

CAPACIDADE ESTRATÉGICA E CUSTOS DE TRANSAÇÃO ECONÔMICA: UM ESTUDO DE CASO NA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO, NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE.

Caio Michael Dantas de Freitas¹, Luciana Batista Sales²

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo identificar o efeito da capacidade estratégica no custo de transação econômica na Pró-Reitoria de Administração/PROAD da Universidade Federal Rural do Semiárido no Estado do Rio Grande do Norte. Logo, utilizou-se de uma abordagem qualitativa, no qual se desenvolveu por meio de um estudo de caso, mediante a triangulação de dados, decorrente de entrevistas, observação e análise documental. Para tanto, realizou-se uma pesquisa semiestruturada com o Pró-reitor da PROAD e a diretoria dos setores de compra, licitação e contratos, totalizando quatro entrevistados. Os dados foram tratados, de acordo com o objeto da pesquisa; para isso, de início, transcreveu-se as entrevistas, que posteriormente foi importada para o *software* Atlas ti 8.4, para que assim, fosse realizado as codificações e categorizações dos dados, com o propósito de criar redes com as dimensões estudadas. Em seguida, mediante redes, pôde-se realizar as análises e as discussões encontrando os resultados que respondessem ao problema da pesquisa. Os achados evidenciam que os recursos organizacionais, da capacidade estratégica, é a principal ferramenta para minimizar os efeitos das incertezas nos editais das licitações e consequentemente a diminuição da racionalidade limitada e oportunismo. Em relação a frequência, devidos aos moldes dos órgãos governamentais e as legislações das contratações de bens e serviços, esse atributo é praticamente inexistente.

Palavras-chave: Contratações de bens; Capacidade estratégica; Custos de transação.

1 INTRODUÇÃO

As instituições Federais de Ensino Superior (IFES), segundo Corbucci (2000), estão sendo alvo de intensos debates, em virtude do seu financiamento, que para uma determinada corrente, elas dispõem de gastos considerados demasiadamente elevados. Diante do exposto, as organizações públicas têm como principal desafio realizar as atividades com eficiência, em virtude da busca pela utilização cada vez mais do uso dos recursos disponíveis nas instituições (ANDRADE; RASOTO; CARVALHO, 2018).

Os administradores das IFES, de acordo com Costa (2019), devem ter um conjunto de informações gerenciais para alcançar a eficiência e efetividade na gestão pública. Andrade *et al.* (2018) corroboram afirmando que a eficiência só é alcançada caso seja adotado medidas de gestão, verificando a sua aplicabilidade e a adequação, nas Leis e restrições, na consecução dos interesses públicos. Caso isso tudo seja viável, requer ainda analisar às capacidades estratégicas das instituições públicas em suportar a sua aplicação para promover os resultados esperados.

¹ Bacharelando em Ciências Contábeis.

² Doutora em Ciências Contábeis.

Logo, a capacidade estratégica, de acordo com Thoenig e Paradeise (2016), torna-se necessário em virtude das mudanças decorrentes nas organizações das universidades. Pois, é essa teoria, segundo o autor, que equipa as instituições com ações que possibilitam a antecipação na dinâmica e mudanças das atividades, contribuindo assim, para definição e implementação de políticas distintas, em momentos de recursos escassos, para produzir resultados esperados nas demandas e missões das universidades. Ou seja, a utilização dos recursos e capacidades de forma eficiente.

A organização só alcança esses resultados esperados, caso a organização detenha certo nível de equilíbrio entre as capacidades e as estratégias, sendo assim de fundamental importância, algum nível de capacidade estratégica (ANSOFF, 1984). No que tange, a capacidade estratégica, a mesma é apontada como os recursos e as capacidades que uma organização detém para trabalhar de forma eficaz em busca de resultados satisfatórios (JOHNSON *et al.*, 2011; THOENING; PARADEISE, 2016; GRANT, 2006).

Além desses níveis de capacidade estratégica, é de suma importância a necessidade de utilização de outras teorias, tal como a teoria do custo de transação, no qual pode cooperar na contribuição de outras perspectivas em relação as estratégias. Ressaltando a importância de outras teorias para a compreensão e o entendimento dos processos estratégicos (VALE; LOPES, 2010; SAMBASIVAN *et al.*, 2017).

A teoria dos custos de transação, segundo Almeida e Machado (2013), assume um papel fundamental para a facilidade da compreensão da estratégia, em virtude dessa teoria desempenhar um papel de explicação do ambiente institucional e dos seus mecanismos de crescimento da empresa. E que de acordo com Williamson (1985), essa teoria é responsável pela busca de maior eficiência nas transações, gerenciando as condutas e as atividades da organização.

Aprofundando-se, Williamson (1981), afirma que a transação é a principal ferramenta de análise da teoria de custo de transação. He *et al.* (2016), afirmam que essa teoria está inteiramente baseada nas interações entre os pressupostos comportamentais (Racionalidade limitada e oportunismo) e os atributos de transação (Especificidade de ativos, incerteza e frequência). Martins e Souza (2014) declaram de suma importância o entendimento sobre a racionalidade limitada e o oportunismo para a compreensão dessa teoria.

Dessa forma, devido a necessidade de pensar na estratégia de uma maneira abrangente com perspectivas na teoria do custo de transação, e que de acordo com Andrade *et al.* (2015), cada ambiente organizacional requer estratégias para reduzir os custos ou aumentar seus ganhos, proporciona a necessidade de um estudo mais amplo. Diante do exposto, está pesquisa procurou-se reunir informações com a finalidade de responder o seguinte problema: **Quais os efeitos da capacidade estratégica nos custos de transações econômicas na Pró-Reitora de Administração da Universidade Federal Rural do Semiárido?**

Sendo assim, está pesquisa se justifica pela necessidade de compreender a respeito dos atributos de transação, de identificar os pressupostos comportamentais e de analisar a relação da capacidade estratégica com os custos de transação econômica. Já em termos práticos, este estudo possibilitará identificar se as capacidades estratégicas nas perspectivas do custo de transação podem influenciar na redução ou aumento dos custos da organização. Sendo assim, de fundamental contribuição a evidencição dessas relações dos agentes para redução dos custos de transação econômica

Diante das informações expostas, a teoria do custo de transação é uma ferramenta de grande importância em virtude, da busca pela compreensão dos custos existentes nas transações econômicas e por buscar as melhores vantagens dos arranjos organizacionais (SANTOS *et al.*, 2017). Além desta teoria, proporcionar a realização de um planejamento das melhores estratégias, alocando os recursos, para alcançar os objetivos na perspectiva do custo de transação econômica (MARANHO; ABIB; FONSECA, 2013).

Dessa forma, está pesquisa torna-se relevante para a gestão da Universidade Federal do Semiárido ou para outras instituições IFES, em virtude de estudos dessa

natureza, possibilitar a melhoria na gestão dos processos organizacionais, os quais são influenciados pelas capacidades estratégicas, resultando em uma reestruturação das transações, e consequentemente melhorando os resultados que refletirá na redução dos custos das transações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CAPACIDADE ESTRATÉGICA

De acordo com Dias e Camargo (2003), a estratégia em decorrer do tempo, teve várias fases e significados, no qual evoluiu de ações adotadas por militares para uma disciplina da área administrativa, que vem conquistando espaço no âmbito acadêmico como no empresarial. O mesmo autor, relata que não existe um conceito único, esse termo foi evoluindo, conforme a amplitude e complexidade, no decorrer do desenvolvimento da administração estratégica.

No primeiro conceito, Barbosa e Brondani (2012), afirmam que o termo estratégia, no âmbito organizacional, refere-se à capacidade da organização em trabalhar de maneira contínua e sistemática, ajustando às condições ambientais, e trançando suas metas para o futuro e perpetuidade da entidade.

Outra definição é dada por Porter (1996), no qual assegura que a estratégia de uma determinada organização, está na busca de uma posição competitiva que seja favorável e ideal para as pretensões e objetivos planejados. Sendo assim, de fundamental importância que os agentes pensem em ideais que venham contribuir para agregar valor econômico junto aos clientes.

Segundo, Ansoff (1984), é imprescindível que nesses ambientes organizacionais existam equilíbrio entre as capacidades e as estratégias, sendo dessa forma imprescindível que a organização seja dotada de níveis de capacidade estratégica, para que a empresa possa prosperar e alcançar os seus objetivos.

Logo, à capacidade estratégica, de acordo com Johnson *et al.* (2011), descrevem como sendo os recursos e competências/capacidades fundamentais para que uma organização venha obter resultados positivos no decorrer de suas atividades. Em outros termos, Thoenig e Paradeise (2016) definem como uma estrutura de componentes internos, alinhados para alcançar objetivos comuns, sendo um processo coletivo com uma ação contínua.

