

***ECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES***  
***PÓS-GRADUAÇÃO***  
***SEXTA-FEIRA***

Margarete Boteon  
Laleska Moda (monitoria)

# DO QUE TRATA A DISCIPLINA?

## ECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES

- *O curso introduz o aluno à análise econômica das organizações e instituições.*
- *O objetivo é familiarizar os alunos com esta abordagem teórica através da leitura e análise de papers clássicos no assunto.*
- *As principais teorias abordadas são: **natureza da firma (abordagem de Coase), custos de transação, especificidade dos ativos, risco moral, teoria do agente/principal e direito de propriedade.***
- *O objetivo final é proporcionar discussão, reflexão e ativo envolvimento dos alunos em teorias e pesquisas que tratam do comportamento e das relações entre os agentes, indivíduos e organizações empresariais e governamentais, e a sua interação com o ambiente econômico e instituições.*

# Material de aula: STOA

## ADM4011 - ECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES

### SALA 227 - ECONOMIA ORGANIZAÇÕES

*O curso introduz o aluno à análise econômica das organizações e instituições e faz um contraste da Economia das Organizações com a tradicional Organização Industrial. No caso da Economia das Organizações, o objetivo é familiarizar os alunos com esta abordagem teórica através da leitura e análise de papers clássicos no assunto. As principais teorias abordadas serão: natureza da firma (abordagem de Coase), custos de transação, especificidade dos ativos, risco moral, teoria do agente/principal e direito de propriedade. O objetivo final é proporcionar discussão, reflexão e ativo envolvimento dos alunos em teorias e pesquisas que tratam do comportamento e das relações entre os agentes, indivíduos e organizações empresariais e governamentais, e a sua interação com o ambiente econômico e instituições.*

### I. PROFESSOR RESPONSÁVEL & MONITORES

Prof.ª Margarete Boteon – [margo.boteon@gmail.com](mailto:margo.boteon@gmail.com)

Laleska Moda - [laleska.moda@cepea.org.br](mailto:laleska.moda@cepea.org.br) (monitora)

### MATERIAL NO XEROX

- Paul Milgrom, John Roberts Economics, Organization & Management Prentice-Hall, 1992 621p.
- Besanko, David / Dranove, D. A Economia da Estratégia - 5ª Ed. (Bookman)
- [As Instituições Econômicas do Capitalismo - Oliver E. Williamson \(2011\)](#)
- Instituições, Mudança Institucional e Desempenho Econômico (Português) 2017 - Douglass C. North (Autor)

# MATERIAL NO XEROX

- Paul Milgrom, John Roberts Economics, Organization & Management Prentice-Hall, 1992 621p.
- Besanko, David / Dranove, D. A Economia da Estratégia - 5ª Ed. (Bookman)
- As Instituições Econômicas do Capitalismo - Oliver E. Williamson (2011)
- Instituições, Mudança Institucional e Desempenho Econômico (Português) 2017 - Douglass C. North (Autor)

# MATERIAL NO STOA

## Aula - Agosto/Setembro

Revisão dos principais conceitos que serão discutidos em aula.

## ARTIGOS TÉCNICOS PARA DISCUSSÃO

### Spontaneous Deregulation - Harvard Business Review

Há também a versão em português, só que paga ([http://hbrbr.com.br/materia-privada/?redirect\\_to=/desregulamentacao-espontanea/](http://hbrbr.com.br/materia-privada/?redirect_to=/desregulamentacao-espontanea/)).

### Uber não tem concerto!

### Relatório CADE - UBER (ênfase antitruste)

### The Agency Problem of Lehman Brothers' Board of Directors

### TEXTO DISCUSSÃO: Artigo "Firmly hooked | The Economist"

### TEXTO DISCUSSÃO: Teoria Agente e Principal - Revista Exame

### De Alpha a Ômega - Artigo da The Economist

### Falta de peças mantém Volkswagen parada no Brasil

Artigo mais recente (24/08) a respeito do rompimento de contrato entre a Prevent e a Wolkswagen.

### Quebra de braço entre a Wolkswagen e a sua fornecedora leva ruptura contratual (G1)

### QUAL É A FRONTEIRA DA FIRMA? Revista Economist: Keeping it under your hat

### Confusão na terceirização - Estadão

# AVALIAÇÃO DA DISCIPLINA

## PARTICIPAÇÃO ATIVA DOS ALUNOS!!



Os alunos vão se dividir entre aula teórica e prática (leitura, exercícios e discussão de papers).

A avaliação será através do desempenho dessas atividades (média geral).

**IMPORTANTE: MUITO ESTUDO E LEITURA!**

**Objetivo Final:** ter uma compreensão desses temas, sua aplicabilidade e estudar os principais teóricos da área



Ronald H. Coase



Oliver E.  
Williamson



Douglass North



Harold Demsetz



Michael C.  
Jensen (1939-)



Benjamin Klein



Elinor Ostrom



Yoram Barzel

# FOCO PRINCIPAL DE CONTEÚDO

1. A Natureza da Firma: As contribuições de Coase
2. Custo Social – Ronald Coase
3. Importância das Instituições, Douglas North
4. Economia dos Custos de Transação (ECT)
5. Teoria do Agenciamento e Principal
6. Direito de Propriedade
7. Especificidade dos ativos
8. Ações Coletivas (Elinor)
9. Custo de Monitoramento (Barzel)

# OI

## X ETC (Economia das Organizações)

### Elementos de Organização Industrial

#### *Como cada elo é organizado?*

- Estruturas de mercado
- Barreiras a entrada e a saída
- Conduta (fixação de preços, investimentos em P&D, etc)
- Desempenho (lucro, margens, inovação)

**Foco:** Importante entender o ambiente competitivo

### Economia dos Custos de Transação

- **Como os elos se relacionam?**
  - Compram spots?
  - Contratos?
  - Como as instituições existentes influenciam as organizações?

**Foco:** Importante entender a estrutura de governança

# CONCENTRAÇÃO DE MERCADO É MALÉFICO?

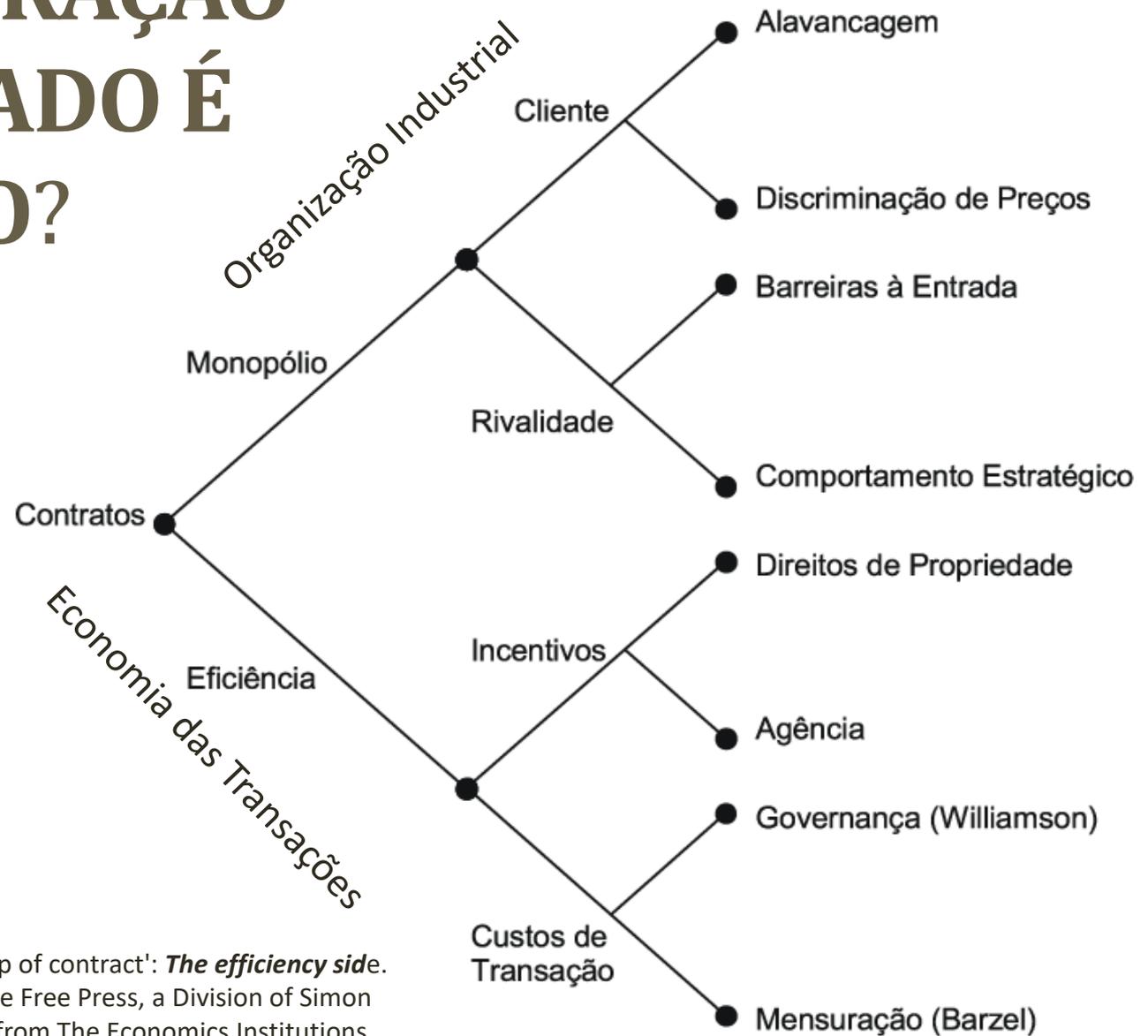
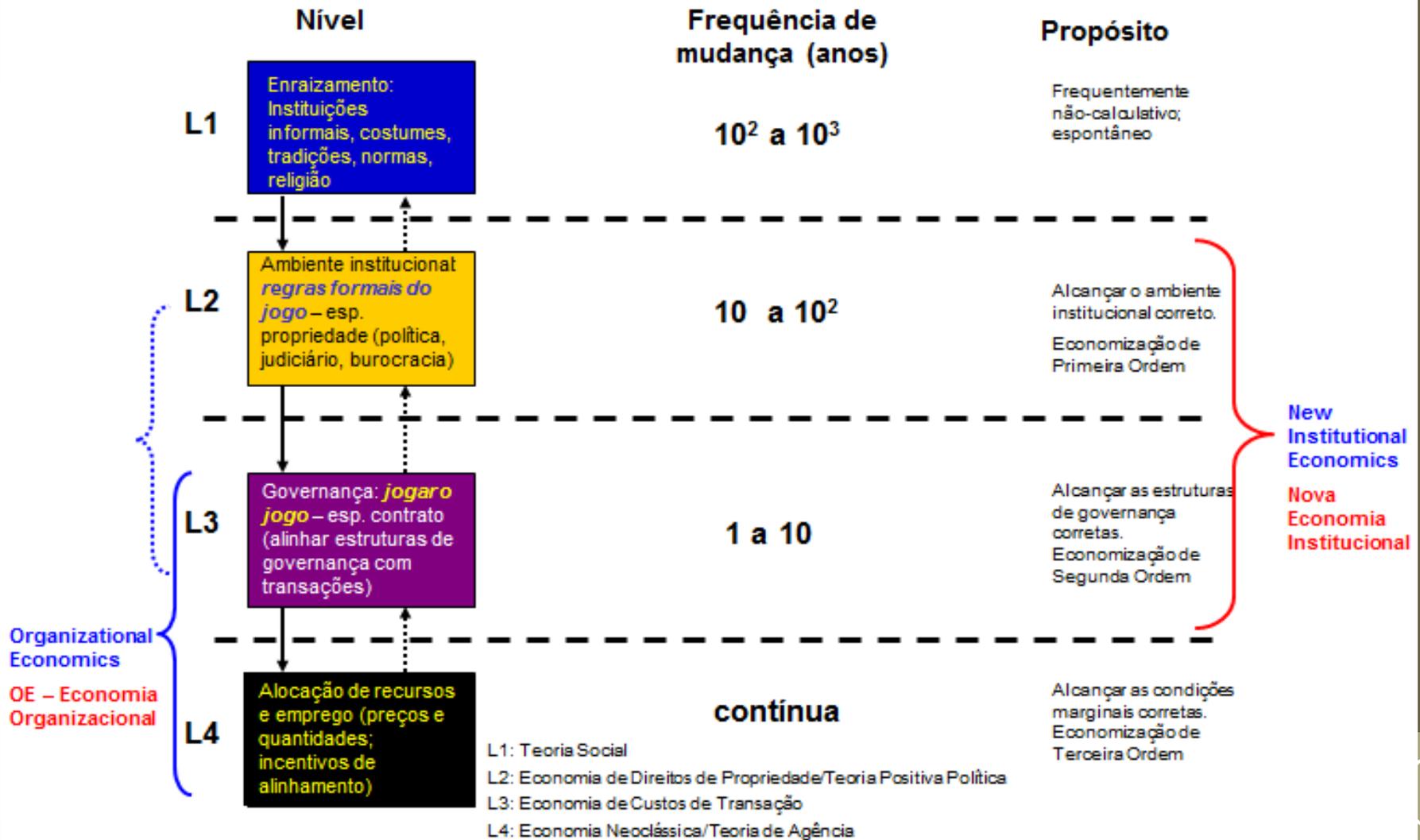


Figure 1. Williamson's 'cognitive map of contract': *The efficiency side*. Reprinted with the permission of The Free Press, a Division of Simon & Schuster Adult Publishing Group, from *The Economics Institutions of Capitalism* by Oliver E. Williamson. Copyright # 1985 by Oliver E. Williamson. All rights reserved.

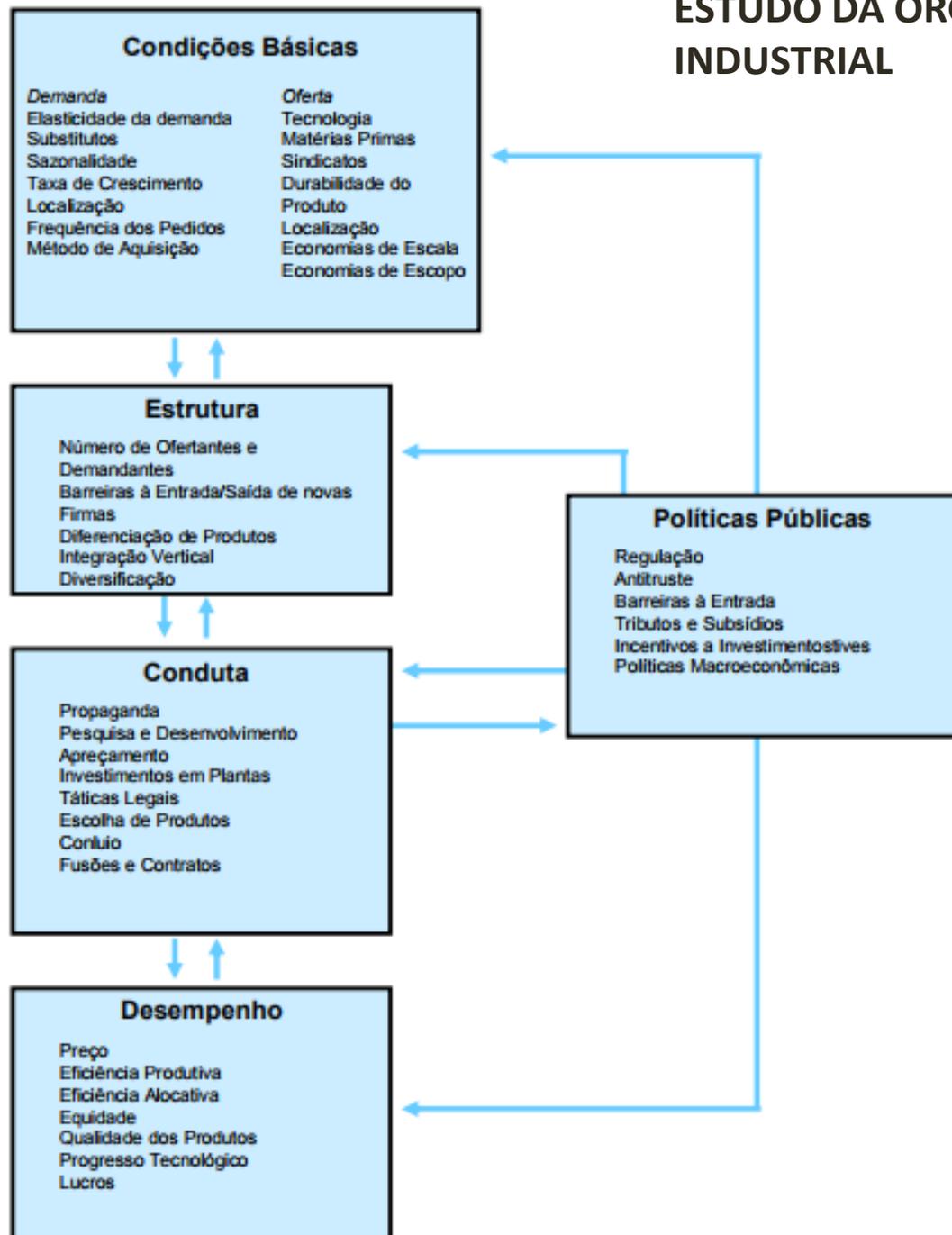
# ESTUDO DA ECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES (NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL)

## Quatro Níveis de Análise Social



Fonte: Williamson, O. E. (2000). "The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead". *Journal of Economic Literature*, Vol. XXXVIII, September, pp. 595-613.

# ESTUDO DA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL



# ATENÇÃO EXERCÍCIO INDIVIDUAL DIA 14/08

- Segue a tarefa do dia 14/08

## Aula - Agosto/Setembro

Revisão dos principais conceitos que serão discutidos em aula.

 AULA ADICIONAL (DIREITO DE PROPRIEDADE) - DIA 19/09

Oculto para estudantes

 AulaCompleta

Oculto para estudantes

Conteúdo completo dos slides (até direito de propriedade) !

 DEBATE - LIMITES DA FIRMA - Conteúdo para discussão

Oculto para estudantes

 REVISÃO GERAL DOS CONCEITOS DE ECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES

# **Economia das Organizações**

FONTE:

Capitulo 1 - As Instituições Econômicas do Capitalismo - Oliver E. Williamson (2011)

# NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

- O conceito da firma de microeconomia (como função de produção) foi suplantado pelo conceito da firma como estrutura de governança.
- Teoria mais completa para explicar as firmas.
- Uma análise além dos preços (análise neoclássica da microeconomia).
- Foco principal da economia dos custos de transação:
  - Custos do funcionamento do sistema econômico (negociar, desenhar, salvaguardar) .
- Firma como um conjunto de transações/contratos: franquias, integração vertical, etc.

# **Economia das Organizações**

A unidade básica dessa análise é a transação.

FONTE:

MILGROM, P.; ROBERTS. J. Economics, Organization and Management. Prentice-Hall, 1992 (Chapter 1 -9)

# Organizações

- *“O sistema econômico é constituído por uma rede de pessoas e organizações. O mais alto nível de organização é a economia como um todo.”\**
- *“As organizações econômicas são entidades criadas através do qual as pessoas interagem para receber objetivos econômicos individuais e coletivos.”\**
- **Quem são as organizações formais?** Corporações, associações, agências de governo, universidades, igrejas e outras formas de organização formal.

• A unidade mais fundamental da análise em teoria da organização econômica é a **transação** - a transferência de bens ou serviços de um indivíduo para outro.

# Organizações

- Organizações econômicas são entidades criadas dentro e através do qual as pessoas interagem para receber objetivos econômicos individuais e coletivos. **O alto nível de organização é a economia como um todo. É importante a análise da economia como uma organização.**
- Uma característica chave da organização é a **capacidade de celebrar contratos**. Nesta perspectiva, as organizações são consideradas como um **nexo de contratos**, tratados e entendimentos entre os membros individuais da organização.
- A abordagem contratação à teoria das organizações enfatiza a natureza voluntária do envolvimento das pessoas (a maioria) das organizações: As pessoas vão dar a sua lealdade (obediência), apenas para uma organização que serve os seus interesses.
- **A unidade mais fundamental da análise em teoria da organização econômica é a transação - a transferência de bens ou serviços de um indivíduo para outro.**

Extraído: MILGROM, P.; ROBERTS. J. Economics, Organization and Management. Prentice-Hall, 1992.

# Organizações

- Uma observação fundamental sobre o mundo econômico é que as pessoas podem produzir mais se cooperarem, especializando-se em suas atividades produtivas e, em seguida, transacionar com o outro para adquirir os bens e serviços reais que desejam. Tanto a existência de organizações formais e os detalhes específicos de suas estruturas, políticas e procedimentos refletem tentativas de atingir a eficiência na coordenação e motivação. **No momento que iniciou a divisão e a especialização do trabalho, começa então a necessidade de coordenação.**
- **O sistema de mercados e preços muitas vezes é um mecanismo extremamente eficaz para alcançar a coordenação.** Dia a dia, sem qualquer direção consciente central, ele induz as pessoas a empregar seus talentos e recursos de forma tão eficaz.

**Se os mercados podem fazer tão bem, por que então tantas vezes ver o sistema de preços suplantado, com a atividade econômica a ser organizado dentro e entre as estruturas formais hierárquicas?**

# Nexo de contratos – DEFINIÇÕES IMPORTANTES

## revisão importante

- Uma característica chave da organização é a capacidade de **celebrar contratos**. Esta capacidade de celebrar contratos é uma das principais abordagens para a análise econômica das organizações.
- Nesta perspectiva, as organizações são consideradas como um **nexo de contratos, tratados e entendimentos entre os membros de uma organização**.

Assim, a própria empresa é, então, um conjunto de contratos entre os seus fornecedores, trabalhadores, investidores, gerentes e clientes.

- A abordagem dos contratos à teoria das organizações enfatiza a natureza voluntária do envolvimento das pessoas nas organizações: as pessoas vão dar a sua lealdade (obediência), apenas para uma organização que serve os seus interesses (MOTIVAÇÃO).

# Nexo de contratos – DEFINIÇÕES IMPORTANTES

## revisão importante

- Uma característica chave da organização é a capacidade de **celebrar contratos**. Esta capacidade de celebrar contratos é uma das principais abordagens para a análise econômica das organizações.
- Nesta perspectiva, as organizações são consideradas como um **nexo de contratos, tratados e entendimentos entre os membros de uma organização**.

Assim, a própria empresa é, então, um conjunto de contratos entre os seus fornecedores, trabalhadores, investidores, gerentes e clientes.

- A abordagem dos contratos à teoria das organizações enfatiza a natureza voluntária do envolvimento das pessoas nas organizações: as pessoas vão dar a sua lealdade (obediência), apenas para uma organização que serve os seus interesses (MOTIVAÇÃO).

# Resumo

## Eficiência – Ineficiência - Hierarquias

- A questão fundamental da razão pela qual as empresas se suplantando ao mecanismo de preços foi apresentado por Ronald Coase, da Universidade de Chicago.
- De acordo com Coase, **há custos para a realização das transações**, e estes custos de transação variam dependendo da natureza das transações e no caminho que ela está organizada.
- Além disso, como sugerido pelo princípio da eficiência, **a tendência é adotar o modo de organização que melhor economiza sobre estes custos de transação.**
- Os *custos de transação* são os custos de funcionamento do sistema econômico: os custos de coordenação e motivação. Assim, sob a hipótese de que a estrutura organizacional e design são determinados pela minimização dos custos de transação.
- **Mas onde os mercados não levam a resultados eficientes, outras instituições podem surgir tanto no setor privado e o setor público para remover, evitar ou mitigar o que obstáculos estão impedindo mercados simples de alcançar a eficiência. Por isso, procuramos fricções de mercado para explicar não mercantil organização econômica.**

# Resumo

## Eficiência – Ineficiência - Hierarquias

- **"Empresa moderna tomou o lugar dos mecanismos de mercado na coordenação das atividades da economia e alocação de seus recursos. Em muitos setores da economia a mão visível da gerência substituiu o que Adam Smith referia como a mão invisível das forças de mercado. "Alfred Chandler (1977)**
- O papel fundamental da gestão na organização é assegurar a **coordenação**. A sobrevivência e o sucesso da organização depende fundamentalmente da concretização efetiva coordenação das ações de muitos indivíduos e subgrupos na organização, em garantir que todos eles estão concentrando seus esforços na realização de um plano viável de ação e assegurar que o plano está devidamente ajustado para permanecer viável e adequado, como as circunstâncias mudarem.
- ***Temos dois problemas: coordenação e motivação / (incompletude dos contratos)***

# Contratos imperfeitos

- Assegurar toda a motivação através de um contrato, nem sempre é possível dado que nenhum **contrato é completo**. Contratos reais não são perfeitos. Por diversas razões:
  - **informação incompleta e pelo comportamento oportunista** - seleção adversa (oportunismo ex ante) e o risco moral (oportunismo ex post).
  - o problema *the agency teory* (**teoria do agente e o principal**). Para fazer o agente agir de acordo com as expectativas de resultado/eficácia do principal é importante estabelecer um conjunto de incentivos e controles, em outras palavras, **coordenar e motivar**.
  - **a racionalidade limitada dos agentes** (pessoas agem com racionalidade, porém de forma limitada)

# RESUMO – Contratos Imperfeitos

- Assegurar toda a motivação através de um contrato, nem sempre é possível dado que **nenhum contrato é completo**. Assim, temos que levar em conta a racionalidade limitada dos agentes e o comportamento oportunista e as especificidades do ativos (Oliver Williamson,1985). **Contratos reais não são perfeitos.**
- Além da informação incompleta, temos dois tipos de comportamento: ***seleção adversa e o risco moral (ex oportunismo post)*** .
- Além disso, temos a teoria do agente e o principal. Para fazer o agente agir de acordo com as expectativas de resultado/eficácia do principal é importante estabelecer um conjunto de incentivos e controles.

# Seleção adversa e Risco Moral

- Um dos problemas enfrentados pelos agentes econômicos no mercado consiste na denominada assimetria de informação, ou seja, na realidade de um agente ter maior conhecimento relevante sobre o bem negociado que o outro.
- E, como se pressupõe que o agente tente maximizar os seus lucros - ainda que, para isso, tenha de omitir informações relevantes a que só ele tem acesso -, devemos aceitar a realidade da adoção de comportamentos oportunistas pelos agentes econômicos e as suas consequências.
- Os exemplos mais claros de efeitos negativos da assimetria de informação sobre o mercado estão resumidos nos conceitos de *seleção adversa e risco moral (moral hazard)*.

