

# REDUÇÃO DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO PARA MELHORIA DA COMPETITIVIDADE DOS NEGÓCIOS DA EMPRESA CURSOS PROFISSIONALIZANTES EM TI (C-PROFTI)

Recebido em: 21.12.2017  
Aprovado em: 22.12.2017

## **Adilson Aderito da Silva**

*Doutor em Administração de Empresas e Mestre em Educação, Arte e História da Cultura pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Graduado em Matemática pela Fundação Santo André. Professor do núcleo docente permanente do Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie e atual Diretor Acadêmico do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas. Desenvolve projetos de pesquisa na área de Administração Estratégica com foco em Governança de Negócios, Incerteza no Ambiente Organizacional, Ambiente Competitivo e Alianças Estratégicas Contratuais e Custos de Transação. Tem experiência com Tratamento e Modelagem de Dados por Equações Estruturais e técnicas estatísticas multivariadas.*

E-mail: [asilva@mackenzie.br](mailto:asilva@mackenzie.br)

## **Adrienne Cristina Correia de Lima**

*Team Leader no Departamento de Controle de Riscos de Crédito do Banco Rabobank, advogada, professora de Direito Empresarial e das relações do trabalho no curso de Pós-Graduação lato sensu na Universidade Presbiteriana Mackenzie.*

E-mail: [adrienne.correia@gmail.com](mailto:adrienne.correia@gmail.com)

ADILSON ADERITO DA SILVA, ADRIANNE CRISTINA CORREIA DE LIMA, PRISCILA BITTENCOURT DE ASSIS,  
RAFAEL ANDRADE BUENO MAGANETE, RENATO DE ARAÚJO ALVES, SANDRA FERRAZ DA SILVA

## Priscila Bittencourt de Assis

*Coordenadora comercial da Metalquip Indústria Metalúrgica, graduada em Administração de Empresas pelas Faculdades Integradas Padre Albino (Fipa), MBA em Gestão Comercial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e MBA em Comércio Exterior e Logística Internacional pelo INPG.*  
E-mail: [priscila.b.d.assis@gmail.com](mailto:priscila.b.d.assis@gmail.com)

## Rafael Andrade Bueno Maganete

*Superintendente comercial da Qualicorp Administradora de Benefícios. É graduado em Análise de Sistemas pela Fiap, “Coach” pela Slac (Sociedade Latino Americana de Coaching). Tem pós-graduação em Marketing de Serviços pela FIA, MBA Executivo Internacional em Gestão Estratégica pela FGV, com extensão em Gestão e Negócios pela Universidade de Irvine na Califórnia/EUA.*  
E-mail: [rmaganete@hotmail.com](mailto:rmaganete@hotmail.com)

## Renato de Araújo Alves

*Gerente sênior na área de TI, graduado em Análise de Sistemas pela Universidade Paulista (Unip) e MBA Gestão de Projetos pela Fundação Instituto de Administração (FIA). Professor no curso de Pós-Graduação *latu sensu* em Administração no Mackenzie.*  
E-mail: [renatoa\\_21@hotmail.com](mailto:renatoa_21@hotmail.com)

## Sandra Ferraz da Silva

*Diretora de Recursos Humanos, Jurídico e Administrativo do Grupo GR-Segurança e Serviços, Pós-Graduada em Direito Imobiliário pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), MBA em Direito da Economia e da Empresa pela Fundação Getúlio Vargas/RS (FGV/RS).*  
E-mail: [s.ferraz.rs@terra.com.br](mailto:s.ferraz.rs@terra.com.br)

### RESUMO

Este relato aborda os custos de transação na C-PROFTI e foi elaborado a partir das informações coletadas em visitas técnicas à empresa. Relata-se a trajetória da empresa, suas rotinas e procedimentos desde a captação de alunos até a finalização do curso. Objetivou-se descrever os processos de observação e mapeamento das atividades que embasaram as propostas para redução dos custos de transação identificados na empresa com vistas à melhoria da competitividade dos negócios. Como resultados, identificou-se que o sucesso da empresa está atrelado à competência e à empatia do sócio majoritário; que as principais fontes de custos de transação estão relacionadas à divisão do trabalho na estrutura organizacional; que a imprevisibilidade nas operações se deve à forma de prospecção, acompanhamento e ratificação das inscrições do público-alvo e à utilização de relacionamentos não contratuais baseados em confiança para negociar as prestações de serviços dos instrutores, recepcionistas e fornecedores

REDUÇÃO DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO PARA MELHORIA DA COMPETITIVIDADE DOS NEGÓCIOS DA EMPRESA  
CURSOS PROFISSIONALIZANTES EM TI (C-PROFIT)

de espaço físico. O relato foi organizado em seções, iniciando-se pela introdução e contextualização da realidade investigada, seguida do mapeamento das atividades, identificação e diagnóstico dos custos de transação; apresentação das propostas de mudança e as contribuições do estudo para a melhoria da realidade investigada.

