opção, é possível esperar que na prática, tal coerção via arranjo contratual por parte da contratante consiga obter um número pequeno de falhas por parte das terceirizadas que terão de arcar com os custos de suas falhas.

Diante do número de voos ocorridos no ano de 2006, ficou comprovado que o total de erros da T-VIX (APÊNDICE G) é considerado pequeno no que diz respeito às metas de extravio de bagagem (ANEXO B).

A respeito de um contexto ligado as informações adquiridas, experiência e *know how* dos funcionários da T-VIX em Vitória (VIX), dos seus trinta funcionários, nove deles já trabalhavam com a mesma atividade, sendo que cinco desses nove eram da antiga terceirizada VIT'S, e os outros quatro com experiência em outra prestadora que trabalhava para outra companhia aérea. Ou seja, esses nove funcionários já conheciam a rotina das operações (especificidade de ativo humano e redução de assimetria informacional).

No que se refere à especificidade de ativos físicos e ativos dedicados, a T-VIX é proprietária de todos os equipamentos relacionados às operações, tanto os que estão ligados ao transporte de bagagens e cargas, quanto os equipamentos ligados ao embarque dos passageiros na aeronave, como escadas de acesso e, veículos responsáveis por empurrar a aeronave para próximo da pista. Além disto, é proprietária dos equipamentos ligados à limpeza dos dejetos da aeronave.

Assim, vê-se que a contratante depende da terceirizada para que as operações como embarque e desembarque de passageiros e bagagens, além da limpeza e movimentação da aeronave aconteçam. Ao mesmo tempo, a contratante se exime de custos ligados à manutenção de tais ativos que só são utilizados especificamente para tais fins.

No aeroporto de Vitória, a T-VIX utiliza esses ativos em duas companhias aéreas (não há exclusividade), dentre as quatro existentes em 2006. Como o investimento específico a uma transação depende do número de usos ou usuários que um produto ou serviço pode ter (WILLIAMSON, 1985), a terceirizada também fica presa na relação com a C-VIX, visto que seus investimentos são utilizados especificamente para as operações dentro do aeroporto.

Visto que há o risco da contratante ser impactada por ações como atrasos por parte da contratada nas operações e, quebra ou danificações de equipamentos que podem parar suas atividades ou danificar bagagens, o contrato entre as partes possui cláusulas de segurança para a companhia aérea ligada à responsabilidade da terceirizada em contratar seguro de responsabilidade civil próprio. Tal apólice de seguro beneficiando a contratante (Figura 7) é acionada e controlada pela contratante que tem uma empresa especialmente para esse controle:

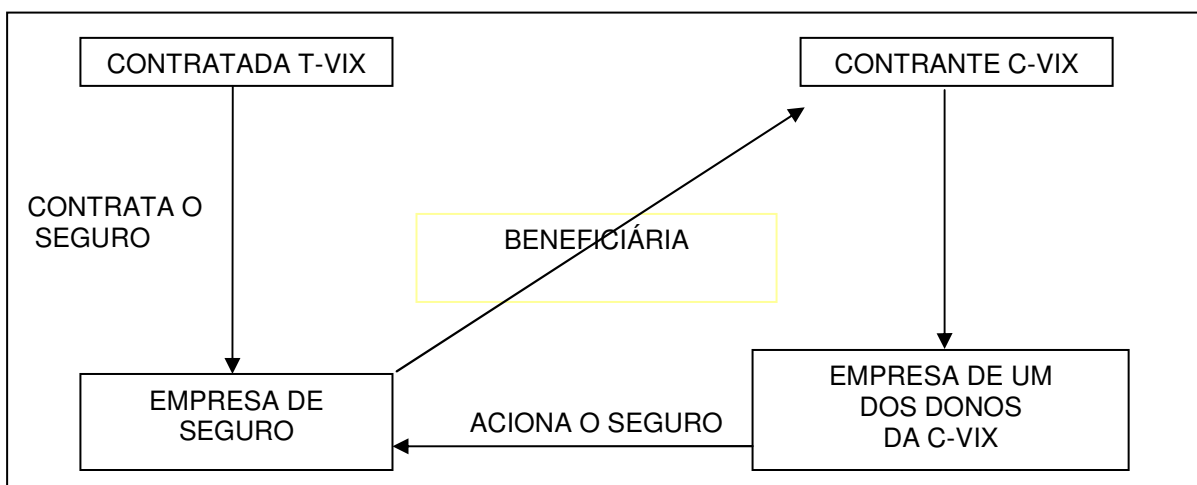


Figura 7: **CONTROLE CONTRATUAL QUANTO AOS RISCOS OPERACIONAIS.**

Fonte: dados do contrato.

A partir do roteiro de monitoramento (APÊNDICE C) foi possível constatar que equipamentos danificados geram alguns dos vários tipos de danos em bagagens, e que não são supervisionados; conseqüentemente, não são registrados pela contratante. Isto possivelmente pode ser explicado pelo fato do contrato apresentar uma cláusula de segurança ligada à apólice de seguro beneficiando a contratante quando nas situações tidas arriscadas, como: embarque e desembarque de cargas e bagagens; limpeza; abastecimento de água; retirada de dejetos sanitários; veículos e equipamentos de suporte.

Entretanto, ocorre que, até que cheguem as datas de auditoria por parte da contratante (de uma a duas vezes por ano), os problemas com equipamentos, mesmo quando detectados pela gerência local, nem sempre são solucionados com a devida rapidez, o que torna possível a continuidade de falhas, prejudicando o cliente final, o passageiro.

Por outro lado, diante de incertezas e de possíveis custos de transação, é possível esperar que a contratante, por meio apenas desta cláusula de salvaguarda, possa conduzir o relacionamento de forma a inibir certas ações da terceirizada que venham a prejudicar a qualidade em nível crescente.

Com relação às metas em contrato que devem ser seguidas pelos funcionários da T-VIX quanto ao que se refere ao transporte de bagagens, existe a meta relacionada ao não extravio dos volumes. As cláusulas que tratam das danificações e violações de bagagens não fazem parte da meta de qualidade

(Quadro 13), mas estão também presentes, e são cobradas em contrato quanto à qualidade dos serviços prestados:

Cláusulas ligadas À QUALIDADE	Responsável Falha e custo	Condição Contratual	Espera-se na prática
O Não extravio de bagagens (META A SER ALCANÇADA)	T-VIX	Desde que comprovada à culpa e nenhuma outra terceirizada tenha manuseado a bagagem. Seguir erros mencionados no anexo do contrato quanto às falhas terceirizadas (Ver Anexo A deste estudo).	Monitoramento da C-VIX e que somente a T-VIX tenha manuseado a bagagem; mas, se comprovada à falha haver cobrança por parte da C-VIX quanto aos custos dos erros nas operações da T-VIX.
A Não danificação de bagagens	T-VIX	Desde que comprovada à culpa e nenhuma outra terceirizada tenha manuseado a bagagem.	Monitoramento da C-VIX e que somente a T-VIX tenha manuseado a bagagem; mas, se comprovada à falha haver cobrança por parte da C-VIX quanto aos custos dos erros nas operações da T-VIX.
A Não violação de bagagens	T-VIX	Desde que comprovada à culpa e nenhuma outra terceirizada tenha manuseado a bagagem.	Monitoramento da C-VIX e que somente a T-VIX tenha manuseado a bagagem; mas, se comprovada à falha haver cobrança por parte da C-VIX quanto aos custos dos erros nas operações da T-VIX.

Quadro 13: **RESPONSABILIDADES DA TERCEIRIZADA JUNTO À COMPANHIA AÉREA.** Elaborada pela autora (2006).

Fonte: dados da pesquisa.

A partir da investigação realizada em campo por meio do roteiro de monitoramento (Apêndice C) foi possível constatar que na prática a C-VIX não monitorou regularmente a terceirizada durante o ano de 2006, conforme pede o contrato em várias cláusulas. Apenas houve de forma esporádica, um controle de apenas cinco minutos, sempre no final de cada embarque, por meio do rádio (comunicação entre agente da contratante e terceirizado) e, da presença esporádica de algum agente da C-VIX na operação de triagem da terceirizada.

Como existe a possibilidade de haver falhas tanto de danificação quanto de violação de bagagens, o contrato expõe cláusulas que deixam clara a necessidade de monitoramento, para se comprovar um culpado; mas, na prática, tal controle não foi verificado. Uma explicação para esta não supervisão possa ser o fato da C-VIX obter resultados tidos como satisfatórios, e por ter investido em custos ligados às amarras contratuais *ex ante*, não vendo a necessidade de investir em custos *ex post* de monitoramento.

Um exemplo de amarras *ex post* está na cláusula ligada a apólice de seguro que beneficia a contratante, tornando possível a preocupação da T-VIX em não prejudicar, ou não descuidar de suas operações, evitando assim falhas e consequentemente, um aumento de custos.

Além disto, cláusulas ligadas a extravios parecem mais eficientes no sentido de ser possível explicitar um culpado (vide ANEXO A), diferentemente para os casos de danificação e violação, e conforme o gerente da contratante, os custos de extravios são, na grande maioria, maiores que os custos das outras falhas.

O fato é que, desde sua origem, a contratante paga os custos de todas as falhas, o que não significa necessariamente que as cláusulas de salvaguarda e de transferência de custos de transação relacionados às falhas com bagagens (Quadro 13) não sejam eficientes, mas sim, que não disciplinam as relações. Ou seja, o contrato apresenta elevado nível de incerteza (MÉNARD, 2002) necessitando de monitoramento diante dos riscos envolvidos quanto às falhas nas operações com bagagens no momento em que se quer saber o real causador da falha, o que não é feito pela contratante.

Coase (1960) afirma que, independentemente do que diz os direitos de propriedade, como, por exemplo, um arranjo contratual, ou o que é afirmado pela regulamentação vigente, uma alocação econômica eficiente será alcançada. Assim, a compreensão do processo de construção das relações das empresas foi motivada diante da presença dos desalinhamentos inseridos no relacionamento, ligados às cláusulas de qualidade das operações terceirizadas.

4.3 AS RELAÇÕES ENTRE O CONTRATO E AS PRÁTICAS A ELE ASSOCIADAS

Ao considerar o histórico das firmas envolvidas no caso em análise e os dados tratados por meio da análise de conteúdo (Bardin, 1977) foi possível discutir o caso confrontando-o com a teoria, para, em seguida, identificar o tipo de configuração contratual entre as partes, ou seja, os tipos de condicionantes do contrato na prática, conforme a teoria. Para isto, são apresentados aqui fragmentos das transcrições de entrevistas, documentos, relatórios de irregularidades com

bagagens, normas, procedimentos e as cláusulas do contrato ligadas as operações com bagagem.

Conforme Saussier (1998), os contratos incompletos são gerados pela assimetria de informação. Brosseau e Fares (1998) acrescentam que as instituições por serem falhas geram incompletudes contratuais e ainda impedem que as partes do acordo se comprometam com o cumprimento pleno de suas cláusulas.

A esse respeito foi possível constatar que o contrato analisado é composto por cláusulas tidas na teoria, tanto de salvaguardas (WILLIAMSON, 1996), como também cláusulas tidas como não-contratáveis (SAUSSIER e BRÉCHEMIER, 1999), àquelas que aumentam o nível de incerteza da relação, como por exemplo, cláusulas ligadas à qualidade dos serviços prestados.

As cláusulas de salvaguardas são na verdade todo o corpo do contrato, à medida que se entende que as partes escreverão aquilo que supostamente lhes trarão segurança e confiança na relação (WILLIAMSON, 1996). Quanto maior o número de cláusulas de salvaguarda acredita-se ter maior segurança, que conforme Williamson (1996) permite considerar adaptações *ex-post*. Por outro lado, à medida que o número de cláusulas de um contrato aumenta, ou quando contratos são mais detalhados, o nível de incerteza na relação tende a ser mais elevado.

Assim, nível de incerteza elevado pode ou não levar o terceirizado a tirar proveito ou vantagem da assimetria de informação, ou mesmo da constatação da ausência de amarras *ex post* por parte da contratante, por exemplo, monitoramento.

A esse respeito, na prática foi evidenciado que à medida que se tem não apenas um contrato de longo prazo, mas, ao mesmo tempo, funcionários com maior tempo de casa, como os cinco funcionários que migraram da terceirizada VIT'S para a T-VIX, a familiaridade entre os agentes é capaz de reduzir o comportamento oportunista (GEFEN et al. ,2008), mas também é capaz de aumentar, conforme foi percebido no relato do Sujeito C, a seguir.

Contudo, a localização da atividade interfere neste cenário, visto que o risco moral aumenta à medida que o terceirizado observa espaços para a violação do contrato e enxerga a não supervisão de alguns lugares, ou de alguns espaços onde são realizadas as atividades como sendo uma rotina.

Uma exemplificação do risco moral no cenário de embarque e desembarque de bagagens está na localização de cada atividade. O fato de ser mais distante ou mais próximo do agente principal tenderá a interferir na ação de esconder a falha, especificamente nos casos de danificação da bagagem, visto ainda que em contrato há uma multa quando comprovada a falha. Esse fenômeno está de acordo com as idéias de Williamson (1985), ao afirmar que na presença do risco moral os agentes tentam fugir de suas responsabilidades, além de tentarem obter o máximo de benefícios.

