

CAPACIDADE ESTRATÉGICA E CUSTOS DE TRANSAÇÃO ECONÔMICA: ESTUDO DE CASO NAS PRÓ-REITORIAS DE EXTENSÃO E DE PLANEJAMENTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO.

Paulo Cesar Almeida de Oliveira¹, Luciana Batista Sales²

Resumo: Esta pesquisa tem como objetivo identificar o efeito da capacidade estratégica nos custos de transação econômica nas pró-reitorias de extensão e de planejamento da Universidade Federal Rural do Semiárido, no estado do Rio Grande do Norte. Nessa perspectiva utilizou-se uma abordagem qualitativa que se desenvolveu por meio de um estudo de caso, mediante triangulação dos dados coletados. Para tanto, inicialmente, foi posto em prática, o instrumento de coleta, por meio de uma entrevista semiestruturada com os responsáveis pelos setores estudados. Os dados foram tratados, atendendo aos preceitos da análise de conteúdo; para isso, primeiramente, transcreveu-se a entrevista, que posteriormente foi importada para o Software Atlas ti 8.4. Logo após, fez-se o trabalho de codificação que, com a finalização, empregou-se a categorização dos dados, com o propósito de criar famílias de acordo com as dimensões estudadas. Em seguida, foi possível conceber redes para a sua devida análise e discussões e por fim encontrar os resultados que respondessem ao problema de pesquisa. A capacidade estratégica contribui com a minimização dos custos de transação econômica e os achados evidenciaram que a frequência das transações é nula, consequentemente, inexistente uma forte especificidade de ativos; racionalidade limitada; oportunismo e; incerteza.

Palavras-chave: Capacidade estratégica, Custos de transação, Pressupostos comportamentais, Atributos de transação, Universidade Federal Rural do Semiárido.

1 INTRODUÇÃO

As universidades federais são instituições de ensino superior de direito público as quais são mantidas com recursos integrais do governo federal, tendo como principais finalidades: gerar, transmitir e disseminar o conhecimento assim como promover o desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e social, conforme a Lei nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996 (BRASIL, 1996).

Na composição das universidades federais é de competência da pró-reitoria a coordenação das atividades institucionais como planejamento; ensino, pesquisa e extensão; administração dos recursos humanos e; execução orçamentaria. Essas incumbências tornam as unidades de pró-reitorias fundamentais para o desenvolvimento eficaz das atividades e para tanto, exigem que o corpo de colaboradores e recursos disponíveis sejam capacitados. (CONSUNI/UFERSA, 2007).

Nesse sentido, a capacidade estratégica de uma organização é medida a partir de um conjunto de habilidades e recursos utilizados pelos colaboradores no desempenho de suas funções. Devido a isso, nos últimos anos, a análise da competência estratégica tem auferido visibilidade em pesquisas que buscam entender os aspectos que diferenciam e instigam o desenvolvimento de entidades (DE ARO; SAMPAIO, 2016; JUNGES; DAL-SOTO, 2017; DIAS; CARMAGOS, 2003).

Os estudos de Penrose (1959) iniciaram uma análise sobre a influência dos recursos internos na construção da capacidade, concretizando uma nova perspectiva sobre os recursos organizacionais. A partir disso, foram desenvolvidas outras linhas de pesquisas

¹ Bacharelado em Ciências Contábeis.

² Doutora em Administração.

afim de compreender o papel dos recursos no crescimento das habilidades da instituição, as quais se destacam: a análise competitiva de Porter (1986), que relaciona as forças da instituição dentro de um segmento de mercado específico e, a visão baseada em recursos proposta por Wernerfelt (1984) e aprofundada por Barney (1991), que explora as forças e fraquezas internas da organização, analisando as competências de dentro para fora.

Diversos estudos utilizaram a abordagem da visão baseada em recursos para identificar as capacidades estratégicas que diferenciam as organizações. Junges e Dal-Soto (2017), De Aro e Sampaio (2016) e Johannesson e Palona (2010) evidenciaram a importância dos recursos para composição das estratégias organizacionais, através da análise de aspectos individuais relativos a competências, conhecimento, habilidades, cultura organizacional, recursos humanos, heterogeneidade e imobilidade de recursos.

Nesse sentido, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Teece, Pisano e Shuen (1997) os recursos e capacidades de uma organização devem trabalhar de forma colaborativa para maximizar o desempenho, visto que um alto nível de capacidade estratégica permite que as organizações alcancem melhores resultados, causando uma redução dos custos de operação.

Diante do exposto, a capacidade estratégica das organizações, analisada de acordo com a teoria da visão baseada em recursos, é afetada pelos aspectos comportamentais dos indivíduos. Nesse contexto, Oliveira (2019) afirma que a presença de recursos como conhecimentos e habilidades técnicas, proatividade, capacitações e manuais processuais são fatores que proporcionam maior qualidade das atividades desempenhadas pelas instituições, diminuindo assim os custos que envolvem as transações.

A teoria do custo de transação estuda aspectos comportamentais dos indivíduos tomando como base pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo), e atributos de transação (frequência, incerteza e especificidade de ativos), analisando as transações entre entidades que vendem ou trocam bens e serviços por meio da celebração de contratos, os quais podem ocorrer em duas etapas: *ex ante*, antes da formalização do contrato, e *ex post*, após a formalização do contrato. Assim, analisar as imperfeições dos indivíduos permite identificar as falhas institucionais que influenciam nos custos das transações. (COASE, 1937; 1960; WILLIAMSON, 1981; 1985).

Nessa perspectiva, esta pesquisa pretende responder o seguinte problema: **Qual é o efeito da capacidade estratégica no custo de transação econômica nas Pró-Reitorias de Extensão e de Planejamento da Universidade Federal Rural do Semiárido?** Para tanto, o objetivo do estudo é identificar o efeito da capacidade estratégica nos custos de transação econômica nas pró-reitorias de extensão e de planejamento da Universidade Federal Rural do Semiárido, no estado do Rio Grande do Norte.

Propõe-se como justificativa teórica, a importância de se disseminar informações sobre as premissas da teoria do custo de transação, permitindo aos agentes adquirirem conhecimento e percepção sobre suas relações, analisando os atributos de transações e os seus pressupostos comportamentais, ao qual busca-se averiguar a relação com o nível de capacidade estratégicas dos indivíduos. Vale e Lopes (2010), assim como Sambasivan, Siew-Phaik, Mohamed (2013), ressaltam a importância de outras teorias para a compreensão da capacidade estratégica, e como elas podem afetar o desempenho das entidades e influenciar seus custos.

Dessa forma, a análise dos custos de transação econômica se torna um mecanismo útil para compreensão dos custos que envolvem as instituições e assim, permite que as organizações elaborem estratégias na busca por melhores resultados, almejando a redução dos seus custos. Consoante a isso, no aspecto prático, a pesquisa é relevante para a gestão da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, bem como de outras instituições, visto que os resultados podem auxiliar a instituição na melhoria de seus processos internos e organizacionais, resultando na redução dos custos de transação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TEORIA DO CUSTO DE TRANSAÇÃO

A teoria do custo de transação econômica (TCT) surgiu dentro do âmbito econômico denominado de nova economia institucional (NEI), utilizada para análise dos mecanismos pelos quais as transações, através das firmas, são realizadas. A NEI surgiu como contraponto as premissas econômicas neoclássicas de racionalidade, concorrência e informação perfeita, cujo modelo de decisão era baseado na combinação eficiente de recursos, visando a maximização dos resultados. Neste contexto, as firmas tinham como função a transformação de matéria-prima em produtos (TIGRE, 2005).

A partir da década de 1930 percebeu-se que as firmas possuíam funções além das estabelecidas pela Economia Neoclássica. Coase (1937) realizou o estudo "*The Nature of the Firm*", sendo o primeiro a questionar a existência das firmas, além de indagar o real motivo de determinadas transações utilizarem o mecanismo de preços e outras serem realizadas pelas próprias firmas sobre a coordenação do gestor.

Coase (1937), em sua pesquisa, argumenta que, o fato de existirem custos relativos às transações utilizando-se o mercado de preços na produção descentralizadas por meio de contratos entre os indivíduos, é que faz com que surjam as firmas, visto que estes custos podem ser menores quando organizados de forma interna, isto é, pela própria firma. Desta forma, o autor percebe que a variável preço não é capaz de gerar informação suficiente sobre determinado produto ou serviço, contrariando o padrão estabelecido pela economia neoclássica.