No que tange aos recursos, Johnson *et al.* (2011) relatam que os mesmos podem ser subdivididos em tangíveis e intangíveis. O primeiro se refere a todos os bens físicos, tais como máquinas, pessoal e finanças. O segundo remete aos bens não físicos como as informações, a reputação e o conhecimento da organização. Já para Barney e Hesterly (2011), esses recursos compreendem os ativos tangíveis e intangíveis controlados pela organização, nos quais podem ser moldados e implementados nas estratégias.

Em relação às capacidades, Grant (1991) descreve como sendo as habilidades e as competências no desempenho das atividades organizacionais, ou seja, estão relacionados mutuamente à forma de utilizar os recursos. Já nas visões de Johnson *et al.* (2011), as capacidades estão relacionadas à utilização de forma eficiente, no que se refere às atividades e processos das organizações.

Diante do exposto, Barney (1991) classifica os recursos e as capacidades da seguinte forma:

- a) Recursos financeiros: relacionam a todos os meios monetários disponíveis na organização destinado a desenvolver as estratégias;
- b) Recursos físicos: representam as tecnologias físicas que a organização utiliza, como os equipamentos, a localização geográfica, *hardware* e *software*;
- c) Recursos Humanos: correspondem ao ativo humano, ou seja, as pessoas, assim como suas qualificações e capacidades da organização;

- d) Recursos organizacionais: são as estruturas das organizações, formado por normas e padrões que coordenam os recursos de forma produtiva.

Essas classificações, segundo Ansoff (1984), tais como capacidade, competência e recursos que as empresas detêm, devem ser utilizadas em momentos estratégicos, dos quais são determinados segundo as forças de legitimação, ameaças e oportunidades futuros do ambiente de negócio.

De acordo com Sobreira e Forte (2015), uma das grandes formas de verificar a capacidade estratégica é mediante os estudos de Barney (1991), por meio dos estudos da Visão Baseada em Recursos. Neste estudo, o autor busca compreender, como os recursos e as competências, podem se diferenciar e assim obter vantagens em relações as demais organizações.

Arrebola (2009), destaca que os recursos e as capacidades de uma determinada organização só serão valiosos, caso seja detectado redução de custos, ou o aumento da produtividade/rendimento, comparando com o histórico passado. Caso não seja apresentado esses padrões supracitados, serão considerados fraquezas.

Em contrapartida, Harrison (1997) e Miller (1999) advertem que a capacidade estratégica tem mais chances de impactar positivamente a organização, caso seja disseminado de forma satisfatória às partes envolvidas no negócio. Dessa forma, é de fundamental importância que a organização saiba lidar com as adversidades, ajustando as condições ambientais sempre que necessário (HARRISON, 1999; MILLER, 1997; ISMAIL; POOLTON; SHARIFI, 2011).

2.2 CUSTOS DE TRANSAÇÃO ECONÔMICA

A teoria do custo de transação econômica, inserida na Nova Economia Institucional (NEI), foi inicialmente, aplicada e introduzida, por Ronald Coase, em 1937, com a publicação da obra *The Nature of the Firm*. Nesta obra, ao autor buscar entender a existência, os tamanhos, formas e os limites das firmas.

De acordo com Coase (1972) os contratos estão no centro de debates na teoria dos custos de transação, contribuindo assim, para o progresso da teoria da firma, na medida que é apontado outros custos relevantes sem ser os relacionados aos custos de operação. Para Williamson (1985), o contrato é descrito como um arranjo institucional complexo que envolve diferentes aspectos de uma transação econômica, como o planejamento, promessas, concorrência e a governança.

Rezende (1999) trata esses custos de transações como os custos de gerenciar as atividades econômicas, mediante mecanismos que pudessem identificar, explicar e amenizar os riscos contratuais, que podem surgir de maneiras diversas. Para Coase (1937) esses riscos contratuais não podem ser extintos, contudo podem ser reduzidos, caso elimine possíveis erros de natureza humana. Para o autor, é impensável que a firma não contenha a incerteza, devido o envolvimento de outras partes nas negociações.

Esses custos de transação devem ser compreendidos mediante uma unidade básica de análise e ainda relata, que a organização da atividade econômica deve-se ser baseada nos custos de transação econômica, para que os agentes busquem a forma mais eficiente e racional para proporcionar o menor custo para a organização (WILLIAMSON, 1985)

Logo, essas transações podem ser simples ou fáceis; complexas ou não, além de serem classificadas como *ex-ante* e *ex-post*, no qual podem ser difícil mensuração e não depende um do outro (WILLIAMSON, 1981). Os custos *ex-ante*, faz referência aos custos que englobam o relacionamento entre os agentes das atividades, tais como: a busca por informações acerca das negociações e das partes envolvidas no negócio, além das compreensões acerca de redigir as garantias contratuais. Já os custos *ex-post*, são convenientes das atividades que são efetuados depois da concretização do negócio, tais como: ajustes, adaptações e renegociações dos contratos (CARVALHO; OZON, 2004).

Bernardes *et al.* (2016), nos seus estudos, identificam a necessidade de dar maior atenção aos custos *ex-ante*, devido ser nessa etapa que vai haver um maior relacionamento entre os agentes, haverá a elaboração dos contratos e os acordos serão fechados. Os autores, também declaram que caso os agentes hajam coerentemente, haverá maior probabilidade dos cumprimentos dos contratos, diminuindo assim as incertezas e consequentemente os custos *ex-post*.

Segundo Coase (1960), os custos de transação são representados por todos os custos de aquisição, informações e os custos de negociação do contrato de negócio. Allen (1991) denomina esses custos de transação como sendo os recursos utilizados nas ações de estabelecer, manter e transferir direitos das propriedades. Na mesma perspectiva, Nilsson e Sundqvist (2007) afirmam que esses custos são relacionados aos custos das relações, que vão além do preço do mercado.

A teoria do custo de transação, de acordo com as afirmações de He *et al.* (2016), baseia-se nas interações entre os pressupostos comportamentais, nos quais referem-se à racionalidade limitada e ao oportunismo, como também aos atributos de transação. Martins e Souza (2014) declaram de suma importância o entendimento sobre a racionalidade limitada e o oportunismo para a compreensão da teoria.

No que tange ao pressuposto da racionalidade limitada, Williamson (1999) reconhece que os tomadores de decisões estão sujeitos a restrições em sua racionalidade, declarando que seu comportamento é intencionalmente racional, contudo limitado. Ou seja, trata-se de competência cognitiva limitada. Complementando o exposto, Fiani (2002) define esse pressuposto como sendo toda e qualquer incapacidade do ser humano de analisar de forma fidedigna os aspectos existentes nas transações, ocorrendo assim, segundo Williamson (1993), os contratos incompletos.

Em outra perspectiva, Simon (1980), afirma que não existe escolha racionais, devido os indivíduos não terem informações por completo e habilidades computacionais perfeitas, além de existir custos nas buscas por informações. Para ele, a racionalidade dos indivíduos só ocorre na forma limitada, devido a mente humana ser dotada da incapacidade de processar informações por completo. Tais lacunas, ocasionados por essas incompletudes contratuais, se exploradas de forma oportunistas pelos agentes, podem se tornar custos de transações (WILLIAMSON, 2007).

Em relação ao oportunismo, Williamson (1985), define esses pressupostos como as intenções dos agentes em atender os seus próprios interesses, podendo utilizar até mesmo artifícios, como a trapaça, em decorrência do surgimento das oportunidades. Ainda quanto ao oportunismo, Neuenfeld *et al.* (2018) concluem que todo comportamento que envolva a manipulação ou ocultamento de informações em uma determinada transação em relação à outra parte, corresponde ao oportunismo.

Segundo Williamson (1987) o comportamento de forma oportuna se manifesta de três formas distintas: na forma forte, que advém da utilização de meios “suspeitos” tentando ludibriar a outra parte; o segundo corresponde a forma semiforte que advém do próprio interesse, com objetivos de obtenção de vantagens nas transações, e o terceiro faz referência à forma fraca, que é a nula, ou seja, de forma obediente.

Cavalcanti *et al.* (2002), asseveram que as entidades com receio do oportunismo dos agentes, redigem contratos elaborados tentando minimizar os efeitos das relações. Entretanto, esses contratos por mais que sejam redigidos de uma maneira detalhada, nunca estão totalmente assegurados, devido à complexidade existente nesses ambientes.

Para Williamson (1979), as incompletudes contratuais poderiam ser amenizadas, caso houvessem adaptações contínuas, pois assim os riscos decorrentes do oportunismo iriam se convertendo aos padrões conforme as adaptações indicadas.

Sob os pressupostos da racionalidade limitada e do oportunismo, três atributos influenciam os custos de transação, são eles: Especificidade de ativos, incerteza e a frequência de transação (BROUHERS; HENNART, 2007; RINDFLEISCH; HEIDE, 1997; SHELANSKI; KLEIN, 1995).

