

OS CUSTOS *EX ANTE* E *EX POST*, NA RELAÇÃO CLIENTE E EMPRESA, À LUZ DA TEORIA DO CUSTO DE TRANSAÇÃO ECONÔMICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NO ESTADO DO CEARÁ

Francisco Paulo Gonçalves Oliveira¹, Luciana Batista Sales²

Resumo: Esta pesquisa tem por objetivo, identificar os custos *ex ante* e *ex post*, na relação cliente e empresa, à luz da teoria do custo de transação econômica, em uma instituição de ensino superior no estado do Ceará. Assim utilizou-se a abordagem qualitativa com interpretação descritiva; já que foi desenvolvido um estudo de caso para se obter as respostas desejadas. Nessa perspectiva, aplicou-se, como instrumento de coleta, a entrevista com o gestor da instituição, sendo que a mesma foi realizada em data definida pela organização e realizada de uma única vez, baseando em um recorte temporal transversal. A entrevista teve duração de duas horas aproximadamente; sendo em seguida transcrita e transferida para o Atlas TI 6.5. Adiante, houve a codificação da mesma em consonância ao tema tratado para classificação dos códigos de acordo com as dimensões analisadas: Racionalidade Limitada, Comportamento oportunista, Especificidade de ativos, Incertezas e frequência. Os códigos ajudaram na construção das redes esquematizadas para fundamentar as discursões dos resultados. Os mesmos mostram que a existência de especificidade de ativos como: locais, dedicados, humanos, de marca e localização contribuem para aumentar a frequência nas relações cliente/empresa; uma vez que além de diminuir os níveis de incerteza, proporcionando uma relação mais confiável, também diminui ações oportunistas. Assim, observou-se que as especificidades são elementos que contribuem para haver redução de custos de transação em instituições de ensino e aumentar a confiança entre os agentes da transação durante as relações firmadas.

Palavras-chave: Custo de Transação, Cliente, Relação contratual, Atributos de transação, Pressupostos comportamentais.

1 INTRODUÇÃO

A quantidade de instituições que passaram a ofertar ensino superior, no Brasil, tem registrado crescimento no número de matrículas realizado a partir do ano de 2013, considerando a oferta de cursos de graduação e de pós-graduação (MEC, 2013). Esse aumento tem sido maior no setor privado; pois de acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2013), a rede de ensino particular registrou um crescimento de 4,5%, em comparação com o ano de 2012, superior ao setor público.

O crescimento das instituições privadas, segundo o levantamento dos dados do Censo Educacional (2013), evidenciou que, aproximadamente, 2,4 mil instituições passaram a ofertar mais de 32 mil cursos de graduação; o que mostrou uma larga expansão; uma vez que as faculdades, em comparação com as universidades, são responsáveis pelo ingresso de 29,2% das matrículas concretizadas no ensino superior (INEP, 2013).

¹ Bacharelado em Ciências Contábeis.

² Doutor em Administração, PUC/PR.

No Ceará, quando comparado com o restante do país, o número de alunos matriculados colocou o Estado no ranking da 9ª posição em relação aos demais, o que representou 64% dos estudantes matriculados em instituições privadas (INEP 2013). Logo, diversos fatores agiram de forma contributiva e levaram as organizações, desse segmento, a aumentar as suas relações contratuais; de forma a proporcionar um crescimento significativo na prestação do ensino superior no Estado.

As entidades privadas, cuja missão é prestar serviço em educação superior, são empresas que exploram atividades econômicas e elaboram planejamentos estratégicos, que ditam o rumo do negócio, fundamentados na prestação de ensino e na expansão da oferta de seus produtos e serviços. Ou seja, captando novos clientes e utilizando os recursos econômicos disponíveis, sempre de forma otimizada, em suas diversas formas de relações contratuais.

Williamson (1985) argumenta que as relações contratuais se referem a relações comerciais, ou seja, sugere a existência de um propósito que as partes firmam colaboração, veemência e durabilidade. Pois se refere a uma cooperação que traz favorecimentos aos agentes envolvidos para que os mesmo motivem-se quanto ao cumprimento das obrigações nos contratos que assumirem (CASSI; GONÇALVES, 2014). Assim, na relação contratual, existirá custos *ex ante*, que determinará o início de vigência do contrato e custos *ex post* relacionados às alterações e aos aditivos durante a relação contratual (MARQUES, RONALDO et al, 2013).

Portanto, esta pesquisa tem como objetivo identificar os custos *ex ante* e *ex post*, na relação cliente e empresa, à luz da teoria do custo de transação econômica, em um Instituto de Ensino Superior no Estado do Ceará. De acordo com Williamson (1985, 1991), os custos *ex ante* e *ex post* estão presentes nos contratos firmados dos agentes transacionais. Os custos *ex ante* estão associados à busca de informações, a fim de que possam realizar as negociações, em quanto que os custos *ex post* relacionam-se com a continuidade da transação.

Contudo, os custos de transação sejam eles, *ex ante* ou *ex post*, mantém ligação direta com os pressupostos comportamentais; desde racionalidade limitada e comportamento oportunista e atributos de transação como especificidade de ativo, frequência e incerteza. Já que as ações adotadas para a análise desses elementos colaboram para que haja a melhoria das informações importantes nas relações firmadas entre os agentes transacionais; fazendo com que haja um maior controle sobre as condições estabelecidas nas mesmas relações.

Assim, em atendimento ao objetivo proposto, esta pesquisa procurará responder a seguinte problemática: **Quais são os custos *ex ante* e *ex post*, na relação cliente e empresa, à luz da teoria do custo de transação econômica em um Instituto de Ensino Superior no Estado do Ceará?**

A pesquisa justifica-se teoricamente, em razão da relevância de disseminar a teoria do custo de transação econômica, dando destaque aos custos *ex ante* e *ex post*, com o propósito de instigar questionamentos, entre os estudantes, a respeito dos fatores influenciadores para a existência dos custos de transação. Em termos práticos, despertará a instituição, objeto de estudo, para a importância das relações contratuais no que se refere à conduta dos agentes, e o quão este aspecto poderá afetar o aumento ou a redução dos custos advindos das negociações. Logo, a contribuição, desta pesquisa, é o entendimento dos fatores que influenciam o aumento e a redução dos custos de transação *ex ante* e *ex post*, a fim de que possa atenuá-los nas relações contratuais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CUSTO DE TRANSAÇÃO ECONÔMICA

Coase (1937) tentou entender o porquê das firmas existirem e o propósito de suas atividades a partir do seu artigo “*The Nature of the Firm*”. Ele descreveu que “*FIRMAS*” são organizações que tanto produzem como vendem bens e serviços, mediante fatores de

produção através do custo de transação. Pois a análise do custo de transação auxilia as decisões na realização de uma livre troca no mercado, pois ajudam as firmas a optarem por produzir seus insumos ou por comprá-los, mediante recursos obtidos na própria economia.

O autor ainda explica que o custo de transação ou também os custos de contratação estão ligados às diversas formas de relações contratuais, que ocorrem entre os agentes transacionais, ante as informações negociáveis interpostas pelas partes envolvidas na mesma transação. O custo existente nas relações, entre os agentes, devem ser analisados para que os envolvidos possam ter a capacidade de decidir produzir pelo menor preço possível o produto/serviço objeto da transação.

Williamson (1975) deu continuidade às ideias de Coase (1937), e defendeu que o custo de transação é uma unidade de análises; uma vez que as análises do custo de transação contribuirão para o nível de eficiência na gestão das negociações; pois determinará a decisão, em razão do menor preço, entre a aquisição ou a produção do produto/serviço.

Nessa perspectiva, Vargas (2015) afirma que o custo de transação parte do ato de transacionar economicamente, ou seja, existem custos nas relações que não podem ser dados como inexistente, porque são custos utilizados pelo sistema econômico e que são regulados pelos próprios agentes, como forma de reduzi-los, quando transacionados. Assim, uma maior frequência de troca, entre as partes envolvidas, faz com que haja uma necessidade crescente na maximização da satisfação dos próprios agentes econômicos, de forma menos onerosa.

Já que Oliveira (2017) ver os custos de transação como um instrumento de gestão, ou seja, uma ferramenta eficaz e bastante promissora na tomada de decisão. Ainda para o autor, analisar os custos de transação é também uma forma de aprimorar o próprio processo de decisão, já que a transação se dar por meio de um sistema de preço. Uma vez que as decisões a serem tomadas na análise dos custos de transação sofrerão influências de pressupostos comportamentais (MACHADO, SANTOS, 2016).

2.2 PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS

Williamson (1975) aponta que o custo de transação é advindo de variáveis comportamentais tais como racionalidade limitada e oportunismo; pois são fatores que demandam tanto custos *ex ante* e *ex post*. Ele afirma que os pressupostos estão ligados ao comportamento dos agentes econômicos; ou seja, os agentes estão voltados à busca de melhores benefícios, para si, nas suas relações de trocas, e com menos custo de transação, com o objetivo de fazer com que essas trocas sejam menos onerosas.