# Seleção adversa:

- **A seleção adversa** o problema da seleção adversa se dá antes da assinatura de um contrato, onde uma das partes detém mais conhecimento que a outra (assimetria de informação) sobre o que está sendo acordado.

## MARKET FOR LEMONS – CLÁSSICO NA DEFINIÇÃO DA SELEÇÃO ADVERSA

- **MERCADO DE CARROS:** Exemplo clássico está no mercado de **carros usados**. Como só o dono do carro consegue precisar onde estão os problemas do carro (mesmo um mecânico contratado levaria dias para encontrar problemas esporádicos), o consumidor tende a olhar sempre com desconfiança para esse mercado.
- **PLANOS DE SAÚDE:** Da mesma forma, em um plano de saúde ou em um seguro qualquer, a seguradora não sabe o risco que o cliente carrega consigo. Só ele é capaz de precisar quais os problemas de saúde que carrega. Aliás, não são incomuns alcoólatras, fumantes e adeptos de esportes radicais mentirem a respeito dos seus hobbies e hábitos com o simples intuito de baixar a sua mensalidade/franquia. Por outro lado, a mensalidade/franquia do cidadão de baixo risco fica acima do ideal, porque ele paga pela informação enganosa prestada por indivíduos que não assumem pertencer às classes de risco.

# Risco Moral:

***O risco moral***, por sua vez, decorre de comportamento ex post, ou seja, assumido por **indivíduo segurado que toma atitude de risco por saber-se coberto**. A assimetria é ex post porque, no momento em que assume o risco, ele já é segurado.

- Mais: decorre, também, do fato de que, independentemente de o agente ter estado fora do grupo de risco anteriormente à contratação, a condição de segurado costuma elevar a sua propensão ao risco - o qual, por sua vez, está diluído entre todos os segurados.
- Exemplo disso está no comportamento esperado dos grandes bancos. Em razão da comoção pública que ocorreria em caso de falência de um grande banco - o que levaria à perda das economias de uma vida de milhares de famílias, determinados bancos são administrados na certeza de que podem assumir determinados riscos que, no limite, seriam cobertos pelo Estado (too big to fail). Vale observar que esse comportamento oportunista dos bancos tem sido refreado pela regulação internacional das Convenções da Basiléia. E a regulação parece ser, nesses casos em que assimetria de informação é tão relevante, uma sábia escolha.

Revisão importante

# ***PRINCIPAIS CONCEITOS***

# Coordenação

- O papel fundamental da gestão na organização é assegurar a **coordenação**. Assim, a sobrevivência e o sucesso da organização depende fundamentalmente da **coordenação das ações de muitos indivíduos e subgrupos na organização**, em garantir que todos eles estão concentrando seus esforços na realização de um plano viável de ação.
- *O sistema de mercados/preços, muitas vezes, é um mecanismo extremamente eficaz para alcançar a coordenação.* Dia a dia, ele induz as pessoas a empregarem seus talentos e recursos de forma eficaz. **Muitas vezes, o mecanismo de preços não funciona como um coordenador perfeito da produção.**
- **Onde os mercados não levam a resultados eficientes, outras organizações podem surgir tanto no setor privado quanto no setor público para remover, evitar os obstáculos que estão impedindo os mercados de alcançar a eficiência.**

# Nexo de contratos – DEFINIÇÕES IMPORTANTES

## revisão importante

- Uma característica chave da organização é a capacidade de **celebrar contratos**. Esta capacidade de celebrar contratos é uma das principais abordagens para a análise econômica das organizações.
- Nesta perspectiva, as organizações são consideradas como um **nexo de contratos, tratados e entendimentos entre os membros de uma organização**.

Assim, a própria empresa é, então, um conjunto de contratos entre os seus fornecedores, trabalhadores, investidores, gerentes e clientes.

- A abordagem dos contratos à teoria das organizações enfatiza a natureza voluntária do envolvimento das pessoas nas organizações: as pessoas vão dar a sua lealdade (obediência), apenas para uma organização que serve os seus interesses (MOTIVAÇÃO).

# Custos de Transação

- A questão fundamental da razão pela qual as empresas se sobrepõem ao mecanismo de preços foi apresentado por Ronald Coase, da Universidade de Chicago. De acordo com Coase, **há custos para a realização das transações, e estes custos de transação variam dependendo da natureza das transações. A tendência é adotar o modo de organização que melhor economiza os custos de transação.**
- O importante do trabalho de Ronald Coase **foi destacar que há custos em atuar no mercado, realizar contratos verbais ou escritos e internalizar a transação.** Assim, surgem cada vez mais, arranjos dentro da organização e entre as organizações para alcançar a eficiência, como fusões, aquisições, alianças estratégicas, formação de redes e parcerias.

# Custos de Transação

- **Custos de transação são definidos como custos:**
  - a) elaboração e negociação dos contratos;
  - b) mensuração e fiscalização de direitos de propriedade;
  - c) monitoramento do desempenho;
  - d) organização de atividades ;
  - e) de problemas de adaptação;

# Contratos imperfeitos

- Assegurar toda a motivação através de um contrato, nem sempre é possível dado que nenhum **contrato é completo**. Contratos reais não são perfeitos. Por diversas razões:
  - **informação incompleta e pelo comportamento oportunista** - seleção adversa (oportunismo ex ante) e o risco moral (oportunismo ex post).
  - o problema *the agency teory* (**teoria do agente e o principal**). Para fazer o agente agir de acordo com as expectativas de resultado/eficácia do principal é importante estabelecer um conjunto de incentivos e controles, em outras palavras, **coordenar e motivar**.
  - **a racionalidade limitada dos agentes** (pessoas agem com racionalidade, porém de forma limitada)

# Nova Economia Institucional

- Dando sequencia ao trabalho do Ronald Coase, surge os autores ligados à nova economia institucional, onde se destaca a obra de Oliver Williamson, como uma sequência do trabalho de Ronald Coase, e também o trabalho do Douglas North.
- Um dos pontos fundamentais da nova economia institucional é o de **estudar o custo das transação como o indutor das estruturas de governança**. As instituições, por outro lado, **influenciam no desempenho das organizações e dos mercados**.

# Estruturas de governança

- Assim, dependendo dos custos de transação, podemos ter três grupos de estruturas de governança: é o arranjo produtivo via **firma** (solução hierárquica), **via mercado** ou por **formas mistas**.

São exemplos de estruturas de governança:

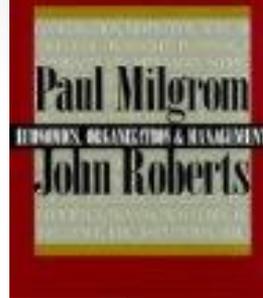
- **Mercado:** mercado *spot*
- **Formas mistas:** contratos de suprimento, *joint ventures*, franquias, as alianças estratégicas, parcerias, redes de empresas e outros tipos de cooperação empresarial estão se tornando cada vez mais comuns no mundo dos negócios.
- **Firma:** empresas verticalmente integradas.

# Capitulo 1

Padrões de Sucesso e Fracasso Organizacional

**Milgrom and Roberts (1992):** Chapter 1

Economics, Organization & Management – páginas 16 – e 17



## *Chapter 1: Does Organization Matter?*

*Which aspects? Incentives are one important element.*

- O estudo das organizações (OI) não é como organizar a árvore de hierarquia das empresas (divisão do trabalho), mas sobre como as pessoas são **coordenadas** e **motivadas** a fazer as coisas.
- Organização e estratégia de negócio pode ser tão importante quanto tecnologia, custo e demanda como fator determinante do sucesso de uma firma.
  - Apesar da tecnologia superior, melhores recursos e vantagens de escalas, Ford Motor (por Henry Ford) – linha única e barata - perdeu a batalha para a GM (por Alfred Sloan) – diversificação de carros. E, GM, por outro lado, mais tarde, perdeu para a Toyota. O que esses exemplos mostram é que o sucesso dessas empresas vêm em parte da estratégia que essas empresas adotaram, e boa parte das suas vantagens também da estrutura de inovação organizacional e política e especialmente de como lidar/adequar suas estratégias e suas estruturas.
- *“In successful organizations, effective incentives are one important element.”*

# Cap 1 – Does Organization Matter ?

- Outra característica importante das organizações bem-sucedidas é delegar autoridade para tomar decisões nas mãos daqueles que detém as informações.
- Embora a delegação de autoridade para aqueles com as informações necessárias para tomar boas decisões é um elemento importante de um bom design da organização, é de pouca utilidade a menos que os tomadores de decisão compartilhem os objetivos da organização com todos.
- Os incentivos são importantes para alinhar metas. Incentivos são especialmente importantes quando mais iniciativa se espera do empregado.
- Na linguagem da economia, incentivos e autoridade delegada são complementos : cada um faz o outro mais valioso. Avaliando complementaridades -- como as peças de uma organização bem sucedida se encaixam e como eles se encaixam com a estratégia da empresa --- é um dos caminhos mais desafiadoras e gratificantes de análise organizacional

# Cap 1 – Does Organization Matter ?

- Na linguagem da economia, incentivos e autoridade delegada são complementos : cada um faz o outro mais valioso.
- Avaliando complementaridades -- como as peças de uma organização bem sucedida se encaixam e como eles se encaixam com a estratégia da empresa --- é um dos caminhos mais desafiadoras e gratificantes de análise organizacional

# Cap 1 – Does Organization Matter ?

## Sucesso e Fracasso Organizacional (16 – 17):

- • Organização diz respeito de como as pessoas são coordenadas e motivadas a fazerem a coisa certa.
- • Organização e estratégia de negócio são tão importantes quanto os fundamentos do mercado.
- • Os incentivos importam, tanto na economia como um todo quanto dentro das organizações.
- • Vale a pena colocar a autoridade para as decisões nas mãos de pessoas com a informação relevante , se eles têm os incentivos adequados.

# Capitulo 2: Milgrom & Roberts

A GRANDE PREOCUPAÇÃO DO LIVRO DE MILGRON & ROBERTS DIZ RESPEITO A PROBLEMAS DE ARQUITETURA E GESTÃO EFICIENTE DAS ORGANIZAÇÕES ECONÔMICAS

# Capítulo 2 – Principais pontos:

- A unidade básica da análise da economia das organizações é a transação.
- Um importante foco de análise é o comportamento dos indivíduos que se transacionam.
- A principal tarefa da economia da organização é coordenar as ações de vários indivíduos e que eles formem um plano coerente e motivar os atores a agir de acordo com o plano.
- Os custos de transação são os custos de negociar e carregar as transações. Ele inclui os custos de coordenar e motivar.
- O modo de como as **transações** são melhor organizadas depende dos atributos básicos da transação. 5 atributos são importantes: **especificidade dos ativos, frequência, incerteza, medição de desempenho e conexão com outras transações.**

## Chapter 2: Economic Organization and Efficiency

- ***Organizações econômicas*** são entidades criadas dentro e através do qual as pessoas interagem para receber objetivos econômicos individuais e coletivos. O sistema econômico é constituído por uma rede de pessoas e organizações, com baixo nível de organização ligados entre si através de organizações de nível superior.
- O nível mais alto da organização é a economia como um todo. É importante a análise da economia como uma organização.
- Nesta perspectiva, as organizações são consideradas como um nexo de contratos, tratados e entendimentos entre os membros individuais da organização (**organizations are regarded as a nexus of contracts, treaties, and understandings among the individual members of the organization**).
- Esta capacidade de celebrar contratos é uma das principais abordagens para a análise económica das organizações.

## Chapter 2: Economic Organization and Efficiency

- Organização e contratos -
  - *Organizations are regarded as a nexus of contracts, treaties, and understandings among the individual members of the organization (Alchian e Demsetz).*
- A empresa realiza contratos bilaterais entre si e os seus fornecedores, trabalhadores, investidores, gerentes e clientes.
- A abordagem dos contratos na teoria das organizações enfatiza a natureza voluntária do envolvimento das pessoas (a maioria) nas organizações: **as pessoas vão dar a sua lealdade (obediência) apenas para uma organização que serve os seus interesses.**

# Chapter 2: Economic Organization and Efficiency

- **A arquitetura das organizações.**
- Embora os aspectos legais da organização são importantes uma descrição completa ou arquitetura organizacional envolve muitos mais elementos :
  - O padrão dos fluxos de recursos e informações;
  - As relações de autoridade e controle e distribuição de poder efetivo;
  - A atribuição de responsabilidades e direitos de decisão;  
Rotinas organizacionais e processos de decisão;
  - Os meios pelos quais novas ideias e conhecimentos são gerados e difundidos por toda a organização; e,
  - A adaptação das rotinas organizacionais para refletir e aplicar o aprendizado organizacional;

# Chapter 2: Economic Organization and Efficiency

## CRITÉRIO AUTONOMIA PARA INTERVENÇÃO:

- Uma forma útil de olhar para os limites que definem uma organização é, em termos da menor unidade que é funcionalmente autônomo em que é em grande parte livre da intervenção de terceiros nas suas decisões, sobre as quais então goza critério interno amplo.
- Dentro de uma empresa, os tomadores de decisão legítimos -- - geralmente a gerência sênior --- coletivamente têm amplos direitos legais para determinar que as atividades sejam conduzidas como bem entenderem e exigir que suas diretrizes devam ser seguidas.

# Chapter 2: Economic Organization and Efficiency

## NÍVEL DE ANÁLISE: TRANSAÇÃO E INDIVÍDUO

- *A unidade mais fundamental da análise em teoria da organização econômica é a **transação** - a transferência de bens ou serviços de um indivíduo para outro.* A forma como uma transação é organizado depende de algumas das suas características. Por exemplo, se um tipo de transação ocorre frequentemente de forma semelhante, as pessoas desenvolvem rotinas para gerenciar de forma eficaz.
- Os participantes das transações são indivíduos, e os seus interesses e comportamentos são de fundamental importância para a compreensão das organizações.

# Chapter 2: Economic Organization and Efficiency

## NÍVEL DE ANÁLISE: TRANSAÇÕES E INDIVÍDUOS

- A unidade básica de análise na economia das organizações é a **transação** – a transferência de bens e serviços de um indivíduo para outro. O modo como a transação é organizada depende de certas características. Por exemplo, se um tipo de transação ocorre com frequência e de modo similares, pessoas desenvolvem rotinas para gerir eficientemente. Se a transação não é usual, as partes necessitam barganhar seus termos, ao qual aumenta os custos da transação.
- Os participantes dessa transação são pessoas e seus interesses e comportamento são fundamentais para o entendimento das organizações. São as pessoas e não as organizações que realmente decide, vota e age. As ações dos indivíduos determina o comportamento e o desempenho das organizações.

# Chapter 2: Economic Organization and Efficiency

## CONCEITO DE EFICIENCIA E ALOCAÇÃO DE RECURSOS:

- Ao analisar como as organizações surgem, como ela está estruturada, como ela funciona, adotamos a posição de que as pessoas vão procurar alcançar a eficiência mais do que apenas realizar as operações no dia-a-dia.
- Eficiência também deve existir em um nível sistêmico, na organização de atividades das pessoas e no design, administração e a governança das instituições criadas.

# Chapter 2: Economic Organization and Efficiency

- ***O Princípio da Eficiência:*** Se as pessoas são capazes de negociar em conjunto de forma eficaz e possa efetivamente implementar e fazer cumprir suas decisões, então os resultados da atividade econômica tende a ser eficiente (pelo menos para as partes envolvidas no negócio).
- Eficiência de Pareto (ponto ótimo para as duas partes).

## As tarefas da coordenação e motivação:

- Uma observação fundamental sobre o mundo econômico é que as pessoas podem produzir mais se cooperarem, especializando-se em suas atividades produtivas e, em seguida, transacionar com o outro para adquirir os bens e serviços reais que desejam. Tanto a existência de organizações formais e os detalhes específicos de suas estruturas, políticas e procedimentos refletem tentativas de atingir a eficiência na coordenação e motivação.

# Chapter 2: Economic Organization and Efficiency

- O **problema de coordenação** é determinar o que das coisas devem ser feitas, como devem ser cumpridas, e quem deve fazer o quê. No nível organizacional, o problema é também para determinar quem toma as decisões e com as informações, e como organizar os sistemas de comunicações para assegurar que a informação necessária está disponível.
- O **problema de motivação** é assegurar que os vários indivíduos envolvidos nestes processos de boa vontade fazer suas partes no empreendimento todo, tanto relatar informações com precisão para permitir que o plano certo para ser concebido e agindo como eles devem agir para realizar o plano.

# Chapter 2: Economic Organization and Efficiency

As tarefas da coordenação e motivação

**Especialização:** Famoso exemplo de Adam Smith da fábrica de alfinetes vividamente mostra os benefícios da cooperação e especialização e as necessidades correspondentes de coordenação.

Smith descreveu como em sua época (século XVIII) as várias fases da fábrica de alfinetes foram realizadas por pessoas diferentes, cada qual especializada em uma única tarefa --- puxar o fio, endireitá-lo, cortá-lo em comprimentos apropriados, nitidez o ponto, unindo a cabeça, e a embalagem do produto acabado --- e como o volume resultante da produção foi muitas vezes maior do que teria sido se cada pessoa envolvida tinha feito todas as etapas sozinho.

O ponto crucial, no entanto, é que a especialização tal requer coordenação.

*(no momento que iniciou a divisão e a especialização do trabalho, começa então a necessidade de coordenação)*

# Chapter 2: Economic Organization and Efficiency

As tarefas da coordenação e motivação

## NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO:

- Um problema fundamental para alcançar uma coordenação eficaz e adaptação é que a informação necessária para determinar o melhor uso dos recursos e as devidas adaptações não está disponível gratuitamente para todos. Escolhas eficientes requer informações sobre gostos individuais, oportunidades tecnológicas e disponibilidade de recursos. Nenhuma pessoa sozinha tem todos – ou uma fração significativa – da informação necessária.
- Duas soluções são possíveis:
  - A informação dispersa é transmitido a um computador central ou planejador que é esperado para resolver o problema de alocação de recursos
  - Um sistema de informação mais descentralizada deve ser desenvolvida.

# Chapter 2: Economic Organization and Efficiency

## **NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO & descentralização:**

- Sistema mais descentralizados permitem uma menor transmissão da informação, e, correspondentemente, pelo menos, deixa alguns dos cálculos e decisões sobre a actividade económica para aqueles com os quais a informação relevante reside.
- O truque com a opção de centralização é fazer de decisão oportuna, mantendo os custos de comunicação e computação de absorver todos os recursos disponíveis.
- O desafio da descentralização é para assegurar que as decisões tomadas separadamente produzir um resultado coerente, coordenada.

# Chapter 2: Economic Organization and Efficiency

As tarefas da coordenação e motivação

## COORDENAÇÃO ATRAVÉS DE UM SISTEMA DE MERCADO E PREÇOS

- **O sistema de mercados e preços muitas vezes é um mecanismo extremamente eficaz para alcançar a coordenação.** Dia a dia, sem qualquer direção consciente central, ele induz as pessoas a empregar seus talentos e recursos de forma tão eficaz . Como uma questão prática, as vantagens do sistema de mercado sobre socialistas parece claro.
- Se os mercados podem fazer tão bem, por que então tantas vezes o sistema de preços é preterido pelas organizações?  
Mais simplesmente, por que existem empresas?  
Quais são as funções econômicas das empresas?  
**O que determina que as transações são mediadas através de mercados ou seja levada dentro de uma organização formal?**

# Chapter 2: Economic Organization and Efficiency

## ANÁLISE DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

- A questão fundamental da razão pela qual as empresas se suplantando o mecanismo de preços foi apresentado por Ronald Coase, da Universidade de Chicago.
- De acordo com Coase, há custos para a realização das transações, e estes custos de transação variam dependendo da natureza das transações e no caminho que ela está organizada. Além disso, como sugerido pelo princípio da eficiência, a tendência é adotar o modo de organização que melhor economiza sobre estes custos de transação.
- Os custos de transação são os custos de funcionamento do sistema econômico: os custos de coordenação e motivação. Assim, sob a hipótese de que a estrutura organizacional e design são determinados pela minimização dos custos de transação, os dois aspectos do problema organizacional afeta a alocação de atividade entre as formas organizacionais.

# Chapter 2: Economic Organization and Efficiency

## TIPOS DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO:

- **Custo de coordenação:**
- Os custos de transação de coordenação através de hierarquias - privada ou governamental são primordialmente os custos de transmitir através da hierarquia informações inicialmente dispersa que é necessário para determinar um plano eficiente, utilizando a informação para determinar o plano a ser implementado e depois comunicar o plano aos responsáveis pela execução do plano.
- Estes custos incluem não apenas os custos diretos de compilação e transmissão de informações, mas também os custos de tempo de atraso, enquanto a comunicação está acontecendo e enquanto o centro é a determinação do plano. Porque a comunicação não pode nunca ser perfeita, há também os custos de transação de desadaptação que ocorrem porque os tomadores de decisão têm apenas informações insuficientes ou imprecisas.

# Chapter 2: Economic Organization and Efficiency

## TIPOS DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO:

- **Incompletude da informação e assimetrias** surgem em situações em que as partes de uma transação potencial ou real, não têm todas as informações relevantes necessárias para determinar se os termos de um acordo são mutuamente aceitável e se esses termos estão realmente sendo atendidas.
  - Por exemplo, um gerente de vendas pode ter dificuldade em determinar se um vendedor no campo está realmente dedicando em tempo integral à empresa, ou está perseguindo interesses particulares no horário de trabalho.

# Chapter 2: Economic Organization and Efficiency

- **Custos de motivação.** Os custos de transação associados ao problema de motivação são basicamente de dois tipos:
  - O primeiro tipo de custos são aqueles associados à incompletude informacional e assimetrias. /
  - O segundo tipo de custos ligados ao problema de motivação surgem a partir de compromisso imperfeito.
- Em termos de ***compromisso imperfeito***, há uma incapacidade das partes se comprometer em seguir com as promessas feitas.
  - Como exemplo, considere um fabricante que pede a um fornecedor fazer um grande investimento para atender às suas necessidades específicas. O fornecedor deve estar preocupado com o compromisso porque é um investimento irrecuperável e o fabricante irá tentar forçar um preço mais baixo e outras concessões do fornecedor, que terá, então, pouca alternativa. O reconhecimento de que as promessas não podem ser mantidos os priva de credibilidade.

•

# Chapter 2: Economic Organization and Efficiency

## *Dimensões de Transações:*

- *Especificidade dos investimentos necessários para conduzir os negócios;*
- *Frequência das transações e duração dos contratos;*
- *Complexidade / incerteza das operações;*
- *Dificuldade na medição do desempenho na operação;*
- *A conexão de transações.*

# Chapter 2: Economic Organization and Efficiency

- **Especificidade de Ativos:**
- Quando uma empresa subcontratada faz montagens da asa para um determinado modelo de avião Boeing, pode investir na criação de uma linha de produção para fazer essas montagens específicas. Esse investimento é chamado de um investimento específico, porque perderia muito do seu valor fora do uso específico de prestação de asas para a Boeing. O subcontratado não gostaria de fazer o investimento, a menos que tem uma encomenda firme de seu cliente, ou pelo menos uma garantia razoável de que a ordem será o passo seguinte.
- Pela mesma razão, um empregado pode não querer investir em aprendizado de sistemas (por exemplo) de uma empresa em declínio, onde as perspectivas de emprego contínua são pobres. As transações que exigem investimentos específicos, normalmente, também exige um contrato ou prática para proteger o investidor contra a rescisão antecipada ou renegociação oportunista dos termos da relação de produção.

# Chapter 2: Economic Organization and Efficiency

- **Frequência e duração.**

No caso de partes que interagem frequentemente fará mais valiosos queixas para fins especiais comitês e outras instituições que podem ser adaptadas às circunstâncias específicas e manter baixos os custos de disputas contratuais.

- Frequência e duração também têm um outro efeito. Partes envolvidas em um relacionamento longo e estreito com interações frequentes pode ter muitas oportunidades de dar ou recusar favores uns aos outros. A capacidade de recompensar parceiros fiéis e punir os infiéis em uma relação de longo prazo reduz a necessidade de qualquer tipo de mecanismo formal para impor acordos entre eles.

# Chapter 2: Economic Organization and Efficiency

## **Complexidade / incerteza.**

- A incerteza sobre as condições que prevalecerão quando um contrato está sendo executado em conjunto com a complexidade da tarefa de tornar impossível ou, pelo menos, antieconômico para determinar de antemão o que deve ser feito em todas as contingências possíveis, de modo que o contrato que está escrito será geralmente menos determinante do que em uma configuração mais simples.
  - Em vez de especificar o quanto do que está para ser entregue e quando, o contrato pode especificar quem tem o direito de fazer que as decisões e dentro de que limites.

# Chapter 2: Economic Organization and Efficiency

## Dificuldade de medição de desempenho.

- Quando um taxi está sendo dirigido por vários motorista. O proprietário do carro não será capaz de saber quem quebrou. Claro, se o táxi não quebrar imediatamente, mas o uso contínuo sem a devida manutenção traz problemas futuros, esse controle é quase impossível de medir.
- Quando o desempenho de medição é difícil, as pessoas comumente organizam transações de mais fácil medição ou reduzir a importância de medições precisas. Em nosso exemplo de táxi, o táxi pode ser atribuído a apenas um motorista, ou o táxi pode ser motorista de propriedade.

# Chapter 2: Economic Organization and Efficiency

- **Conexão com outras transações.** Transações diferem em como eles estão conectados a outras transações, especialmente aquelas envolvendo outras pessoas. Algumas transações são amplamente independentes de todos os outros. Por exemplo, as decisões de um escritório sobre quando comprar novos computadores, onde para manter os arquivos, e qual o fornecedor a ser usado para material de escritório em geral quase não precisa de ser coordenada.

Outras transações são muito mais interdependente. Quando as ferrovias foram introduzidas nos Estados Unidos no século XIX, as diferentes companhias ferroviárias diferentes falharam porque não coordenaram suas escolhas de bitolas (o tamanho dos trilhos e a distância entre eles). O resultado foi que os bens sendo enviados a longas distâncias tinham de ser descarregados e recarregados em carros diferentes em vários pontos da jornada. Padronização em qualquer um dos vários calibres que foram efetivamente adaptadas teria sido muito mais eficiente.