Em 1960, Ronald Coase publicou o artigo "The Problem of Social Cost", onde ele volta a afirmar a existência de custos relativos as transações envolvendo contratos entre as firmas, no qual o autor denominou de "custo de transação no mercado" ou, como ficou conhecido "custo de transação", ele os descreve como custos de informação, barganhas, decisão, monitoramento e cumprimentos, reiterando ainda que a firma é a adequação a esses custos de operação pelo sistema de preços, já que as transações realizadas de modo individual, ou seja, pela própria firma, teriam um custo menor, proporcionando maiores ganhos as organizações.

A partir das contribuições de Coase (1937, 1960), Williamson (1975) aprofundou os estudos e propôs o entendimento dos custos de transação como aspecto fundamental ao mercado, argumentando que as firmas não se resumiam apenas a produção e, que, ignorar a importância desses custos tornaria a organização insignificante.

Na concepção das suas ideias, Williamson (1981) definiu transação como fator inerente às transferências de bens ou troca de serviços entre dois sistemas tecnologicamente separados, afirmando que existem transações que são fáceis de ocorrer, assim como também existem outras que demandam maior atenção.

Williamson (1985) afirma que os custos de transações podem ocorrer em duas fases: a *ex ante*, que ocorre antes da formalização da transação, ou seja, durante as negociações, e está relacionado com a busca de informação, negociação e elaboração do contrato, e a *ex post*, após a formalização da transação, isto é, o custo de monitoramento, o qual está relacionado com a má elaboração do contrato, surgindo necessidade de ajuste em cláusulas para a manutenção da transação.

Nesse contexto, Barzel (1997) definiu que os custos de transação estão relacionados com a transferência, apropriação e proteção dos direitos de propriedades, pois esse tipo de operação só ocorre caso exista vantagem na troca e, para isso, seria necessário considerar os custos de mensuração.

Para Rezende (1999) os custos de transação ocorrem dentro do sistema econômico durante o gerenciamento e levantamento dos riscos contratuais que envolvem uma

negociação. Todavia, Arrow (1969) argumenta que os custos de transação são aqueles ocorridos com o funcionamento do sistema econômico.

Williamson (1985) progrediu seus estudos utilizando como base a incapacidade humana de prever todos os possíveis cenários que envolvem os contratos firmados entre as partes. Assim, o autor alega que, embora os indivíduos busquem o máximo de informações como auxílio às decisões de forma racional, os limites da compreensão humana os impedem de verificar todas as casualidades que possam ocorrer, reduzindo de forma significativa a sua racionalidade.

Assim, esses fatores serviram como base para formulação das ideias de Williamson (1973), as quais ele trata como pressupostos comportamentais, envolvendo a racionalidade limitada e oportunismo, e atributos de transação que são a frequência, especificidade de ativo e a incerteza. O pesquisador considera que esses elementos constituem a principal causa dos problemas enfrentados pelas organizações.

2.2 PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS

A racionalidade limitada é um pressuposto comportamental proposto por Simon (1955), que buscou contrapor a ideia tradicional que se tinha de racionalidade, a qual era embasada em regras pré-estabelecidas de forma especulativa e baseada somente na lógica. Desta forma, Simon (1983) definiu mecanismos que tornam possível o uso da racionalidade limitada como modelo de análise comportamental do indivíduo, focando na capacidade de concentração na resolução dos problemas, elaboração de alternativas viáveis de ação para resoluções de problemas e, a capacidade de compreensão de fatos e geração de conclusões sobre os mesmos.

Williamson (1985) afirma que as limitações, inerentes aos indivíduos, em receber, armazenar, recuperar e processar informações, é o que define a racionalidade limitada. Desta forma, o autor assegura que o estudo comportamental do indivíduo é a principal ferramenta para compreensão dos pressupostos comportamentais, como a racionalidade limitada. Arbange (2004) afirma que embora os agentes tentem maximizar a racionalidade, sempre existirão espaços a serem preenchidos e ajustados. Portanto, os indivíduos são passíveis de limitações cognitivas, visualizando a realidade conforme as informações que possuem, podendo essas estarem incompletas (SCHALABITZ, 2008).

A racionalidade limitada encontra-se em três níveis, propostos por Williamson (1985): o primeiro é o forte, que refere-se aos pressupostos econômicos neoclássicos, os quais acreditam que todas as informações são conhecidas gerando o máximo de resultado; posteriormente, tem-se a semiforte ou limitada que surgiu como crítica à teoria de que o gestor possuía todas as informações necessárias para tomar uma decisão com máxima geração de lucro; e o último é o nível fraco de racionalidade, o qual é reconhece que gestor não consegue lidar com todos os problemas e antecipar as soluções para diminuir os custos causados pelas falhas do mercado.

Guerra (2018) afirma que é impossível o ser humano ter total conhecimento do seu entorno e por isso, a racionalidade limitada não pode ser completamente reduzida e nesse contexto, Dorow (2013) esclarece que a presença de informação assimétrica agrava esse cenário, elevando os custos que envolvem as transações. No entanto, Sales (2016) complementa que a troca de informação, entre organizações com características semelhantes, faz com que haja um aumento da racionalidade funcional e consequentemente, eleva o nível de confiança no relacionamento diminuindo o nível de racionalidade limitada.

De acordo com Dorow (2013), a existência da racionalidade limitada nas negociações é um fator que interfere no desempenho das relações visto que, dependendo do nível de distorção da informação, possam dar origem ao comportamento oportunista,

definido por Williamson (1973) como uma ação realizada de forma intencional, no intuito de se obter benefícios pessoais através de informação privilegiadas ou omissões existentes em contratos, até mesmo atitudes desonestas durante as transações.

Essa definição é corroborada por Santos e Souza (2017), que compreendem o oportunismo como a busca do próprio interesse sutilmente, por meio de manipulação estratégica de informação, ou até mesmo pela não divulgação das reais intenções para seus parceiros.

Williamson (1987) argumenta que o comportamento oportunista pode ocorrer de três formas distintas, a saber: forte, ocorrida quando há assimetria de informação, ou seja, o indivíduo utiliza-se de artifícios como, fraudar, desfalcas ou até mesmo fornecer informações incompletas com intuito de prejudicar terceiros; semiforte, a qual presume-se que os contratos firmados serão mantidos e cumpridos, porém não impede que os agentes busquem o autobenefício visando ganhos futuros; o terceiro comportamento é considerado fraco, pois o egoísmo não é perceptível, existindo obediência.

Silva e Brito (2013) ressaltam que as falhas nas elaborações de contratos é o que contribui para o surgimento do comportamento oportunista, sendo causadas pelas limitações cognitivas inerentes aos indivíduos, resultando em condições favoráveis para a busca de interesses próprios. Sales (2016) complementa que o comportamento oportunista do indivíduo não surge apenas quando há condições favoráveis, mas também das influências a sua volta que ofertem algum retorno. Guerra (2018) afirmam que o comportamento oportunista pode ser reduzido por meio da aplicação de sanções e restrições contratuais.

Williamson (1985) afirma que a existência de custo de transações está diretamente ligada com os pressupostos comportamentais, de acordo com o autor, o fato de os seres humanos possuírem limitações cognitivas, e de buscarem interesses próprios nas transações, faz com que as negociações não aconteçam de forma perfeita, gerando assim os custos de transação.

Além dos pressupostos comportamentais, Williamson (1985) estudou um conjunto de atributos de transação os quais, segundo ele, são responsáveis por impactar diretamente as relações de negócios: especificidade de ativos, incerteza e frequência.

2.3 ATRIBUTOS DE TRANSAÇÃO

A teoria de custos transações definida por Williamson (1975) utilizava, além dos pressupostos comportamentais, três atributos que impactavam os custos envolvendo as transações: especificidade de ativo, incerteza e frequência. O primeiro refere-se a maior ou menor utilização de um ativo assim como a sua possibilidade de ser reaproveitado. O segundo, está relacionado ao ambiente e ao padrão comportamental dos agentes e o terceiro está relacionado com o número de vezes em que uma transação se repete.

Para Williamson (1996), um ativo é considerado específico de acordo com as possibilidades de reutilização para outros fins, sem a ocorrência de danos ao custo do produto. O teórico ainda argumenta que quanto mais específico um ativo for, maior será a necessidade de garantias contratuais visando a diminuição do risco na transação.

Arbage (2004) afirma que um alto nível de especificidade de ativo implica em uma menor reutilização do mesmo de forma alternativa. Sendo assim, para as transações que envolvem ativos específicos, é necessário que as relações entre os agentes e a continuidade da operação seja duradoura, sendo visível, para ambas as partes, a importância da operação (PONDÉ; FAGUNDES; POSSAS, 1997).

