

# **ANÁLISE DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA E PRIVADA COMO FORMA DE SUBSIDIAR A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**FABIO ANTONIALLI**

UFLA - Universidade Federal de Lavras  
fantonialli@gmail.com

**LUIZ MARCELO ANTONIALLI**

UFLA - Universidade Federal de Lavras  
lmantonialli@gmail.com

**ANTÔNIO CARLOS DOS SANTOS**

UFLA - Universidade Federal de Lavras  
acsantos@dae.ufla.br

## **ANÁLISE DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA E PRIVADA COMO FORMA DE SUBSIDIAR A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**RESUMO:** O objetivo deste trabalho foi identificar, por meio da análise discreta comparada, as estruturas de governança de duas instituições de ensino superior, sendo uma pública e a outra privada na cidade de Lavras-MG, e analisar as relações das estruturas de governança como forma de subsidiar a elaboração do planejamento estratégico dessas instituições. Percebeu-se que dos quinze serviços elencados, a IES pública faz somente dois totalmente dentro da firma (serviços de biblioteca e de docência), sendo que todos os demais são feitos via mercado e/ou de forma híbrida. Já a IES privada apresentou uma postura contrária a da pública, visto que somente dois serviços são realizados via mercado (serviços de cantina e manutenção predial) e todos os demais são realizados internamente ou de forma híbrida. Assim, concluiu-se que a estrutura de governança da IES pública é híbrida com fortes características de mercado e a da privada é híbrida com fortes características de hierarquia. Resultado o qual implica de forma direta na formulação do planejamento estratégico dessas instituições.

**PALAVRAS CHAVE:** Instituições de Ensino Superior; Governança; Planejamento Estratégico.

**ABSTRACT:** The aim of this paper was to identify, through discreet comparative analysis, the governance structures of two higher education institutions, one public and another private in the city of Lavras-MG, and analyze the relations of such governance structures as a way of supporting the development of the strategic planning of these institutions. It was noticed that among the fifteen listed services, the public institution does only two fully within the firm (library services and teaching), and all the others are done through the market and/or hybrid form. On the other hand, the private institution presented a contrary posture to the public, whereas only two services are performed via the market (canteen services and building maintenance) and all others are carried out internally and/or through a hybrid form. Thus, it was concluded that the governance structure in the public institution is hybrid with strong market characteristics and in the private is hybrid with strong hierarchy characteristics. A result which implies directly in the formulation of the strategic planning of these institutions.

**KEY WORDS:** Higher Education Institutions; Governance; Strategic Planning.

## 1. Introdução

A década de 1990 foi um grande marco para o ensino superior brasileiro, pois nesse período assistiu-se uma expressiva reformulação do contexto universitário no país com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB; Lei nº. 9.394/96) a qual promoveu a ampliação do acesso ao ensino superior, aumentando a concorrência em um mercado até então adormecido e carente de oportunidades (MAINARDES; MIRANDA; CORREIA, 2011; GASPARG *et al.*, 2007).

Desde então, o cenário de oferta de Ensino Superior vem crescendo ano a ano no Brasil, demonstrando que a competitividade acirrada existente nos demais setores da economia, passa a afetar também a educação (ZANIN *et al.*, 2013). O número de Instituições de Ensino Superior (IES) aumentou 47,6% em um período de 10 anos, ou seja: passou de 1.637 IES em 2002, para 2.416 em 2012 de acordo com o último senso da educação superior; e deste total, 12,6% são IES públicas e 87,4% são consideradas privadas (INEP, 2012).

Para este mesmo período, Zanin *et al.* (2013) apontam que o crescimento no número de IES públicas foi de 45,5% e de privadas foi de 44,3%, o que, segundo os autores, requer um plano estratégico mais apurado, principalmente para as IES privadas que dependem da mensalidade do estudante para se manterem no mercado.

Quanto às IES públicas, sua gestão tem sido permeada de dificuldades, abrangendo desde a escassez de recursos, à rigidez da estrutura administrativa e a autonomia administrativa dos gestores é muito restrita (PESSOA, 2000). Com relação às IES privadas Cunha (2011) aponta que essas estão preenchendo a maior parte da fatia de mercado do ensino superior por causa da sua flexibilidade em adaptar-se às novas exigências da sociedade, mesmo enfrentando grande competição.

A partir desse novo cenário, gerou-se um clima de incerteza para a tomada de decisões, provocando uma situação em que cada vez menos, as organizações assistem aos acontecimentos passivamente, sendo forçadas a adotar uma postura proativa em relação ao ambiente (FERREIRA *et al.*, 2006). Deste modo, as IES têm sido desafiadas e pressionadas a estabelecer uma gestão estratégica que possa lidar simultaneamente com questões ligadas à lucratividade, à ética pedagógica e à responsabilidade social (GASPARG *et al.*, 2007). Entre os motivos para essa mudança de postura estratégica Meyer Jr., Pascucci e Mangolin (2012), destacam as constantes mudanças na política educacional, as demandas do setor produtivo, as flutuações na demanda por cursos, as renovadas necessidades e expectativas dos alunos, dentre outros.

Neste sentido, o planejamento estratégico pode ser considerado um dos principais meios pelo qual é possível apreender as práticas de gestão adotadas pelas IES (CUNHA, 2011; MEYER JR.; PASCUCCHI; MANGOLIN, 2012). Pois permite a identificação de fatores competitivos de mercado e potencial interno da firma, para atingir metas e planos de ação que resultem em vantagem competitiva, com base na análise sistemática de mudanças ambientais previstas para um determinado período (KOTLER, 2011)

Uma das formas de se definir a postura estratégica da organização e conseqüentemente seu planejamento estratégico é por meio da análise da estrutura de governança adota pela firma (LEITE; LANZER; SERRA, 2009). Ou seja, os gestores devem selecionar dentre diversas estruturas de governança (mercado; híbridas; hierarquia) aquela que possibilite a minimização dos custos de transação (WILLIAMSON, 1991; RODRIGUES *et al.*, 2011; ZYLBERSZTAJN, 1995).

As transações via mercado se caracterizam como o arranjo institucional que apresenta o menor custo de transação quando a especificidade do ativo se iguala ou é próxima de zero. A hierarquia pode ser considerada a estrutura de governança de menor custo de transação na presença de ativos altamente específicos; ao passo que as formas híbridas se posicionam como

uma estrutura de governança intermediária (LEITE; LANZER; SERRA, 2009). Desta forma, a formulação das estratégias das IES deve estar diretamente relacionada com as características de suas transações.

Diante do exposto, o problema da seguinte pode ser formulado pela seguinte questão: quais são as diferenças das estruturas de governança adotadas entre IES públicas e privadas?

O objetivo geral deste trabalho foi identificar, por meio da análise discreta comparada, as estruturas de governança de duas instituições de ensino superior, sendo uma pública e a outra privada na cidade de Lavras-MG, e analisar as relações das estruturas de governança como forma de subsidiar a elaboração do planejamento estratégico dessas instituições.

