SINERGIA

REVISTA DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS (ICEAC)

CAPACIDADE ESTRATÉGICA E CUSTOS DE TRANSAÇÃO ECONÔMICA: ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

CAIO MICHAEL DANTAS DE FREITAS[*]
LUCIANA BATISTA SALES[**]
CAMILA ARAÚJO AMARAL DUARTE[***]
JOCYKLEBER MEIRELES DE SOUZA[****]
ADRIANA MARTINS DE OLIVEIRA[*****]

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. Para tanto, utilizou-se abordagem qualitativa, mediante estudo de caso com triangulação de dados. Procedeu-se com entrevista semiestruturada com o Pró-reitor da PROAD e a diretoria dos setores de compra, licitação e contratos, totalizando quatro entrevistados. O tratamento dos dados se deu com a transcrição e posterior importação das entrevistas para o *software* Atlas ti 8.4, seguindo para as codificações e categorizações, no intuito de criar redes com as dimensões estudadas. Assim, pôde-se realizar as análises e as discussões, evidenciando 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, é praticamente inexistente, devido aos moldes dos órgãos governamentais e as legislações das contratações de bens e serviços. Esta pesquisa contribui com conhecimento útil para gestores de IFES, possibilitando adoção de melhorias dos processos organizacionais, mediante a identificação e minimização dos custos de gestão.

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

ABSTRACT

This research aims to identify the effect of strategic capacity on the economic transaction cost in the Dean of Administration/PROAD of the Universidade Federal Rural do Semiárido. To this end, a qualitative approach was used, through a case study with data triangulation. A semi-structured interview was carried out with the Pro-Rector of PROAD and the management of the purchasing, bidding and contracts sectors, totaling four interviewees. The data was processed by transcribing and subsequently importing the interviews into the Atlas ti 8.4 software, followed by coding and categorization, with the aim of creating networks with the dimensions studied. Thus, analyzes and discussions could be carried out, showing that the organizational resources of strategic capacity are the main tool for minimizing the effects of uncertainties in bidding documents and consequently the reduction of limited rationality and opportunism. In terms of frequency, it is practically non-existent, due to the rules adopted by government bodies and legislation governing the procurement of goods and services. This research contributes with useful knowledge for IFES managers, enabling the adoption of improvements in organizational processes, through the identification and minimization of management costs.

Keywords: Contracting of goods; Economic transaction; Strategic capacity; Transaction costs.

Recebido em: 26-02-2024 Aceito em: 05-08-2024

1 INTRODUÇÃO

O financiamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) tem sido amplamente debatido, à vista dos gastos considerados demasiadamente elevados (CORBUCCI, 2000). Por essa razão, as organizações públicas têm como principal desafio realizar as atividades com maximização de eficiência como meio de prospectar os recursos necessários para manutenção institucional (ANDRADE; RASOTO; CARVALHO, 2018). Isso inclui uma gestão estragética capacitada para administrar as oportunidades que

[*] Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA).
[**] Doutora em Administração Estratégica pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Paraíba.
[***] Mestranda em Administração (UFERSA). Pós-graduanda em Contabilidade e Planejamento Tributário (Especialização - UFERSA). MBA em Gestão Financeira e Controladoria. E-mail: camilladuartecont@gmail.com
[****] Doutorando em Ciências Contábeis pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB).
[*****] Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR).

surgem e as adversidades micro e macro ambientais (AYEGBA; LIN, 2020).

Nesse sentido, é necessário que os administradores das IFES estejam constantemente reavaliando os planos de gestão para alcançar a eficiência e efetividade na administração pública, sempre com observância das leis e possíveis restrições. Esse cenário é possível com a adoção de medidas administrativas voltadas à aplicabilidade e adequação, na consecução dos interesses públicos, além da análise e exploração de capacidades estratégicas das instituições públicas no processo de aplicabilidade com objetivo de promover os resultados esperados (HE *et al.,* 2016; ANDRADE *et al.,* 2018).

A teoria da capacidade estratégica equipa as instituições com ações que possibilitama antecipação na dinâmica e mudanças das atividades. Assim, contribui para definição e implementação de políticas distintas, em momentos de recursos escassos com intuito de alcançar resultados esperados nas demandas e missões das universidades por meio da utilização eficiente dos recursos e capacidades (THOENING; PARADEISE, 2016). Entretanto, Ansoff (1984) afirma que esses resultados almejados somente são alcançados caso a organização detenha um determinado nível de equilíbrio entre as capacidades e estratégias.

Nesse sentido, diversos autores definem a capacidade estratégica como o conjunto de recursos que a organização detém para trabalhar de forma eficaz buscando resultados satisfatórios (JOHNSON *et al.*, 2011; THOENING; PARADEISE, 2016; GRANT, 2006). Contudo, outras teorias são fundamentais por contribuir com divergentes perspectivas acerca dos processos estratégicos, como a do Custo de Transação Econômica, que explica o ambiente institucional e seus mecanismos de crescimento. Segundo essa teoria, o crescimento é possível através da busca por maior eficiência nas transações e gerenciamento das condutas e atividades da organização (VALE; LOPES, 2010; ALMEIDA; MACHADO, 2013; WILLIAMSON, 2015, SAMBASIVAN *et al*., 2017). Assim, a base da teoria está nas interações entre os pressupostos comportamentais de racionalidade limitada e oportunismo; e os atributos de transação subdivididos em especificidade de ativos, incerteza e frequência (HE *et al.,* 2016).

O ambiente organizacional requer estratégias para reduzir os custos e aumentar ganhos (ANDRADE *et al.,* 2015), principalmente as instituições públicas na busca por recursos para manutenção (ANDRADE; RASOTO; CARVALHO, 2018). Nessa conjuntura, percebe-se que após décadas de discussões seminais culminadas por Coase (1937), Simon (1980), Williamson (1981; 1985), Barney (1991), Porter (1996), Chiles e McMackin (1996), estudos internacionais posteriores têm perpetuado os debates sobre estratégias organizacionais (CARRARESI *et al.* 2015; FERREIRA; COELHO; MOUTINHO, 2018) e os pressupostos dos custos de transação econômica (TAMBOVTSEV, 2023; THORSTAD, 2024). Contudo, os efeitos da capacidade estratégica nos custos organizacionais ainda é incipiente na literatura de estudos empíricos brasileiros.