Williamson (1985, 1996) definiu seis tipos distintos de especificidade de ativos: a Especificidade Regional, quando os agentes da transação encontram-se na mesma região, ocasionando uma diminuição nos custos de suas relações; Especificidade física, existente quando determinado produto exige matéria-prima específica para sua produção;

Especificidade humana, a qual refere-se ao capital de habilidade e conhecimentos adquiridos durante a realização da atividade; Especificidade dedicada, ocorrida quando há implementação de estrutura produtiva para satisfação de um cliente específico; Especificidade de marca, que é referente a credibilidade alcançada no mercado e; a Especificidade temporal, que refere-se ao tempo necessário para a produção de determinado ativo, assim, o tempo é fundamental para atribuição de preço do produto.

Silva e Brito (2013) abordam sobre o risco de operações que envolvem ativos específicos, alegando que as transações que os envolvem podem ter seus retornos prejudicados, caso o contrato que envolvem a relação seja interrompido de forma prematura, já que esses ativos são importantes para os envolvidos na negociação, o que poderia causar um aumento no custo da transação.

Consoante a isso, Martins et al (2014) afirmam que a especificidade de ativos cria uma relação de dependência entre as partes, porém esse atributo não é suficiente para a geração de custos de transação. Nessa perspectiva, a pesquisa de Sales (2016), realizada no segmento salineiro, evidenciou que a existência de ativos específicos causou uma redução nos custos de transação através da constituição de uma relação duradoura entre as partes, reduzindo a incerteza da operação.

A incerteza é outro atributo de transação que está diretamente ligado com a forma a qual as organizações lidam com os custos de transação. De acordo com Williamson (1985), a incerteza é resultado da ausência de conhecimento sobre as mudanças que ocorrem ou podem ocorrer durante as transações, possuindo relação estreita com a especificidade de ativos, além de fazer um elo com os pressupostos comportamentais de racionalidade limitada e oportunismo. Schubert e Waquil (2014) afirmam que, quanto maior a especificidade de um ativo, mais alto será o nível de incerteza relacionado às transações que o envolve.

No ambiente das organizações, a incerteza surge da racionalidade limitada, pois a inexistência desse pressuposto permitiria padrões de governança corporativas capazes de lidar com as alterações que envolvem o entorno da entidade. Dentro desse contexto, o oportunismo é outra fonte de incerteza, visto que não é possível prever como se comportarão os agentes durante a negociação (ARBAGE, 2004).

Segundo a teoria do custo de transação, a incerteza é disposta de três maneiras: a incerteza primária, correspondente às alterações no ambiente das organizações, como as alterações nas preferências dos consumidores e modificações em leis que afetem direta ou indiretamente as transações; a incerteza secundária, caracterizada por falta de comunicação e informação necessária para tomada de decisão referente à estratégia entre agentes que se relacionam; e a incerteza conductista, que é relacionada com o padrão de comportamento e estratégias adotadas pelos parceiros que transacionam entre si, estando diretamente ligada com o oportunismo (ARBAGE, 2004).

Exposto isso, o terceiro atributo, estudado por Williamson (1985), é a frequência com que as transações ocorrem a qual, segundo o autor, possui relação diretamente proporcional com as incertezas, pois quanto maior o número de transações que envolvem ativos específicos, maiores serão as inseguranças que cercam essa transação. Entretanto, contrário a isso, a pesquisa de Sales (2016) constatou que uma maior frequência de transações ocasiona a diminuição do nível de incerteza.

Barra e Ladeira (2016) corrobora com Arbage (2004) afirmando que os custos de transações diminuem à medida que a frequência de transações aumenta, contribuindo para o surgimento de uma reputação o que ocasiona em uma redução da insegurança e assimetria de informação e Melo et. al (2018) argumentam que isso diminui também, além da incerteza, a racionalidade limitada e o comportamento oportunista.

Farina (1999) afirma que as recorrências de transações entre os agentes buscam dois propósitos específicos: menores custos fixos que as envolvem, proporcionando maior retorno do investimento inicial e; diminuição do comportamento oportunista em transações recorrentes, visto que esta conduta poderia ocasionar uma rescisão contratual o que acarretando em perdas para a instituição.

2.4 CAPACIDADE ESTRATÉGICA

O conceito de estratégia foi moldado por várias interpretações e modelos, o que possibilita seu uso por diferentes disciplinas, causando assim dificuldade no seu uso e avaliação (LIMA et. al 2017). Contudo, a estratégia de uma organização trata do planejamento efetuado pela instituição integrado com o processo de tomada de decisão visando os resultados. Por outro lado, a capacidade estratégica refere-se ao conjunto de habilidades, recursos e ferramentas que elevam o potencial da organização possibilitando alcançar maior eficiência na gestão e melhoria de resultados, agregando valor a instituição. (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007, p. 153).

De acordo com Grant (1991), os fatores internos, como cultura, valores e liderança, são fundamentais ao desenvolvimento da capacidade estratégica e devem caminhar conjunto a máxima eficiência na alocação dos recursos, de modo que haja coordenação e cooperação, tornando-se determinantes na qualidade das atividades que serão desempenhadas.

Com isso, a perspectiva da visão baseada em recursos é uma importante ferramenta da capacidade estratégica, abordando os recursos de uma organização como: tangíveis, que são todos os ativos passíveis de quantificação pela corporação, como pessoas, ferramentas e tecnologias e, intangíveis, que são os bens os quais não podem ser quantificados, em termos físicos, pela instituição, como conhecimentos adquiridos, habilidades desenvolvidas e a gestão interna (CARVALHO; KAYO; MARTIN, 2010). As análises dos recursos contribuem para o crescimento das organizações. Nesse contexto, as instituições que detêm propriedade sobre recursos considerados raros e difíceis de serem imitados, poderão explorá-los de maneira a agregar valor à sua gestão (BARNEY, 1991).

A existência da capacidade estratégica é considerada vantajosa, se houver a redução nos custos de operação ou aumento de rendimento, quando comparado com o período em que não existia tal capacidade. Essas situações, quando não observadas podem significar que a organização possui fraquezas que precisam ser identificadas e combatidas (ARREBOLA, 2009).

Desarbo et al. (2005) divide a capacidade estratégica de uma organização em cinco dimensões: Administrativa, tecnológica, informação tecnológica, orientação ao mercado e *marketing* e ainda afirma que, as organizações, as quais fazem uso desses recursos da maneira mais eficiente possível, obtêm vantagens sobre as demais, possibilitando respostas mais rápidas às mudanças do ambiente.

Dierickx e Cool (1989) afirmam que recursos são considerados estratégicos quando não puderem ser adquiridos no mercado e, sua imitação, bem como substituição for difícil. Entretanto, essa perspectiva representa um confronto às premissas da visão baseada em recursos: heterogeneidade e a imobilidade de recursos (BARNEY; HESTERLY, 2011). Desta forma, embora uma organização tente imitar os recursos heterogêneos de outra, como a cultura organizacional, reputação, habilidades e conhecimentos dos colaboradores, dificilmente conseguirão, em razão da singularidade da gestão e dos funcionários, que as tornam únicas (CAMARGO; FERNANDES, 2014). Além disso, Melo (2011) considera que, embora uma instituição consiga reproduzir os recursos de outra, os mesmos não serão utilizados da mesma forma, em virtude da heterogeneidade nas operações de cada companhia.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem como objetivo identificar o efeito da capacidade estratégica no custo de transação econômica nas pró-reitorias de extensão e planejamento na Universidade Federal rural do Semiárido do Rio Grande do Norte. Nessa perspectiva utilizou-se uma abordagem qualitativa que foi desenvolvida por meio de um estudo de caso, com caráter descritivo e exploratório construído através de entrevistas semiestruturadas. Foi realizada a triangulação dos dados, através das entrevistas, observação e análise documental.

A entrevista foi dividida em quatro blocos: o primeiro para identificação do entrevistado; o segundo fez referência aos custos de transação econômica do setor; o terceiro tratou da capacidade estratégica envolvidas nas transações; e o quarto relacionou a capacidade estratégica com os custos de transação econômica.

Dessa forma, agendou-se com os responsáveis pelo setor o horário da visita do pesquisador, que durou em média, três horas em cada setor. A entrevista foi semiestruturada e a mesma foi realizada em três dias diferentes, o que atendeu aos aspectos de um recorte temporal transversal, já que as entrevistas aconteceram em um determinado ponto no tempo. Cada entrevista teve duração de aproximadamente uma hora e meia, elas ocorreram no dia e hora agendados. O restante do tempo da visita foi utilizado para que o pesquisador buscasse as informações necessárias a realização da triangulação de informações.