Além dessa sessão introdutória, o trabalho é composto pelo referencial teórico no qual são detalhadas as características das estruturas de governança e também do planejamento estratégico nas IES; metodologia, onde se explica a técnica da análise discreta comparada; resultados e discussão onde são identificados os tipos de governança de cada uma das IES e suas relações com o planejamento estratégico das mesmas e; uma sessão de considerações finais com os principais achados do estudo, sugestões de pesquisas futuras e limitações.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1. Estruturas de governança**

No contexto desse trabalho, assume-se como estrutura de governança a estrutura institucional em que as transações são efetivamente realizadas ou decididas (LEITE; LANZER; SERRA, 2009), ou seja, o conceito adotado é derivado da Economia dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1985) a qual contempla instrumentos consistentes para o estudo da evolução da organização por meio dos mecanismos de governança como determinantes do seu desempenho e evolução e; da Nova Economia Institucional (COASE, 1937) que se fundamenta em dois pressupostos básicos: a racionalidade limitada (todos os contratos complexos são inevitavelmente incompletos) e o oportunismo (ação do indivíduo na busca do interesse próprio).

Espino (1999) define as estruturas de governança como regras da organização cujo objetivo é guiar as transações diárias (rotineiras), por exemplo: as relações dos indivíduos dentro da organização e suas relações com indivíduos de outras organizações.

A Teoria das Estruturas de Governança foi desenvolvida por Oliver Williamson, cuja proposta foi apresentar novos arranjos institucionais além do mercado, ou seja, o autor buscou evidenciar que o mercado não é o único arranjo adequado com a finalidade de organizar o sistema econômico, contrariando assim o que preconizava a ortodoxia econômica (SANTOS; MIRA, 2014; FIANI, 2013).

Segundo Crook *et al.* (2013), de acordo com a teoria proposta por Williamson, as transações podem ser organizadas sob três alternativas estruturais de governança: mercado; híbrida e; hierarquia.

Williamson (1991) salienta que os gestores devem selecionar a estrutura de governança que minimize os custos de transação. De forma complementar, Silva e Saes (2007) salientam que a escolha deve ser feita por meio da comparação dos custos de um modo de governança com os demais. O Quadro 1 apresenta as três formas de governança propostas por Williamson (1991), assim como suas principais características.

Forma de governança	Características
Mercado	Adequada para transações de ativos com baixa especificidade, por ser uma estrutura de governança absolutamente não especializada, pois não possui regras específicas para uma dada transação individual, apenas regras gerais aplicadas a qualquer transação. Os custos com burocracia são quase ausentes. A adaptação a possíveis distúrbios se dará por meio da adaptação autônoma, onde compradores e vendedores reagem oportunisticamente pensando nos ganhos individuais. Os contratos assumem o formato clássico, onde, cláusulas formais especificam as características das transações em jogo, com a identidade das partes sendo irrelevante e com transações altamente monetizadas.
Hierarquia	Ocorre quando os custos de governança dessa estrutura são inferiores aos do mercado ou aos híbridos. As decisões ocorrem por autoridade. As atividades que poderiam ocorrer entre múltiplas firmas ocorrem dentro de uma única empresa. Há uma substituição da adaptação autônoma pela adaptação coordenada. As relações de interdependência mútua são tão importantes que há uma necessidade de adoção de soluções corporativas exigindo a aplicação de controles administrativos, o que gera elevados custos com a burocracia. O tipo de contrato utilizado nesse modo é relacional, pois as transações são mais flexíveis, existindo a possibilidade de negociação contínua. Assim, tem-se a prevalência da indulgência, ou uma lei de contratos implícitos.
Híbrida	Distintas de mercados e hierarquias por serem especializadas em lidar com a dependência bilateral. Quando comparada ao mercado, sacrifica incentivos em favor de uma coordenação superior entre as partes, já quando comparada à hierarquia, sacrifica a cooperatividade em favor de uma maior intensidade de incentivos. A especificidade de ativos é intermediária, assim a escolha do modo de adaptação depende de (i) se há uma dependência bilateral ou não; e (ii) se a distribuição de ganhos é bem determinada ou não. Os contratos são do tipo neoclássico; onde os preços desempenham papel importante como fator de ajuste, mas são restringidos pela presença de ativos específicos, e ao mesmo tempo salvaguardas são difíceis de serem implementadas.

Quadro 1. Formas de governança e suas principais características.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Williamson (1991); Fiani (2013); Santos e Mira (2014).

Ao passo em que as firmas movem as transações do mercado para formas híbridas e para hierarquias, o aumento na autoridade permite um maior monitoramento e controle simplificando a resolução de conflitos (CROOK *et al.*, 2013). Todavia, conforme colocado por Williamson (1991) a falta de autoridade no mercado é compensada pela presença de incentivos. As hierarquias oferecem poucos incentivos, pois, tipicamente somente uma pequena porção da compensação aos empregados na firma está atrelada diretamente ao desempenho.

Na visão de Pieranti, Rodrigues e Peci (2007) os desenhos institucionais de governança são diferentes dependendo do contexto onde são aplicados. Assim, segundo Bernier, Bouchard e Lévesque (2003), cada relação de governança existente possui características próprias, considerando as particularidades de cada ambiente onde se instalam.

Com base no exposto, surge então o seguinte questionamento: qual forma de governança a firma deve adotar? Williamson (1991), Otto e Chobotová (2003), Ménard (2006), Leite, Lanzer e Serra (2009) e Rodrigues *et al.* (2011) afirmam que a resposta para essa pergunta está relacionada aos atributos das próprias transações, os quais são:

- **Incerteza:** aspectos imprevisíveis das transações que podem ser causados pelo comportamento do agente, deficiências organizacionais, por instituições inadequadas e ainda devido ao acaso. Quanto maior a incerteza, maior o custo de transação.

- **Frequência:** número de vezes em que as transações ocorrem. Transações frequentes tendem a fazer com que os custos caiam, pois facilitam o estabelecimento de sistemas de governança que não os de mercado (contratos clássicos).
- **Especificidade de ativos:** grau em que os ativos podem ser reempregados. É o atributo mais importante de uma transação, uma vez que determina o volume dos custos de transação.

Tendo em vista que o ativo específico é o atributo mais importante da transação (JOSKOW, 1993; WILLIAMSON, 1991), conforme se aumenta os investimentos nesses ativos, o custo de realizar a transação via mercado fica maior do que em estruturas mais complexas. Logo, quanto maior o grau de especificidade dos ativos, maior a necessidade de salvaguardas para evitar o comportamento oportunístico da outra parte (MOURAD; ZYLBERSTAJN, 2010).

Ainda segundo os autores, quando o ativo é pouco específico o mercado é a melhor forma de coordenação, por apresentar o menor custo. A partir do momento em que a especificidade aumenta a um nível médio, a forma híbrida é a mais indicada. Já, quando a especificidade do ativo é alta, a hierarquia, ou integração vertical, é a melhor alternativa para se evitar comportamentos oportunísticos e minimizar os custos de transação.