Colaborando com este contexto, em 2006 apenas um mini-curso voltado a temas como: resultados das metas; custos incorridos das falhas; comportamento padrão e supervisão - foi realizado junto à contratada. Após esse único mini-curso motivado por alguns funcionários da contratante do setor *LL*, não se observou nenhuma prática de monitoramento, tampouco os padrões cobrados em contrato para a execução dos serviços de modo regular. Além disso, os relatórios de irregularidades com bagagens não eram devidamente acompanhados pelo setor *LL*, aumentando o efeito negativo junto aos clientes que abriram um relatório de falha com bagagem no desembarque em Vitória.

O grupo que organizou o evento ouviu os funcionários da terceirizada e também apresentou a eles sugestões de melhorias no processo e padrões a serem seguidos, mas que não foram supervisionados após a realização do mini-curso. Ao mesmo tempo, o único setor que sempre esteve mais próximo das operações da terceirizada, ou seja, o *LL*, em especial quanto aos tipos de reclamações feitas pelos clientes no desembarque, se mostrou o ano inteiro de 2006 com problemas relacionados à má coordenação, como explica o Sujeito d:

O setor *LL* não possui funcionários fixos, mas agentes voluntários (...) que, dentro do tempo disponível de cada dia buscam controlar as irregularidades com bagagens (...), se dividem em todas as demais atividades que a contratante possui no aeroporto e, conseqüentemente, necessitam de tempo, e tempo que não conseguem ter para realizar a busca de informações que levem a uma padronização dos serviços terceirizados com o objetivo de se alcançar a qualidade [não falha] desejada (Sujeito D).

O gerente da base não obriga ninguém a ficar no setor *LL* (...) e como quem se candidata não é devidamente monitorado pela supervisão e gerência, também acabam deixando o setor nos dias que não estão motivados a resolver problemas e daí assumem as outras atividades do aeroporto igualmente importantes (...). A contratante não possui um setor de controle das atividades terceirizadas para que a falha possa ser evitada (...) e isso prejudica o *LL* que precisa de informações verdadeiras e pontuais para

saber quem errou no momento de acusar a falha de um extravio de bagagem, por exemplo, (...), pois nem sempre dá para ter certeza (...) (Sujeito D).

Assim, os funcionários da terceirizada sempre se viram sem uma supervisão regular/diária/constante/padronizada, de forma que “apreenderam e aprenderam” a agir tirando o máximo de proveito da relação (risco moral), conforme fragmento abaixo:

Quando a gente mostra uma danificação em uma bagagem que chegou aqui em Vitória danificada, o funcionário [da companhia aérea] pede que coloquemos a bagagem na esteira do desembarque e não anota nada (...). A gente então não precisa nem dizer mais nada quando a gente encontrar alguma danificação (...), pois não anotam (...) agora também não venham acusar a gente né? (...) (Sujeito C).

Desta forma, as relações passam a ocorrer de forma não alinhada ao contrato. As informações são controladas pelo terceirizado que encontra oportunidades para esconder as falhas da maneira que melhor lhe convém.

Conforme Akerlof (1970), na presença de assimetria de informação, o mercado passa a agir de maneira incorreta. No presente caso, quem acaba sendo afetado é o cliente que não obtém o serviço desejado (externalidades); ao mesmo tempo, a empresa contratante que não diminuindo a assimetria, ou não aumentando a coerção *ex post*, abre espaço para ações oportunistas do contratado (a terceirizada).

Com relação ao relatório das informações relacionadas às falhas com bagagem, o gerente da contratante em Vitória-ES, assim como os demais gerentes dos outros aeroportos, repassam ao setor de controladoria da contratante em São Paulo, os tipos e a quantidade de reclamações abertas pelos clientes junto ao setor pós-falha (LL) no desembarque, por meio de uma planilha diária. Ocorre que, informações do tipo quem, quando, onde e como certas falhas (danificação, violação) foram geradas, não são conhecidas.

Visto que não havia monitoramento por parte da contratante, os custos das falhas das terceirizadas sempre foram pagos pela contratante, conforme entrevista junto ao setor financeiro da base/aeroporto de Vitória (VIX) (Quadro 14). O quadro apresenta tanto o que o contrato afirma que deve ser feito quanto aquilo que foi encontrado na prática, sendo as informações confrontadas com as variáveis e fenômenos destacados no referencial teórico.

Tipos de falhas com bagagens.	Responsável pelos custos com bagagens conforme CONTRATO.	Responsável NA PRÁTICA pelos custos com bagagens.
Danificações	Contratada quando detectada na base de destino, no caso VIX , e constatada pelo agente da companhia aérea de VIX. Caso não tenha sido comprovada à falha em nenhum aeroporto, o custo deve ser pago à contratante, sendo rateado entre todas as prestadoras/terceirizadas.	A <i>Contratante</i> : Aeroporto de origem , ou base de origem do cliente. [Análise: presença de incerteza; (BROSSEAU e FARES, 2000); (MÉNARD (2002)); custos de transação (BESANKO et al., (2006)), ausência de supervisão; procedimento operacional (prática) dissociado da cláusula contratual abrindo espaço para risco moral por parte das terceirizadas que não se vêem monitoradas (assimetria de informação)].
Extravios (faz parte das metas em contrato)	A contratada é responsável pelos tipos de falhas com bagagens: C, D, F e G de acordo códigos de extravio em contrato (vide Anexo A). A contratante é responsável pelas falhas A, B, E, H e I de extravios, citadas em contrato (vide Anexo A).	A <i>Contratante</i> : Aeroporto de origem , ou base de origem do cliente nos casos em que as bagagens não são encontradas entre o quinto e o décimo quinto dia após o desembarque do passageiro. Ou seja, no contrato, presença de cláusulas de segurança reduzindo a incerteza, porém, custos de transação encontrados na prática para a contratante que não cobra e tampouco multa a terceirizada; logo, baixa coerção do arranjo contratual ou baixo mecanismo de autoridade para fazer valer o contrato.
Violação	Responsabilidade da contratada quando detectada na base de destino e constatada pelo agente da companhia aérea. Caso não tenha sido comprovada à falha em nenhum aeroporto, o custo deve ser pago à contratante, sendo rateado entre todas as prestadoras/terceirizadas.	A <i>Contratante</i> . E, quando não comprovada à culpa, sempre da base destino final do passageiro. Aqui, presença de incerteza; (BROSSEAU e FARES, 2000); (MÉNARD (2002)); custos de transação (BESANKO et al., (2006)) necessitando monitoramento para fazer valer o contrato (WILLIAMSON, 1985).

Quadro 14: CUSTOS DAS FALHAS COM BAGAGENS: RESPONSÁVEIS EM CONTRATO VERSUS PRÁTICA. Elaborada pela autora (2006).

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com o Quadro 14, o contrato apresenta cláusulas de incerteza que geram a necessidade de constatação e organização de provas para que sejam imputados os responsáveis por dado tipo de falha. Ocorre que algumas cláusulas de qualidade em contrato, como as que estão ligadas à danificação e violação de bagagens (não fazem parte das metas) possuem alguma garantia que serão cumpridas se houver custos *ex post* de monitoramento por parte da contratante, o que não foi realizado durante todo o ano de 2006.

O fato de haver, por um lado, um contrato que estipula um responsável por pagar os custos de danificações de bagagens (vide Quadro 14), e por outro, na prática, a falha de danificação sendo imputada ao aeroporto de origem da própria

contratante, independentemente de comprovação de culpa - a empresa aérea é conduzida a duas situações:

- a) a não supervisão: os gerentes dos diferentes aeroportos em que a contratante opera, não são levados a orientar seus funcionários a supervisionar sua respectiva terceirizada nos desembarques das bagagens, visto que o responsável pelo custo da falha será sempre o aeroporto de origem onde o cliente fez *check-in*, conforme estipula os procedimentos aprovados pelo gerente geral de aeroportos da contratante;
- b) ao risco moral: a terceirizada não vendo monitoramento, observa oportunidades para esconder suas falhas.

Mas, a respeito desta última situação, a contratante pode fazer uso da apólice de seguro, à medida que observa que o terceirizado não toma medidas que venham minimizar suas falhas visando à qualidade, e a diminuição dos custos, estes, objetivos da prática de terceirização.

À medida que cada terceirizado visa atingir a meta de não falhar, a tendência é que as cláusulas de salvaguarda como as que estão ligadas à rescisão contratual não sejam praticadas, ao mesmo tempo, não se tendo na relação tensões ligadas a mecanismos de coerção como a autoridade da contratante por parte do gerente ou supervisor da base. Desta forma, a não cobrança dos custos por parte da contratante e, ao mesmo tempo, metas sendo atingidas, geram o equilíbrio da relação.

A esse respeito, foi observada a cooperação entre os agentes das empresas, e no momento em que o número de relatórios de extravio de bagagens aumenta, há o uso de mecanismos de autoridade por parte da gerência da C-VIX, em que até demissões são realizadas inibindo os demais funcionários quanto a comportamentos futuros indesejáveis.

Ainda a respeito da prática de monitoramento, mesmo se fosse periódica, em vista do contrato não estar alinhado à realidade, conforme afirmou o supervisor da C-VIX no fragmento a seguir, a companhia aérea não poderia cobrar da terceirizada os custos advindos da má prestação de serviço conforme pede o contrato.

Para que a contratada venha a pagar pelos custos gerados por suas falhas, antes é necessário que a contratante opere apenas com uma terceirizada para que as cláusulas do contrato voltadas à cobrança ou multas venham a

ser realizadas (...) e da melhor maneira possível (...). Para quê haver monitoramento se é necessário, conforme contrato que apenas uma terceirizada tenha colocado “as mãos” na bagagem [vide Figura 9] para que cobremos os custos? (...). (Sujeito E).

Mesmo com a existência desta cláusula desalinhada, ou seja, que menciona o fato de apenas uma terceirizada ter “encostado” na bagagem para que ela pague os custos das falhas sendo que na prática há mais de uma terceirizada trabalhando nos diferentes aeroportos, o monitoramento é importante e necessário, porque se comprovada a falha, automaticamente não é preciso obedecer ou seguir tal cláusula, visto que já se provou quem foi a geradora da ocorrência. O fato de o contrato mencionar a comprovação da culpa gera a necessidade de monitoramento, principalmente pelo fato de existir mais de uma terceirizada colocando as mãos na bagagem nos diferentes aeroportos.

Além disso, as assimetrias quanto aos comportamentos dos indivíduos diminuiriam com a presença de um supervisor, visto que princípios comportamentais são de difícil verificação. Assim, é importante que haja supervisão, facilitando os resultados com qualidade e, em longo prazo (Brosseau e Fares, 2000), consequentemente, à diminuição dos custos advindos dos erros, em especial de danificação e violação de bagagens.

Desta forma, com o monitoramento trazendo contingências antes não vistas, a assimetria passa a ser minimizada, assim como as imprevisibilidades. Os custos de informação decorrentes da assimetria informacional devem ser medidos e monitorados, conforme defendem Jensen e Meckling (1976).

Diante deste contexto, em que custos para alinhar os agentes são gerados, Williamson (1985) afirma que isso nada mais é que a busca para diminuir ou minimizar ao longo do tempo, os custos de coordenação das atividades, ou seja, custos de busca de informação, de salvaguardas e os de má adaptação.

Outra situação foi evidenciada e explicada quanto a ausência de monitoramento por parte da contratante - a existência em contrato dos tipos e causadores dos erros de extravio de bagagens (ANEXO A), conforme já mencionado no Quadro 14.

O ANEXO A apresenta uma síntese das experiências anteriores da contratante com diferentes prestadoras de serviços nos aeroportos atendidos,

diminuindo a assimetria de informação no momento de se julgar o responsável por uma falha de extravio de bagagem, conforme explica o gerente da contratante:

Essa tabela apresenta as possíveis possibilidades de falhas que podem ocorrer durante o processo de transporte de bagagens, havendo assim certa diminuição da dificuldade do setor LL de cada aeroporto em se saber quem foi a empresa causadora da falha de extravio (...). Os LL devem dentro do prazo máximo de cinco dias acusar o culpado por meio das informações sempre repassadas pelos aeroportos envolvidos na falha (...) (Sujeito E).

Essa diminuição da assimetria por meio da experiência e do padrão estabelecido em contrato quanto ao responsável por dada falha, também diminui a incerteza da relação e também o incentivo à prática de monitoramento por parte da contratante, conforme é possível constatar no relato do Sujeito D que atuava no setor pós-falha:

(...) a própria contratante cita em contrato os procedimentos a serem seguidos quando na ocorrência de extravio de bagagens, com a intenção de se eliminar as dificuldades no momento da gente descobrir a origem ou motivo real da falha (...) e, isso acaba de certa forma funcionando, afinal, as planilhas com os resultados estão sempre preenchidas no final de cada mês, mesmo com as dificuldades do setor (...) (Sujeito D).

