Aonde estamos?

- Parte 1
  - Fundamentos racionais da Economia aplicados à Gestão.
- Parte 2
  - Pausa na racionalidade. Inserindo a discussão da emoção nas decisões e da irracionalidade (ou aparente irracionalidade)
- Parte 3
  - Retomando a racionalidade. Arquitetura organizacional e Economia da Estratégia.

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira

Termo econômico

- Payoff

  = RETORNO ESPERADO

A perspectiva econômica

- **Como os recursos são alocados entre usos diferentes que competem entre si?**
  - na sociedade
  - na empresa

- **Como as pessoas tomam decisões?**
  - Economia de empresas, na essência, proporciona uma teoria para explicações de como as pessoas tomam decisões;
  - o papel dos incentivos;
  - conflito de incentivos e comportamento oportunista.

Afirmação...

- ***Um funcionário comum é motivado a fazer um bom trabalho que melhora sua auto-estima. A melhor maneira de aumentar os resultados dos funcionários é mostrar que você confia neles e delega autoridade e responsabilidades.***

Pergunta:
Você sempre confia em...

- Mecânicos de automóveis?
- Vendedores?
- Corretores de ações?
- Políticos?

Resposta: não!!!

- **Porque muitos deles agem pensando nos próprios interesses...e não no seus interesses!**
- **...ou seja, seu PAYOFF.**

(não confunda com ganância)

Questão

- *Por que este princípio geral aos funcionários dentro de uma empresa?*

VOTING GAME

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira

Voting Game

- Coloque seu nome e vote "0" ou "1";
- O voto é confidencial, somente será divulgado na forma agregada;
- Serão feitas 3 rodadas de votação;
- É permito conversar sobre a votação;
- De acordo com a quantidade de zeros, os votos receberão um *payoff* (tanto os que votaram 0 ou 1);

Voting Game: conclusões

- **O que este jogo indicou sobre o comportamento humano?**

  As pessoas agem em seu próprio interesse!

Voting Game: conclusões

- **Como podemos relacionar este jogo com organizações reais?**

  - ***Interesse próprio pode resultar em falta de cooperação e diminuição do valor de uma empresa.***

  - ***A economia de empresas busca afetar os comportamentos e o valor das empresas.***

Voting Game: resolvendo o problema

- **Como vocês, como uma turma, resolveriam este problema de ações coletivas?**

  Duas possibilidades (entre muitas):

  1º ***Todos os ganhos poderiam ser colocados num fundo e seriam divididos igualmente depois.***

  2º ***Mudar o Poder de Decisões no grupo: uma pessoa teria o direito de coletar todos os votos na classe e seria remunerada com base no payoff total.***

Economia de Empresas

O QUE É ARQUITETURA ORGANIZACIONAL NA ECONOMIA DE EMPRESAS?

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira

Economia de Empresas: Arquitetura Organizacional

Aspectos críticos da estruturação de uma empresa:

- A delegação do poder de decisões na empresa;
- Os métodos de recompensas individuais;
- A estrutura de sistemas para avaliar o desempenho dos funcionários e das unidades de negócio.

Arquitetura Organizacional: As três pernas da cadeira

Poder de decisões

Avaliação de desempenho

Recompensas

Arquitetura Organizacional: As três pernas da cadeira

P Poder de decisões

A Avaliação de desempenho

R Recompensas

A análise econômica

- **A teoria econômica é a base para explicar como as pessoas tomam decisões e fazem escolhas.**
- **É fundamental que os administradores antecipem possíveis reações de seus clientes, funcionários e fornecedores aos seus incentivos, evitando resultados não-desejáveis.**
- **Caso não faça isso: estes agentes econômicos poderão "jogar" com o sistema de incentivos criado pela empresa.**

Exemplo de um incentivo e seu resultado

- **Qual um possível resultado se uma empresa farmacêutica vincula gratificações salariais de um CEO com resultados (Lucro Antes do Imposto de Renda)?**
- **Observação: este CEO é um renomado executivo do mercado, mas se aposentará daqui a dois anos.**

Soluções?

*** GRATIFICAÇÕES EM AÇÕES;**

*** SUCESSÃO PROGRESSIVA ENTRE CEO'S.**

Sistema de Incentivos numa empresa de software

- Um administrador numa empresa de software queria achar e resolver *bugs* de seus programas mais rapidamente.
- Resolveu criar um plano de incentivos chamado Quality Assurance no qual cada funcionário ganharia US$20,00 por *bug* que achasse?
- Qual o resultado esperado?

The Wall Street Journal

Sistema de Incentivos numa empresa de software

- Como os próprios funcionários que deveriam achar os *bugs* os criavam, a resposta ao plano foi:

- ***ELES COMEÇARAM A CRIAR MAIS BUGS!!!***
- ***O PLANO FOI CANCELADO DEPOIS DE 1 SEMANA;***
- ***UM DOS FUNCIONÁRIOS GANHOU US$1.700,00 COM O PROGRAMA (achou 85 bugs).***

A perspectiva econômica

Pós-graduação em Administração de Organizações

Merrill Lynch

Touro da Merrill Lynch, NYC

Merrill Lynch

- Maior corretora dos E.U.A em 2008;
- Entre os dez maiores bancos dos E.U.A;
- Atua como banco de investimentos;
- Empregados: mais de 40.000;
- Ativos: US$163 bilhões;
- Possui escritórios no mundo inteiro, inclusive no Brasil.

Voltando ao tópico anterior...

- **Você confia no seu corretor?**

ou melhor...

Você confiaria num corretor da Merrill Lynch naquela época?

Escândalo na Merrill Lynch

- Recomendações: comprar, manter ou vender...
- E-mail's internos descobertos numa investigação mostraram que **sistematicamente** os analistas (maioria) da Merrill Lynch recomendavam **compra** de ações que eles avaliam como "lixo", "porcaria" etc.

Escândalo na Merrill Lynch Resultado...

- **A Merrill Lynch, após acordo com a Procuradoria do Estado de Nova York concordou em pagar US$100 milhões de multa e fazer uma retratação pública;**
- **Imagem danificada;**
- **Perda de clientes;**
- **Queda do valor da empresa.**

Pergunta:

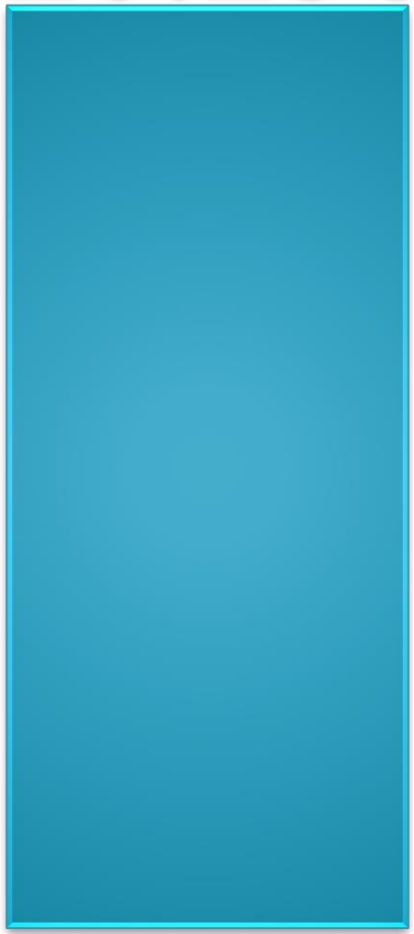
SERÁ QUE ESTE É UM CASO ISOLADO?

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira

Wall Street naquele ano...

- **De 26.451 recomendações de analistas:**

26.238 Comprar



213 Vender

Pesquisa da UCLA/Stanford

- 40.000 recomendações de 213 corretoras;
- Ações mais recomendadas

Retorno médio = - 31%

- Ações menos recomendadas

Retorno médio = + 49%

AS DECISÕES NA ADMINISTRAÇÃO SÃO AFETADAS PELO COMPORTAMENTO HUMANO E A TEORIA ECONÔMICA AUXILIA NA COMPREENSÃO DESTE COMPORTAMENTO.

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira

O comportamento humano

- Qual deve ser a atitude da administração para incentivar a honestidade dos analistas?
- O exemplo da Merrill Lynch ilustra um questão: o que será decidido depende de como a alta administração vê a motivação e sua reação/resposta em um modelo.

COMPORTAMENTO ECONÔMICO: UMA VISÃO GERAL

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira

Comportamento Econômico

Recursos limitados

X

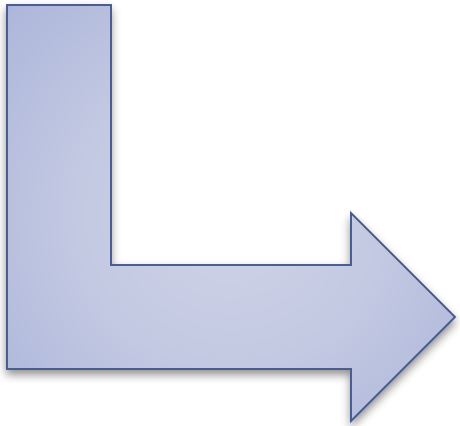
Desejos ilimitados

Comportamento Econômico

Recursos limitados

X

Desejos ilimitados



Se todos no planeta resolvessem se tornar monges tibetanos, estaríamos no paraíso!

A natureza da escolha econômica

- A alocação de um recurso realmente escasso: seu tempo!
- Como você aloca as 24 horas de um dia?
- **Manutenção própria/família/casa**
- **Estudando**
- **Trabalhando**
- **Outros**
- **O que poderia fazer você mudar a alocação em cada um?**

Jamais me levanto
da cama por menos
de US$10.000,00.
Linda Evangelista
SUPERMODEL

Escolha econômica

- **A análise econômica é baseada na noção que as pessoas colocam prioridades para os seus desejos e escolhem suas opções entre as alternativas disponíveis.**
- **Parâmetro para análise: preço.**

Receita Marginal e Benefício Marginal

- Receita Marginal: variação na receita resultante do aumento da produção de uma unidade a mais;
- Benefício marginal: benefício adicional associado a uma decisão.