A especificidade dos ativos, para Williamson (1985), é o atributo de maior relevância, pois nela é definida como sendo os investimentos duráveis realizadas em apoio das transações específicas. Williamson e Ghani (2012) complementam, afirmando, que esse atributo está relacionado tanto a magnitude como à capacidade de transferências dos ativos nas ocorrências das transações econômicas.

De acordo com Martins *et al.* (2014) a especificidade do ativo gera uma dependência mútua entre os agentes da negociação, fazendo com que o risco seja elevado de uma transação não inacabada. Esse atributo, para Williamson (1996), assumi seis ramificações que são elas: especificidade geográfica, especificidade física, especificidade de ativo humano, especificidade de ativo dedicado, marca de capital e especificidade temporal.

Segundo Williamson (1991) se a especificidade do ativo for muito elevada, devido as dependências bilaterais entre os agentes ocorrendo assim obrigações para ambos, se faz necessário que as operações sejam realizadas no interior da firma, na tentativa de amenizar os custos de transação. Para Williamson (1985) a estrutura ideal para essa especificidade alta e incertezas, seria a estrutura hierárquica, em virtude da internalização das ações da firma, atenuando assim os custos de transação.

O segundo atributo de custo de transação é a incerteza, que segundo Klein *et al.* (1990), está dividido em incertezas externas e comportamentais. A primeira corresponde as mudanças externas que não podem ser previstas ou controladas, nessa há o aumento da assimetria de informações, aumentando a possibilidade do comportamento oportunista. A segunda refere-se às dificuldades nos monitoramentos das relações.

Segundo Williamson (2000) quanto maior for a incerteza maior serão os custos concernentes a uma transação, devido a assimetria de informações, e assim possibilitando o comportamento oportunista. Silva e Saes (2008) afirmam que esse atributo deve contemplar a compreensão que é impossível prever ações futuras, sendo assim, nenhum contrato está completo, possibilitando um comportamento oportunista entre as partes. Dessa forma, os custos associados a esses comportamentos oportunistas são os custos de transação.

Farias *et al.* (2010) relatam que a incerteza é um dos principais fatores a serem considerados como produtores de riscos contratuais. Para Williamson (1985) essas incertezas poderiam ter fim, caso não existisse a racionalidade limitada, assim os contratos seriam mais robustos e minuciosos, a fim de anteceder os possíveis fatos entre as transações.

E o último atributo trata-se da frequência, que de acordo com Silva e Saes (2008) referem-se as repetições ocorridas nas transações semelhantes, no qual, é perceptível verificar a redução em mecanismos complexos e a reciprocidade de forma mútua dos agentes envolvidos nas relações. Essas frequentes relações desenvolvem o relacionamento entre os agentes de negócio, gerando assim confiança e fomentando o relacionamento cooperativo, reduzindo o risco de oportunismo e consequentemente os custos de transação (HE; LIN; WEI, 2016).

A frequência é definida como as quantidades de vezes que uma determinada transação ocorre. Logo, quanto maior for a recorrência, menor será a busca por conhecimentos e menor serão às ações e condutas oportunistas. Caso a recorrência seja em grau elevado, as partes não irão ter razões para agir com condutas oportunistas a fim de evitar prejuízos nas relações bilaterais (FARINA, 1999; GUERRA *et al.*, 2019).

Sendo assim, as instituições como forma de encarar as ações da racionalidade limitada e do oportunismo, devem avaliar os seus atributos que caracterizam as suas transações, para que possam emprega-los nas melhores estruturas de governança da teoria de custo de transação. (WILLIAMSON, 1985).

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Esta pesquisa tem como objetivo identificar os efeitos da capacidade estratégica nos custos de transação econômica na Pró-Reitora de Administração (PROAD) da Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA) no Estado do Rio Grande do Norte. Diante disto,

utilizou-se, quanto a abordagem e aos objetivos, a pesquisa qualitativa e descritiva respectivamente, que se desenvolveram por meio de um estudo de caso na pró-reitoria de administração da UFERSA. Na busca por legitimar os dados coletados, utilizou-se a triangulação de dados, decorrentes de entrevistas, observação e análise documental.

Nessa perspectiva, agendou-se, data e horário das entrevistas com os responsáveis pelas divisões de compras, licitações, contratos e assessoria técnica. A entrevista foi semiestruturada e realizada em dois dias distintos, a média de tempo de duração de cada uma foi em torno de duas horas. Além desse horário, o pesquisador também realizou consultas aos procedimentos internos e a legislação pertinentes as atividades do setor, para que assim, levantasse as informações necessárias para a realização das triangulações de informações. Em relação a observação, ocorreu por meio do auxílio dos próprios responsáveis pelas divisões, que apresentaram os procedimentos e os recursos utilizados na realização das atividades.

A pesquisa ocorreu em dois momentos para a captação dos dados, atendendo assim, os requisitos de um recorte temporal transversal, em virtude de ter ocorrido em um determinado ponto no tempo. A pesquisa foi dividida em quatro blocos: o primeiro para identificação do perfil do entrevistado; o segundo fez referência aos custos de transação econômica; o terceiro tratou da capacidade estratégica existente nas transações; e o quarto relacionou a capacidade estratégica com os custos de transação econômica.

Todas as entrevistas foram gravadas em áudio, e posteriormente, transcritas, para obtenção dos dados primários necessários para a resposta do problema de pesquisa. Esses dados foram tratados por meio de uma análise de conteúdo. Em sequência, eles foram importados para o *software Atlas TI*, versão 8.4, com o objetivo de sistematizá-los.

Desse modo, para cada unidade de análise correspondente a um tema abordado, foi atribuído um código, no qual foi direcionado ao administrado de códigos do sistema. Em seguida, foi categorizado com o propósito de criar redes de acordo com as dimensões estudadas: Recursos físicos, Recursos financeiros, Recursos humanos, Recursos organizacionais, Racionalidade limitada, Oportunismo, Especificidade de ativos, Frequência e Incerteza, por fim, foram analisadas e discutidas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 CAPACIDADE ESTRATÉGICA

Para atingir o objetivo geral da pesquisa foi necessário identificar, inicialmente, os procedimentos para os processos de aquisição de bens e serviços. De acordo com os entrevistados, o principal manual para execução das atividades está fundamentado na Lei 8.666 de 21 de junho de 1993, e suas alterações. “Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios” (BRASIL, 1993).

Além da Lei 8.666/93, existem leis e decretos complementares tais como a Lei 10.520 de 17 de julho de 2002, que trata da modalidade de licitação de pregão de aquisição de bens e serviços, e dos Decretos 5450 de 17 de julho de 2002 e do 10.024 de setembro de 2019, que regulamentam a modalidade de licitação do pregão na forma eletrônica. Também são relevantes as instruções normativas sancionadas pelos órgãos competentes.

No que se refere ao processo da contratação de bens e serviços, o entrevistado informa que tudo se inicia mediante uma requisição, gerada por uma necessidade, a qual é enviada pelo Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), este envio é a formalização da requisição da contratação. Diante disso, a divisão de compras analisa a solicitação, se possível agrega com as demais requisições e convida os requisitantes para uma reunião, a fim de debater as especificações dos materiais ou serviços a serem contratados. Cuja reunião é instituída pela instrução normativa de nº 5, de 26 de maio de 2017.

Os entrevistados explicam que a reunião é necessária para avaliar a viabilidade do pedido, bem como analisar a situação do mercado e verificar os preços obtidos por outras universidades federais. Pode até mesmo requisitar de outras instituições públicas essas demandas, caso tenham estoques excedentes, ou utilizar os contratos já vigentes nessas instituições. Caso realmente exista a necessidade da contratação, será realizada uma pesquisa de preços, que irá gerar um preço médio, o qual será utilizada na licitação.