Ante o exposto, emergiu-se a seguinte problemática de pesquisa: Quais os efeitos da capacidade estratégica nos custos de transações econômicas na Pró-Reitora de Administração da Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA)? Sendo assim, o objetivo do presente estudo é identificar como os pressupostos comportamentais e atributos de transação econômica são afetados pelas ações de capacidade estratégica da Pró-Reitora de Administração (PROAD) de uma IES pública federal, pretendendo evidenciar o que influencia para redução ou aumento dos custos de transação no contexto analisado.

A justificativa para esta pesquisa parte do fato de que a captação de recursos é o que mantém o crescimento da instituição, mas é o principal desafio enfrentado pela educação pública. A literatura da teoria dos custos de transação a evidencia como ferramenta fundamental para compreensão e exploração das capacidades estratégicas das organizações (MARANHO; ABIB; FONSECA, 2013; SANTOS *et al*., 2017) e, apesar da reconhecida importância desse tema, a replicabilidade de pesquisas ainda é incipiente.

Por esta razão, a pesquisa contribui para a literatura com conhecimento que viabiliza melhoria das estratégias no segmento educacional público, a partir dos pressupostos da teoria. No contexto prático, apresenta relevância para gestores da UFERSA e outras IFES por explanar a influência das capacidades estratégias na redução ou aumento dos custos setoriais, evidenciando os entraves existentes nas relações entre os agentes que determinam os custos transacionais na PROAD.

O presente artigo está dividido em cinco seções. A primeira é a referida introdução, contextualizando o problema de pesquisa e justificando a pesquisa. Na segunda seção, apresenta-se a fundamentação teórica que embasa as análises, subdividida em custos de transação econômica e capacidade estratégica. Posteriormente, a seção de metodologia apresenta o objeto de estudo, delimita os procedimentos de coleta dados e técnicas de análise. A quarta seção discorre os resultados das análises e discute-os com base na teoria dos custos de transação. O fechamento da pesquisa está presente nas considerações finais, com os insights mais relevantes e síntese das principais inferências extraídas dos resultados. Ademais, pesquisa futura é sugerida partindo das limitações presentes nesta.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Custos de Transaçao 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, constituída a fim de explicar a existência, os tamanhos, formas e limites das firmas. De acordo com Coase (1972), o contrato é o principal instrumento analisado no estudo dos custos de transação, sendo descrito por Williamson (1985) como um arranjo institucional complexo que envolve diferentes aspectos de uma transação econômica, como o planejamento, as promessas, a concorrência e a governança.

Rezende (1999) trata os custos de transações como os gastos necessários para gerenciar as atividades econômicas mediante mecanismos que pudessem identificar, explicar e amenizar os riscos contratuais, os quais podem surgir de formas distintas. A prerrogativa firmada por Coase (1937) é de que o envolvimento de outras partes nas negociações torna a incerteza intrínseca à firma e, por isso, esses riscos contratuais não podem ser extintos, apenas reduzidos, caso se elimine possíveis erros de natureza humana. Em razão disso, Williamson (1985) afirma que os custos de transação devem ser compreendidos mediante uma unidade básica de análise e, basear a organização da atividade econômica, para que os agentes busquem a forma mais eficiente e racional para proporcionar os menores custos (WILLIAMSON, 1985).

Nesse contexto, Williamson (1981) categoriza as transações como 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. Carvalho e Ozon (2004) explicam que os custos ex-ante 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).

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) denominam “custos das relações”, que vão além do preço do mercado. Coerentemente, Bernardes *et al.* (2016), identificam a necessidade de dar maior atenção aos custos ex-ante, por existir maior relacionamento entre os agentes nessa etapa, com a elaboração dos contratos e os acordos 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.

No que tange ao pressuposto da racionalidade limitada, Williamson (1999) reconhece que os tomadores de decisões estão sujeitos a uma competência cognitiva limitada pelas restrições de racionalidade, declarando que seu comportamento é intencionalmente racional, contudo, limitado. Fiani (2002) também define esse pressuposto, conceituando como sendo a incapacidade do ser humano de analisar de forma fidedigna os aspectos existentes nas transações, ocorrendo assim, segundo Williamson (1993), os contratos incompletos.

Dessa maneira, 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.

Simon (1980) firmou o pensamento de que não existem escolhas racionais porque os indivíduos não detêm informações por completo e habilidades computacionais perfeitas, principalmente também pelos custos inerentes às buscas por informações. Dessa forma, a racionalidade dos indivíduos é produto da incapacidade da mente humana de processar informações de maneiras ideais e por isso é importante observar que há um contexto de adversidade conceitual na literatura o qual considera a racionalidade limitada como um paradigma, e não uma teoria (Thorstad, 2024).

Para Williamson (2007), as lacunas ocasionadas por incompletudes contratuais, se exploradas de forma oportunistas pelos agentes, podem se tornar custos de transações. Com isso, as intenções dos agentes em atender os seus próprios interesses é tida como oportunismo desde Williamson (1979). Nesse sentido, as incompletudes contratuais poderiam ser amenizadas se houvessem adaptações contínuas, que impulsionariam a convergência dos riscos decorrentes do oportunismo aos padrões conforme as adaptações indicadas (WILLIAMSON, 1979;1985; 2007).

Pesquisas posteriores sobre a temática corroboraram com as seminais, afirmando que o oportunismo corresponde aos comportamentos que envolvem a manipulação ou ocultamento de informações em uma

determinada transação, em relação à outra parte (NEUENFELD *et al.*, 2018). Diante disso, 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 (CAVALCANTI *et al*., 2002).

Para alguns autores (BROUTHERS; HENNART, 2007; RINDFLEISCH; HEIDE, 1997; SHELANSKI; KLEIN, 1995), os pressupostos da racionalidade limitada e do oportunismo se relacionam com três atributos que influenciam os custos de transação, são eles: Especificidade de ativos, incerteza e a frequência de transação. A especificidade dos ativos, para Williamson (1985), é o atributo de maior relevância, pois é definida como os investimentos duráveis realizados em apoio das transações específicas. Williamson e Ghani (2012) constataram 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. Segundo Williamson (1991), 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. Assim, esse atributo, para Williamson (1996), assume seis ramificações que são elas: especificidade geográfica, especificidade física, especificidade de ativo humano, especificidade de ativo dedicado, marca de capital e especificidade temporal.