# Capítulo 2 – Principais pontos:

- A unidade básica da análise da economia das organizações é a transação.
- Um importante foco de análise é o comportamento dos indivíduos que transacionam.
- A principal tarefa da economia da organização é coordenar as ações de vários indivíduos e que eles formem um plano coerente e motivar os atores a agir de acordo com o plano.
- Os custos de transação são os custos de negociar e carregar as transações. Ele inclui os custos de coordenar e motivar.
- O modo de como as transações são melhor organizadas depende dos atributos básicos da transação. 5 atributos são importantes: especificidade dos ativos, frequência, incerteza, medição de desempenho e conexão com outras transações.

# Capitulo 3: Using Prices for Coordination and Motivation

FONTE:

MILGROM, P.; ROBERTS. J. Economics, Organization and Management. Prentice-Hall, 1992 (Chapter 1 -9)

# Chapter 3: Using Prices for Coordination and Motivation

- Esse capítulo é dedicado a entender o mercado, ao qual os tomadores de decisões agem sem uma direção central.
- Nas economias modernas, o escopo de atividades que necessitam de coordenação é gigantesca. A quantidade de óleo que necessita ser bombeada dos campos da Arábia Saudita depende da sua produção, mas também da demanda das centenas de milhões de motoristas, donas de casa e das indústrias, por exemplo, localizadas em diferentes regiões. Além dos concorrentes de outras localidades que também fornecem petróleo. O problema e as possibilidades de organizar uma atividade econômica em escala mundial é assustador. O sistema econômico global, no geral, está funcionando sem uma coordenação central.

# Chapter 3: Using Prices for Coordination and Motivation

## O Teorema Fundamental da Economia do Bem-Estar

Passamos agora para uma análise dos mercados em uma economia que tem muitos consumidores e produtores com diferentes objetivos individuais e muitos bens e serviços. Surpreendentemente, um sistema de preços pode, por vezes, resolver o problema de coordenação.

- Na ausência de externalidades e custos de transação, o *self-interested behavior* (autointeressados) pode levar à eficiência de Pareto.
- **O Primeiro Teorema Geral da Teoria do Bem-Estar afirma que, na ausência de falhas de mercado, alocação de recursos produzida pelo equilíbrio competitivo é eficiente, no sentido de Pareto.**

Mas onde os mercados não levam a resultados eficientes, outras instituições podem surgir tanto no setor privado e o setor público para remover, evitar ou mitigar o que obstáculos estão impedindo mercados simples de alcançar a eficiência. Por isso, procuramos fricções de mercado para explicar não mercantil organização econômica

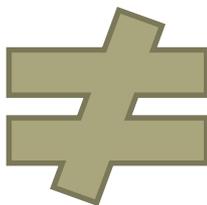
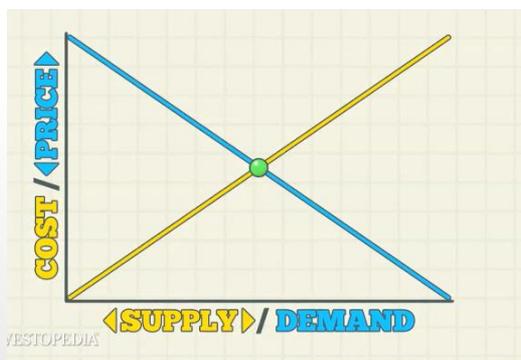
*Lembrete: estamos estudando as organizações, como elas surgem e como podem ser eficientemente gerenciadas.*

# PARETO EFICIENTE

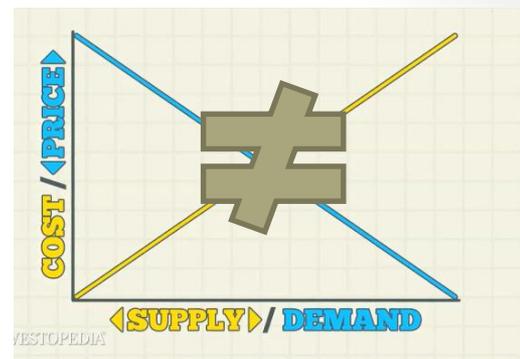
- O conceito de eficiência no sentido de Pareto, criado pelo economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923), refere-se a situações em que não é possível melhorar a situação de um agente econômico sem piorar a situação de pelo menos um dos demais agentes.
- Modificações que envolvem melhorias na situação de pelo menos um agente econômico sem piorar a dos demais agentes representam Melhorias de Pareto.
- Portanto, se uma determinada alocação de recursos é eficiente no sentido de Pareto, não é possível fazer melhorias de Pareto a partir dessa alocação.

# Modelo Neoclássico

- Segundo o modelo neoclássico de equilíbrio geral, em um ambiente de competição perfeita, o equilíbrio alcançado por meio do estabelecimento de preços e alocação de bens permite aos consumidores e firmas maximizarem utilidades e ganhos, respectivamente, e garante que as quantidades que os vendedores desejam ofertar, dado um preço estabelecido, são as mesmas que os compradores desejam comprar. Dessa forma, maximiza-se o excedente total da economia (MILGROM; ROBERTS, 1992).



# Falhas de mercado (conceito geral)



- Uma Falha de Mercado ocorre quando os mecanismos de mercado, não regulados pelo Estado e deixados livremente ao seu próprio funcionamento, originam resultados económicos não eficientes ou indesejáveis do ponto de vista social. Tais falhas são geralmente provocadas pelas imperfeições do mercado, nomeadamente informação incompleta dos agentes económicos, custos de transação elevados, existência de externalidades e ocorrência de estruturas de mercado do tipo concorrência imperfeita.
- Existem, porém, situações em que o mercado não opera em condições de competição perfeita e dessa forma não é garantido o equilíbrio de Pareto, havendo perda de bem-estar: essas situações são chamadas de falhas de mercado .

# Chapter 3: Using Prices for Coordination and Motivation

Nos observamos as falhas de mercado para explicar a organização “não” via mercado:

- O poder de mercado sobre o preço;
- Retornos crescentes de escala;
- Externalidades (positivas ou negativas);
- Mercados incompletos (por exemplo, para o seguro), e
- Custos para encontrar com compradores e fornecedores.

# Chapter 3: Using Prices for Coordination and Motivation

## FALHAS DE MERCADO

- **Poder de mercado:** o “mercado” dessas empresas vão ofertar produtos com preços a níveis elevados. Aqui, há uma falha de mercado e o “preço” não vai conseguir por si só ter uma alocação eficiente dos recursos.
- **Retornos crescentes de escala:** não há preço equivalente para a relação oferta = demanda. É menos caro por unidade produzir muitas unidades do que produzir poucas. Não há preço ao qual a quantidade que as firmas desejam ofertar é igual a quantidade que os consumidores desejam comprar. Por conta da economia de escala, a curva de oferta não é contínua.
- **Externalidades:** ações de indivíduos ou firmas geram sobre outros algum efeito indireto que não é captado pelo mecanismo de preços do mercado. Externalidades positivas acontecem quando uma ação individual ou de uma firma gera um benefício para outros; já a negativa acontece quando uma ação gera um custo para outros indivíduos ou agentes.

# Chapter 3: Using Prices for Coordination and Motivation

## FALHAS DE MERCADO

- Falta de mercado “missing markets” ou mercados incompletos: A falta de mercados pode ser resultado da falta ou definição indevida de direitos de propriedade e responsabilidade, custos de transação, características de uso comum de recursos entre outras razões.
- Custos para encontrar com compradores e fornecedores: no modelo neoclássico, assume-se que todos sabem qual é o preço e onde e quando os bens podem ser comprados e vendido. Não é um problema encontrar compradores e fornecedores. A realidade, contudo, potenciais compradores e potenciais vendedores podem não se conhecer.

**Observação:** na tradicional visão, a presença de externalidade, desemprego e outras falhas de mercado serve de justificativa para políticas especiais governamentais. Cuidado, quando mercado falha, o governo não é o único que pode resolver, as firmas e indivíduos também podem.

Partes privadas bem como governos podem fazer arranjos para substituir o simples sistema de preços quando ele não é o mais eficiente.

# Economia das Organizações

## COORDENAÇÃO

### FONTE:

- MILGROM, P.; ROBERTS. J. Economics, Organization and Management. Prentice-Hall, 1992 (Chapter 1 -2 -3)
- BESANKO – CAPÍTULO 3

### PARA DISCUSSÃO:

- Concentração de mercado

# CONCENTRAÇÃO DE MERCADO

- *Um-problema-gigante: a consolidação das grandes empresas da internet*
- *Reação em cadeia*
- *Controversial hybrids*
- *Central bankers grapple with the changing nature of competition*
- *As lições da Microsoft para concorrência*

## Dinâmica

- Vou seleccionar 10 questões a seguir e cada grupo sorteado responde uma pergunta.
- A ideia é fazer um contraponto com a microeconomia tradicional de concentração de mercado *versus* coordenação
- A leitura do Capítulo 1 de Williamson.

# CONCENTRAÇÃO DE MERCADO É MALÉFICO?

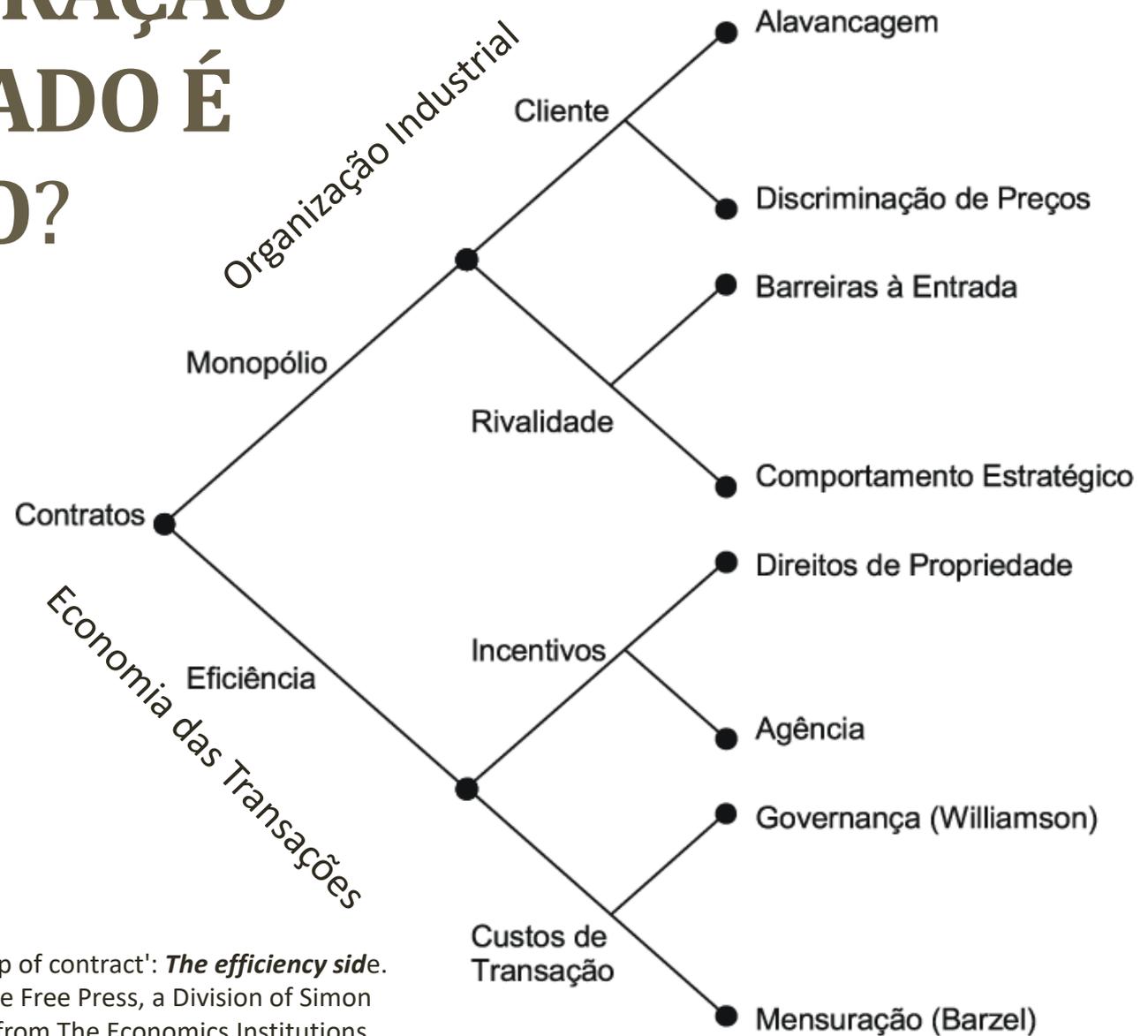


Figure 1. Williamson's 'cognitive map of contract': *The efficiency side*. Reprinted with the permission of The Free Press, a Division of Simon & Schuster Adult Publishing Group, from *The Economics Institutions of Capitalism* by Oliver E. Williamson. Copyright # 1985 by Oliver E. Williamson. All rights reserved.

# DISCUSSÃO

CONCENTRAÇÃO DE MERCADO (PODER) X EFICIENCIA

# DISCUSSÃO : um problema gigante / concentração das empresas de insumos

1. Concentração de mercado das empresas de tecnologia é a melhor forma de coordenação?
  2. A redução do ambiente competitivo pode ampliar ou reduzir o processo de inovação?
  3. Porque cada vez é mais difícil explicar o grande capital para a sociedade?
  4. Porque as organizações europeias estão facilmente aprovando a fusão das empresas de químicos e de olho no ambiente competitivo (como o *facebook*) das empresas de tecnologia?
  5. Como manter o ambiente competitivo das empresas de tecnologia?
  6. Como permitir os investimentos em inovação e permitir competitividade das empresas de insumos?
  7. Como justificar que a internalização das atividades é melhor forma economizadora dos custos de transação das empresas de insumos?
  8. Como justificar que a internalização das atividades é melhor forma economizadora dos custos de transação das empresas de tecnologia?
  9. Faça um contraponto com o mapa cognitivo do ramo do Monopólio com os textos citados anteriormente.
  10. Faça um contraponto com o mapa cognitivo do ramo da Eficiência com os textos citados anteriormente.
- Qto mais a justificativa é com embasada na teoria, maior é a nota.

# Concentração do Defensivos

autoridades antitruste fossem aprová-las. Se as três receberem sinal verde, como agora parece provável que aconteça, quatro empresas, e não mais seis, como hoje, serão responsáveis pela produção de 70% dos pesticidas utilizados no planeta.

A primeira grande fusão, anunciada em dezembro de 2015, foi a da Dow Chemical com a DuPont, quarta e quinta maiores empresas químicas do mundo em valor de mercado. Trata-se de um negócio de US\$ 130 bilhões. É a maior fusão da história do setor, e acabou impulsionando outros negócios. Um ano depois, foi a vez da gigante alemã Bayer concordar em se juntar com a americana Monsanto, especializada em sementes, numa transação valendo US\$ 66 bilhões. Passados mais dois meses, a gigante chinesa ChemChina ofereceu US\$ 43 bilhões em dinheiro pela suíça de biotecnologia Syngenta. Agora, os chineses também querem se unir com uma concorrente local, a Sinochem, a fim de criar uma empresa com faturamento de aproximadamente US\$ 100 bilhões.

## RAZÕES:

- O principal motor dessa onda de negócios é a forte desaceleração no crescimento da demanda de todos os tipos de produtos químicos;
- A alta expressiva dos gastos com o desenvolvimento de novos produtos químicos é outro fator; A maior parte disso é empregada em testes que verificam a segurança do produto. Com ciclos de desenvolvimento mais demorados, as empresas precisam ter fôlego financeiro para manter maior número de projetos simultaneamente em andamento.

# Concentração do Defensivos

## JUSTIFICATIVAS:

- Caso o aumento de escala signifique que as empresas terão os recursos necessários para investir no desenvolvimento de novos produtos, os membros da associação verão o processo de consolidação com bons olhos.

## EFEITOS COLATERAIS:

- Mas os agricultores também estão temerosos. Não querem ficar excessivamente dependentes de combinações de sementes e defensivos agrícolas de uma única empresa.
- Isso levantou preocupações sobre se a redução na competição significaria menos inovação - e, portanto, melhorias mais lentas no rendimento das colheitas – também como custos mais elevados para os agricultores.

# CONCENTRAÇÃO DE MERCADO

- **Mais concentração, menos foco.**
- Os processos de consolidação são uma tendência mundial.
- Atualmente, efetua-se, por ano, quase o dobro do número de fusões e aquisições que se realizava nos anos 90.
- Mas é nos EUA que o fenômeno assume dimensão particularmente inquietante. A proporção do PIB resultante da atividade das 100 maiores empresas americanas, que equivalia a 33% em 1994, chegou a 46% em 2013.
- Os cinco maiores bancos do país concentram hoje 45% de todos os ativos bancários, ante 25% em 2000.
- Na terra do empreendedorismo, o número de startups hoje é menor que na década de 70. Há mais empresas fechando as portas do que sendo criadas. O sonho de quem abre um novo negócio é ser engolido por algum Golias corporativo, e não criar seu próprio titã.

# EMPRESAS DE TECNOLOGIA

- Samsung, GE...e ...Na elite da elite estão as feiticeiras da alta tecnologia – Google, Apple, Facebook e outras – que, a partir de bits e bytes, erigiram impérios corporativos.

Pontos positivos:

- Em muitos aspectos, essas Aldebarãs são admiráveis: fabricam produtos, de smartphones a televisores, cada vez mais inteligentes, que melhoram a vida dos consumidores; oferecem “gratuitamente” serviços, como mecanismos de buscas ou aplicativos de mapas e navegação, no valor anual estimado de US\$ 280 bilhões.

Pontos negativos:

- **Estão sufocando a competição e vêm recorrendo a artimanhas pouco louváveis para preservar sua liderança.** Não é fácil corrigir isso. Mas, se nada for feito, o resultado pode ser uma grande onda de insatisfação social, cujas consequências serão ruins para todos.

# CONCENTRAÇÃO DE MERCADO das empresas de tecnologia é a melhor forma de coordenação

## Visão positiva:

- Com a tecnologia moderna reduzindo as barreiras de acesso, os potentados mais letárgicos acabarão sendo destruídos por empresas menores e mais ágeis.

## • Visão do poder de mercado:

- O fato, porém, é que a ideia de que a concentração de mercado se resolve por conta própria nunca foi tão questionável como agora.
- Num contexto de baixo crescimento econômico, as empresas são estimuladas a comprar concorrentes e cortar custos. No setor de alta tecnologia, **a utilidade de uma companhia para os consumidores aumenta à medida que atrai mais usuários e coleta volume maior de dados sobre eles**

# Porque já é mais difícil explicar os custos da concentração de mercado para a sociedade?

- Empresas grandes corporações têm mais privilégios
- E os lucros já não se traduzem em empregos como antes. Em 1990, as três maiores montadoras de Detroit tinham capitalização de mercado de US\$ 36 bilhões e geravam 1,2 milhão de empregos. Em 2014, as três maiores empresas do Vale do Silício, cuja capitalização de mercado chegava a mais de US\$ 1 trilhão, tinham apenas 137 mil funcionários

# Lições da Microsoft

- Em primeiro lugar, devem estar dispostas a enxergar além da sua galinha dos ovos de ouro. Reduzir o foco no Windows.
- Em segundo lugar, a ganância não leva a nada. Melhoria das conexões com softwares concorrentes.
- Em terceiro lugar, trabalhar com os órgãos reguladores em vez de tentar enganá-los ou vencê-los.
- Mesmo uma “monopolista reformada” exige inspeção.

# Importância do Antitruste

- A concentração é um problema ainda mais complexo. As autoridades precisam reinventar a supervisão antitruste e adaptá-la para a era digital. Isso implica atentar para consequências de longo prazo da aquisição de startups promissoras por grandes empresas.
- Significa também permitir que os consumidores transfiram com mais facilidade seus dados de uma empresa para outra e impedir que as companhias de tecnologia favoreçam indevidamente seus próprios serviços nas plataformas que controlam.
- Os feitos prodigiosos das grandes corporações atuais devem ser celebrados, sem dúvida. Mas também é preciso ficar de olho nelas. O mundo precisa de uma dose saudável de competição, a fim de impedir que as gigantes se acomodem e, ao mesmo tempo, garantir que os empreendimentos que brotam à sua sombra tenham chance de crescer.

# CONCENTRAÇÃO DE MERCADO (Central bankers grapple with the changing nature of competition)

- Discussão sobre os benefícios e malefícios do poder de mercado...
- **POSITIVO:** A crescente concentração econômica dos EUA é causada principalmente por empresas grandes e produtivas que ganham participação de mercado. Longe de crescer complacente e gordo, eles parecem impressionantemente musculosos.
- **NEGATIVO:** Apontou que **as mesmas forças poderiam estar criando tanto barreiras à competição entrada e aumento da produtividade associada a economias de escala.**

# CONCENTRAÇÃO DE MERCADO (Central bankers grapple with the changing nature of competition)

- REFLEXÃO: Mesmo se as empresas superstar estão passando ganhos de eficiência para consumidores agora, eles podem não continuar fazendo isso indefinidamente. ***Se eles continuarem a ser estimulados pelas tendências econômicas concentração, de retornos estelares a acúmulo de dados de clientes e a crescente sofisticação de software, a sua tolerância de preços pode não durar.*** Uma vez que seu domínio é seguro, eles podem se tornar predatórios e espremendo o potencial inovador do ambiente empresarial mais amplo. A economia mudou muito nos últimos anos - e não há razão para que não possa continuar mudando.

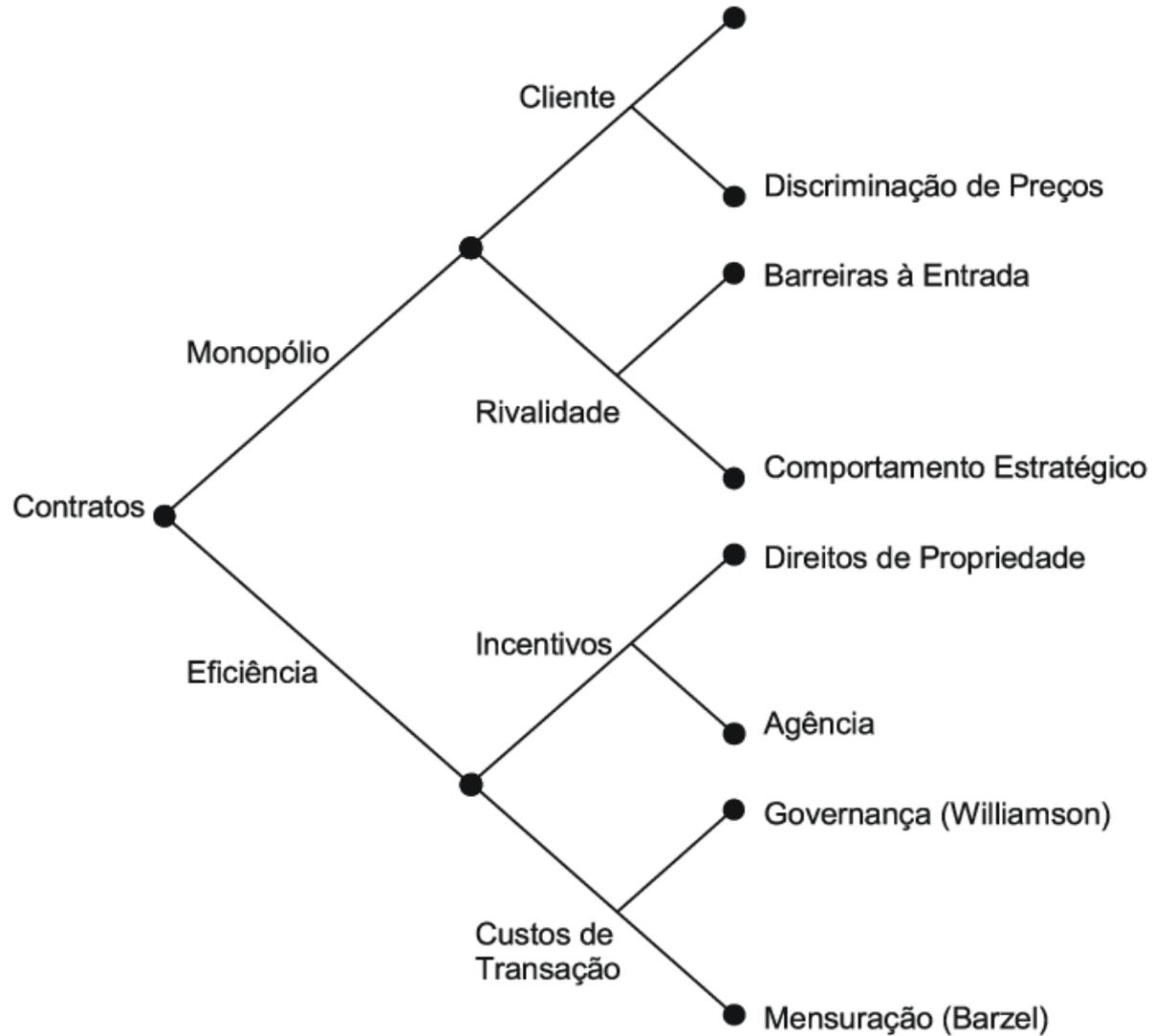
# Capítulo 1 - Williamson

- Preposição – as instituições econômicas do capitalismo tem como principal propósito e efeito economizar os custos de transação.
- Unidade básica de análise: transação
- Importância do custo de transação:
  1. é mais microanalítica
  2. é mais autoconsciente sobre as suposições comportamentais
  3. Introduce e desenvolve a importância econômica da especificidade do ativo
  4. Vê a firma como uma estrutura governança em vez da função de produção
  5. Coloca maior peso nas relações contratuais ex post

# Capitulo 1 - Williamson

- Custo de transação = custo de funcionamento do sistema econômico
- A organização não convencional não estava até então atrelada ao custo de transação, mas no monopólio.
- A economização é a redução do custo de produção e de transação.
- A literatura de custos de transação também mantém a suposição refutável de que as formas contratuais não convencionais tem propósitos eficientes.