**PALAVRAS-CHAVE**

Custos de Transação. Monitoramento e Formalização de Contratos. Competitividade dos Negócios.

ADILSON ADERITO DA SILVA, ADRIANNE CRISTINA CORREIA DE LIMA, PRISCILA BITENCOURT DE ASSIS, RAFAEL ANDRADE BUENO MAGANETE, RENATO DE ARAÚJO ALVES, SANDRA FERRAZ DA SILVA

## OBJETIVO PRINCIPAL DO TRABALHO

Objetivou-se com o trabalho descrever os processos de observação e mapeamento das atividades que embasaram as propostas para redução dos custos de transação identificados na empresa com vistas à melhoria da competitividade dos seus negócios.

## CONTEXTUALIZAÇÃO DA REALIDADE INVESTIGADA

Os dados da Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (Brasscom) revelaram que o mercado brasileiro de Tecnologia da Informação (TI) emprega cerca de 1,3 milhão de pessoas e tem apresentado tendências de crescimento ao longo dos últimos anos, com destaque para a cidade de São Paulo, que concentra 30% das vagas nesse segmento e a que mais demanda profissionais qualificados nessa área (BRASSCOM, 2011).

Diante dessa lacuna, foi lançado em 2011 o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec), com o objetivo de ampliar as oportunidades de educação profissional e tecnológica em todo o país. Entretanto, mesmo tendo atin-

gido a marca de 8,1 milhões de matrículas de 2011 até 2014, a carência de profissionais qualificados na área de TI ainda persiste.

O estudo realizado pelo *The Network Skills in Latin America* 2015 estimou um *déficit* de profissionais de TI até 2019 para o preenchimento de 161 mil vagas nos mais variados setores da economia brasileira, abrindo-se um leque de oportunidades para instituições de ensino e escolas profissionalizantes que ministram treinamentos, cursos para capacitação e certificação de curta ou média duração em metodologias e tecnologias emergentes, uma vez que o mercado tem considerado como qualificados os profissionais da área de TI com habilidades diferenciadas, conhecimentos específicos e capacitação para realizar atividades de maior complexidade, geralmente presentes naqueles que já possuem certificações (DÉFICIT...,2016).

Entretanto, como a maioria das metodologias reconhecidas pelo mercado de TI é internacional, as instituições de ensino brasileiras costumam realizar parcerias para a transferência de conhecimento com as empresas detentoras de propriedade intelectual, como Microsoft, Cisco, SAP, Oracle, IBM e PMI, contexto de atuação da C-PROFTI.

REDUÇÃO DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO PARA MELHORIA DA COMPETITIVIDADE DOS NEGÓCIOS DA EMPRESA  
CURSOS PROFISSIONALIZANTES EM TI (C-PROFTI)

A C-PROFTI foi fundada em 2009 a partir da visão empreendedora de seu principal prestador de serviços e sócio-proprietário, aproveitando sua experiência de 20 anos em Gerenciamento de Serviços, Governança/Gestão e Gerenciamento de Projetos, bem como vivência acadêmica no ensino em TI para realizar cursos e treinamentos de alta qualidade a preços acessíveis, na área de Gestão de Tecnologia da Informação e metodologias correlatas como ISO 20000 e ITIL Foundation.

As atividades da C-PROFTI estão em contínuo aperfeiçoamento para reunir eficiência em seus processos e diferenciação de seus serviços no mercado. Desde a sua fundação, a empresa utiliza estratégias de relacionamentos baseados em confiança para conduzir as negociações com clientes e fornecedores. Contudo, apesar da agilidade e da flexibilidade proporcionadas por esse tipo de relacionamento, evidenciaram-se nas atividades de observação, realizadas durante as visitas técnicas à empresa, a escassez de relacionamentos apoiados em contratos formais, perdas de eficiência operacional nas atividades da empresa e a emergência de comportamentos oportunistas nas negociações com fornecedores e colaboradores.