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.

O último atributo trata-se da frequência, referente 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 (SILVA; SAES, 2008). 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 a quantidade que uma determinada transação ocorre. Logo, quanto maior for a recorrência, menor será a buscar por conhecimentos e menor serão às ações e condutas oportunistas. Caso a recorrência seja em grau elevado, as partes não terão razões para agir com condutas oportunistas a fim de evitar prejuízos nas relações bilaterais (FARINA, 1999; GUERRA *et al*., 2020). 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).

2.2 Capacidade Estratégica

A estratégia foi marcada por várias fases e conceitos, evoluindo, a princípio, de ações adotadas por militares, até alcançar um significado na área da administração estratégica, auferindo espaço no âmbito acadêmico e meio empresarial (DIAS; CAMARGO, 2003). Conceitualmente, Barbosa e Brondani (2012) afirmam que, no âmbito organizacional, o termo referia-se à capacidade da organização em trabalhar de maneira contínua e sistemática, ajustando-se as condições ambientais e trançando suas metas futuras e perpetuidade da entidade. Conforme Porter (1996), a estratégia de uma instituição está na busca de uma posição competitiva favorável e ideal para as pretensões e objetivos planejados. Sendo assim, é fundamental que os agentes estruturem medidas que gerem valor econômico aos clientes.

As capacidades são as habilidades e competências no desempenho das atividades organizacionais, utilizando eficientemente os recursos (GRANT, 1991; JOHNSON *et al.* 2011). Assim, diante do exposto, a

capacidade estratégica é vista por Johnson *et al.* (2011) como os recursos e competências fundamentais para que uma entidade obtenha resultados positivos no decorrer de suas atividades. Consoante a isso, Thoenig e Paradeise (2016) definem como uma estrutura de componentes internos, alinhados para alcançar objetivos comuns, sendo um processo coletivo com uma ação contínua.

Os recursos, para Barney e Hesterly (2011), devem ser moldados e implementados nas estratégias, sendo divididos, conforme Johnson *et al*. (2011), em tangíveis, descritos como bens físicos (máquinas, pessoal e finanças) e, intangíveis, referente aos bens imateriais (informações, reputação e conhecimento organizacional). Nesse contexto, os recursos são classificados por Barney (1991) em: Financeiros, referente aos meios monetários disponíveis na organização destinados a desenvolver as estratégias; Físicos, representados pelas tecnologias que a organização utiliza, como os equipamentos, a localização geográfica, *hardware* e *software;* Humanos, correspondentes as pessoas, assim como suas qualificações e capacidades da organização, Organizacionais: são as estruturas das organizações, formado por normas e padrões que coordenam os recursos de forma produtiva.

Os estudos de Barney (1991) sobre a Visão Baseada em Recursos (VBR) mostram que os recursos e as competências podem criar diferenciação objetivando o alcance de vantagem competitiva por viabilizarem, conforme Arrebola (2009), a redução de custos ou o aumento da produtividade e rendimento, comparado aos resultados anteriores. Harrison (1997) e Miller (1999) afirmam que a capacidade estratégica tem maior probabilidade de impactar positivamente a organização, caso seja satisfatória às partes envolvidas no negócio. Dessa forma, é fundamental que a entidade controle as adversidades, ajustando as condições ambientais sempre que necessário (HARRISON, 1999; MILLER, 1997; ISMAIL; POOLTON; SHARIFI, 2011).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem como objetivo identificar os efeitos da capacidade estratégica nos custos de transação econômica na Pró-Reitoria de Administração (PROAD) da Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA) no Estado do Rio Grande do Norte. Diante disto, a pesquisa apresenta abordagem qualitativa, e descritiva, quanto aos objetivos, 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 levantados por meio de entrevistas, observação e análise documental.

. Para o procedimento de análise documental, foram realizadas consultas aos procedimentos internos e às legislações 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 duas instâncias para a captação dos dados, atendendo aos requisitos de um recorte temporal transversal.

Nessa perspectiva, foram agendadas as datas e horários das entrevistas com os responsáveis pelas divisões de compras, licitações, contratos e assessoria técnica. As entrevistas foram semiestruturadas e realizadas em dois dias distintos, com média de tempo de duração exposta no Quadro 1. O roteiro das entrevistas foi dividido 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. O Quadro 1 elenca as informações sobre os estrevistados.

Quadro 1 - Entrevistados do setor da PROAD/UFERSA

	Tempo na UFERSA	**Atuação no setor**	**Duração da entrevista**
Entrevistado 1	5 anos	2 anos	1 hora e 48 minutos
Entrevistado 2	5 anos	3 anos e 6 meses	1 hora e 57 minutos
Entrevistado 3	2 anos e 10 meses	2 anos e 10 meses	1 hora e 2 minutos

Fonte: Elaborado pelos autores.

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, atribuiu-se um código, no qual foi direcionado ao administrador de códigos do sistema. Em seguida, foram categorizados 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. Posteriomente, apresenta-se as análises e discussões acerca dos achados e das redes elaboradas.

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, a qual 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 outras 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 os 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.