Steingraber et al (2013), afirma que a racionalidade limitada deriva das barreiras cognitivas que são processadas durante o comportamento do indivíduo. Pois o ser humano está cercado de incertezas; além das várias hipóteses que se pode deduzir algo como sendo perfeito ou imperfeito. Pois para Melo et al (2016), as manobras de cada agente está em verificar as implicações que envolve cada ação, já que os resultados serão obtidos a partir da interação entre os indivíduo; uma vez que entender a racionalidade é compreender os objetivos da tomada de decisão dos agentes quando transacionando.

Contudo a racionalidade limitada leva esses agentes econômicos à elaboração de contratos incompletos, que futuramente requererá uma nova leitura dos acordos estabelecidos, como também a revisão dos mesmos e então adaptar ao novo cenário. Já que os contratos incompletos podem gerar lacunas, erros, e até omissões contratuais, gerando oportunismo na relação e obviamente custos de transação (WILLIAMSON, 2007).

Williamson (1985) defende que oportunismo é uma ação intencional que conduzem os agentes das transações econômicas a agirem de acordo com os seus próprios interesses. Esse comportamento está ligado às omissões dos contratos que levam os agentes a revisões de cláusulas contratuais estabelecidas.

O comportamento oportunista é derivado da não cooperação, que permite desfrute de benefícios; já que se trata de uma ação de busca de auto interesse (ZYLBERSZTAJN,

1995). Pois Ortiz, Lira et al (2015) afirmam que se trata de um mecanismo para se obter vantagens e diminuir os custos de transação diante de incertezas, visto que os agentes buscam segurança jurídica através de uma verificação de custo-benefício.

Assim, Arrosi (2018) afirma que o comportamento oportunista leva os envolvidos da transação a buscar resultados mais eficiente, e então firmarem contratos com incompletude, para que haja uma maleabilidade nas mudanças, principalmente em relação aos objetivos de cada agente. Pois os impasses propõe como solução mudanças para haver a continuidade da negociação.

2.3 ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO

Williamson (1991) afirma a existência de custo *ex ante* e *ex post* em decorrência de atributos de transação: incerteza, frequência e especificidade de ativo, os quais determinam como se dará a continuidade das relações contratuais. A incerteza se relaciona com o comportamento dos agentes econômicos; uma vez que se trata de uma variável proveniente da complexidade dos eventos contratuais e que está ligada à racionalidade limitada dos gestores. Pois a incerteza é gerada por mudanças imprevisíveis e que a mesma existe como uma forma de inabilidade do gestor para tentar antecipar algo diante da ausência de informações (MILLIKEN, 1987). Uma vez que a avaliação do grau de incerteza, nas relações contratuais, entre os agentes econômicos, prever a chance de comportamento oportunista (WESEEN et al., 2014).

A incerteza diminui de acordo com a frequência contratual, a qual está associada à quantidade de vezes que a transação ocorre. O grau de recorrência faz com que as partes envolvidas não se motivem ao oportunismo de forma a impor danos aos seus parceiros; pois para visto que tal ação resultaria no fim da transação e geraria perdas financeiras no futuro. A continuidade das transações proporciona o desenvolvimento de ações que venham a reduzir o comportamento oportunista dos agentes econômicos; pois uma transação que ocorre, com maior frequência, possibilita a redução dos custos fixos e custo médios. Cujas atenuação é advinda em razão do recolhimento de informações e elaboração de um contrato; esse número de frequência contribui para limitações de comportamento oportunista e a redução de custo de transação (FARINA, 1999).

Assim, Carvalho et al (2016) corrobora dizendo que a frequência está relacionada a transparência e a comunicação entre os envolvidos que favorece o cumprimento do que foi acordado já que a mesma aumenta diante de investimentos em especificidade de ativo.

Silva (2013) explica que a decisão por investimento em ativos específicos está relacionado a grandeza da especificidade do próprio ativo. Enquanto que, Balestrin, Arbage (2007) afirmam que o custo de transação advindo desses investimentos em ativos são maiores, e quanto maior for o grau de especificidade, menos serão as chances de investimentos em ativos específicos.

Martins et al (2017) afirma que existe um alto grau de dependência entre os agentes quantos aos investimentos em especificidade de ativo; isso porque os riscos envolvidos nas negociações que não foram concluídas podem aumentar. Assim, para diminuir os níveis de incertezas envolvendo esses investimentos, os agentes transacionais optam por aumentar a frequência nos contratos estabelecidos entre os envolvidos (DORNELLES et al, 2014).

Zylberzstajn (2002) declara que se apenas uma das partes envolvidas na transação realizar investimento em ativos específicos, esse agente que decidiu por investir, procurará meios de se resguardar, caso haja uma quebra de contrato entre os envolvidos na transação. Entretanto se houver investimentos por todas as partes envolvidas, ambas buscarão firmar contrato por tempos prolongados, e firmarão um contrato que dará uma sustentação viável para a transação.

Sales (2016) aponta tipos de ativos específicos que podem estar envolvidos na transação. Assim, a autora mostra especificidade em ativo físico, que está relacionado a investimentos em ativos imobilizados para favorecer a produtividade; ativos humanos, ligados as habilidades adquiridas no decorrer das experiências profissionais vividas; ativos

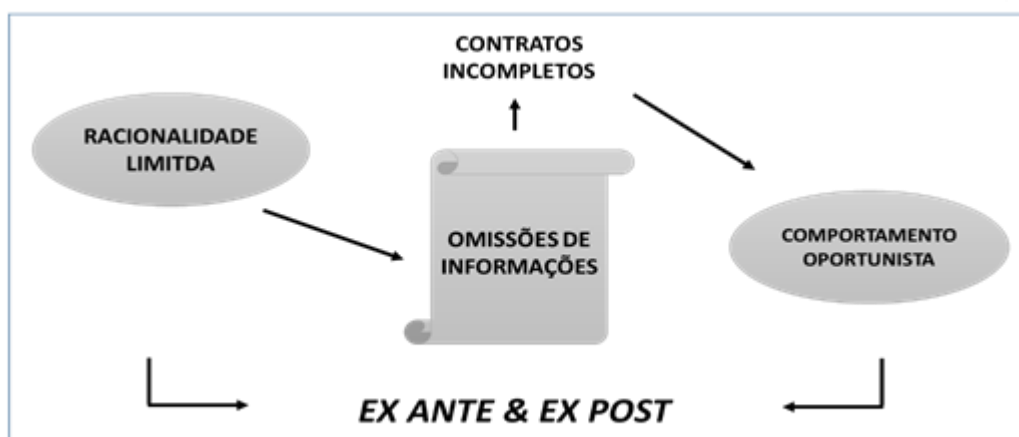
temporal, uma vez que o tempo é um fator que contribuir com a valorização do bem; especificidade na marca, já que o nome da empresa contribui com as decisões a tomar durante as negociações e localização geográfica, por se tratar de pontos estratégicos em que facilita o acesso e sua busca.

2.4 CUSTOS *EX ANTE* E CUSTOS *EX POST*

Coase (1937) mostra que as mudanças ocorridas no mundo das firmas deram-se na busca concreta da eficiência; já que nas transações econômicas no mundo contratual, haverá fatores, ou seja, análise de custos *ex ante* e *ex post*, que proporcionarão a eficiência nas relações entre os agentes transacionais. Pessali (1998) declara que é na análise do custo de transação, que se definirá a melhor alternativa para se manter uma relação entre os agentes, sendo que podem ocorrer sobre duas vertentes; por meio de mercado ou de contratos.

Para Simon (1957), a existência de custos *ex ante* e *ex post* ocorre por falta de dados suficientes nos contratos firmados entre os agentes transacionais. A ausência de informações se dá por não haver conhecimento absoluto dos propósitos dos agentes, o que é decorrente da racionalidade limitada. Em razão da assimetria de informações, haverá o surgimento de comportamento oportunista, ato malicioso presente nas relações contratuais, pois as ações de oportunismo geram a manipulação e a ocultação de informações que levam os envolvidos a buscarem auferir lucros nas mudanças contratuais iniciais; o que potencializa custos *ex ante* e *ex post*, conforme figura 01.

Figura 01 – Custos *ex ante* e *ex post* nos contratos



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Leonardi (2015), em suas argumentações, reforça que na transação existirá a transferência de bens ou serviços que será determinada nos contratos que serão firmados entre os agentes. Assim, na organização desses contratos existirão custos de transação, ou seja, custos *ex ante* por se tratar do início da transação e custos *ex post* para a manutenção e correção de desvios existentes nos contratos.