Porém, ainda com relação à assimetria, o mesmo Sujeito afirma que:

(...) mas, ao mesmo tempo, é sabido que tais procedimentos nem sempre revelam todas as possíveis ocorrências que podem estar por trás da falha (...) e nós que somos os funcionários que estamos mais próximos do problema e das provas, não temos tempo para discutir as falhas com nossos supervisores de forma que possamos corrigi-las a cada dia (...). Muitos problemas que enxergamos às vezes com a T-VIX não são expressos pelo fato da correria, falta de reuniões entre os agentes do setor, tempo de solo [pontualidade dos voos], ou oras são ditas, porém ficam só no verbal e nada é feito (...) muito porque não é registrado no momento que a falha acontece e, nem sempre a informação que os LL de todos aeroportos inserem nas suas planilhas é a correta quanto ao extravio (...) (Sujeito D).

Em resumo, o contrato expõe quem é o responsável por certa falha diminuindo assim a assimetria informacional quando ocorrem extravios de bagagens e, conseqüentemente reduzindo o risco de haver custos à empresa que agiu corretamente. Porém, mesmo quando a falha é da terceirizada, o custo não é cobrado pela contratante. O monitoramento de cada atividade não acontece, conforme observações e entrevistas, desde a origem das operações no aeroporto de Vitória e, os custos sempre foram pagos pela empresa aérea.

No que se refere a esses custos, quando perguntado ao gerente da contratante da razão de não se cobrar da terceirizada mesmo quando comprovada à falha, a explicação foi que:

(...) existe o fato de ser mais necessário ter funcionários da contratante no atendimento do *check in*, local onde são maiores as chances de extravio [vide APÊNDICE H associado com o Quadro 7] do que ter que lidar com comportamentos de funcionários terceirizados que podem ser cobrados em termos de melhoria, pelos gerentes das empresas e seus supervisores se alguma falha ocorrer (Sujeito E).

Diante deste contexto, em que os custos não são cobrados da terceirizada conforme o contrato, e não existe por parte da contratante a necessidade de cobrança por meio de um setor específico de qualidade ou de monitoramento, é possível esperar que os custos relacionados ao monitoramento serão maiores para a contratante (56 bases e contratos idênticos junto a seus terceirizados), visto que, conforme relato, se tirar um funcionário do *check in*, às falhas podem vir a aumentar. Historicamente a atividade que mais gera falhas de extravio é o *check in* (APÊNDICE H) que apresenta a falha “B” (etiquetagem errônea do *check in*), como sendo a que mais acontece.

A partir do fragmento acima, expresso pelo Sujeito E, também é possível analisar que há no relacionamento a presença de mecanismos de autoridade por parte do gerente e supervisores da contratante junto ao gerente da contratada, na medida em que se deixa de ter monitoramento, mas não se deixa ter na relação a ausência de cobrança quando os problemas aparecem.

Quanto aos resultados da base VIX de 2004 a 2008 (APÊNDICE I) ligados às falhas de extravio de bagagens, o número de falhas de extravio e de danificações em 2006 (APÊNDICE J) pode ser uma explicação para justificar o não investimento em monitoramento, conforme entrevista feita em 2006 junto a um supervisor da contratante:

Eu não sei quanto aos custos das demais bases, mas vendo o número de falhas geradas pela terceirizada aqui em VIX em relação ao número de passageiros e bagagens despachadas, o custo de investir em um setor de monitoramento ainda não vale a pena para a companhia (...) é pequeno o número de falhas (...) (Sujeito E).

Os custos gerados em 2006 pelas falhas de extravio, mais os custos relacionados aos relatórios de danificações de bagagens, não contando aqui os custos relacionados à indenização a passageiros com passagens aéreas são:

Planilha de Riscos não segurados – Realizado

JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC
8.947,20	2.918,45	4.354,73	1.845,80	6.883,84	1.261,52	3.413,20	4.510,70	4.980,13	2.500,46	4.061,64	5.972,95

Planilha 1: Realizado - riscos não segurados.

Fonte: Demonstrativo de resultados 2006.

Orçado

JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC
2.375,00	2.293,10	2.375,00	2.293,10	3.221,26	3.112,07	3.221,26	3.221,26	3.931,03	4.067,53	3.931,03	4.067,53

Planilha 2: Orçado - riscos não segurados.

Fonte: Documentos gerência C-VIX (2006).

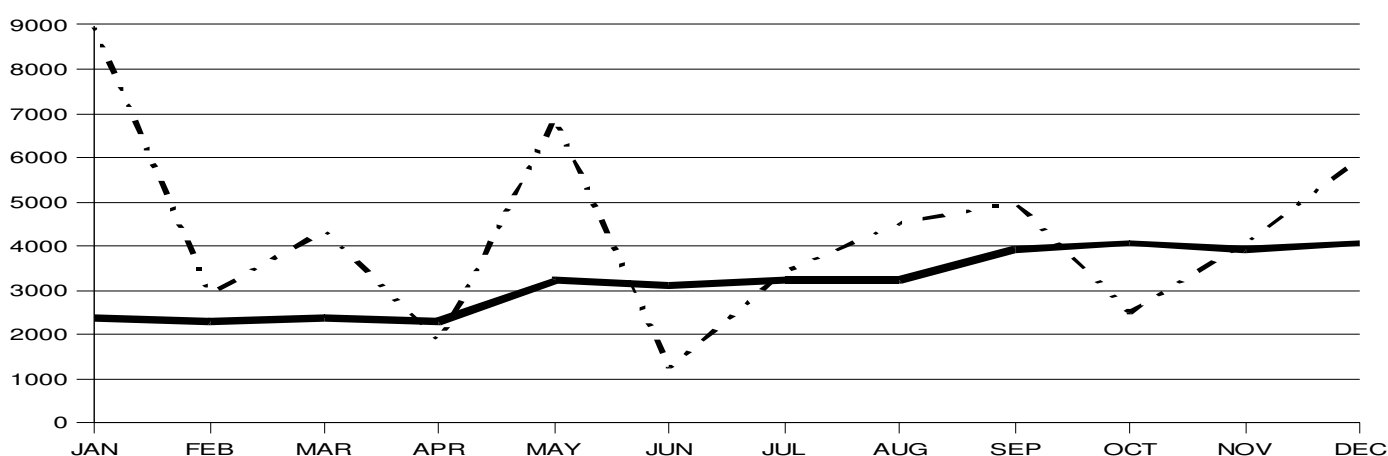


Gráfico 1: **CUSTOS DECORRENTES DE PROBLEMAS NAS ATIVIDADES COM BAGAGENS (2006).**

Fonte: Demonstrativo de Resultado 2006 de Vitória-ES, Cia. Aérea C-VIX.

----- Realizado
 Legenda _____ Orçado

Outra explicação quanto a ausência de monitoramento é explicada a partir do fragmento abaixo em entrevista junto a um agente da C-VIX que atende na maioria das vezes o embarque de passageiros:

Acho que o fato de ter a companhia aérea ficando “em cima” da terceirizada, não gera uma relação amistosa (...); vejo que criaria certa antipatia entre os funcionários se houvesse uma cobrança constante na operação (...) porque nunca teve ninguém “em cima” deles e se começar a ter gente olhando todo momento (...), enfim, toda transição é difícil (...) fora o fato de a terceirizada acabar atrasando os voos se tiver que parar cada vez que a gente denunciar um erro (...) (Sujeito A).

Percebe-se mais uma vez que, a contratante não apresenta uma estrutura de controle, conforme pede o contrato, no que diz respeito ao monitoramento das atividades terceirizadas. Seus funcionários não são treinados para monitorar a prestadora de transporte de bagagens seguindo-se o contrato.

Quando perguntado aos funcionários da contratante, sujeitos “a e d” quanto ao conhecimento que eles possuem quanto as cláusulas do contrato entre as empresas C-VIX e T-VIX, mais especificamente ligadas às metas, aos níveis de qualidade e responsabilidades dos custos das falhas, com exceção de 4 funcionárias que atuam no setor LL, todos os demais desconhecem tais cláusulas, nunca tendo lido tal contrato (assimetria informacional). Quanto a treinamentos ligados à supervisão sobre a terceirizada, nenhum deles havia tido feito qualquer curso.

A respeito da cláusula que afirma cobrar de todas as terceirizadas o custo da falha de danificação, a empresa contratante não o faz, ou seja, não rateia o custo da falha entre as terceirizadas quando algum dano ocorre na bagagem, conforme mencionado no Quadro 14. O motivo relatado em entrevista junto ao setor LL de Vitória-ES é:

Como não se teve a prova de quem foi, pode ter sido muito bem um próprio funcionário da contratante no *check in*; então, isso já é motivo para gerar demora na conclusão do conflito entre as empresas (...). Além do mais, se o nosso terceirizado sabe que ninguém o monitorou, e ao mesmo tempo, o contrato não é nem conhecido por todos da contratante que estão envolvidos na operação, e a gerência geral não cobra o gerente local (....) (Sujeito D).

Conforme Brosseau e Fares (2000), compromissos vagos levam a coerção de difícil verificação. Diante de possibilidades diversas, a terceirizada não quer se vir responsável por uma falha que não cometeu; entretanto, quando sabe que cometeu a falha, ocorre à seleção adversa, em que se sabe quem gerou a falha, mas não se diz à contratante.

Percebe-se também aqui, que sem informação quanto àquilo que o contrato menciona, os agentes que estão envolvidos com as operações, não podem conseguir monitorar o comportamento da outra parte, e esta ausência de informação gera o risco moral que impacta negativamente no comportamento dos envolvidos (STIGLITZ, 1987). No momento em que os agentes da contratante não sabem como cobrar, o quê se pode cobrar, e não é treinado para tal prática, as informações quanto as falhas passam a ser controladas e ocultadas pelos funcionários da terceirizada (risco moral).

Assim, o alinhamento das relações que, para Argyres e Liebeskind (1999) e Teece et al., (1997) é esperado diante da existência do contrato, este que é um instrumento necessário para delinear a relação e promover tanto o controle quanto a

correção de possíveis falhas (GRAY; BALMER, 1998) se vê guiado pelos custos de transação pagos pela contratante (gerados pelas falhas também da terceirizada).

No que se refere ao número de danificações não monitoradas pelo aeroporto de Vitória (Gráfico 2) que a empresa aérea C-VIX teve de solucionar junto aos seus clientes, observa-se uma linha crescente ao longo dos anos, porém, proporcional ao aumento de voos diários.

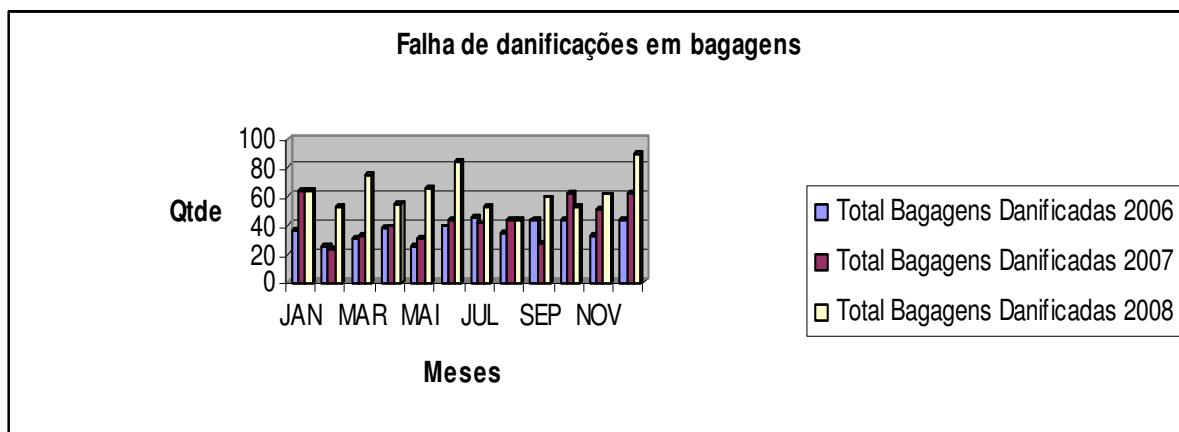


Gráfico 2: **NÚMERO DE RELATÓRIOS DE DANIFICAÇÕES DE BAGAGENS ABERTOS EM VIX.**
 Fonte: dados da pesquisa.

Diante deste contexto, o contrato não é seguido; cláusulas sobre monitoramento e os custos das falhas não são coordenados em conformidade com o acordo contratual que afirma que para ser cobrado o custo da falha da terceirizada T-VIX é necessária a comprovação da culpa, ou quando não comprovada, o custo é rateado entre as terceirizadas envolvidas.

Uma razão para esse desalinhamento entre contrato e prática se encontra no fragmento de entrevista junto ao setor pós-falha:

(...) imagino que o custo da falha da terceirizada não é seguido conforme o contrato devido existir a meta de pontualidade (o não atraso no carregamento dos porões) que é uma meta que se não for cumprida à risca gera maiores problemas para a empresa, e sua imagem é prejudicada facilmente, porque se atrasar o voo, ou seja, o atendimento geral das operações, então conexões são prejudicadas (...); passageiros têm de ser remanejados no check in e isso pode gerar mais extravios (...) (Sujeito D).