É importante ressaltar também o papel das incertezas nas transações, uma vez que é impossível prever eventos futuros, o que faz com que nenhum contrato seja completo; logo, ações oportunísticas são iminentes (SILVA; SAES, 2007). Neste sentido, Williamson (1991) ilustra na Figura 1 que quanto maior o grau de incerteza pior o desempenho das formas híbridas de governança, ainda, quanto maior a incerteza e menor a especificidade de ativos, a melhor forma de governança a ser adotada é o mercado. De forma contrária, quanto maior a incerteza e maior a especificidade de ativos, é melhor que as firmas optem pela estrutura hierárquica.

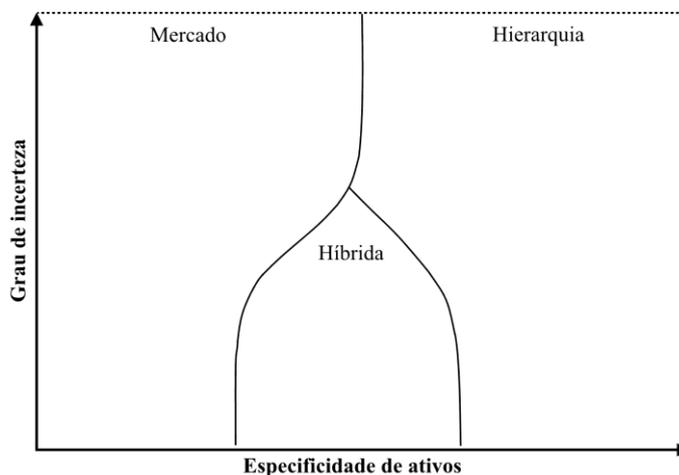


Figura 1. Respostas organizacionais frente à incerteza  
Fonte: Adaptado de Williamson (1991).

Para Bourollec e Paulillo (2010) quanto maior a incerteza, maior o risco de oportunismo e, por consequência, a coordenação tende a ser mais centralizada. Fiani (2002) conclui que quanto mais alto for o grau de especificidade dos ativos envolvidos, sobretudo se o ambiente for de incerteza, maior a necessidade de estruturas de governanças mais especializadas.

Percebe-se então que a escolha correta da forma de governança pela firma está diretamente atrelada a seu planejamento estratégico, o que por consequência, visa definir os planos e diretrizes futuras da organização de forma que a mesma seja competitiva no mercado.

## 2.2. Planejamento estratégico em Instituições de Ensino Superior (IES)

As instituições de ensino superior (IES) são instituições bem peculiares em relação a outras organizações. A estrutura de seu negócio em si, as regulamentações pertinentes e os órgãos públicos responsáveis pelo seu funcionamento acabam por diferenciá-las por completo de outras organizações (GASPAR *et al.*, 2007). Assim, o planejamento estratégico pode ser considerado uma das principais vias através da qual é possível apreender as práticas de gestão adotadas pelas IES (CUNHA, 2011). Para Meyer Jr., Pascucci e Mangolin (2012) e Andrade (2003) a adoção do planejamento tem sido cada vez mais crescente nesse tipo de organização.

Contudo, essa prática não tem sido suficiente para materializar as estratégias exigidas por um contexto tão dinâmico (MEYER JR.; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012). Pois, conforme apontam Ferreira *et al.* (2006) o planejamento não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações da IES, deve conter o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade. Mainardes, Miranda e Correia (2011) acrescentam ainda que a gestão das IES no Brasil é muito baseada na improvisação e é carente de planejamento.

As universidades operam em meio às incertezas, turbulências e complexidades, que obrigam a busca contínua da eficiência e eficácia de seus modelos de gestão, exigindo a profissionalização dos gestores e uma vinculação clara entre a missão e os propósitos da instituição e seus instrumentos de gestão (RIVERO; LÓPES, 2012). Neste sentido, os autores afirmam que gerenciar estrategicamente uma IES significa:

- a) Elaborar seu desenvolvimento futuro, cientes das condições turbulentas existentes, tentando avaliar as mudanças que ocorrem e ir ao encontro das mesmas;
- b) Priorizar fatores externos com relação aos internos, dando importância nos principais usuários de resultados institucionais e parceiros estratégicos que podem apoiar a missão;
- c) Assumir atitudes proativas, empreendedoras e criativas, com abordagem baseada no futuro;
- d) Estar consciente de que não basta desenhar a projeção estratégica institucional, também é importante torná-la realidade por meio de ações que promovam mudanças ou enfrentar a resistência interna.

De forma complementar Ferreira *et al.* (2006) afirmam que a formulação do plano estratégico para uma IES constitui uma tarefa complexa e desafiadora, o qual não garante que serão colocadas em práticas as decisões tomadas, nem pode assegurar que o desempenho será eficaz. Assim, os autores postulam que ao se concluir o plano, um desafio ainda maior se impõe: implementar as estratégias, administrando e superando obstáculos e resistências às mudanças. Pois de acordo com Meyer Jr., Pascucci e Mangolin (2012), o que a prática da gestão estratégica em universidades tem revelado é a existência de um hiato entre os planos formais e a efetiva prática das estratégias.

A inexistência de uma teoria própria de administração universitária tem feito com que as IES busquem modelos e paradigmas gerenciais no setor empresarial (MEYER JR.; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012), todavia, conforme postula Mintzberg (1994), estratégias organizacionais não podem ser criadas com base na lógica utilizada na montagem de automóveis (menção aos modelos Fordista e Taylorista). Assim, sugere-se cautela no uso das ferramentas gerenciais do mundo empresarial no ambiente da gestão universitária.

Como aponta Birnbaum (2000), as variáveis estratégicas mais importantes para as organizações universitárias – como preço, localização e programas acadêmicos – não estão sob controle das IES. Assim, o resultado da prática do planejamento estratégico tende a ser superficial e frustrante. De forma a amenizar essa questão, Ferreira *et al.* (2006) propuseram alguns direcionamentos para a elaboração do plano estratégico para as IES, os quais podem ser observados na Figura 2.

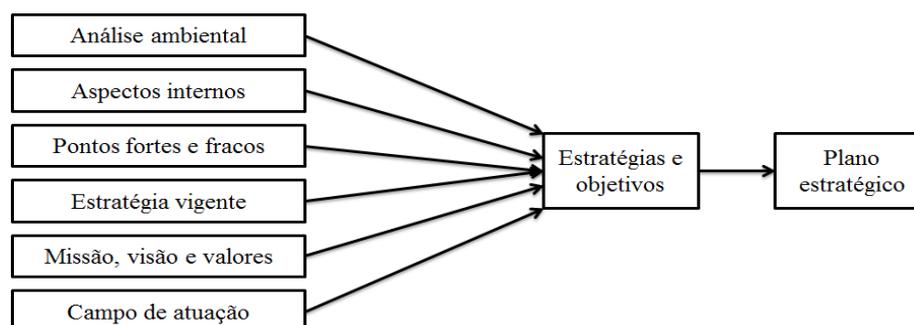


Figura 2. Análise do processo de gestão estratégica.  
 Fonte: Adaptado de Ferreira *et al.* (2006).