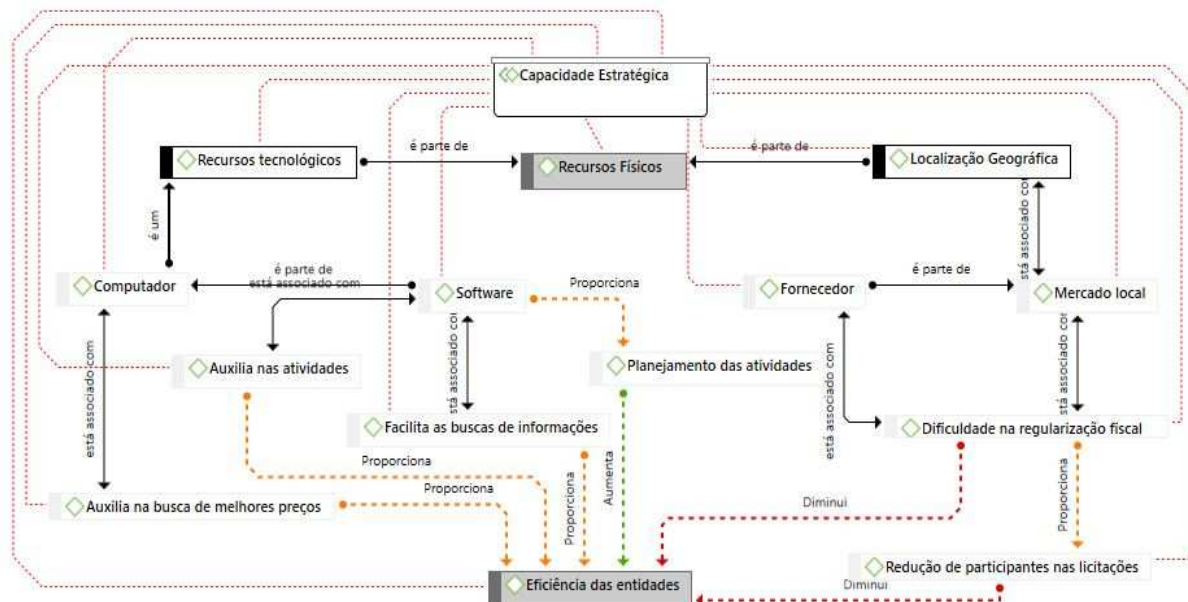
Segundo os entrevistados, a principal modalidade de licitação utilizada para aquisição é o pregão eletrônico, principalmente após o Decreto 10.024/2019. Essa modalidade está disponível para aquisição de bens e serviços comuns, a qual pode ser utilizada por meio de recursos de tecnologia da informação (BRASIL, 2002).

4.1.1. RECURSOS FÍSICOS

Os recursos de uma entidade são de fundamental importância, visto que mediante sua exploração, há a obtenção de conhecimentos e posteriormente o alcance dos objetivos e metas (BENTO; MONTENEGRO, 2015; JUNGES; DAL-SOTO, 2017). Com relação aos recursos físicos, são toda a tecnologia a disposição da organização e a localização geográfica (BARNEY, 1991).

Segundo os entrevistados, os principais recursos tecnológicos da PROAD, para o auxílio das atividades de contratações de bens e serviços, são os *softwares*, entre eles: o SIPAC, que é o sistema interno, a *internet*, devido os portais de cotações e leilões e o computador para acessar todos esses sistemas. De acordo com os mesmos, esses recursos físicos não comprometem a execução das atividades, e atendem perfeitamente a demanda da PROAD. No que diz respeito à localização geográfica, os entrevistados apontam que a maior dificuldade está na regularidade fiscal das empresas locais, fazendo com que organizações de regiões mais distantes vençam o certame, e assim os custos da contratação passam a ser mais onerosos para a organização, principalmente devido aos fretes, conforme figura 1.

Figura 1 – Rede Capacidade estratégica: recursos físicos



Fonte: elaborada pelos autores (2019)

Conforme figura 1, identificou-se, que recursos tecnológicos são ferramentas fundamentais no objetivo de aumentar a eficiência das atividades de contratações de bens e serviços. Mediante esses recursos, foi observado, a melhora no planejamento, nas buscas de informações dos produtos a serem contratados e nas elaborações dos orçamentos necessários na elaboração dos editais licitatórios.

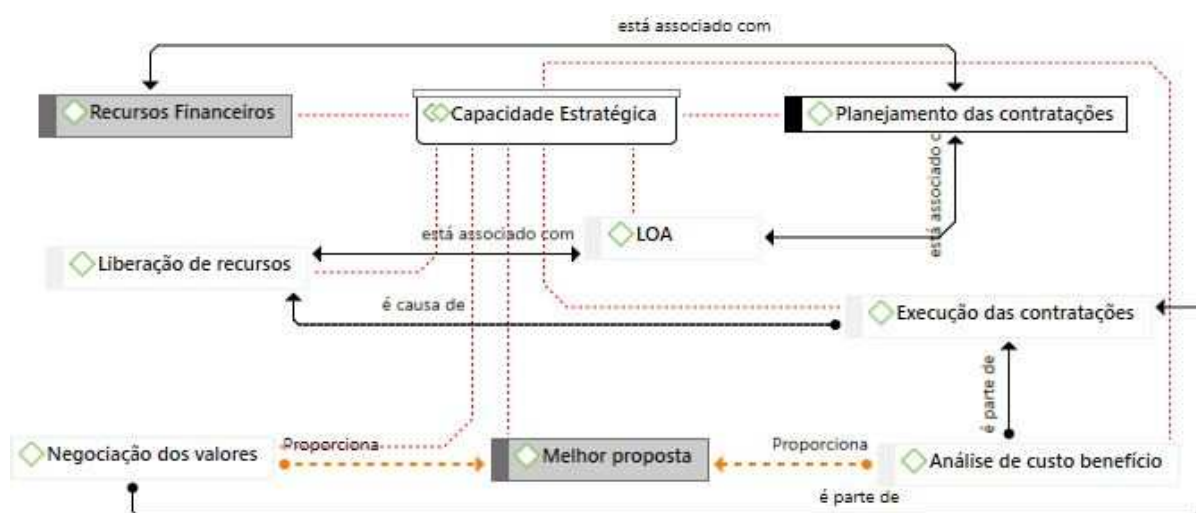
Verificou-se também, nesta pesquisa, no que se refere a localização geográfica, que se encontra a organização, há uma baixa concorrência principalmente dos fornecedores regionais, em virtude dessas empresas terem dificuldades no que se refere a regularização fiscais.

Logo, observou-se, que os recursos da PROAD são satisfatórios para o desempenho das atividades e o alcance das metas e objetivos da instituição, corroborando assim para os estudos de Johnson *et al.* (2011) e Thoenig e Paradeise (2016).

4.1.2. RECURSOS FINANCEIROS

De acordo com os entrevistados, não existem dificuldades financeiras na elaboração e execução dos contratos de bens e serviços. Todavia, é necessário ter cuidado para licitar dentre os limites orçamentários da LOA do ano anterior. Segundo os mesmos, a responsável pela liberação dos recursos financeiros é a pró-reitoria de planejamento (PROPLAN), conforme pode ser observado na figura 2.

Figura 2 – Rede Capacidade estratégica: recursos financeiros



Fonte: elaborada pelos autores (2019)

Constatou-se, nesta pesquisa, que o planejamento é a principal ferramenta da PROAD para o controle dos recursos financeiros, caso todos os procedimentos sejam adotados de acordo com os recursos estabelecidos na LOA, não haverá problemas financeiros, no que se refere aos cumprimentos de obrigações das contratações.

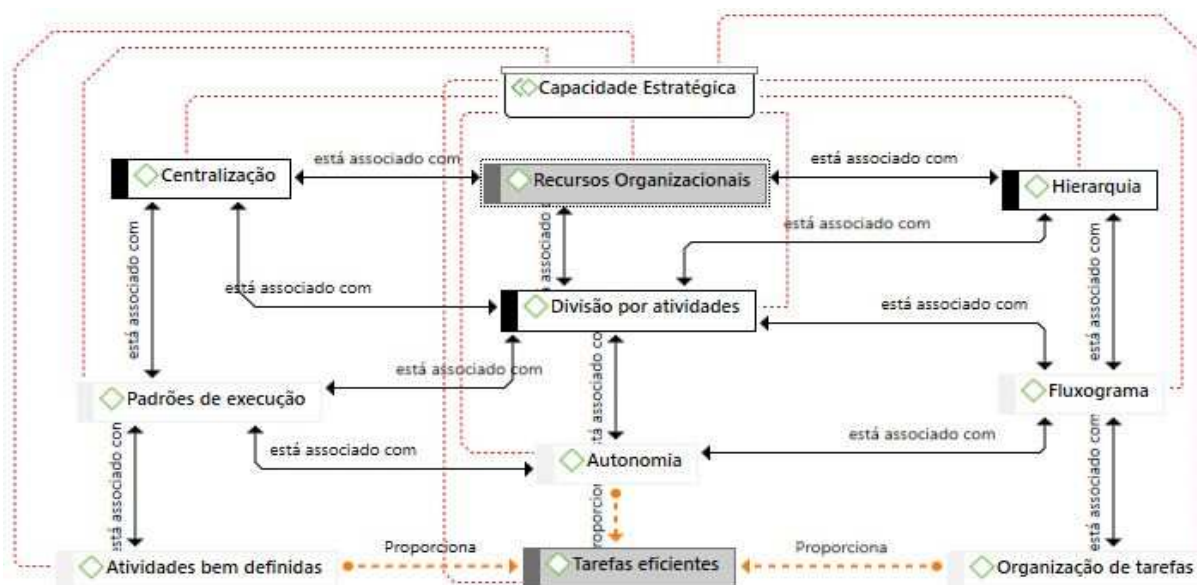
Identificou-se também, nesta pesquisa, que existe a necessidade de escolhas das contratações de maiores necessidades da entidade. Sendo assim, caso as contratações excedam os recursos da LOA, essas demandas são transferidas para o planejamento do ano subsequente.