O fato de a meta de pontualidade atrapalhar a qualidade no transporte e manuseio das bagagens durante o carregamento dos porões da aeronave é questionável se realmente existir um tempo planejado para as operações acontecerem de maneira esperada. Além disso, o contrato expõe cláusulas de

flexibilidade que são alguns motivos em que atrasos de carregamento serão justificados, exemplo, cargas de difícil manuseio.

Já quanto ao remanejamento das bagagens no *check-in* quando atrasos de voos ocorrem, é o momento em que todos os funcionários devem dobrar a atenção e tomar cuidado quanto aos riscos de haver os erros de extravio e danificações; em especial quando existem mais voos ocorrendo ao mesmo tempo, e as bagagens se não monitoradas são facilmente misturadas.

Nestes dias, a presença de um supervisor nas atividades terceirizadas ofereceria uma maior coordenação para facilitar o fluxo das operações. Seria ele o responsável em alinhar as informações entre a terceirizada e o *check-in* conforme observação feita em campo, especialmente na atividade de triagem, considerado local de gargalo do fluxo. Dentre as principais informações que este agente lidaria estão:

- Qual bagagem, e de qual passageiro conduzir de volta ao *check in* para ser reetiquetada?
- Qual voo atender primeiro?
- Qual carreta deve ser carregada primeiro?
- Quais bagagens devem ser retidas e quais devem seguir?
- Quais retornaram para a triagem com novas etiquetas e se retornaram ou não corretas?
- Qual aeronave carregar primeiro? E
- Qual porão deve ser descarregado e carregado primeiro?

Ainda com relação ao monitoramento das falhas, conclui-se que na prática foi identificada uma inversão comportamental quanto àquilo que o contrato pede, como descrito no Quadro 15, a seguir:

O contrato pede:	PARA	Na PRÁTICA
Monitoramento	Identificar os tipos, local e causador das falhas.	- Não há monitoramento; - Há a busca de um culpado entre os setores <i>LL</i> de cada aeroporto, sendo um dos aeroportos que pagará pelos custos das falhas; - O responsável pelos custos de qualquer falha, até mesmo aquela ligada aos erros de extravio da contratada, sempre é de algum aeroporto da contratante, exceto de alguma terceirizada, conforme procedimento operacional. As falhas da terceirizada são registradas em planilha pelo <i>LL</i> e, exposto pelo gerente da contratante ao gerente da contratada, para que, tomando conhecimento, venha a tomar as devidas medidas junto aos seus funcionários de forma que tais erros não se repitam buscando-se a cooperação da terceirizada; porém, o custo não é cobrado.

Quadro 15: **CONTRATO VERSUS PRÁTICA**. Elaborado pela autora (2006).
Fonte: dados da pesquisa.

No que diz respeito às falhas de extravio de bagagens, a partir do roteiro de monitoramento (APÊNDICE C) foi possível identificar nas operações em Vitória, algumas possíveis causas, indicadas no Quadro 16:

FALHAS		EXTRAVIO	POSSÍVEIS CAUSAS
1	EMBARQUE EM VOO ERRADO	A	1.1- Número de voos simultâneos aumenta as chances de erro; 1.2 - Ausência de monitoramento ; 1.3- Assimetria de informação: 1.3.1- Desinformação; 1.3.2- Informação errada. 1.4- Sistema manual de preenchimento de etiqueta; 1.5- Presença de seleção adversa e risco moral.
2	ETIQUETAM ERRÔNEAMENTE	B	2.1- Falha do sistema; 2.2 - Erro humano: falta de atenção; 2.3- Troca de bagagem no check in; 2.4- Falta de etiqueta de conexão; 2.5- Acomodação de passageiro e não da bagagem; 2.6- Ausência de monitoramento (falta de supervisão entre o check in e a triagem).
3	CONEXÃO DE RAMPA	C	3.1- Número de voos simultâneos; 3.2- Ausência de monitoramento ; 3.3-(Assimetria de informação 3.3.1- Desinformação; Informação errada); 3.4- Erro humano: falta de atenção; 3.5- Não Acomodação da bagagem na carreta certa.
4	CARREGAMENTO ERRÔNEO	D	4.1- Número de voos simultâneos; 4.2- Ausência de monitoramento ; 4.3- (Assimetria de informação: 4.3.1- Desinformação; 4.3.2- Informação errada); 4.4- Erro humano: falta de atenção; 4.5- Acomodação de passageiro e não da bagagem.
5	PANE NA ESTEIRA	E	5.1- Mau uso da esteira; 5.2- Ausência de medidas de conservação (Demora do conserto do pessoal da manutenção da Infraero); 5.3- Ausência de cobrança de uma supervisão , devido à falta de conhecimento sobre o caso.
6	PERDA DA ETIQUETA DA BAGAGEM	F	6.1- Etiqueta sem qualidade (com defeito); 6.2- Descuido de quem etiqueta; 6.3- Ausência de monitoramento .
7	BAGAGEM NÃO EMBARCADA NA ORIGEM	G	7.1- Falha de quem recebeu a bagagem no check in e não se deu conta que ela ficou sem etiqueta; 7.2- Mal etiquetada; 7.3-Perda da etiqueta; 7.4- Esquecida do lado de outra bagagem de um voo mais tarde; 7.5- Colocada em carreta errada; 7.6- Embarcada em um voo errado; 7.7- Informação errada; 7.8- Ausência de monitoramento .
8	TROCA DE BAGAGEM NO DESEMBARQUE	H	8.1- Ausência de conferência na porta do desembarque desde a saída do primeiro passageiro da aeronave; 8.2 - Falta de pessoal devido má coordenação da equipe.
9	FALTA DE DISPONÍVEL NO PORÃO DA AERONAVE	I	9.1- Falta de disponível no porão da aeronave.

Quadro 16: **TIPOS DE FALHAS DE EXTRAVIO E AS CAUSAS INVESTIGADAS NA PRÁTICA (2006).**

Fonte: dados da pesquisa.

O fato da C-VIX ter em contrato, a responsabilidade da falha de extravio do tipo “A” (vide ANEXO A) conduz os funcionários da T-VIX que estão trabalhando na atividade de balança (vide Figura 6) próxima à atividade de *check in*, a fugir de certas responsabilidades que estão diretamente relacionadas a tal falha, e que dependem exclusivamente deles.

Ocorre que, de um lado, o contrato deixa claro que o erro “A” é gerado devido à etiquetagem errônea do agente do *check in* que trabalha na empresa contratante; entretanto, na prática, inúmeras vezes foi constatado que, quem escreve na etiqueta da bagagem os números dos voos relacionados ao destino da bagagem, não são os funcionários da C-VIX, mas, os funcionários da T-VIX que ficam na função de pesagem da bagagem e etiquetagem, sendo que na verdade, não deveriam estar ali conforme o contrato, ou seja, há desalinhamento entre contrato e prática, havendo brechas para riscos de extravio por parte da terceirizada que não será culpada pela falha.

Quando perguntado aos agentes da C-VIX do porque permitem que a etiqueta da bagagem seja preenchida por um agente da T-VIX, a resposta foi unânime, todos afirmam que esta ação ajuda na meta de pontualidade:

Se a gente tem pouco funcionário no *check in* porque a escala não é bem planejada temos que ficar correndo com a atividade (...). Quando isto acontece temos que contar com o apoio dos funcionários da T-VIX que escrevem na etiqueta os números dos voos enquanto verificamos todos os outros procedimentos necessários (...) (Sujeito A).

(...) a gente se vê como malucos para poder dar conta de tantas bagagens (...) e sempre somos cobrados em cumprir com atendimento rápido no *check in*. Nem sempre dá prá gente ver tudo que os funcionários da terceirizada fazem (...) e, a gente tem que confiar neles; temos que confiar que eles estão prestando atenção em tudo e que não irão cometer erros no preenchimento da etiqueta (...). (Sujeito A).

Quando o voo atrasa, todos os clientes começam a comparecer no check in e a operação começa a ter mais problemas (...) os passageiros buscam fazer perguntas, furam a fila e atrasam ainda mais a gente (Sujeito A).

Diante do exposto, é possível perceber que os funcionários da terceirizada se veem em situação confortável, ou seja, na prática não recebem nenhuma ação de punição, pois quase sempre não se sabe ao final do atendimento quem realmente preencheu erroneamente a etiqueta da bagagem que foi extraviada, principalmente, pelo fato de eles não terem em contrato a responsabilidade de executar tal operação.

Logo, há aqui a presença de seleção adversa gerada pela empresa aérea que torna possível para a contratada se livrar da culpa quando gera a falha tipo A, em vista do contrato não apresentar a responsabilidade a essa empresa por tal atividade. Ao mesmo tempo, o agente da contratante, cobrado a não atrasar o voo durante o atendimento, utiliza a mão de obra terceirizada que está disponível e acaba com isto gerando o risco da falha ser gerada por este funcionário terceirizado, sem que haja punição da contratante à contratada, visto que a terceirizada aqui está ajudando, não há motivo para punir.

Assim, diante do número total de voos, de bagagens e de passageiros, o agente do *check in* se vê pressionado contra o tempo, em especial quando há algum cancelamento de voo e deve haver remanejamentos de passageiros e bagagens já checados. Esse agente acaba dependendo, ou mesmo “viciando” sua operação, em ter o terceirizado como seu auxiliar, sendo tal função pertencente somente ao agente do *check in*, conforme contrato.

Além disso, a confiança entre os dois agentes acaba regendo as ações do agente do *check in*, que se encontra numa situação de risco, em que é punido se a falha mesmo não tendo sido gerada por ele acontecer; afinal é dele a função de escrever na etiqueta e também etiquetar a bagagem, ao passo que o funcionário da T-VIX é responsável pelas atividades que começam na triagem e terminam no descarregamento das carretas para a esteira do desembarque.

Quando analisadas as causas relacionadas às falhas do tipo “A” de extravio, percebeu-se que o terceirizado que escreve o número dos voos na etiqueta de bagagem é pressionado por todos os agentes que atendem o cliente no *check in*. Ocorre que todos desejam o auxílio de tal funcionário quanto a pegar, etiquetar e tirar a bagagem da balança, o que leva os terceirizados muitas vezes a erros, pois misturam as etiquetas e as bagagens, conseqüentemente os seus destinos.

Conforme observação feita em campo, a esse respeito muitas e rápidas reuniões foram feitas buscando soluções entre supervisores e gerente C-VIX, para o caso que sempre foi justificado como sendo um problema ligado ao fato da contratante ter poucos funcionários no *check in*, causa esta da existência de tanta cobrança em se acelerar a operação.

O problema quanto ao número de funcionários só foi resolvido em setembro de 2006, quando ao mesmo tempo retiraram os funcionários da terceirizada da operação de balança do *check in* e passaram a ter funcionários da própria companhia aérea na mesma operação. Após essa ação diminuíram-se as falhas do tipo “A” (Quadro 17) e, conseqüentemente as demais falhas do Quadro 18.

Código A - Embarque em

voo errado. Bagagem JAN FEV MAR ABR MAY JUN JUL AGO SET OUT NOV DEZ T
despachada para o 4 0 1 0 0 3 1 0 0 0 0 0 9
trecho correto com o
numero de voo errado.

Quadro 17: **NÚMERO DE FALHAS DE EXTRAVIO DA CONTRATANTE (2006).**

Fonte: dados da pesquisa.

A partir da investigação realizada em campo, foi possível constatar que quando se faz o preenchimento da etiqueta de forma correta diminuindo a falha tipo A, as chances de haver extravio dos tipos B, D, G, H e C são diminuídas:

1	Etiquetagem errônea (falha B)
2	Carregamento errôneo (porão) (falha D)
3	Bagagem não embarcada na origem (falha G)
4	Embarque em voo errado (falha H)
5	Falha na Conexão (falha C)

Quadro 18: **TIPOS DE FALHAS DE EXTRAVIO QUE PODEM SER REDUZIDAS SE NÃO OCORRER A FALHA TIPO “A”**

Fonte: dados da pesquisa.

As falhas do Quadro 18 possuem ligação com a descrição feita sobre a falha do tipo A, pois são as operações que acontecem na sequência. Assim que a bagagem extraviada é localizada por algum setor *LL* da contratante, o tipo de falha passa ser investigado, dependendo de informações muitas vezes de aeroportos que, além de não terem monitoramento como já mencionado, não possuem um setor *LL* fixo que tenha organizado as devidas provas. Esse cenário pode gerar seleção adversa, visto que para não revelar sua ineficiência, a base que localizou a bagagem pode manipular informações a partir de hipóteses possíveis, mas sem a certeza da real ocorrência, o que pode assim acabar conduzindo um erro para quem não errou.