A abordagem proposta na Figura 2 requer o envolvimento de técnicos e gestores da IES, visando garantir maior eficiência na implementação das estratégias. Tais profissionais conhecem a realidade nos diferentes níveis da IES permitindo maiores ganhos quanto à seletividade dos dados, e menos tempo nas atividades de planejamento (FERREIRA *et al.*, 2006).

Cabe ressaltar que existem importantes diferenças entre as perspectivas das IES privadas e daquelas públicas no que tange seu comportamento frente ao mercado (CUNHA, 2011). As IES públicas seguem basicamente um modelo burocratizado, instituído por lei federal, já nas instituições privadas existe o enfrentamento do problema da produtividade e da competição acirrada entre aqueles que visualizam a educação superior como uma grande oportunidade de negócios (CUNHA, 2011; MAINARDES; MIRANDA; CORREIA, 2011).

Logo, cada tipo de instituição, se pública ou privada, possui seus próprios desafios e especificidades nos processos de elaboração do planejamento estratégico e desenvolvimento institucional (CUNHA, 2011). Assim os temas inerentes aos planos estratégicos das instituições precisam ser bem discutidos e deixar de serem decisões tomadas “intuitivamente” ou baseadas em procedimentos pouco confiáveis (TRIGUEIRO, 2000).

### 3. Metodologia

Este trabalho se caracteriza como um estudo de caso comparativo de caráter qualitativo e descritivo, cujo objetivo geral foi identificar por meio da análise discreta comparada as estruturas de governança de duas Instituições de Ensino Superior, sendo uma pública e a outra privada na cidade de Lavras-MG, e analisar as estruturas de governança como forma de subsidiar a elaboração do planejamento estratégico dessas instituições.

O estudo de caso representa uma investigação empírica onde o objetivo é investigar como uma unidade, as características importantes para o objeto de estudo da pesquisa (GIL, 1995; YIN, 2011). Conforme postula Yin (2011), a pesquisa qualitativa descritiva é baseada na interpretação dos fenômenos e na atribuição de significados, sendo o ambiente natural fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador o instrumento-chave. Neste sentido, a pesquisa qualitativa é indicada quando há uma preocupação maior com o entendimento de um tema, não objetivando assim a generalização (BAUER; GASKELL, 2007).

A análise discreta comparada proposta inicialmente por Simon (1978) *apud* Williamson (1991) surgiu dentro do contexto da Nova Economia Institucional (COASE, 1937) e consiste na comparação entre diversas estruturas de governança abordadas no referencial desse trabalho (mercado; híbrida; hierarquia), visando escolher aquela que possibilite a minimização dos custos de transação (RODRIGUES *et al.*, 2011; ZYLBERSZTAJN, 1995). Conforme enfatiza Rodrigues *et al.* (2011), essa técnica se mostrou útil uma vez que proporcionou uma estrutura analítica mais sólida para a Nova Economia Institucional.

Os dados utilizados para a composição deste estudo foram do tipo primário e secundário. Os dados secundários foram obtidos da literatura existente sobre estruturas de governança e planejamento estratégico em IES, além dos *sites* das instituições. Os dados primários, foram obtidos a partir de entrevistas semiestruturadas com os gestores das IES responsáveis pelo planejamento; as entrevistas foram gravadas com autorização prévia dos entrevistados.

Após a organização dos dados secundários e transcrição das entrevistas, procedeu-se para a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2010) é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utilizam de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Para Minayo (2007), a análise de conteúdo relaciona as estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados. Ou seja, que a análise de conteúdo permite a criação de categorias as quais ajudam e clarificam a interpretação dos dados qualitativos (BARDIN, 2010).

## 4. Resultados e Discussão

### 4.1. Breve históricos das IES estudadas

A Instituição de Ensino Superior Pública é uma universidade federal fundada em 1908 em Lavras-MG, como escola superior de agricultura. Foi federalizada em 1963 e tornou-se universidade federal no ano de 1994. Atualmente mantém 30 cursos de graduação e 46 cursos de pós-graduação entre mestrado, mestrado profissional e doutorado, contemplando as áreas da saúde, educação, ciências humanas e engenharias. A instituição é referência nacional para cursos de ciências agrárias, com destaque para os cursos de agronomia e engenharia agrícola.

A Instituição de Ensino Superior Privada é um centro universitário fundado em 1965 também em Lavras, MG. Foi criada fundação faculdade de filosofia, ciências e letras, em 1976 foi transformada em fundação educacional de Lavras e posteriormente em 2001 o governo de Minas credenciou a instituição como centro universitário. Atualmente a instituição mantém 12 cursos de graduação e 4 cursos de pós-graduação (especialização) contemplando as áreas da saúde, educação, ciências humanas e engenharias. A instituição é referência regional para cursos de saúde como: odontologia, farmácia, fisioterapia e enfermagem. O Quadro 2 apresenta de forma resumida o perfil das IES pesquisadas.

Característica	IES Pública	IES Privada
Ano de fundação	1908	1965
Número estimado de alunos	16.500	3.200
Número de professores	505	185
Número de técnicos administrativos	569	187
Número de cursos ofertados	30 cursos de graduação 46 cursos de pós-graduação	12 cursos de graduação 4 cursos de pós-graduação

Quadro 2. Perfil das Instituições de Ensino Superior pesquisadas.

Fonte: Website das IES e dados das entrevistas com os gestores. Elaborado com base em Meyer Jr. *et al.* (2012).

### 4.2. Análise das transações e formas de governança das IES em estudo

De forma a identificar a forma de governança adotada por cada IES do estudo, buscou-se, por meio das entrevistas com os gestores responsáveis pelo planejamento nas instituições, saber como são feitas as transações de cada um dos quinze tipos de serviços listados no Quadro 3, ou seja, buscou-se saber se o serviço é feito pela própria instituição, se é feito via mercado (terceirizado) ou se é feito de forma mista (parte pela própria instituição e parte terceirizado).

Serviços realizados nas IES (disposição em ordem alfabética)	
1. Serviço de Biblioteca	9. Serviço de Manutenção predial
2. Serviço de Cantina	10. Serviço de Restaurante universitário
3. Serviço de Copiadora (Xerox)	11. Serviço de Secretaria
4. Serviço de Docência	12. Serviço de Segurança
5. Serviço de Gestão da instituição	13. Serviço de Técnicos administrativos
6. Serviço de Laboratório (técnicos)	14. Serviço de Tecnologia da informação
7. Serviço de Limpeza	15. Serviço de Transporte
8. Serviço de Manutenção de máquinas e equipamentos	

Quadro 3. Lista de serviços realizados nas Instituições de Ensino Superior.

Fonte: elaborado pelos autores com base em dados secundários.