# CONCENTRAÇÃO DE MERCADO



# Capitulo 4:

# **Coordination plans and actions**

FONTE:

MILGROM, P.; ROBERTS. J. Economics, Organization and Management. Prentice-Hall, 1992 (Chapter 1 -9)

## Chapter 4 Economics, Organization & Management

- ***"Empresa moderna tomou o lugar dos mecanismos de mercado na coordenação das atividades da economia e alocação de seus recursos. Em muitos setores da economia a mão visível da gerência substituído o que Adam Smith referida como a mão invisível das forças de mercado." Alfred Chandler (1977)***

## Chapter 4 Economics, Organization & Management

- A maioria do crescimento da produtividade no mundo moderno vem da especialização. Pessoas adquirem um treinamento específico para especializar o seu trabalho usando equipamentos e ferramentas que particularmente são apropriadas para a tarefa. **Com o crescimento da especialização vem à necessidade da coordenação.**
- O **sistema de preços** é um dos principais métodos usados na economia para **coordenar a atividade**. De acordo com a teoria do bem estar econômico, quando o preço consegue alocar eficientemente a demanda com a oferta, ele garante a melhor coordenação. No entanto, por conta das falhas de mercado, nem sempre o sistema de preço é eficiente. No geral, quando há economias de escala, nem sempre a melhor coordenação é via preços.
- Quanto o **sistema de preços** é preterido pela organização formal, resolver **os problemas de coordenação** é a chave da administração. O primeiro passo é resolver o problema do design organizacional para determinar quais decisões devem ser **centralizadas** e quais **descentralizadas**.

## Chapter 4 Economics, Organization & Management

- *"Se houvesse realmente alguma vantagem básica intrínseca a um sistema que empregava os preços como instrumentos de planejamento, esperaríamos observar muitas organizações que operam com esta modalidade de controle, especialmente entre empresas de negócios multidivisionais em um ambiente competitivo. No entanto, a alocação de recursos nas empresas privadas (para não mencionar as organizações governamentais ou sem fins lucrativos) quase nunca é controlado através de preços administrados . O sistema de preços como alocador de recursos internos não passou no teste de mercado. " Martin Weitzman (1974)*

# Chapter 4 Economics, Organization & Management

- ***O problema de coordenação.***

- O papel fundamental da gestão na organização é assegurar a coordenação. A sobrevivência e o sucesso da organização depende fundamentalmente da concretização efetiva coordenação das ações de muitos indivíduos e subgrupos na organização, em garantir que todos eles estão concentrando seus esforços na realização de um plano viável de ação e assegurar que o plano está devidamente ajustado para permanecer viável e adequado, como as circunstâncias mudarem.

- **O problema de incentivo.**

- Assegurar que os membros da organização são devidamente motivado é muito importante também.

# COMPLEMENTAÇÃO AO CAPÍTULO 4

# *Estrutura de governança*

*Fonte:* Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese

# Nova Economia Institucional

- Dando sequencia ao trabalho do Ronald Coase, surge os autores ligados à nova economia institucional, onde se destaca a obra de Oliver Williamson, como uma sequência do trabalho de Ronald Coase, e também o trabalho do Douglas North.
- Um dos pontos fundamentais da nova economia institucional é o de **estudar o custo das transação como o indutor das estruturas de governança**. As instituições, por outro lado, **influenciam no desempenho das organizações e dos mercados**.

# Estruturas de governança

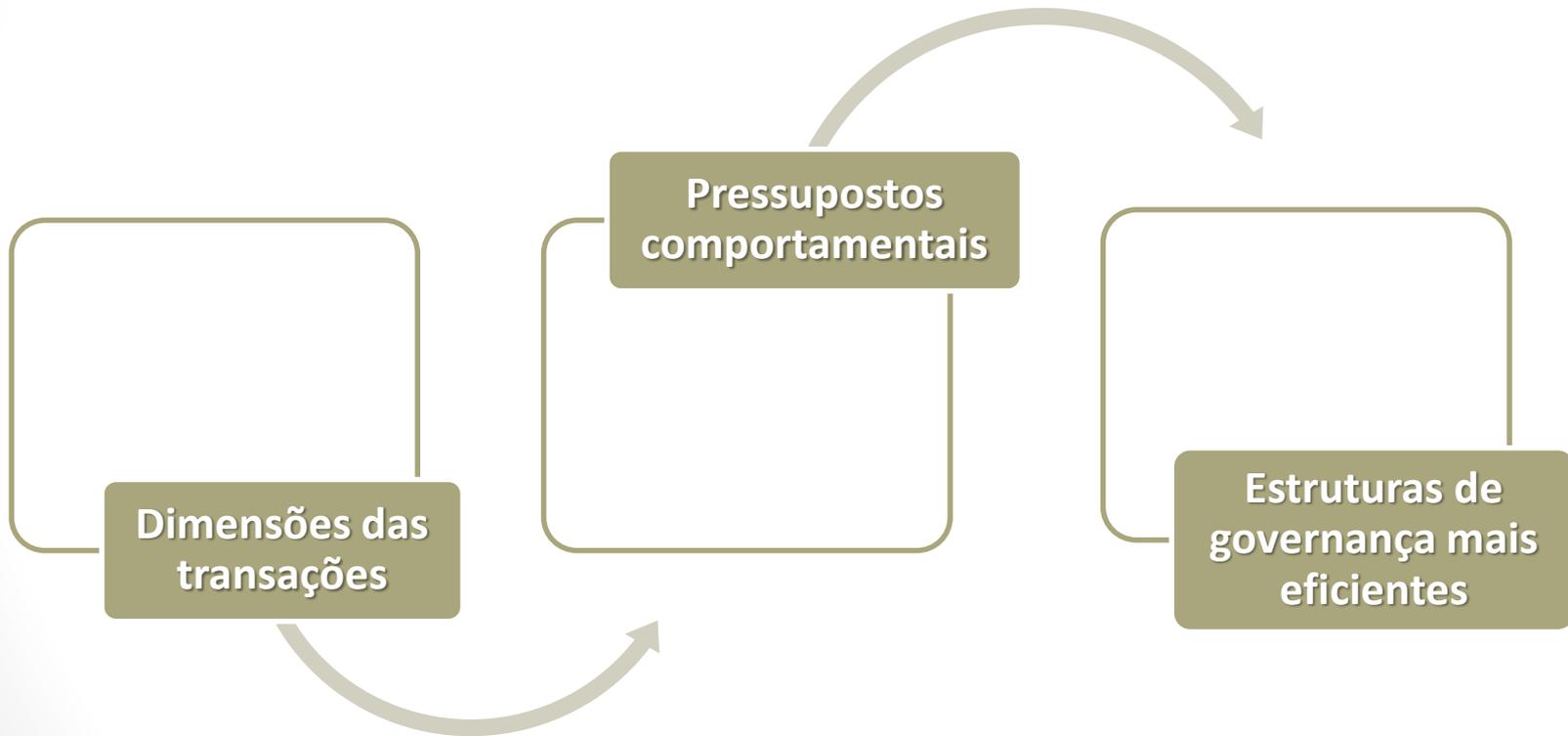
- Dependendo dos custos de transação, podemos ter três grupos de estruturas de governança: é o arranjo produtivo via **firma** (solução hierárquica), **via mercado** ou por **formas mistas**.

São exemplos de estruturas de governança:

- **Mercado:** mercado *spot*
- **Formas mistas:** contratos de suprimento, *joint ventures*, franquias, as alianças estratégicas, parcerias, redes de empresas e outros tipos de cooperação empresarial estão se tornando cada vez mais comuns no mundo dos negócios.
- **Firma:** empresas verticalmente integradas.

# Definição das estruturas de governança:

Segundo Oliver Williamson, qualquer tentativa com o estudo da organização econômica deve arcar com as consequências combinadas de **racionalidade limitada** (o agente é racional, mas de forma limitada) e **oportunismo** (guiado pelo interesse próprio) **em conjunto** com uma **condição de especificidade de ativos** (extensão em que o ativo pode ser usado em usos alternativos)." *Oliver Williamson (1985)*



# Pressupostos comportamentais

## Racionalidade limitada

- o agente é racional, mas de forma limitada:
  - decorrente da absorver e processar as informações;
- Assim, formata-se, contratos incompletos

## Oportunismo

- Os participantes podem adotar um comportamento oportunista:
  - Fase pré-contratual (elaboração contratos): *Seleção adversa*
  - Fase pós contratual: uso de informação adicional na fase pós-contratual: risco moral (*moral hazard*)

Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese

# Dimensões das transações

## Especificidades de Ativos:

- Ativos são específicos se o retorno associado a eles depende da continuidade de uma transação específica (dependência de bens/serviços).

## Incerteza:

- Em um ambiente de incerteza, os agentes não conseguem prever os acontecimentos futuros e, assim, o espaço para renegociação/rupturas/conflitos é maior.

## Frequência:

- A frequência é uma medida da recorrência com que uma transação se efetiva. As transações recorrentes as partes podem desenvolver um relacionamento de dependência bilateral entre as partes (reputação), o que limita seu interesse em agir de modo oportunista para obter ganhos de curto prazo.

# Estruturas de Governança

- Segundo Oliver Williamson, qualquer tentativa com o estudo da organização econômica deve arcar com as consequências combinadas de **racionalidade limitada** (o agente é racional, mas de forma limitada) e **oportunismo** (guiado pelo interesse próprio) **em conjunto** com uma **condição de especificidade de ativos** (extensão em que o ativo pode ser usado em usos alternativos)." *Oliver Williamson (1985)*
- A **especificidade dos ativos** representa o mais importante indutor da forma de governança, uma vez que ativos mais específicos estão associados **as formas de dependência bilateral que irá implicar na estruturação de formas organizacionais mais integradas.**
- Quanto maior **o nível de especificidade de um ativo**, maior a dependência entre as partes, impondo riscos adicionais e aumento nos custos dos processos de negociação e monitoramento através do uso via mercado, privilegiando as relações híbridas ou hierárquicas

# Especificidade dos ativos

## Local:

- Localizações próximas de firmas economizam custos de transporte e armazenagem: Ex: cana-de-açúcar/usina.

## Temporal e de ciclo:

- Temporal (perecibilidade)
- Ciclo (cultura perene)

## Qualidade:

- Exigência de um padrão do produto ou serviço como: variedade, umidade, teor de açúcar etc.

# Formas de Governança: formas reduzidas

Variável chave:  $k$  = especificidade do ativo



Conforme  $k$  aumenta, os custos de se usar o mercado aumentam mais que proporcionalmente aos das outras formas.

# Arranjos interorganizacionais – *destaque para as formas híbridas*

- A estrutura de governança híbrida apresenta uma diversidade de arranjos organizacionais: é muito diversa e abre um leque enorme de parcerias e alianças entre empresas. Isto tem evoluído para o conceito atual de redes, parcerias entre empresas. \*
- As alianças estratégicas, parcerias, redes de empresas e outros tipos de cooperação empresarial estão se tornando cada vez mais comuns no mundo dos negócios.
- Empresas de todas as partes do mundo estão procurando tornar-se mais competitivas através de parcerias e alianças, a medida que os países abrem-se aos investimentos estrangeiros e dão origem a ambientes de competição acirrada.

\*ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados. Rev. Econ. Sociol. Rural v.43 n.3 Brasília jul./sep. 2005.

# Diferentes formas de arranjos entre empresas

- *Joint venture* é uma expressão de origem inglesa, que significa a união de duas ou mais empresas já existentes com o objetivo de iniciar ou realizar uma atividade econômica comum, por um determinado período de tempo e visando, dentre outras motivações, o lucro. **As empresas que se juntam são independentes juridicamente e no processo de criação da *joint venture* podem definir se criam uma nova empresa ou se fazem uma associação (consórcios de empresas).**
- **Consórcios *entre empresas*:** Consórcio empresarial é a união de várias empresas com a finalidade de realizar um empreendimento ou efetuar negociações geralmente maiores do que a capacidade individual de cada participante (para construir uma hidroelétrica, por exemplo). O consórcio empresarial é formado a partir de um contrato entre as empresas consorciadas

# Diferentes formas de arranjos entre empresas

- **Franchising:** O franchising é, por definição, **um modelo ou sistema de desenvolvimento de negócios em parceria, através do qual uma empresa, com um formato de negócio já testado, concede a outra empresa o direito de utilizar a sua marca, explorar os seus produtos ou serviços, bem como o respectivo modelo de gestão, mediante uma contrapartida financeira.**
- **Organizações Virtuais: empresas organizadas no seu ambiente virtual, não-geográfica, baseada na estrutura da colaboração em redes.** O chamado Home Office, não deixe de ser uma Organização Virtual.

# Porque o tópicos terceirização é importante para o tema teórico proposto em aula?

Discute a existência e o limite/teoria da firma para explicar a terceirização.

---

*Coase – Custos de Transação*

As firmas vão ao mercado quando o custo de transação é menor do que fazer internamente

---

O limite do tamanho da firma é o seu custo de transação/coordenação

---

*Williamson – Custos de Transação (dimensionamento)*

A firma pode surgir em resposta ao oportunismos e quando os contratos são incompletos.

---

“Quando uma transação entre duas partes carrega um grau alto de especificidade, ela tende a ser feita dentro da firma.”

---

*Alchian & Demsetz – direitos de propriedade*

Quando não há uma definição clara dos direitos de propriedade, surge as firmas.

---

---

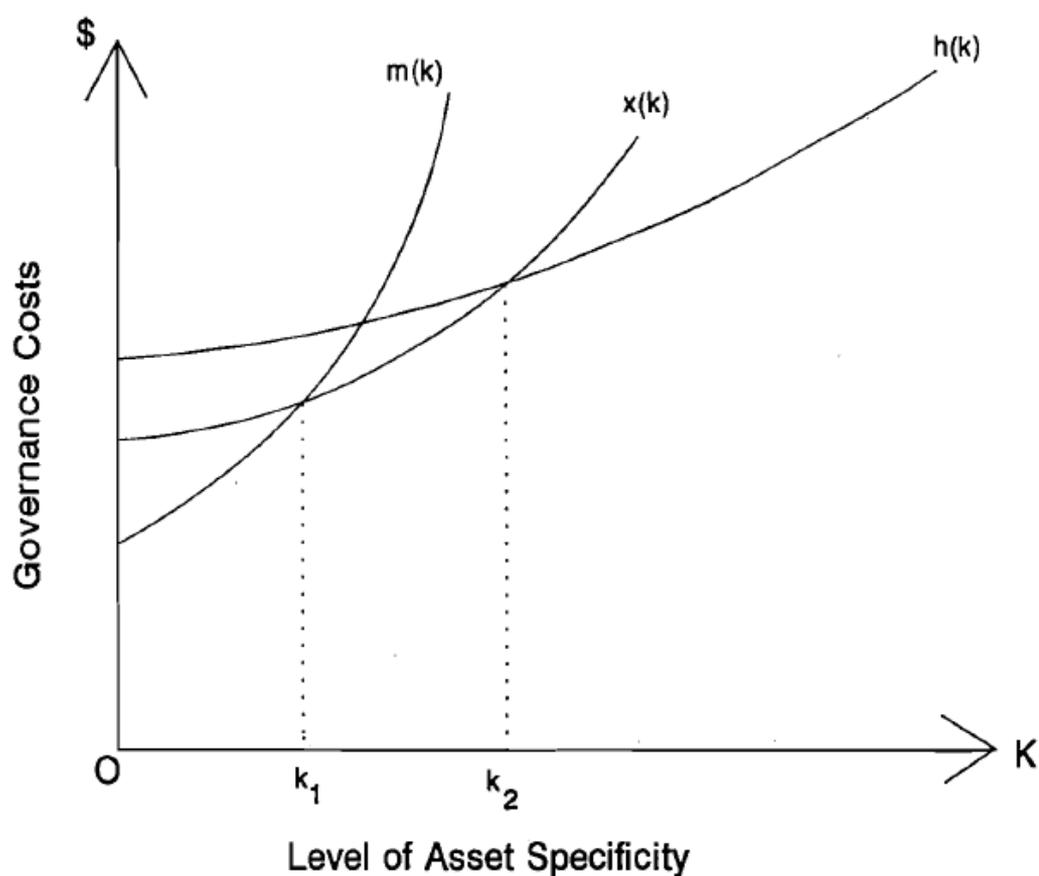
Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese (especialmente o Capítulo 5).

GOVERNANCE STRUCTURES AND AGRIBUSINESS  
COORDINATION: A TRANSACTION COST ECONOMICS  
BASED APPROACH

*Decio Zylbersztajn*

245

# ESTUDOS DE COORDENAÇÃO DE CADEIAS AGROINDUSTRIAIS



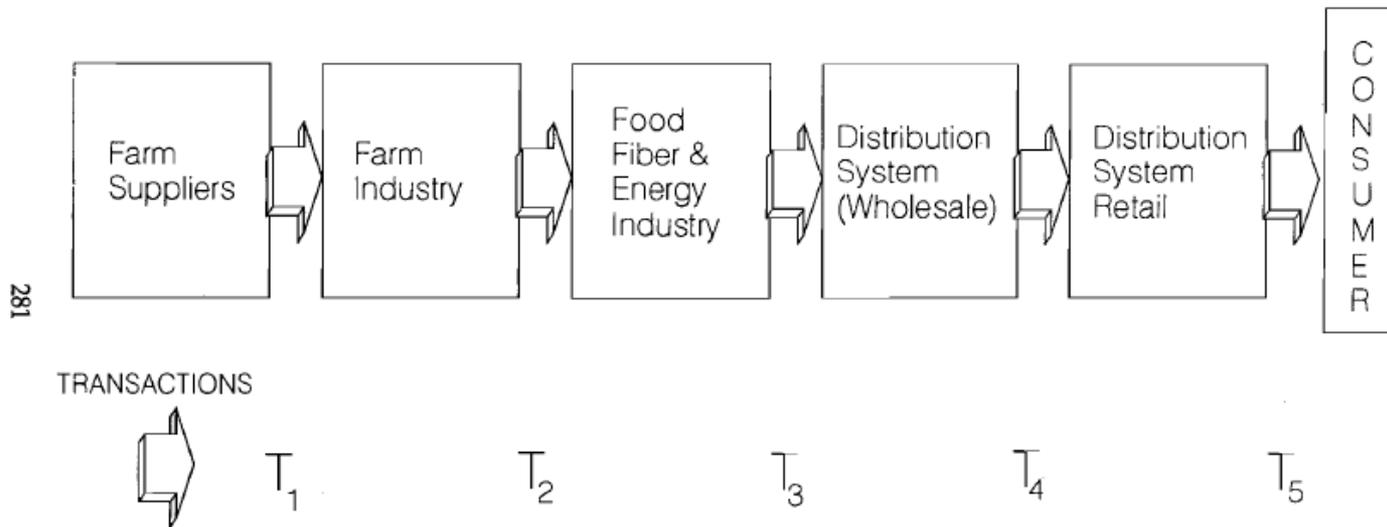
The model proposed by Williamson (1991) shows the response of governance costs to changes in the level of asset specificity related to the three different governance modes. The reduced form analysis defines three functions for governance costs;

$M = M(k; \theta)$ , for market mode;

$H = H(k; \theta)$ , for hierarchical mode and,

$X = X(k; \theta)$ , for hybrid modes, where  $k$  represents the level of asset specificity and is a vector of shift parameters.

INSTITUTIONAL ENVIRONMENT: Culture, Tradition, Educational Level, Legal System, Customs.



ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT: Private and Public Bureaus, Information, Research Financial, Legal, Cooperatives, Firms.

Figure 5. T.C.E. View of Agribusiness Systems

Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese

## CONSIDERAÇÕES GERAIS

- A proposta do estudo de ZYLBERSZTAJN é de contribuir para o conhecimento da coordenação de sistemas agroindustriais. O tema coordenação está presente na literatura de agribusiness desde os trabalhos pioneiros de Davis e Goldberg de Harvard, bem como em toda a literatura de cadeias agroindustriais. **Os estudos desta vertente caracterizam-se por serem de natureza descritiva, faltando uma base teórica mais sólida que permita a formulação e o teste de hipóteses a respeito dos diferentes arranjos de coordenação dos sistemas agroindustriais.**
- O estudo faz **uma releitura da proposta de Goldberg** sob a ótica dos custos de transação. Desta forma o seu objetivo está centrado na proposição de um modelo analítico para sistemas de agribusiness, com base na Economia dos Custos de Transação, aplicado aos diferentes arranjos de governança vigentes.
- O estudo utiliza a metodologia da análise institucional discreta comparada proposta por Williamson e aplicada ao sistema agroindustrial do café.

Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese

- **CONSIDERAÇÕES GERAIS**

- Como resultado o estudo conclui que a Economia dos Custos de Transação permite formular e testar hipóteses **a respeito da organização de sistemas em geral e de agribusiness em particular, com possibilidades de aplicação em coordenação e competitividade de sistemas produtivos.**

Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese

## **CAPÍTULO 5**

- O objetivo do corrente capítulo é apresentar uma aplicação da ECT como uma ferramenta de interpretação teórica da coordenação dos sistemas agro-industriais, enfatizando os mecanismos contratuais de coordenação sem negligenciar o mecanismo de coordenação via preços.
- **A proposta central é de que os sistemas agro-industriais podem ser analisados como conjuntos de transações onde as estruturas de governança prevalescentes são um resultado otimizador do alinhamento das características das transações e do ambiente institucional.**
- Esta proposição de cunho genérico reflete a aplicação direta da ECT tal como desenvolvida e sugerida por Williamson (1991) aos sistemas agro-industriais, permitindo a discussão de estratégias corporativas, desenhos contratuais e coordenação intra e inter-firmas.

Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese

## CAPÍTULO 5

- Os atributos fundamentais das transações são: freqüência, incerteza e especificidade dos ativos tecnicamente associados a uma ou a um conjunto de transações

Figura 5.4. Sistema de Agribusiness e Transações Típicas

AMBIENTE INSTITUCIONAL: Cultura, Tradições, Educação, Costumes.



AMBIENTE ORGANIZACIONAL: Associações, Informação, Pesquisa, Finanças, Cooperativas, Firms.

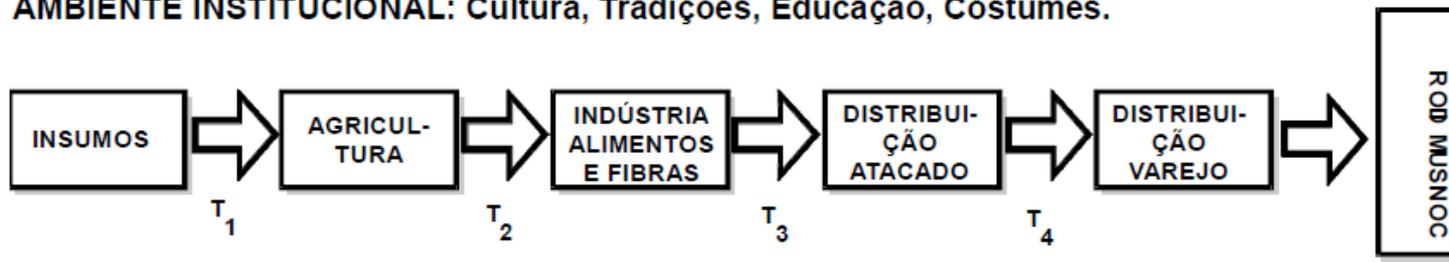
Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese

## CAPÍTULO 5

- Os atributos fundamentais das transações são: freqüência, incerteza e especificidade dos ativos tecnicamente associados a uma ou a um conjunto de transações

Figura 5.4. Sistema de Agribusiness e Transações Típicas

AMBIENTE INSTITUCIONAL: Cultura, Tradições, Educação, Costumes.



AMBIENTE ORGANIZACIONAL: Associações, Informação, Pesquisa, Finanças, Cooperativas, Firms.

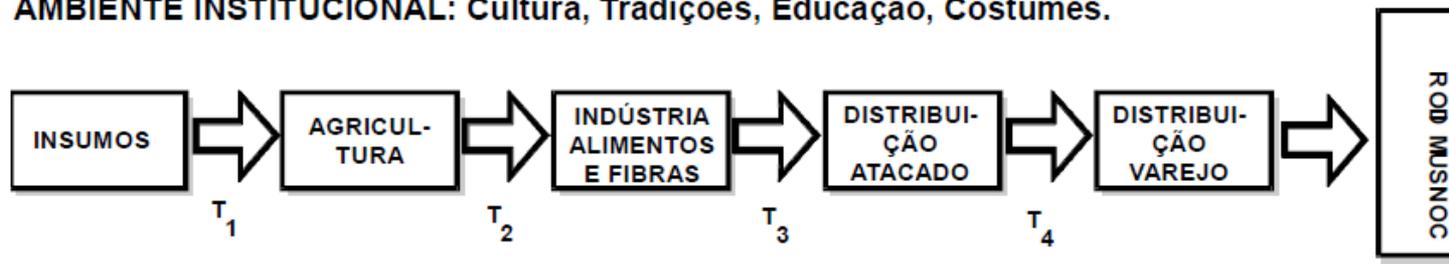
Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese

## CAPÍTULO 5: Sistema Agroindustrial

- Com base na figura 5.4. **quatro tipos de transações gerais são definidas nos sistemas de agribusiness, denominadas  $T_i$** . A primeira realizada entre o fornecedor de insumos e o agricultor, a segunda entre o agricultor e a indústria de alimentos, a terceira entre a indústria e um agente especializado na distribuição. Finalmente a quarta transação se dá entre o agente de distribuição e o consumidor final.<sup>53</sup>

Figura 5.4. Sistema de Agribusiness e Transações Típicas

AMBIENTE INSTITUCIONAL: Cultura, Tradições, Educação, Costumes.



AMBIENTE ORGANIZACIONAL: Associações, Informação, Pesquisa, Finanças, Cooperativas, Firmas.

Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese

## CAPÍTULO 5: Sistema Agroindustrial

- O sistema de agribusiness é caracterizado por tensões em especial nas transações aqui denominadas de **T2 e T3**. A primeira é discutida tradicionalmente na literatura com base no paradigma da organização industrial. O estudo das transações ao nível T3 não vem recebendo a atenção devida.