Williamson (1985) afirma que os custos *ex ante* e *ex post* são menores diante de uma maior frequência ocorrida nas transações contratuais; pois a tentativa de previsão de acontecimentos futuros determina o maior número de vezes que ocorrerá uma transação; pois a incerteza exerce forte influência nas decisões gerenciais como forma de regulamentar a relação econômica; já que se as incertezas forem menores, a frequência será maior, enquanto que se as incertezas forem maiores, a frequência será menor. Ver Quadro 01 abaixo:

QUADRO 01 – Frequência nas relações contratuais

FREQUÊNCIA	INCERTEZA	CUSTO DE TRANSAÇÃO	
		EX ANTE	EX POST
MAIOR	MENOR	MENOR	MENOR
MENOR	MAIOR	MAIOR	MAIOR

Fonte – Elaborado pelo autor (2018)

Augusto (2015) ressalta que a frequência suaviza as incertezas; pois possibilita aos agentes da transação mecanismo de correção para diminuir as dificuldades existentes. Pois Sales (2016) argumenta dizendo que negociações com um mesmo fornecedor se torna um tipo de especificidade de ativo; uma vez que para Dorneles et. al (2014), leva ao aumento da frequência das transações em que há a diminuição da incerteza e do oportunismo; e consequentemente redução do custo de transação.

Liu e Wilkinson (2014) fala que o grau de especificidade de ativo está relacionado a expectativas analisadas no custo-benefício. Uma vez que os tipos de ativos específicos podem estar relacionados com: a natureza locacional, porque transfere custos de transferência de unidades produtivas, ativos dedicados a expansão de capacidade produtiva, natureza física associadas à aquisição de equipamentos e capital humano derivado das diferentes formas de aprendizado.

Sales (2016), em sua pesquisa no setor salineiro, identifica os custos *ex ante* e *ex post* inerentes tanto a atributos de transação como também a pressupostos comportamentais. A autora define os custos ocorridos nas relações contratuais com os fornecedores e com os clientes. Verificar Quadro 02 abaixo:

QUADRO 02 – CUSTOS EX ANTE E CUSTOS EX POST

CUSTO DE TRANSAÇÃO ECONÔMICA		
PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS	RELAÇÃO COM CLIENTES	
	CUSTOS EX-ANTE	CUSTOS EX-POST
RACIONALIDADE LIMITADA	- IDENTIFICA INFORMAÇÕES (SERASA E VISITAS <i>IN LOCO</i>); - MONITORAMENTO; - INVESTE EM PADRÕES DE QUALIDADE; - RESPEITA PRAZOS DE ENTREGA.	- DESCUMPRIMENTO DE PRAZO DE PAGAMENTOS; - INADIMPLÊNCIA
OPORTUNISMO	- EMPRESA DEMONSTRA A INDISPENSABILIDADE DE CONHECE-LOS PARA ATENDE-LO COM EXCELENCIA; - INFORMAÇÕES POR MEIO DE SERASA, RECEITA FEDERAL E SINTEGRA; - REPRESENTANTES FAZEM CONTATO COM O CLIENTE; - INOVA PARA O CLIENTE;	- DESCUMPRIMENTO DE PRAZO DE PAGAMENTOS
ATRIBUTOS DE TRANSAÇÃO	CUSTOS EX-ANTE	CUSTOS EX-POST
ESPECIFICIDADE DE ATIVO	- LOGÍSTICA; - INVESTE EM CAPACITAÇÃO DE FUNCIONÁRIO.	- INSATISFAÇÃO DO CLIENTE
INCERTEZA	- CONTACTA CLIENTE PARA PROGRAMAÇÃO DE FRETE	- REALOCAR O SAL
FREQUENCIA	- A QUALIDADE OFERECIDA, SEJA EM TERMOS DE SEGURANÇA ALIMENTAR E DE ATENDIMENTO AS ESPECIFICIDADES EXIGIDAS.	- INSATISFAÇÃO DO CLIENTE

Fonte: Adaptado de Sales pelo autor (2018)

Os custos *ex ante* e *ex post*, de acordo com Sales (2016), derivam do compromisso que a indústria salineira assume na relação com seus clientes. Nesse vínculo a organização propõe compromisso, qualidade e desempenho. Ou seja, uma forma de fidelizar os clientes, já que os mesmos compram seus produtos a bastante tempo. Pois a relação de

parceria entre a empresa e clientes geram custos de transação, e os mesmo se relacionam tanto com pressupostos comportamentais tanto com atributos de transação.

2.4.1 Custos *ex ante*

Williamson (1993), descreve que os custos *ex ante* são aqueles que estão ligados ao início das transações contratuais, ou seja, são custos referentes à obtenção de informações, tanto para elaboração e negociação de contrato, como para salvaguarda contratual.

Arbage (2004, p. 55) demonstra alguns exemplos do que é custo *ex ante* como: custos relacionados com a formalização da transação, custos de localização de clientes e fornecedores, custos relacionados com o processo de negociação, custos relacionados ao estabelecimento de salvaguardas necessárias a todo e qualquer acordo, custos para ensinar a produzir o que necessita.

Os custos de transação *ex ante* se referem aos custos relacionados a busca de informações dentro da própria economia, em que os interessados se lançam na economia a procura das informações necessárias para tentar diminuir os efeitos ligados aos pressupostos comportamentais como aos atributos de transação (ARBAGE, 2004).

2.4.2 Custos *ex post*

Williamson (1993) descreve que os custos *ex post* são aqueles custos ligados aos ajustes necessários para a continuação das transações contratuais. Sendo que os custos *ex post* decorrem da ausência de informações que se fazem necessárias a uma transação ou devido a contingências. Os quais podem ser identificados durante a execução de uma transação ou mesmo surgir uma vez estando já concluída.

Arbage (2004, p. 55) demonstra alguns exemplos do que é custo *ex post* como: custos relacionados à má adaptação das transações ao acordo, custos das negociações em que se incorrem quando há esforços para corrigir o estabelecido, custos associados ao estabelecimento e manutenção das estruturas de governança, custos de manutenção dos compromissos estabelecidos formal ou informalmente.

Williamson (1985, p. 21) exemplifica alguns custos *ex post* que podem incorrer das relações contratuais, como: os custos incorridos da falta de alinhamento do acordo, custos de barganha incorridos para corrigir distorções após o acordo, custos de configuração e funcionamento das estruturas de governança para solucionar possíveis disputas, custos de efetivação de uma união segura.

Para Arbage (2004), os custos *ex post* são aqueles custos assumidos para manter os propósitos firmes dos contratos; é o meio de realização da manutenção contratual; onde se busca corrigir desvios, em que ambos os envolvidos possam ter benefícios, o que aumenta a frequência nos contratos, diminuindo as incertezas e por conseguinte custo de transação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo do presente estudo voltou-se para a identificação dos elementos influenciadores que auxiliam os agentes transacionais nas suas diversas formas de negociações; pois se trata de variáveis que impulsionam o comportamento dos agentes e que a análise desses elementos contribui com a decisão de comprar ou produzir. Assim, a pesquisa foi realizada em um instituto de ensino superior e técnico no estado do Ceará e teve como base fundamental a teoria do custo de transação econômica.

Para tanto, utilizou-se uma abordagem qualitativa que se evidencia por meio de um estudo de caso. Para convalidar os dados, aplicou-se a entrevista e análise documental; cuja a estratégia se deu por meio da pesquisa descritiva e exploratória.

Assim, primeiramente encaminhou-se uma carta convite em que demonstrou-se os interesses da presente pesquisa e a contribuição que a mesma traria para a própria

empresa. Como resposta agendou-se por telefone uma visita a organização em atendimento aos procedimentos da própria entidade, para que se pudesse ter um conhecimento pré inicial. Consequentemente, explicou-se detalhadamente os objetivos do estudo e então marcou-se a data para a entrevista conforme apêndice.

Na data acertada, o entrevistado recebeu o pesquisador para a concretização da entrevista, a qual teve duração de duas horas aproximadamente, em que cada pergunta foi feita de forma individual e respondida de forma espontânea, na qual observou-se o interesse demonstrado pelo entrevistado em colaboração com o propósito da pesquisa.

A organização está localizada na região do vale do Jaguaribe, Ceará, cuja acessibilidade facilitou o interesse na escolha do objeto de estudo; sendo que nem o gestor, nem a instituição foram identificados a pedido do mesmo.

A entrevista realizada foi gravada com o próprio entrevistado e teve um recorte transversal; cuja a coleta de dados da amostra populacional consistiu na obtenção dos dados de uma só vez (MALHOTRA, 2012). Logo mais, os dados coletados na entrevista foram transportados para o Atlas TI 6.5 para organização das informações e assim ajudar na análise dos mesmos.

Utilizou-se código para identificar a unidade de análise e então elaborar as redes para interpretação, cujo os propósitos foi identificar os atributos de transação econômica na empresa objeto de estudo, verificar os pressupostos comportamentais na empresa pesquisada e apontar os custos *ex antes* e *ex post* na empresa estudada; uma vez que a amostra teve como referência os agentes envolvidos.