O objetivo deste relato foi descrever os processos de observação e mapeamento das atividades da empresa C-PROFTI que embasaram as propostas de mudança para reduzir os custos de transação identificados na empresa, com vistas à melhoria da competitividade dos seus negócios.

Apresentam-se a seguir: a fundamentação teórica que embasou a elaboração das propostas de mudança; a descrição das atividades operacionais da empresa; e os diagnósticos para as principais fontes dos custos de transação identificadas nas operações da empresa.

## FUNDAMENTAÇÃO E DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

A redução dos custos de transação tem sido o foco dos estudos empreendidos por diversos autores da Economia Organizacional desde a década de 1970 a partir da publicação dos trabalhos de Oliver Williamson que estruturaram a Teoria dos Custos de Transação (TCT). A TCT está fundamentada nos pressupostos comportamentais da racionalidade limitada e comportamento oportunista dos atores nas negociações, a partir da premissa que, em sua essência, o ser humano tem a busca do próprio interesse

ADILSON ADERITO DA SILVA, ADRIANNE CRISTINA CORREIA DE LIMA, PRISCILA BITTENCOURT DE ASSIS, RAFAEL ANDRADE BUENO MAGANETE, RENATO DE ARAÚJO ALVES, SANDRA FERRAZ DA SILVA

como guia e, para isso, não hesitará em trapaçar, mentir e até prejudicar o parceiro de negociação para obter alguma vantagem (WILLIAMSON, 1985).

Tendo em vista a potencialidade das ações oportunistas nas negociações com os parceiros e, conseqüentemente, a geração de custos de transação decorrentes da operação do sistema econômico pela estrutura de mercado, entendido como um sistema de procedimentos de negociação governado por mecanismo de preços que regula e legitima as trocas de produtos ou serviços entre agentes anônimos em cada transação, Williamson (1985) defendeu a necessidade de se estabelecer contratos nas negociações como forma de se proteger do oportunismo e minimizar os custos de transação.

Contudo, devido à racionalidade limitada do ser humano, não é possível elaborar contratos capazes de eliminar, por completo, os custos das ações oportunistas. Adaptações, renegociações e até quebra de contratos poderão surgir durante execução das atividades pactuadas com parceiros por conta de contingências não previstas na elaboração dos contratos, nesses casos os custos de transação são rotulados de custos *ex post*. Por outro lado, existem os custos *ex ante*, incorridos por conta

do tempo dedicado à busca de informações relevantes para a elaboração dos contratos, escolha e negociação com parceiros de transação.

Dessa forma, esses custos podem variar diante da especificidade dos ativos transacionados, da frequência das transações e da incerteza de mercado que emerge de acontecimentos naturais ou comportamentais, porém nunca eliminados das negociações. Portanto, busca-se minimizar esses custos e reduzir perdas decorrentes de comportamentos oportunistas dos parceiros por meio da formalização de contratos em que são pactuados os comportamentos, as responsabilidades e as ações esperadas na transação, criando-se um ambiente de transações mais previsível.

Considerando o contexto de atuação da C-PROFTI e o seu estágio de desenvolvimento organizacional, o mapeamento das suas atividades em busca de potenciais fontes de custos de transação contribuiu para que a empresa repensasse as suas práticas para adotar estruturas de governança mais adequadas para se salvaguardar de ações oportunistas. A seguir, são apresentados os principais pontos observados que impactam diretamente o desenvolvimento da empresa no segmento de educação em TI.

REDUÇÃO DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO PARA MELHORIA DA COMPETITIVIDADE DOS NEGÓCIOS DA EMPRESA  
CURSOS PROFISSIONALIZANTES EM TI (C-PROFTI)**Estrutura organizacional e forma de atuação da empresa**

A metodologia dos treinamentos utilizada pela C-PROFTI possui, em sua maioria, ótima aceitação de clientes corporativos e pessoas físicas que objetivam certificações internacionais. Em geral, os treinamentos são realizados aos finais de semana em *flats* da cidade de São Paulo, localizados em regiões de fácil acesso. Eventualmente, os cursos e treinamento são realizados em outras cidades, quando são formadas turmas *in company*.

A estrutura organizacional da C-PROFTI é bem flexível e enxuta, composta pelo sócio-proprietário, que é auxiliado por instrutores autônomos e duas profissionais que trabalham como recepcionistas em regime eventual nos dias de realização dos treinamentos e cursos, as quais são responsáveis pela confirmação das inscrições dos alunos, recepção e organização de *coffee break* nos dias de realização dos cursos.