---

**Figura 5.4. Sistema de Agribusiness e Transações Típicas**

---

**AMBIENTE INSTITUCIONAL:** Cultura, Tradições, Educação, Costumes.



**AMBIENTE ORGANIZACIONAL:** Associações, Informação, Pesquisa, Finanças, Cooperativas, Firms.

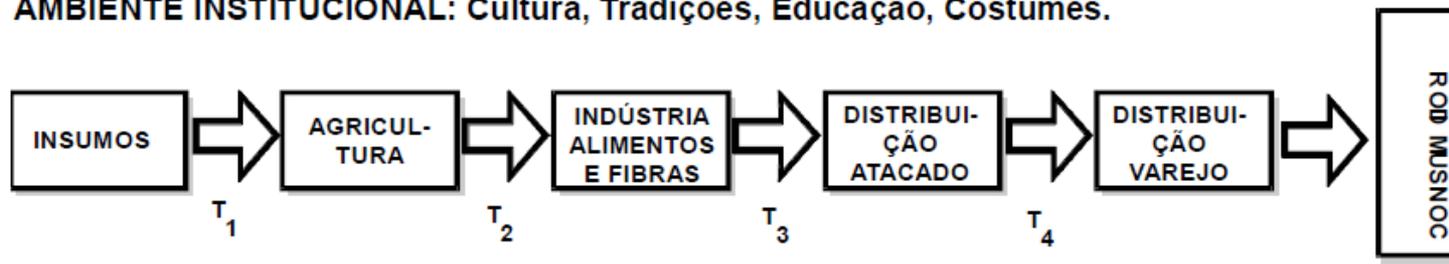
Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese

## CAPÍTULO 5: Sistema Agroindustrial

- **Avaliação T1: Indústria de Insumos - Produtor Agrícola = > via mercado**
  - O PRODUTOR TEM UM CUSTO DE TRANSAÇÃO BAIXO DE ADQUIRIR OS INSUMOS VIA MERCADO
  - HÁ FORMAS HÍBRIDAS NO CASO DE “VENDAS CASADAS” DE INSUMOS, ONDE AUMENTAM AS INCERTEZAS E A NATUREZA DA TRANSAÇÃO É MAIS ESPECÍFICA.

Figura 5.4. Sistema de Agribusiness e Transações Típicas

AMBIENTE INSTITUCIONAL: Cultura, Tradições, Educação, Costumes.



AMBIENTE ORGANIZACIONAL: Associações, Informação, Pesquisa, Finanças, Cooperativas, Firmas.

# Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. ... Capítulo 5

## Avaliação T2: Interface Entre Agricultura e Indústria

- É difícil qualquer generalização a respeito das transações ao nível da indústria, uma vez que o tipo de ativos envolvidos e sua decorrente especificidade variam com as características técnicas do produto final.
- Grosso modo dois tipos de produtos podem ser especificados, os produtos diferenciados e as “commodities”.
  - Geralmente a indústria de alimentos que é baseada em um produto do tipo commodity irá selecionar os seus fornecedores em um ambiente onde predominam as transações via mercado.
  - **Transação não mercado:**
  - **Especificidade de tempo** está associada ao elevado custo de se transferir o produto de um período para outro. Um exemplo típico pode ser visto com produtos de elevada perecibilidade.
  - **Especificidade de lugar**, aplica-se a produtos com elevados custos de transporte.
  - **Outras fontes de especificidade** podem ser associadas à definição de atributos específicos pela indústria. O grau de diferenciação que caracteriza o mercado de alimentos está associado a atributos que resultam de tecnologias específicas utilizadas ao nível da produção agrícola e também ao longo do sistema de produção específico. Tais casos são exemplificados pela definição de uma variedade específica de planta a ser produzida pelo produtor agrícola, cujo valor comercial pode cair a zero a não ser para o caso da aquisição pela indústria.

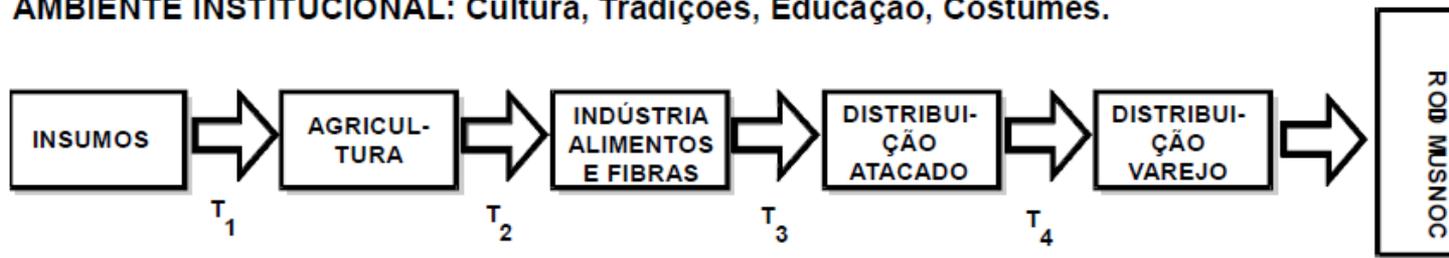
Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese

## CAPÍTULO 5: Sistema Agroindustrial

- **Avaliação T3:T3: Interface da Indústria de Alimentos e Distribuição**
- Grandes cadeias de supermercados não têm incentivos para integrarem-se para trás, dado terem muitos ofertantes potenciais interessados na oferta de produtos, sejam padronizados, sejam produtos diferenciados. Tais cadeias definem contratos com fornecedores, dada a necessidade de garantir oferta em tempo específico. Deste ponto de vista, contratos que se aproximam de contratos do tipo just-in-time, impõem um tipo de dependência bi-lateral, motivada pelo ativo específico e pela redução nos custos relacionados à manutenção de estoques.

**Figura 5.4. Sistema de Agribusiness e Transações Típicas**

**AMBIENTE INSTITUCIONAL: Cultura, Tradições, Educação, Costumes.**



**AMBIENTE ORGANIZACIONAL: Associações, Informação, Pesquisa, Finanças, Cooperativas, Firmas.**

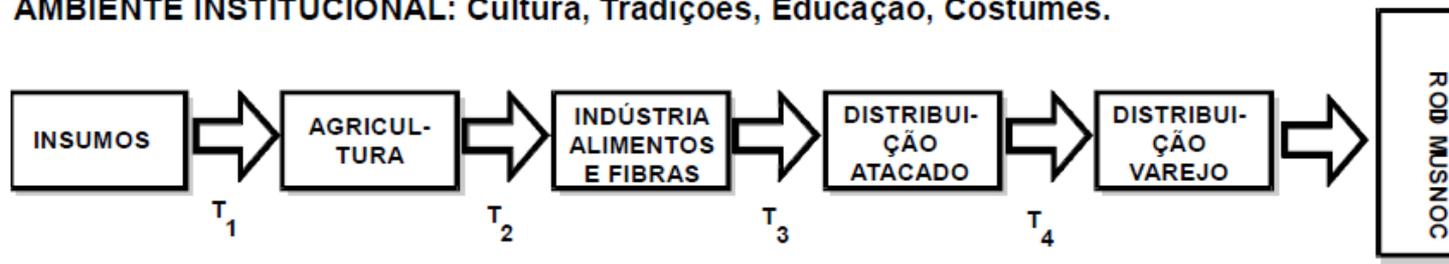
Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese

## CAPÍTULO 5: Sistema Agroindustrial

- Avaliação T4:T4: Interface Distribuição-Consumidor
- A última transação no sistema de agribusiness dá-se entre o consumidor e o varejista, no sistema de distribuição. Aqui distribuição é tratada de modo genérico, entretanto casos específicos podem ser considerados, definindo sub-sistemas de distribuição para consumo residencial ou para consumo fora do lar, cada um com características de especificidade de ativos muito próprias.

Figura 5.4. Sistema de Agribusiness e Transações Típicas

AMBIENTE INSTITUCIONAL: Cultura, Tradições, Educação, Costumes.



AMBIENTE ORGANIZACIONAL: Associações, Informação, Pesquisa, Finanças, Cooperativas, Firms.

# Metodologia PENSA de análise

A estrutura analítica que passou a se denominar metodologia PENSA de estudos de sistemas agro-industriais nada mais é do que a composição de quatro etapas: na primeira, a descrição do sistema, à moda de Harvard, incluindo a análise da organização industrial de cada segmento que compõe o sistema. Na segunda etapa, o estudo das transações típicas entre segmentos do sistema, caracterizando os arranjos institucionais típicos observados nos SAG's. A ótica é da eficiência, associando a minimização dos custos de transação. Na terceira etapa a análise institucional é inserida no modelo, trazendo as regras que pautam o comportamento das organizações e sua influência sobre os agentes.

**Papel dos Contratos na Coordenação  
Agro-Industrial: um olhar além dos mercados<sup>1</sup>**

Decio Zylbersztajn<sup>2</sup>

# Texto para LEITURA ADICIONAL:

## Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados<sup>1</sup>

Figura 3. Modelo de SAG – Sistema Agroindustrial

**Ambiente Institucional: aparato legal, tradições, costumes**



**Ambiente Organizacional: organizações públicas e privadas, pesquisa, financeiras, cooperativas**

# Análise da **COORDENAÇÃO** do complexo agroindustrial do cacau (Adaptado da Metodologia PENSA):

Estrutura de Mercado

## Oferta

- Localização da matéria-prima
- Tecnologia
- Durabilidade do produto
- Padrões

## Demanda

- Bens substitutos
- Taxa de Crescimento da Demanda
- Carácter cíclico e sazonal
- Métodos de compra

## Estrutura do Mercado:

- número de compradores, vendedores, diferenciação de produtos, barreiras a entrada, estrutura de custos,

SAG

Ambiente Institucional: Leis, normas, resoluções e padrões de comercialização

## Mercado Externo

- Exportação/Importação

Produtores

T1

## Cooperativas

### Intermediários

- Pequenos
- Médios
- Grandes

T2

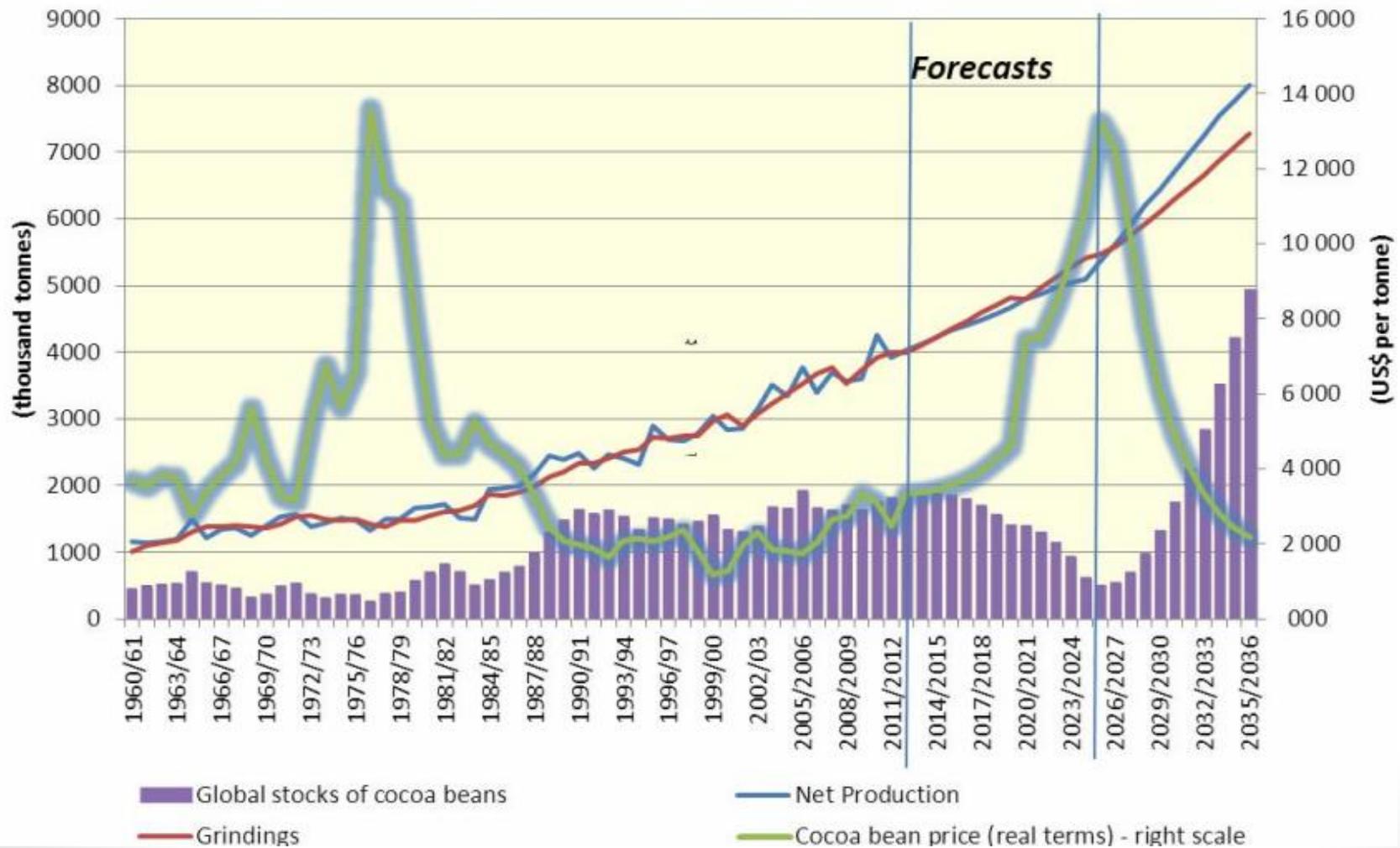
Indústrias  
Processadoras  
(*amêndoas*)

T3

Indústrias de  
Alimentos

Ambiente Organizacional: Órgãos do governo, Instituição de Crédito, Empresas de Pesquisas

# Cenário global da oferta de cacau



## REFLEXÃO

Quais são as principais pressuposições que cada grupo dá para explicar a possibilidade de “falta” futura de matéria prima para a indústria de chocolate brasileira? (ATENÇÃO PARA O ESCOPO TEÓRICO)

## *Estudo de coordenação de cadeias produtivas*

Aplicação prática dos conceitos de OI, ETC para avaliar a coordenação dos sistema agroindustrial cacauero (estudo do Cepea, coordenado por Margarete Boteon)

# Complexo Agroindustrial do Cacau

## III.2 Análise da COORDENAÇÃO do complexo agroindustrial do cacau

- A estrutura da cadeia de valor do cacau no Brasil consiste na separação quase total dos elos desse sistema agroindustrial, cujas relações ocorrem da seguinte forma:
  - T1 • Os produtores (elo agrícola) são responsáveis basicamente pela produção de cacau e primeiro beneficiamento, para obtenção de amêndoas fermentadas e secas. A maior concentração de produtores ocorre no Sul da Bahia e no Pará.
  - T2 • Com as amêndoas prontas para comercialização, produtores relacionam-se principalmente com intermediários locais (por vezes, cooperativas), que reúnem a matéria prima em lotes maiores. Em alguns casos, o cacau passa por mais de um intermediário até ser entregue às indústrias, sediadas principalmente na BA.
  - T3 • Nesse sentido, as indústrias de processamento da amêndoa se relacionam principalmente com médios e grandes e intermediários, capazes de entregar uma quantidade considerável da matéria prima. Esse terceiro elo é responsável por transformar a amêndoa, sobretudo, em liquor, manteiga, torta ou cacau em pó.
  - T4 • Os produtos oriundos do processamento da amêndoa são utilizados por indústrias de alimentos (ou de transformação final) na fabricação de chocolates e outros derivados. São responsáveis, também, pela posterior distribuição desses produtos.
  - Há, ainda, a relação entre as indústrias e o mercado internacional, seja para importação/exportação de amêndoa ou dos seus derivados.



Medicilândia - Pará



Ilhéus - Bahia

Armazenamento



# Análise da **COORDENAÇÃO** do complexo agroindustrial do cacau (Adaptado da Metodologia PENSA):

Estrutura de Mercado

## Oferta

- Localização da matéria-prima
- Tecnologia
- Durabilidade do produto
- Padrões

## Demanda

- Bens substitutos
- Taxa de Crescimento da Demanda
- Carácter cíclico e sazonal
- Métodos de compra

## Estrutura do Mercado:

- número de compradores, vendedores, diferenciação de produtos, barreiras a entrada, estrutura de custos,

SAG

Ambiente Institucional: Leis, normas, resoluções e padrões de comercialização

## Mercado Externo

- Exportação/Importação

Produtores



## Cooperativas

### Intermediários

- Pequenos
- Médios
- Grandes



Indústrias Processadoras  
(*amêndoas*)



Indústrias de Alimentos

Ambiente Organizacional: Órgãos do governo, Instituição de Crédito, Empresas de Pesquisas

# Objetivo, Problema, Hipótese e Metodologia

- ❑ **OBJETIVO:** Analisar a relação comercial entre produtor (Bahia e Pará), intermediário (Bahia e Pará), processador (Bahia) de amêndoa e indústria chocolateira (grandes empresas)
- ❑ **PROBLEMA:** O aumento do consumo doméstico de chocolate nos últimos anos não foi suficiente para impulsionar a produção de cacau no País.
- ❑ **HIPÓTESE:** A falta de incentivos e/ou coordenação de indústrias processadoras e das chocolateiras junto ao elo produtor inibem o fomento à produção de cacau.
- ❑ **METODOLOGIA:** Análise das relações contratuais entre produtores, intermediários e indústrias processadoras (Bahia) – adaptada da metodologia PENSA. A metodologia PENSA foi utilizada como norteador das conversas com envolvidos na cadeia produtiva para avaliar as relações comerciais dos agentes da cadeia de cacau para a definição das estruturas de governança.

# Análise da **COORDENAÇÃO** do complexo agroindustrial do cacau (Adaptado da Metodologia PENSA):

Estrutura de Mercado

## Oferta

- Localização da matéria-prima
- Tecnologia
- Durabilidade do produto
- Padrões

## Demanda

- Bens substitutos
- Taxa de Crescimento da Demanda
- Carácter cíclico e sazonal
- Métodos de compra

## Estrutura do Mercado:

- número de compradores, vendedores, diferenciação de produtos, barreiras a entrada, estrutura de custos,

SAG

Ambiente Institucional: Leis, normas, resoluções e padrões de comercialização

## Mercado Externo

- Exportação/Importação

Produtores

T1

## Cooperativas

### Intermediários

- Pequenos
- Médios
- Grandes

T2

Indústrias  
Processadoras  
(*amêndoas*)

T3

Indústrias de  
Alimentos

Ambiente Organizacional: Órgãos do governo, Instituição de Crédito, Empresas de Pesquisas

# Complexo Agroindustrial do Cacau

## III.2 Análise da COORDENAÇÃO do complexo agroindustrial do cacau

- A estrutura da cadeia de valor do cacau no Brasil consiste na separação quase total dos elos desse sistema agroindustrial, cujas relações ocorrem da seguinte forma:
  - T1 • Os produtores (elo agrícola) são responsáveis basicamente pela produção de cacau e primeiro beneficiamento, para obtenção de amêndoas fermentadas e secas. A maior concentração de produtores ocorre no Sul da Bahia e no Pará.
  - T2 • Com as amêndoas prontas para comercialização, produtores relacionam-se principalmente com intermediários locais (por vezes, cooperativas), que reúnem a matéria prima em lotes maiores. Em alguns casos, o cacau passa por mais de um intermediário até ser entregue às indústrias, sediadas principalmente na BA.
  - T3 • Nesse sentido, as indústrias de processamento da amêndoa se relacionam principalmente com médios e grandes e intermediários, capazes de entregar uma quantidade considerável da matéria prima. Esse terceiro elo é responsável por transformar a amêndoa, sobretudo, em liquor, manteiga, torta ou cacau em pó.
  - T4 • Os produtos oriundos do processamento da amêndoa são utilizados por indústrias de alimentos (ou de transformação final) na fabricação de chocolates e outros derivados. São responsáveis, também, pela posterior distribuição desses produtos.
  - Há, ainda, a relação entre as indústrias e o mercado internacional, seja para importação/exportação de amêndoa ou dos seus derivados.

# Demais Influenciadores da Cadeia & Análise do ambiente

- Há outros atores envolvidos na cadeia, mas não incluídos na versão simplificada a seguir:
  - A montante: antecipadamente ao agente de produção primária, estão os **fornecedores de insumos**. Fazem parte, por exemplo, indústrias de fertilizantes, defensivos e equipamentos, além de fornecedores de mudas.
  - A jusante: posterior às indústrias de alimentos, estão os **consumidores finais**. São os compradores dos produtos derivados do cacau, cuja inserção na cadeia ocorre principalmente pela relação com estes com o varejo. Entender o segmento consumidor é importante quando é forte sua influência nos segmentos anteriores, ou seja, quando mudanças nos hábitos de consumo promovem reorganização dos demais elos da cadeia.
- A cadeia do cacau também está sujeita à influência de dois ambientes:
  - O **ambiente institucional** refere-se aos conjuntos de leis ambientais, trabalhistas, tributárias e comerciais, bem como às normas e padrões de comercialização. Portanto, são instrumentos que regulam as transações comerciais e trabalhistas. **O enfoque é na avaliação do Código Ambiental na cadeia e na legislação da produção de Chocolates**
  - O **ambiente organizacional** é representado por entidades que influenciam na cadeia, tais como agência de fiscalização ambiental, agência de créditos, universidades e centros de pesquisa. **O enfoque é na análise do financiamento e nos centros de pesquisa.**

# Avaliação da coordenação do mercado de cacau

# Complexo agroindustrial do cacau

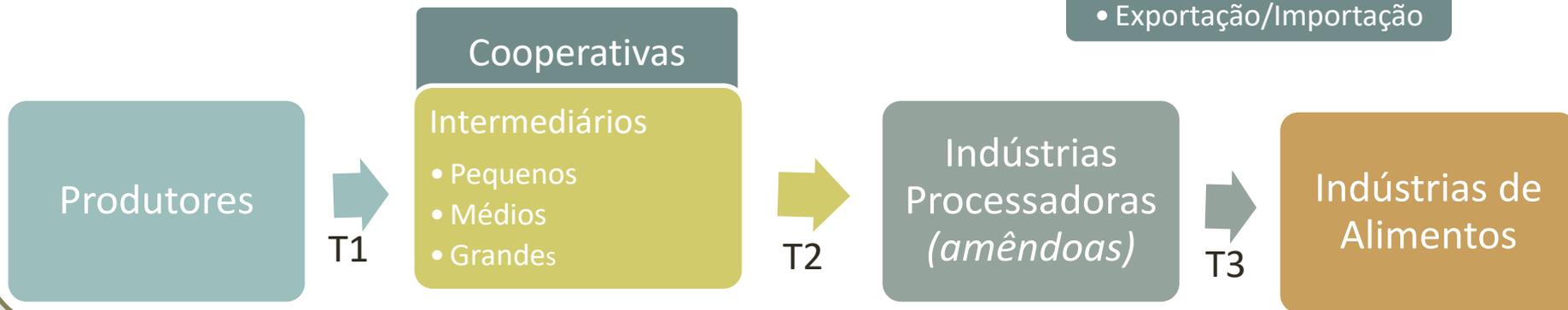
Análise da **COORDENAÇÃO** do complexo agroindustrial do cacau (Adaptado da Metodologia PENSA):

- O complexo agroindustrial do cacau pode ser simplificado para avaliação das relações entre elos de interesse, sendo identificadas quatro principais transações:
  - T1: relação entre produtores e compradores diretos (cooperativas ou intermediários)
  - T2: relação entre intermediários/cooperativas e indústrias processadoras de amêndoa
  - T3: relação entre indústrias processadoras e indústrias de alimentos
  - T4: relação entre indústrias e agentes internacionais na exportação/importação

Ambiente Institucional: Leis, normas, resoluções e padrões de comercialização

Mercado Externo

- Exportação/Importação

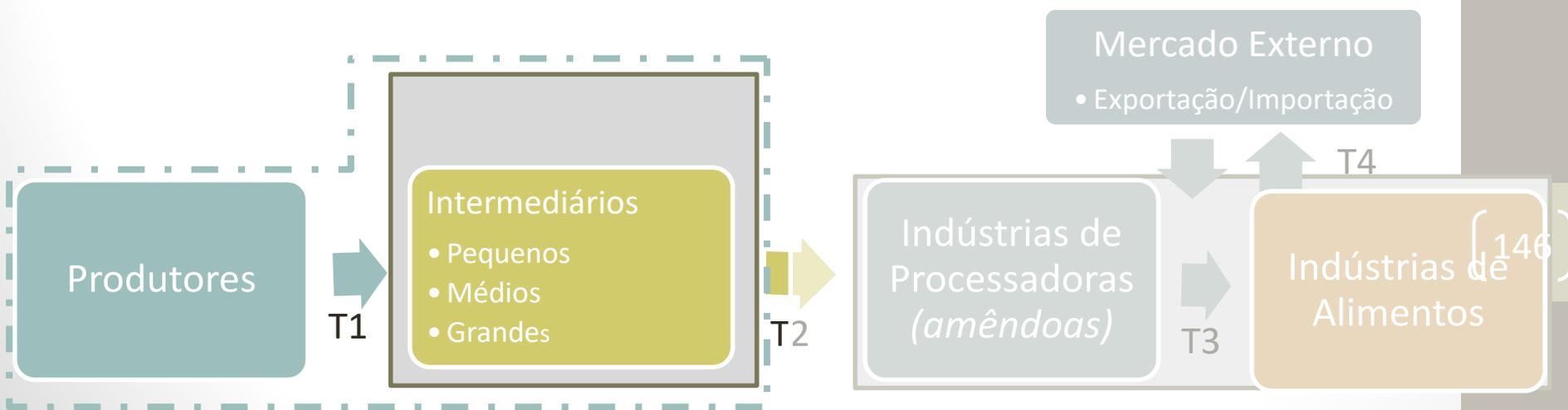


Ambiente Organizacional: Órgãos do governo, Instituição de Crédito, Empresas de Pesquisas