Conforme apontado pelo entrevistado A, superintendente de planejamento da IES pública, somente os serviços de biblioteca e de docência são feitos exclusivamente pela própria instituição. Para ele esses serviços estão ligados as atividades fim da instituição e enquanto for possível devem ser executados internamente. O entrevistado complementa:

“(…) na biblioteca a única coisa terceirizada é o serviço de limpeza, agora as atividades fins nenhuma é terceirizada. Quanto ao serviço de docência, não temos professores terceirizados.” – *Entrevistado – IES Pública.*

Quanto aos serviços que não são realizados pela instituição, ou seja, que são feitos via mercado (terceirizados) o entrevistado apontou os seguintes: serviços de segurança; de copiadora (xerox); de limpeza; de cantina e; de manutenção predial. E por fim, foram identificados aqueles serviços os quais parte é terceirizada e parte é feita pela própria instituição, estes são: serviços de transporte; de tecnologia da informação; de gestão da instituição; de restaurante universitário; de manutenção de máquinas e equipamentos; serviços de técnicos de laboratório; de técnicos administrativos e; de secretaria. Conforme aponta o entrevistado dentre os serviços que são terceirizados ou parcialmente terceirizados alguns não deveriam ser, ou seja, deveriam ser feitos pela própria instituição:

“Os serviços de gestão, técnicos administrativos e de secretaria não deveriam ser terceirizados. Deveria haver uma disponibilidade de servidores concursados para esses serviços, mas, infelizmente o aumento no número de servidores não acompanha o crescimento da instituição. Não me resta alternativa senão terceirizar” – *Entrevistado – IES Pública.*

Percebe-se que para os serviços tidos como de “escritório” o ideal seria que estes fossem realizados pela própria IES, todavia, por depender de recursos federais e de editais para contratação de pessoal isto fica comprometido, obrigando a instituição a terceirizar. Neste sentido, perguntou-se ao entrevistado quais eram as vantagens e desvantagens da terceirização para a instituição, e segundo ele:

“As principais vantagens são: a possibilidade de se trabalhar com um quantitativo de pessoal que acompanhe a sazonalidade da demanda; descentralização da gestão da força de trabalho e de seus custos; processo de contratação e demissão simplificado e; possibilidade de contratação de profissionais especializados que não fazem parte do Plano de Carreira dos técnicos-administrativos em educação. Como desvantagens, vejo: comprometimento significativo do limite orçamentário da instituição; necessidade de maior fiscalização dos serviços prestados por parte da administração e; dificuldade de manutenção do padrão de qualidade do atendimento aos clientes.” – *Entrevistado – IES Pública.*

De forma complementar foi perguntado quais eram as vantagens e desvantagens dos serviços que não são terceirizados, a colocação do entrevistado foi:

“A principal vantagem da não terceirização é o maior controle das atividades executadas, já a grande desvantagem é a acomodação, falta de comprometimento dos servidores lotados nos setores.” – *Entrevistado – IES Pública.*

Buscou-se saber também a opinião do gestor quanto ao projeto de lei 4.330/04, aprovado no dia 08/04/2015 pela câmara dos deputados que trata da terceirização. A posição do entrevistado foi a seguinte:

“O principal impacto dessa lei será no orçamento. A nova lei de terceirização exigirá análises mais profundas a cerca das atividades que eram de execução exclusiva da instituição e agora podem ser terceirizadas. Havendo constatação que a terceirização é a opção mais econômica, a instituição deverá realizá-la, o que pode provocar uma otimização no uso dos recursos na ótica orçamentária e um descontentamento sob a ótica da política de recursos humanos e valorização de carreira.” – Entrevistado – IES Pública.

Por fim, perguntou-se quais são os principais ativos específicos da instituição, e de acordo com o entrevistado são “sem sombra de dúvida” os serviços de docência.

Quanto aos mecanismos de incentivo e controle, o entrevistado aponta que o principal mecanismo de incentivo é o Plano de Capacitação dos Servidores o qual está alinhado à Lei nº. 11.091/05 que dispõe sobre o plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação. Os mecanismos de controle são atribuições da coordenadoria de capacitação e avaliação de pessoal, o qual possui seu regimento interno e destaca em texto (art. 25) todos os mecanismos de controle adotados. Com relação às transações via mercado, essas são regidas mediante à contratos, os quais são em sua maioria de natureza continuada, isto é, havendo necessidade e interesse da administração, a vigência contratual poderá ser de até 60 meses (art. 57, inciso II, da Lei nº. 8.666/93).

Observou-se então que grande parte das transações (serviços) realizadas pela instituição ocorre via mercado e também via forma híbrida, sendo que somente os serviços de biblioteca e de docência ocorrem internamente. Pode-se dizer então que a governança adotada pela IES pública é híbrida com predominância de transações via mercado. A Figura 3 apresenta um esboço da localização dos serviços no gráfico das formas de governança proposto por Williamson (1991).

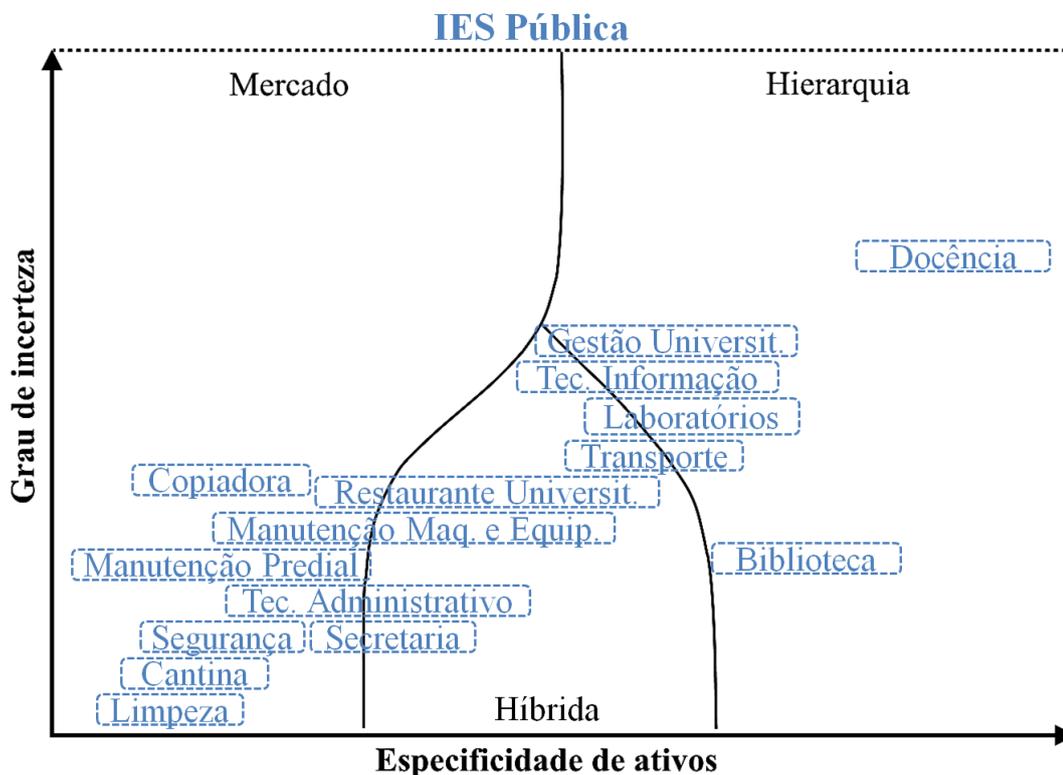


Figura 3. Esboço da localização dos serviços e formas de governança da IES pública.