O sócio-proprietário é o principal administrador das atividades da empresa, sendo responsável pela definição e execução das estratégias para a captação de alunos, prospecção de informações e exploração das oportunidades no mercado. Atua

também como gestor de nível tático definindo agendas e a precificação dos cursos, bem como negocia as condições comerciais e contratuais com interessados nos treinamentos. Participa, ainda, das atividades de nível operacional como: definição de espaço físico onde o serviço será prestado; compra de materiais; monitoramento de contratos e pagamentos variados de fornecedores e, às vezes, também ministra cursos e treinamentos com os demais instrutores contratados.

*Diagnóstico 1* – As atividades C-PROFTI estão concentradas na pessoa do sócio-proprietário e são desenvolvidas sob demanda, à medida que as transações são negociadas sem a formalização prévia de metas ou processos, dificultando o aproveitamento das oportunidades de mercado em franco crescimento e reduzindo a eficiência operacional da empresa.

**Forma de captação e confirmação das matrículas de alunos**

A captação de alunos na C-PROFTI se dá mediante o reconhecimento obtido pela empresa no mercado e por relacionamentos estratégicos para a divulgação interna dos cursos nas

ADILSON ADERITO DA SILVA, ADRIANNE CRISTINA CORREIA DE LIMA, PRISCILA BITENCOURT DE ASSIS, RAFAEL ANDRADE BUENO MAGANETE, RENATO DE ARAÚJO ALVES, SANDRA FERRAZ DA SILVA

empresas parceiras, as quais são incentivadas com descontos ou isenção de pagamentos se conseguirem turmas de alunos para os treinamentos e cursos oferecidos.

As inscrições nos cursos são realizadas de forma bem flexível e descomplicada, somente com o envio dos nomes dos alunos sem qualquer antecipação de valores ou pagamentos de taxas de matrículas. A empresa formaliza condições, procedimentos operacionais e preços com alunos e parceiros via *e-mails* e telefonemas individuais, somente nos casos requeridos por empresas clientes de grande porte são celebrados instrumentos contratuais com as responsabilidades, acordos de confidencialidade e demais condições.

Com a estratégia baseada em relacionamentos de confiança confere-se maior agilidade à captação de alunos; contudo, essa estratégia não isenta a empresa de custos operacionais e perdas financeiras. Observou-se que a ausência de contratos formais tem induzido ao absenteísmo dos candidatos e à inadimplência de alunos participantes, uma vez que a confirmação da participação se dá no dia da realização de cada evento.

*Diagnóstico 2* – A ausência de procedimentos formais, matrículas ou confir-

mação prévia para a participação do aluno no curso dá margem ao comportamento oportunista dos candidatos, que podem desistir do curso ou treinamento sem qualquer perda financeira, resultando em custos de transação *ex post*, problemas de gestão do fluxo de caixa, custos operacionais, desperdício de material de apoio, perdas de lucratividade e de eficiência operacional da empresa.

### **Negociação com instrutores, recepcionistas e fornecedores externos**

A manutenção da estrutura enxuta da C-PROFTI para a execução das suas atividades em cursos e treinamentos é viabilizada pela contratação de profissionais autônomos sem vínculo empregatício ou contratos de prestação de serviços. Para tal, a empresa mantém um banco de instrutores e recepcionistas, os quais são escalados conforme o conhecimento demandado em cada curso, a agenda e a disponibilidade de cada um deles para os eventos.

Essa estrutura minimiza os custos operacionais, reúne maior plasticidade à constituição da equipe técnica e flexibiliza a contratação de espaços físicos para



REDUÇÃO DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO PARA MELHORIA DA COMPETITIVIDADE DOS NEGÓCIOS DA EMPRESA  
CURSOS PROFISSIONALIZANTES EM TI (C-PROFTI)

realizar os eventos. Contudo, a ausência de contratos formais tem os seus reflexos negativos na alocação de espaços físicos e no nível de engajamento profissional dos colaboradores.

Em geral, os treinamentos são realizados aos finais de semana, em *flats*, na cidade de São Paulo, em regiões de fácil acesso, mas algumas vezes a empresa enfrentou problemas com eventual indisponibilidade desses espaços em virtude da quebra do compromisso de reserva para alocação, ocasionando custos *ex post* com adaptações, buscas de um novo espaço em um curto período, transtornos e tempo dedicado com notificações aos inscritos decorrentes da mudança do local ou da data de início do evento.