# Relação T1: Produtor - Intermediário

## ***Estrutura de governança predominante: mercado***

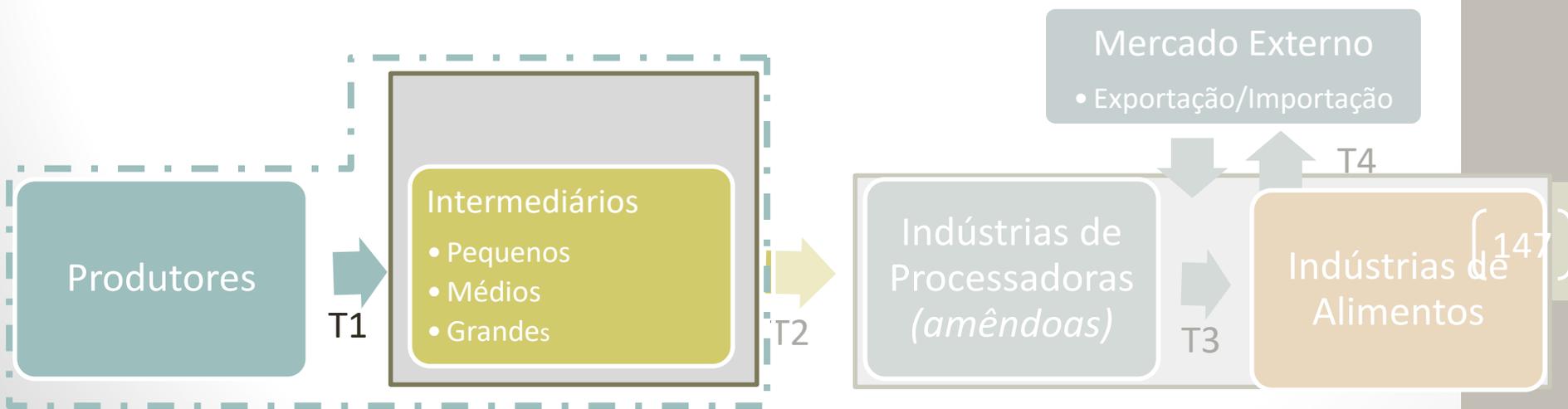
- **Descrição:** No geral, a especificidade dos ativos é média.
- *O transporte fica a cargo dos intermediários que levam até as processadoras (na Bahia) ou nas unidades receptoras (no Pará). Em termos de qualidade, a exigência é mínima (umidade da amêndoa e sem cheiro de fumaça). Quanto ao armazenamento, desde bem beneficiado a amêndoa, ela pode ser armazenada na fazenda até 6 meses. Mas, normalmente, os produtores não fazem por conta de roubos. O intermediário é que normalmente armazena por um período (mas não superior a 1 a 2 meses). Apesar de restrito, os intermediários adiantam dinheiro para os produtores colherem.*



# Relação T1: Produtor - Intermediário

## *Estrutura de governança predominante: mercado*

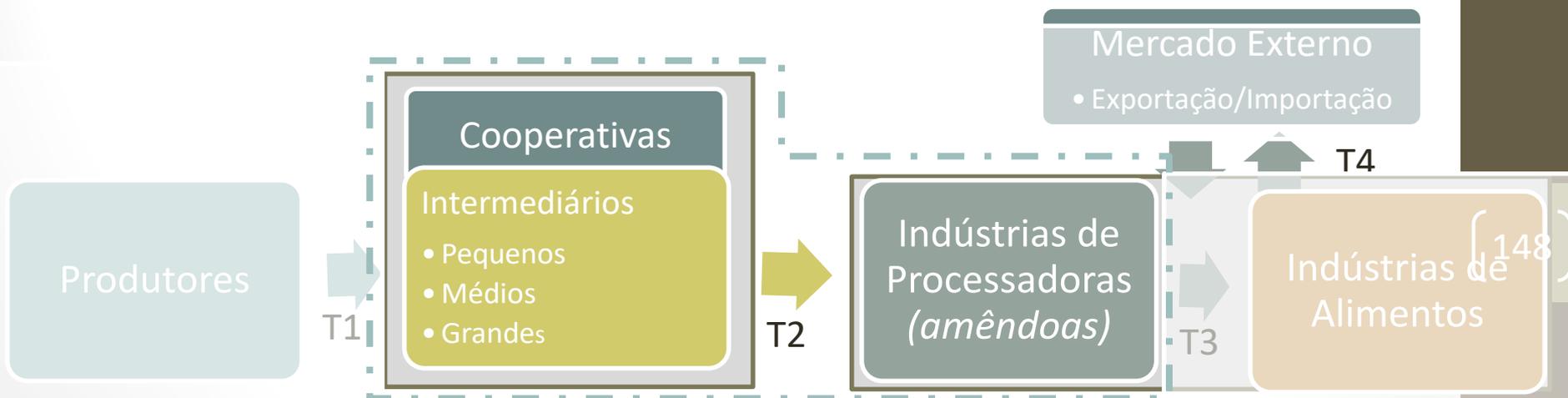
- **Descrição:** No geral, a especificidade dos ativos é média.
- *Como é uma relação frequente, há uma dependência bilateral entre o produtor e o intermediário, que é bastante harmoniosa.*
- *A maior especificidade é de ciclo, por ser uma cultura perene.*
- *O baixo financiamento para o produtor é maior reclamação dos produtores. A indústria não adianta dinheiro para os produtores.*
- *A baixa confiança em não entregar a amêndoa do cacau limita a indústria se aproximar/coordenar o mercado com o produtor (risco moral)*



# Relação T2: Intermediário – Indústria de processamento

## *Estrutura de governança predominante: mercado*

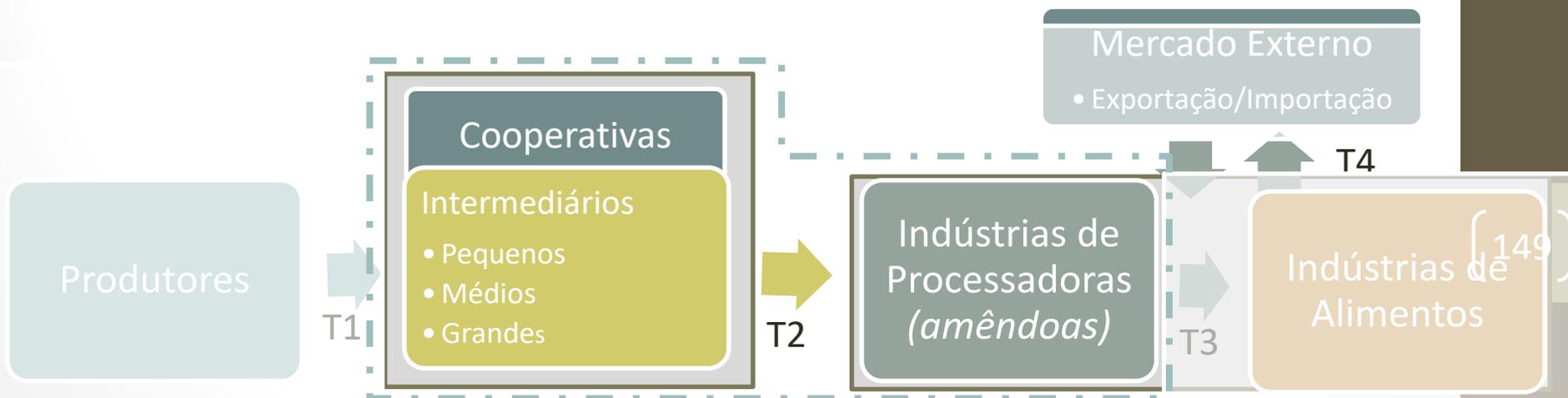
- **Descrição: No geral, a especificidade dos ativos é média.**
- Os intermediários de médio e grande porte são os responsáveis pela comercialização direta com as indústrias processadoras. Na Bahia, há uma redução do número de pequenos e médios intermediários. É pouco expressiva a participação de cooperativas. As empresas de transformação absorvem a quase totalidade da produção da Bahia e do Pará. Maior especificidade é local, especialmente no Pará, onde as empresas tem que disponibilizar a logística para a amêndoa ser processada na Bahia. Além da produção local, as indústrias importam a amêndoa para completar sua demanda.



# Relação T2: Intermediário – Indústria de processamento

## *Estrutura de governança predominante: mercado*

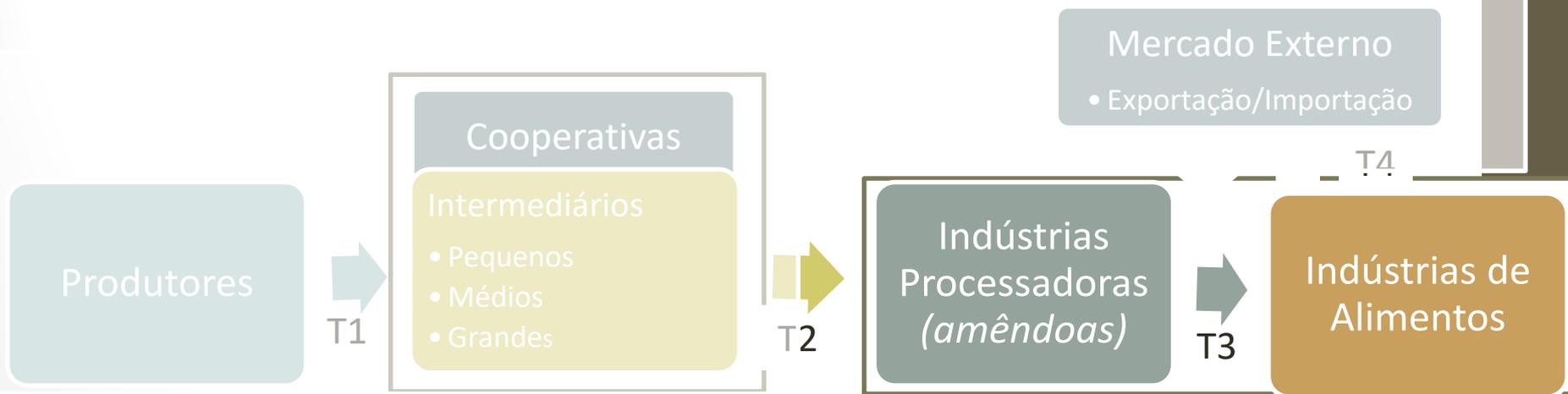
- **Descrição: No geral, a especificidade dos ativos é baixa/média.**
- A indústria praticamente não tem nenhum contato com os produtores pequenos e médios. Uma estrutura de compra própria, que permitiria uma maior proximidade com o produtor, não existe mais. O argumento é que é um custo muito alto, e passou para os intermediários.
- Nem para os intermediários, no geral, não há adiantamento financeiro, o pagamento é mediante entrega da amêndoa (risco de não entrega - **risco moral**).



# Relação T3: Indústria de processamento e de alimentos

## *Estrutura de governança predominante: mista*

- **Descrição: No geral, a especificidade dos ativos é média/alta.**
- A indústria de alimentos, apesar de compor outros insumos para produzir o chocolate, o cacau é a matéria-prima principal. As grandes empresas compram das principais processadoras. No geral, a relação é mais formal, com regras de qualidade, mas não há contratos de exclusividade. A maior desafio das indústrias nos próximos anos é ter assegurada a oferta de cacau. O mercado está crescendo a um ritmo muito maior que a perspectiva da oferta (nacional e mundial). Há estudos das processadoras em fomentar a produção de cacau, coordenando diretamente com o produtor.



# Considerações Gerais

- Não há a figura de um agente coordenador na cadeia de cacau que impulse a produção ou favoreça a qualidade da amêndoa. Ou seja, falta coordenação integrada por parte do governo e dos compradores (intermediários, cooperativas e indústrias) para fomentar a produção e a qualidade da amêndoa
- O Papel de coordenação da produção (escoamento da produção) fica para o intermediário, tanto no Pará quanto na Bahia. Mas, ele tem uma infraestrutura limitada para tonar fomentador da produção. As processadoras, cada vez mais, se afastam do produtor (fechamento de escritórios locais). Também há poucas iniciativas de cooperativas. Há poucos exemplos de grandes propriedades integradas as processadoras e sua participação na produção é pequena.
- A maior especificidade foi encontrada junto as industrias de chocolate. Provavelmente, a maior interessada em coordenar e fomentar a produção. Há estudos delas em fomentar a produção nacional (mas ainda sem iniciativas práticas).

Capítulos 3, 4, 5,6

**BESANKO**

# As fronteiras da empresa – Parte II (Besanko)

Capítulo 5 & 6

# Economics of Strategy

## Fifth Edition

Besanko, Dranove, Shanley and Schaefer

### Chapter 5

## As fronteiras verticais da empresa

# CADEIA VERTICAL

## The *vertical chain*

- O processo que começa na aquisição de matéria-prima e termina na distribuição de bens e serviços acabados é conhecido como cadeia vertical.
- Uma questão essencial em estratégia de negócios é como organizar a cadeia vertical.

# The Vertical Chain

*Quando é melhor organizar todas as atividades em uma única empresa? Quando é melhor depender de empresas independentes de mercado?*

- Scott paper é verticalmente integrada e bem sucedida. Extrai sua própria madeira, processa, fabrica produtos de papel e distribui ao mercado.
- A Nike, por outro lado, são verticalmente desintegradas.

# Vertical Boundaries of the Firm

- Os limites verticais da firma demarca quais tarefas da cadeia vertical são melhores desempenhadas dentro da firma e quais são melhores terceirizadas.
  - **DECISÃO: “PRODUZIR” OU “COMPRAR”**
- A escolha entre o mercado e a organização é a decisão entre produzir (*make*) ou comprar (*buy*).

# Make versus Buy (produzir ou comprar)

- Produzir significa que a própria empresa executa a atividade enquanto comprar significa que ela depende de uma empresa independente para executar a atividade, talvez sob contrato.
- Produzir e Comprar são dois extremos ao longo de um *continuum* of possibilidades:
  - Contratos de longo prazo
  - Alianças estratégicas e joint ventures

# Make-or-Buy Continuum

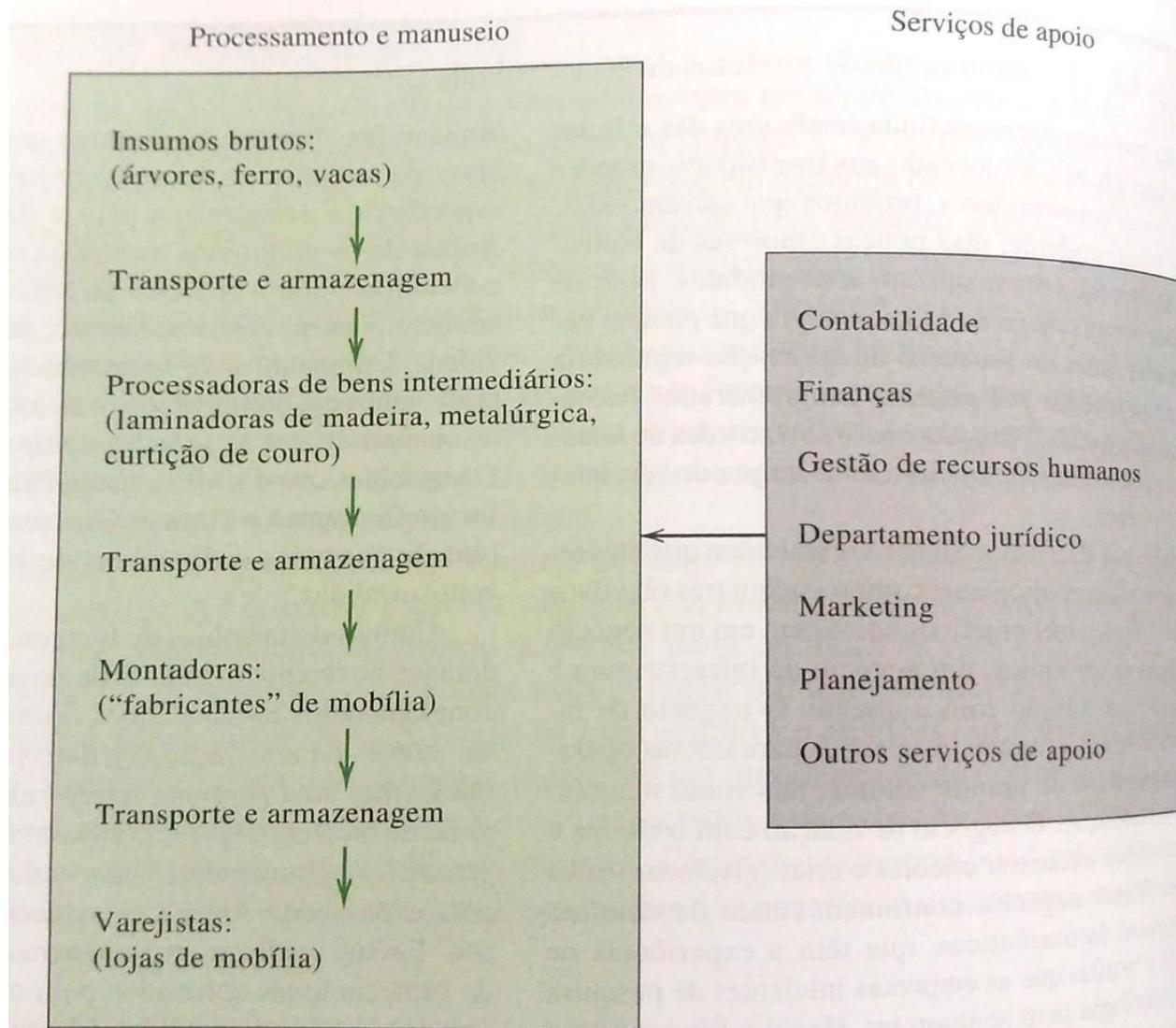
Arm's-length market transactions	Long-term contracts	Strategic alliances and joint ventures	Parent/subsidiary relationships	Perform activity internally
Less integrated		→ → →	More integrated	



*ESCOLHAS INTERMEDIÁRIAS*  
*capítulo 6 – Besanko*

# A montante & a jusante

- *Os primeiros passos na cadeia vertical são a montante, no processo de produção, e os últimos passos, são a jusante.*



5.2 A cadeia vertical da produção de mobiliário.

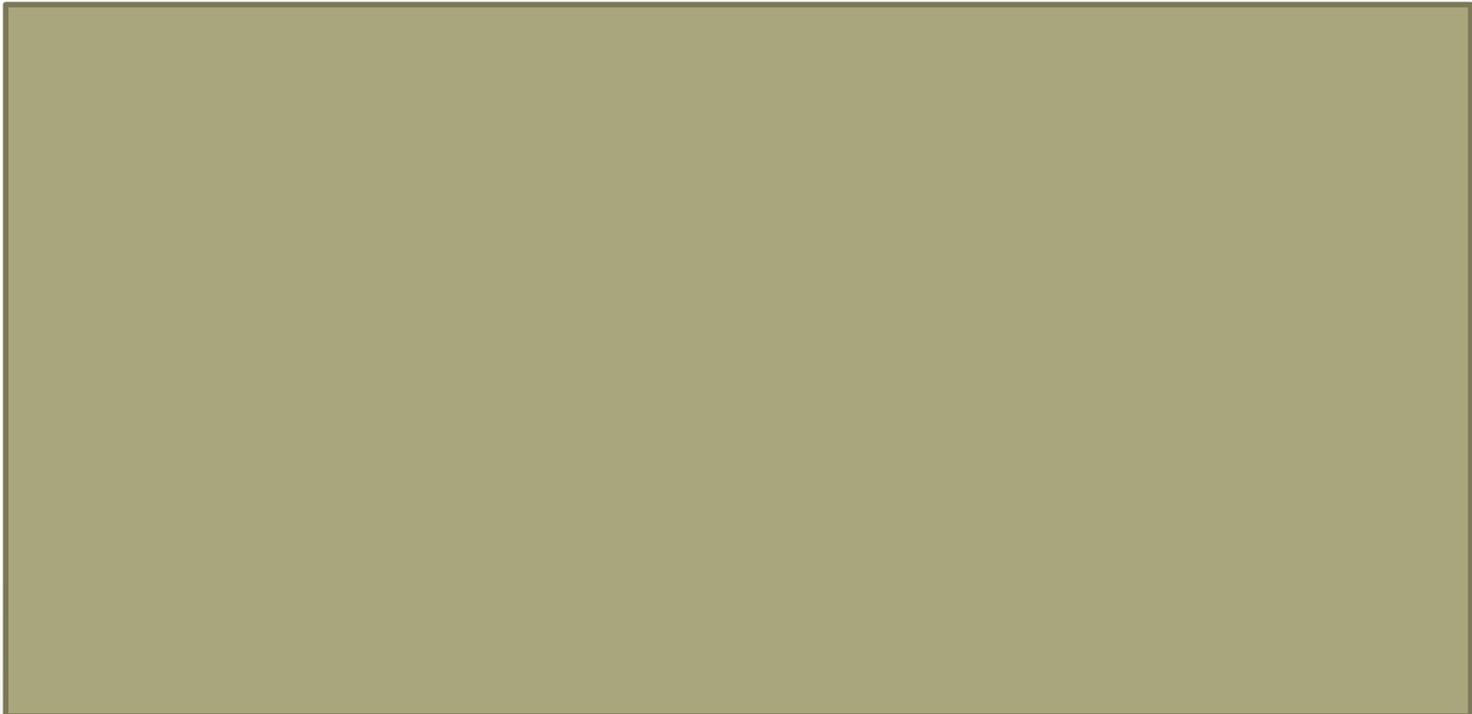
# *Definindo as fronteiras*

- Firmas precisam definir suas fronteiras.
- Para tomar a decisão (comprar ou fazer), a empresa deve comparar os benefícios e os custos de usar o mercado em oposição a executar a atividade em casa.
  - Outside specialists who can perform vertical chain tasks are *market firms*.
  - Market firms are often recognized leaders in their field (Example: UPS).

# Página 141 – Exemplo 5.1

## (Grupo 1)

1. Qual é a principal forma de coordenação das empresas de biotecnologia? Integradas? Desintegrados?
2. Como é o modelo dessa cadeia?



# USO DO MERCADO (Tabela 5.1)

## Benefícios

- Empresas de mercado podem conseguir economias de escala que os departamentos internos produzindo apenas as suas necessidades não conseguem.
- Empresas de mercado são sujeitas à disciplina do mercado e precisa ser eficientes e inovadoras para sobreviver. O sucesso global da corporação pode camuflar as ineficiências e a falta de inovação dos departamentos internos.

## Custos

- A coordenação de fluxos de produção pela cadeia vertical pode ser comprometida quando uma atividade é encomendada a um empresa de mercado independente, em vez de executada em casa.
- Informações privadas podem fazer quando uma atividade é executada por uma empresa de mercado independente.
- Pode haver custos de negociar com empresas independentes de mercado que podem ser evitados executando-se em casa.

# Some Make-or-Buy Fallacies

## Alguns *sofismas* do “produzir ou comprar”

- 1) Empresa deve fazer, em vez de comprar ativos, se esse bem for fonte de vantagem competitiva.
- 2) Terceirização de uma atividade elimina o custo dessa atividade.
- 3) Fazendo em vez de comprar capta a margem de lucro das empresas no mercado
- 4) A integração vertical diminui o risco dos altos preços de insumo
- 5) As empresas devem produzir em casa para “amarrar” o canal de distribuição

# Make-or-Buy & Competitive Advantage

Sofisma 1: Empresa deve fazer, em vez de comprar ativos que proporcionam vantagens competitivas

- Uma empresa pode acreditar que um determinado ativo é uma fonte de vantagem competitiva.
- Mas se o ativo está facilmente disponível no mercado a crença sobre vantagem competitiva terá de ser reavaliado.

# Outsourcing and Cost

2. Terceirização de uma atividade elimina o custo dessa atividade:

- Não deve importar se os custos de realização de uma atividade são incorridos pela empresa (Adicione) ou pelo fornecedor (Buy). A consideração relevante é saber se é mais eficiente “fazer” ou “comprar”.

## Vertical Integration and Profits

### 3. Fazendo em vez de comprar capta a margem de lucro das empresas no mercado

- Margem de lucro do fornecedor não pode representar lucro econômico (pode ser somente um lucro contábil), e a margem de lucro deve "pagar" o investimento de capital e o risco assumido
- Se o fornecedor está ganhando lucro econômico, há uma razão para a sua persistência?
- Concorrência de mercado pode, eventualmente, corroer o lucro econômico.

# Vertical Integration & Input Price Risk

A integração vertical diminui o risco de os altos preços de insumo

- Em vez de integração vertical, contratos de longo prazo pode ser usado para reduzir o risco de preço de insumos
- Pode-se usar também mercados futuros (hedge) para cobrir o risco de preço de insumos
- Como alternativa a capital empatado em integração vertical, esse valor poderia ser usado como um fundo de contingência para lidar com flutuações de preços.

# Foreclosure of Distribution Channels

As empresas devem produzir em casa para “amarrar” o canal de distribuição

- A aquisição de um “fornecedor monopolista” pode parecer ser uma maneira de amarrar canais e aumentar os lucros (recusa distribuir produtos dos seus rivais)
- Três possíveis limitações:
  - Possível violação das leis antitruste
  - Preço pago pela empresa pode ser muito alto, refletir o valor total do poder de monopólio
  - Os competidores podem ser capazes de abrir novos canais de distribuição

*As empresas de mercado apresentam duas vantagens: exploram economias de escala e a curva de aprendizagem.*

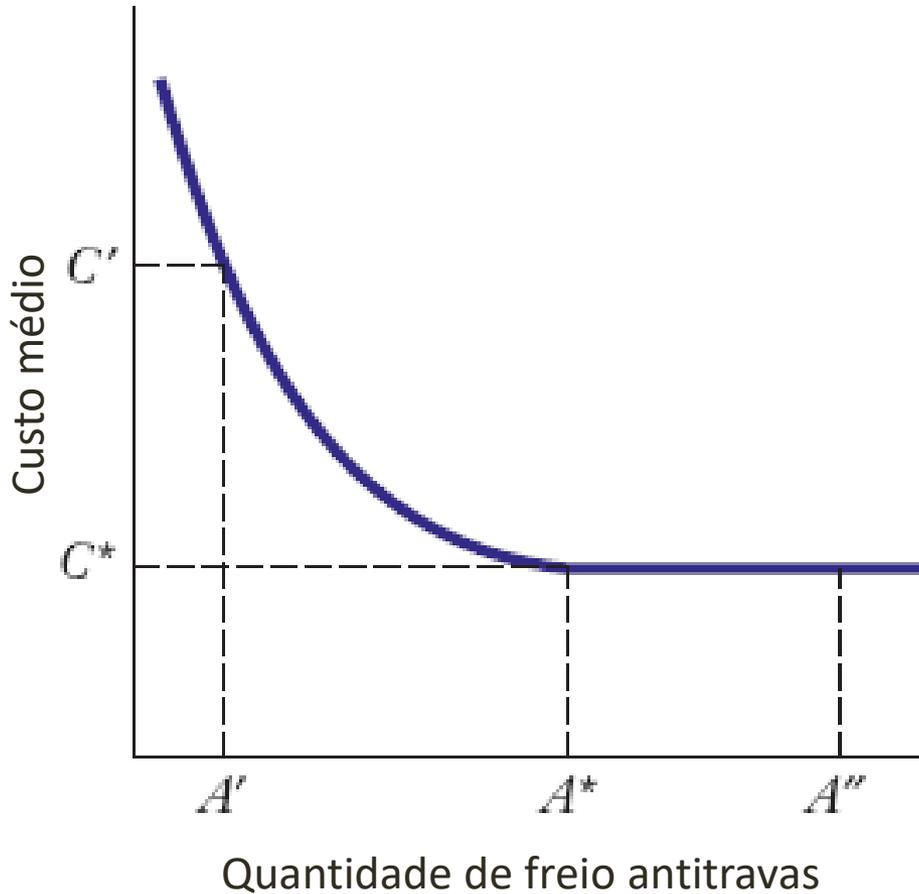
## ***RAZÕES PARA “COMPRAR”***

# Reasons to Buy

- As empresas de mercado apresentam duas vantagens: *exploram economias de escala e a curva de aprendizagem.*
  - Empresas do mercado pode ter patentes ou informações que permitem uma produção de baixo custo
  - Empresas do mercado pode conseguir economias de escala que “in-house” não consegue
  - Empresas do mercado são susceptíveis de explorar as economias de aprendizagem, as curvas de aprendizagem. Ela pode tirar vantagens de sua experiência de produzir para várias empresas para obter economias de aprendizagem.