Fonte: elaborado pelos autores baseado em dados da pesquisa, Otto e Chobotová (2013) e Williamson (1991).

Já a instituição privada apresentou características bem distintas em suas transações. Percebeu-se que dos quinze serviços listados no Quadro 3, somente dois (manutenção predial e cantina) são totalmente realizados via mercado. Conforme salienta o entrevistado B, pró-reitor de planejamento da instituição:

“Em termos de terceirização, a gente já terceirizou muitas coisas, motoristas, porteiros, faxineiros, etc. e não deu certo (...) nós entendemos que dentro de uma instituição de ensino, todo funcionário é educador. Ele (funcionário) tem que dar o exemplo, educação é o exemplo. (...) a pessoa que vem de fora (terceirizado) não tem o comprometimento com a educação, ela não se sente parte da instituição.” – *Entrevistado B – IES Privada.*

Quanto aos serviços que são parcialmente terceirizados, o entrevistado destacou: 1) o serviço de T.I. onde, segundo ele, alguns sistemas (*softwares*) vêm “de fora” mas há uma equipe interna que coordena todo o processo e; 2) o serviço de copiadora (xerox) onde as máquinas são alugadas, mas todo o serviço é realizado por funcionários da própria instituição.

Todos os demais serviços são realizados dentro da própria instituição. O entrevistado justifica essa postura mais hierárquica da instituição quando questionado sobre as vantagens e desvantagens da terceirização:

“A vantagem da terceirização é quando ela é mais eficiente que você (...) se eu não sou eficiente em alguma coisa, eu tenho que terceirizar; contratar alguém que faça melhor do que eu faço.” – *Entrevistado B – IES Privada.*

O entrevistado salienta ainda que:

“A instituição particular tem que ter agilidade. A instituição pública é enorme, gigante, lenta, burocrática. Então o nosso diferencial é ser ágil, inovador, imediato. Nós sobrevivemos com a mensalidade dos alunos, então se você não o trata bem, se esse aluno não estiver “encantado” com você ele vai embora. Por isso, temos que ser eficientes, senão a gente morre, tá fora!” – *Entrevistado B – IES Privada.*

Percebe-se então que ao internalizar grande parte dos serviços, a instituição apresenta uma maior autonomia, flexibilidade e agilidade de resposta frente ao mercado e aos concorrentes. Assim, quando perguntado quais são os principais ativos específicos da instituição o entrevistado alegou que são as pessoas, com especial atenção aos professores:

“É muito difícil de você conseguir copiar o jeito das pessoas (...) o comprometimento e o amor dessas pessoas pelo que fazem. (...) O professor muitas vezes não tem consciência do poder, do papel que ele tem em transformar vidas! (...) Então o ativo principal da instituição são as pessoas, com certeza! Tudo o que você pode copiar facilmente não é ativo específico, logo não é fácil de copiar pessoas!” – *Entrevistado B – IES Privada.*

Com relação aos mecanismos de incentivo, o entrevistado aponta:

“Os colaboradores tem “voz” dentro da empresa. São ouvidos, contribuem com ideias e são premiados por isso. Nós temos feito isso por muitos anos, essa motivação para que as pessoas sejam ouvidas. Outra coisa, quando o funcionário entra na instituição ele tem bolsa de estudos, assim pode se profissionalizar e crescer dentro da instituição.” – *Entrevistado B – IES Privada.*

Não foram ressaltados pelo entrevistado quais são os mecanismos de controle adotados na instituição. E por fim, com relação aos contratos com as empresas terceirizadas o entrevistado salientou que são contratos clássicos de mercado, levando em conta que a escolha do fornecedor do serviço nem sempre é pelo menor preço, mas sim pelo melhor custo-benefício.

Conforme é possível observar na Figura 4, grande parte das transações (serviços) realizadas pela IES privada ocorrem dentro da própria instituição, sendo que somente dois serviços ocorrem de forma híbrida (T.I. e copiadora) e somente dois ocorrem via mercado (cantina e manutenção predial). Assim, é possível dizer que a forma de governança predominante na instituição é a híbrida com fortes traços de hierarquia.

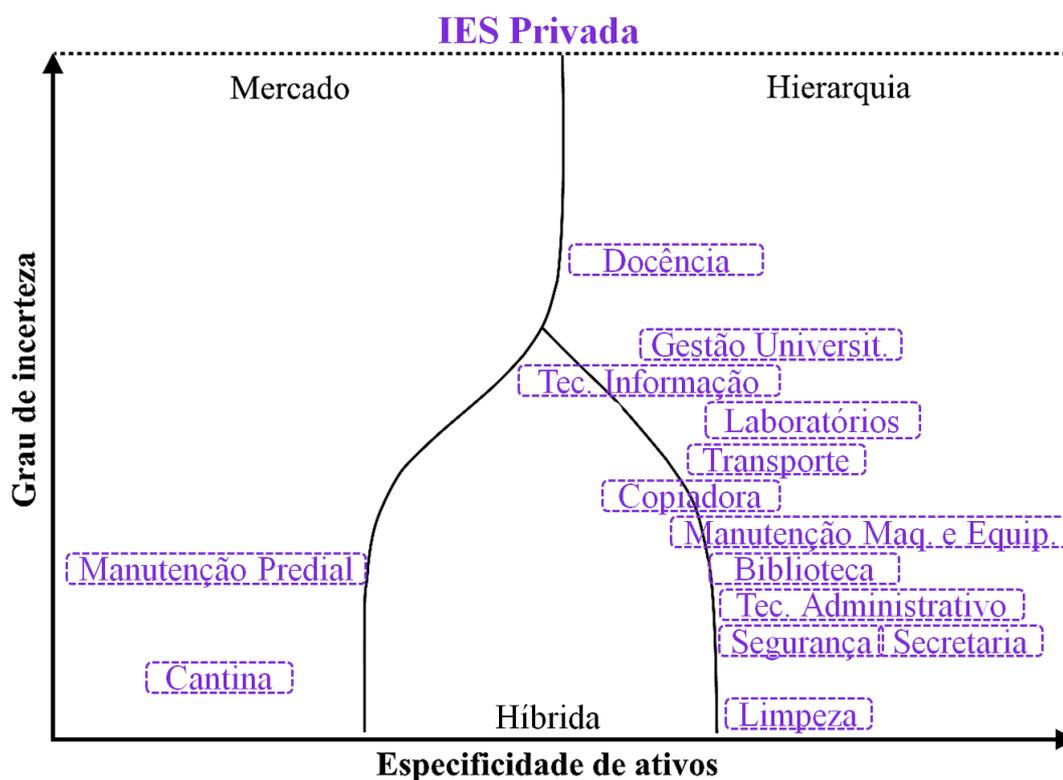


Figura 4. Esboço da localização dos serviços e formas de governança da IES privada.  
 Fonte: elaborado pelos autores baseado em dados da pesquisa, Otto e Chobotová (2013) e Williamson (1991).