O mecanismo adotado fez jus a conclusão do atendimento aos objetivos específicos, cujo o propósito foi evidenciá-los a luz do custo de transação e compreender a sua existência nas relações contratuais dos agentes econômicos.

4 ANÁLISE E DISCURSÕES DOS RESULTADOS

A partir do ano de 2013, as instituições de ensino superior, no Brasil, têm apresentado um aumento significativo na oferta de serviços educacionais, conforme dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (INEP, 2013), órgão público que está diretamente ligado às ações de educação no País. As informações divulgadas mostram que as instituições de ensino, que mais evidenciaram esse aumento, foram as da rede do setor privado; o INEP aponta um crescimento da prestação do serviço de 4,5% em relação a 2012. Esse fato é confirmado na análise de resultado do último Censo Educacional realizado em 2013; quando evidenciou uma extensão do número de matrículas, que as instituições receberam. Ao analisar a mesma informação em grupos menores, o fato é mais uma vez comprovado; pois, no Estado do Ceará, 64% das matrículas que foram efetivadas, ocorreram em instituições privadas, o que possibilitou ao Estado a 9ª posição do ranking nacional (INEP, 2013).

O mesmo ocorre com a instituição de ensino, objeto de estudo; que para garantir a sua existência, busca analisar os recursos financeiros para que a mesma se posicione no mercado junto as demais. Esses recursos são avaliados de forma minuciosa, pois se trata de custos essenciais tanto para ofertar seus produtos como também para manutenção dos mesmos. Para só então definir quais serão os acordos contratuais e as formas de manter a continuidade dos mesmos durante a relação que vier a existir entre cliente e empresa.

Assim, é necessário compreender quais são os custos existentes durante essa relação, que de acordo com Williamson (1985), são classificados como custos *ex ante* e *ex post*, ou seja, custos que não podem ser ignorados; já que fatores ligados aos pressupostos comportamentais: racionalidade limitada, comportamento oportunista e atributos de transação: especificidade de ativo, frequência e incerteza são elementos responsáveis pela a existência desses custos.

Logo, a organização, objeto de estudo, atua há mais de cinco anos no ramo de serviços educacionais. Durante toda sua trajetória empresarial, vem ofertando cursos

técnicos, superiores e de formação profissionalizante. Diante das oportunidades ocorridas nesse percurso, a empresa busca expandir seus serviços para cidades vizinhas, já que a organização, na procura de compreender o mercado, visualizou uma carência de profissionais especializados; o que a levou a investir para atender o mercado.

4.1 PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS

4.1.1 RACIONALIDADE LIMITADA

Steingraber et al (2013) conclui que a racionalidade limitada deriva das barreiras cognitivas que são processadas durante o comportamento do indivíduo. O ser humano está cercado de incertezas; além das várias hipóteses que se pode deduzir algo como sendo perfeito ou imperfeito. Para Melo et al (2016), as manobras de cada agente está em verificar as implicações que envolve cada ação, já que os resultados serão obtidos a partir da interação entre os indivíduo; uma vez que entender a racionalidade é compreender os objetivos da tomada de decisão dos agentes quando transacionando. O autor ainda reforça que o comportamento limitado faz com que as opções de escolhas dos agentes sejam as mais satisfatórias diante dos cenários nos quais os mesmo se encontram; já que as escolhas influenciarão nos resultados e permitirão fazer uma provável ponderação acerca das incertezas.

Percebeu-se, na pesquisa, que o gestor para reduzir os efeitos ligados à racionalidade limitada, compara-se a outras empresas do mesmo segmento; a fim de saber a melhor forma de agir. Pois a entidade busca verificar como deve se comportar perante o seu cliente e, assim, estabelecer o melhor relacionamento cliente/empresa. A fim de oferecer serviços de qualidade em atendimento às expectativas dos seus clientes e manter a integridade e a continuidade do relacionamento proposto no contrato firmado, essa equiparação ocorre a partir da contratação de um cliente oculto; sendo que o mesmo fica encarregado de se apresentar a outras instituições como se fosse um possível cliente. Sua função é buscar informações acerca do perfil dos profissionais que atuam como lecionadores nas demais instituições, como também salário pago para os mesmos e quais os valores dos cursos ofertados.

Para que haja um filtro de informações efetivas, a empresa realiza proposta a profissionais de outras instituições, a fim de entender as diversas maneiras de como as outras organizações trabalham. Entretanto, a empresa compreende o serviço de prestação de ensino como um mercado ainda cheio desafios; pois as informações de que a instituição necessita não estão todas disponíveis, o que faz com que haja a procura de elementos informacionais das demais instituições em sites da web e que serão complementadas com o suporte de consultorias empresariais que serão contratada pela própria organização.

Contudo, em atendimento a burocracia existente, para a realização da prestação do serviço, a organização se ver na necessidade de uma consultoria jurídica; pois as exigências burocráticas dos órgãos fiscalizadores não estão tão claras e abertas, o que impossibilita a organização de funcionar de maneira mais transparente, fazendo com que a gestão foque mais atenção no cumprimento de suas metas organizacionais e atenda de forma efetiva o contrato estabelecido na relação firmada.

Assim, ainda que a organização busque equiparação, para que possa estabelecer um relacionamento contratual com seus clientes de maneira igual às demais instituições de ensino, a entidade tenta entender, a cada passo que dar, qual a base de sustentação do mercado, ou seja, os fatores de desenvolvimento da região, população existente, necessidade de profissionais entre outros; pois a mesma ver o cenário econômico no qual está inserida como um mercado em que a maioria dos empreendedores não está seguro acerca dos fatores que o sustenta; uma vez que eles estão visando somente a lucratividade, sem que haja base teórica das informações que fortalecem esse mercado.

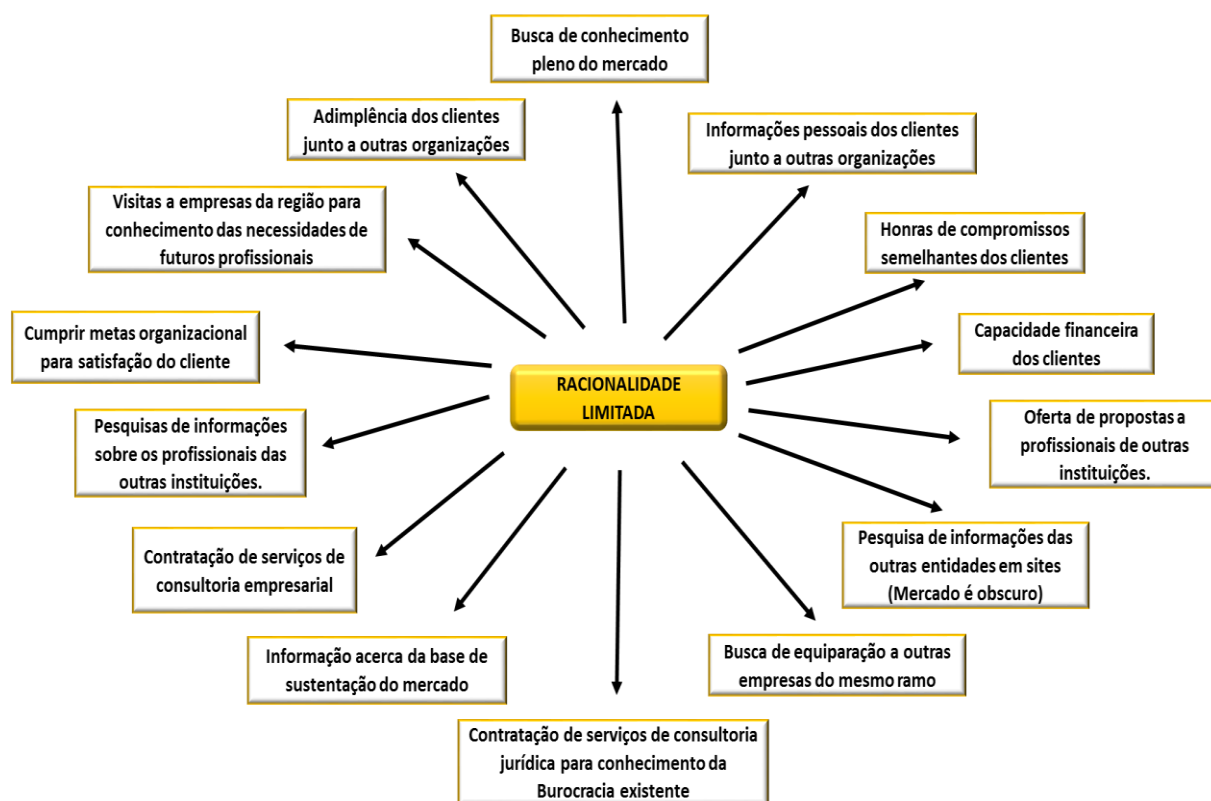
Embora a organização também se prenda ao fator lucratividade e tenha ciência da falta de uma transparência mais efetiva, o gestor busca manter um relacionamento

equilibrado com seus clientes de forma que a mesma possa cumprir os acordos estabelecidos entre ambos; já que devido à falta de sedimentação do mercado e por ser um mercado ainda com bastantes desafios, a empresa busca obter informações sobre a necessidade de futuros profissionais juntamente a empresas de outros ramos da região com a realização de visitas às mesmas para que então possa oferecer cursos relacionados com as necessidades de futuros profissionais; e assim transmitir essas informações e passar credibilidade dos serviços prestados aos clientes.