# Reasons to Buy: Economies of Scale

## Production Costs and the Make-or-Buy Decision



Um fabricante de automóveis dada às necessidades de unidades  $A'$ .

Um fornecedor externo pode atingir a escala de eficiência mínima ( $A^*$ ), fornecendo a diferentes fabricantes de automóveis. O custo é reduzido, utilizando o fornecedor externo.

# Reasons to Buy: Efeitos da burocracia: evitando o custo de agência e de influencia

## *Agency Costs (custos de agência)*

- Muitas vezes as grandes empresas sofrem da burocracia que podem ser traduzidos em custos de agencia e de influencia.
- **Custos de agencia** são os custos associados à negligencia profissional e aos controles administrativos para prevenir a negligência.
  - Os custos da agência reduzem a lucratividade de uma empresa porque os trabalhadores agem segundo seus próprios interesses, que não são necessariamente os melhores interesses da empresa.
- *É difícil replicar internamente os incentivos enfrentados pelas empresas no mercado. Departamentos internos muitas vezes não sofre a concorrência de mercado porque já tem um cliente fiel e a alta direção também não tem condições de avaliar isoladamente esse departamento.*

# Influence Costs (custos de influência)

- Executar uma tarefa em casa pode acarretar em “custos de influencia”.
- “*Internal Capital Markets*” aloca capital escasso dentro da empresa. Se o capital interno é escasso, então, se os recursos são entregues a uma divisão ou departamento, menos recursos estarão disponíveis para serem alocados a outros
- Recursos consumidos por atividades de influência representam custos de influência.
- Firms maiores integralmente verticalizadas são mais propensas aos problemas de custo de influencia do que as firms independentes.

## Exemplo 5.3 Desconexão da Sony - 149

- QUAL É O CUSTO DE INFLUENCIA QUE OCORREU NO CASO DA SONY?



*Custos de má coordenação entre as etapas da cadeia vertical, relutância dos parceiros em compartilhar informações e custos de transação.*

## ***RAZÕES PARA “PRODUZIR”***

# Reasons to Make

- 1) Custos impostos pela falta de coordenação
  - 2) Relutância dos parceiros para desenvolver e compartilhar informações privadas
  - 3) Custo de Transação que pode ser evitado através da realização da tarefa “em casa”
- Cada um dos três problemas acima pode ser atribuída aos custos associados à **elaboração e cumprimento dos contratos** (dificuldades na contratação).

# Papel dos contratos

- As empresas costumam usar contratos quando certas tarefas são executadas fora da empresa.
- Nos contratos temos:
  - o conjunto de tarefas que precisam ser executadas e,
  - e as sanções se uma das partes não cumprir a sua obrigação.
- Contratos protegem cada parte de uma transação do comportamento oportunista de outra (s).

# Complete Contract

- Um contrato completo elimina o comportamento oportunista e prevê que cada parte deve fazer para todas as contingências possíveis
- Nenhuma parte pode explorar as fraquezas dos outros
- Para criar um contrato completo ele deve ser capaz de contemplar todas as possíveis contingências
- Um contrato completo mapeia cada contingência possível a um conjunto de ações previstas
- O contrato deve ter força de lei

# Complete Contract (Cont.)

- Para fazer cumprir um contrato, uma parte externa (juiz, árbitro) deve ser capaz de:
  - observar a contingência
  - observar as ações das partes
  - aplicar as sanções estabelecidas em caso de incumprimento
- **Contratos da vida real são contratos geralmente incompletos**

# Incomplete Contracts

- Contratos incompletos envolvem algumas ambiguidades;
- Eles não antecipam todas as possíveis contingências;
- Eles não enunciam os direitos e as responsabilidades das partes completamente.

# Fatores que limitam o contrato completo:

- Racionalidade limitada
- Dificuldades em especificar / medir a performance
- Informação assimétrica

# Bounded Rationality

## *Racionalidade limitada*

- Os indivíduos têm capacidade limitada para:
  - processar a informação
  - lidar com a complexidade
  - prosseguir objetivos racionais
- **Os indivíduos não podem prever todas as contingências possíveis**

# Specifying/Measuring Performance

## *Dificuldade de especificar ou mensurar o desempenho*

- O que constitui o cumprimento de um contrato pode ter alguma imprecisão.
- Termos como "desgaste normal" podem ter diferentes interpretações, por exemplo.
- Desempenho nem sempre pode ser medido de forma inequívoca.

# Asymmetric Information

## *Informação assimétrica*

- Partes do contrato não pode ter igual acesso à informação contrato relevante.
- A parte experiente pode deturpar informações com impunidade.

# O papel da lei dos contratos (Contract Law)

- Um corpo de leis de contratos bem desenvolvidos possibilita que as transações ocorram com tranquilidade mesmo quando os contratos são incompletos.
- Na lei norte-americana de contrato está incorporado no direito comum e com o Código Comercial Uniforme.
- Ela garante que algumas cláusulas comuns não são necessárias ser especificadas em contratos.

# Limitations of Contract Law

- Doutrinas do direito dos contratos estão em linguagem ampla, que pode ser interpretada de diferentes maneiras
- O litígio pode ser uma forma dispendiosa de lidar com quebra de contrato
- O litígio pode ser demorado
- Contencioso enfraquece o relacionamento comercial

# Coordination of Production Flows

## *Coordenação dos fluxos de produção através da cadeia vertical*

- As empresas tomam decisões que dependem em parte das decisões tomadas por outras empresas ao longo da cadeia vertical.
- Um bom ajuste terão de ser realizados em todas as dimensões de produção. (Exemplos: timing, tamanho, cor e etc)
- Sem uma boa coordenação, gargalos surgem na cadeia vertical
- Para assegurar a coordenação, as empresas dependem de contratos

# Coordination Problems

- A coordenação é especialmente importante quando atributos de design estão presentes e se relacionam entre si de uma forma precisa.
  - Entrega no tempo previsto da peça necessária para iniciar o processo de fabricação
- Se a coordenação é crítica, controle de administração pode substituir o mecanismo de mercado

# Vazamento de informações privadas

- Informação privada é a informação que somente a empresa conhece.
- As empresas não querem comprometer a fonte de sua vantagem competitiva.
- Informações privadas na concepção do produto ou produção de know-how pode ser comprometida quando empresas externas são usados na cadeia vertical.
- Patentes bem definidas podem ajudar, mas não pode fornecer proteção total
- Os contratos com cláusulas de não concorrência pode ser usado para proteger contra vazamento de informações (Na prática, as cláusulas de não concorrência pode ser difícil de aplicar)

# Custo de transação

- Se o mecanismo de mercado melhora a eficiência, por que muitas das atividades ocorrem fora do sistema de preço? (Coase)
- A terceirização implica custos de negociação, design e execução de contratos
- Os custos incorridos devido ao comportamento oportunista de partes do contrato e os esforços para prevenção de tais comportamentos são os custos de transação também.
- Os custos de transação explica por que muitas atividades econômicas ocorrem fora do sistema de preços (dentro da empresa).

# Transactions Costs

Fontes de custos de transação:

- Investimentos que precisam ser feitas em ativos específicos
- Comportamento oportunista é possível após feito o investimento (problema da apropriação)
- Quase-rendas (magnitude dos problemas *holdup*)

# Forms of Asset Specificity

- Ativos específicos de relações podem apresentar diferentes formas:
  - **Especificidade do lugar:** ativos devem estar próximos para economizar em custos de transporte e os custos de inventário e melhorar a eficiência do processo (Ex: fábricas de cimento são geralmente localizadas perto de depósitos de pedra de cal).
  - **Especificidade de ativo físico:** ativos físicos podem ter que ser projetado especificamente para a operação específica. Moldes para a produção de recipientes de vidro feito sob medida para um determinado usuário. Uma refinaria projetada para processar um determinado grau de minério de bauxita
  - **Ativos dedicados:** Alguns investimentos são feitos para satisfazer um único comprador, sem cuja atividade o investimento não será rentável.
  - **Especificidade de ativo humano:** alguns dos empregados das empresas envolvidas na transação pode ter que adquirir habilidades de relacionamento específico: know-how e informações trabalhadores de escritório adquirir as habilidades para utilizar um software de planejamento de recursos determinada empresa, vendedores possuem conhecimento detalhado da organização interna da empresa cliente.

# Fundamental Transformation

- Antes do investimento em ativos de relacionamento específico, existem muitos parceiros comerciais. **Uma vez que o investimento é feito a situação torna-se uma situação de negociação com um “pequeno número de parceiros ativos específicos” relação de causa uma transformação fundamental na relação.**
- A transformação fundamental tem consequências significativas para a economia de barganha entre comprador e vendedor.

## Página 158: A transformação fundamental da indústria automobilística

- O que é a transformação fundamental na indústria automobilística?
- Como podemos comparar o texto da página 158 com o que ocorreu recente com a “Volkswagen rescinde contrato com fornecedor e antecipa férias coletivas”. Pode-se definir que era uma transformação fundamental?



# Rents and Quasi-Rents

## *Renda e Quase Rendas*

- O termo **renda** denota lucros econômicos - lucros após todos os custos econômicos, incluindo o custo do capital deduzido.
- **Quase-renda** é o excesso de lucro econômico de uma transação. Quando uma empresa investe em um ativo específico de relacionamento, a quase-renda deve ser positiva, isto é, ela sempre obterá mais renda da sua melhor alternativa do que a sua segunda alternativa.
- Quando há oportunidade do parceiro explorar essa “quase renda”, há um problema de *hold up*.

**O problema de hold-up (PROBLEMA DE APROPRIAÇÃO) é um exemplo de oportunismo pós-contratual.**

- O problema de hold-up. O problema geral de negócios em que cada parte num contrato se preocupa se está sendo forçada a aceitar condições desvantajosas mais tarde, depois de ter feito investimentos irrecuperáveis (sunk costs) , ou a preocupação de que seu investimento pode ser desvalorizada pelas ações dos outros - o chamado hold-up problem.
  - É a especificidade de ativos em conjunto com os contratos incompletos que está no centro do problema de hold-up.

# Effect on Transactions Costs

O *problema da apropriação (hold up)* eleva o custo de transação:

- negociações de contratos tornam-se mais difíceis e renegociações mais frequentes;
- Os investimentos podem ter que ser realizados para melhorar a posição de barganha pós-contrato;
- Desconfiança; e,
- Investimento reduzido.

# Holdup and Contract Negotiations

- Quando existe um potencial de *hold up*, as negociações do contrato se tornam “cansativas”, cada parte tenta construir proteções para si
- Tentações de qualquer parte em exercer o *hold up* pode levar a renegociações frequentes
- Pode haver interrupções dispendiosas no intercâmbio

# Página 161: A transformação fundamental de usinas elétricas

- Avaliar a especificidade de uma usina elétrica?
- Quais as limitações dessa especificidade?



# Industria Automobilística - AUDI

através de *holdaup*.

- Uma empresa explora seu parceiro de negócios tentando renegociar os termos de uma transação. Uma empresa pode lucrar explorando seu parceiro de negócios, quando os contratos são incompletos (que permitam, portanto, violação) e quando a transação gera quase-rendas para seu parceiro de negócios.

Para ver como isso pode acontecer, voltemos ao nosso exemplo da Audi e a companhia de porta-copos. A Audi podia raciocinar assim: Você já realizou seu investimento na fábrica. Mesmo que a Audi tenha prometido lhe pagar  $P^*$  por porta-copo, ela sabe que você aceitará qualquer valor maior que  $P_m$  por unidade e ainda assim realizará a venda. Assim, a Audi pode quebrar o contrato e lhe oferecer um preço entre  $P^*$  e  $P_m$ ; se você aceitar essa renegociação da transação, a Audi aumentará seus lucros.

Poderia a Audi se sair bem com esta proposta? Afinal, a Audi não assinou um contrato com você? Bem, se o contrato é incompleto (e, assim, potencialmente ambíguo), a Audi pode argumentar que, de um jeito ou de outro, as circunstâncias mudaram e que se justifica a quebra de contrato. Ela poderia, por exemplo, argumentar que o aumento nos custos de matérias-primas commodities a forçará a restringir a produção, a menos que os fornecedores, como você, renegociem seus contratos. Ou ela pode argumentar que a qualidade de seus porta-copos deixou de atender às especificações estabelecidas e que ela deve ter uma compensação pela baixa qualidade com preços mais baixos.

A menos que você queira brigar com a Audi num tribunal por quebra de contrato (sendo isso um passo potencialmente dispendioso), é melhor você aceitar a nova oferta da Audi do que

# Holdup and Distrust

*Holdups* potenciais causam desconfiança entre as partes e elevam o custo das transação

- A desconfiança pode fazer a contratação mais custosa porque os contratos terão de ser mais detalhados
- A desconfiança afeta o fluxo de informações necessárias para atingir a eficiência do processo

Uma consequência adicional da possibilidade de apropriação é reduzir os incentivos em investimentos em ativos específicos.

# Considerações importantes

Um ativo específico propicia aumento de quase rendas.

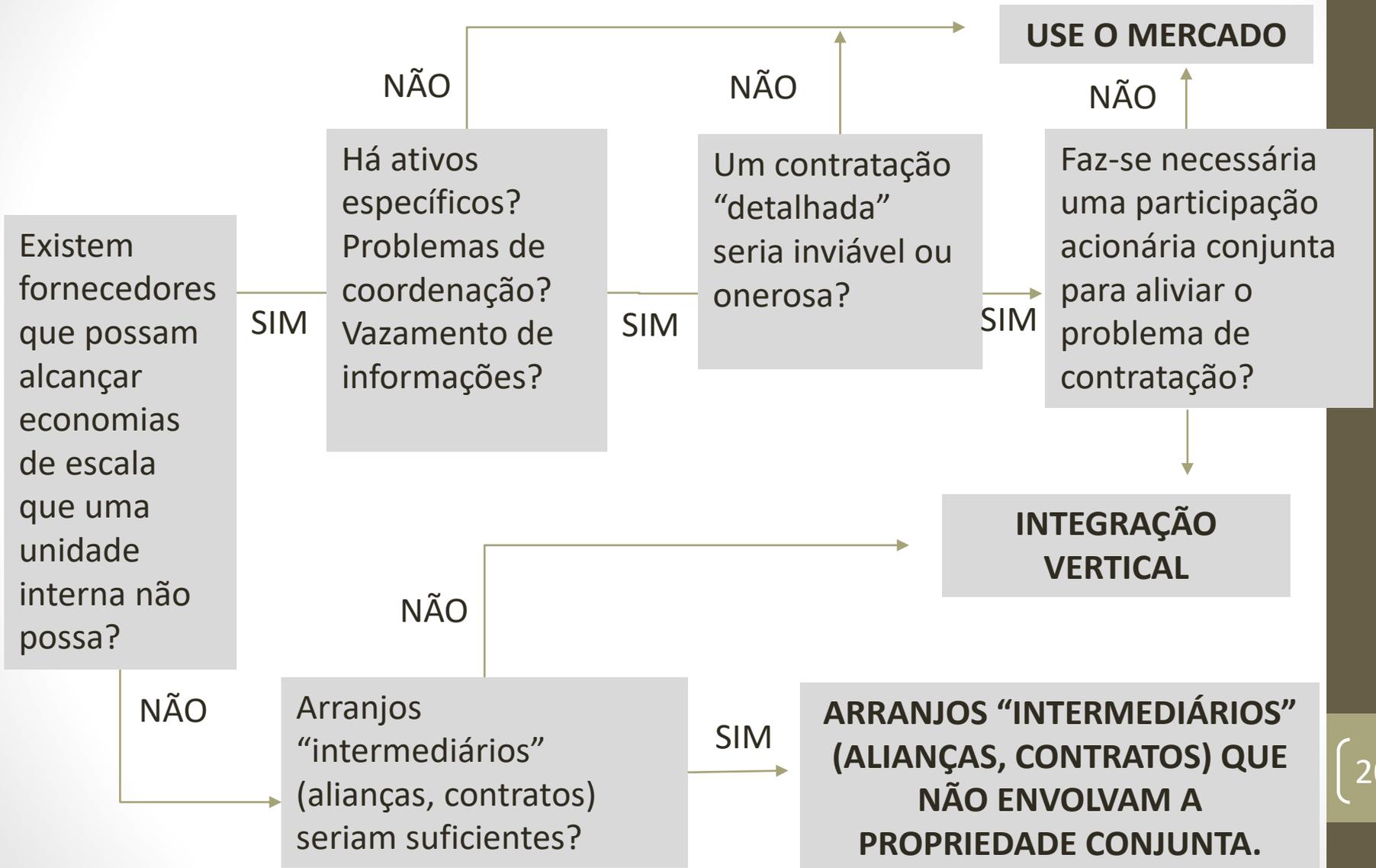


Essa quase renda pode ser explorada pelo seu parceiros comercial.



Quanto maior o potencial de apropriação, maior é o custo de transação via mercado.

# Árvore de decisão: produzir ou comprar – página 164:



Schumpeter

## Keeping it under your hat

- A revista pontua 5 motivos para voltar a moda da integração, cite quais e referencie com a teoria vista em aula (Besanko + M&R) a respeito dos motivos de “produzir” ao invés de fazer. Quais deles pode ser um “**sofisma**”, sem uma comprovação teórica.
- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

# Economics of Strategy

## Fifth Edition

Besanko, Dranove, Shanley and Schaefer

### Capítulo 6

## **Organizando as Fronteiras Verticais: Integração Vertical e suas alternativas**

# Limites verticais

- Para cada passo na cadeia vertical a empresa tem que decidir entre o “mercado” e a integração vertical.
- O grau de difere de integração vertical:
  - Entre setores
  - Entre as empresas dentro de um setor/segmento
  - Entre as transações diferentes dentro de uma empresa

# O *Tradeoff* ( $\Delta T \times \Delta A$ ) na Integração Vertical

- Usando o mercado melhora a eficiência técnica (produção de menor custo)
- A integração vertical melhora a eficiência da agência (coordenação, os custos de transação)
- As empresas devem "economizar" - escolher a melhor combinação possível de ***eficiência técnica*** e da ***agência***.
  - Williamson sustenta que a organização vertical ótima minimiza a soma das ineficiências técnicas e da agência. Ou seja: **minimiza os custos de produção e das transações.**

# Technical Efficiency ( $\Delta T$ )

- **Eficiência técnica indica se a empresa está usando o processo de menor custo:**
- Usando o mercado leva a uma maior eficiência técnica em comparação com a integração vertical (poder de disciplina de mercado)
- A diferença na eficiência técnica de mercado sobre a integração vertical ( $\Delta T$ ) depende da natureza dos ativos envolvidos na produção

# Technical Efficiency ( $\Delta T$ )

- À medida que os ativos se tornam mais especializados, a vantagem do “mercado” torna-se mais fraca
- A diferença na eficiência técnica de mercado sobre a integração vertical ( $\Delta T$ ) diminui com a maior especificidade de ativos

# Eficiência da Agência ( $\Delta A$ ) :

(coordenação)

refere-se ao quanto os relacionamentos comerciais de bens e serviços na cadeia vertical foram organizados para minimizar os custos de coordenação, de agência e de transações

## Elevado nível de especificidade

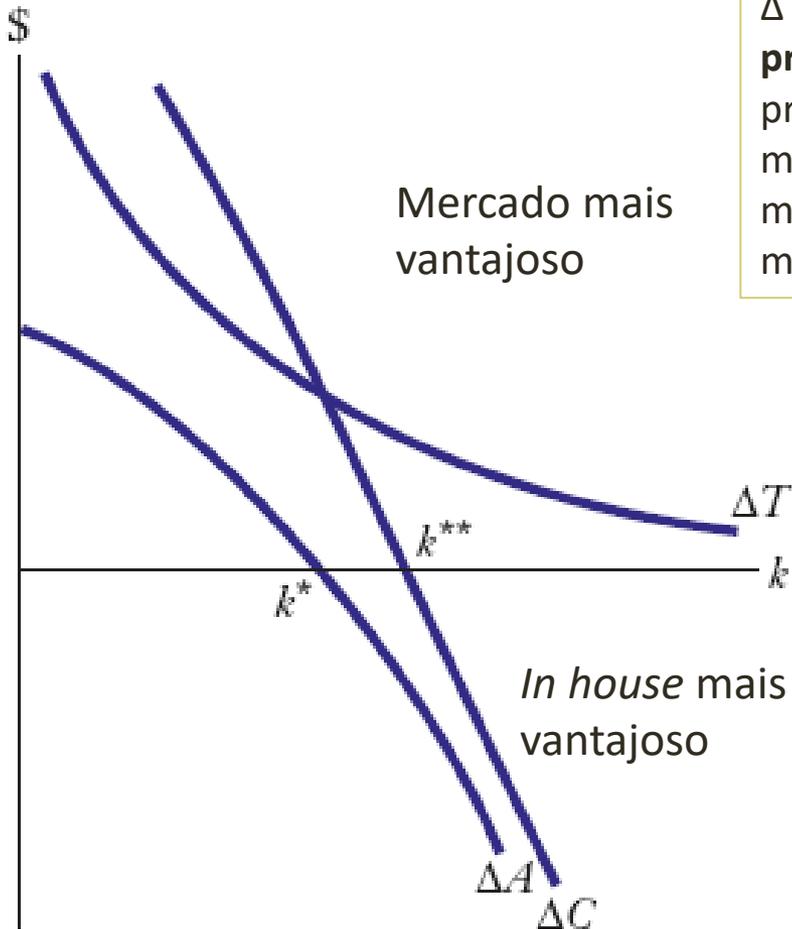
- Com altos níveis de especificidade de ativos, o diferencial da eficiência de agência ( $\Delta A$ ) no mercado sobre a integração vertical é negativo
- Quando ativos especializados estão envolvidos, o potencial de um *hold up* é alto e os custos de transação são mais elevados

## Baixo nível de especificidade

- Em baixos níveis de especificidade, o diferencial da eficiência da agência no mercado sobre a integração vertical ( $\Delta A$ ) é provavelmente positiva
- Sem o problema de *holdup*, mercado pode ter uma “eficiência de agência” melhor que a produção in-house

# Technical and Agency Efficiency

$\Delta (H - M)$



*Tradeoff between Agency Efficiency and Technical Efficiency*

K = especificidade do ativo

$\Delta T$  = diferença em eficiência técnica = **custo de produção** da atividade in-house – custo de produção da atividade por um especialista de mercado.  $> 0$  porque sempre as empresas de mercado podem vender para outras empresas. Tem mais vantagem na economia de escala e escopo

$\Delta A$  = diferença em eficiência da agência = **custo de transação** quando a atividade é produzida in-house – custo de transação da atividade por um especialista de mercado. Qdo a especificidade é baixa, a apropriação da renda não é elevada.

$\Delta C = \Delta T + \Delta A$  = diferença do custo total entre a integração vertical e o empresa especializada de mercado. Quando  $\Delta C$  é positivo, produção in-house production é muito mais custosa que o mercado; when  $\Delta C$  é negativo, produção in-house é menos custosa o que o mercado.

# Efficiency Tradeoff ( $\Delta C$ )

- $\Delta C$  é negativamente relacionado com a especificidade dos ativos
- Níveis elevados de especificidade, a integração vertical é mais eficiente
- Baixos níveis de especificidade, o mercado tem mais vantagem

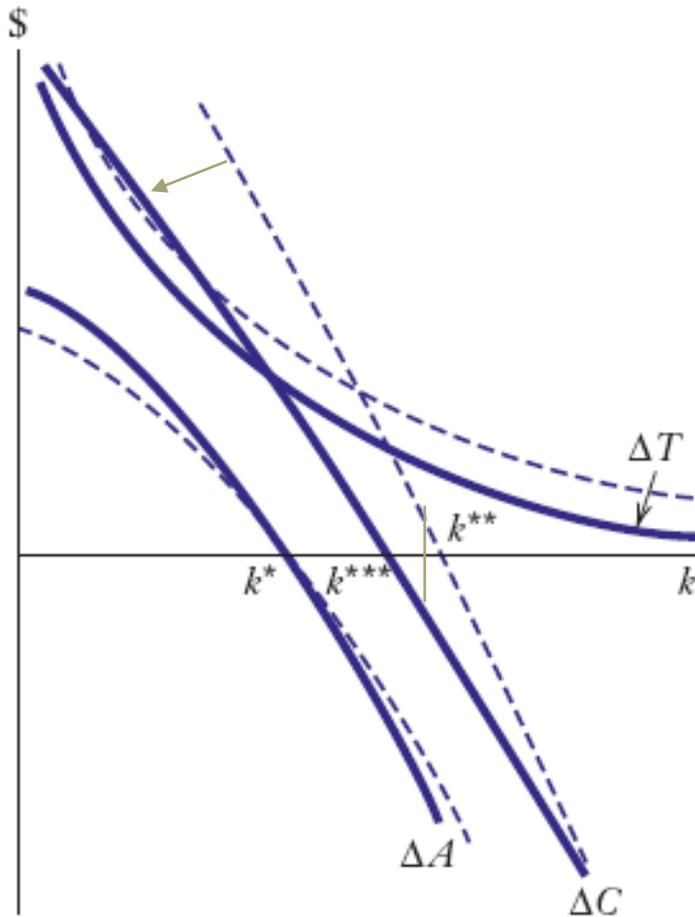
# Efficiency Tradeoff ( $\Delta C$ ) and Scale

- Quando a escala de produção aumenta, a empresa verticalmente integrada goza melhores economias de escala
- Com o aumento da escala, **o diferencial de eficiência técnica decresce para cada nível de especificidade de ativos**

# Efficiency Tradeoff and Scale

- Com o aumento da escala, o diferencial da eficiencia da agencia torna mais sensível para os ativos específicos
- O diferencial da eficiencia da agencia:
  - Aumentará com a escala para ativos de baixa especificidade
  - Diminuirá com a escala para ativos de alta especificidade.