4.1.3. RECURSOS HUMANOS

De acordo com os entrevistados, anualmente, a universidade oferece capacitação para que os servidores possam se atualizar e aprimorar os seus conhecimentos. A pró-reitoria faz uma análise para verificar a necessidade de cada setor, em virtude da dinâmica das contratações e da própria legislação.

Segundo os entrevistados, as vagas, para capacitação, que a PROAD disponibiliza não são suficientes para todos os funcionários alocados no setor, contudo os funcionários que recebem a oportunidade de irem aos cursos servem como “sementes”, e, assim,

Figura 4 – Rede Capacidade estratégica: recursos organizacionais



Fonte: elaborada pelos autores (2019)

De acordo com a figura 4, identificou-se, que para a melhora da performance das atividades da PROAD, se fez necessário a reorganização da estrutura organizacional deste setor, em virtude que o modelo anterior, descentralizado e sem mapeamentos efetivos, proporcionava processos confusos para os interessados.

Verificou-se também, nesta pesquisa, que a reformulação das estruturas organizacionais deste setor, proporciona etapas de processos de contratações mais ágeis e mais seguras, corroborando com os estudos de Bento e Montenegro (2015).

Segundo Williamson (1979), é de fundamental importância que as estruturas organizacionais sejam adequadas, proporcionando assim, custos baixos decorrentes das transações. Para ele, as escolhas das estruturas de forma adequada, podem minimizar todos os custos nas elaborações dos acordos e contratos pertinentes às atividades.

4.2. CUSTO DE TRANSAÇÃO ECONÔMICA

De acordo com Wiliamson (1985), para que uma organização transacione de maneira eficiência é necessário ressaltar os custos que vão além da produção, sendo os custos de transação identificados como problemas contratuais. Por tanto, se faz necessários verificar e analisar os pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo) e os seus atributos do custo de transação (especificidade de ativos, incerteza e frequência).

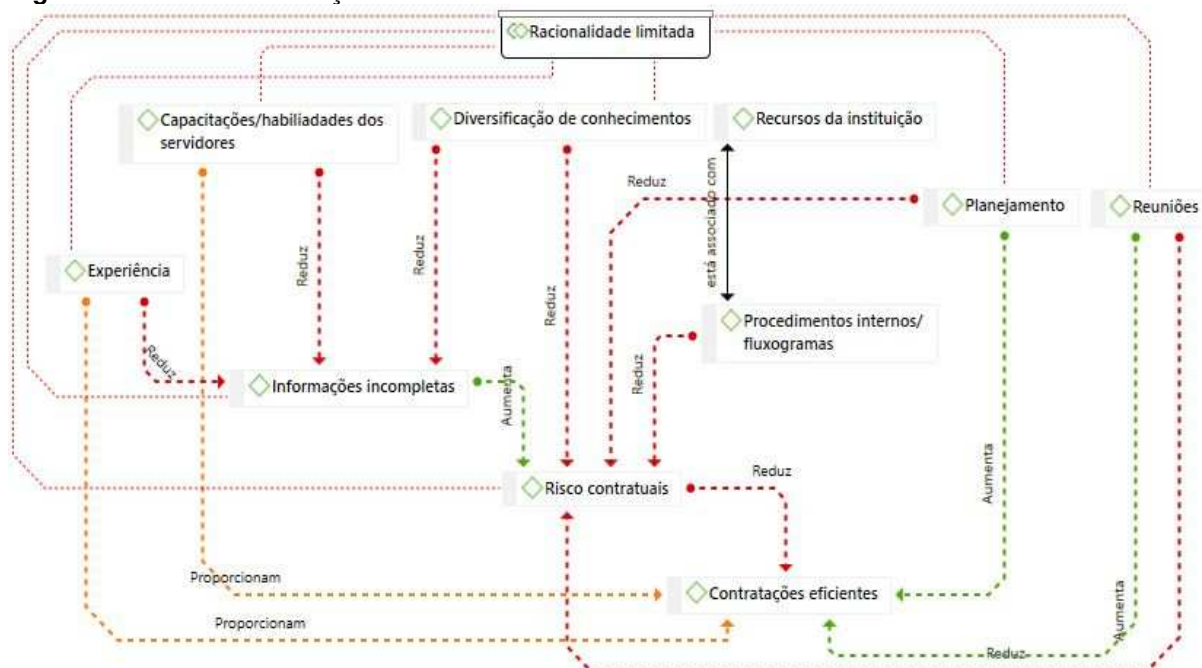
4.2.1. RACIONALIDADE LIMITADA

Verificou-se, nesta pesquisa, que apesar das capacitações, cursos e experiências dos servidores, ainda há restrição de conhecimento no que se refere às legislações pertinentes à contratação de bens e serviços.

Segundo os entrevistados, uma forma de minimizar a limitação de conhecimento referente às próprias mudanças na legislação, são os investimentos voltados à qualificação e a diversificação das áreas de conhecimentos que compõe a PROAD.

Identificou-se também que as informações não eram disponibilizadas, na sua completude, pelos requisitantes, o que causavam preocupações por partes dos contratantes. Logo, para amenizá-las, são necessárias reuniões e planejamentos juntamente aos interessados, conforme observado na figura 5.

Figura 5 – Custo de transação econômica: Racionalidade limitada



Fonte: elaborada pelos autores (2019)

De acordo com a figura 5, verificou-se, que para aumentar a eficiência das contratações é necessário o planejamento adequado das contratações, com servidores capacitados, experientes, e de diversas áreas de conhecimentos, para que assim reduzam os riscos contratuais decorrentes das solicitações dos requisitantes, em virtude das informações incompletas, em conformidade com os estudos de Lopes (2017) e Guerra *et al.* (2019).

Identificou-se também, nesta pesquisa, que as legislações, os procedimentos internos e os fluxogramas facilitam as atividades e, conseqüentemente, auxiliam à elaboração dos editais de licitação, evitando assim possíveis restrições de informações. Contudo, foi observado, que tanto os fluxogramas bem como os procedimentos internos estavam sendo modificados, em virtude dessas ferramentas atuais não estarem satisfazendo os interesses dessa pró-reitoria.

Por fim, observou-se, que mesmo com todo o planejamento, reuniões e capacidades dos servidores a racionalidade não deixava de ser limitada, em virtude das informações não serem repassadas por completo, proporcionando assim, fatores oportunos e incertos, devido as especificidades contidas nas transações de contratações de bens e serviços, como observado nos estudos de Williansom (2007), Farias *et al.* (2010) e Guerra *et al.* (2019)

4.2.2. OPORTUNISMO

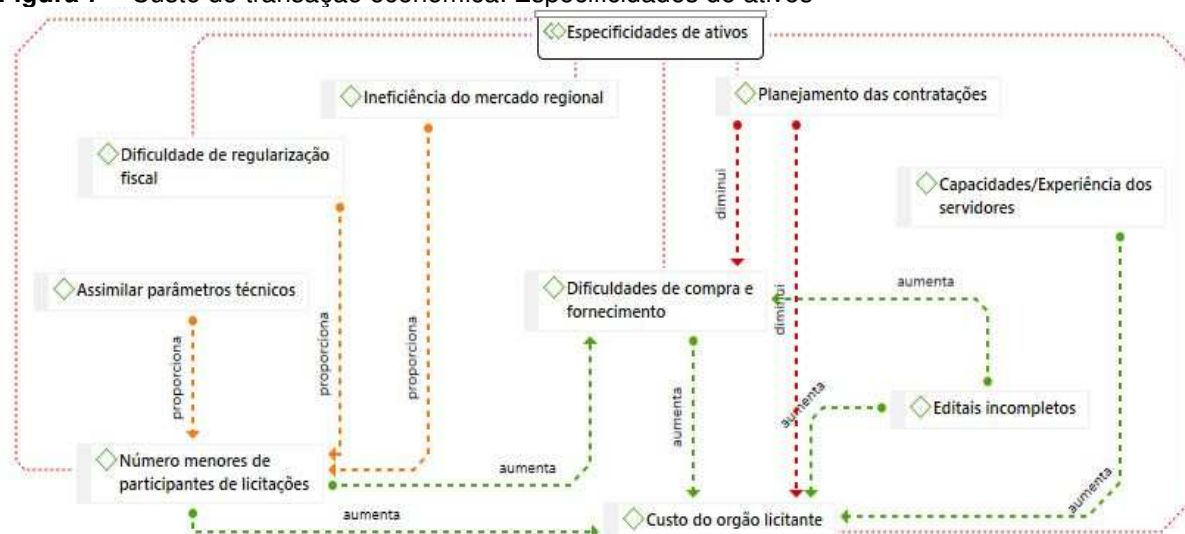
Segundo os entrevistados, a principal forma de oportunismo da contratada para o contratante é mediante o fornecimento de materiais que atendam aos requisitos dos editais, contudo com qualidades inferiores aos desejáveis pelo requisitante. Um exemplo, dos entrevistados, foi a contratação de lixeiras no qual o vencedor da licitação entregou baldes de água.