Assim, a base que foi acusada, se não tiver argumentos e provas suficientes, e não conteste dentro do prazo estipulado que deve ser seguido, acabará sendo a responsável pela falha de extravio que não cometeu e por seu custo, o que evidencia a incerteza do arranjo contratual e a razão de seu nível de detalhamento.

Capítulo 5

5 PROCESSO

Confrontando-se os pressupostos teóricos com as relações entre as empresas, observou-se que a incerteza é fator presente no relacionamento, o que conduziu a contratante a buscar um número maior de cláusulas e mais detalhadas para evitar prejuízos futuros, o que resultou em custos *ex ante* de escrita do contrato. O processo observado aparece na Figura 8:

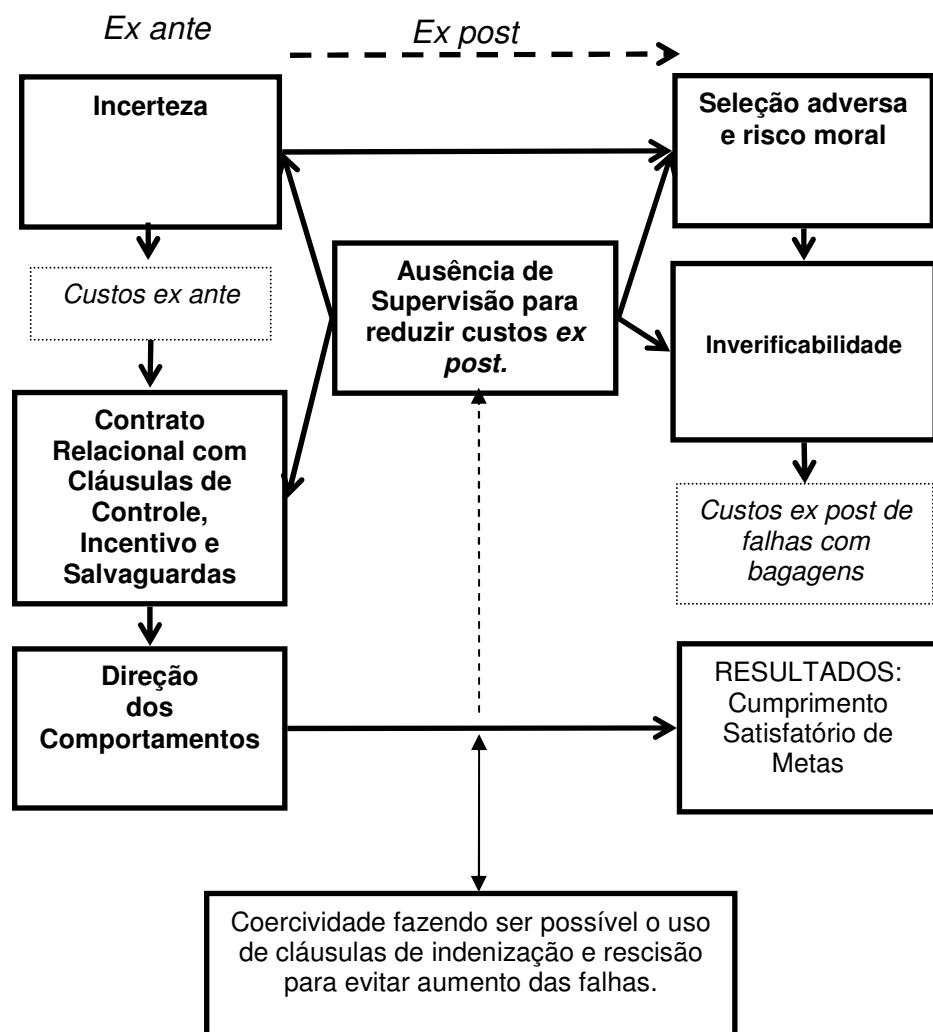


Figura 8: **COMPORTAMENTOS OBSERVADOS.**

Fonte: dados da pesquisa.

Tais prejuízos futuros estão ligados ao não cumprimento da meta de pontualidade dos voos por atraso no carregamento dos porões da aeronave, e aos custos advindos das danificações, violações e extravios de bagagens que afetam a imagem da empresa junto aos clientes.

Diante destas transações específicas percebeu-se a escolha da coercividade para que as metas sejam cumpridas, juntamente com a opção da contratante em arcar os custos de todas as falhas. Ou seja, observou-se o uso potencial de coerção aplicado a obrigações em contrato (Figura 8) como as metas, aumentando assim o direito de propriedade referente à obrigação, conduzindo a relação como um todo a resultados satisfatórios.

Entretanto, ao mesmo tempo em que a contratante se protege contra futuros custos de transação por meio de transferência de riscos, uso de metas, cláusulas de salvaguardas e incentivo em contrato, a empresa lida com as tensões da seleção adversa e do risco moral nas atividades de transporte de bagagens. Ocorre que a contratada enxerga a assimetria de informação por parte dos agentes da contratante que não monitoram suas atividades e, com isto, a contratante abre espaços para esses agentes esconderem às reais fontes de certas falhas (risco moral), como as de danificação de bagagens.

Porém, características do universo investigado, como: experiências anteriores dos envolvidos, o conhecimento acerca de certas contingências, a cooperação entre os agentes, a criação de cláusulas mais seguras por parte da contratante, o contrato com prazo longo, e a familiaridade entre as partes, permitiram os resultados satisfatórios por parte da terceirizada, mesmo não se tendo a supervisão na prática.

Quanto aos custos *ex post* de extravio de bagagens, mesmo diante de cláusulas que lhes garantem maior proteção quanto ao responsável por tal custo, a contratante prefere arcar com todos eles, independentemente de quem errou, do que ter que arcar com custos de monitoramento para reduzir incertezas e custos de más adaptações ligados aos desalinhamentos já comentados.

Foi possível analisar que os desalinhamentos entre o contrato e a prática foram gerados em virtude da contratante *ex ante* ter realizado a maioria dos acordos em períodos relativamente próximos, optando assim, por um padrão de contrato para todas as terceirizadas. Ao mesmo tempo, com cláusulas idênticas buscou diminuir custos de monitoramento de contratos, e tentou conseguir que suas terceirizadas se comprometessem em não sair das metas, pois assim, ela não teria que pagar por custos das falhas não monitoradas, visto que pede o rateio dos custos às terceirizadas quando na ausência de supervisão.

Numa relação em que a informação deve ser coletada para que seja possível haver cobranças direcionadas àquele que gerou a falha, e aplicadas às devidas penalidades, a supervisão tem papel essencial, afinal, se um agente recebe um determinado tipo de cobertura para suas ações negativas, ele passa a diminuir os cuidados quanto a elas, havendo então, a presença do risco moral. Contudo, até que os resultados não consigam ser alcançados e controlados, o relacionamento entre as partes parece não necessitar de mudanças contratuais quanto às cláusulas ligadas à qualidade.

Capítulo 6

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na discussão apresentada, é possível destacar a maneira como as condicionantes estabelecidas em contrato se materializaram na prática cotidiana do relacionamento, em 2006, a partir dos elementos transacionais e comportamentais da teoria de contratos incompletos. No que diz respeito ao elemento transacional denominado racionalidade limitada, na prática observou-se que a elaboração do contrato investigado se deu ao longo do tempo, entre 2001 a 2005. Neste período, a controladoria e os auditores da C-VIX em São Paulo interpretaram as informações dadas pelo gerente de cada aeroporto com relação a cada terceirizada, em conjunto com a análise dos tipos e do quantitativo de reclamações feitas pelos passageiros em relatórios de irregularidade com bagagem. Assim, ao longo do tempo, o contrato pôde ser elaborado a partir da investigação de possíveis riscos do relacionamento, por exemplo, ações oportunistas.

A partir desta avaliação quanto ao comportamento operacional nas operações com bagagem por meio dos relatórios dos passageiros, a contratante pôde diminuir o desalinhamento informacional de quem aprova e elabora as metas em contrato entre 2001 a 2005, visto que os resultados de 2006 foram tidos como satisfatórios. Entretanto, observou-se que cláusulas de qualidade se materializaram de forma não totalmente alinhada ao contrato. As falhas do tipo danificação e violação de bagagem não seguem o contrato, por não haver na prática a supervisão da contratante para diminuir a assimetria de informação quanto a qual empresa terceirizada e a qual agente foram geradores da falha. Observou-se que as cláusulas ligadas às responsabilidades de custos não se materializaram na prática mesmo no caso da falha de extravio de bagagem, que faz parte das metas de qualidade em contrato, que trata da identificação do tipo e do responsável pelo custo do erro.

Conforme Brosseau e Fares (1998), os contratos incompletos existem devido a falhas institucionais que impedem as partes de se comprometerem em certas variáveis, visto que o contrato não é executável. No caso investigado a contratante demonstrou indícios por meio das observações e das entrevistas de que o custo de

supervisionar o contrato na prática é maior que os custos gerados pelas falhas (consertos e indenizações do volume perdido) com bagagens. Isto explica o porquê da contratante arcar com os custos de bagagens de suas terceirizadas, diferentemente do que pede o contrato. Tal posição por parte da contratante não significa, necessariamente, uma falha institucional, podendo ser uma posição estratégica frente aos termos de troca junto à sua contratada, mesmo que possa ser considerada irracional dentro da ótica de que o contrato deveria ser cumprido.

A respeito da racionalidade limitada, a teoria de contrato incompleto destaca a dificuldade entre as partes do relacionamento em prever renegociação *ex post* (BROSSEAU e FARES, 2000). Ocorre que isto não foi visto na prática, mas sim, que houve demora na construção de cláusulas relacionadas às metas, o que apenas caracteriza a presença de incerteza no relacionamento (MÉNARD, 2002).

Assim, o contrato entre a contratante e sua terceirizada para operações com bagagem, que rege o ano de 2006 até o ano de 2008 tende ao contrato relacional, pois, além de ter sido elaborado ao longo do tempo (FURUBOTN e RICHTER, 2000) foi identificado o aumento no número de cláusulas. Esse aumento se deu nas cláusulas ligadas à obrigação, controle, segurança, responsabilidade e rescisão, o que sinaliza renegociação, uma característica deste tipo de contrato (FURUBOTN e RICHTER, 2000; WILLIAMSON, 1985). A incerteza foi tratada a partir dessas relações entre as partes, com a inclusão de cláusulas contratuais, mas que não foram necessariamente cumpridas na prática.

Foi possível verificar que, no caso em estudo, a incerteza do relacionamento não está relacionada ao fato dos compromissos firmados serem vagos, conforme afirma Brosseau e Fares (2000) na teoria de contratos incompletos. No lugar disso, o que se destacou foi a ausência de supervisão, ou seja, o fenômeno de se optar em não fazer na prática aquilo que está prescrito no contrato.

Conforme Furubotn e Richter (2000), a teoria de contratos incompletos admite a existência de incertezas, e por isto há a dificuldade em se verificar compromissos definidos. Na prática, o que foi constatado é que as terceirizadas não admitem arcar com o rateio dos custos conforme pede o contrato, mesmo quando os compromissos firmados não são incompletos ou vagos.

O contrato, a partir deste contexto, pode ser interpretado como sendo completo no sentido de mencionar a prática de monitoramento. O que não se vê é a execução dessas cláusulas por questão de diminuição de custos, visto que se houvesse supervisão, o tempo da resolução de possíveis divergências entre os envolvidos nas falhas poderia atrapalhar tanto a meta de pontualidade da empresa aérea, como as relações de cooperação e confiança com suas terceirizadas. Mas, esta escolha só foi tomada pela contratante, pelo fato do contrato apresentar cláusulas de segurança como a relacionada ao uso da apólice de seguro, que mostrou inibir possível descontrole das metas, o que retrata a coerção do arranjo contratual, diferentemente do que afirma a teoria.

Contudo, por outro ângulo, diante de cláusulas garantidas na prática por meio da coerção, e que não dependem de lei para serem aplicadas, mas de instrumentos privados (Furubotn e Richter, 2000; Williamson, 1985) como a cooperação (Brousseau e Fares, 2000), a relação se caracteriza por um acordo do tipo incompleto, em que os conflitos não são resolvidos pela terceira parte, no caso, instituições ou juízes, pois estes, não detêm informações necessárias para solucionar as divergências do relacionamento (Brousseau e Fares, 2000) sem demoras, conforme explica a teoria.

Com o detalhamento em contrato quanto ao gerador das falhas e os tipos de extravio de bagagem, somado aos resultados das metas (extravio e pontualidade), foi possível perceber que ações oportunistas por parte da terceirizada T-VIX podem ser minimizadas por meio do tipo do contrato elaborado, que apresenta cláusulas de salvaguarda que dão maior segurança ao relacionamento (WILLIAMSON, 1996). O arranjo contratual com cláusulas que visam alcançar objetivos/metasp incentive a terceirizada à qualidade, a ações positivas, representando o controle por parte da contratante, a varredura, conforme Williamson (1985).