Custo Marginal

- Variação nos custos resultante do aumento da produção de uma unidade a mais;
- Custo Marginal (Economia de Empresas): custo adicional associado a uma decisão.

Pensamento marginal

- Siga em frente na decisão de agir se os ***benefícios marginais*** superarem os custos marginais;
- Benefícios e custos que precederam a decisão são ***águas passadas*** e, portanto, serão irrelevantes para a decisão.

Felicidade dos países (2018)

1º
- Finlândia

13º
- Porto Rico

28º
- Brasil

FERRAMENTAS GRÁFICAS DA TEORIA ECONÔMICA E SUA APLICAÇÃO NOS NEGÓCIOS (CASO MERRILL LYNCH)

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira

O que diz a teoria econômica: objetivos pessoais

- O modelo econômico do comportamento mostra que as pessoas adquirem bens que aumentam sua felicidade pessoal, dado suas restrições;
- Bens
  - **Padrões = comida, roupas, serviços, carros etc.**
  - **Menos tangíveis = amor, amizade, caridade etc.**
- Felicidade pessoal = utilidade

Análise gráfica
Modelos simplificados da realidade

- Objetivo desejado: maximização da utilidade;

  UTILIDADE = f (Alimentos, Roupas)

- Curvas de indiferença;

- Restrições orçamentárias.

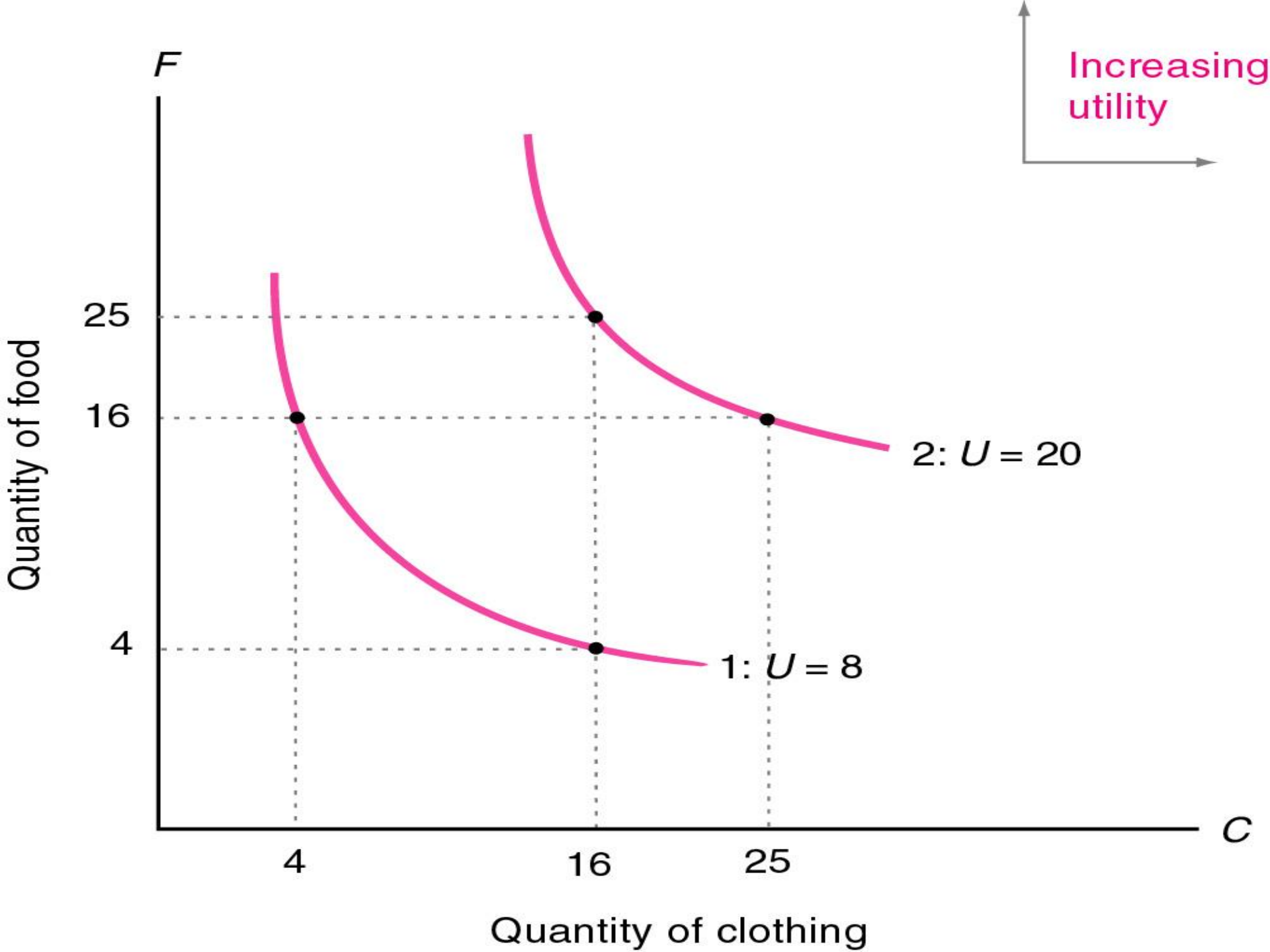
Curvas de indiferenças

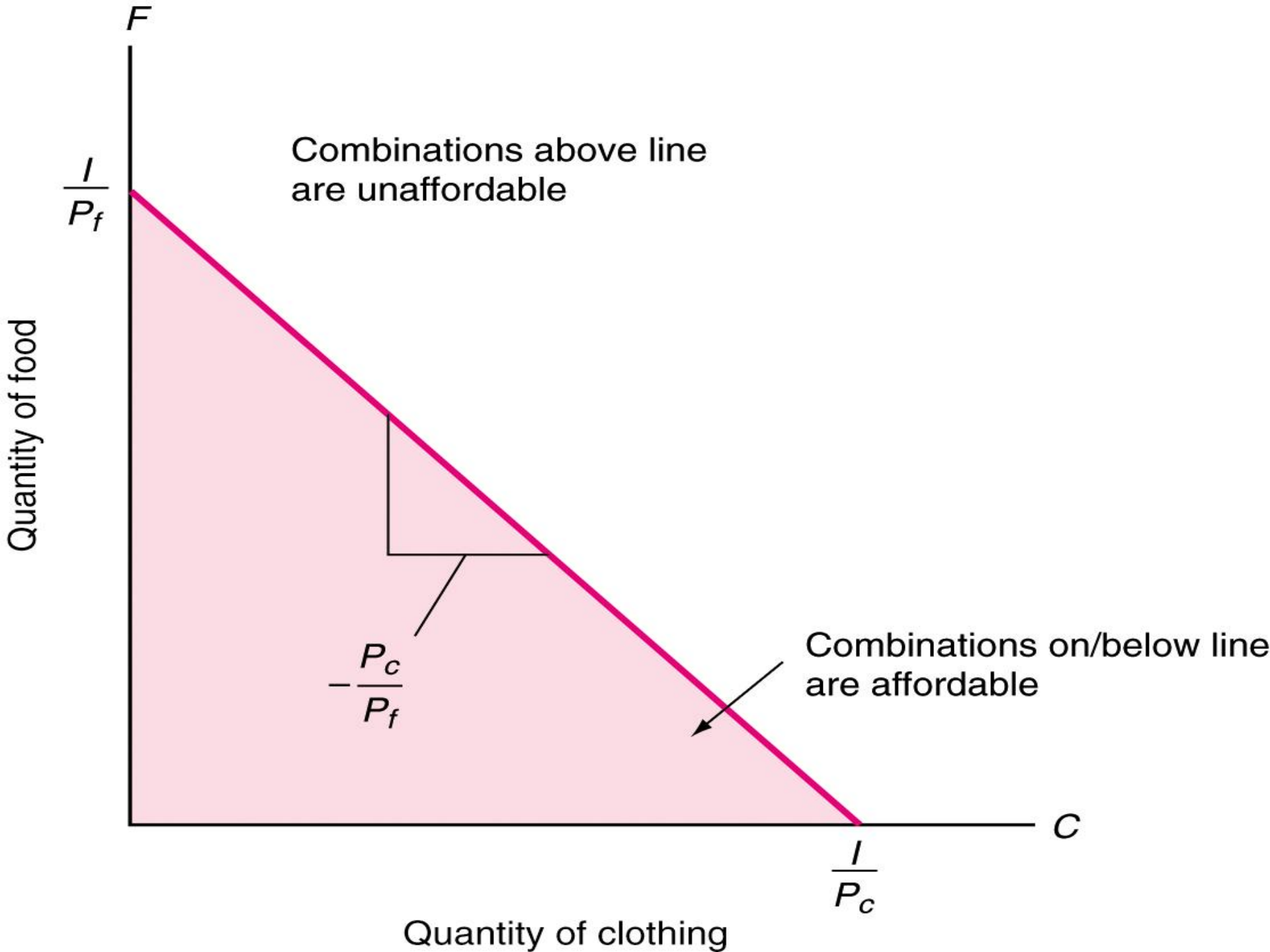
- Uma curva de indiferença representa todas as combinações de cestas de mercado que proporcionam o mesmo nível de satisfação a uma pessoa.