As entrevistas foram gravadas em áudio, e, posteriormente, transcritas, a fim de obter com precisão todos os dados primários, que seriam necessários para responder o problema de pesquisa. As informações foram tratadas por meio de análise de conteúdo. Logo após, os dados foram importados para o software ATLAS TI 8.4, para serem sistematizados. Assim, selecionou-se a unidade de análise que correspondeu a um tema para lhe ser atribuído um código, que foi direcionado ao administrador de códigos do sistema. Em seguida, foi categorizado com o propósito de criar redes de acordo com as dimensões estudadas: racionalidade limitada, especificidade de ativo, oportunismo, incerteza, frequência e também a capacidade estratégica que foi dividida em tangíveis e intangíveis.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CAPACIDADE ESTRATÉGICA – RECURSOS TANGÍVEIS

Esta pesquisa tem como objetivo identificar o efeito da capacidade estratégica nos custos de transação econômica, na relação entre pró-reitorias de extensão e de planejamento da universidade federal rural do semiárido, no estado do Rio Grande do Norte, bem como a fundação Guimarães duque. Para tanto, identificaram-se, inicialmente, os trâmites necessários para solicitação, análise e aprovação dos projetos de extensão no âmbito da universidade.

Sabe-se que as instituições públicas utilizam da centralização administrativa, como forma de burocratizar as informações, permitindo que todos os agentes em seus níveis hierárquicos estejam informados eficazmente (SANTOS; BRONNEMANN, 2013). De acordo com Pereira e Spink (1998) o uso da burocracia no setor público está associado pela busca do estado em prevenir corrupção e nepotismo, tornando necessária a implementação de várias etapas para conclusão de processos que se fossem feitos em setores privados demandaria menos tempos e recursos.

Oliveira (2019) destaca a existência de uma série de procedimentos a serem seguidos pelos coordenadores até que um projeto seja aprovado e executado, ela ainda ressalta a importância desses procedimentos tendo em vista a complexidade dos processos

para realização dos convênios na instituição, e a utilização de leis e manuais que devem ser seguidos de acordo com o procedimento adotado pela instituição.

Diante de tanta complexidade impostas pelo modelo burocrático das gestões públicas, se faz necessário que os agentes envolvidos nesses tramites detenham ou adquiram habilidades e competências que possam vim facilitar os processos da instituição, colaborando para a diminuição de gargalos operacionais, fazendo com que haja uma máxima aplicação dos recursos da instituição (GRANT, 1991).

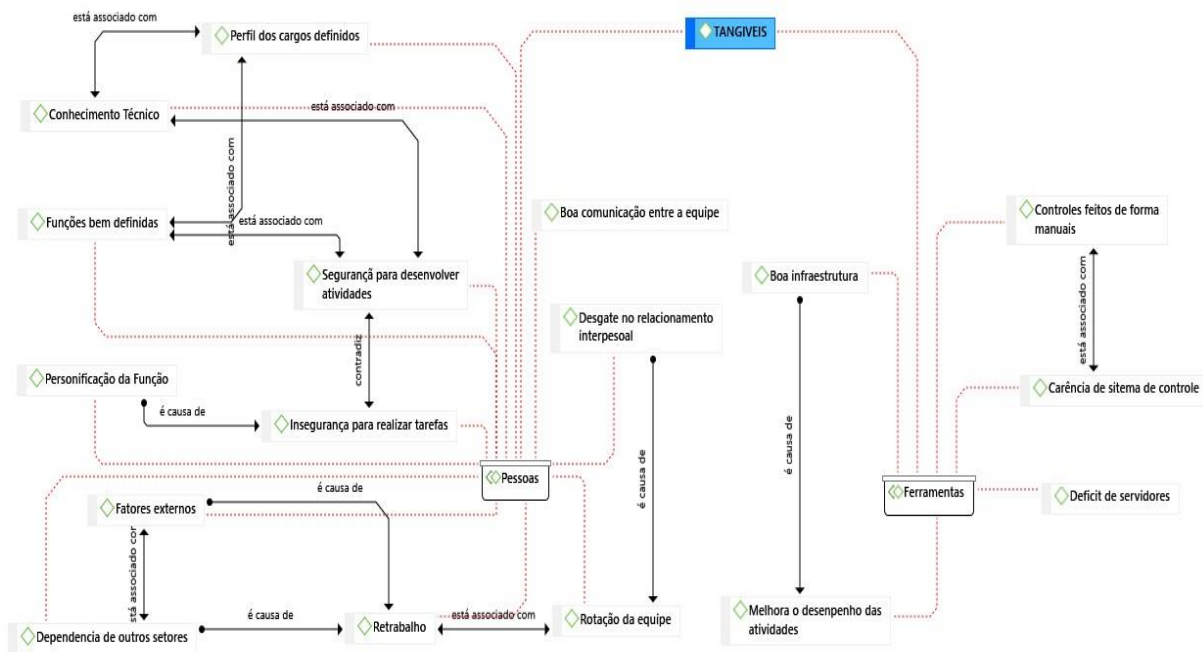
Portanto nesta pesquisa, foi possível identificar a presença de aspectos relacionados a capacidade estratégica dos servidores, no que se refere a tangibilidade e intangibilidade dos recursos de acordo com a visão baseada em recursos, que de acordo com Carvalho, Kayo e Martin (2010) fatores como pessoas; ferramentas; tecnologias; conhecimentos adquiridos; habilidades desenvolvidas e; gestão interna, se bem utilizados contribuem para o crescimento a organização.

No que se refere ao recurso tangível de pessoas, os entrevistados afirmam que todos os servidores são capazes de realizar suas atividades de forma satisfatória dentro dos setores em que os processos de solicitação de projetos de extensão e convênios são analisados, segundo os entrevistados isso ocorrer por cada servidor ter uma função bem definida o que proporciona que ele se qualifique melhor para sua atividade, proporcionando segurança para desenvolver suas atividades. Entretanto, os entrevistados ressaltam que existe dentro da universidade uma cultura de personificação de funções, o que resulta em uma falta de hegemonia de conhecimento dentro da equipe, de acordo com os entrevistados existem servidores que estão há 10 anos numa mesma função, e por estarem a tanto tempo somente eles detêm conhecimento para resolver determinados tipos de problema, o que acaba sobrecarregando o servidor causando atrasos nos projetos. Os entrevistados explicam que tal situação ocorre pelo fato de alguns servidores não quererem assumir determinadas responsabilidades.

Com relação ao recurso ferramentas, os entrevistados afirmam que a universidade oferece bons equipamentos para que eles possam exercer suas atividades, já que eles trabalham apenas com computadores e impressoras, e não necessitam de nenhum equipamento específico, entretanto o entrevistado da FGD, ressalta a necessidade de um sistema de Gestão integrada, de acordo com o entrevistado os controles ainda são feitos de forma manual através de planilhas, o que dificulta a geração de relatórios, pois para cada projeto, e etapas deles existe um planilha específica fazendo com que se gaste muito tempo para reunir informações quando solicitadas, porem o entrevista salienta que já está sendo adquirido um sistema de gestão que possa supri as necessidades do setor.

A figura 1 evidencia os elementos tangíveis da visão baseada em recursos como indicadores da presença de capacidade estratégica dentro dos setores estudados na Universidade. Foi constatado que, quando os servidores possuem competências pessoais como conhecimento técnico, teórico e prático da função que exerce, assim como uma boa comunicação com sua equipe e outros setores, eles conseguem desenvolver com maior segurança e agilidade suas atribuições. Esses fatores contribuem para que o servidor crie uma boa reputação entre os agentes os quais transacionam e isto pode ser visto como vantagem para instituição, pois permitem diminuir os custos de transação dentro da Universidade, o que corrobora com Arrebola (2009) o qual afirma que, a presença da capacidade estratégica só é vantajosa caso haja um aumento da de rendimento da equipe e redução dos custos nas operações.