Além disso, a autoridade é um recurso utilizado na relação, e é um elemento comportamental esperado quando há incompletude contratual, conforme afirma Brousseau e Fares (2000). Este elemento é utilizado no relacionamento sempre quando erros de extravio e atrasos começam a surgir por parte da terceirizada, não sendo percebido quando na abertura de relatórios, por exemplo, de bagagens danificadas. Conforme as observações feitas, este elemento comportamental é utilizado como forma de controlar as metas; não porque o contrato apresenta

compromissos vagos, mas porque houve a opção por parte da contratante em construir cláusulas de salvaguarda ao invés de ter custos com monitoramento.

Sob o aspecto da qualidade, esperada pelo cliente, a prática de não supervisionar ajuda a não disciplinar os comportamentos dentro da rotina operacional da terceirizada, afinal, as falhas não são eliminadas. Há ainda na relação a possibilidade de aumento de danificações de bagagens durante as operações, visto a abertura do contrato à terceirizada para prestação de serviços a outras empresas aéreas, além do aumento de números de voos diários por parte da contratante.

Assim, as descobertas trazidas neste estudo servem para evidenciar que os elementos transacionais e comportamentais presentes na teoria de contratos incompletos puderam explicar de que maneira as condicionantes do contrato se materializaram na prática. O estudo revelou que, no presente caso, a forma de construção e coordenação de contratos foi conduzida de maneira a diminuir custos de transação *ex post* para a contratante; mas, em virtude disto, a qualidade esperada por aqueles que se utilizam do setor aéreo fica determinada por uma ação individual de cada colaborador, seja ele terceirizado ou não.

A respeito das relações trazidas nesta investigação, também seria importante realizar um estudo com outra companhia aérea que usa da estratégia de verticalização, trazendo para a discussão as diferenças dos relacionamentos. Com base nesse novo estudo seria possível discutir as propostas de Sáussier e Bréchemier (1999), a partir da teoria de contratos incompletos, de que mesmo sem investimentos específicos nas transações, a verticalização é a melhor opção para evitar comportamento oportunístico quando na presença de serviços não contratáveis como a qualidade.

Outra sugestão é verificar como se dão os relacionamentos entre contratante e contratada a partir das exigências feitas em janeiro de 2009 pela Agência Nacional de Aviação Civil, por meio da Lei nº 11.182 criada em 27 de setembro de 2005. Tal lei aborda que as empresas aéreas para obterem o registro de certificação da IOSA- Auditoria Internacional de Segurança Operacional da IATA terão de se adequar a todos os itens de qualidade mencionados no Programa de Qualidade IOSA. Para isto, as companhias aéreas terão de reorganizar todos os contratos junto às

empresas que prestam serviços terceirizados, caso contrário terão seus pedidos negados para aumento de frequência ou para exploração de rotas internacionais.

REFERÊNCIAS

AKERLOF, George A. The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. ***Quarterly Journal of Economics***, 1970.

ALCHIAN, Armen A.; DEMSETZ, Harold. Production, information costs, and economic organization. ***The American Economic Review***, Vol. 62, Nº. 5, p. 777-795, 1972. Disponível em <<http://www.jstor.org>>, acesso em 24/05/2007.

ALLEN, D. W. **Custos de transação**. Departamento da economia - universidade de Simon Fraser, 1999.

ANAC.//Art. 11, **Lei 11.182**, de 27 de setembro de 2005.// Disponível em: <<http://www.anac.gov.br>>.// Acesso em 20/01/2009.

ARGYRES, Nicholas S. e Liebeskind, Julia P. Contractual commitments, bargaining, and governance inseparability. ***Academy of Management Review***, 24. 1999: 49-63.

ARROW, Kenneth. Uncertainty and the welfare economics of medical care. ***American Economic Review***, 1963.

ARROW, Kenneth. The economics of moral hazard: further comment. ***American Economic Review***, 1968.

ARROW, Kenneth. The economics of agency. ***Harvard Business Review***, 1985.

ARRUÑADA, B.; GARICANO, L; VASQUEZ, L. Contractual allocation of decision rights and incentives: the case of automobile distribution. ***The Journal of Law, Economics, and Organization***, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: guia para normalização de referências. Universidade Federal do Espírito Santo, Biblioteca Central. 3. Ed., Vitória, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed.1977.

BARTHÉLEMY, Jérôme; Quélin, Bertrand V. **Contractual Agreements and Outsourcing**: a transaction analysis. Annual Conference of International Society for New Institutional Economics, September, 2000.

BARTHÉLEMY, Jérôme; Quélin, Bertrand V. Complexity of Outsourcing Contracts and Ex Post Transaction Costs: an empirical investigation. ***Journal of Management Studies*** 43:8. December, 2006.

BARZEL Y. **Economic analysis of property rights**. Cambridge University Press, 1989.

BARZEL, Yoram. **Economic analysis of property rights**. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

BARZEL, Yoram. **Standards and the Form of Agreement**, 2003.

BASTOS, Antonio V. B.; Loiola, Elizabeth; Queiroz, N; Silva, T. D. **Conceito e Perspectivas de Estudo das Organizações**. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil/ organizado por José Carlos Zanelli, Jairo Eduardo Borges – Andrade e Antonio Virgílio Bittencourt Bastos. – Porto Alegre: Artmed, 2004.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S.; **A Economia da Estratégia**. 3ª Ed. Bookman, P. 137, 2006.

BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BRÉCHEMIER, D., SAUSSIER, S. "What Governance Structure for Non-Contractible Services? An Empirical Analysis," presented at The **3rd Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics** (ISNIE-99), Washington, D.C., 1999.

BROUSSEAU E., FARES M. [1998] "Incomplete Contracts and Governance Structures: are Incomplete Contract Theory and New-Institutional Economics Substitutes or Complements?" in **Institutions, Contracts and Organizations: Perspectives from New Institutional Economics**, C. Ménard (Ed.), Edward Elgar.

BROSSEAU, Eric.; FARES, M'hand. **Incompletude contracts and governance structures**. 2000.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

COASE, R. H.; **The Nature of the firm**, 1937.

COASE, R. The problem of social cost. **Journal of Law and Economics**. Vol. 3, 1960.

FAMA, Eugene F.; JENSEN, Michael C., Agency Problems and Residual Claims. **Journal of Law and Economics**, Vol. XXVI, 1983.

FLICK, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (Orgs.). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. [**O que é pesquisa qualitativa?** Uma introdução, 2000].

FURUBOTN, Eirik G; RICHTER, Rudolf. **Institutions economics and economic theory: the contribution of the new institutional economics**, Michigan Press, 2000.

GEFEN, David; WYSS, Simon; LICHTENSTEIN, Yossi. **Business Familiarity as Risk Mitigation in Software Development Outsourcing Contracts**. MIS Quarterly Vol. 32, pp.531-551/September, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Ed. Atlas, p.41, 2002.

GRAY, E. R.; BALMER, J. M. T. **Managing Corporate Image and Corporate Reputation**. Long Range Planning. P. 695-702, 1998.

GREIF, A. **Historical institutional analysis**. Cambridge: University Press, 2002. cap. 1.

GROSSMAN, S. J., HART, O. D. The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration. **Journal of Political Economic**, v. 94, n. 4, p. 691-719, 1986.

HARTE, Oliver; MOORE, John. **Incomplete Contracts and Renegotiation**. Econométrica, Vol. 56, Nº 4 pp. 755-785, 1988.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H.. **Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure**, 1976.

KLEIN, G. Peter. **New institutional economics**. University of Georgia, Department of Economics, 1999.

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

LAVILLE, Cristian. DIONE, Jean. **A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, D. **Estatística: teoria e aplicações**. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

MACLEOD, Bentley W., **Complexity and Contract**. Cap. 3. April 25, 2002.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed. Editora, Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4ª Ed., Bookman, SP, 2004.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Tradução Laura Bocco. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p.

MASTEN, S. E. Contractual choice. In BOUKAERT, B., GEEST, D (Org.). **Encyclopedia of Law & Economics**. Edward Elgar Publishing and the University of Ghent, 1998.

MASTEN, E. Scott. **Contractual choice**. Louis and Myrtle research professor of Business and law, university of Michigan Business School, 1999.

MÉNARD, C., **Imprevision et Contracts Longue Duree: Un Economiste a L'ecout du Juriste**. In : Melanges en L'honneur de Jacques Ghestin , 2001. Disponível em: <http://atom.univ-paris1.fr/@claude/>. Acesso em: 20/03/2006.

MÉNARD, C. The economics of hybrid organizations. In: **CONGRESS OF INTERNATIONAL SOCIETY FOR THE NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS**, 2002. Cambridge, MA: Massachussets Institute of Technology – MIT, 2002.

MILGRON, Paul; ROBERTS, John. **Economics, organization and management**. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1992.

MURTEIRA, Bento. J. F. **Análise Exploratória de Dados: estatística descritiva**. McGraw-Hill, Portugal, 1993.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge, 1990.

NORTH, D. C. **Instituciones, cambio institucional y desempeño económico**. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica, 1993.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAUSSIER, S. (1998). When Incomplete Contract Theory Meets Transaction Cost Economics: A Test on Contractual choices. **2nd Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics (ISNIE 98)**, Paris, France.

SAUSSIER, Stéphane; BRÉCHEMIER, Didier. **What Governance Structure for Non-Contractible Services? An Empirical Analysis**. 1999.

STIGLITZ, Joseph. The cause and consequences of the dependence of quality on price. **Journal of economics Literature**, 1987.

SYKUTA, M., **Empirical Research on the Economics of Organization and the Role of the Contracting and Organizations Research Institute**. In: Allied Social Sciences Association/American Economics Association. Atlanta, jan. 4, 2002. Disponível em <http://cori.missouri.edu>. Acesso em: 18 nov. 2006.

TEECE, David. J., Pisano, G. e Shuen, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, 18. 1997: 509-533.

TIROLE, Jean. **Incomplete contracts: where do we stand?** Econométrica, vol. 67, Nº 4 p. 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2. Ed. São Paulo. Atlas, 2006, p.259.

WILLIAMSON, Oliver. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics and organization theory. Mimeo, 1993.

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

_____. The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 16, Nº.3, PP. 171-195, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e Métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D.; SZTAJN; R. **Economia & Direito** . Análise Econômica do direito e das organizações. São Paulo, SP, 2005.

APÊNDICE A – ANÁLISE CONTRATUAL

ANÁLISE CONTRATUAL		
Como está explicitado o padrão de qualidade dos serviços prestados? Existem cláusulas que tratam de serviços não contratáveis? (Incerteza)	Houve alguma ruptura ou quebra contratual? Quais as cláusulas de rescisão? Quais as salvaguardas existentes no contrato quanto ao não cumprimento da meta? (Oportunismo)	Existe salvaguarda referente à transferência de know-how? Como a contratante vê esta salvaguarda? (Oportunismo)
O contrato está servindo como disciplinador das transações? (Incerteza)	Quais são as metas mencionadas no contrato? (Oportunismo)	Quais as penalidades presentes no contrato? (Oportunismo)
Quantas cláusulas existentes, quais tipos, e quantas ligadas às operações com bagagens? (Complexidade)	Quais os mecanismos de controle sobre as atividades da terceirizada que conduzem ao aperfeiçoamento das operações e à diminuição dos custos ligados às irregularidades e as assimetrias informacionais presentes nas atividades com bagagens? (supervisão)	Existem mecanismos contratuais que visam incentivar ações positivas? Quais?
Quais os motivos que levam ao término do contrato? (coerção)	Existem cláusulas sobre monitoramento das condições de execução das cláusulas contratuais?	Em caso de renegociação, existe a tentativa de se explorar o parceiro renegociando os termos de troca?
O contrato permite que tipo de violação, já que eles são incompletos? (oportunismo)	Houve alguma exigência excepcional da contratante relacionada a equipamentos ou tipos de serviços? (Ativos específicos)	Há equilíbrio no contrato quanto a benefícios e custos entre as partes? (Oportunismo)
Há geração de quase-renda para o parceiro do negócio?	Existem cláusulas que tratam de monitoramento?	Existem cláusulas ligadas às condutas entre as partes?