Logo, é de fundamental importância que o edital contenha todas as informações possíveis para a desqualificação da proposta, não satisfatória, e que possibilite as aplicações das multas e sanções aos responsáveis, de acordo com os entrevistados.

Verificou-se também, na pesquisa, o oportunismo de característica baixa no que se refere ao poder de barganha que o pregoeiro tem junto ao fornecedor, pois o mesmo em pesquisas de sítios das maiores varejistas do Brasil, tenta aproximar os valores consultados

instrumentos são de difícil aquisição, devido aos riscos associados ao fornecimento e as especificidades que devem conter os editais da licitação, conforme figura 7.

Figura 7 – Custo de transação econômica: Especificidades de ativos



Fonte: elaborada pelos autores (2019)

De acordo com a figura 7, identificou-se, que devido os requisitos técnicos requeridos nos editais, alguns itens específicos, são de difíceis contratações, proporcionando licitações escassas, que ocasionam retrabalhos e aquisições com prazos superiores aos desejáveis.

Verificou-se também, nesta pesquisa, o aumento nos valores dessas contratações, em virtude desses itens específicos geralmente não serem encontrados nos mercados regionais, tendo assim os custos de fretes acrescidos. Outro fator, refere-se à ineficiência do mercado regional no que se refere à dificuldade de regularização fiscais, proporcionando assim custos extras para os órgãos licitantes, conforme encontra-se também nos resultados de Guerra *et al.* (2019).

Nesta pesquisa, pôde-se identificar que as experiências e as competências dos servidores, no que se refere a especificação de ativos humanos, ameniza as dificuldades no processo de aquisição desses itens específicos, provenientes dos conhecimentos de métodos adquiridos no decorrer das atividades do dia a dia, corroborando com os estudos de Sales (2016) e Guerra *et al.* (2019).

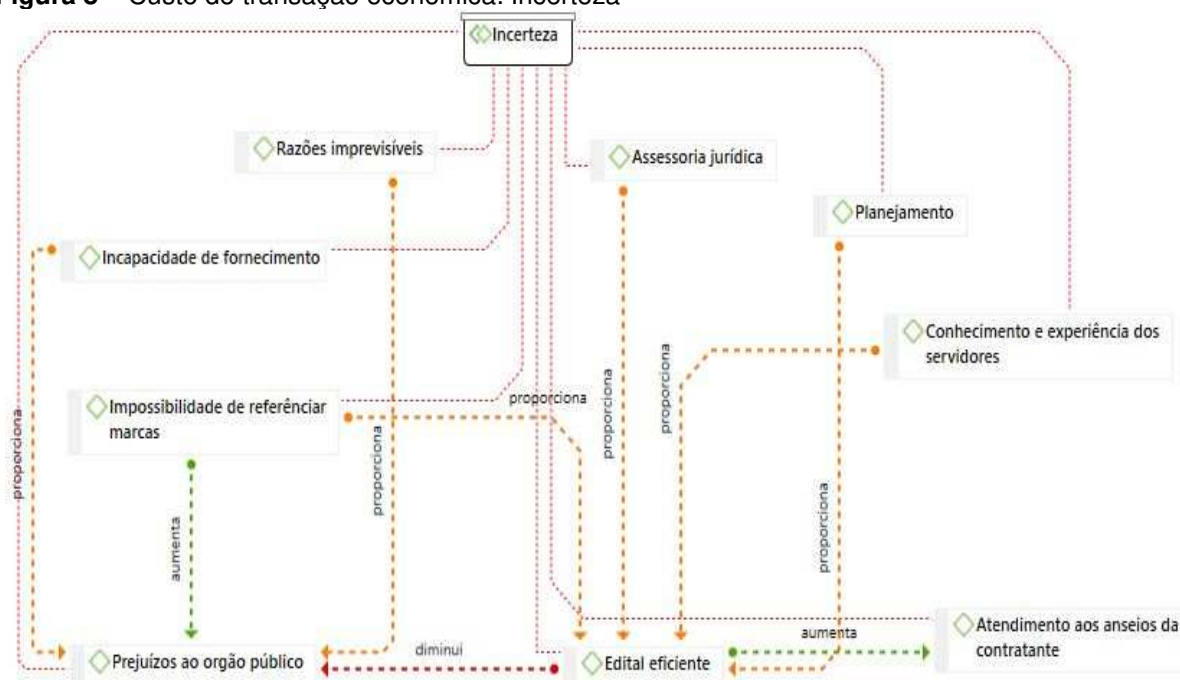
Em relação as especificidades de ativos temporal e ativo dedicado, não foi possível identificar. Já no que concerne à especificidade da marca, conforme estudos de Guerra *et al.* (2019) e a Lei 8.666/2003, constata-se a impossibilidade de realizar contratações com especificações de marca.

4.2.4. INCERTEZA

De acordo com os entrevistados, para a minimização das incertezas contratuais em relação a erros jurídicos, o edital é analisado por uma equipe de assessoria técnica da própria PROAD. Diante do exposto, quaisquer descumprimentos, por parte do fornecedor, em relação ao estabelecido nos contratos proporcionará aplicação de multas e sanções por parte da contratante.

Segundo Farias *et al.* (2010), no caso das licitações, as principais formas de surgimento da incerteza estão relacionadas as razões ditas como imprevisíveis, tais como: a impossibilidade da entrega dos produtos; por razões naturais ou pela incapacidade da empresa contratada. Neste estudo, identificou-se que as reuniões instituídas pela instrução normativa de nº 5, de 26 de maio de 2017, é a principal ferramenta para a minimização de incertas dos editais, conforme figura 8.

Figura 8 – Custo de transação econômica: Incerteza



Fonte: elaborada pelos autores (2019)

De acordo com a figura 8, verificou-se, que devido a abrangência alcançada pelo pregão eletrônico, a contratante, não detém o conhecimento dos fornecedores, o que ocasiona dúvidas e incertezas em relação a qualidade e prazos de entrega dos produtos, conforme verificado nos resultados de Farias *et al.* (2010).

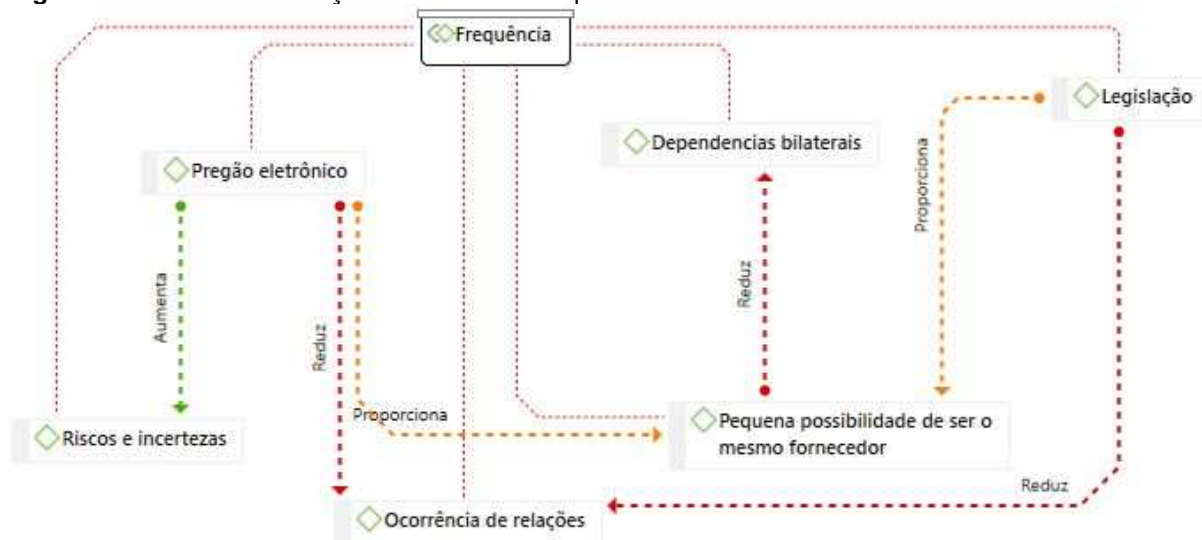
Identificou-se também, nesta pesquisa, que as incertezas são reduzidas por receio por parte dos fornecedores, no que concerne as sanções e multas constantes nas condições gerais dos contratos. Outra forma observada na pesquisa, que minimiza a incerteza está relacionada as reuniões ocorridas no início do processo, nas competências e experiências dos servidores, que estão de acordo com os estudos de Guerra *et al.* (2019) e Cario *et al.* (2017).