Figura 1 – Rede capacidade estratégica tangível

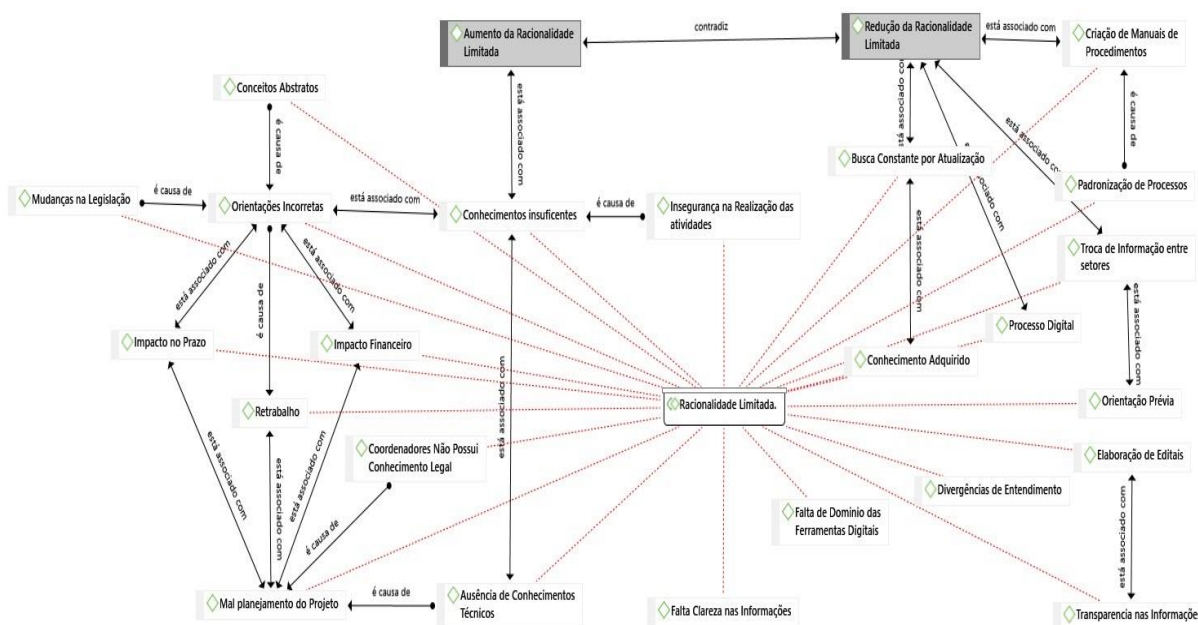


4.3 RACIONALIDADE LIMITADA

A racionalidade limitada, conforme Williamson (1985), está relacionada com as limitações em que os indivíduos têm em receber, armazenar, recuperar e processar informações. Arbage (2004) e Schalabitz (2008) mostram em seus estudos que, mesmo que os indivíduos tentem ser o mais racional possível, ele sempre deixará lacunas a serem preenchidas, em virtude das suas limitações cognitivas.

A pesquisa identificou que, durante toda a fase de tramitação do projeto, desde a elaboração e submissão do plano de trabalho até a sua execução e conclusão, podem surgir informações que não foram percebidas inicialmente. A figura 3 representa os códigos constituintes das dimensões de racionalidade limitada entre os setores entrevistados.

Figura 3 - Rede Racionalidade limitada



Fonte: elaborada pelos autores (2020)

De acordo com os entrevistados, esse problema é comum com coordenadores que nunca solicitaram ou tiveram projetos aprovados, em virtude de não conhecerem os tramites que devem ser seguidos. Tais aspectos de acordo com os entrevistados são acentuados por falta de comunicação e repasse de informação entre os setores, somado a isso, falta de conhecimento legal dos coordenadores na elaboração dos planos de trabalho, podem ocasionar retrabalho em virtude da necessidade de se corrigir o plano de trabalho para que se adeque a legislação.

Ainda de acordo com os entrevistados fatores como: Má orientação na fase de planejamento, mudanças na legislação e a presença de conceitos abstratos, contribuem para uma má elaboração de um plano de trabalho causando insegurança na realização das atividades dos servidores, tornando necessária uma readequação do projeto. Esses fatores conforme evidencia a figura 3, contribuem para o aumento do nível de racionalidade limita, e consequentemente os custos de transação econômica.

Os entrevistados, ressaltam que algumas ações estão sendo implementadas com o objetivo de melhorar a qualidade das informações entre os setores. Segundo os entrevistados a criação de manuais e tutorias auxiliam os agentes na melhoria da qualidade

das informações, como também a busca dos coordenadores por uma orientação previa nos setores contribuem para qualidade dos projetos.

Outro aspecto apontado pelos entrevistados é que apesar dos servidores dos setores terem conhecimento dos procedimentos, diversas vezes eles não têm segurança necessário nas informações que passam, em virtude das constantes alterações nos instrumentos normativos, como das plataformas utilizadas para gestão e acompanhamento do processo. O que torna necessário uma busca constante por atualização.

Conforme figura 3, percebe-se que a presença de conceitos abstratos em conjunto com a mudanças na legislação e pouco conhecimento causam nos servidores um insegurança na realização das suas atividades rotineiras, essa insegurança está diretamente ligada com a presença da racionalidade limitada, na qual os indivíduos não dispõem de todas as informações necessárias, tal aspecto acaba gerando retrabalho por parte dos coordenadores e setores da universidade, que por vezes tem que readequar o seu plano de trabalho para atender os órgãos de fomento.

Por outro lado, fica claro que investimentos em padronização dos processos, atualização constantes dos servidores, orientação previa dos coordenadores, e a troca constante de informações contribui para a redução da racionalidade limitada. Tais aspectos podem reduzir a racionalidade limitada, mas nunca em sua plenitude, já que ela está associada com a incapacidade humana de se absolver e processar toda informação que está a sua volta, mesmo no setor público onde existem condições que limitam o aparecimento de fatores indesejáveis, o que corrobora com as pesquisas de Williamson (1985), Arbange (2004).

Desta forma fica claro a presença da racionalidade do tipo semiforte, ou como é mais conhecida racionalidade limitada, que segundo Williamson (1985) está relacionada com a capacidade cognitivas dos seres humanos. Sendo assim Guerra (2018) e Arbange (2004) esclarecem que é impossível que os agentes econômicos tenham conhecimento de todas as possibilidades que estejam ao seu redor, o que impossibilita que a racionalidade limitada seja totalmente reduzida.

4.4 OPORTUNISMO

O oportunismo está relacionado com a exposição incompleta ou distorcida de informações, essa definição está associada com ações realizadas de forma intencional, na busca de benefícios próprios por parte dos agentes, o que pode ocasionar transtornos as instituições, ele pode ocorrer de três formas distintas, a forte, semiforte e fraca (WILLIAMSON, 1981).

Diante disso, verificou-se, junto aos entrevistados, que existe troca de informação entre os setores, mas que só recebem quando solicitada. Os entrevistados ainda ressaltam que dependendo da informação, é necessário ir presencialmente até o setor em que o projeto está para que se possa ter conhecimento do andamento do mesmo e que, a existência de projetos feitos de forma manual ocasiona demora na análise e aprovação, devido a possível existência de preenchimento errado.

Outro fator apontado pelos entrevistados é que os coordenadores ao submetem um projeto não dialogam com os setores previamente para buscarem orientação de como proceder com a solicitação e preenchimento do plano de trabalho, o que por vezes resulta em um retrabalho, e atraso no início do projeto.

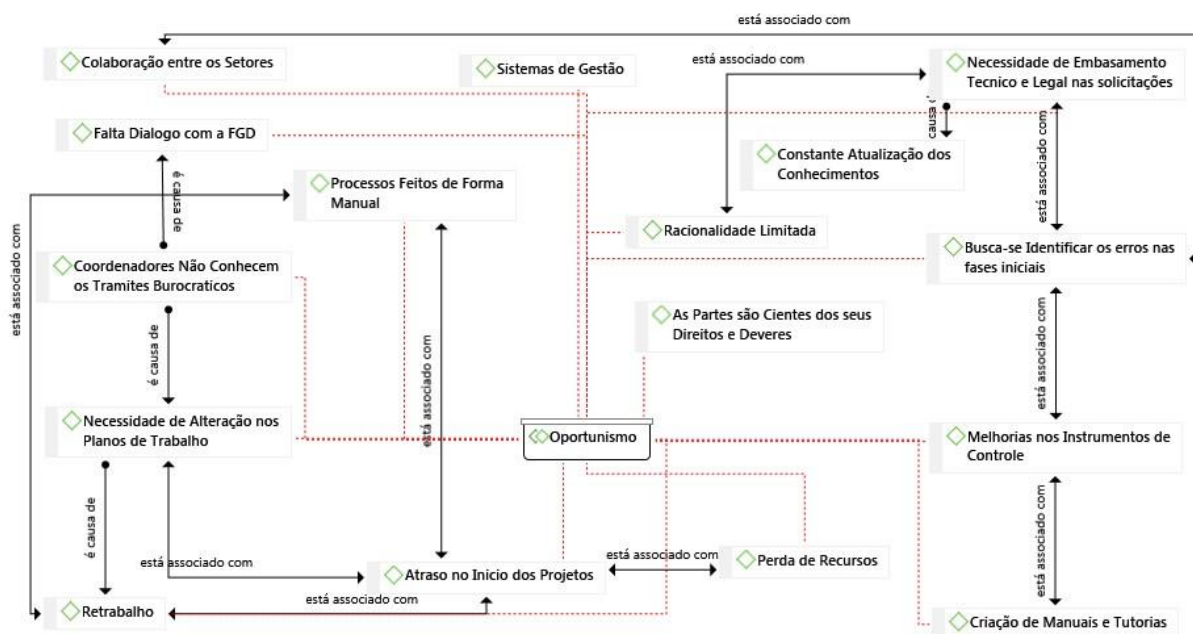
Um aspecto argumentado pelos entrevistados é quanto ao descumprimento de cláusulas contratuais por parte dos coordenadores, e até mesmo de alguns dos setores, o que resulta em uma perda de recursos pela instituição. Com relação aos prazos, os entrevistados afirmam que é comum os coordenadores deixarem tudo para ultima hora, e

prejudicar a qualidade da informação repassada em virtude de não terem o tempo necessário para correção do mesmo ainda ressalta que os coordenadores têm dificuldade em obedecer aos prazos estabelecidos no plano de trabalho já que boa parte dos coordenadores não possui o conhecimento burocrático necessário para preenchimento adequado da solicitação.