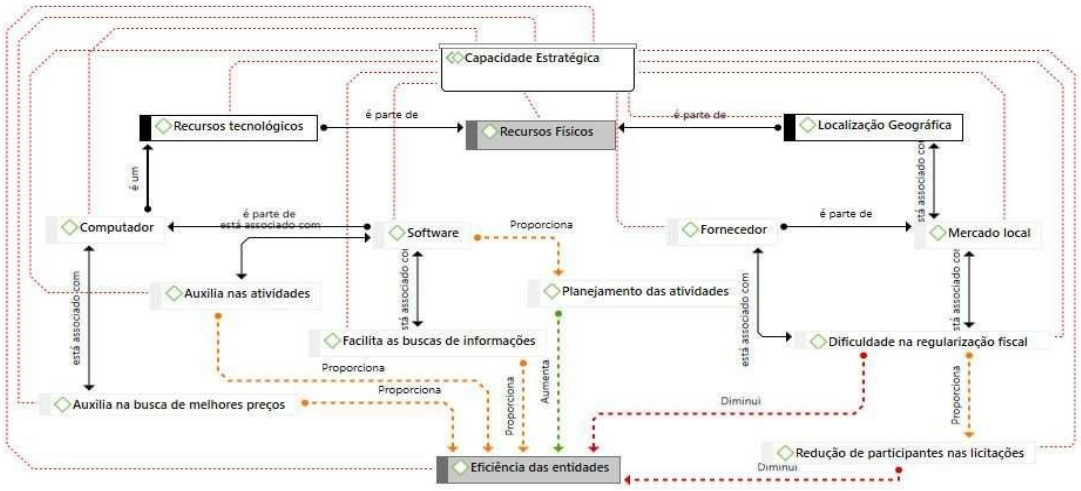
No que se refere ao processo da contratação de bens e serviços, tudo se inicia mediante uma requisição, gerada por uma necessidade, a qual é enviada pelo Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), este envio é a formalização da requisição da contratação. Diante disso, a divisão 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 respondentes 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. Quanto à modalidade de licitação utilizada para aquisição, os entrevistados alegaram que 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

Através da exploração dos recursos de uma entidade, há a obtenção de conhecimentos para posterior alcance de metas e objetivos organizacionais (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). A Figura 1 apresenta a rede dos recursos físicos que compõem a Capacidade Estratégica, evidenciando que os recursos tecnológicos são ferramentas fundamentais para aumentar a eficiência das atividades de contratações de bens e serviços. Esses recursos viabilizam melhorias no planejamento, nas buscas de informações dos produtos a serem contratados e nas elaborações dos orçamentos necessários para a redação dos editais licitatórios.

Figura 1 - Rede Capacidade estratégica: Recursos físicos



Fonte: Elaborado pelos autores.

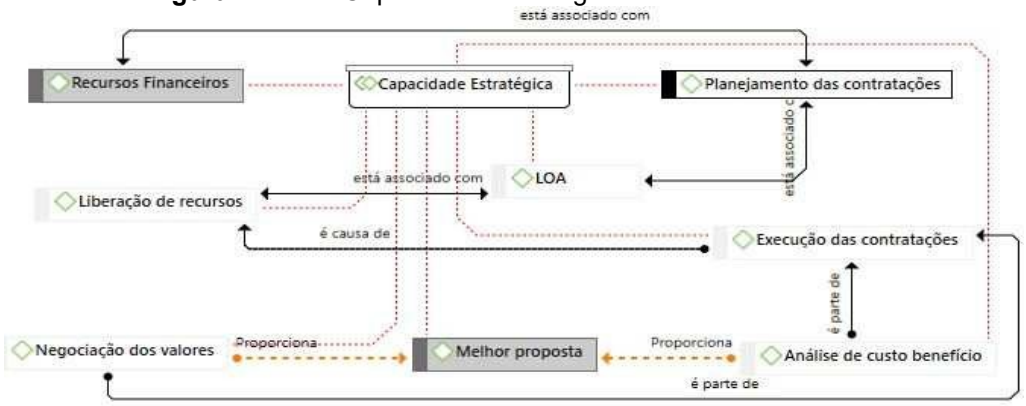
Segundo os entrevistados, os principais recursos tecnológicos da PROAD, para o auxílio das atividades de contratações de bens e serviços, são os *softwares*, entre eles: o SIPAC, que é o sistema interno, *a internet*, devido os portais de cotações e leilões e o computador para acessar todos esses sistemas. 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 a Figura 1.

Referente a localização geográfica, constatou-se 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



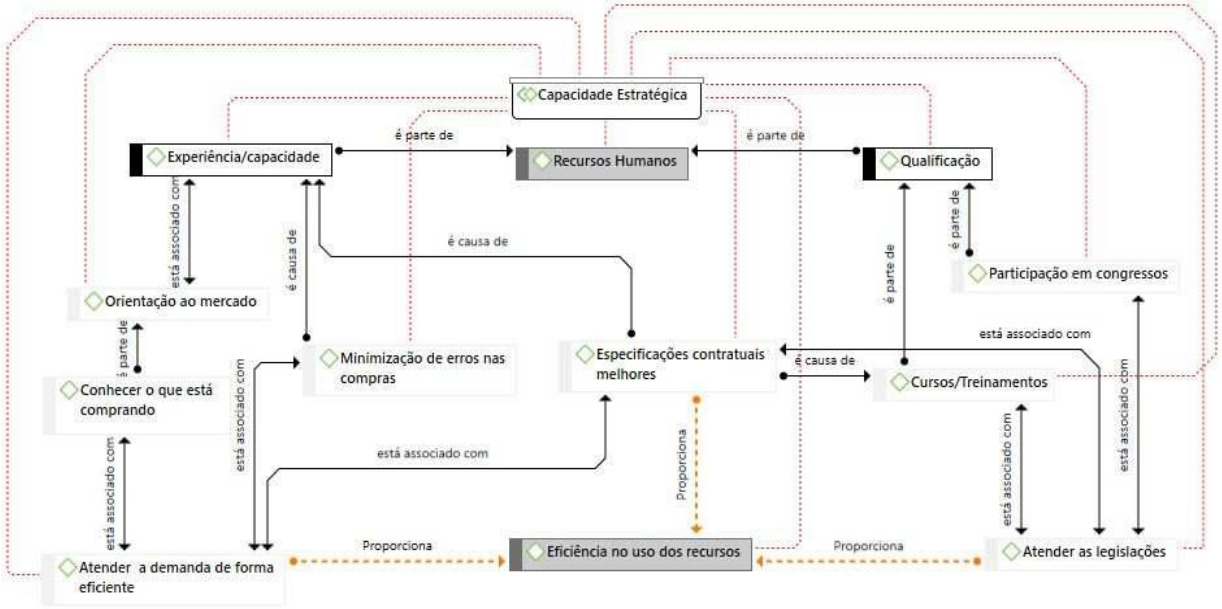
Fonte: Elaborado pelos autores.

Constatou-se 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

A experiência é um dos principais fundamentos para a redução de erros e para a efetivação das contratações de bens e serviços de forma eficiente, conforme mostra a Figura 3. Por esse fato, apesar do corpo técnico ser instruído para exercer as devidas funções, alguns têm receios de realizar compras por serem novatos e ainda não terem experiência.