Um segundo reflexo da ausência de contratos formais observado na contratação de pessoal está relacionado ao risco de não conseguir uma boa base de negociação com os instrutores para a prestação dos serviços resultando, por um lado, na diminuição da margem de lucro da empresa ou, por outro, em baixo nível de envolvimento, rotatividade e até absenteísmo dos instrutores nos dias de treinamentos.

Portanto, evidenciou-se que, na maioria das vezes, a C-PROFTI opta pela utili-

zação de relacionamentos baseados em confiança, construídos em relacionamentos prévios, via mercado, com os fornecedores de espaço físico, instrutores e pessoal de apoio para os eventos. A adoção desse tipo de mecanismo de governança, apesar de reunir maior flexibilidade à coordenação das atividades e facilitar as alterações ou cancelamentos das reservas no caso de oscilações na demanda ou não formação de turma, impõe à empresa a perda de eficiência, instabilidades quanto à realização do curso e insegurança jurídica.

*Diagnóstico 3* – Com a ausência de relacionamentos formais para contratação de fornecedores, instrutores e auxiliares administrativos a C-PROFTI corre o risco de não conseguir prestar eficientemente os seus serviços por eventual indisponibilidade de local, agenda ou boa base de negociação com os instrutores e auxiliares. Por esse prisma, a flexibilidade do modelo de negócios da empresa torna-se uma fonte potencial para custos de transação *ex post* com adaptações, buscas de novos espaços, tempo dedicado a notificar inscritos, baixo nível de envolvimento, elevada rotatividade e absenteísmo de instrutores nos dias de treinamentos, culminando em diminuição

ADILSON ADERITO DA SILVA, ADRIANNE CRISTINA CORREIA DE LIMA, PRISCILA BITENCOURT DE ASSIS, RAFAEL ANDRADE BUENO MAGANETE, RENATO DE ARAÚJO ALVES, SANDRA FERRAZ DA SILVA

da margem lucro e perda de eficiência operacional da empresa.

## PROPOSTAS DE MUDANÇA

Com o mapeamento das informações coletadas nas visitas técnicas foi possível identificar e diagnosticar três potenciais fontes de custos de transação que têm dificultado a competitividade dos negócios da empresa C-PROFTI. Nesta seção serão apresentadas as propostas de mudança para minimizar esses custos, iniciando-se com a divisão do trabalho na estrutura organizacional da empresa, seguida da formalização dos processos para a captação de alunos e da contratação de serviços.

### Formalização de metas e divisão do trabalho

Observou-se que a estrutura organizacional da C-PROFTI é bem flexível e enxuta, contudo as atividades são desenvolvidas sem estabelecer objetivos e metas, dificultando o aproveitamento das oportunidades de um mercado em franco crescimento e reduzindo a eficiência operacional da empresa.

Verificou-se, ainda, que as atividades estão concentradas no sócio-proprietário,

que além de definir as estratégias para captação de alunos, prospecção de informações e exploração das oportunidades de mercado, também atua na definição das agendas, precificação e negociação com os interessados nos treinamentos, definição de espaço físico, compra de materiais e pagamentos de fornecedores.

Essa concentração de esforços do administrador no atendimento de rotinas operacionais prejudica o planejamento das ações e metas para o aproveitamento de oportunidades mais amplas de um mercado em expansão. Nesse sentido, considerando o tamanho da empresa e a sua estrutura organizacional, foi proposta uma descentralização das atividades em dois níveis de atuação, a saber: (a) o nível estratégico, direcionado a cuidar do planejamento, estabelecimento dos objetivos, ações e metas, assim como, delinear as estratégias para captação de alunos, prospecção de informações e exploração das oportunidades no mercado; e (b) o nível tático/operacional, para atuar na definição das agendas, contatos com os participantes, fornecedores e pessoal de apoio.

Com essa divisão do trabalho, o sócio proprietário terá maior disponibilidade para planejar as metas de curto prazo como definição de processos, políticas

REDUÇÃO DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO PARA MELHORIA DA COMPETITIVIDADE DOS NEGÓCIOS DA EMPRESA  
CURSOS PROFISSIONALIZANTES EM TI (C-PROFIT)

para divulgação e inserção da empresa no mercado, e, no médio prazo, planejar parcerias estratégicas para compartilhamento das atividades operacionais; parcerias com empresas ou *headhunters* para oferta de cursos especializados a clientes que buscam treinamentos para desenvolvimento da carreira e parcerias para fornecimento de conteúdo à empresas com *expertise* em treinamentos via *e-learning* visando incrementar a oferta e a variedade de treinamentos aos clientes da empresa em novos mercados, com vistas ao aumento do volume da entrada de recursos.