A figura 4 expõe as dimensões do Oportunismo, as quais evidenciam que a falta de conhecimento burocrático causa necessidade de alteração nos planos de trabalho, ocasionando atraso no início do projeto. Esses fatores são potencializados quando os coordenadores não dialogam com os outros setores e tampouco buscam orientação prévia.

A colaboração entre os setores ocorre por meio da identificação, ainda na fase inicial dos projetos, dos possíveis problemas no plano de trabalho, buscando uma melhoria no processo. Outro fator evidente é a criação de manuais e tutorias que visam facilitar o preenchimento dos planos de trabalho e orientar sobre a legislação que regem os contratos dos projetos de extensão e convênios, além de deixar os coordenadores dos projetos cientes de todas as etapas que devem cumprir, permitindo que todas as partes envolvidas conheçam seus direitos e deveres.

Figura 4 – Rede Oportunismo



Fonte: elaborada pelos autores (2020)

Dessa forma, este estudo evidenciou a presença do comportamento oportunista de forma fraca, pois não foi identificada a presença de interesses próprios por partes dos agentes, tendo em vista que se trata de relação entre órgãos públicos, os quais tem suas ações regidas por leis ou resolução, o que dificulta o surgimento os comportamentos oportunistas em níveis mais fortes, corroborando com a pesquisa de Oliveira (2019).

4.5 ESPECIFICIDADES DE ATIVOS

A especificidade de ativo esta relacionada com um maior ou menor grau de utilização de um bem especifico assim como a possibilidade de se reutilizar para outras atividades que não apenas aquela para o qual o ativo foi desenvolvido, quanto maior o grau de

especificidade de ativo maior a necessidade de garantias contratuais para que se possam evitar custos referentes à transação econômica (WILLIAMSON, 1996).

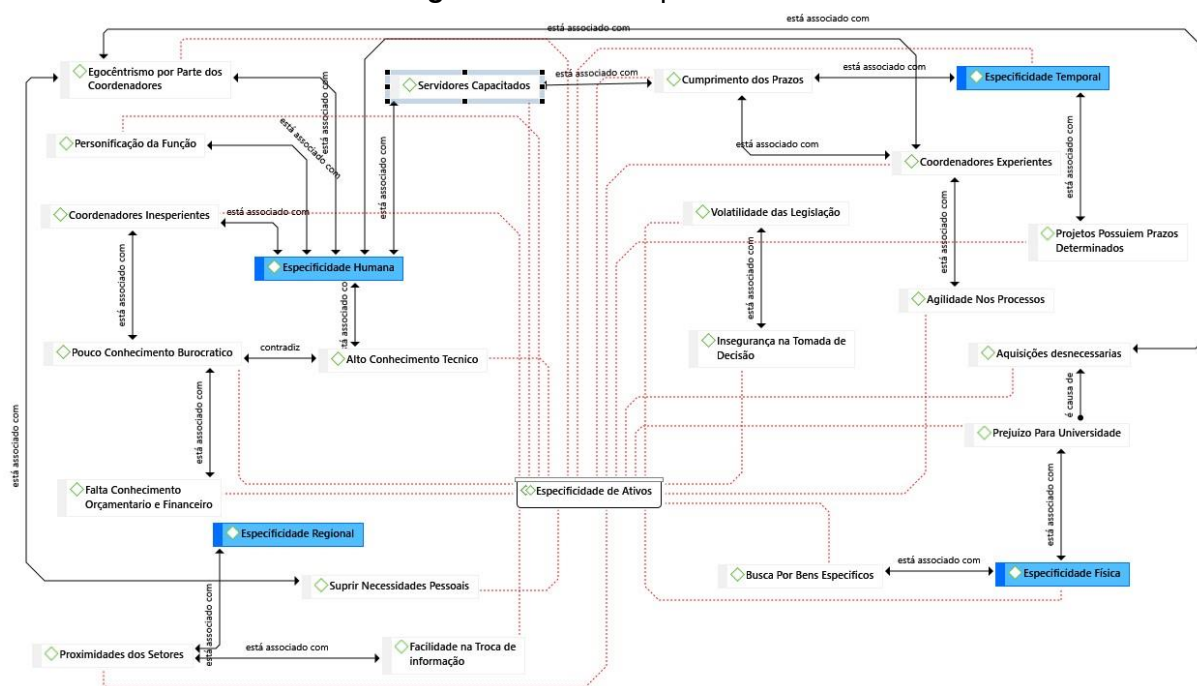
Desta forma, identificou-se nessa pesquisa que a proximidade entre os setores e coordenadores facilita a comunicação entre eles, facilitando o acesso à informação como também o acompanhamento dos processos, o que caracteriza a especificidade de ativo regional.

Outro aspecto identificado nesta pesquisa refere-se à especificidade de ativo humana, no qual o conhecimento técnico, tempo desempenhando a função, assim como as habilidades e competências dos servidores contribui para a qualidade das informações, de acordo com os entrevistados a prática do dia a dia, facilita a absorção e assimilação das atividades cotidianas.

O entrevistado apontou que por vezes os coordenadores buscam ativos específicos para a realização dos seus projetos, e por falta de cumprimento dos prazos eles acabam perdendo financiamento do projeto, o que pode gerar uma inutilização do bem devido a sua especificidade atender somente determinado tipo de projeto, e isso acaba gerando custos para a instituição o que caracteriza especificidade física de ativo.

Outro ponto identificado na pesquisa está relacionado com a especificidade de ativo temporal, de acordo com os entrevistados os projetos e convênios possuem prazos que devem ser seguidos tanto pelos departamentos como pelos coordenadores, e por vezes esses prazos são perdidos em virtude dos coordenadores demorarem a repassar os relatórios que comprovem que o que foi definido no plano de trabalho está sendo realizado, os entrevistados ressaltam que esse problema já foi mais frequente, mais que com a criação de manuais e tutorias que são enviados por e-mail, assim como orientação que são repassadas aos coordenadores, pode-se notar a diminuição desse tipo de atraso.

Figura 5 – Rede Especificidade de Ativo



Fonte: elaborado pelo autor (2020)

A figura 5 demonstra os códigos que dimensionam a especificidade de ativos encontrados na pesquisa, na qual evidencia que a proximidade dos setores facilita a troca de informações entre os agentes, essa especificidade reduz o nível de racionalidade limitada contribuindo para diminuição dos custos de transação econômica.

Também fica evidente de acordo com a figura 5, que a presença do egocentrismo dos coordenadores gera aquisições desnecessárias para instituição, em virtude de o coordenador achar que o projeto dele é o melhor da universidade e acabam adquiridos equipamentos que só terão utilidade no seu projeto, e quando é finalizado o equipamento adquirido fica sem utilidade na universidade. Tal aspecto corrobora com a pesquisa de Silva e Brito (2013), em seus estudos eles alertam para o perigo de transações que envolvem ativos específicos e como elas podem acarretar custos de transação econômica caso o contrato que gerou a aquisição de determinado ativo seja encerrado.

Com relação à especificidade do tipo temporal fica evidente que os projetos são realizados dentro dos limites de vigência estabelecidos pela instituição, mais que por falta de cumprimento dos prazos dos coordenadores, esses projetos podem ser encerrados antes do previsto, tal aspecto esta diretamente relacionada com a capacidade técnica e falta de capacitação dos servidores.