Figura 3 - Rede Capacidade estratégica: recursos humanos



Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com os entrevistados, a pró-reitoria faz, anualmente, uma análise para verificar a necessidade de capacitação de cada setor, em virtude da dinâmica das contratações e da própria legislação. As vagas ofertadas pela PROAD 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, repassam para os demais os conhecimentos adquiridos para que todos possam estar habilitados para as respectivas atividades. Os entrevistados afirmaram que:

> *"Esses cursos são essenciais pra gente estar sempre pronto pra fazer nosso trabalho direito e evitar perda de tempo. E com esse apoio que nos é dado, acho que a excelência do nosso trabalho vem mesmo da experiência que a gente vai conquistando com o tempo, no dia-a-dia"* (Entrevistado 1).

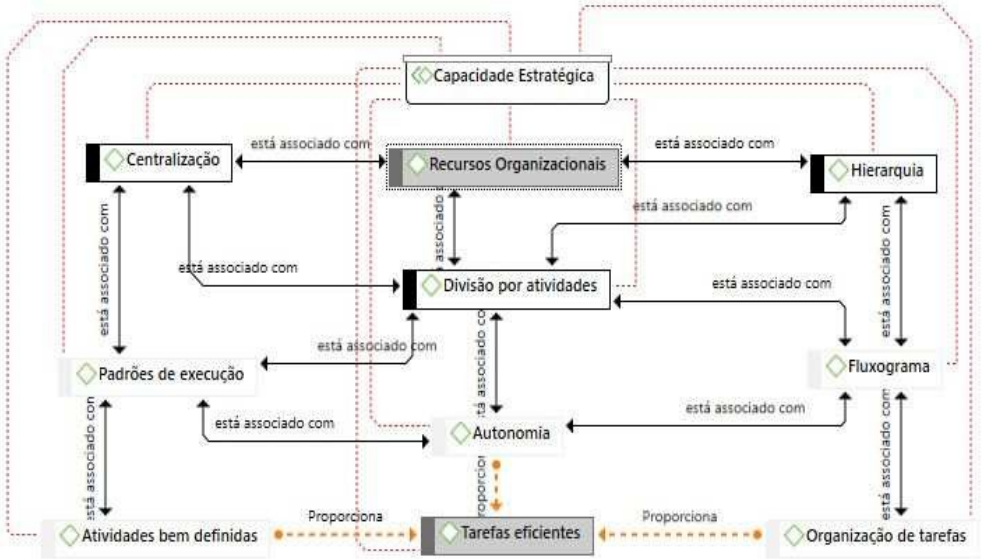
> *"Mudanças na legislação das ações próprias do regimento da Universidade, sempre devemos nos atualizar, buscando novas situações para capacitação e construção profissional. Às vezes nos deparamos com situações com as quais não estamos familiarizados e buscamos os caminhos"* (Entrevistado 2).

> *"Houve situações em que improvisos foram necessários devido à falta de conhecimento prévio ou orientações completas, o que às vezes causou transtornos e retrabalho. Isso exigiu horas extras de trabalho da equipe e afetou o tempo disponível para outras atividades"* (Entrevistado 3).

4.1.4 Recursos Organizacionais

Segundo Williamson (1979), é de fundamental importância que as estruturas organizacionais sejam adequadas para minimizar os custos nas elaborações dos acordos e contratos pertinentes às atividades. De acordo com os entrevistados, a PROAD está centralizando os processos da entidade, em busca de uma distribuição de atividades que facilite o fluxo das contratações de bens e serviços, além de dar aos departamentos autonomia para a tomada de ações afim de melhorar o desempenho das atividades. De acordo com os mesmos, a estrutura organizacional não estava satisfatória para os anseios da PROAD. Diante do exposto, foi necessário a implantação de novos processos, como centralização das contratações e sua distribuição, revisão de todos os padrões de execução e seus respectivos fluxogramas. De forma complementar, os entrevistados relataram que essas atualizações continuam sendo desenvolvidas e que a mesma não está completa, conforme observado na Figura 4.

Figura 4 - Rede Capacidade estratégica: recursos organizacionais



Fonte: Elaborado pelos autores.

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. 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). Contudo, o estrevistado 3 alega que algumas mudanças nos recursos tecnológicos ajudou no fluxo informacional:

> "No que diz respeito ao convênio, mudou um pouco, agora é pelo Sipat. Acredito que agora, com esse sistema, podemos fazer um acompanhamento mais eficaz. Antes, era complicado porque o convênio saía daqui e precisava ser entregue pessoalmente na fundação. Depois disso, ia para o procurador, que analisava, e só então voltava para a fundação para implementação e depois novamente para cá, para o gabinete do reitor assinar, e então era publicado no Diário Oficial. A partir do momento em que saía daqui, só sabíamos pelo boca a boca, precisávamos ligar para saber onde tava o processo e muitas vezes não tínhamos acesso direto. Hoje, pelo Sipat, acredito que esteja um pouco mais fácil de acompanhar" (Entrevistado 3).

