



Economia de Empresas

(RAD 1610)

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira

Nível de *empowerment*

Onde estamos?

- Introdução;
- O comportamento segundo economistas;
- Mercados, organizações e o papel do conhecimento;
- Demanda;
- Estrutura de mercado;
- Precificação com poder de mercado;
- Economia da estratégia: Teoria dos Jogos;
- Conflito de incentivos e contratos
- Arquitetura organizacional;
- Poder de decisões: o nível de *empowerment*;
- Poder de decisões: “empacotando” tarefas nos cargos;
- Atraindo e retendo empregados qualificados;
- Incentivos por compensações;
- Avaliação individual de desempenho;
- Avaliação de desempenho divisional;
- Integração vertical e terceirização;
- Liderança: motivando mudanças nas organizações;
- Ambiente econômico da empresa;
- Ética e arquitetura organizacional;
- Arquitetura organizacional e o processo de inovação competitiva.

Bibliografia da aula

Obrigatória

- BRICKLEY J. A. SMITH C. W. e ZIMMERMAN J. L., cap. 12

Objetivos da aula

- Discutir o papel do *poder de decisão* na arquitetura organizacional;
- Discutir centralização e descentralização;
- Analisar ganhos e perdas com determinados níveis de centralização para cada tipo de empresa;
- Relacionar *empowerment* com desenhos de cargos.

O nível de *empowerment*


- Quando falamos em centralização das decisões, em geral, as pessoas pensam em..
 - depotismo;
 - decisões arbitrárias;
 - decisões de má qualidade;
 - incompetência
 - etc.

Será?

Kawamoto, CEO da Honda (1991)

“NÓS COLOCÁVAMOS AS PESSOAS DA PESQUISA, VENDAS E PRODUÇÃO TODAS JUNTAS E TODO MUNDO DIZIA, ‘ISSO NÃO’, ‘AQUILO NÃO’. CONVERSÁVAMOS, MAS NÃO HAVIA ACORDO. O PLANEJAMENTO DE PRODUÇÃO ESTAVA COM A AGENDA APERTADA, MAS TINHAMOS OUTRA DISCUSSÃO, OUTRO ESTUDO E MAIS PREPARAÇÃO. FINALMENTE A DECISÃO VINHA MESES DEPOIS.”

Mas não foi sempre assim....



**ALGUMAS QUESTÕES
SURGEM COM OS
RESULTADOS DA HONDA
E DE OUTRAS EMPRESAS**

Poder de decisões

- Alterar a delegação do poder de decisão tem realmente um impacto importante na produtividade e no valor da empresa?
- Quais fatores afetam a alocação ótima de poder de decisões na empresa?
- Quando é melhor delegar o poder de decisões para uma equipe de funcionários ao invés de funcionários em separado?

Designando tarefas e poder de decisão

- O processo de produção envolve um conjunto de tarefas “empacotadas” em cada um dos cargos de trabalho;
- **Dimensões do cargo**
 - **Variedade das tarefas**
Poucas ou muitas
 - **Autoridade para decisões**
Limitadas ou amplas