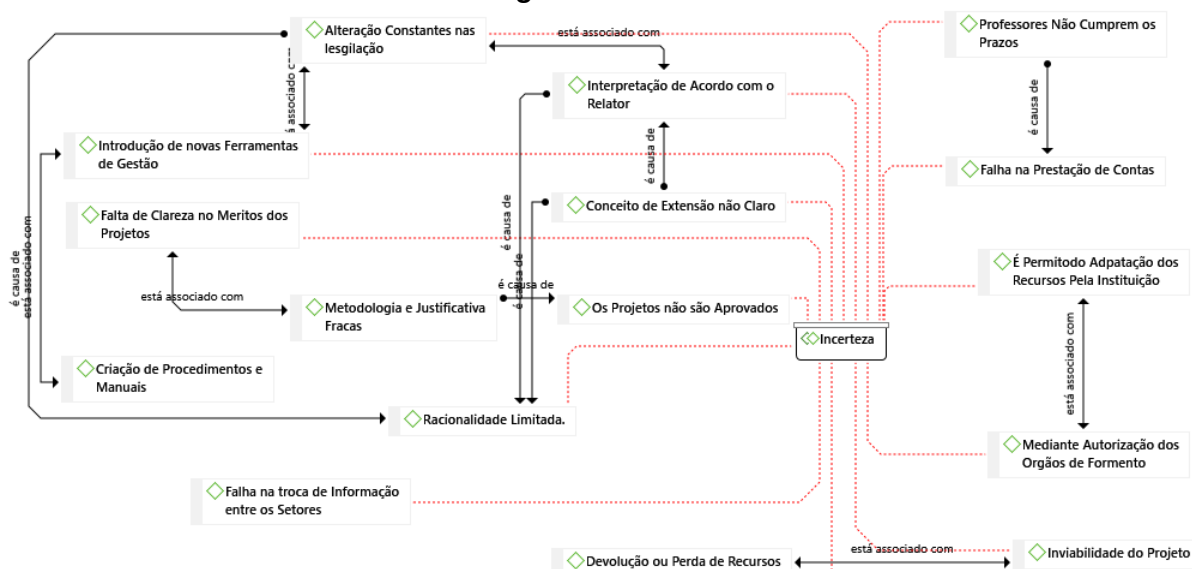
4.6 INCERTEZA

A incerteza de acordo com Williamson (1985) está relacionada com a insegurança dos agentes com relação a mudanças que possam ocorrer durante uma relação, a incerteza está diretamente ligada com a racionalidade limitada dos indivíduos e com a especificidade de ativos, Schubert e Waquil (2014) afirma que quanto maior o grau de especificidade de ativo maior será a incerteza que cerca a relação.

No que diz respeito às transações entre os setores, a figura 6 permite verificar as dimensões de incerteza identificadas com o estudo. É notório que, aspectos como alteração constante na legislação gera um ambiente de insegurança nos servidores, causando uma necessidade de atualização constante para adequação às necessidades dos órgãos de fomento. Essa insegurança relaciona-se diretamente com o atributo de transação da incerteza, que ocorre quando os agentes lidam com mudanças inesperadas antes, durante ou após o início da transação.

Outro fator que foi evidenciado nessa pesquisa é a falta de clareza nas informações passadas pelos coordenadores na elaboração dos planos de trabalho, as mesmas segundo os entrevistados são causadas por conceitos abstratos utilizados pelos setores. Esses fatores contribuem para atrasos nas celebrações dos convênios e aprovação dos projetos de extensão

Figura 6 – Rede Incerteza



Fonte: elaborado pelo autor (2020)

4.7 FREQUENCIA

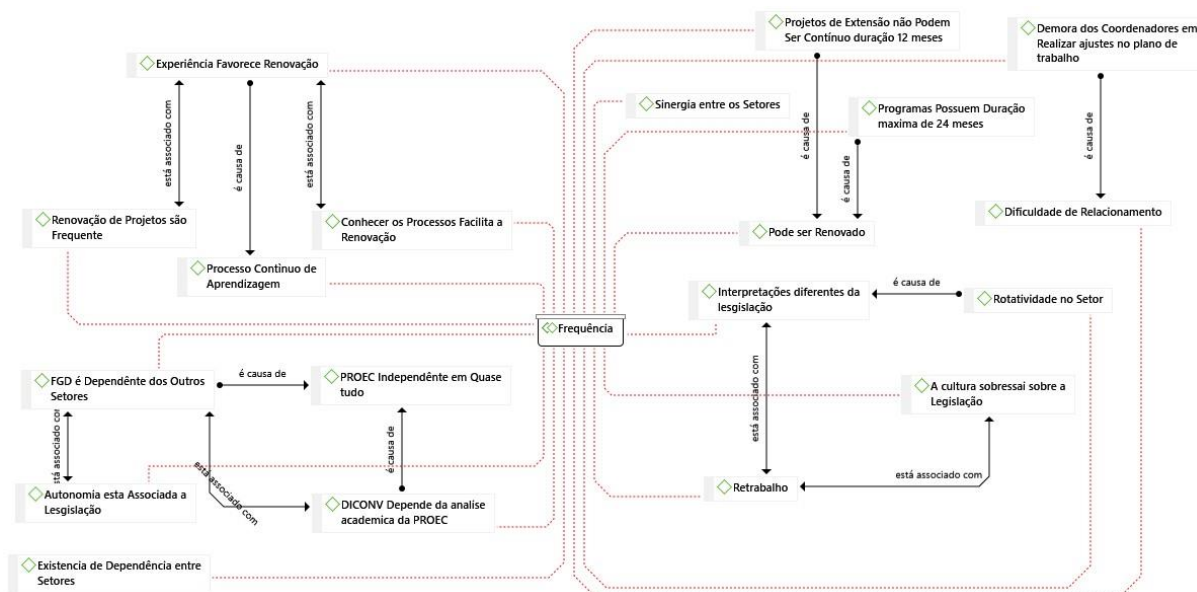
O atributo de transação frequência está relacionado com o número de vezes em que uma transação se repete, de acordo com Sales (2016), quanto maior a interação entre os agentes de uma transação menos serão os riscos da relação diminuindo a incerteza e consequentemente os custos da transação.

Dito isto, identificou-se na pesquisa uma dependência mútua entre os setores, durante as etapas para realização dos projetos, essa dependência exige que haja uma constante troca de informações entre eles. Segundo os entrevistados essa comunicação constante contribui na agilidade dos processos em virtude da experiência que vai sendo adquirida pelos coordenadores, o que aumenta a reputação entre os agentes envolvidos na transação. Por outro lado, os entrevistados ressaltam que essa mesma facilidade na comunicação pode causar problemas entre setores, quando se cobra ou solicita constantemente uma mesma informação causando desgaste na relação.

Outro aspecto encontrado na pesquisa é a duração dos convênios e projetos de extensão que possuem duração média 12 meses o que também contribui para estreitar as relações entre os coordenadores e setores, já que eles precisam estar renovando os projetos. O entrevistado resalta que, as relações interpessoais e a rotatividade de alguns servidores, essas mudanças por vezes geram interpretações divergentes da legislação, e causam mudanças de procedimentos, ocasionando problemas com os coordenadores.

De acordo com Sales (2016) a recorrência nas transações possibilita o surgimento de confiança, diminuindo a incerteza das transações. Assim, conforme a figura 7, a renovação dos projetos é algo recorrente em virtude do tempo médio de duração e esse aspecto contribui para a melhoria da qualidade dos processos tendo vista que a experiência adquirida a cada renovação possibilita que os coordenadores evitem possíveis gargalos dos processos, contribuindo com a coexistência de confiança e reputação na relação entre os agentes. Logo, a presença dos fatores: Experiência dos coordenadores, boa relação entre setores, e conhecimento dos trâmites burocráticos, contribui para diminuição da incerteza, presentes na transação.

Figura 7 – Rede de Incerteza.



aumento da satisfação dos agentes envolvidos e reduzindo os níveis dos custos de transação econômica.

A limitação desta pesquisa deu-se em razão do número de entrevistados de cada setor, devido à indisponibilidade e interesse na participação. Para pesquisas futuras sugere-se que busquem, em outras instituições federais de ensino superior, respostas para essa mesma problemática, a fim de corroborar ou refutar o resultado encontrado, o que poderia contribuir para uma criação de banco de dados para que os gestores de outras instituições de ensino possam buscar soluções para os problemas apresentados nesse trabalho.

REFERÊNCIAS

ARBAGE, A. P. **Custos de Transação e seu Impacto na Formação e Gestão da Cadeia de Suprimentos: Estudos de caso em Estruturas de Governança Híbridas do Sistema Agroalimentar no Rio Grande do Sul**. 2004. 280 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de pós-graduação em Administração, Porto Alegre, 2004.

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.

ARROW, K. The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation. In: THE ANALYSIS AND EVALUATION OF PUBLIC EXPENDITURE: THE PPB SYSTEM. **Comité Económico Conjunto de los Estados Unidos**, 91. Congreso, 1ª. sesión, Washington, D. C.: U.S. Government Printing Office, 1969.