### 4.3. Análise comparada das formas de governança e implicações no planejamento estratégico

Depois de identificadas as formas predominantes de governança nas instituições estudadas (IES pública: híbrida focada no mercado; IES privada: híbrida focada na hierarquia), buscou-se entender as implicações das estruturas adotadas que poderão ser consideradas no planejamento estratégico dessas IES. Neste sentido, foram feitas perguntas aos gestores quanto às principais ameaças, oportunidades e pontos fortes e fracos, assim como quanto aos principais objetivos e metas. O Quadro 4 apresenta um esboço sintético da análise SWOT das instituições com base na fala dos entrevistados.

<b>IES Pública</b>	<b>IES Privada</b>
<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fortes</b>
Alto nível de qualificação dos servidores; Investimento na capacitação dos servidores; Renome da instituição; Qualidade do ensino e pesquisa; Localização geográfica.	Pessoalidade no tratamento (atendimento personalizado aos alunos); Valorização e capacitação dos colaboradores; Agilidade e flexibilidade frente às exigências do mercado (abertura e fechamento de cursos); Bolsa para alunos que comprovem carência.
<b>Pontos fracos</b>	<b>Pontos fracos</b>
Falta de recursos orçamentários; Processos burocráticos de gestão.	Ter que pagar para estudar (o que deixa de atrair alunos potenciais que não podem pagar); Fonte única de receita (mensalidade dos alunos).
<b>Ameaças</b>	<b>Ameaças</b>
Mudanças nas políticas e diretrizes governamentais quanto ao ensino superior; Recessão econômica no país; Mudanças na legislação; Aumento da oferta de cursos similares na região; Evolução demográfica; Falta de investimento em infraestrutura na cidade; Plano de carreira pouco atrativo para os servidores.	Concorrência predatória; Falta de um plano de governo de longo prazo para financiamento estudantil (FIES); Ambiente econômico do país (recessão); Aumento da oferta de cursos similares na região;

Oportunidades	Oportunidades
Expansão de programas de apoio ao ensino; Aumento de investimentos do governo em novos cursos; Celebração de novos contratos, acordos e convênios; Pesquisa e extensão; Aumento no número de vagas nos cursos de graduação e pós-graduação; Aumento de recursos destinados à assistência estudantil.	Criação de novos cursos com agilidade; Atender as demandas do mercado (nível regional); Criação de cursos EAD nas cidades do entorno;

Quadro 4. Esboço da análise SWOT das instituições.

Fonte: elaborado pelos autores com base nas entrevistas com os gestores.

Quanto aos objetivos e metas, o gestor da instituição pública afirma:

“Os objetivos estratégicos da instituição estão detalhados no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), contudo, destaco: internacionalização; expansão dos cursos de graduação (principalmente engenharias e medicina); mudança na estrutura organizacional; modernização do sistema de gestão; avanços na gestão de inovação tecnológica; desenvolvimento de grupos multidisciplinares; centro de referência em extensão e; qualidade no ensino de graduação e pós graduação.” – *Entrevistado – IES Pública*.

Ainda segundo o entrevistado, os planos são revistos periodicamente para que o maior número de metas seja atendido dentro dos prazos propostos e também para que sejam incluídas novas demandas da instituição. Com relação aos objetivos e metas da instituição privada, o entrevistado aponta:

“Um das nossas principais metas é a criação de metodologias ativas de aprendizagem,, queremos inovar a forma de ensino. Se você avaliar, o único setor que pouco evoluiu nos últimos 100 ou 200 anos, foi a educação. Nós queremos que nossos professores se adaptem aos nossos alunos, e não o contrário. O mundo hoje é diferente e queremos inovar para atender essas demandas.” – *Entrevistado B – IES Privada*.

Conforme complementa o entrevistado, a instituição objetiva ser referência regional de ensino por meio da inovação:

“Queremos ser uma instituição que forme não somente “empregados”, mais sim empreendedores. Profissionais que gerem empregos, que criem, que inovem. – *Entrevistado B – IES Privada*.

Para a IES pública percebe-se na sua estrutura de governança uma tendência de terceirização de serviços que não dizem respeito a sua competência essencial, o que pode ser visto nos pontos fortes da instituição, haja vista o foco em treinamento e capacitação de seus servidores, principalmente técnicos e corpo docente. Todavia, ficou evidente os entraves burocráticos e limitações de recursos financeiros sofridos pela instituição. Conforme aponta Mainardes; Miranda e Correia (2011) e Pessoa (2000), a gestão das IES públicas é permeada de dificuldades, abrangendo desde a escassez de recursos, à rigidez da estrutura administrativa.

Essa rigidez na estrutura administrativa limita a autonomia e flexibilidade da instituição, logo os serviços são enrijecidos sob formas de contratos clássicos; e como postula a literatura sobre governança, a forma ideal para a realização de transações via contratos clássicos é o mercado (WILLIAMSON, 1991; MOURAD; ZYLBERSTAJN, 2010).

Com relação à IES privada percebe-se uma maior flexibilidade e autonomia nos seus processos de gestão, fato o qual é favorecido por sua estrutura de governança de caráter hierárquico, que segundo Crook *et al.* (2013) Williamson (1991) permite um maior monitoramento das atividades e agilidade na resolução de conflitos. Por considerar as pessoas como principal ativo específico, a IES privada está consonante com sua estrutura de governança de caráter hierárquico, pois conforme postula Williamson (1991) quanto mais específico for o ativo, maior a tendência de se adotar modos hierárquicos de governança.

Percebe-se que a forma de governança adotada tem influência direta no processo de elaboração do planejamento estratégico. Assim, as instituições devem estar atentas se os custos de transação da atual forma de governança por elas adotadas estão compatíveis com os

objetivos e metas propostos. Por fim, cabe retomar o raciocínio de Gaspar et al (2007), pois, segundo os autores, as IES são bastante peculiares em relação a outras organizações, logo, a análise feita neste trabalho pode ser vista como simplória frente à complexidade delas e frente ao ambiente institucional no qual estão inseridas.

## 5. Considerações Finais

Este estudo buscou identificar as estruturas de governança de duas IES, sendo uma pública e a outra privada na cidade de Lavras-MG, e analisar essas estruturas de governança como forma de subsidiar a elaboração do planejamento estratégico.

Os resultados indicaram para a instituição pública sua forma de governança é híbrida com características predominantes de mercado, uma vez que dos 15 serviços apontados, somente dois (serviços de docência e de biblioteca) são completamente feitos dentro da instituição. Todos os demais são feitos ou via mercado (total de 5 serviços: limpeza; cantina; segurança; manutenção predial e; copiadora) ou de forma híbrida total de 8 serviços: secretaria; técnicos administrativos; manutenção de máquinas e equipamentos; restaurante universitário; transporte; laboratórios; tecnologia da informação e; gestão universitária).