Por fim, no que concerne à incerteza, constatou-se, na pesquisa, a impossibilidade de qualificar os produtos. Esse procedimento ocasiona o aumento das incertezas nas transações, em virtude de o fornecedor poder oferecer os produtos, dentro das características dos editais, contudo que não atenda o anseio da contratante.

4.2.5. FREQUÊNCIA

De acordo com os entrevistados, a modalidade de pregão eletrônico foi um grande avanço nos requisitos de facilitar as atividades de contratação de bens e serviços, bem como de alavancar os números de fornecedores participantes do certame. Todavia, segundo os mesmos, devido os ganhadores do certame serem aleatórios, proporciona para a instituição transtornos para os contratos contínuos, principalmente no que se refere a prestação de serviços, conforme figura 9.

Figura 9 – Custo de transação econômica: Frequência



Fonte: elaborada pelos autores (2019)

Identificou-se, nesta pesquisa, que devido a legislação pertinentes às contratações de bens e serviços, e o alcance do pregão eletrônico, as frequências de transações entre fornecedores e os órgãos públicos são raras, em virtude que nessa modalidade de licitação, a classificação das propostas são baseadas no menor valor, que atenda as especificações técnicas dos editais. Guerra *et al.* (2019), relata em seus estudos, que a inexistência dessas relações corrobora para que não haja dependências bilaterais entre os fornecedores e os órgãos públicos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como principal objetivo identificar os efeitos da capacidade estratégica no custo de transação econômica. Pró-Reitoria de Administração da Universidade Federal Rural do Semiárido no Estado do Rio Grande do Norte. Logo, de início, constatou-se que, as experiências e qualificações dos seus servidores, ou seja, os recursos humanos, são as principais características para minimizar os efeitos das incertezas dos editais, necessários para lançamentos das licitações.

Diante do exposto, verificou-se na pesquisa, que essas características estão estreitamente interligadas com a racionalidade limitada, visto que quanto mais qualificações e experiências dos seus servidores, menor é a intensidade desse atributo, melhorando assim, as cláusulas contratuais e, por conseguinte, torna-se mais eficientes as transações entre o órgão público e o fornecedor.

Contudo, vale ressaltar que, mesmo com essas características na organização, os contratos não são perfeitamente completos, abrindo margens assim para as ações oportunistas, que aparecem principalmente devido às cláusulas deixarem margens para diversas interpretações, e também devido a impossibilidade de destacar exatamente o que se necessita, visto que as legislações pertinentes vetam especificações de marcas ou equipamentos, abrindo margens para que fornecedores possam oferecer produtos similares que podem ser de baixa qualidade, prejudicando assim os órgãos governamentais.

Logo, foi observado que, para minimizar os impactos dos órgãos governamentais, é de fundamental importância o planejamento, e as reuniões que ocorrem entre os requisitantes e os responsáveis pelas contratações de bens e serviços, em virtude desses momentos serem para retiradas de dúvidas e compreensão do que realmente deve ou não deve ser adquirido, enriquecendo de informações os editais das licitações, e assim, deixando-o mais completo.

Sendo assim, a capacidade estratégica, existente nos órgãos governamentais, é um fator de suma importância para a minimização das incertezas dos editais e por consequência a diminuição de intensidade das ações oportunistas e da racionalidade limitada nas transações ocorrentes nessas atividades. Em relação a frequência das transações, foi verificado que devido a legislação pertinentes e a amplitude que a licitação dispõe, esse atributo é praticamente inexistente.

A limitação, desta pesquisa, deu-se às razões do número baixo de entrevistados, da dificuldade de aplicar a entrevistas em todos os setores da PROAD e pela quantidade de perguntas que foram realizadas aos servidores, pois foi observado o desinteresse dos entrevistados nas perguntas finais. Para pesquisas futuras, é proposto que busquem, outros órgãos governamentais ou instituições federais, respostas para essa mesma problemática com enfoque nos recursos humanos, a fim de corroborar ou refutar os resultados encontrados.

REFERÊNCIAS

ALLEN, D.W. What are transaction costs?. **Research in Law and Economics**, N. 14, pp. 1-18, 1991.

ALMEIDA, L. F.; MACHADO FILHO, C. A. P.. Sharing competences in strategic alliances: a case study of the Cosan and Shell biofuel venture. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 48, n. 2, 2013.

ANDRADE, E.; RASOTO, V. I.; CARVALHO, H. A. DE. Gerenciamento de processos nas Instituições Federais de ensino superior Brasileiras. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 7, n. 2, p. 171, 2018.

ANDRADE, L. P.; BARBOSA, D. M. S.; SANTOS, T. A. DOS. Estratégia E Custos De Transação : Uma Revisão Sistemática. Encontro Nacional De Engenharia De Produção, 2015.

ANDRADE, M. M. de.; **Introdução à metodologia do Trabalho Científico**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANSOFF, H. I. **Implanting strategic management**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, 1984.

ARREBOLA, M.C. **Recursos compartilhados: uma aplicação da Visão Baseada em Recursos em um condomínio tecnológico no Paraná**. Dissertação de mestrado - Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

BAIRRAL, M. A. C.; SILVA, A. H. C.; ALVES, F. J. S. Transparência no setor público: Uma análise dos relatórios de gestão anuais de entidades públicas federais no ano de 2010. **Revista de Administração Pública**, maio/jun. 2015.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento Estratégico Organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, [S.l.], v. 1, n. 2, p. 123, set. 2012. ISSN 1981-0946. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/107/3735>>. Acesso em: 06 jun. 2019. doi:<http://dx.doi.org/10.5902/198109466235>.

BAREY, J. B; HESTERLY, W. S. **Adiministração estratégica e vantagens competitivas**; Tradução Midori Yamamoto. 3 Ed – São Paulo. Editora, Person Prentice Hall, 2011.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17: 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 2, p. 656-671, July 1986.

BENTO, C.S.; MONTENEGRO, L.M. Estratégia como prática e VBR: Uma articulação teórica. **RPCA – Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.9, n.1, p.159- 175, 2015.

BERNARDES, P. *et al.*. Confiança e Custos de Transação em uma Grande Organização do Ramo de Construção Pesada. **Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade**, v. 4, n. 17, p. 62-74. 2016. Disponível em: <<http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/view/770/639>> Acesso em: 25 jun 2019.

BROUTHERS, K.D.; HENNART, J.F. Boundaries of the firm: insights from international entry mode research. **Journal of Management**, Vol. 33 No. 3, pp. 395-425, 2007. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/247570069_Boundaries_of_the_Firm_Insights_From_International_Entry_Mode_Research> Acesso em: 14 jun 2019.

CARIO, S. A. F.; NEUENFELD, D. R.; STADNICK, K. T. Custos de Transação nas compras públicas – um estudo de caso na empresa de correios e telégrafos – SC. **Primeiro Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público**, Santa Catarina, Set. 2017. Disponível em: cidesp.com.br/index.php/lcidesp/1cidesp/paper/download/127/107 . Acesso em: 20 dez. 2019.

CAVALCANTI, A. C. L., AZEVEDO, L. C. S.; PINHEIRO, M. M. A. O impacto dos custos de transação sobre a terceirizações governamentais: enfoque teórico. **IX Congresso Brasileiro de Custos**. São Paulo, 2002.

COASE, R. H. **The nature of the firm**. *Economica*, New Series, 4(16), 386-405, 1937.

COASE, R. H. The problem of social cost. **Journal of Law and Economics**, v. 3, n. 3, p. 1-44, 1960.

COASE, R. Industrial organization: a proposal for research. In: FUCHS, V. R. (Ed.). Policy issues and research opportunities in industrial organization. **National Bureau of Economic Research**. New York, 1972.

CORBUCCI, P. R. As universidades federais: gastos, desempenho, eficiência e produtividade. **Revista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. São Paulo, p. 66, 2000.

DESARBO, W. S. *et al.* Revisiting the miles and snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 47–74, 2005.

DIAS, A. T.; CAMARGOS, M. A. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa. **Revista Cadernos de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27–39, 2003.

FARIA, E. R. DE *et al.* Aspectos transacionais e comportamentais dos agentes no Pregão Eletrônico : um enfoque na administração pública. **Revista de Economia e Administração**, p. 151–169, 2010.

FARINA, E.M.M.Q. Competitividade e Coordenação de Sistemas Agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão & Produção**, v.6, n.3, p. 147-161, dez. 1999.