Função de Utilidade

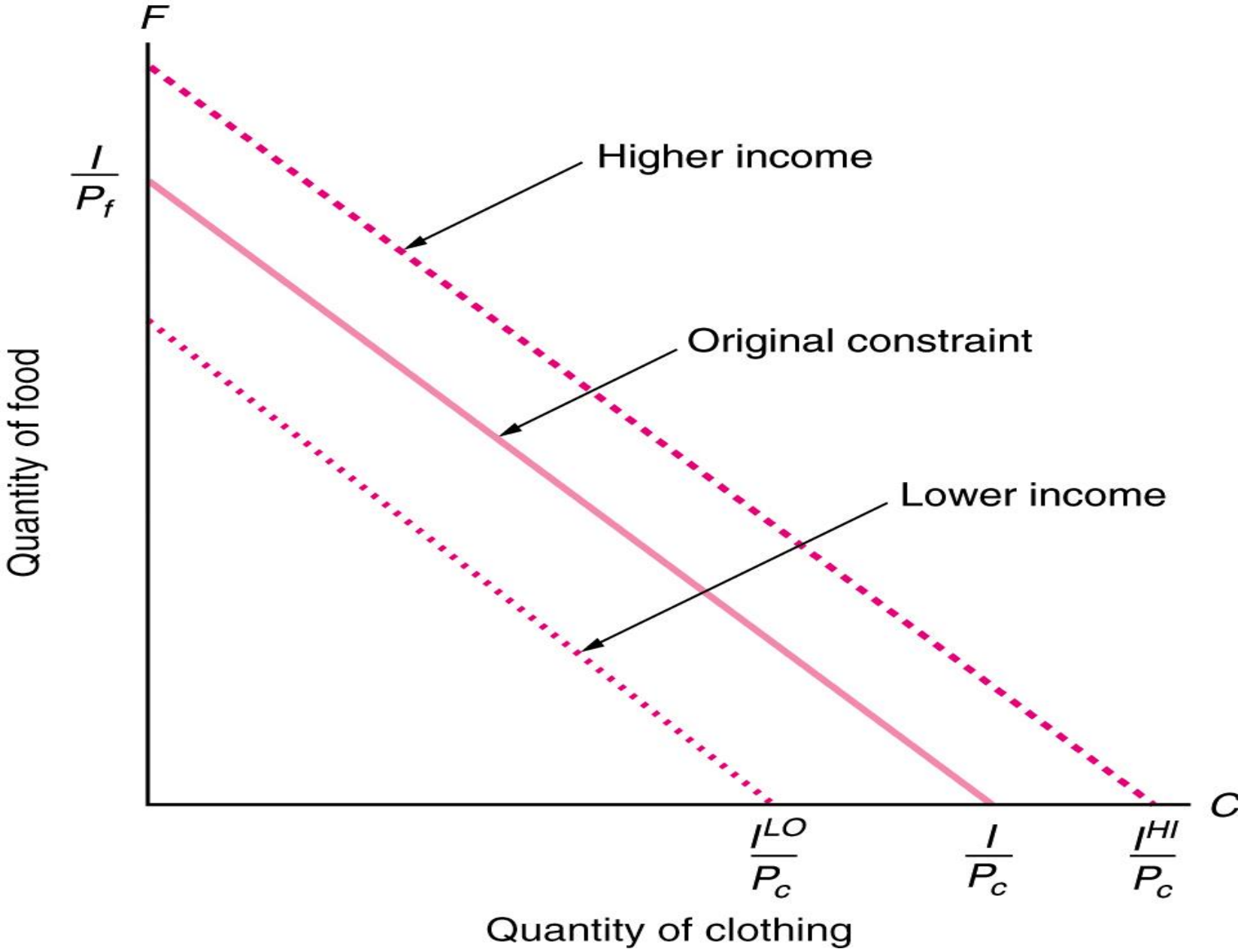
\+ \+

Utilidade = F (Alimento, Roupa)

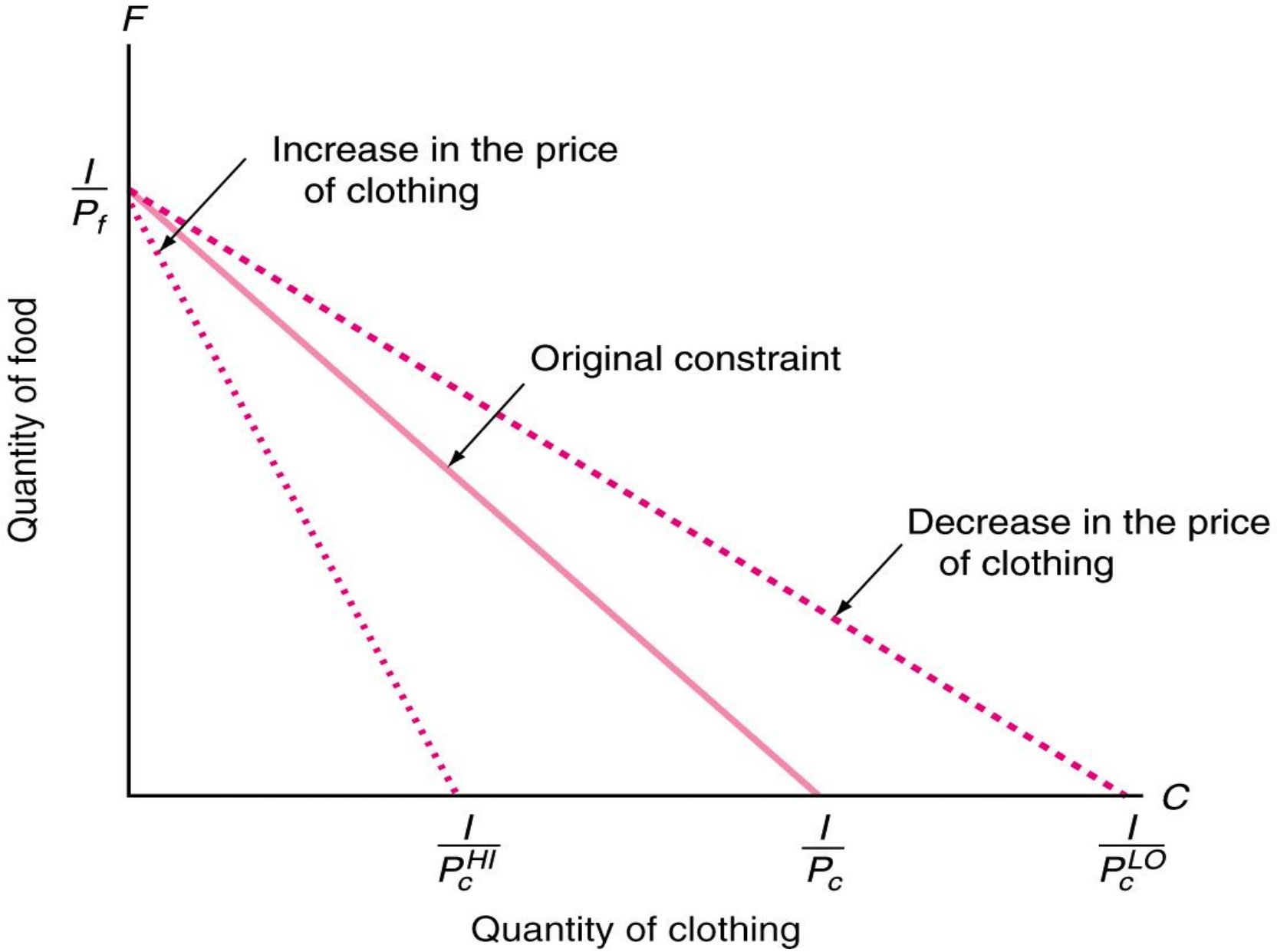

F
Increasing utility
25
16
4
Quantity of food
2: U = 20
1: U = 8
C
4
16
25
Quantity of clothing


F
$\frac{I}{P_f}$
Combinations above line are unaffordable
Quantity of food
$-\frac{P_c}{P_f}$
Combinations on/below line are affordable
C
$\frac{I}{P_c}$
Quantity of clothing