APÊNDICE B – ANÁLISE DAS PRÁTICAS

ANÁLISE DAS PRÁTICAS		
Quem elabora os contratos? Quem os gerencia e os coordena? Como ocorre o processo de renegociação contratual?	O quê do contrato é realizado pela terceirizada? Quantas cláusulas? Quais atividades?	Como a contratante busca monitorar as ações dos terceiros? Existem instrumentos de governança complementando ou substituindo o contrato?
A contratante assume papel de tribunal de primeira instância trazendo mecanismos de punição para controlar as ações dos terceiros?	Como a terceirizada exerce o que está no contrato? E quanto às atividades não contratáveis?	Quais os resultados alcançados pelas empresas quanto às metas em contrato ligadas à qualidade das atividades com bagagens?
Há algum fenômeno advindo da teoria nas práticas das empresas? Como ele ocorre? Como os pressupostos e fenômenos da teoria estão presentes e são controlados pela amostra selecionada?	Quais tipos de instituições estão presentes, além do contrato, na amostra e qual o papel de cada uma delas dentro da relação contratante e contratada?	Qual a familiaridade das partes quanto às cláusulas contratuais, normas e procedimentos e leis? Quais simetrias e assimetrias existentes entre os procedimentos operacionais da contratante e o contrato entre as partes?
Os mecanismos de controle sobre as atividades da terceirizada agem na busca do aperfeiçoamento das operações com fins de diminuir tanto os custos relacionados às irregularidades, como também as assimetrias informacionais presentes?	Quais os resultados encontrados quanto às falhas com bagagens, no período que houve supervisão e no período que não houve supervisão das atividades da terceirizada?	Qual o foco gerencial das partes, na prática, quanto as metas ligadas às bagagens?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE MONITORAMENTO CONFORME O CONTRATO

Planilha de Monitoramento das Atividades da Terceirizada T-VIX/2006

Desembarque/ Descarregamento dos porões

1. Os funcionários da terceirizada estão todos cientes de como devem descarregar os porões da aeronave, conforme bagagens e seus destinos e conhecem as normas de qualidade da contratante? () SIM. () NÃO. Por quê?
2. Há um número suficiente de funcionários da terceirizada no porão traseiro da aeronave? () SIM. () NÃO. Por quê?
3. Existem funcionários suficientes no porão dianteiro da aeronave? () SIM. () NÃO. Por quê?
4. Os funcionários da terceirizada estão todos manuseando as bagagens conforme os padrões de qualidade da contratante? () SIM. () NÃO. Como estão manuseando?
5. Houve alguma danificação durante a operação de descarregamento dos porões? () NÃO. () SIM. Quantas? O que foi feito a respeito? Houve punição? O custo foi para qual empresa?
6. Foi aberto algum relatório de irregularidade com bagagem no desembarque? () SIM. Quantos e de quais tipos? () NÃO.

Triagem das bagagens que saem do *check-in*:

7. O total de colaboradores presentes na triagem está conforme com o contrato? () SIM () NÃO. Por quê?
8. Os colaboradores da triagem seguem o carregamento estipulado pela contratada? () SIM. De qual forma? () NÃO. Por quê?
9. Os equipamentos da terceirizada como as carretas onde são colocadas as bagagens estão conformes, sem danificações? () SIM. () NÃO. Quais medidas estão sendo tomadas a respeito?
10. Existe algum funcionário da contratante monitorando a triagem das bagagens? () SIM. Quanto tempo? () NÃO.
11. Existe algum funcionário da contratada na triagem que desconhece a forma que deve ser organizada cada uma das carretas? () SIM. Por quê? () NÃO.
12. Todas as etiquetas que devem ser arquivadas para a comprovação de embarque das bagagens no voo em VIX foram devidamente organizadas e arquivadas? () SIM. () NÃO. O que aconteceu?
13. As bagagens com etiqueta de frágil estão sendo colocadas em cima das outras bagagens? () SIM. () NÃO. Por qual razão?
14. Houve alguma danificação durante a atividade com a bagagem? Se sim, o colaborador da terceirizada revelou a ocorrência para alguém da contratante? Quais medidas foram tomadas?

Transporte das carretas com bagagens na pista do aeroporto até a aeronave:

15. Houve alguma danificação no percurso? Se sim, qual medida foi tomada e por quem?
16. Existe algum monitoramento? Qual?

Carregamento dos porões da aeronave:

17. O manuseio das bagagens está sendo feito com o devido cuidado?
18. Houve alguma danificação ou abertura de relatório de irregularidade com bagagem?
19. O carregamento foi feito seguindo-se o plano de carregamento da contratante? Todos os funcionários da contratada estavam com o controle de carregamento em mente ou em mãos?

APÊNDICE D – ENTREVISTAS NÃO-ESTRUTURADAS

Roteiro: entrevistas não-estruturadas

1. Conhecimento (familiaridade) a cerca das cláusulas do contrato entre a C-VIX e a T-VIX;
 - 1.1- Quanto às metas exigidas à contratada relacionadas às bagagens;
 - 1.2- Quanto às metas exigidas à contratante relacionadas às bagagens;
 - 1.3- Quanto à forma e o tipo de monitoramento estipulado em contrato por parte da contratante sobre as atividades da contratada;
 - 1.3.1- Se existe monitoramento por parte da contratante, como ele ocorre?
 - 1.3.2- Se existe controle por parte da contratante quanto às falhas da terceirizada, como ele é feito e quem participa deste processo (número de funcionários)?
2. Informações e parceria entre as empresas:
 - 2.1- Se existem treinamentos à terceirizada;
 - 2.2- Se existem treinamentos ao pessoal da contratada quanto às práticas de monitoramento;
 - 2.3- Se existem reuniões;
 - 2.4- Se existe punição à contratada quando ocorrem falhas no processo;
 - 2.5- Se existe punição à contratante quando ocorrem falhas no processo;
 - 2.6- Se existem controles, registros e reuniões entre supervisores e gerentes quanto as atividades da contratada e qual o número de reuniões por mês;
 - 2.7- Como os funcionários enxergam a parceria entre as empresas quanto às metas de qualidade ligadas às bagagens.
3. Resultados
 - 3.1- A cada mês, quantos funcionários da contratante e contratada sabem quanto aos resultados das metas alcançadas?
 - 3.2- Quais as punições ou medidas tomadas pelos gerentes quando ocorrem falhas no processo?
 - 3.3- Quantos funcionários da contratante e da contratada conhecem os procedimentos operacionais relacionados à resolução das falhas com bagagens junto aos passageiros?

APÊNDICE E – ENTREVISTAS PARCIALMENTE ESTRUTURADAS

Primeiro Roteiro: entrevistas parcialmente-estruturadas

- 1- Controle das falhas
 - 1.1 Quantos agentes controlam as falhas das duas empresas?
 - 1.2 Como é o processo de contestação das falhas?
 - 1.3 Como são resolvidos os impasses quanto ao causador da falha?
 - 1.4 Como a contratada reage quando ocorrem as punições depois de constatadas as falhas? Existem punições? Quais punições?
- 2- Controle dos custos advindos das falhas
 - 2.1 Os custos gerados pelas falhas com bagagens são cobrados em conformidade com o contrato? Se não, como é feito?
- 3- Rescisão Contratual
 - 3.1 Houve quebra contratual entre as empresas C-VIX e T-VIX? Se sim, por quais motivos?
 - 3.2 *Existe cooperação entre as partes? Como ela ocorre?*

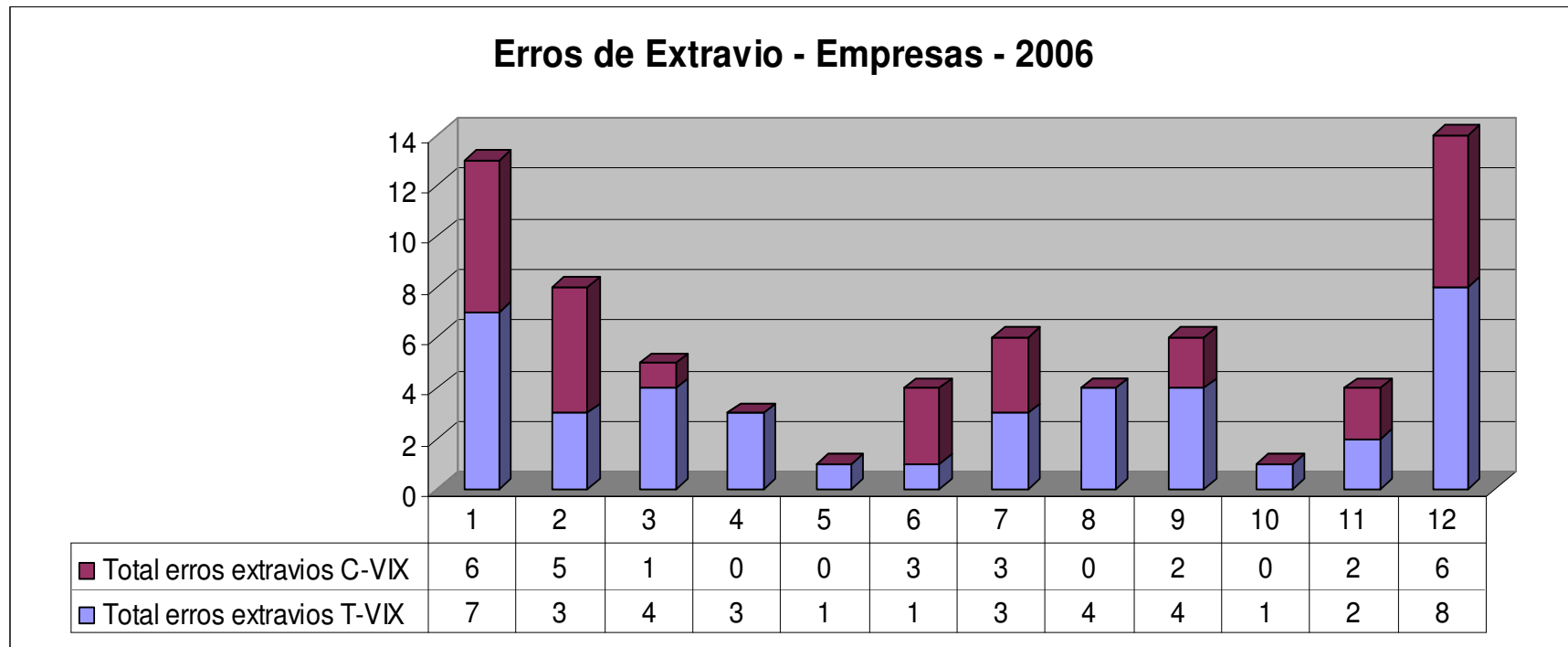
Segundo Roteiro: entrevistas parcialmente-estruturadas

- 1. Elaboração dos contratos, a IATA e a IOSA:
 - 1.2 Quem participa da elaboração dos contratos?
 - 1.3 A contratante e a contratada são obrigadas a trabalhar com o Acordo da IATA, ou seja, o contrato feito pela IATA?
 - 1.4 Quais as exigências feitas pela IATA que não podem deixar de ser cumpridas pela contratante?
 - 1.5 Como a IOSA atua junto às empresas aéreas? Quais as medidas e punições?
- 2. Renegociação dos contratos:
 - 2.1 Existem previsões para novas renegociações entre as empresas C-VIX e a T-VIX visto que o último contrato vence em novembro de 2008?
 - 2.2 Visto que a contratante trabalha com mais de uma empresa terceirizada, como a contratante consegue monitorar as ações das demais bases que não possui a mesma terceirizada quando ocorre alguma falha relacionada à terceirizada?
- 3. Metas estipuladas em contrato x Resultados
 - 3.1 Como é feito o controle entre os resultados dos aeroportos quanto às metas com bagagens e as cobranças junto às terceirizadas?
 - 3.2 Os custos das falhas quando comprovadas são cobrados da terceirizada?