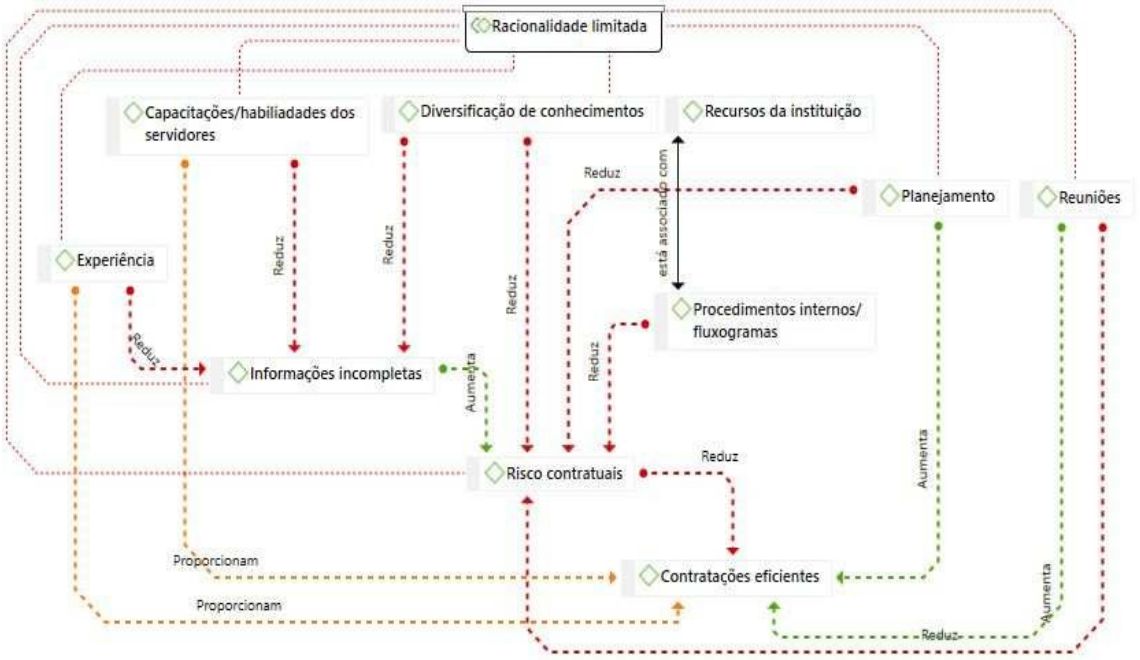
4.2 Custo de Transação Econômica

De acordo com Wiliamson (1985), para que uma organização transacione de maneira eficiente, é necessário ressaltar os custos que vão além da produção, sendo os custos de transação identificados como problemas contratuais. Portanto, é preciso 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

Relativo ao pressuposto da racionalidade limitada, 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: Elaborado pelos autores.

A Figura 5 permite inferir que, para aumentar a eficiência, é necessário o planejamento adequado das contratações, com servidores capacitados, experientes, e de diversas áreas de conhecimentos. Assim como nas pesquisas de Lopes (2017) e Guerra *et al.* (2020), esses requisitos são meios de reduzir os riscos contratuais decorrentes das solicitações dos requisitantes, em virtude das informações incompletas.

As legislações, os procedimentos internos e os fluxogramas facilitam as atividades e, consequentemente, 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.

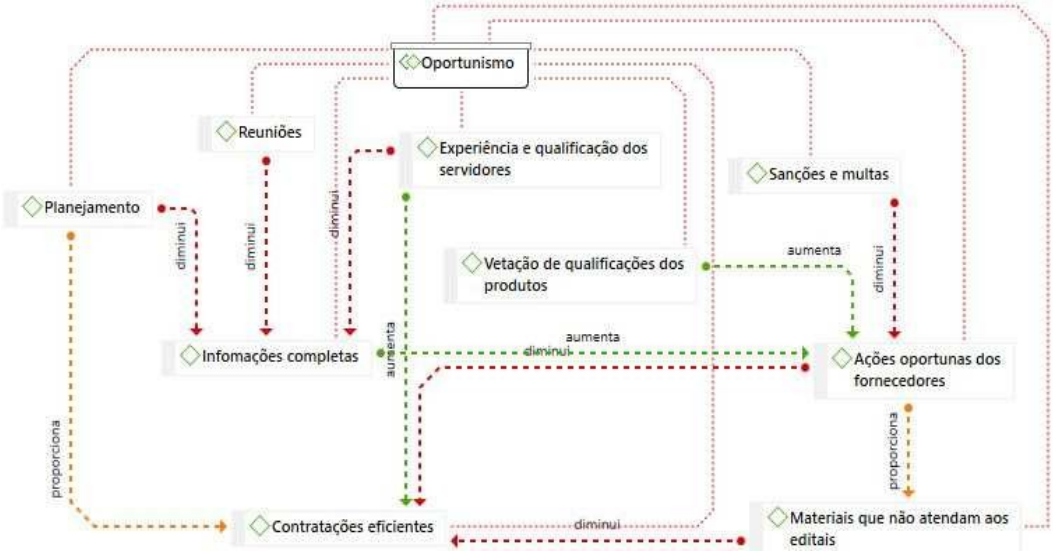
Ademais, mesmo com todo o planejamento, reuniões e capacidades dos servidores, a racionalidade não deixa de ser limitada, em decorrência das informações não serem repassadas por completo. Esse cenário deve ser observado, pois como constatado em estudos anteriores (WILLIAMSON, 2007; FARIAS *et al.,* 2010 e GUERRA *et al.,* 2020), proporciona margem para os fatores oportunos (NEUENFELD *et al*., 2018) e incertos, devido as especificidades contidas nas transações de contratações de bens e serviços.

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, 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, os entrevistados consideram fundamental que o edital contenha todas as informações possíveis para a desqualificação da proposta não satisfatória, e que possibilite as aplicações das multas e sansões aos responsáveis. Além disso, também o oportunismo de característica baixa no que se refere ao poder de barganha que o pregoeiro tem junto ao fornecedor, pois o mesmo através de pesquisas em *sites* das maiores varejistas do Brasil, tenta aproximar os valores consultados com os valores das propostas dos fornecedores participantes das licitações, conforme observado também nos estudos de Ferreira *et al.* (2014) e na Figura 6.

Figura 6 - Custo de transação econômica: Oportunismo



Fonte: Elaborado pelos autores.

As ações oportunistas das licitações são mediante as lacunas existentes nos editais de licitação. Essa formulação ineficiente possibilita que os fornecedores ofereçam produtos de baixa qualidade, ocasionando transtornos para os órgãos públicos. Devido a isso, os entrevistados apontaram um cenário que corrobora com os estudos de Bairral *et al.* (2014) e Guerra *et al.* (2020) afirmaram que as penalidades contidas nos editais, aplicáveis em caso de descumprimento das condições gerais, tais como advertência, multas, impedimento e suspensão, reduzem as ações oportunas dos fornecedores. Essa realidade também foi apontada nas entrevistas.

A eficiência das contratações depende além da racionalidade limitada e oportunismo, é necessário o conhecimento no que se refere aos atributos de transação, como a incerteza, especificidade de ativos e a frequência.

4.2.3 Especificidade de Ativos

A Figura 3 evidencia as três formas distintas de especificidade de ativos no processo de contratação de bens e serviços da PROAD, são elas: geográfica, ativos humanos e físicos. Em relação a localização geográfica, de acordo com os entrevistados, o mercado da região no qual se encontra a universidade, não favorece a compra de determinados produtos, em virtude dele, não possuir grandes centros comerciais e devido alguns fornecedores locais estarem inabilitados de participar das licitações, em razão das dificuldades na regularização fiscal.