A instituição realiza pesquisa de informações pessoais acerca dos clientes, para entender o contrato que estabelecerá entre eles, ou seja, por meio de visitas aos seus perfis em rede sociais, em que a organização identifica quais os serviços são mais consumidos, as formas de transação financeira que eles acordam com as outras organizações e a análise da capacidade financeira dos mesmos. Pois a entidade se dispõe a entender se os clientes costumam ser adimplentes e se procuram honrar os compromissos, quando trata de serviços semelhantes junto a outras empresas.

Os pontos ligados a racionalidade limitada na relação cliente/empresa, geraram a seguinte rede esquematizada conforme (Figura 01):

Figura 01: Racionalidade Limitada



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Identificou-se, conforme Figura 01, que todo o percurso adotado pela organização para estabelecer um relacionamento com o cliente, leva a entidade a ter custos *ex ante*, durante o seu processo de busca de informação, a fim de diminuir os efeitos advindos da racionalidade limitada. Pois Leonardi (2015) argumenta que na relação contratual firmada existirá a transferência de bens ou serviços em que a organização desses contratos existirão custos de transação, ou seja, custos *ex ante* por se tratar do início da transação e custos *ex post* para a manutenção e correção de desvios existentes nos contratos.

Pois a organização se prepara antes; para se por perante o cliente. Uma vez que os dados coletados influenciarão nas decisões que estabelecerão o relacionamento cliente/empresa e assim proporcionará aos gestores a perspectiva do alcance de um resultado positivo (GONZAGA, 2015).

Dentro desse caminho percorrido, há muitas falhas cometidas na relação cliente/empresa por falta de experiência e incertezas acerca do mercado e dos próprios clientes; o que gera custos *ex post* para o efetivo cumprimento da prestação dos serviços.

Para Scatolino et al (2018) são custos que se referem ao estágio de execução e ao estágio de encerramento de uma relação contratual, em que se busca entender através de análises as falhas cometidas e os custos que foram originados desde o início do acordo firmado entre os agentes econômicos.

Já que para manter os clientes atualizados e passar credibilidade tanto acerca do serviço como também da necessidade do mercado regional, a entidade se lança mais uma vez ao mercado em busca de informações concretas da necessidade de mão de obra futura. Contudo, Padilha et al (2018) ressalta que as incertezas estão presentes em todas as relações que envolva cliente/empresa; pois os contratos que são firmados entre os agentes econômicos apresentam lacunas que despertam o comportamento oportunista e consequentemente traz custo de transação *ex post*.

4.1.2 COMPORTAMENTO OPORTUNISTA

Para Luzio (2016), o comportamento oportunista está ligado a falta de informações necessárias para o entendimento de como será a própria relação comercial. Entretanto o autor afirma que a mensuração da informação em termos de qualidade e quantidade se torna difícil devido haver assimetria nos dados obtidos, o que contribui para o comportamento oportunista. Assim, Sousa et al (2017) declara que no oportunismo os agentes agem de maneira para satisfazer seus próprios interesses, agindo espontaneamente através de fraudes, trapanças e até não cooperação.

Na pesquisa realizada junto à instituição, o gestor busca entender comportamento oportunista de seus clientes; uma vez que, para a organização, é imprescindível se preocupar com as consequências que as ações oportunista dos mesmos podem trazer.

Assim, como apresentado na figura 02, durante o período da efetivação do processo de inscrição da matrícula, a organização contrata um consultor jurídico para a realização da leitura do contrato juntamente aos clientes; a fim de deixar claro as obrigações e os deveres dos agentes envolvidos.

Como a empresa dispõe de um contrato que favorece o cliente, justamente para que haja a sua efetiva aceitação; essa tática não traz nenhuma salvaguarda para a instituição; pois houve e ainda há várias quebras de contrato por iniciativa do cliente, alegando o desconhecimento de cláusulas não acordadas, e, dessa forma, levando-os a brigas judiciais, cujas ações, os clientes sempre saem vitoriosos; já que o contrato os favorece.

As disputas judiciais enfrentadas pela a instituição levam a empresa a reformular seus contratos, buscando estabelecer cláusulas de manutenção, a cada seis meses, com a ideologia de sempre favorecer o cliente para evitar futuras quebras de contratos. Contudo, mesmo esclarecendo as vantagens estabelecidas para os clientes, as cláusulas de manutenção orientam a quebra de contrato por iniciativa da empresa, quando há um aumento significativo das desistências. Momento esse, que a organização se vê em extrema desvantagens e não encontrando fôlego, para dar continuidade a prestação do serviço.

Para tanto, como forma de evitar o descumprimento do contrato por iniciativa do cliente, quando o mesmo apresenta frequência no curso inferior a setenta por cento e exige que a entidade reponha essas aulas, a organização, cobra taxas extras justamente para que esse cumprimento não aconteça. Pois a entidade primeiramente alerta todos os seus cliente por meio do envio de cartas, e-mails, SMS e lembretes. Uma vez que o não cumprimento do contrato leva a efetivação do trancamento da matrícula do aluno de forma automática.

Assim, como observado abaixo, a Figura 02, mostram os códigos que foram gerados para entendimento do oportunismo durante as relações contratuais.

Figura 02: Comportamento oportunista



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A partir da Figura 02, verifica-se que a instituição idealiza o cliente como o favorecido; ou seja, suas estratégias acarretam aumento de custo *ex post* devido o comportamento oportunista dos clientes. Pois os clientes sempre querem estar em vantagens; mesmo demonstrando a possibilidade do não cumprimento do contrato.

Uma vez que, as quebras de contratos por iniciativas dos mesmos os fazem requerer reparações; e a organização acaba assumindo os danos. Assim pensando na possibilidade de não vir a perder mais clientes a mesma realiza manutenção em suas cláusulas contratuais no próximos contratos para diminuir futuros comportamentos oportunistas.

Entretanto, o favorecimento proporcionado aos clientes, impossibilita a entidade de mensurar com uma maior precisão os custos *ex post* advindos das relações firmadas devido as diversas brigas judiciais que a mesma enfrenta. Assim, Melz e Pasoal (2014), afirmam que existe grande dificuldade para se medir os custos *ex post*. Contudo para Visentinir, et al (2013) pode levar a uma transação de troca de cooperatividade entre ambas as partes por proporcionar transparência no relacionamento cliente/empresa. E fazendo a organização caminhar para o caminho do acerto e diminuir seus custos *ex post* no futuro.

4.2 ATRIBUTOS DE TRANSAÇÃO

4.2.1 ESPECIFICIDADE DE ATIVO

Silva (2013) explica que a decisão por investimento em ativos, está relacionado a grandeza da especificidade do próprio ativo; uma vez que as incertezas ligadas a grau de especificidade podem levar os agentes recuarem em suas decisões de investimento.

Assim, fatores referentes a localização, atributos humanos (físicos e psicológicos), fornecedores exclusivos entre outros, levam os agentes transacionais a análises minuciosas devido ao grau de especificidade apresentado por esse mesmo ativo e os custos de transação a eles relacionados (WILLIAMSON, 1985)

Como a organização pensa em propor serviços de qualidades, a mesma realiza altos investimentos, para atender aos propósitos que serão firmados na relação com os clientes. Para tanto, a mesma dispõe de sede próxima aos clientes, pois, mesmo não possuindo prédio próprio, a empresa investe na locação de instalações públicas, já que a localização

geográfica favorece a procura dos serviços e leva os clientes a firmarem os contratos devidos; uma vez que os produtos estão sendo ofertados próximos aos alunos.