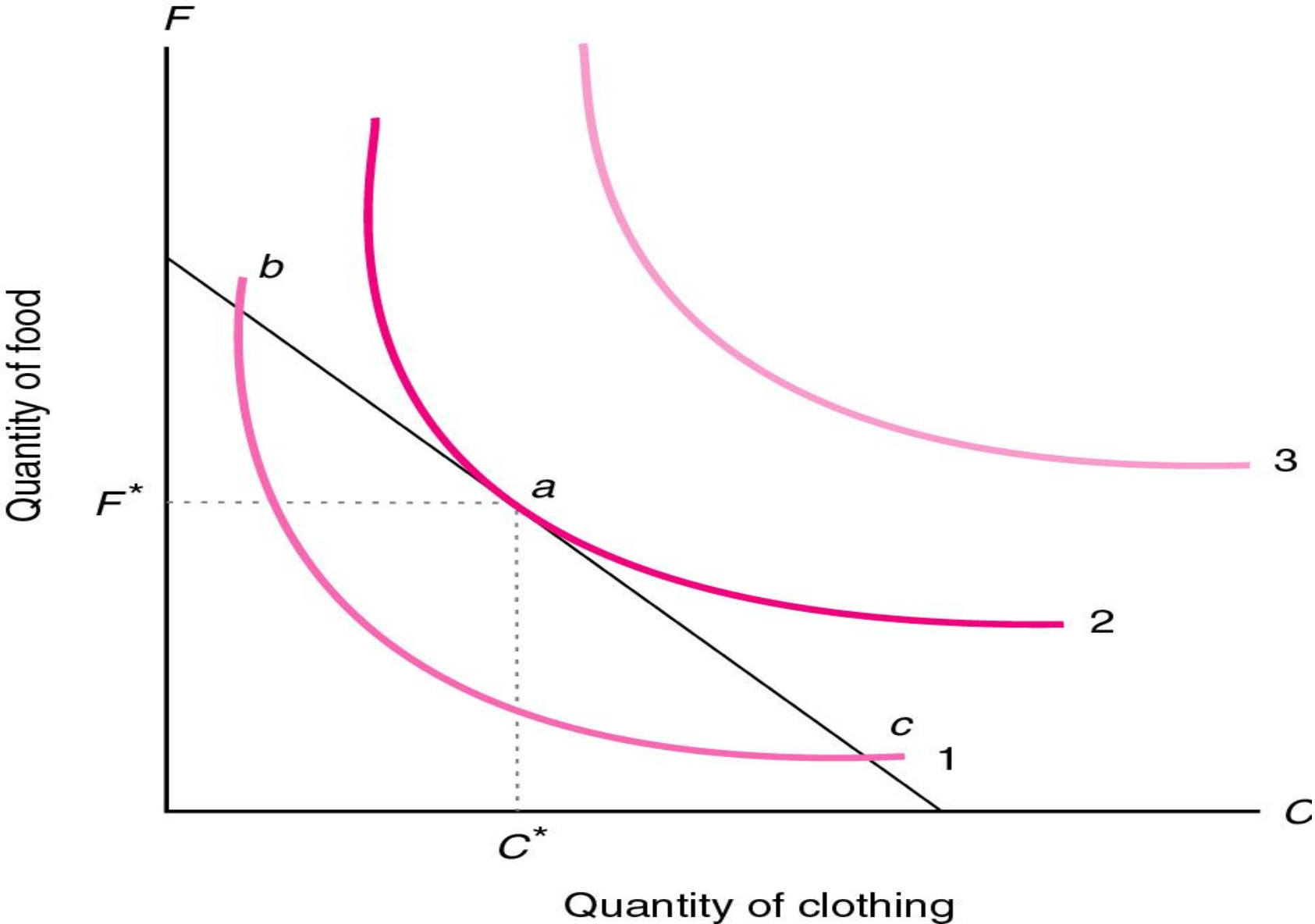
Mudando a restrição orçamentária



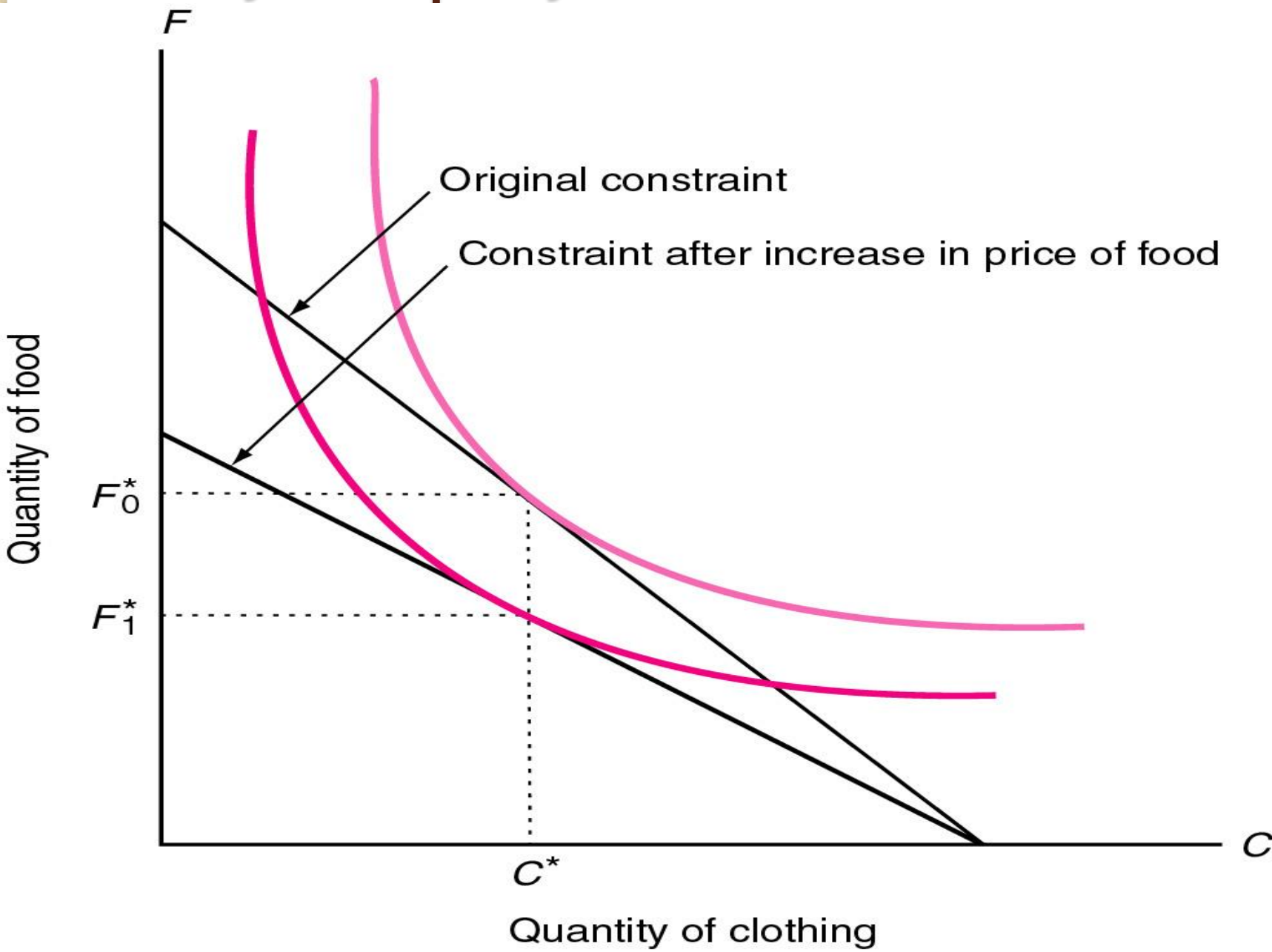
Mudando o preço



Combinando a curva de indiferença com a restrição orçamentária



Mudança no preço da comida



VOLTANDO AO CASO DA MERRILL LYNCH

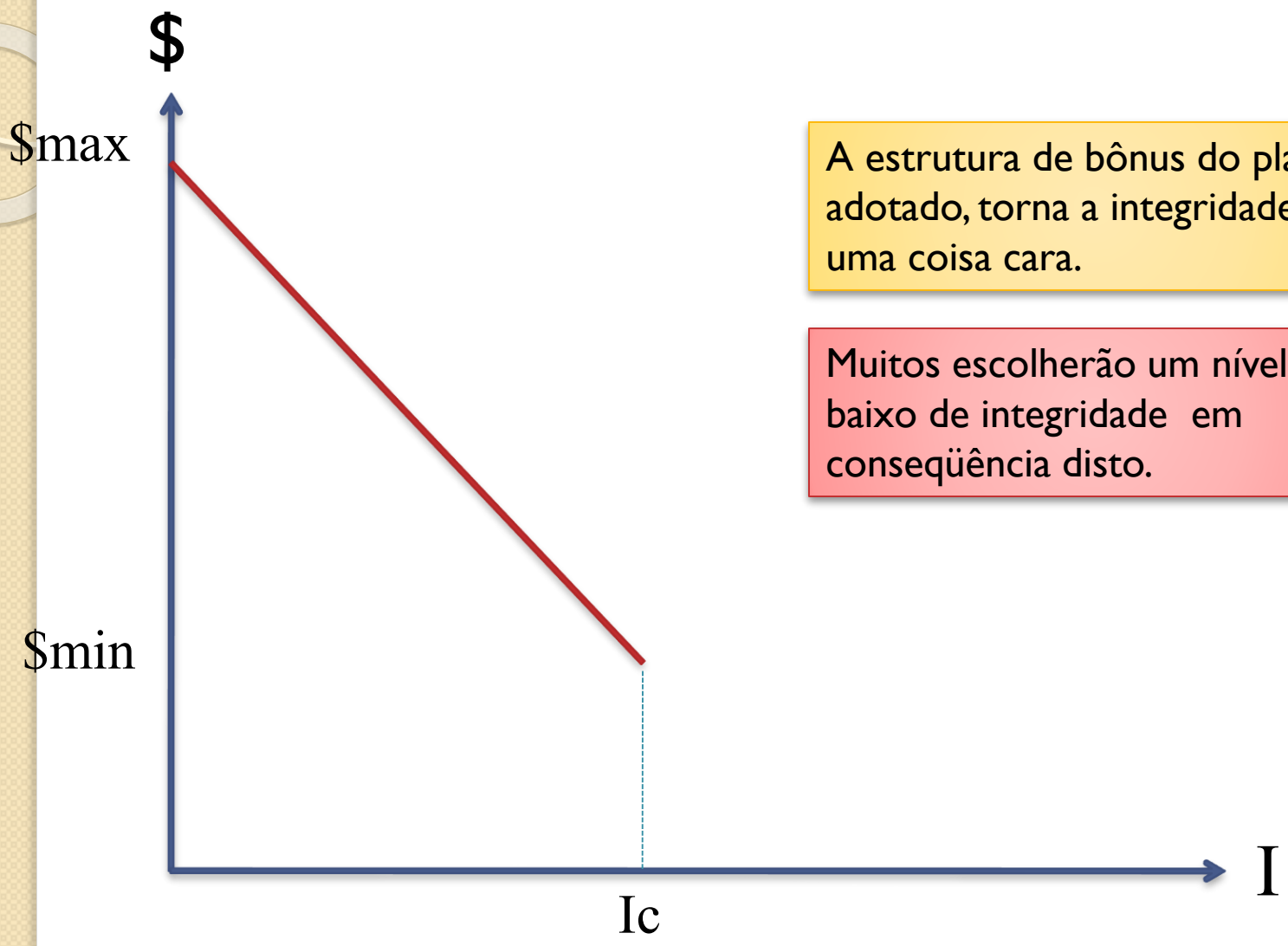
Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira

Função de Utilidade na Merrill Lynch

\+ \+

Utilidade = F (Dinheiro, Integridade)

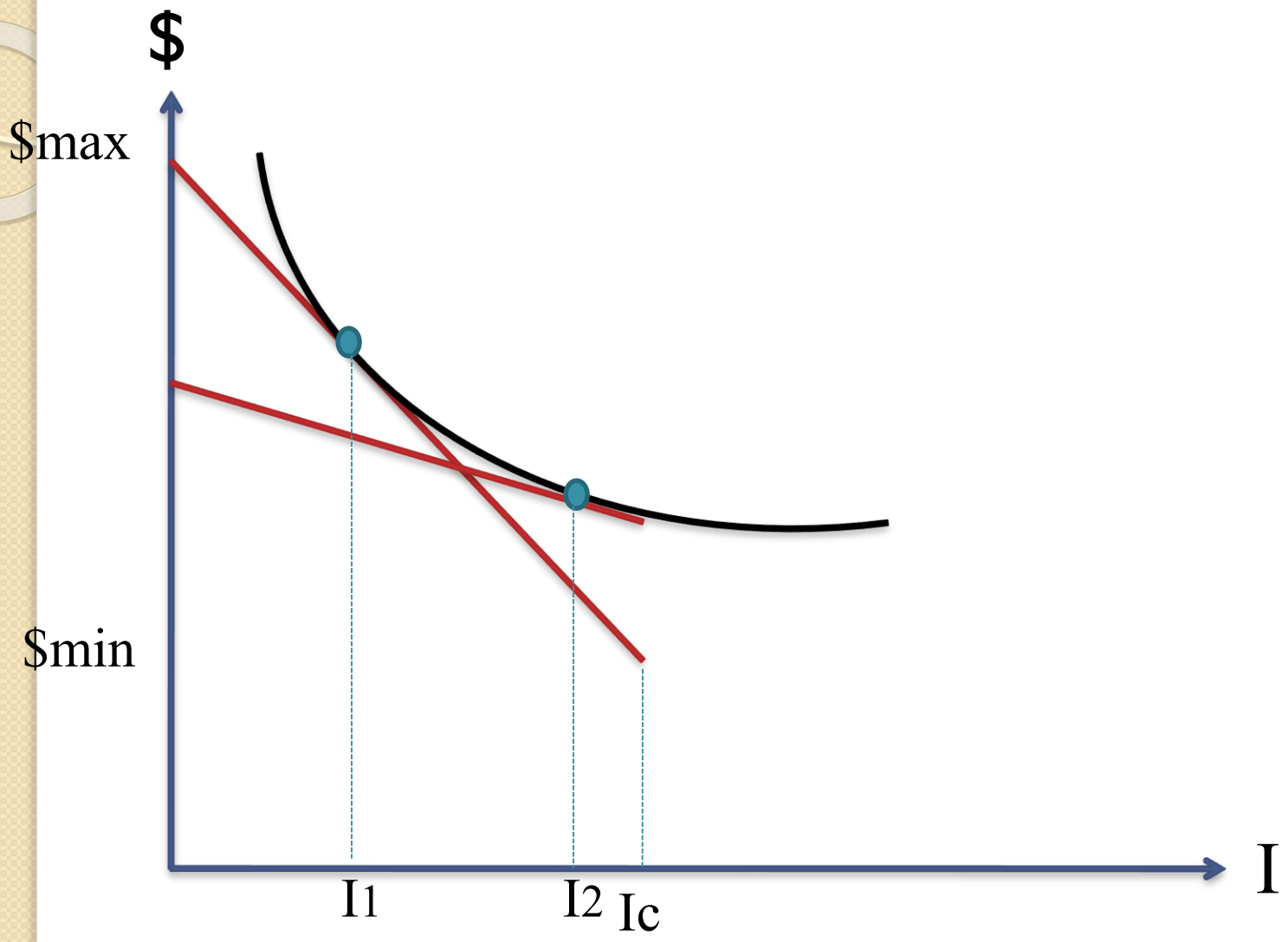
Função de Utilidade na Merrill Lynch



A estrutura de bônus do plano adotado, torna a integridade uma coisa cara.

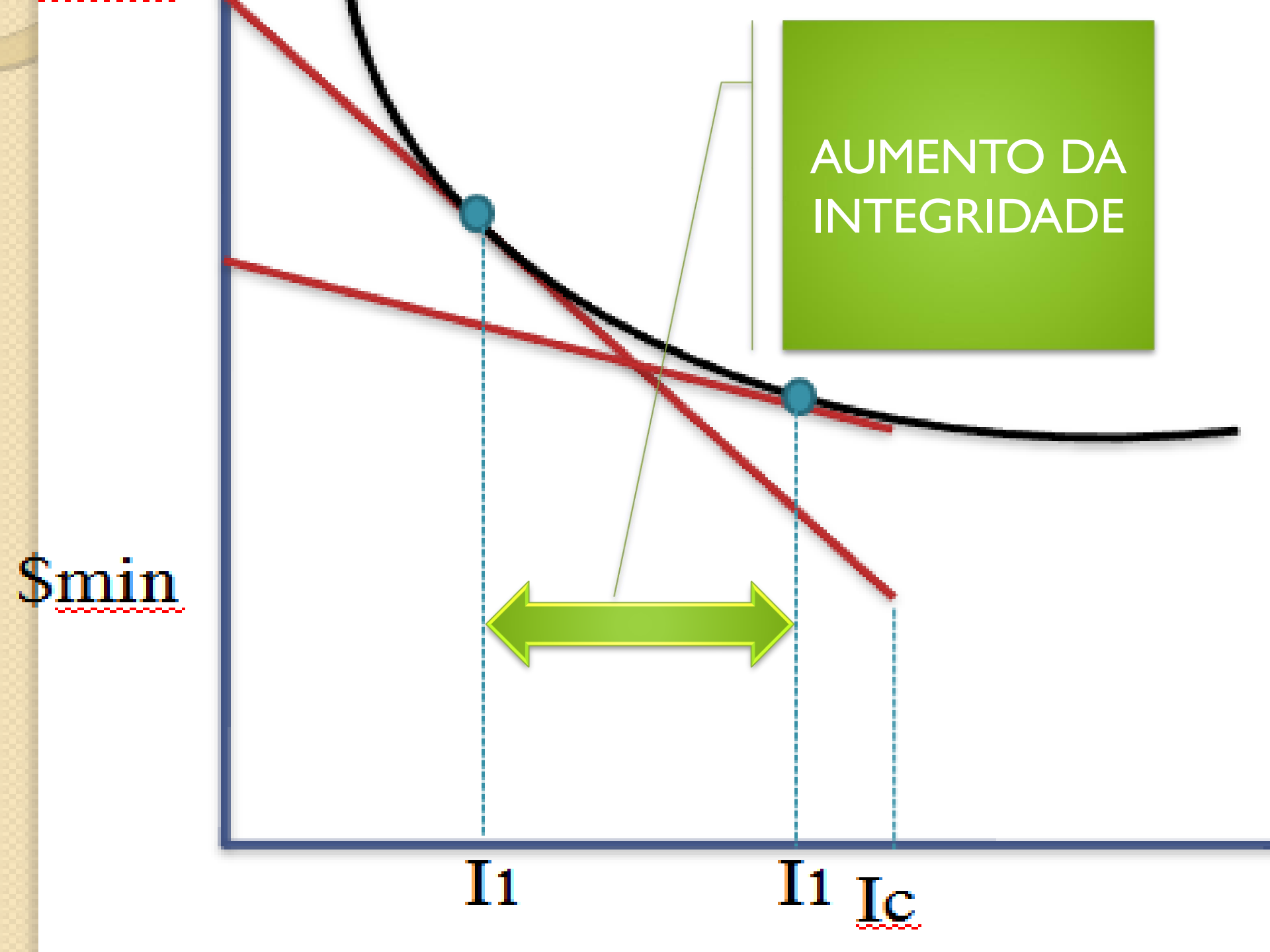
Muitos escolherão um nível baixo de integridade em conseqüência disto.

Alterando a Função de Utilidade



Renda (em US$)

Qtd de integridade


AUMENTO DA INTEGRIDADE
$min
I1
I1
Ic

Honestidade e recompensa na Lincoln Electric Company

- **Líder mundial em equipamentos de soldagem;**
- **Famosa por ter programas de incentivos fortemente voltados à produção;**
- **Resolveu expandir este programa para o pessoal de escritório (instalando um contador de digitação nos computadores);**
- **Resultado: forte incentivo à desonestidade. Digitações de teclas sem relação com o trabalho.**

Economia de Empresas

MODELO ECONÔMICO X OUTROS MODELOS

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira

MODELO ONLY-MONEY-MATTERS

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira

Modelo econômico do comportamento
X
Modelo Only-money-matters

- Não é a mesma coisa!

Somente dinheiro importa?

- Não!
- O Modelo Econômico é baseado em *trade-offs*;
- As pessoas têm uma ampla gama de interesses, que vão muito além do dinheiro;
- Só que dinheiro ou ausência dele é a medida-padrão para grande parcela desses interesses.

Only-money-matters

- Conclusão para a Merrill Lynch:

Os funcionários estavam recebendo relativamente pouco, por isso não fizeram seu trabalho direito.