**Procedimentos formais para  
captação de alunos**

Como a captação de novos estudantes na C-PROFIT se dá, essencialmente, com a troca de informações entre os egressos dos cursos no mercado, desenvolveu-se uma cultura focada em confiança relacional que oferece tratamento individualizado aos alunos desde os primeiros contatos, sem a formalização do relacionamento por meio de contratos.

Contudo, apesar de os clientes considerarem a facilidade de ingresso um diferencial devido à ausência de contratos e

procedimentos burocráticos, faz-se necessário rever, minimamente, alguns procedimentos para conferir à empresa maior previsibilidade de demanda, maior fluxo de caixa e segurança jurídica.

Conforme foi diagnosticado nas visitas técnicas à empresa, a ausência de procedimentos formais na realização de matrículas ou para confirmação prévia da participação do aluno no curso mediante adiantamento financeiro dá margem ao comportamento oportunista dos candidatos, que sem qualquer aviso ou perda financeira podem desistir do curso ou treinamento com implicações diretas na gestão do fluxo de caixa, custos operacionais, desperdício de material de apoio, desgastes com alunos e fornecedores de espaço físico devido à necessidade de reagendamentos ou realocações pela falta de dimensionamento do número de alunos que resultam em custos de transação *ex post*, perdas de lucratividade e de eficiência operacional da empresa.

Para minimizar esses problemas sem afetar a flexibilidade dos negócios da empresa, recomendaram-se à C-PROFIT as seguintes ações: a) o preenchimento de um formulário simplificado no ato da inscrição do candidato ao curso com as infor-

ADILSON ADERITO DA SILVA, ADRIANNE CRISTINA CORREIA DE LIMA, PRISCILA BITENCOURT DE ASSIS, RAFAEL ANDRADE BUENO MAGANETE, RENATO DE ARAÚJO ALVES, SANDRA FERRAZ DA SILVA

mações pessoais mínimas necessárias para elaboração de um contrato de prestação de serviços, gerado eletronicamente ao final da matrícula, com o intuito de reunir maior previsibilidade à oferta dos cursos e segurança jurídica às operações da empresa; b) como passo final da inscrição no curso, disponibilizar ao candidato opções de pagamento *online* mediante cartão de crédito, *PayPal*, ou, em segundo plano, a emissão de boleto bancário; c) formalizar o fechamento da turma com pelo menos uma semana antes do início dos cursos, com vistas a minimizar efeitos de adaptação e transtornos com mudanças de local ou data de realização do curso, assim como permitir, com tempo hábil, as conferências de inscritos e *feedbacks* de confirmação do curso. A viabilização da participação de novos candidatos ou novos interessados após esse prazo será tratada de maneira excepcional, reduzindo a incerteza da participação e o tempo dedicado à captação individualizada de alunos.

Com esses procedimentos, espera-se reunir maior volume e previsibilidade às operações de serviços prestados pela C-PROFTI e, com isso, reduzir tanto os custos de transação *ex ante*, com o desperdício de tempo e esforços dedicados à confirma-

ção do interesse e de presença dos alunos nos cursos, realizadas atualmente via contatos telefônicos individuais, quanto os custos de transação *ex post* gerados pela falta de comprometimento e ausência do aluno no dia programado para o início do curso. As ausências por motivos justificados podem ser tratadas como casos excepcionais com a oferta de nova data para realizar o curso ou até mesmo reembolso parcial dos valores empenhados na operação.

### Procedimentos formais para contratação de serviços

Considerando os resultados esperados com a primeira mudança proposta, relativa à divisão do trabalho na nova estrutura organizacional que permitirá o aproveitamento de oportunidades e um maior volume de serviços decorrentes da conquista de novos nichos de mercado, e sua sinergia com a segunda mudança proposta, consoante à formalização dos procedimentos de captação e finalização das matrículas de alunos para maior estabilidade e segurança na oferta dos serviços, propõem-se as seguintes ações para minimizar custos de transação nas negociações de serviços com terceiros: (a) estabelecer acordos flexíveis

REDUÇÃO DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO PARA MELHORIA DA COMPETITIVIDADE DOS NEGÓCIOS DA EMPRESA  
CURSOS PROFISSIONALIZANTES EM TI (C-PROFTI)

de prestação de serviços com instrutores e auxiliares autônomos nos moldes de um contrato “guarda-chuva” em que as obrigações específicas são acordadas por meio de termos aditivos contratuais a cada curso ou treinamento pactuado; (b) manter a flexibilidade atual nas negociações com fornecedores de espaços físicos mediante relacionamentos baseados em confiança pelo mecanismo de preços do mercado, pois espera-se que os efeitos das duas primeiras mudanças reduzirão consideravelmente os custos transação decorrentes das quebras de acordos, devido ao maior volume de serviços advindos de novos nichos e à maior previsibilidade para a oferta dos serviços nos dias agendados.

## CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O objetivo do presente trabalho foi analisar as principais fontes de custos que emergem na coordenação das atividades da empresa C-PROFTI à luz dos pressupostos e dimensões da Teoria dos Custos de Transação (TCT). Indubitavelmente, esses custos estão presentes no ambiente das organizações no decurso do desenvolvimento e execução das atividades de uma empresa. Todavia, devido à intangi-

bilidade e à dificuldade para quantificá-los, esses custos muitas vezes passam despercebidos nas análises empreendidas pelos gestores.

Nesse contexto, foram desenvolvidos trabalhos de observação, identificação e mapeamento dos custos mais relevantes nas transações da empresa C-PROFTI, atuante no segmento de educação em TI. Como resultados do estudo, observou-se que o sucesso da empresa está atrelado à competência e empatia do sócio majoritário. Contudo, a partir das informações coletadas nas visitas técnicas à empresa, foi possível identificar e mapear as principais fontes de custos de transação em suas atividades, custos esses relacionados com: (a) a divisão do trabalho na estrutura organizacional da empresa; (b) imprevisibilidade nas operações devido à forma de prospecção, acompanhamento e ratificação das inscrições do público-alvo; e (c) utilização de relacionamentos não contratuais, baseados em confiança para negociar prestações de serviços com instrutores, recepcionistas e fornecedores de espaço físico.

Quanto à divisão do trabalho, propôs-se a descentralização das atividades em dois níveis de atuação: o nível estratégico e o nível tático-operacional. Essa divisão

ADILSON ADERITO DA SILVA, ADRIANNE CRISTINA CORREIA DE LIMA, PRISCILA BITENCOURT DE ASSIS, RAFAEL ANDRADE BUENO MAGANETE, RENATO DE ARAÚJO ALVES, SANDRA FERRAZ DA SILVA

permitirá que o sócio-proprietário tenha maior disponibilidade para planejar as metas de curto prazo como: definição de processos, políticas para divulgação e inserção da empresa no mercado, e as de médio prazo como: planejar parcerias estratégicas de compartilhamento das atividades operacionais; parcerias com *headhunters* para oferta de cursos especializados a clientes que buscam seus treinamentos para desenvolvimento da carreira e parcerias para fornecimento de conteúdo às empresas com *expertise* em treinamentos via *e-learning*. Com essa mudança e essas ações, espera-se incrementar a oferta e a variedade de treinamentos aos clientes da empresa em novos nichos de mercado com vistas ao aumento do volume de alunos e maior fluxo de recursos.

Com relação à prospecção e à captação de novos estudantes, foram propostas a adoção de contratos formais de prestação de serviços e a utilização de mecanismos para pagamento *online* das matrículas e do curso em geral com vistas a conferir maior segurança jurídica, maior volume de recursos, fluxo de caixa e previsibilidade à oferta dos serviços prestados pela empresa. Com essas ações espera-se reduzir tanto os custos de transação *ex ante* com o desperdício

de tempo e esforços dedicados à confirmação do interesse e participação efetiva de alunos no curso via contatos telefônicos individuais quanto os custos de transação *ex post* gerados pela falta de comprometimento e ausências dos discentes no dia programado para o início do curso.

Finalmente, com relação à negociação com os prestadores de serviço, em especial com instrutores e recepcionistas autônomos, propôs-se a adoção de acordos flexíveis de prestação de serviços em que as obrigações específicas entre as partes são formalizadas e agregadas por meio de termos aditivos em contratos mais amplos e flexíveis (contrato “guarda-chuva”) a cada curso ou treinamento pactuado. Com essa ação, espera-se minimizar os custos de transação sem perder a flexibilidade neste tipo de negociação.