Já em relação a IES privada, somente o serviço de restaurante universitário não é realizado, e quanto aos demais, a estrutura de governança adotada foi completamente distinta da adotada na IES pública. Dos 14 serviços apontados somente dois são feitos via mercado (cantina e; manutenção predial) todos os demais são feitos de forma híbrida (total de 3 serviços: manutenção de máquinas e equipamentos; copiadora e; tecnologia da informação) ou hierárquica (total de 9 serviços: limpeza; segurança; secretaria; técnico administrativo; biblioteca; transporte; laboratórios; gestão universitária e docência), assim a estrutura de governança se caracteriza como híbrida com características predominantes de hierarquia.

Percebe-se também que essas formas de governança adotadas pelas IES em estudo apresentam influência direta na formulação do planejamento estratégico e; para a formulação de metas e objetivos futuros as instituições devem ficar atentas às formas de governança de forma a traçar planos que minimizem os custos de transação dentro das estruturas de governança adotadas.

A pesquisa apresenta limitações, por se tratar de um estudo de caso comparativo entre duas instituições, os resultados não devem ser generalizados e nem inferidos em outros contextos. Assim, sugerem-se para pesquisas futuras maiores aprofundamentos quanto as formas de governança adotadas pelas IES e as implicações para o planejamento estratégico por meio de estudos em outros contextos, com um número maior de instituições e com outras metodologias de análise e coleta de dados.

## Referências Bibliográficas

- ANDRADE, A. R.. Gestão Estratégica das Universidades: Análise Comparativa de Instrumentos de Planejamento e Gestão. In: XXVII Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** Atibaia, 2003.
- ANSOFF, H. I. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo, SP: Atlas, 1993.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: ed.70, 2010. Título original: *L'Analyse de Contenu*, 1977.
- BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.
- BERNIER, L.; BOUCHARD, M.; LÉVESQUE, B. Attending to the general interest: new mechanisms for mediating between the individual collective and interest in Québec. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 74, n. 3, p. 321-348, 2003.
- BIRNBAUM, R. **Management fads in higher education**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

- BOUROULLEC, M. D. M.; PAULILLO, L. F. Governanças híbridas complementares aos contratos no comércio justo citrícola internacional. **Gestão e Produção**, v.17, n.4, p.761-773, 2010.
- COASE, R. The nature of the firm. **Econômica**, v. 4, p. 396-405, 1937.
- CROOK, T. R.; COMBS, J. G.; KETCHEN JR, D. J.; AGUINIS, H. Organizing around transaction costs: what have we learned and where do we go from here? **Academy of Management Perspectives**, v.27, n.1, p.63-79, 2013.
- CUNHA, M. R. Gestão estratégica de IES: modelos e funções do planejamento estratégico em universidades públicas e privadas de Palmas – Tocantins. 172p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2011.
- ESPINO, J. A. **Instituciones y Economía: una introducción al neoinstitucionalismo económico**. México: Fondo de Cultura Económica, 1999.
- FERREIRA, H. C. C.; UENO, E. M.; KOVALESKI, J. L. FRANCISCO, A. C. Planejamento estratégico, ferramenta indispensável para gestão de instituições de ensino superior privadas. In: III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **Anais...** Rio de Janeiro, 2006.
- FIANI, R. **Cooperação e conflito: instituições e desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p.62-105.
- \_\_\_\_\_. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. cap.12, p.267 – 281. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GASPAR, M. A.; DONAIRE, D.; SILVA, L. B.; BAZANINI, R.; OLIVA, F. L. Posicionamento estratégico de IES particulares: dilemas do binômio lucratividade x responsabilidade social. **Revista de Administração da FEAD-Minas**, v.4, n.1, p.49-66, 2007.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- INEP (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA). Panorama de IES na Educação Superior. 2012. Disponível em: <<http://inepdata.inep.gov.br/analytics/>>. Acesso em: 10/07/2015
- JOSKOW, P. Asset specificity and the structure of vertical relationships: empirical evidence. In: WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. G. (Org.). **The Nature of the firm: origins, evolution, and development**. p. 117-137. Oxford/ USA: Oxford University Press, 1993.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 13ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- LEITE, A. L. S.; LANZER, E. A.; SERRA, F. A. R. Entre hierarquia e mercado: análise da competição no setor de postos de combustíveis da grande Florianópolis. **Revista Alcance**, v.16, n.1, p.45-61, 2009.
- MAINARDES, E. W.; MIRANDA, C. S.; CORREIA, C. H. A gestão estratégica de instituições de ensino superior: um estudo multicaso. **Contextus: revista contemporânea de economia e gestão**, v.9, n.1, p.19-32, 2011.
- MÉNARD, C. Hybrid Organization of Production and Distribution. **Revista de Análisis Económico**, v.21, n.2, p.25-41, 2006.
- MEYER JR, V.; PASCUCI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, v.46, n.1, pp.49-70, 2012.
- MINAYO, M.C.S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 26. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.
- MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Freeman, 1994.
- MOURAD, C. B.; ZYLBERSZTAJN, D. Análise dos custos de transação gerados pelos contratos com agricultores familiares no sistema agroindustrial do biodiesel em Goiás.

- In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. p. 1-17.
- OTTO, I. M.; CHOBOTOVÁ, V. Opportunities and constraints of adopting market governance in protected areas in central and eastern Europe. **International Journal of the Commons**, v.7, n.1, p.34-57, 2003.
- PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S.; PECL, A. Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p. 1-16.
- RIVERO, J. L. A.; LÓPEZ, J.G. El proceso de planificación estratégica en los Universidades. Desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. **Revista GUAL**. v.5, n.2, p. 72-97, 2012.
- RODRIGUES, W.; MORAIS, M. R.; CRUZ, F. V.; ALMEIDA, A. Competitividade do sistema agroindustrial do franco de corte no Tocantins: o caso da empresa frango norte. **Revista de Gestão**, v.18, n.2, p.195-209, 2011.
- SANTOS, J. S.; MIRA, E. C. A importância da estrutura de governança híbrida na economia contemporânea. In: IV Semana do economista e IV Encontro de egressos da Universidade Estadual de Santa Cruz, 4., 2014, Ilhéus. **Anais...** Ilhéus, Bahia 2014.
- SILVA, C. L.; SAES, M. S. Governance structure and transaction cost: relationship between strategy and asset specificity. **Nova Economia**, v.17, n.3, p.443-468, 2007.
- TRIGUEIRO, Michelângelo Gioto Santoro. **Gestão da educação superior no Brasil**. São Paulo, 2000.
- WILLIAMSON, O. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v.36, n.2, p.269-296, 1991.
- \_\_\_\_\_. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.
- YIN, R.K. **Qualitative research from start to finish**. New York: The Guilford Press, 2011.
- ZANIN, A.; POLI, O. L.; RODRIGUES, M. P.; JUNG, C. F.; CATEN, C. S. T. Planejamento estratégico orientado a instituições de ensino superior: um estudo de caso em uma IES comunitária. In: XIII Coloquio de Gestión Universitária en Américas: rendimentos académicos y eficacia social de la universidad. **Anais...** Florianópolis, 2013.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governanças e Coordenação do Agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.