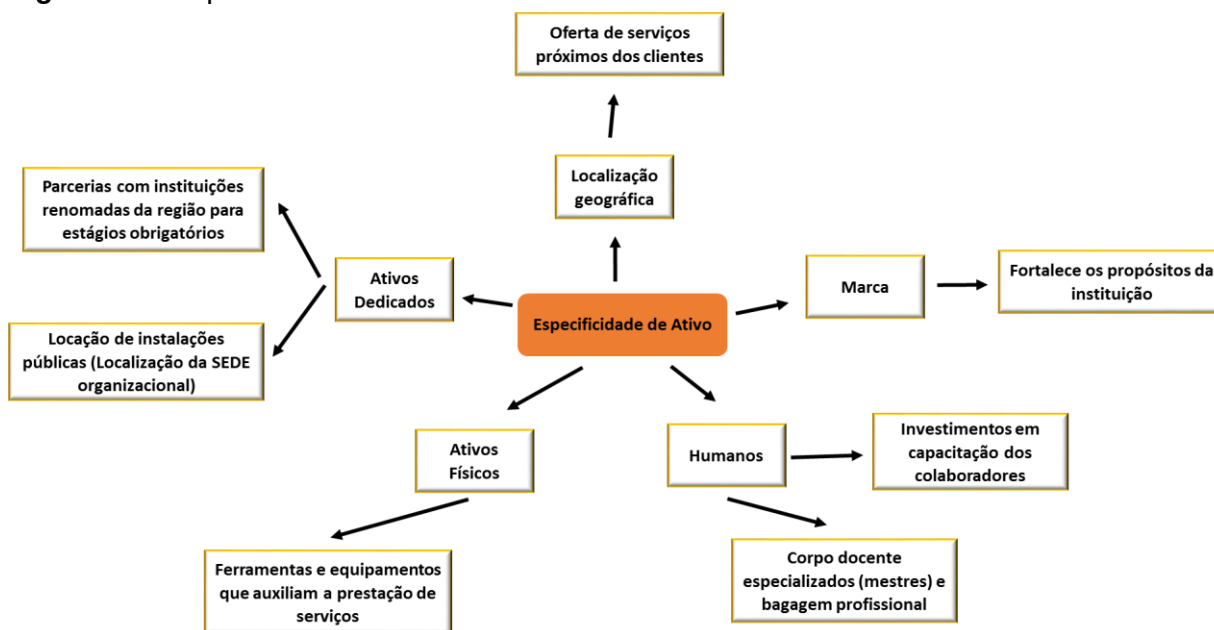
Contudo, a organização sabe o quanto uma relação que envolve cliente/empresa requer investimentos altos. Olhando para esse foco, a entidade realiza investimento em capacitação dos colaboradores; pois os clientes buscam saber da organização o quanto os colaboradores estão capacitados; para, então, concluírem se a empresa terá compromisso em cumprir o prometido. Para a organização isso é um fator bastante positivo, já que é uma forma de enaltecer o fortalecimento que a marca trás para a instituição; uma vez que a preocupação é manter um compromisso firmado até o término. Nessa perspectiva, há a necessidade de investir em um corpo docente especializado.

Assim, o suporte em equipamentos e ferramentas, para auxiliar os docentes, é outro ponto imprescindível para a organização. Apesar de os fornecedores, desses produtos, não se encontrarem próximos a sede da empresa, a entidade opta por bancar os altos custos referentes à logística de entrega, como também ao valor para a aquisição dos mesmos.

Para tanto, outro ponto de investimento, a fim de manter o fortalecimento da relação com os clientes, está na parceria firmada com instituições renomadas da região para a realização dos estágios obrigatórios. Ao firmar essa parceria, a entidade educacional assume o encaminhamento dos alunos, quando necessário for o estágio obrigatório. O que, para a organização, é um dos pontos mais importantes para ajudar a fortalecer os laços que são firmados com o próprio aluno.

A Figura 03 apresenta todos os investimentos que a empresa realiza para propor aos seus clientes os produtos de que eles necessitam. Uma forma de tornar mais forte a relação acordada entre cliente/empresa.

Figura 03 – Especificidade de ativo



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Conforme ilustrado na Figura 03, a organização realiza investimentos em ativos específico justamente para concretizar de forma positiva o cumprimento dos contratos firmados, entre cliente/empresa; sendo que essas atitudes são praticadas de forma coerente e dentro da capacidade produtiva da instituição. Assim, os investimentos realizados em especificidade de ativos requererão um tempo para apresentarem seus retornos; entretanto Martins (2017) afirma que os custos de transação contribuem para uma relação de longo prazo. Pois para o autor, investimentos ligados a especificidade de ativo se refere à intenção de se obter maiores números de contratos.

Embora para a organização, a melhor forma de firmar uma relação cliente/empresa mais duradora é investir naquilo que os clientes esperam, o grau de especificidade de ativo geram custos de transação devido ao alto nível de incerteza quanto à aceitação do produto por parte do cliente.

Contudo, a localização da empresa e a oferta dos produtos mais próximos dos clientes, ajudam os agentes a tomarem suas decisões mais fáceis na hora de optar por esse ativo específico; pois para Thielmann (2013), o valor da especificidade do ativo proporciona uma relação duradoura que diminui as incertezas e consequentemente custo de transação.

4.2.2 FREQUÊNCIA

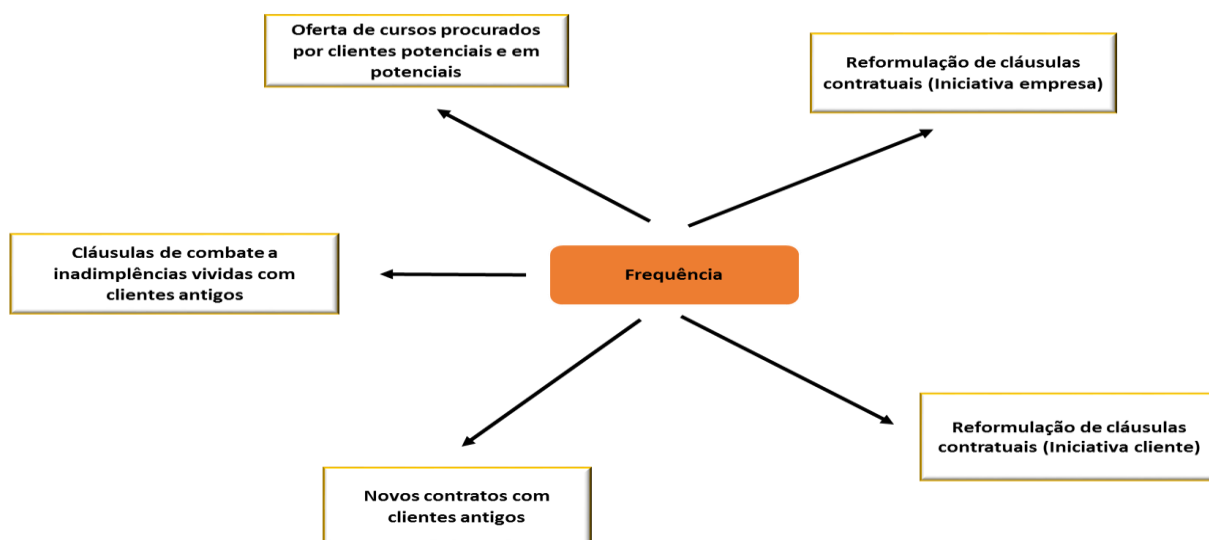
Carvalho et al (2016) explica que a frequência está relacionada a transparência e a comunicação durante as relações cliente/empresa; já que favorece o cumprimento do que foi acordado. Assim a confiança na relação entre os agentes é quem determinará a frequência que poderá ocorrer nos contratos. Sendo que Zanini (2014) afirma que em uma relação que existe confiança, há redução de custos de transação; pois além de diminuir os riscos, proporciona a organização maior acerto em sua tomada de decisão. Uma vez que a frequência está ligada ao mecanismo que conduz maior agilidade e diminuição das dificuldades apresentadas nas transações.

Para tanto, em pesquisa realizada, a organização para mostrar transparência em suas transações econômicas, realiza várias alterações em seus contratos vigentes para que possa conduzir a relação de forma mais tranquila.

Pois a necessidade de a organização e os clientes se sentirem assegurados durante a relação que foi firmada, obriga ambas as partes, cliente/empresa, a agirem pensando no cumprimento da relação estabelecida.

A revisão das cláusulas é realizada com a participação de ambos os envolvidos no contrato. Assim, há também uma remodelagem das cláusulas quando se trata de novos contratos por conta de clientes antigos. Já que a empresa possui certo grau de conhecimento à respeito do clientes, devido a experiência vivida em contratos passados. Pois a procura de novos contratos por conta de clientes antigos ocorre devido a oferta de cursos que propõe continuidade como cursos de pós-graduação e técnico profissionalizante que são de interesse dos clientes e de futuros cliente. A esquematização da frequência relativa aos contratos na organização pesquisada segue abaixo na Figura 04.

Figura 04 – Frequência



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Conforme a Figura 04, a frequência nos contratos tanto por conta de clientes antigos como novos clientes; ocorre por haver a oferta de cursos que proporciona continuidade de cursos realizados anteriormente; como também os equipamentos utilizados para que o serviço seja prestado com qualidade e a mão de obra especializada. Pois a frequência entre cliente/empresa da organização pesquisada está relacionada a parceria entre os mesmos para propor melhorias no contrato e ao grau de especificidade de ativo envolvido na transação; já que a localização geográfica da empresa, os cursos ofertados, os materiais humanos e físicos empregados faz com que essa frequência ocorra por diversas vezes contribuindo com um alto grau de confiança entre as partes.