Dimensões do desenho de cargo





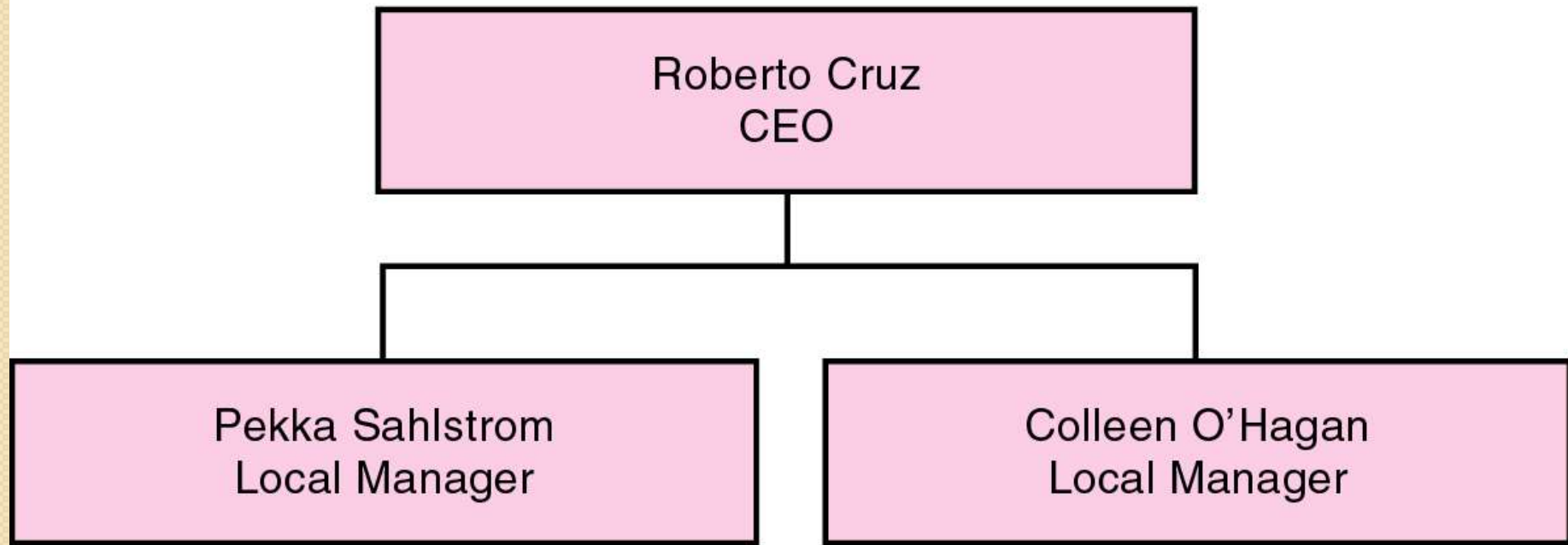
EXEMPLO: CONCESSIONÁRIA AUTOMART

Automart

- **Venda de carros em duas cidades;**
- **Administração:**
 - **CEO**
 - **2 gerentes locais**
- **Item principal de decisão: preços;**
- **A permissão para precificação aumenta a autoridade de decisão e vice-versa;**
- **Centralização/Descentralização: em qual nível hierárquico será colocado o poder de decisões de precificação?**

Estrutura organizacional da Automart

AutoMart Company



Centralização X Descentralização

Benefícios da descentralização

- **Uso efetivo do conhecimento local**
 - **gostos e preferências locais;**
 - **sensibilidade de preços individualizado;**
 - **pode reduzir os custos de transferência e processamento das informações;**
 - **processo decisório mais rápido para mudanças de preços (sem necessidade de pedir permissão).**

Centralização X Descentralização

Benefícios da descentralização

- Preservar o uso do tempo dos administradores:
 - **alta administração foca na estratégia.**
- Treinamento e motivação para gerentes locais.
 - **a descentralização permite treinamento de pessoal para reposição em níveis superiores da administração.**

Centralização X Descentralização

Custos da descentralização

- Problemas de incentivos
 - **aumenta a possibilidade de problemas agente-principal (*agency problems*);**
 - **controle efetivo pode ser dispendioso.**

Centralização X Descentralização


Custos da descentralização

- Custos de coordenação
 - ignorar interações (ex: no AutoMart, se as cidades fossem próximas poderia haver uma interação indesejável)
 - desperdícios (pesquisa de mercado em mercados similares);
 - etc.

Centralização X Descentralização

Custos da descentralização

- Uso menos efetivo de informações centralizadas
 - a alta administração pode ter informações relevantes para a precificação;
 - a alta administração tem uma visão mais ampla, baseada em diversas localidades;
 - economias de escala.