No que se refere a especificidade de ativos humanos, os entrevistados relatam que a pró-reitoria está periodicamente oferecendo cursos aos servidores para que os mesmos possam estar aptos a exercerem as suas atividades. Outro fator importante segundo os mesmos entrevistados, refere-se as experiências dos servidores adquiridas no decorrer do tempo e da prática. Foi possível identificar a especificidade de ativos físicos, que está relacionado com a aquisição de instrumentos de física, química e medicina, necessários aos cursos de engenharia e medicina. Segundo os entrevistados, esses 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: Elaborado pelos autores.

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. Além disso, 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.* (2020).

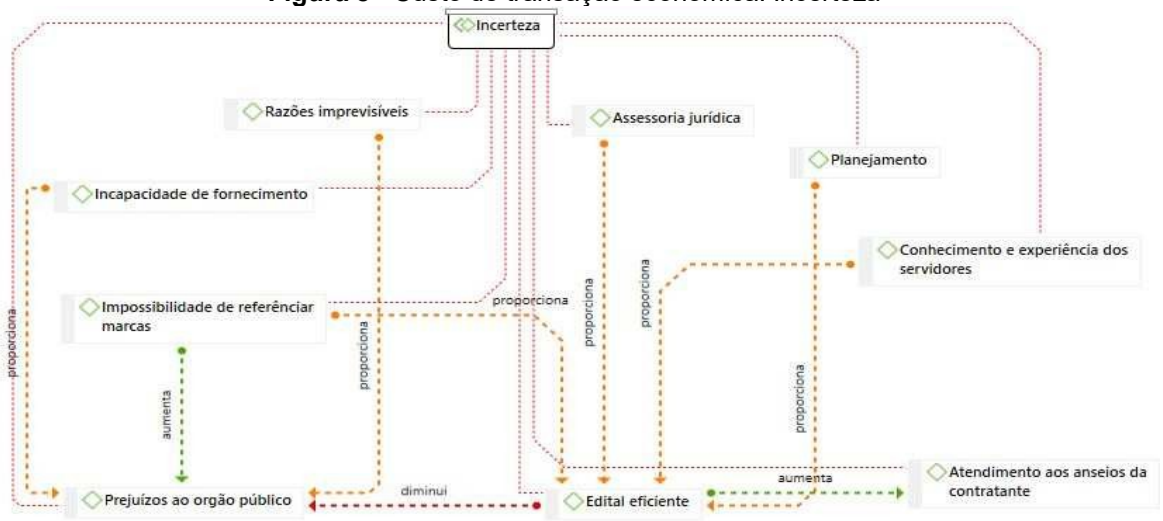
É constatado também que as experiências e as competências dos servidores, no que se refere a especificação de ativos humanos, ameniza as dificuldades no processo de aquisição desses itens específicos, provenientes dos conhecimentos de métodos adquiridos no decorrer das atividades do dia a dia, corroborando com os estudos de Sales (2016) e Guerra *et al.* (2020). 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.* (2020) e a Lei 8.666/2003, constatam-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, constitui 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).

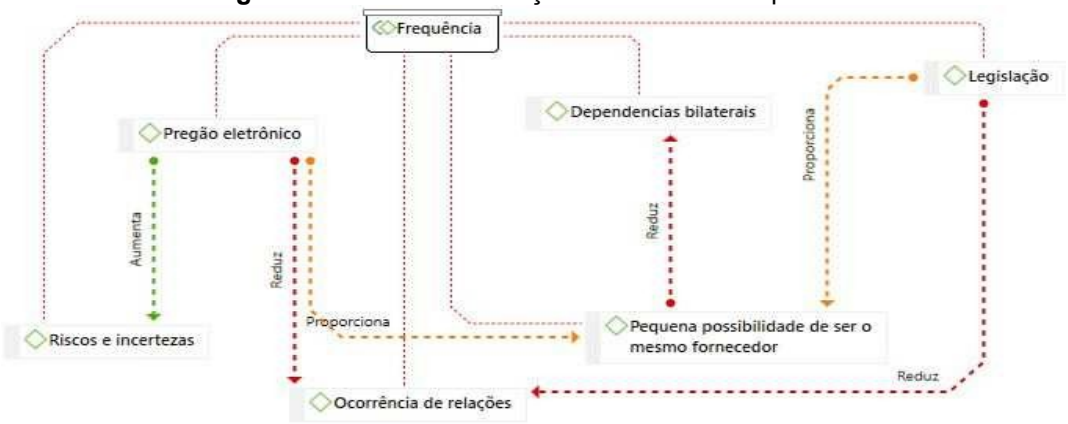
De acordo com a Figura 8, verificou-se, que devido a abrangência alcançada pelo pregão eletrônica, a contratante, não detém o conhecimento dos fornecedores, o que ocasiona dúvidas e incertezas em relação a qualidade e prazos de entrega dos produtos, conforme verificado nos resultados de Farias *et al.* (2010). Além disso, verificou-se 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 de minimizar a incerteza está relacionada às reuniões ocorridas no início do processo, nas competências e experiências dos servidores, que estão de acordo com os estudos de Guerra *et al.* (2020) e Cario *et al*. (2017). Contudo, constatou-se a impossibilidade de qualificar os produtos o que ocasiona um aumento das incertezas nas transações, pois o fornecedor tem margem para oferecer os produtos em conformidade com os editais, mas sem atender 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.

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 raros, pois em virtude dessa modalidade de licitação, a classificação das propostas são baseadas no menor valor que atenda as especificações técnicas dos editais. Guerra *et al.* (2020), 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 objetivo identificar os efeitos da capacidade estratégica no custo de transação econômica da Pró-Reitoria de Administração da Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA). A pesquisa evidenciou aspectos importantes para a gestão da PROAD, relativos aos Recursos físicos, financeiros, humanos e organizacionais, a partir dos pressupostos de racionalidade limitada, oportunismo, especificidade de ativos, frequência e incerteza intrínsecas às transações econômicas.