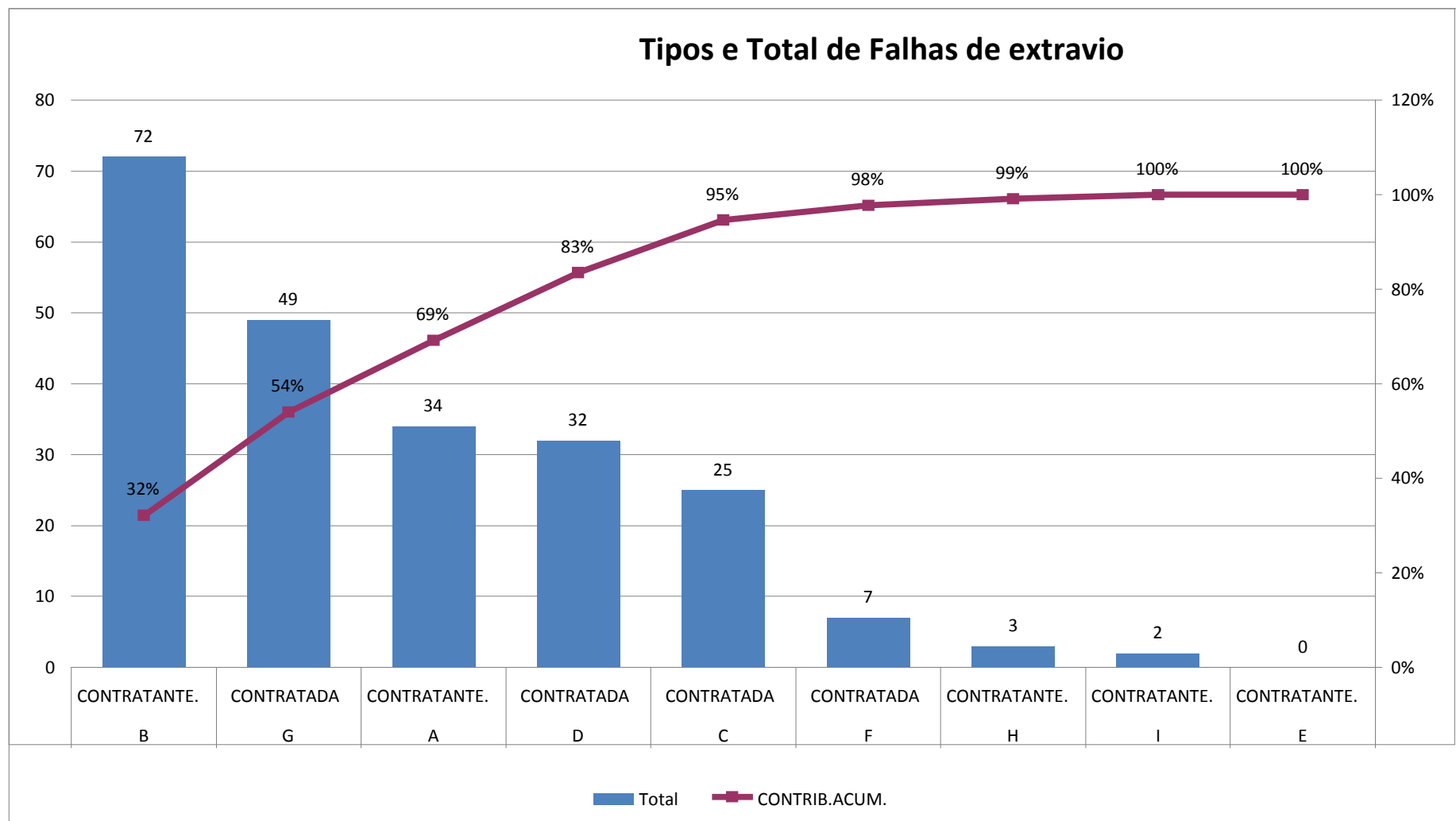
APÊNDICE F – NOMENCLATURA: AEROPORTOS

1	GIG	Galeão	28	MCZ	Maceió
2	SDU	Santos Dumont	29	NAT	Natal
3	VIX	Vitória	30	PMW	Palmas
4	BSB	Brasília	31	PVH	Porto Velho
5	CGB	Cuiabá	32	RBR	Rio Branco
6	CGH	Congonhas	33	REC	Recife
7	CGR	Campo Grande	34	SLZ	São Luiz
8	CNF	Confins	35	SSA	Salvador
9	CPQ	Campinas	36	STM	Santarém
10	GYN	Goiânia	37	THE	Teresina
11	GRU	Guarulhos	38	MAB	Marabá
12	PLU	Pampulha	39	CWB	Curitiba
13	RAO	Ribeirão Preto	40	CXJ	Caxias do Sul
14	SJP	São José do Rio Preto	41	FLN	Florianópolis
15	UDI	Uberlândia	42	IGU	Foz do Iguaçu
16	AJU	Aracaju	43	JOI	Joinville
17	BEL	Belém	44	LDB	Londrina
18	BPS	Porto Seguro	45	MGF	Maringá
19	BVB	Bolívia	46	NVT	Navegantes
20	CPV	Campina Grande	47	POA	Porto Alegre
21	FOR	Fortaleza	48	XAP	Chapecó
22	IMP	Imperatriz	49	ASU	Assunção
23	IOS	Ilhéus	50	COR	Córdoba
24	JDO	Juazeiro do Norte	51	EZE	Ezeiza
25	JPA	João Pessoa	52	MVD	Montevideu
26	MAO	Manaus	53	ROS	Rosário
27	MCP	Macapá	54	SCL	Santiago do Chile
			55	VVI	Viru Viru
			56	LIM	Lima

APÊNDICE G – ERROS DE EXTRAVIO DE BAGAGENS DA CONTRATADA E DA CONTRATANTE EM 2006



APÊNDICE H – QUANTIDADE E TIPOS DE FALHAS DE EXTRAVIO EM VITÓRIA (2004-2008)

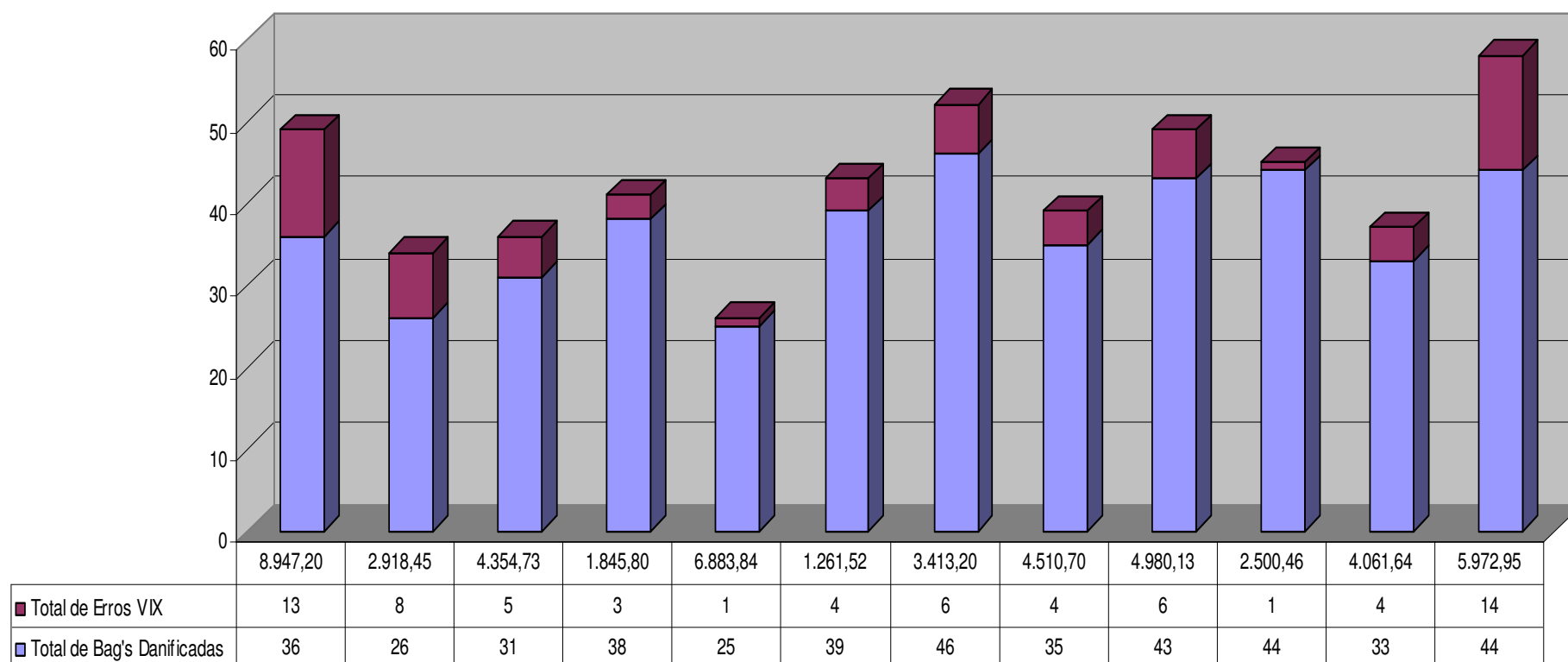


APÊNDICE I – FALHAS DE EXTRAVIO: CONTRATANTE E CONTRATADA

tipos de falhas	total de falhas	gerador da falha
a (2004 a 2008)	34	CONTRATANTE.
b (2004 a 2008)	72	CONTRATANTE.
c (2004 a 2008)	25	CONTRATADA
d (2004 a 2008)	31	CONTRATADA
e (2004 a 2008)	0	CONTRATANTE.
f (2004 a 2008)	7	CONTRATADA
g (2004 a 2008)	48	CONTRATADA
h (2004 a 2008)	5	CONTRATANTE.
i (2004 a 2008)	2	CONTRATANTE.
TOTAL	224	

APÊNDICE J – EXTRAVIO E DANIFICAÇÕES E O CUSTO MENSAL – ANO DE 2006

Riscos não segurados - Extravio e Danificação 2006



ANEXO A – CÓDIGOS DE EXTRAVIO DE BAGAGENS CONFORME CONTRATO (2005).			Responsabilidade da falha	
Tabela de códigos de extravio				
Códigos	Tipo e Motivo do extravio			
A	Tipo A de extravio - Embarque em voo errado. Motivo: Bagagem despachada para o trecho ou destino correto com o numero de voo errado.		CONTRATANTE.	C-VIX
B	Tipo B de extravio - Etiquetagem errônea. Motivo: bagagem despachada para outro destino que não o do cliente.		CONTRATANTE.	C-VIX
C	Tipo C de extravio- Conexão de Rampa. Motivo: quando a bagagem não conectar com o voo do destino por falha da rampa (terceirizada), logo o erro é da CONTRATADA.		CONTRATADA	“T-VIX”
D	Tipo D de extravio - Carregamento e Descarregamento errôneo. Motivo: quando a bagagem for descarregada da aeronave erroneamente ou carregada em aeronave para o destino errado. Responsabilidade da CONTRATADA.		CONTRATADA	“T-VIX”
E	Tipo E de extravio - Pane na esteira. Motivo: quando ocorrer defeito na esteira de embarque impossibilitando o embarque da bagagem. Responsabilidade da CONTRATANTE.		CONTRATANTE.	C-VIX
F	Tipo F de extravio - Perda de etiqueta. Motivo: quando não avisado a CONTRATANTE quando ocorrer à perda da etiqueta durante o manuseio da bagagem. Responsabilidade da CONTRATADA.		CONTRATADA	“T-VIX”
G	Tipo G de extravio - Bagagem não embarcada na origem. Motivo: quando a bagagem não for enviada para destino devido falha no carregamento.		CONTRATADA	“T-VIX”
H	Tipo H de extravio- Troca de bagagem no desembarque. Motivo: quando por falha na conferência houver a troca de bagagem entre clientes.		CONTRATANTE	C-VIX
I	Tipo I de extravio - Falta de disponível no porão. Motivo: quando não houver disponível no voo, por falta de cubagem ou determinação do despachante técnico se houver solicitação para não embarcar bagagens.		CONTRATANTE.	C-VIX

ANEXO B – META DE PONTUALIDADE EXIGIDA EM CONTRATO

A contratante C-VIX estipula em contrato a importância de se respeitar o tempo (em minutos) dedicado as atividades, devendo a contratada manter o padrão de atendimento e comprometimento de acordo com a política interna na companhia aérea. São 3 (três) as metas descritas no contrato:

a) *Pontualidade do carregamento da aeronave* – chamado de cálculo GC;

b) *Pontualidade da limpeza da aeronave* – cálculo GL;

c) **Pontualidade ligada às bagagens, ou seja, ao não extravio durante as operações de rampa**, operações ligadas ao transporte de bagagens.

a) *Pontualidade do carregamento da aeronave* – cálculo GC: a meta estipulada para o carregamento dos porões da aeronave é relacionada com o tempo em que as bagagens e cargas são colocadas na aeronave. Tais metas são baseadas no histórico da base atendida, no caso, a base VIX (Vitória). A base de Cálculo GC (carregamento) é: Acumulado das operações realizadas / Acumulado dos atrasos do item GC. É tirada a média da quantidade de operações realizadas no último ano, dividida pelo acúmulo de atrasos quanto ao item carregamento. O valor médio (%) obtido está abaixo:

Jan	Fev.	Mar	Abr.	Mai	Jun.	Jul.	Ago.	Set	Out.	Nov.	Dez	Acumulado Anual
99,60	99,60	99,60	99,60	99,60	99,60	99,60	99,60	99,60	99,60	99,60	99,60	99,60

b) *Pontualidade da limpeza da aeronave* – cálculo GL. Base de Cálculo GL (Limpeza): Acumulado das operações realizadas / Acumulado dos atrasos do item GL

jan	Fev.	Mar	Abr.	Mai	Jun.	Jul.	Ago.	Set	Out.	Nov.	Dez	Acumulado Anual
99,60	99,60	99,60	99,60	99,60	99,60	99,60	99,60	99,60	99,60	99,60	99,60	99,60

Por fim, quanto à meta de Pontualidade ligada **ao não extravio das bagagens**, aqui denominada: c) Pontualidade do Não Extravio – (PNE). A contratada deverá respeitar o contrato quanto ao tratamento do manuseio das bagagens, operações de embarque e desembarque (trânsito das bagagens) e, à conexão de tais volumes seguindo as metas baseadas no histórico da base atendida apresentado abaixo:

Jun.	Jul.	Ago.	Set	Out.	Nov.	Dez	Acumulado Anual
5212	5212	5212	5212	5212	5212	5212	5212

O histórico acima do mês de junho a dezembro está relacionado com o desempenho do ano anterior. A Base de cálculo (Extravio) = APE / ACRC

APE	Acumulado dos passageiros embarcados
ACRC	Acumulado dos códigos de responsabilidade da CONTRATADA (Anexo A)

Quando na ocorrência de extravios de bagagens, a contratante e a contratada devem seguir os códigos de tipos de falhas de extravio citados no Anexo A, sendo que, **conforme o contrato, a contratante é quem deve comprovar de quem foi à falha**, enviando um relatório para a gerência da terceirizada em até 48 horas para que assim, dentro de 72 horas a terceirizada investigue o processo de acusação.