ILUSTRANDO OS TRADE-OFFS: MODELO SIMPLIFICADO CENTRALIZAÇÃO X DESCENTRALIZAÇÃO

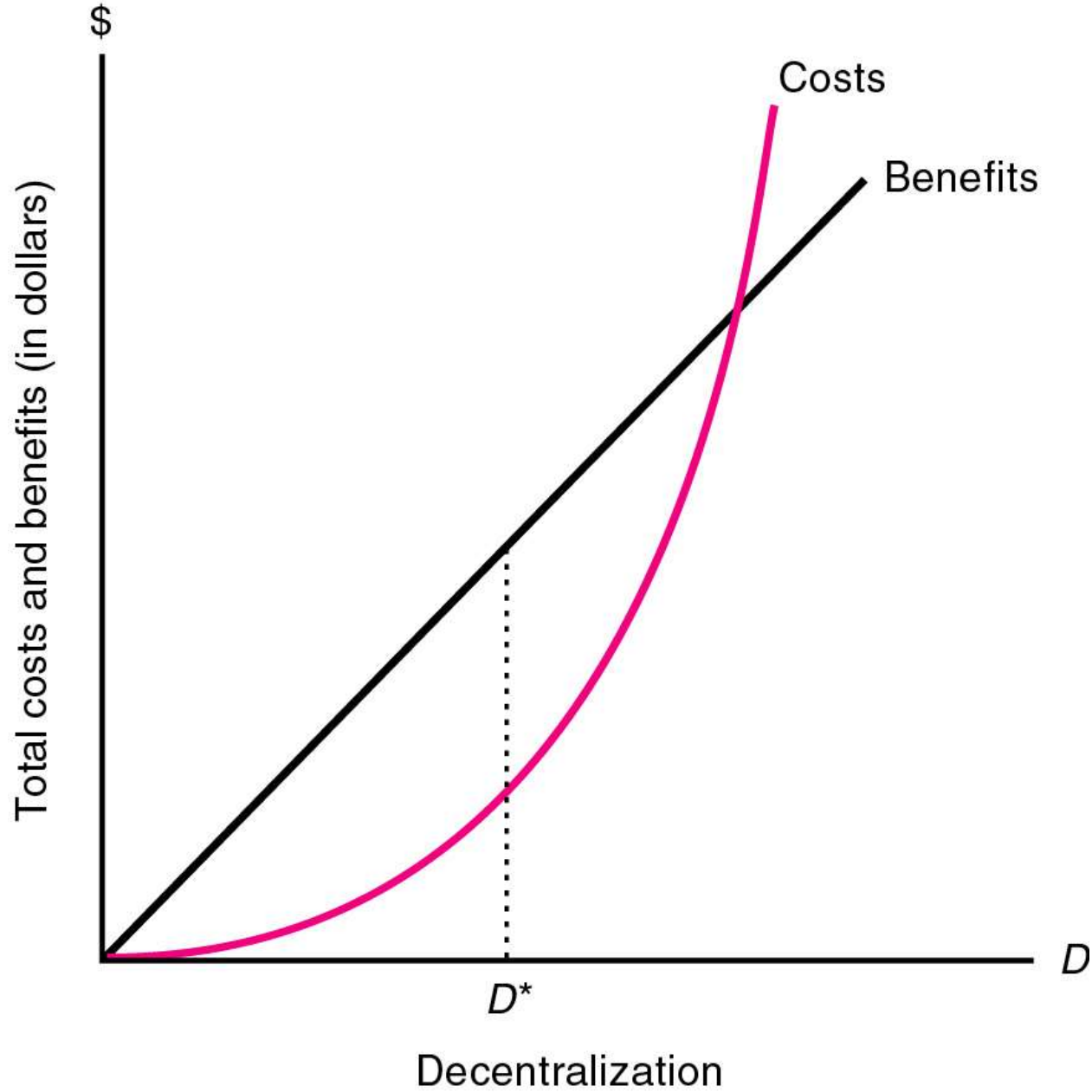
Trade-offs

- Benefícios = $B \times D$
- Onde
 - B = constante positiva
 - D = nível de descentralização
 - Quando $B = 0$, todas as decisões são centralizadas
 - Descentralização: aumentos em faixas de 5% em relação ao preço.