Os resultados constataram que os recursos humanos são os principais para minimizar os efeitos das incertezas dos editais, necessários para lançamentos das licitações. 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 as cláusulas contratuais e tornando 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.

Outro ponto a destacar é que, para minimizar os impactos das transações econômicas, é fundamental o planejamento e as reuniões que ocorrem entre os requisitantes e os responsáveis pelas contratações de bens e serviços, para esclarecimentos das dúvidas e compreensão do que realmente deve ou não deve ser adquirido, redigindo informações cruciais nos editais das licitações, deixando-os 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.

Assim como em pesquisas anteriores (GUERRA *et al*., 2016; CARIO *et al*., 2017), através das entrevistas foi visto que outra forma de minimizar a incerteza está relacionada às competências e experiências dos servidores e à comunicação e acesso às informações ocorridas no início do processo. Contudo, constatou-se que a impossibilidade de qualificar os produtos ocasiona um aumento das incertezas nas transações, pois o fornecedor tem margem para oferecer os produtos em conformidade com os editais, mas sem atender o anseio da contratante.

Ademais, os achados mostraram que apesar das capacitações, cursos e experiências dos servidores, ainda há restrição de conhecimento referente às legislações pertinentes a contratação de bens e serviços. A análise pode sugerir que uma forma de minimizar a limitação de conhecimento referente às próprias mudanças na legislação são os investimentos voltados à qualificação mais específica e diversificação das áreas de conhecimentos que compõe a PROAD.

Como contextualizado no ínicio deste estudo, um dos entraves enfrentados pelas IFES é a captação de recursos econômicos para manter as atividades com excelência. Portanto, conhecer a capacidade estratégica da universidade viabiliza melhorias gerenciais, de modo a diminuir os custos de transação. Portanto, essa pesquisa tem como contribuição prática fornecer informações úteis à gestão universitária, pela evidência das fraquezas nas estratégicas, os limites que aumentam as incertezas nas transações

Como limitações desta pesquisa, inferem-se o número baixo de entrevistados, a dificuldade de aplicar a entrevistas em todos os setores da PROAD e a quantidade de perguntas que foram realizadas aos servidores, pois observou-se um desinteresse dos entrevistados nas perguntas finais. Para pesquisas futuras, é proposto que busquem respostas para essa mesma problemática com enfoque nos recursos humanos, coletando dados em outros órgãos governamentais ou instituições federais, a fim de corroborar ou refutar os resultados encontrados deste trabalho.

REFERÊNCIAS

ALLEN, D.W. What are transaction costs?. **Research in Law and Economics**, n. 14, p. 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.

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. Estratégia e Custos de Transação: Uma Revisão Sistemática. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção,** 2015.

ANDRADE, M. M. **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. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/107/3735>. Acesso em: 06 jun. 2019.

BARNEY, J. B; HESTERLY, W. S. **Administração 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**, v. 17, p. 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, 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**, v. 33, n. 3, p. 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.

CARRARESI, L.; MAMAQI, X.; ALBISU, L. M.; BANTERIE, A. *Can Strategic Capabilities Affect Performance? Application of RBV to Small Food Businesses*. **Agribusiness**, v. 00, n.0, p.1-21, 2015.

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/Icidesp/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.

CHILES, T. H.; MCMACKIN, J. F. Integrando preferências de risco variável, confiança e economia de custos de transação. **Revisão da Academia de Gestão**, v. 21, p. 73-99, 1996.

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.

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.

FARIAS, 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, 1999.

FERREIRA, J.; COELHO, A.; MOUTINHO, L. *Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation.* **Technovation**, 2018.

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*. Efeito da Burocracia no Custo de Transação Econômica na Pró-reitoria de Administração da Universidade Federal Rural do Semi-Árido. **Revista Gestão Universitária da América Latina**, v. 13, n. 2, p. 71-91, 2020.

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,*** v. 49, n. 18, p. 5469-5487, 2011.

JOHNSON, G.; SCHOLES 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, 2017.

KLEIN, S.; FRAZIER, G.L; ROTH, V.J. *A transaction cost analysis model of channel integration.* ***Journal of Marketing Research***, v. 27, n. 2, p. 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. L. C. DA C.; SOUZA, J. P. Atributos da transação e mensuração, e sua influência nas relações entre cooperados e cooperativas em sistemas agroindustriais suinícolas. **Revista de**

Administração Mackenzie, v. 15, n. 3, p. 69–100, 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**, v. 15, n. 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**, v. 23, 1999.

RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J.B. Transaction cost analysis: past, present, and future applications. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 4, p. 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,** v. 141, n.1, p. 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**, v. 11, n. 2, p. 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.

TAMBOVTSEV, V. L. Custos de Transação: Interpretações e Consequências. **Economics of Contemporary Russia**, v. 18, n. 32, 2023.

THOENIG, J. C.; PARADEISE, C. Strategic Capacity and Organisational Capabilities: A Challenge for Universities. **Journal Springer Netherlands**, v. 54, n. 1, 2016.

THORSTAD, D. *Two Paradoxes of Bounded Rationality*. **Philosophers' Imprint**, v. 22, n. 15, 2022.

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, v.** 14, p. 722-737, 2010.

WILLIAMSON, O. E. *Transaction cost economics : The comparative contracting perspective.* **Journal of Economic Behavior & Organization**, Elsevier, v. 8, n.4, p. 617-625, 1987.

WILLIAMSON, O. E. *Contract and Economic Organization.* **Revue d'Économie Industrielle, Programme National Persée**, v. 92, n. 1, p. 55-66, 2000.

WILLIAMSON, O. E. *Oppofiunism and its Critics.* **Managerial and Decision Economics**, v. 14, n. 2, *Special Issue: Transaction Costs Ecolnomics,* 1993.

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

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

WILLIAMSON, O. E. Strategy research: governance and competence perspectives**,** Strategic Management Journal. **Strategic Management Journa**l, 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, v. 1, 1989.

WILLIAMSON, O. E. **Transaction cost economics**: an introduction, 2007. Disponível em:

<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: <httos://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/cocconiDuke/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**, v. 40, n. 1, p. 74-85, 2012. Disponível em: < https://link-springer-com.ez13.periodicos.capes.gov.br/article/10.1007/s11747-011- 0268-z. >. Acesso em jun 2019.