BARRA, G. M. J.; LADEIRA, M. B. Teorias institucionais aplicadas aos estudos de sistemas agroindustriais no contexto do agronegócio café: uma análise conceitual. **REGE - Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 159-171, 2016. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616300169>> Acesso em: 06 de Jul. 2019.

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

BARNEY, J.B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, v.12, n.1, p.99-120, 1991.

BARZEL, Y. **Measurement cost and the organization of markets**. Journal of Law and Economics, v. 25, n. 1, p. 27-48, 1982.

BRASIL. **Lei nº 9.934**. De 20 de Dezembro 1996, estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário oficial da união. Brasília, DF, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. acesso em: 19 out. 2019.

CAMARGO, V.V.; FERNANDES, K.R. A busca da vantagem competitiva sustentável no mercado audiovisual. **XI SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2014.

CARVALHO, FRANCISVAL M.; KAYO, EDUARDO K.; MARTIN, DIÓGENES M. L. Tangibilidade e intangibilidade na determinação do desempenho persistente de firmas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 5, art. 6, p. 871-889, set./out. 2010.

CARVALHO, D.M.; PRÉVOT, F.; MACHADO, J.A. D. **O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura**. Revista de Administração, v.49, n.3, p.506-518, 2014.

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

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

DAHLMAN, C. J. **The Problem of Externality**. The Journal of Law and Economics, v. 22, n. 1, p.141–162, 2005.

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.

DE ARO, E.R.; SAMPAIO, V.P. **Identificação dos Recursos e Capacidades Organizacionais: Estudo de Caso em Empresas do Serviço Alimentício**. Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. São Paulo. 2016.

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

DIERICKX, I.; COOL, K. **Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage**. Management Science, v. 35 n.12, 1989.

DOROW, Reney. **Coordenação e governança: um estudo de caso na cadeia de malacocultura da grande Florianópolis**. Dissertação (Mestrado) - Curso de Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios., Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013

DOS SANTOS, R. H.; DE SOUZA, J. P. **Estruturas De Governança Como Atenuantes Do Poder De Comprador: Um Modelo Conceitual**. Revista Conbrad, v. 2, n. 1, p. 216-236, 2017.

FARINA, E. M.M.Q. **Competitividade e Coordenação de Sistemas Agroindustriais: um ensaio conceitual**. Gestão & Produção, v.6, n.3, p. 147-161, dez. 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v6n3/a02v6n3.pdf>>. Acesso em: 20 julho. 2019.

BARRA, G. M. J.; LADEIRA, M. B. **Teorias institucionais aplicadas aos estudos de sistemas agroindustriais no contexto do agronegócio café: uma análise conceitual**. REGE- Revista de Gestão, v. 23, n. 2, p. 159-171, 2016. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616300169>> Acesso em: 20 de jul. 2019.

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. S. 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 no Estado do Rio Grande do Norte. **VIII CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONTABILIDADE CUSTOS E GASTOS NO SETOR PÚBLICO**, Belo Horizonte: MG, 2018.

GIL, A. C. **como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2013.

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.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

JOHANNESSON, J.; PALONA, I. **“Environmental turbulence and success of firm’s intelligence strategy: development of research instruments”**, International Journal of Management, Vol. 27 No. 3, pp. 448-458, 2010.

LIMA, J. M.C.; JACOBINI, J.P.R.; ARAÚJO, M. A. D. **Reestruturação organizacional: os principais desafios para o Ministério Público do Rio Grande do Norte**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro vol.49, n.6, pp.1507-1530, 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v49n6/0034-7612-rap-49-06-01507.pdf>>. Acesso em: 15 de Out. 2019.

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 suínícolas**. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 15, n. 3, p. 69–100, jun. 2014.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MELO, G.T. **Identificação dos recursos estratégicos geradores de vantagem competitiva sustentada em uma empresa de consórcios: o caso da Embracon**. In: ANPAD, V Encontro de Estudos em Estratégia. Porto Alegre – RS. 2011.

MELO, A. D.; SALES, L. B.; OLIVEIRA, A. M.; ALMEIDA, C. A. S.; SOUZA, F. C. **Atributos de transação e pressupostos comportamentais: um estudo multicase nas empresas exportadoras do segmento meloeiro no estado do Rio Grande do Norte**. In: XXV Congresso Brasileiro de Custos, 2018, Vitória, Anais...Vitória: ES, 2018.

OLIVEIRA, O. DAS C. **Burocracia e custo de transação econômica: um estudo de caso nos projetos de extensão da universidade federal rural do semi-árido (ufersa)**. Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP. Mossoro, 2019.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

PEREIRA, L. C.; SPINK, P. **Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo estado**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

PONDÉ, J. L.; FAGUNDES, J.; POSSAS, M. **Custos de transação e política de defesa da concorrência**. Revista de Economia Contemporânea, jul/dez, p. 115-135. Rio de Janeiro, 1997. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/images/pesquisa/publicacoes/rec/REC%201/REC_1.2_04_Custos_de_transacao_e_politica_de_defesa_da_concorrenca.pdf>. Acesso em: 18 de ago. 2019.

REZENDE, D. C. **Integração entre a ECT e o enfoque evolucionista: um estudo de caso no agribusiness do leite**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1999. Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

SALES, L. B. **Cluster e Custo de Transação Econômica: um estudo de caso**. 2016. 305 f. Tese (Doutorado em Administração). Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Escola de Negócios, Programa de pós-graduação em Administração, Curitiba, 2016.

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, 2013.

SANTOS, DOS L.; BRONNEMANN, M. R. Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 01-21, jan. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n1p1>>. Acesso em: 20 fev. 2020.

SCHLABITZ, C. J. **Custos de Transação e o Mercado de Crédito Brasileiro: uma análise sob a ótica da nova economia institucional**, 2008. Porto Alegre. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) - Programa de pós-graduação em economia. Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em:<<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/16406>>. Acesso em: 03 agosto. 2019.

SCHUBERT, M. N.; WAQUIL, P. D. **Análise dos Custos de Transação nas Cooperativas da Cadeia Produtiva do Leite no Oeste de Santa Catarina.** Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v. 16, n. 4 (edição especial), p. 435-449, dez. 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/haisl/Downloads/Schubert_Waquil_2014_Analise-dos-Custos-de-Transaca_34146.pdf> Acesso em: 08 de ago. 2019.

SILVA A. A.; BRITO, E. P. Z. **Incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista: um estudo na indústria brasileira.** Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 176-201, jan./fev. 2013.

SIMON, H. A. **A Behavioral Model of Rational choice.** Quartely Journal of Economics, vol. 69, no. 1, Fevereiro, pp. 99-118, 1955.

SIMON, H.A. **Reason in Human Affairs.** Stanford: Stanford university Press, 1983.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. **Dynamic capabilities and strategic management.** Strategic Management Journal, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TIGRE, P. B. **Paradigmas tecnológicos e teorias econômicas da firma.** Revista Brasileira de Inovação. 4, n. 1, p. 187-223, jan./jun. 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIARIDO, **CONSUNI/UFERSA, 2007.** Aprovado pela Resolução CONSUNI/UFERSA Nº 010/2007, de 17 de dezembro de 2007. Disponive em:<https://proppg.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/11/2014/09/REGIMENTO-GERAL-DA-UFERSA_vers%C3%A3o-2013.pdf>. Acesso em: 19 out. 2019.

VASCONCELOS, F.C.; CYRINO, Á.B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.4, p.20-37, 2000.

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**, 2010.

WERNERFELT, B. A. **Resource-Based View of the firm.** Strategic Management Journal, v.5, n.2, p.171-180, 1984.

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

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies: some elementar considerations.** The American Economic Review, Nashville, v. 46, n. 2, p. 316–325, 1973.

WILLIAMSON, O. E. **The economics of organization: The transaction cost approach.** American Journal of Sociology, v.87, p. 548-577.

WILLIAMSON, O.E. **Economic organization: The case for candor.** Academy of Management Review, 21: 48-57, 1996.

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



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 nove 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) **Paulo Cesar Almeida de Oliveira** do curso de Ciências Contábeis, dessa Instituição, cujo trabalho teve como título **“CAPACIDADE ESTRATÉGICA E CUSTOS DE TRANSAÇÃO ECONÔMICA: UM ESTUDO DE CASO NAS PRÓ-REITORIAS DE EXTENSÃO E DE PLANEJAMENTO 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: 8,5, 8,5 e 8,5. Apuradas as notas, verificou-se que o (a) aluno (a) foi **APROVADO (A) com média geral 8,5, 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), **Paulo Cesar Almeida de Oliveira**, 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