Sales (2016) ressalta que a frequência é um mecanismo de interação entre as partes envolvidas, que traz um aumento no nível de confiança, diminuindo as incertezas e consequentemente os custos de transação.

Assim, a frequência que ocorre para que haja ajuste entre as partes; se trate de condições interpostas por ambos para que a relação cliente/empresa tenha uma maior relação de confiança e duradoura; e assim diminuir os custos de transação. Pois para Alvarenga, Tolledo e Paulillo (2014), a alta reincidência de se reforçar a relação contratual, diminuirá o oportunismo, justamente devido a reputação de ambas as partes.

4.2.3 INCERTEZA

Junior et al (2016) explica que a incerteza se refere aos vários riscos existentes numa transação que podem levar a situações de inadimplência e fatores naturais. Pois quanto maior for os riscos ligados na transação, maiores serão as incertezas. E consequentemente levando os agentes a terem comportamento oportunistas (WESEEN et al (2014)).

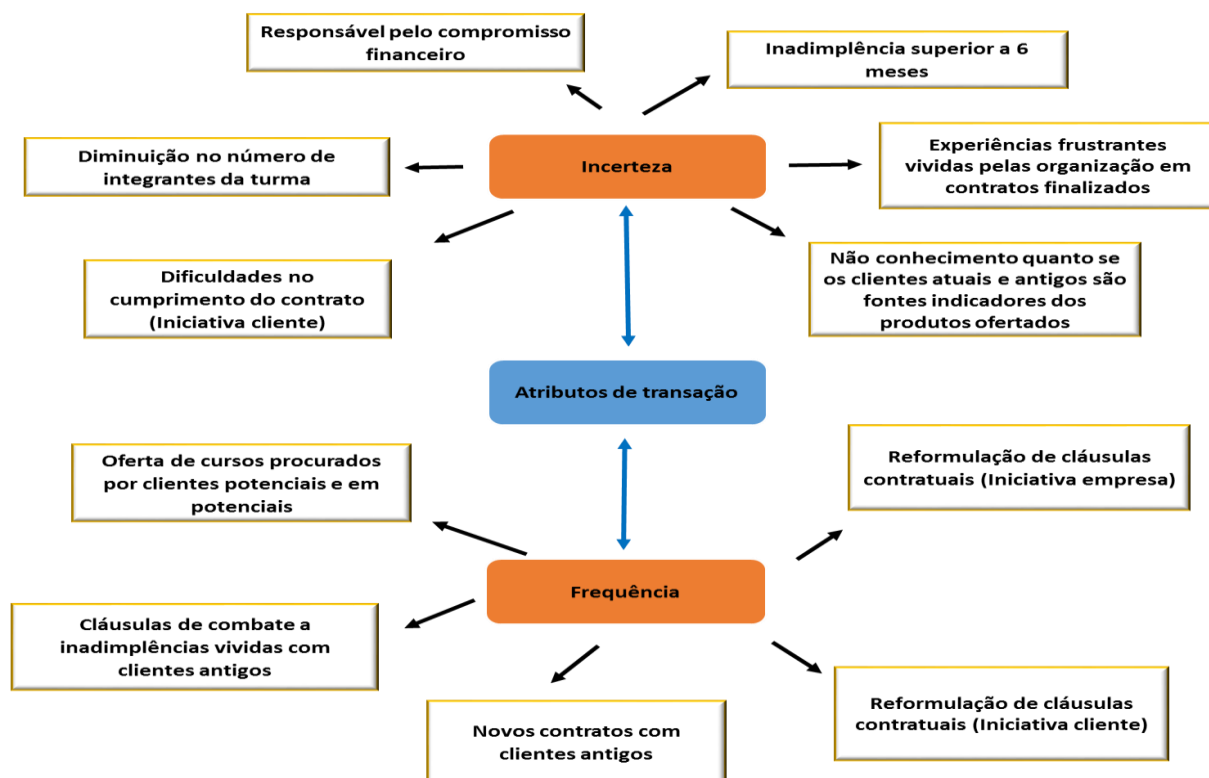
Assim, na pesquisa realizada, a relação contratual que é firmada com os clientes, nem sempre o responsável pelo cumprimento das cláusulas financeiras será o próprio cliente; já que a organização costuma firmar acordos com a participação de fiadores; e isso tem contribuído para um grande aumento de inadimplências.

Em se falar também das dificuldades enfrentadas pelos demais clientes no cumprimento do contrato estabelecido em que acarreta ainda mais o crescimento de inadimplências.

Contudo, a empresa busca mecanismo para combater essas ações; pois quando essas inadimplências são superiores há seis meses, a empresa passa a efetuar o trancamento da matrícula automaticamente. Principalmente porque a relação cliente/empresa não deixa claro para a organização a seriedade dos clientes quanto a imagem e reputação da instituição devido às ações duras que a empresa toma para diminuir os custos de transação advindos das incertezas.

Na figura 05, verifica-se o código que foram gerados para detalhar a esquematização da incerteza na relação cliente/empresa.

Figura 05 – Incertezas



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A Figura 05 mostra que as incertezas que cercam a organização estão presentes em todos os contratos firmados entre cliente/empresa. Pois a entidade sempre busca favorecimentos para os clientes, pensando muito mais em manter a relação firme com os mesmo do que os custos que ela tem que arcar durante essa relação. Pois a entidade que agir de forma ajuda a combater todas as incertezas ao seu redor e assim diminuir custos de transação *ex ante* e *ex post* com as suas ações; já que a empresa busca tomar atitude pensando em se defender do comportamento oportunista dos próprios clientes; pois diminuindo as incertezas faz com que haja aumento da frequência contratual.

4.3 CUSTOS EX ANTE E EX POST

Carvalho et al (2016) explica que os custos de transação, sejam eles custos *ex ante* ou *ex post*, estão relacionado a discrepância existente nas informações obtidas e na falta das mesmas. Pois custos relacionados a salvaguardas contratuais; como também informações necessárias para firmar um relacionamento entre os agentes são classificados como *ex ante*; enquanto que os *ex post* se referem aos ligados a falhas, lacunas, erros e omissões contratuais.

Na Figura 06, visualizamos os custos *ex ante* e *ex post* existente na relação cliente/empresa da organização objeto de estudo.

Figura 06 – Custos *ex ante* e custos *ex post*

CUSTO DE TRANSAÇÃO ECONÔMICA		
PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS	RELAÇÃO CLIENTE / EMPRESA	
	CUSTOS EX ANTE	CUSTOS EX POST
RACIONALIDADE LIMITADA	Visita a empresas da região para conhecimento das necessidades de futuros profissionais Pesquisa de informações sobre os profissionais das outras instituições Contratação de serviço de consultoria empresarial Informações acerca da base de sustentação do mercado Contratação de serviço de consultoria jurídica para conhecimento da burocracia Busca de equiparação a outras empresas do mesmo ramo Pesquisa de informações acerca das outras entidades em sites (mercado obscuro) Busca de conhecimento pelo do mercado Oferta de propostas a profissionais de outras instituições	Cumprir metas organizacionais para satisfação do clientes Busca de informações sobre adimplência dos clientes junto a outras organizações Informações acerca da capacidade financeira dos clientes Informações acerca da honra dos compromissos semelhantes dos clientes
COMPORTAMENTO OPORTUNISTA	Briga judicial Alerta aos clientes sobre o cumprimento do contrato Favorecimento dos clientes em cláusulas contratuais Apresentação dos direitos e deveres de ambas as partes Promessa de reposição de aulas Aviso sobre inadimplência através de sms, email e lembretes	Quebra de contrato (iniciativa cliente) Trancamento de matrícula automática em caso de inadimplência Quebra de contrato (iniciativa empresa) Transferência de clientes para outras instituições
ATRIBUTOS DE TRANSAÇÃO	RELAÇÃO CLIENTE / EMPRESA	
	CUSTOS EX ANTE	CUSTOS EX POST
ESPECIFICIDADE DE ATIVO	Corpo docente especializados (metres) e bagagem profissional Oferta de serviço próximo aos clientes Investimento em capacitação dos colaboradores Parcerias com instituições renomadas da região para estágios obrigatórios Localização de instalações públicas (Sede organizacional) Ferramentas e equipamentos que auxiliam a prestação do serviço	Marca fortalece os propósitos da instituição
FREQUÊNCIA	Baixa oferta de cursos procurados por clientes potenciais e em potenciais Cláusulas de combate a inadimplência vivida com clientes antigos Novos contratos com clientes antigos	Reformulação de cláusulas contratuais (iniciativa cliente) Reformulação de cláusulas contratuais (iniciativa empresa)
INCERTEZA	Informação acerca do responsável pelo compromisso financeiro Diminuição no número de integrantes da turma Dificuldade no cumprimento do contrato (iniciativa cliente) Experiências frustrantes vividas pela organização Inadimplência superior a 6 meses	Insegurança quanto se os clientes atuais e antigos são fontes indicadoras dos produtos ofertados