Trade-offs

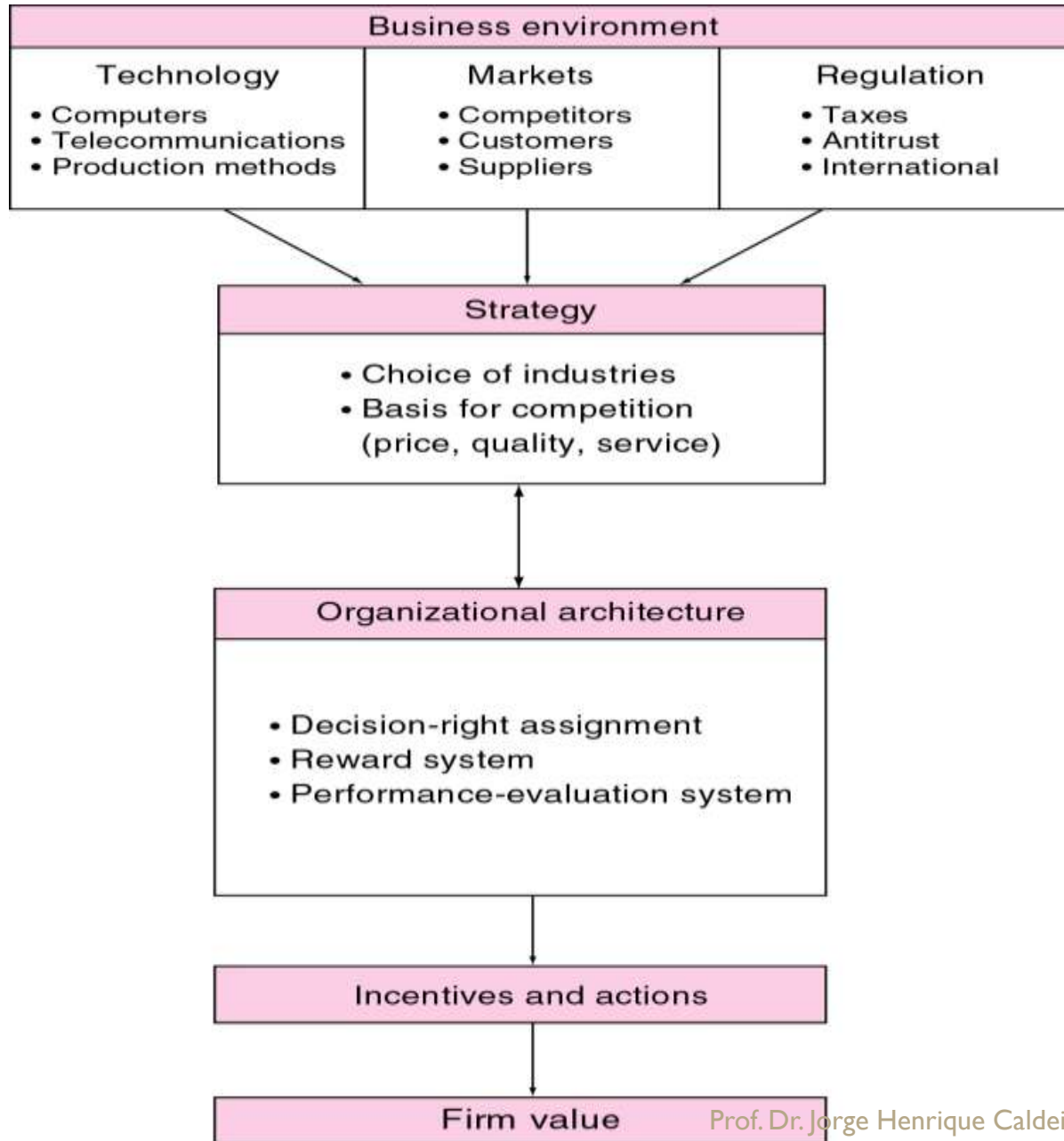
- Custos = $(A \times D) + (C \times D^2)$
- Onde
 - A (Agency Problems) e C (Coordenação) são constantes positivas
 - AD = custos relacionados a problemas de incentivos
 - CD = custos de coordenação/informações