O objetivo deste relato tecnológico foi duplamente atingido, no sentido de ter explorado e identificado os principais custos de transação nas operações e negociações da empresa C-PROFTI, assim como por apresentar propostas para um melhor aproveitamento das oportunidades e potencialidades da empresa por meio da adequação da estrutura organizacional e do estabelecimento de procedimentos formais

REDUÇÃO DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO PARA MELHORIA DA COMPETITIVIDADE DOS NEGÓCIOS DA EMPRESA  
CURSOS PROFISSIONALIZANTES EM TI (C-PROFTI)

na prospecção e finalização da oferta dos cursos para melhoria da sua eficiência e competitividade de mercado.

Portanto, a contribuição principal deste relato é que a observação das práticas adotadas pela C-PROFTI evidenciou a importância do mapeamento e da identificação dos custos depreendidos com a busca de informações de mercado; definição de preços; abordagem de negociação com fornecedores; planejamento das responsabilidades; discussão e redação dos contratos e fluxo de serviços, denominados custos de transação *ex ante* e, também, dos custos *ex post*, incorridos *a posteriori* ao fechamento da transação, com monitoramentos, manutenção e execução das atividades de uma empresa em situações parecidas às vivenciadas pela C-PROFTI, que esteja interessada em reunir melhorias de eficiência às suas operações e maior competitividade aos seus negócios.

**REDUCTION OF TRANSACTION COSTS TO IMPROVE COMPETITIVENESS IN COMPANY BUSINESS PROFESSIONALIZING COURSES IN IT (C-PROFTI)****ABSTRACT**

This report addressed transaction costs in C-PROFTI and was drawn from the information collected during technical visits to the company. The company's trajectory, its routines, and procedures from the capture of students to the end of the course are described. The objective was to describe the processes of observation and mapping of activities that underpinned the proposals to reduce transaction costs identified in the company to improving the competitiveness of its business. As a result, it was identified that the success of the company is tied to the competence and empathy of the majority partner; that the main sources of transaction costs that are related to the division of labor in the organizational structure of the company; the unpredictability in operations due to the way of prospecting, monitoring and ratification of the inscriptions of the target public and the use of non-contractual relationships based on trust to negotiate the services of the instructors, receptionists and suppliers of physical space. The report was organized in sections beginning with the introduction and contextualization of the investi-

ADILSON ADERITO DA SILVA, ADRIANNE CRISTINA CORREIA DE LIMA, PRISCILA BITENCOURT DE ASSIS, RAFAEL ANDRADE BUENO MAGANETE, RENATO DE ARAÚJO ALVES, SANDRA FERRAZ DA SILVA

gated reality, followed by the mapping of activities, identification, and diagnosis of transaction costs; presentation of the proposals for change and the contributions of the study to the improvement of the investigated reality.

#### KEYWORDS

Transaction Costs. Monitoring and Formalization of Contracts. Business Competitiveness.

#### REFERÊNCIAS

- BIANCOLINO, C. A.; KNISS, C. T.; MACCARI, E.; RABECHINI JUNIOR, R. *Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica*. 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5585%2Fiptec.v2i1.21>>. Acesso em: 31 jul. 2017.
- BRASSCOM. *O Mercado de Profissionais de Tecnologia da Informação e Comunicação no Brasil: uma análise do período de 2006 a 2013*. 2015. Disponível em: <[https://brasscom.org.br/wp-content/uploads/2017/08/estudo\\_profissionais\\_tic\\_brasil\\_2006\\_2013.pdf](https://brasscom.org.br/wp-content/uploads/2017/08/estudo_profissionais_tic_brasil_2006_2013.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2017.
- DÉFICIT DE profissionais de TI no Brasil será de 161 mil até 2019. CIO, 12 ago. 2016. Disponível em: <<http://cio.com.br/noticias/2016/08/12/deficit-de-profissionais-de-ti-no-brasil-sera-de-161-mil-ate-2019/>>. Acesso em: 31 jul. 2017.
- COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica*, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.
- MARCONDES, R. C.; MIGUEL, L. A. P.; FRANKLIN, M. A.; PEREZ, G. *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados em Administração e Contabilidade*. São Paulo: Editora Mackenzie, 2017.
- MEEKER, M. Internet trends 2015-code conference. *Glokalde*, v. 1, n. 3, 2015.
- PRONATEC. *Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego*. Ministério da Educação 2017. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/pronatec>>. Acesso em: 31 jul. 2017.
- SILVA, A. A.; BRITO, E. P. Z. Incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista: um estudo na indústria brasileira. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 14, n. 1, 2013.
- WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press, 1985.