- FERREIRA, M. A. M.; MEDINA, S. A.; REIS, A. D. O. Pregão Eletrônico e Eficiência nos Gastos Públicos Municipais. **Electronic Bidding and Efficiency in the Municipal Public Spending**. v. 6, n. 2, p. 74–81, 2014.
- FIANI, R. KUPFER, D. HASENCLEVER, D. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. GEN Atlas, Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GRANT, R.M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategic formulation. **California Management Review**, v.33, n.3, p.114-135, 1991.
- GUERRA, F. D. S. *et al.* O Efeito Da Burocracia No Custo De Transação Econômica: Um estudo de caso na pró-reitoria de administração/PROAD da Universidade Federal Rural do Semi-Árido do Estado do Rio Grande do Norte. **VIII Congresso Internacional de Contabilidade, Custos e Qualidade do Gasto no Setor Público**, 2019.
- HARRISON, R. People and Organizations: Employee Development. **Institute of Personnel and Development Review**, London, 1997.
- HE, X.; LIN, Z.; WEI, Y. International market selection and export performance: a transaction cost analysis. **European Journal of Marketing**, v. 50, n. 5–6, p. 916–941, 2016.
- ISMAIL, H. S; POOLTON, J.; SHARIFI, H. The role of agile strategic capabilities in achieving resilience in manufacturing-based small companies. **International Journal of Production Research**, DOI:10.1080/00207543.2011, 2011.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES K.; WHITTINGTON R. **Fundamentos da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- JUNGES, V. D. C.; DAL-SOTO, F. Recursos E Capacidades Estratégicas Como Fontes De Vantagem Competitiva No Clube Arranca. **Revista Capital Científico**, v. 15, n. 1, 2017.
- LOPES, A. E. M. P. Dependência de recursos e custos de transação: rumo a um modelo convergente. **Revista Gestão e Produção**, São Paulo, out. 2017.
- KLEIN, S.; FRAZIER, G.L; ROTH, V.J. A transaction cost analysis model of channel integration. **Journal of Marketing Research**, Vol. 27 No. 2, pp. 196-208, 1990.
- MARANHO, F. S.; ABIB, G.; FONSECA, M. W. As pesquisas em estratégia no Brasil sob a perspectiva da Teoria dos Custos de Transação. **VII Encontro de Estudos em Estratégia**, p. 1–14, 2013.
- MARTINS, D. DE L. C. DA C.; SOUZA, J. P. DE. Atributos da transação e mensuração, e sua influência nas relações entre cooperados e cooperativas em sistemas agroindustriais suínos. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 3, p. 69–100, jun. 2014.
- MILLER, S. The Contribution of Clinical Directors to the Strategic Capability of the Organization. **British Journal of Management**, v. 10, n.1, p. 23-39, 1999.
- NEUENFELD, D. R. *et al.* Custos De Transação Nas Compras Públicas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, n. 44, p. 226, 2018.
- NILSSON, M.; SUNDQVIST, T. Using the market at a cost: How the introduction of green certificates in Sweden led to market inefficiencies, **Utilities Policy Review**, Volume 15, Issue 1, 2007.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

REZENDE, D.C. Integração entre ECT e Enfoque Evolucionista: um estudo de caso no agribusiness do leite. In: **Encontro Anual Da Associação Nacional De Programa De Pós – Graduação Em Administração**, 23, 1999.

RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J.B. Transaction cost analysis: past, present, and future applications. **Journal of Marketing**, Vol. 61 No. 4, pp. 30-54, 1997. Disponível em: < <https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Marketing-Strategy-Seminar-2015/Channels/Rindfleisch,%20Heide%201997.PDF>> . Acesso em 14 jun 2019.

SAMBASIVAN, M., L. SIEW-PHAIK, A. M., Z. LEONG, Y. C. Factor's influencing strategic alliance outcomes in a manufacturing supply chain: Role of alliance motives, interdependence, asset specificity and relational capital. **International Journal of Production Economics** 141(1): 339-351, 2013.

SANTOS, N. DE M. *et al.* A Teoria dos Custos de Transação nas Pesquisas de Estratégia no Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 16, n. 2, 2017.

SHELANSKI, H.A; KLEIN, P.G. Empirical research in transaction cost economics: a review and assessment. **Journal of Law, Economics & Organization**, Vol. 11 No. 2, pp. 335-361, 1995. Disponível em: <<http://apps.olin.wustl.edu/workingpapers/pdf/2008-02-008.pdf>> . Acesso em: 14 jun 2019.

SILVA, C. L. DA; SAES, M. S. M. Governance structure and transaction cost: relationship between strategy and asset specificity. **Revista Nova Economia**, v. 17, n. 3, p. 443–468, 2008.

SIMON, H. **A racionalidade do processo decisório em empresas**. Rio de Janeiro: Multipl. v. 1, n. 1, 1980.

SOBREIRA, M. D. C.; FORTE, S. H. A. C. **Capacidade Estratégica Organizacional**. SEMEAD, v. 18, p. 1–16, 2015.

THOENIG, J. C.; PARADEISE, C. Strategic Capacity and Organisational Capabilities: A Challenge for Universities. **Journal Springer Netherlands**, v. 54. 2016.

VALE, G. M. V.; LOPES H. E. G. Cooperação e alianças: perspectivas teóricas e suas articulações no contexto do pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, 14: 722-737, 2010.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics : The comparative contracting perspective. **Journal of Economic Behavior & Organization**, Elsevier, vol. 8(4), pages 617-625, 1987.

WILLIAMSON, O. E. Contract and Economic Organization. **Revue d'Économie Industrielle, Programme National Persée**, vol. 92(1), pages 55-66, 2000.

WILLIAMSON, O. E. **Opportunity and its Critics, Managerial and Decision Economics**, Vol. 14, no 2, Special Issue: Transaction Costs Economics, 1993.

WILLIAMSON, O. E. Revisiting Legal Realism: The Law, Economics, and Organization Perspective, Industrial and Corporate Change. **Oxford University Press**, vol. 5(2), pages 383-420, 1996.

WILLIAMSON, O. E. Strategizing, economizing, and economic organization. **Strategic Management Journal**, 12, 75-94, 1991.

WILLIAMSON, O. E. Strategy research: governance and competence perspectives, *Strategic Management Journal*. **Strategic Management Journal**, v. 20: 1087–1, n. September 1998, p. 1087–1108, 1999.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. Nova York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. **The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach**. 87. 548. 10.1086/227496, 1981.

WILLIAMSON, O. E. **Transaction Cost Economics**. Handbook Of Industrial Organization. Elsevier Science Publishers, Vol. 1, 1989.

WILLIAMSON, O. E. **Transaction cost economics**: an introduction, 2007. Disponível em: <[http:// www.economics-ejournal.org/economics/discussionpapers/2007-3](http://www.economics-ejournal.org/economics/discussionpapers/2007-3)>. Acesso em: 27 jun. 2019.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics: The governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, 1979. Disponível em: <<https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/cocconi-Duke/Papers/C09/Williamson7.pdf>>. Acesso em 27 jun. 2019.

WILLIAMSON, O. E.; GHANI, T. Transaction cost economics and its uses in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 40 No. 1, pp. 74-85, 2012. Disponível em: < <https://link-springer-com.ez13.periodicos.capes.gov.br/article/10.1007/s11747-011-0268-z>. >. Acesso em 14/06/2019.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ATA DE DEFESA DO TCC

Às oito horas e quarenta minutos do dia 07 de fevereiro de 2020, no Auditório do Ledoc (Lado Leste), Campus Mossoró, reuniu-se a Banca Examinadora de defesa do Trabalho de Conclusão de Curso do (a) aluno (a) **Caio Michael Dantas de Freitas** do curso de Ciências Contábeis, dessa Instituição, cujo trabalho teve como título **“CAPACIDADE ESTRATÉGICA E CUSTOS DE TRANSAÇÃO ECONÔMICA: UM ESTUDO DE CASO NA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO, NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE”**. A Banca Examinadora foi constituída pelos Professores: Luciana Batista Sales, presidente da banca e orientador (a); Adriana Martins de Oliveira e Carlos Alano Soares de Almeida. Foram registradas as seguintes ocorrências: O Trabalho foi apresentado pelo (a) discente e, em seguida, houve arguição por parte dos membros da Banca Examinadora. A defesa foi pública e houve presença de outras pessoas. As sugestões de alterações textuais foram entregues ao (a) aluno (a), que se comprometeu a fazê-las na sua totalidade. Concluída a defesa, procedeu-se o julgamento pelos Membros da Banca Examinadora, tendo o (a) aluno (a) obtido as seguintes notas: 10,0, 10,0 e 10,0. Apuradas as notas, verificou-se que o (a) **aluno (a) foi APROVADO (A) com média geral 10,0**, cumprindo as exigências para a aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão do Curso (ACS0678) de Ciências Contábeis. E, para constar, eu, Luciana Batista Sales, presidente da Banca Examinadora e Orientador (a) do (a) aluno (a), **Caio Michael Dantas de Freitas**, lavrei a Ata que, após lida e analisada, segue assinada pelos Professores membros da Banca Examinadora.

Mossoró-RN, 07 de fevereiro de 2020.

Prof. Luciana Batista Sales
orientador (a)
Presidente da Banca

Prof. Adriana Martins de
Oliveira - avaliador (a)
Membro titular 1

Prof. Carlos Alano Soares de
Almeida – avaliador (a)
Membro titular 2