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A Figura 06 mostra os custos *ex ante* e *ex post* existente na organização pesquisada que são advindos da relação cliente/empresa. Nessa perspectiva, verificou-se que a entidade assume muitos custos de transação que estão relacionados tanto a pressupostos comportamentais, como a atributos de transação. Isso está ligado ao fato de a organização sempre querer favorecer o cliente em todas as formas de relacionamentos, independente de ela ter que assumir altos custos de transação; pois o propósito da mesma é firmar relações duradouras para aumentar os níveis de confiança nos contratos firmados; e assim proporcionar possibilidades de uma maior frequência mesmo tendo que propor alteração para que ambas as partes se favoreçam. Já que Zanine (2014) afirma que uma decisão acertada fortalece a confiança entre os agentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme pesquisa realizada, observou-se que a empresa, objeto de estudo, para produzir e vender seus serviços e manter uma relação firmada e duradoura entre cliente/empresa, a mesma assume muitos custos de transação. Isso ocorre devido à grande falta de experiência que o gestor possui acerca do mercado em que atua; como também o pouco conhecimento dos seus clientes; o que obriga a mesma a elaborar estratégias para atender de forma efetiva os acordos que vêm a firmar nas suas relações contratuais.

Assim, em atendimento aos propósitos sugeridos pela pesquisa, identificou-se os custos *ex ante* e *ex post*, na relação cliente/empresa. Tanto os custos *ex ante* e *ex post* são advindos de pressupostos comportamentais que estão ligados à racionalidade limitada e ao comportamento oportunista, como também aos atributos de transação que se referem à especificidade de ativo, frequência e incerteza.

Através dos resultados apresentados, percebe-se que a organização utiliza-se de muitas informações que a própria busca obter para contornar os efeitos da racionalidade limitada e então proporcionar um acordo duradouro que a empresa espera que seja cumprido por ambas as partes. Entretanto no comportamento oportunista observou-se que ambos envolvidos na relação contratual se utilizam de artifícios para questionar o cumprimento do contrato. E assim forçar uma reformulação para que as cláusulas contratuais possam favorecer e trazer mais segurança a todos.

Assim a pesquisa demonstrou que a empresa assume muitos custos de transação durante toda a vigência das relações firmadas entre cliente/empresa. Mesmo existindo momentos em que se busca melhorias para que a relação dure até que finalize por completo; já que a frequência nesses contratos é pouca devido uma alta relevância em relação às incertezas que rodeiam os contratos firmados.

Uma vez que o presente estudo permitiu averiguar a ocorrência de custos decorrentes das relações contratuais, em uma empresa no ramo de prestação de serviços educacionais, mostrando a relevância dos mesmos na hora de planejar as estratégias para que a entidade possa traçar meios para estabelecer uma relação contratual firme e duradoura. O estudo mostra que através do custo de transação econômica, é possível um entendimento acerca do próprio comportamento da relação, ajudando na análise dos pontos que tanto podem fortalecer a relação como também enfraquecer. Já que o uso de meios para propor alterações traz benefícios para ambas as partes.

Portanto, os custos de transação devem ser analisados de maneira cautelosa; já que as informações obtidas serão utilizadas como instrumentos para se decidir o rumo do contrato, ou seja, são elas que orientarão os gestores no estabelecimento de todas as relações contratuais que a empresa vier firmar com seus clientes. Considerando todos os aspectos relevantes, os diversos meios que poderão ser estabelecidos nos contratos e então propor um acordo entre ambos em que haja possibilidades de remodelagem nas cláusulas contratuais para que haja diminuição nos custos *ex ante* e *ex post*.

REFERÊNCIAS

ARBAGE, A. P. **Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos**: Estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. 2004. 267f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA/UFRGS, 2004.

ARROSI, L. Incomplete contracts and Behavioral Law and Economics **Revista de Direito Privado**, vol. 89/2018, p. 43 – 68, maio. 2018.

ARROW, K. J. The Organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation. In: **The Analysis and evaluation of public expenditure**. Cambridge: Harvard University Press, 1969.

ARROW, K. **The limits of organization**. New York: Norton, 1974.

AUGUSTO, C. A. **Estruturas de governança no setor automotivo no estado do paraná: implicações sob a consideração dos custos de transação, custos de mensuração e recursos estratégicos**. 2015. 432 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

BALESTRIN, A.; ARBAGE, A. P. A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. **RAE-eletr nica**, São Paulo, v. 6, n.1, Art. 7, jan./jul. 2007.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Econ mica New Serie**, v. 4, n. 16, p. 386-405, out/dez. 1937.

CPC. Comit  de Pronunciamentos Contábeis. **Pronunciamento Técnico CPC 08 (R1): Custos de Transação e Pr mio na Emissão de Títulos e Valores Mobiliários**, de 03 de dezembro de 2010. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=39>. Acesso em: 20 jan. 2018.

DEQUECH, D. Bounded rationality, institutions, and uncertainty. **Journal of Economic Issues**, v.35, n.4, p. 911-929, out./dez. 2001.

ESEEN, S.; HOBBS, J. E.; KERR, W. A. Reducing hold-up risks in ethanol supply chains: a transaction cost perspective. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 17, n. 2, p. 83-106, 2014.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F. A.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, Estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

FARINA, E.M.M.Q. Competitividade e coordenação de Sistemas Agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção**. São Paulo, v.6, n.3. São Paulo, 1999.

INEP, **Censo da Educação superior 2013**. Disponível em: http://portal.inep.gov.br/informacao-da-publicacao/-/asset_publisher/6JYIsGMAMkW1/document/id/493780. Acesso em: 09 abr. 2018.

JOHN, G. An empirical examination of some antecedents of opportunism in a marketing channel. **Journal of Marketing Research**, v.21, n.3, p. 278-289, jul./set. 1984.

JUNIOR, O et al. Custos de Transação na Comercialização da Mandioca: o caso dos agricultores familiares do município de Jussara – GO, **Conjuntura Econ mica Goiana**, n.39, p. 17-30, jan. 2016.

KNIGHT, F. H. **Risk, uncertainty and profit**. 5. ed. Washington: Beard Books, 2002.

LUZIO, Eduardo. Custos de Transação e como eles afetam nossas vidas. Disponível em: <https://eduardoluzio.wordpress.com/2016/03/30/o-conceito-de-custo-de-transacao-e-como-ele-afeta-nossas-vidas/>. Acesso em: 03 ago. 2018.

Machado, F. et al. Os institutos jurídicos e os custos de transação - uma abordagem da análise econômica do direito. **Revista Direito e Inovação**, v. 2, n. 2, p. 101-114, jul. 2014.

MELO, T. M.; FUCIDJI, J. R. Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 622-645, jul./set. 2016.

MILLIKEN, F. J. Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 133-143, jan/mar. 1987.

OLIVEIRA, G. R. **Sobre custos de transação e conservação**: uma análise comparativa entre o código florestal brasileiro e o Conservation Easements Americano. 2017. 105 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Econômica do Meio Ambiente) – Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

PESSALI, H. F. **Teoria dos Custos de Transação**: Uma avaliação à luz de diferentes correntes do pensamento econômico. 1998. 155 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico, Setor de Ciências Sociais) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 1998.

SALES, L. B. **Cluster e custo de transação econômica: um estudo de caso**. 2016. 307 f. Tese (Doutorado) – Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2016.

SIMON, H. **Administrative behavior**. 2. ed. New York: Macmillan, 1957.

STEINGRABER, R. et al. A racionalidade limitada de Herbert Simon na Microeconomia. **REVISTA Soc. Bras. Economia Política**, São Paulo, nº 34, p. 123-162, fevereiro 2013.

THIELMANN, R. A Teoria dos Custos de Transação e as Estruturas de Governança: uma Análise do Caso do Setor de Suinocultura no Vale do Rio Piranga – Mg. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Associação Educacional Dom Bosco, 10, 2013, Resende. **Anais eletrônicos...** Resende: AEDB, 2013.

VARGAS, L.C. M. **Economia Institucional**: uma análise sobre os custos de transação no Brasil. 2015. 51 f., Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

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

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

WILLIAMSON, O. E. **Antitrust Economics: Mergers, Contracting and Strategic Behavior**. Oxford: Basil Blackwell, 1987.

WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: the Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, N. 2, p. 269-296, 1991.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics and organization theory. **Oxford Academic**, v. 2, p. 107-156, mai/ago. 1993.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics: an introduction. **Economics Discussion Papers**, n. 3, march 2007. Disponível em: <http://www.economics-ejournal.org/economics/discussionpapers/2007-3>. Acesso em: 20 jan. 2018.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições**. 1995. 241f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização Ética: um Ensaio sobre Comportamento e Estrutura das Organizações, **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 2, Mai./Ago. 2002.