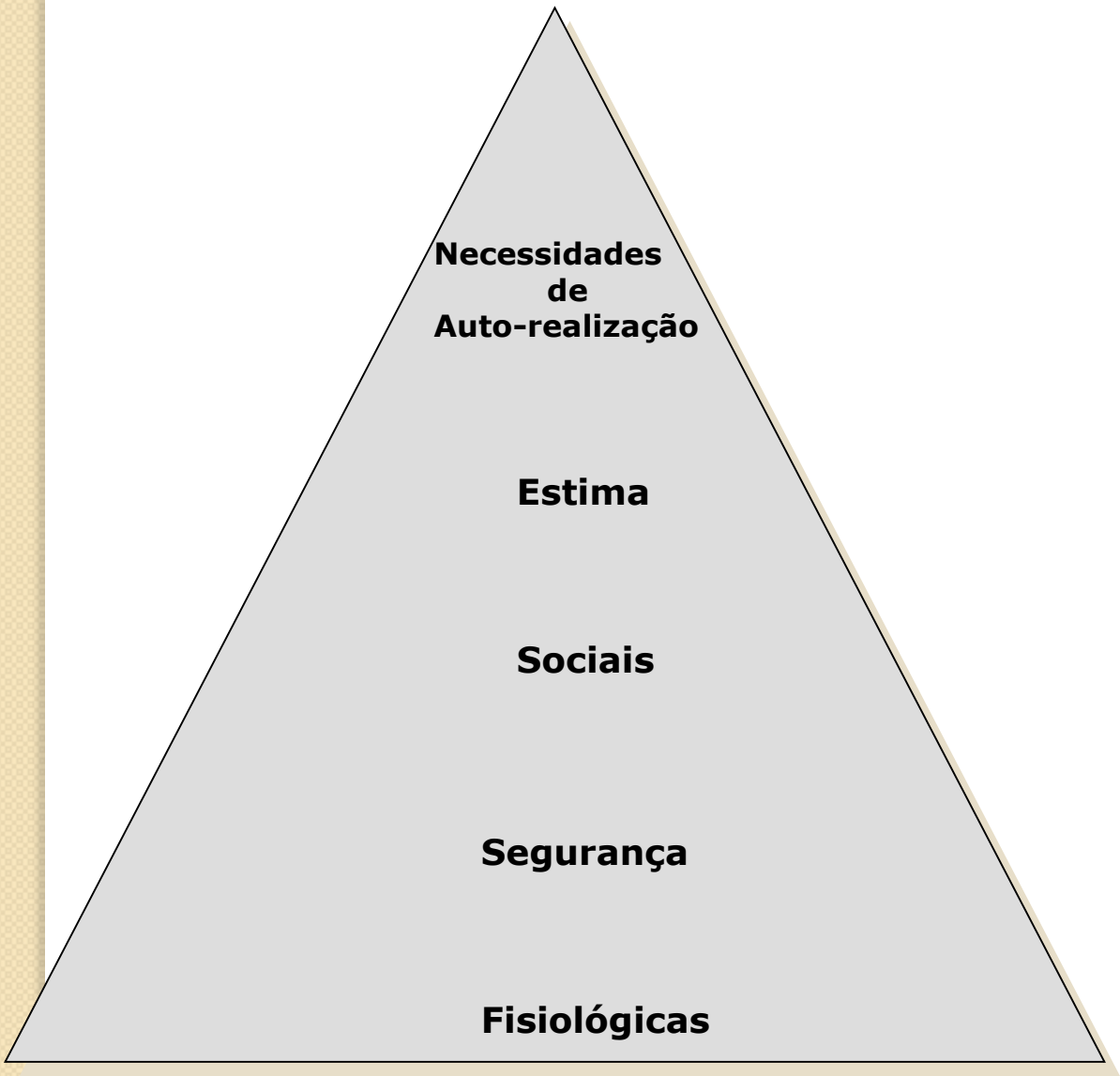
MODELOS HAPPY-IS-PRODUCTIVE

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira

Modelos Happy-is-Productive

- Abordagem comportamental da organização;
- "empregados felizes são mais produtivos que empregados infelizes"
- Neste modelo as conclusões para a Merrill Lynch seriam no sentido de aprimorar a realização pessoal dos empregados (estruturação de carreira, por exemplo) e eles tenderiam a fornecer análises honestas de investimento.

Hierarquia das Necessidades (Maslow)



Modelos Happy-is-Productive

- Suponha que você deseja que os funcionários busquem a auto-realização, utilizando um modelo como o de Maslow;
- Para tanto oferece estabilidade no emprego por longos períodos e um ótimo salário (independentemente de produtividade), visando tornar possível o nível de "Necessidades de Segurança" (isto permitirá que ele se motive para outros níveis);
- O que acontecerá?

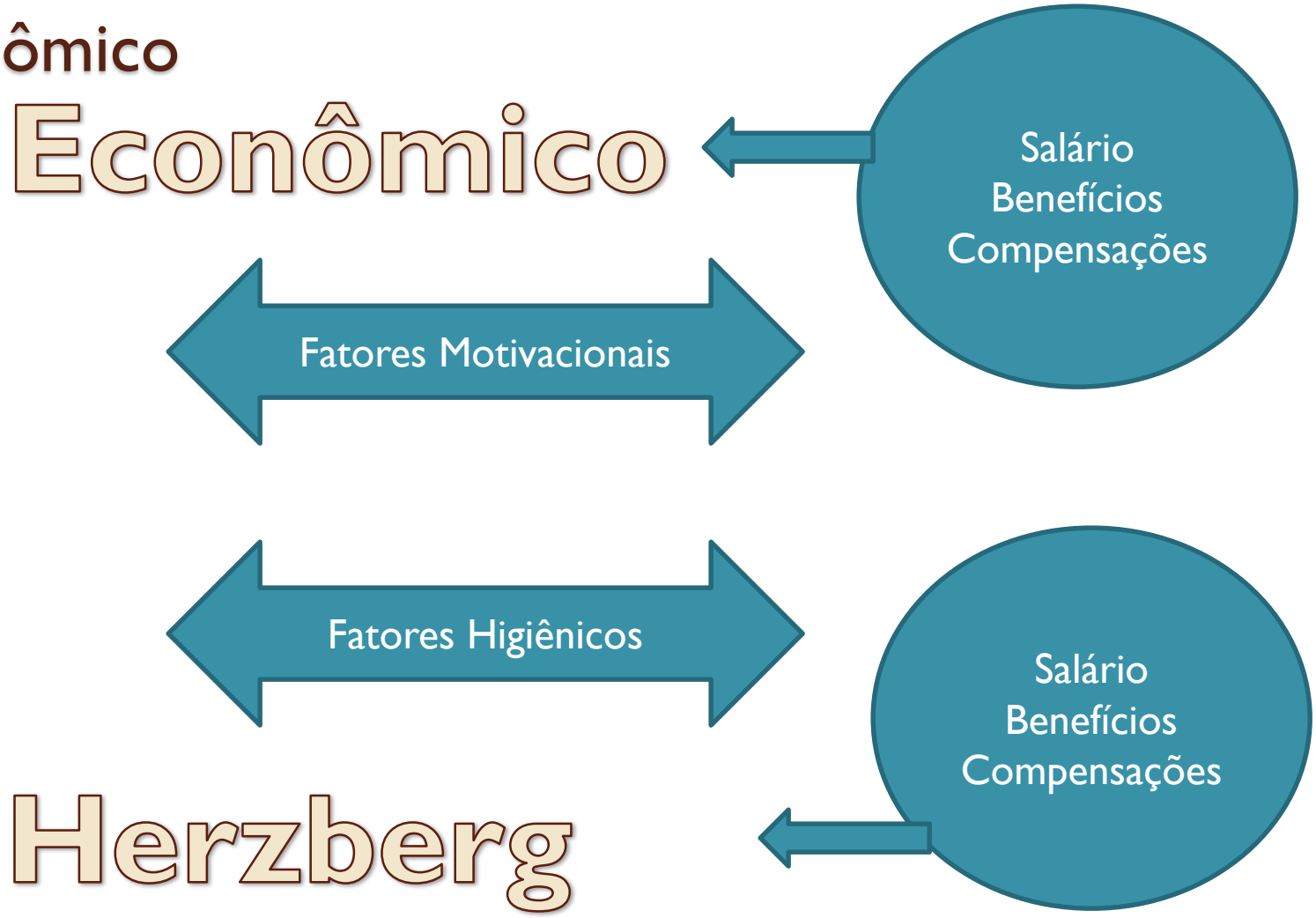
Happy-is-Productive
X
Econômico

- Happy-is-Productive

  Aumento da produtividade.
- Econômico

  Diminuição da produtividade.

Happy-is-Productive (HERZBERG)
X
Econômico



O enfoque Humanista

- *A EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE: ELTON MAYO*
  - Western Electric Company (bairro de Hawthorne, Chicago).
  - Maior liberdade, supervisão não autoritária, maior responsabilidade para os funcionários em teste;
  - Resultados concluídos: estas ações aumentaram a satisfação no trabalho e a performance;
  - Mayo concluiu que os **fatores psicológicos** acabavam preponderando sobre os **fatores fisiológicos.**

Happy-is-Productive
X
Econômico

- Happy-is-Productive
  - O homem é fundamentalmente emocional e não um ser econômico-racional.
  - As organizações são cooperativas; predominantemente sistemas sociais e não mecanicistas.
- Econômico

Mudança no sistema de avaliação de desempenho (de 100 para 5 funcionários) e recompensas;

HAWTHORNE: NOVAS PESQUISAS

Relacionadas a 5 pessoas ao invés de 100.

Grupos menores: mais atenção Individual.