Descentralização otimizada





EMPOWERMENT EM DIFERENTES EMPRESAS



Ambiente de negócios e e benefícios do empowerment

Centralizado

Descentralizado

Estabilidade do
ambiente



Ambiente de negócios e e benefícios do empowerment

Descentralizado

Centralizado

Amplitude
do mercado



Ambiente de negócios e e benefícios do empowerment

Descentralizado

Centralizado

Variedade de
produtos



Ambiente de negócios e e benefícios do empowerment

Centralizado

Descentralizado



Foco em produtos
de baixo custo

Premium

Ambiente de negócios e e benefícios do empowerment

Integração vertical



Descentralizado

Centralizado

Ambiente de negócios e e benefícios do empowerment

Necessidade de
coordenação na empresa



Centralizado

Descentralizado

Ambiente de negócios e e benefícios do empowerment

Descentralizado

Centralizado

Custos de transferência
de informações





TENDÊNCIA RECENTE: DESCENTRALIZAÇÃO

Tendência de descentralização e tecnologia

- Esta na moda a descentralização, mas muitas vezes é ilógico;
- Ambiente tecnológico:
 - **Inovações tecnológicas e mudanças;**
 - **Custos menores de monitoramento;**
 - **Estes custos, porém, em alguns mercados leva à centralização (vide o Wal-Mart);**
 - **Facilitou a comunicação entre alta administração e chão de fábrica (mídia gerência mais enxuta).**



DELEGAÇÃO LATERAL DE PODER DE DECISÕES

Delegação lateral



MOTOROLA

- **Equipes autogeridas**
- **Contratam e demitem seus colegas de trabalho;**
- **Ajudam a selecionar seus supervisores;**
- **Programam seu próprio trabalho.**

Empowerment

Centralizado



Descentralizado

Poder de decisão para equipes

- Equipes: equipes, comitês, força-tarefa etc;
- Principais motivações:
 - **administrar atividades (+permanente, formado por pessoas de áreas diferentes);**
 - **desenvolver produtos (+permanente / chão de fábrica);**
 - **recomendar ações (+temporário).**

Benefícios da tomada de decisão em grupo

- Melhora no uso de conhecimentos específicos dispersos;
- Maior comprometimento e aceitação
 - **redução da assimetria de informações;**
 - **menor receio de quem será afetado pelas decisões porque estas vieram de grupos com interesses semelhantes;**
 - **maior incentivo para implementação bem-sucedida (porque afetará a reputação).**

Custos da tomada de decisão em grupo

- **Problemas relacionados a ações coletivas:**
 - decisões mais lentas;
 - decisões nem sempre eficientes e racionais;
 - sujeita a manipulações e influências políticas
- **Free-rider**



SEPARANDO O PODER DE DECISÕES EM FASES

Administração e controle das decisões

- Até agora assumimos que um funcionário tem ou não tem poder de decisão;
- Existe também a possibilidade de descentralizar alguns aspectos da decisão e manter outros num nível hierárquico maior;
- Esta descentralização traz custos, portanto pode ser inviabilizado para pequenas empresas.

Administração e controle das decisões

- Administração das decisões

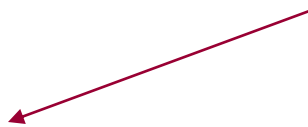
- Controle das decisões

- Iniciação

- Ratificação

- Implementação

- Monitoramento



Custos de Influência

- Funcionários têm incentivos em *influenciar* as decisões empresariais;
- A atividade de **influenciar** pode ter como consequência **custos**;
 - tempo longe do trabalho
 - atividades disfuncionais

Economia de Empresas (RAD 1610)

próxima aula...

Obrigatória

BRICKLEY J.A., SMITH C.W. e ZIMMERMAN J. L.,
Managerial economics and organizational architecture.
IRWIN. EUA, 1997, cap. 13

(Decision rights: bundling tasks into jobs and subunits)