O enfoque Humanista

- *A EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE: ELTON MAYO*
  - Foram 7 experimentos;
  - 6 deles, baseados na nova estrutura de grupos e recompensas, tiveram forte aumento de produtividade;
  - O 7º e último experimento a produtividade voltou ao normal
  - ***Neste último, voltou-se também à estrutura antiga.***

MODELO DO BOM CIDADÃO

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira

Modelo do bom cidadão

- Os funcionários possuem um forte desejo pessoal de fazer um bom trabalho; eles se orgulham do seu trabalho e querem se superar;
- Para tanto administradores precisam:

1) **Comunicar os objetivos para os funcionários;**
2) **Ajudá-los a descobrir como alcançar tais objetivos;**
3) **Fazer feedbacks contínuos de desempenho, para que eles possam aprimorar seus esforços (já que possuem o desejo de fazê-lo).**

Good-Citizen Model

- Conclusão para a Merrill Lynch:

Funcionários interpretaram errado os objetivos (aumento de receitas, mesmo com uma dose de desonestidade).

Solução: comunicar e treinar seus funcionários, que seria melhor para a Merrill Lynch no longo prazo que eles não enganassem seus clientes.

Conclusões

- Os administradores de empresas estão interessados em afetar o comportamento das pessoas (empregados, clientes, fornecedores);
- Entender o que motiva as pessoas torna-se crítico para isso;
- A abordagem econômica vê as ações individuais como resultado da maximização da utilidade pessoal;
- As pessoas estão dispostas a fazer trocas desde que os termos de troca sejam vantajosos.

Conclusões

- A abordagem econômica da administração intencionalmente foca nas restrições, não nas preferências;
- Preferências são difíceis de serem observadas e o ser humano é muito complexo e inteligente nas suas adaptações para um cargo;
- Uma abordagem mais tradicional poderia sugerir demitir os desonestos. Mas, isto resolveria?

Economia de Empresas e da Estratégia
(RAD 5048)

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira

Mercados, organização e conhecimento

Pós-graduação em Administração de Organizações

Bibliografia da aula

Obrigatória

•BRICKLEY J. A. SMITH C. W. e ZIMMERMAN J. L., Managerial economics and organizational architecture. IRWIN. EUA, 2004, cap. 3

Complementar

PINDYCK, R. S. e RUBINFELD, D. L. - Microeconomia. São Paulo: Makron Books, 2006, cap.3.

Objetivos dos sistemas econômicos

- O que produzir?
- Como produzir?
- Como alocar os resultados da produção?

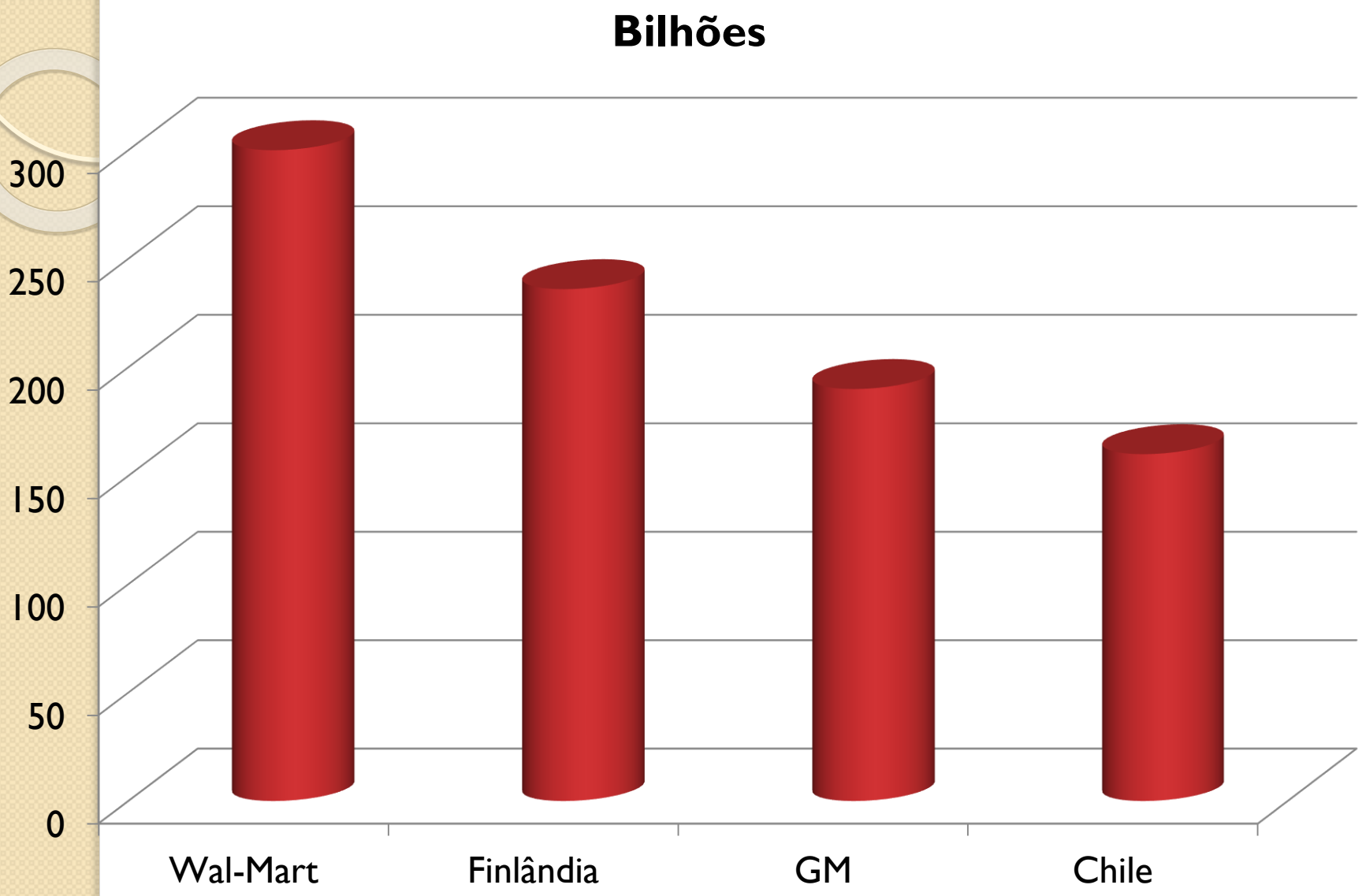
PLANEJADA

+

-

LIVRE MERCADO

Países x Empresas



Objetivos dos sistemas econômicos: Pergunta

- **Qual a melhor maneira de organizar as atividades econômicas?**

Para você, individualmente, é melhor se produzir **exatamente** a sua cesta de consumo. Isto tornará ela mais barata, logicamente.

Objetivos dos sistemas econômicos

- **Eficiência de Pareto**

*Uma distribuição de recursos com **Eficiência de Pareto** ocorre se **não existem** alocações alternativas que mantenham todas as pessoas ao menos tão bem quanto estavam antes, mas permite **uma única** estar numa situação melhor.*

Exemplo de Eficiência de Pareto

PC's	• 1.000 unid.
VCR	• Zero

Exemplo de Eficiência de Pareto

COMO O MERCADO PODE PRODUZIR UMA ALOCAÇÃO DE RECURSOS COM EFICIÊNCIA DE PARETO?

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira

DIREITOS DE PROPRIEDADE E TROCAS NAS ECONOMIAS DE MERCADO

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira

Ganhos da comercialização

- O que motiva as pessoas a trocarem o direito de propriedade?

LUCRO?

Ganhos da comercialização

Ganhos da comercialização

- O que motiva as pessoas a trocarem o direito de propriedade?

NÍVEL DE SATISFAÇÃO

=

UTILIDADE

Ganhos da comercialização

- **Diplomata 4.1 91 Gasolina: R$15.000,00;**
- **Valor para o comprador: R$16.000,00;**
- **Valor para o vendedor: R$10.000,00.**

Ganhos da comercialização

- **Ganho conjunto: R$6.000,00;**
- **Ganho do vendedor: R$5.000,00;**
- **Ganho do comprador: R$1.000,00.**

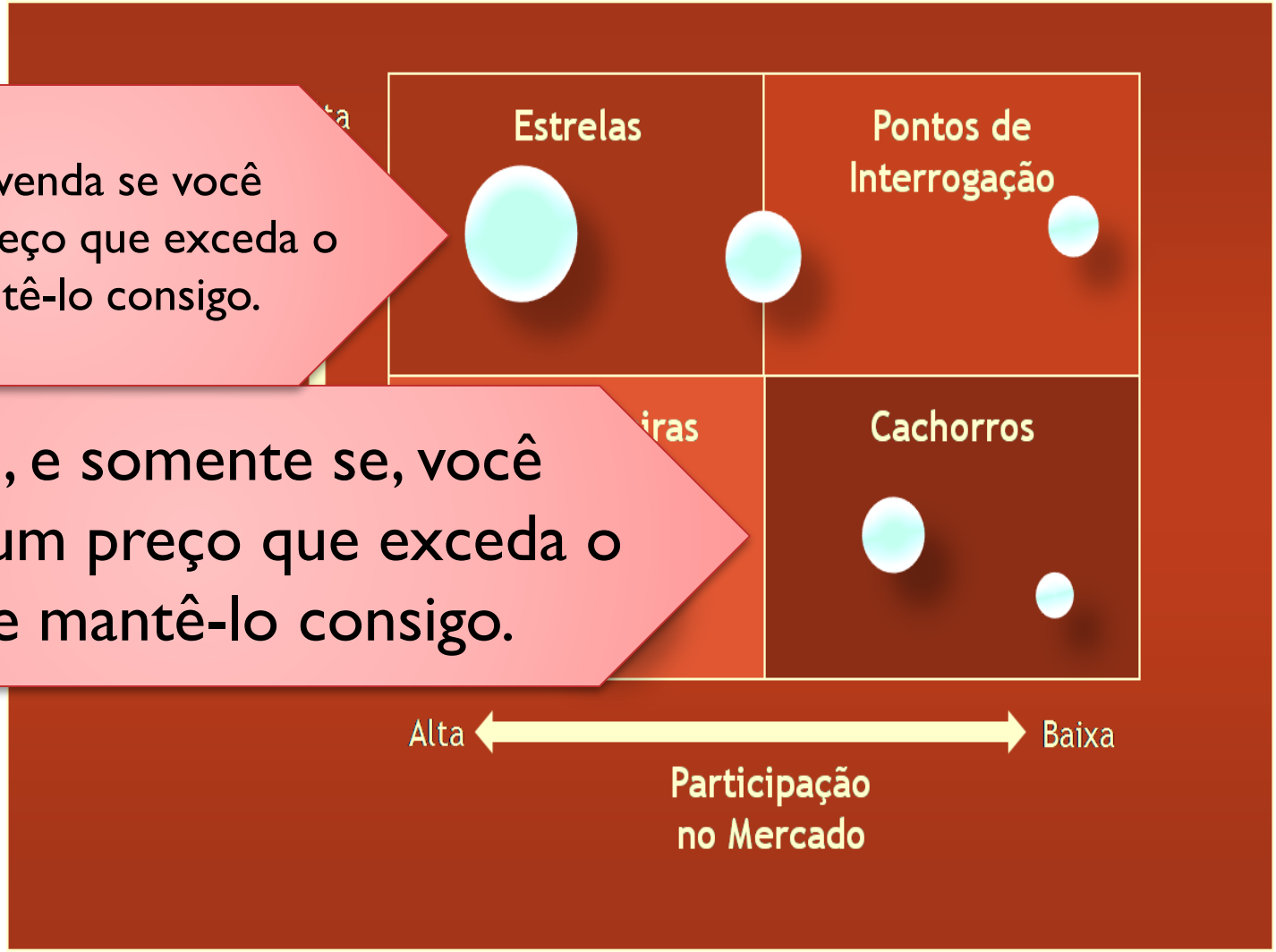
Ganhos da comercialização

- **De onde vem os ganhos do comércio?**
  - **PREFERÊNCIAS;**
  - **VANTAGENS COMPARATIVAS.**

Economia da comercialização: Matriz BCG

Considere a venda se você conseguir um preço que exceda o valor de mantê-lo consigo.

Venda se, e somente se, você conseguir um preço que exceda o valor de mantê-lo consigo.



POR QUE AS EMPRESAS EXISTEM?

Por que as empresas existem?

- Em última instância, não haveria a necessidade de empresas e as transações poderiam ser feitas no mercado!
- **Exemplo: comprar um computador...**
  - **VOCÊ PODERIA COMPRAR TODAS AS PEÇAS EM TRANSAÇÕES DE MERCADO SEPARADAS E PAGAR UM TÉCNICO PARA MONTAR PARA VOCÊ.**
- A decisão ótima dependerá da minimização dos custos transacionais.

Conflito de interesses

A EMPRESA VISTA ATRAVÉS DE CONTRATOS

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira

Empresa & Contratos

- Uma empresa pode ser vista como o ponto central de um conjunto de contratos;
- Em última instância, uma empresa é uma criação do sistema legal (jurídico):

- Pode criar contratos;
- Processar;
- Ser processada
- Etc.

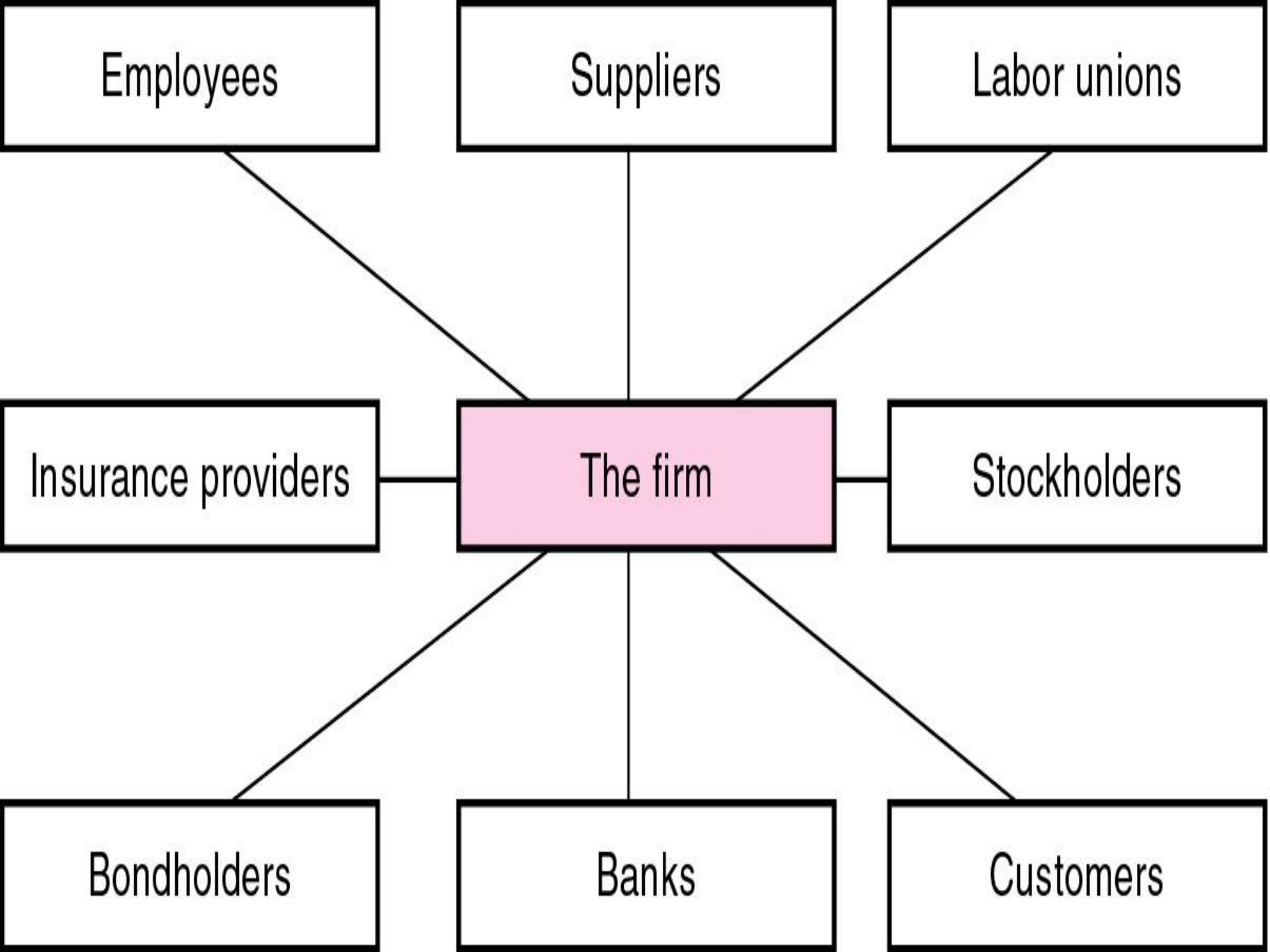
Empresa & Contratos

- Os contratos podem ser:

- Explícitos (com documentos assinados);
- Implícitos.

- Exemplo de contrato implícito

- A compreensão que um empregado têm que se o seu trabalho for bem feito, o resultado será uma promoção.


Employees
Suppliers
Labor unions
Insurance providers
The firm
Stockholders
Bondholders
Banks
Customers

Conflito de incentivos nas empresas

- A teoria econômica caracteriza os indivíduos como sendo extremamente criativos em maximizar ***sua*** própria utilidade.

Conseqüências...

- **O elenco de indivíduos que possuem contratos com a empresa provavelmente não possuem objetivos automaticamente alinhados com a mesma.**

OS PRINCIPAIS CONFLITOS DE INCENTIVOS

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira

Conflito Proprietários-Administradores

- **Escolha de nível de esforços**

- Esforços adicionais pelos administradores em geral aumentam o valor da empresa, *mas cada esforço adicional reduz a utilidade.*

- **Gratificações diversas**

- É do interesse dos proprietários pagar salários e bônus **suficientes** para atrair e reter pessoas qualificadas;

- Executivos/gerentes tendem a querer não somente salários maiores, mas também benefícios (por exemplo, creche, carro etc).

Conflito Proprietários-Administradores

- **Diferentes exposições ao risco**

- Administradores: possuem elevado nível de capital humano e bem-estar pessoal investido na empresa;
- Acionistas: tipicamente investem apenas uma pequena parcela de seu capital em cada empresa
- Resultado: projetos potencialmente lucrativos podem ser colocados de lado somente pela possibilidade de afetar os executivos (salários, benefícios etc).

Conflito Proprietários-Administradores

- **Horizontes diferentes de tempo**

- Administradores: geralmente têm suas obrigações vinculadas com a empresa somente durante enquanto está empregado lá;
- Possuem, portanto, incentivos limitados para se preocuparem com o que acontecerá com o fluxo de caixa após saírem da empresa;
- Proprietários: preocupados com o fluxo de caixa ao longo de toda a existência da empresa.

Conflito Proprietários-Administradores

- **Empresa "inchada"**

- Administradores: podem ser relutantes em reduzir o tamanho da empresa, mesmo que isto seja racionalmente óbvio;
- Também são compreensivamente muito relutantes em dispensar colegas e amigos de divisões/setores que já não dão mais lucros;
- Os acionistas recebem a maior parte dos benefícios das demissões, enquanto os executivos suportam custos pessoais (menor utilidade).

Outros conflitos

- Problemas similares de incentivos de contratos aparecem em outras áreas:

- Empresa (alta qualidade, preço baixo) X Fornecedores (componentes baratos, alto lucro);
- Gerentes X Funcionários;
- Proprietários X Sindicatos
- Etc.