# Efficiency Tradeoff and Scale



*Linha tracejada = o original:*

- AUMENTA A ESCALA, OS GANHOS DE ATUAR NO MERCADO SÃO MENORES EFICIENCIA TÉCNICA QTO DE AGENCIA.

*Conclusão: a medida que a escala da aumenta, maior é a probabilidade da integração vertical ser o modo de organizar a produção preferido para um dado nível de especificidade do ativo*

The Effect of Increased Scale on Tradeoff between Agency and Technical Efficiency

# The Efficiency Tradeoff Model: Conclusions

- É menos vantajoso a integração vertical quanto maior é a capacidade de especialistas de mercado tirar vantagem da economia de escala e escopo.
- Quanto mais a empresa produz, mais demanda insumos. Isso aumenta a probabilidade da produção de insumos (*in house*) tirar vantagem da economia de escala e escopo.
- Se a especificidade do ativo for elevada, a integração vertical pode ser mais vantajosa, mesmo quando a produção do insumos é caracterizada por economias de escala e a empresa tem uma escala menor que o mercado.

# Real-World Evidence

- A medida que as empresas cresceram, atacadistas independentes e agentes de marketing perderam grande parte de suas vantagens baseadas em economias de escala e escopo.
- Com maior especificidade de ativos, a integração a jusante provavelmente ocorre com produtos que exigem investimentos especializados em capital humano e infraestrutura.
- Em setores onde as empresas permanecem pequenas e/ou o marketing e a distribuição não se baseiam em ativos especializados, os fabricantes continuam a se basear em intermediários comerciais independentes para distribuir os produtos.

# Real-World Evidence: mercado de automóveis

- GM está mais integrada verticalmente do que Ford, para a mesma especificidade de ativos (fator escala). Na área automobilística, a conclusão dos pesquisadores é que a empresa tente a ser mais integrada em ativos de maior especificidade humana.
- Na indústria aeroespacial, maior especificidade projeto aumenta a probabilidade de integração vertical da produção (componentes mais complexos)
- As empresas de energia demandadas de minas são mais propensas a ser integrado em comparação com outras plantas (especificidade local)

# Real-World Evidence: componentes eletronicos

- Na indústria de componentes eletrônicos empresas dependem de força de vendas própria:
  - quando existe uma maior especificidade de ativos
  - quando eles são grandes fabricantes
  - quando medição de desempenho é mais difícil

# Vertical Integration and Asset Ownership

- **ANÁLISE ALTERNATIVA:** Fazer ou comprar decisão é essencialmente uma decisão sobre propriedade e de controle direitos sobre ativos (Grossman, Hart e Moore)
- Os contratos completos torna irrelevante a questão de produzir ou comprar
- Propriedade traz consigo os direitos de controle residual (direitos não especificados em contratos).
- A integração vertical transfere os direitos residuais de controle para a empresa.

# Vertical Integration and Asset Ownership

- Com contratos completos não importa quem possuía os ativos na cadeia vertical.
- Com contratos incompletos, a **propriedade determina a disposição de cada parte de fazer investimentos específicos da relação**

# Alternatives to Vertical Integration

1. Integração vertical parcial (fazendo alguns e comprando o resto)
2. Joint ventures e alianças estratégicas
3. Relações de colaboração semi-informais com base em contratos implícitos de longo prazo entre as empresas

# Integração parcial: produzir e comprar

- Uma empresa pode produzir parte de seus insumos em sua própria unidade e comprar o resto.
- Uma empresa pode vender parte da sua produção através de esforços de vendas *in house* e vender o restante através de distribuidores independentes.
- Exemplo: integração parcial da indústria de suco de laranja

# Integração parcial

## VANTAGENS

- Canais de entrada / saída adicionais sem elevados investimentos de capital
- Informações sobre custos e rentabilidade das operações internas podem ajudar na negociação com empresas do mercado
- Ameaça de auto fabricação pode impor disciplina aos fornecedores externos.
- Canais internos serão motivados pelo potencial de expansão do uso das fontes externas.
- Capacidades de alimentação interna irá proteger contra potenciais *hold ups*

## DESVANTAGENS

- Possível perda de economias de escala
- A coordenação pode se tornar mais difícil uma vez que as duas unidades de produção devem concordar sobre especificações de produtos e prazos de entrega
- Os gerentes podem continuar com a produção interna mesmo depois que se tornou ineficiente fazê-lo

# Strategic Alliances and Joint Ventures

- Alianças estratégicas envolvem cooperação, coordenação e troca de informações para um projeto conjunto entre as empresas participantes.
- A joint venture é uma aliança em que uma nova organização independente é criada e propriedade conjunta das empresas promovendo.

# Strategic Alliances

- Alianças estratégicas e joint ventures são formas híbridas de governança.
- Alianças dependem de confiança e reciprocidade em vez de contratos.
- Disputas são raramente contestadas, mas resolve por meio de negociação.

# Strategic Alliance - Scenarios

- Incerteza sobre futuras atividades impede as partes de escrever contratos detalhados.
- Transações são complexas e não se pode contar com o direito dos contratos para "preencher as lacunas".
- Ativos de relacionamento específico dar origem a problemas de holdup potenciais
- É caro para qualquer uma das partes de desenvolver a experiência necessária.
- Ambiente regulatório exige a aquisição de um parceiro local para o empreendimento (Governo Chinês)

# Strategic Alliance - Desvantagens

- Vazamento de informações privadas
- Agilidade pode ser comprometida = PowerPC envolvendo a Apple e a IBM
- Pode sofrer pelo custo da agencia e de influencia
  - Free Rider (efeito carona): o monitoramento é complicado e pode amentar também o lobby entre os funcionários

# Collaborative Relationships

- Tradicionalmente empresas industriais japonesas e coreanas são menos verticalmente integradas em comparação com os seus “homólogos” ocidentais.
- Tendência recente no Ocidente é desintegração vertical e um foco nas competências essenciais.
- As empresas japonesas e coreanas organizaram a cadeia vertical, utilizando relações de longo prazo, em vez de transações independentes
- Dois tipos principais de relações de colaboração são encontrados no Japão: redes de subcontratados e Keiretsu (Chaebol na Coréia)

# Subcontractor Networks

- Fabricantes japoneses manter uma estreita relação, informal, de longo prazo com a sua rede de subcontratantes
- A relação típica entre um fabricante e uma empresa subcontratada envolve muito mais especificidade de ativos no Japão do que no Ocidente (é mais complexa a relação das subcontratadas no Japão).

# Keiretsu

- Os membros têm vínculos institucionais fortes.
- As ligações são reforçadas por filiação social e relacionamento pessoal entre os executivos.
- Fácil coordenação e não *hold up* quando as atividades da cadeia vertical são realizadas por membros keiretsu.
- Pesquisas recentes indicam que keiretsu não são o que eles foram pensados para ser.
- Os membros têm amplas relações comerciais fora do seu keiretsu (ver o caso da Toyota)
- Nas ocidentais, a introdução do keiretsu barra em questão antitruste. No entanto, elas reconhecem a importância de contratos implícitos e dos relacionamentos de longo prazo que tornaram o keiretsu uma entidade japonesa que perdura.

# Implicit Contracts

- Contratos implícitos apresentam uma compreensão não declarada entre as empresas em uma relação de negócios.
- Os membros de um keiretsu trabalha uns com os outros através de contratos implícitos.
- Relação de longa data entre as empresas pode fazê-los se comportar cooperativamente em direção ao outro sem contratos formais.
- A ameaça de perder negócios futuros (e do futuro fluxo de lucros) é suficiente para deter o comportamento oportunista em qualquer período.
- O desejo de proteger a reputação no mercado pode ser um outro mecanismo que faz contratos implícitos viável.

# Aula do dia 27/09 e 04/10

- 27/09 (W)
  - **CAPITULO 2:** PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS (PEDRO)
  - **CAPITULO 3:** INDUTORES DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA (LILIAN)
- 1 APRESENTA & GRUPO DEBATE

- 04/10 (W)
  - **CAPITULO 4:** INTEGRAÇÃO VERTICAL (LIGIA)
  - **CAPITULO 5:** EVIDENCIAS DA INTEGRAÇÃO VERTICAL (FABIANA)
- 1 APRESENTA & GRUPO DEBATE

# FOCO PRINCIPAL DE CONTEÚDO - novembro

## **PRIMEIRA PARTE**

1. A Natureza da Firma: As contribuições de Coase
2. Direito de Propriedade (Demsetz)
3. Especificidade dos ativos (Klein)
4. Teoria do Agenciamento e Principal (Jensen)

## **SEGUNDA PARTE**

1. Custo Social – Ronald Coase
2. Importância das Instituições, Douglas North
3. Ações Coletivas (Elinor)
4. Barzel - Custo de Mensuração

OpÇÃO:

1. (“Economizing – Williamson”)
2. Coordenação da cadeias agroindustriais (Zylbers – Harvard)

# DINÂMICA: Como definir a quase renda e o problema de *hold up* no caso abaixo:

01/08/2016 14h42 - Atualizado em 01/08/2016 17h42

## Queda de braço entre Volkswagen e fornecedor leva a novas paralisações

As 3 fábricas enfrentam falta de peças de empresa do grupo Prevent. Outra fornecedora, pertencente ao mesmo grupo, já havia gerado paradas.

Do G1, em São Paulo\*



# Hold up - Wolks

Um ativo específico propicia aumento de quase rendas.



Essa quase renda pode ser explorada pelo seu parceiros comercial.



Quanto maior o potencial de apropriação, maior é o custo de transação via mercado.

## Wolks

- A Volkswagen diz que a Prevent "reiteradamente faz solicitações de aumento de preços" e de "pagamento injustificado de valores (sem respaldo contratual ou econômico)".
- A Volkswagen disse ter ido a Justiça requerer a retomada dos ferramentais de sua propriedade que se encontram nas unidades do grupo *Prevent*.

## Prevent

- a Keiper afirmou que não tinha "nenhuma intenção contrária a não ser ver seu pleito atendido de forma a equilibrar seus custos de produção, os quais têm sido corroídos pela inflação, refletindo diretamente no seu fluxo de caixa". E que buscava junto à VW "uma solução que possa resultar em vantagem para ambas, a fim de manter a parceria existente durante anos".
- É uma decisão arbitrária e unilateral da Volkswagen, que não leva em consideração o fato da Keiper aos longos destes anos ter suportado o desequilíbrio econômico, incorrendo em grandes prejuízos, mantendo a relação com a mesma qualidade, desempenho e expertise.

# Aspectos teóricos a considerar

## QUESTÃO DO HOLD UP - RESUMO

- A especificidade do ativo implica em uma transação particular
- Re-empregar em outros usos é custoso
- Quase renda torna-se disponível para uma das partes e há incentivos para o holdup
- Hold up leva:
  - Subinvestimentos em ativos específicos
  - Investment em salvaguardas
  - Redução da confiança

# Contratos implícitos:

## O novo e melhor keiretsu

■ *Leia em 18 minutos*

Katsuki Aoki

SETEMBRO 2013



(<http://hbrbr.com.br/o-novo-e-melhor-keiretsu/>)

# O novo e melhor keiretsu

Leia em 18 minutos

Katsuki Aoki

SETEMBRO 2013



Cada vez mais a concorrência se dá entre as cadeias de fornecimento, e não entre as empresas. Os fabricantes ocidentais que desejem um melhor relacionamento com o fornecedor devem lembrar-se das chaves de keiretsu para as parcerias: apoio, cooperação, confiança e boa vontade. Esses elementos são vitais mesmo em um ambiente supercompetitivo e obcecado por custo, porque eles reduzem os custos escondidos nas relações normais de mercado.



(<http://hbrbr.com.br/o-novo-e-melhor-keiretsu/>)

# Keiretsu

## Por que o *keiretsu* é tão duradouro?

Por várias razões, o *keiretsu* provou ser tenaz por várias razões:

**CUSTO** O fabricante evita os custos ocultos dos acordos de fornecimento no estilo ocidental, dada a aguda relutância entre os fabricantes e os fornecedores em identificar as raízes dos problemas da cadeia de fornecimento por medo de serem responsabilizados.

**QUALIDADE** O fabricante conta com a dedicação e a competência de seus fornecedores do *keiretsu* e, portanto, tem confiança na qualidade dos componentes. Isso é essencial para a fabricação *just-in-time*: se uma montadora deve testar cada peça, será incapaz de manter a produção enxuta, sem imprevisto e com estoques mínimos.

**INOVAÇÃO** Com o incentivo do fabricante, os fornecedores trazem inovações de produtos e processos, incluindo, no caso da Toyota, melhorias nos sistemas de assento e freios ABS.

**ANSHIN** Este conceito, que significa “paz de espírito”, traduz a confiança do fornecedor na sua parceria com o fabricante, pois há um genuíno esforço de ajuda mútua.

Fonte: <http://hbrbr.com.br/o-novo-e-melhor-keiretsu/>

# Economics of Strategy

Fifth Edition

Besanko, Dranove, Shanley, and Schaefer

## Chapter 7 Diversificação

# Why Diversify?

- **Diversificação por produtos e mercados podem explorar economias de escala e escopo**
- A diversificação que ocorre por outras razões tende a ser menos bem sucedido
- Gerentes podem preferir diversificação mesmo quando não beneficia os acionistas
- Para medir o grau de diversificação em empresas comerciais, pode-se avaliar a intensidade da relação com o negócio principal.
  - Duas empresas estão relacionados se eles compartilham características tecnológicas, características de produção e / ou canais de distribuição

# Classification by Relatedness

- A empresa de **negócios-único** é aquela que mais de 95 por cento das suas receitas é originárias de única atividade ou linha de negócio
- A empresa de **negócios dominante** resulta 70 a 95 por cento das suas receitas a partir da sua atividade principal
- Uma empresa de **negócios relacionados** deriva menos de 70% de sua receita de sua atividade principal, mas suas outras linhas de negócios estão relacionados com a área principal
- Uma empresa de **negócios não relacionados** ou um conglomerado deriva menos de 70% de sua receita de sua área principal e tem poucas atividades relacionadas à área primária

# Classification by Relatedness

Type	Proportion of Revenue from Primary Activity	Examples
Single	> 95 percent	New York Times, DeBeers
Dominant	70 to 95 percent	Black & Decker, Harley-Davidson
Related	< 70 percent	Abbott Laboratories, RR Donnelly & Sons
Conglomerate	<70 percent	3M, General Electric

# Conglomerate Growth After WW II

- De 1949 a 1969, a proporção de empresas individuais e dominantes caiu de 70 por cento para 36 por cento
- Durante o mesmo período, a proporção de conglomerados aumentou de 3,4 por cento para 19,4 por cento
- Mais recentemente, a tendência do pós-guerra para a diversificação reverteu

# Entropy Measure of Diversification

- Entropia é uma medida de diversificação (análogo ao conteúdo de informação)
- Se uma empresa apresenta exclusivamente uma linha de negócio (puro jogo), sua entropia é zero
- Para uma empresa espalhar-se em 20 linhas diferentes igualmente (5% em cada linha), a entropia é de cerca de 3

# Entropy Decline in the 1980s

- Durante os anos 80, a entropia média de empresas Fortune 500 caiu de 1,0 para 0,67
- Fração de empresas norte-americanas em segmentos de negócios individuais aumentou de 36,2% em 1978 para 63,9% em 1989
- As empresas tornaram-se mais focada em seus principais negócios

# Merger Waves in U.S. History

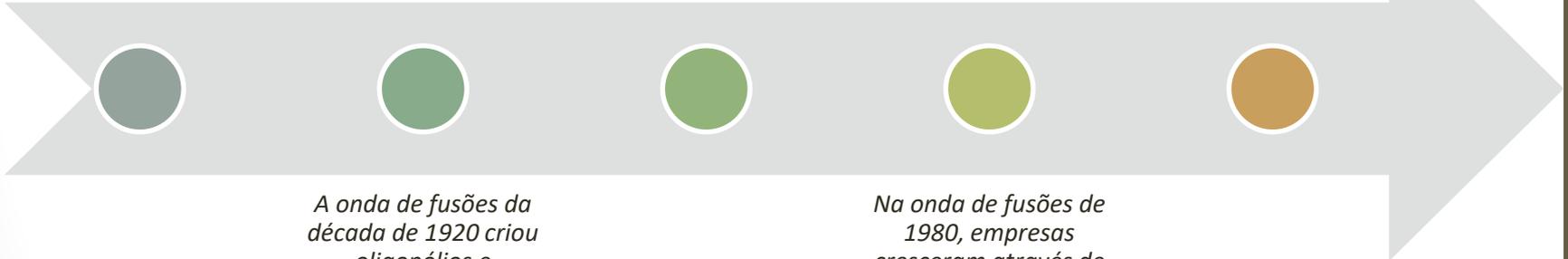
*Primeira onda de monopólios iniciou com a Standard Oil e a Steel EUA (1880 a 1900)*

*A onda de fusões da década de 1960 criou conglomerados diversificados*

*Na quinta onda (meados dos anos 1990 a 2007), as empresas foram se fundindo com as empresas "relacionados" e transações de private equity estavam em ascensão.*

*A onda de fusões da década de 1920 criou oligopólios e empresas verticalmente integradas*

*Na onda de fusões de 1980, empresas cresceram através de aquisições.*



# Dominant General Management Logic

- Gerentes desenvolvem habilidades específicas (exemplos: Sistemas de informação, finanças)
- Aparentemente negócios não relacionados podem precisar dessas habilidades
- A lógica pode ser mal aplicada quando as capacidades não são úteis no negócio em que a firma diversifica

# The University as a Conglomerate

- Uma universidade é um "conglomerado" de diferentes departamentos
- Esse conglomerado se beneficia de economias de escala (biblioteca comum, dormitórios, instalações desportivas)
- Valor dos investimentos de um departamento depende das ações dos outros departamentos

# Internal Capital Markets

- Em uma empresa diversificada, algumas unidades gerar recursos excedentes que podem ser canalizados para as unidades que precisam dos fundos (mercado de capitais interno)
- A pergunta chave: É razoável esperar que projetos lucrativos não serão financiados por fontes externas?
- Novos credores, muitas vezes, são relutantes se os benefícios de investimento dívida existente. O monitoramento é custoso no caso do financiamento externo

# Internal Capital Markets

- A diversificação reduz o risco da empresa e suaviza o fluxo de ganhos
- Mas os acionistas não se beneficiam tanto com se eles mesmos podem diversificar a sua carteira de investimento.
- Quando os acionistas são incapazes de diversificar (Exemplo: os proprietários de uma grande fração da empresa), esse grupo beneficia de tal redução de risco

# Cost of Diversification

- Empresas diversificadas podem incorrer em custos substanciais de influência
- Empresas diversificadas podem precisar de sistemas de controle elaborados para recompensar e punir os gestores
- Mercados de capitais internos podem não funcionar bem na prática

# Managerial Reasons for Diversification

- Gerentes podem preferir o crescimento, mesmo quando ele não é rentável, uma vez que aumenta a sua importância social, o prestígio e poder político.
- Os gerentes podem ser capazes de melhorar a sua remuneração, aumentando o tamanho de sua empresa
- Os gerentes podem se sentir seguro se o desempenho da empresa reflete o desempenho da economia (o que vai acontecer com a diversificação)
- Empresas controladas por gerentes tendem a envolver-se em uma maior diversificação/ conglomerado do que empresas controladas por proprietário.

# Diversification & Operating Performance

- Não existe uma relação clara entre o desempenho e diversificação
- Empresas moderadamente diversificadas têm maior produtividade do capital
- Diversificação não relacionada prejudica a produtividade

# Diversification & Long-Term Performance

- Desempenho de longo prazo das empresas diversificadas parece ser pobre.
- A diversificação deve ser baseada em um conjunto de recursos e uma vista para a integração do antigo e os novos negócios.
- Para valer a pena a diversificação deve ter uma base em economias de escopo e eficiências relacionadas com os custos de transação.

# GRANDES CONGLOMERADOS



## CONGLOMERADOS

### De Alpha a Ômega

- Explique, com base nos capítulos 6 e 7 do Besanko, porque há empresas diversificadas bem sucedidas e outras não?
- Aplique a teoria com as empresas citadas no texto da *Economist*.
- Qual é o limite de tamanho de uma firma?

# CAMINHO DA DIVERSIFICAÇÃO

The  
Economist



De Alpha a Ômega

- Outras empresas bilionárias do setor de tecnologia vêm diversificando, cada uma à sua própria maneira. A Amazon, de Jeff Bezos, está investindo em torres de servidores e drones. Bezos também é proprietário do The Washington Post. O Facebook, de Mark Zuckerberg, está investindo em equipamentos de realidade virtual. Elon Musk, patrão da Tesla, fabricante de veículos elétricos, é proprietário de empresas separadas que vêm investindo em viagens espaciais e energia solar. Todos seguem um caminho bastante trilhado: a General Electric transformou-se num conglomerado porque Thomas Edison, seu fundador, era obcecado pela ideia da eletricidade transformar o mundo cotidiano. A GE produziu os primeiros ventiladores elétricos nos anos 90 e depois desenvolveu ampla gama de aparelhos elétricos para cozinha e de aquecimento antes de se tornar um mastodonte industrial e financeiro.

# Warren Buffet



## De Alpha a Ômega

- As empresas têm de ser de baixo risco e suas atividades têm de ser facilmente compreendidas por Buffett e sua equipe.
- As companhias devem ainda ter uma boa administração e desfrutar de uma sólida posição de mercado.
- Buffett e seu sócio Charlie Munger já provaram muitas vezes sua aptidão para localizar e comprar preciosidades que estavam ocultas. E têm também o talento necessário para oferecer a essas empresas a combinação certa de orientação e liberdade.
- Eles fornecem capital de longo prazo que permite que elas sobrevivam à volatilidade do mercado ou declínios de curto prazo: Buffett diz que, na sua opinião, o período ideal de uma holding é “para sempre”.
- Mas a dupla não intervém demais: seu império de mais de 300 mil empregados é supervisionado por uma equipe de apenas 24 pessoas na sede da companhia.

# Competências



## De Alpha a Ômega

- As competências básicas da GE não têm mais a ver com descobrir novos usos para a eletricidade, mas com sua habilidade para selecionar, treinar e promover gerentes gerais.
- Entre outros conglomerados bem-sucedidos, a Koch Industries – cujos interesses vão desde petróleo e gás a finanças, fertilizantes e fazendas de gado – tem um molho secreto com dois ingredientes principais: meritocracia e eficiência operacional.



## De Alpha a Ômega

- Nom, o mau e o desconto. O número de empresas que dominam tecnologias revolucionárias ou com capacidades de administração brilhantes é limitado.
- Muitos conglomerados são anacrônicos e inchados: o mundo emergente, em particular, vem se unindo a companhias que produzem coisas demais e medíocres e procuram compensar sua incompetência cortejando políticos.
- Mesmo os melhores conglomerados têm de se envolver em uma luta constante com o excesso de gordura. A GE vem lutando para se concentrar em alguns setores industriais (por exemplo, comprou uma fatia da Alstom, sua rival francesa) e se desfazendo de empresas como a NBCUniversal e a GE Capital (parte dela foi vendida na semana passada). Cerca de 60% das vendas do grupo em 2001 foram empresas das quais ele vem se desfazendo.

# GRANDES CONGLOMERADOS



CONGLOMERADOS

## De Alpha a Ômega

- Explique, com base nos capítulos 6 e 7 do Besako, porque há empresas diversificadas bem sucedidas e outras não?
- Aplique a teoria com as empresas citadas no texto da *Economist*.
- Qual é o limite de tamanho de uma firma?

# CAMINHO DA DIVERSIFICAÇÃO

The  
Economist



**De Alpha a Ômega**

- Outras empresas bilionárias do setor de tecnologia vêm diversificando, cada uma à sua própria maneira. A Amazon, de Jeff Bezos, está investindo em torres de servidores e drones. Bezos também é proprietário do The Washington Post. O Facebook, de Mark Zuckerberg, está investindo em equipamentos de realidade virtual. Elon Musk, patrão da Tesla, fabricante de veículos elétricos, é proprietário de empresas separadas que vêm investindo em viagens espaciais e energia solar. Todos seguem um caminho bastante trilhado: a General Electric transformou-se num conglomerado porque Thomas Edison, seu fundador, era obcecado pela ideia da eletricidade transformar o mundo cotidiano. A GE produziu os primeiros ventiladores elétricos nos anos 90 e depois desenvolveu ampla gama de aparelhos elétricos para cozinha e de aquecimento antes de se tornar um mastodonte industrial e financeiro.

# Warren Buffet



## De Alpha a Ômega

- As empresas têm de ser de baixo risco e suas atividades têm de ser facilmente compreendidas por Buffett e sua equipe. As companhias
- devem ainda ter uma boa administração e desfrutar de uma sólida posição de mercado. Buffett e seu sócio Charlie Munger já provaram
- muitas vezes sua aptidão para localizar e comprar preciosidades que estavam ocultas. E têm também o talento necessário para oferecer a
- essas empresas a combinação certa de orientação e liberdade. Eles fornecem capital de longo prazo que permite que elas sobrevivam à
- volatilidade do mercado ou declínios de curto prazo: Buffett diz que, na sua opinião, o período ideal de uma holding é “para sempre”.
- Mas a dupla não intervém demais: seu império de mais de 300 mil empregados é supervisionado por uma equipe de apenas 24 pessoas
- na sede da companhia.

# Competências



## De Alpha a Ômega

- As competências básicas da GE não têm mais a ver com descobrir novos usos para a eletricidade, mas com sua habilidade para
- selecionar, treinar e promover gerentes gerais. Entre outros conglomerados bem-sucedidos,
- a Koch Industries – cujos interesses vão
- desde petróleo e gás a finanças, fertilizantes e fazendas de gado – tem um molho secreto com dois ingredientes principais: meritocracia e
- eficiência operacional.



## De Alpha a Ômega

- bom, o mau e o desconto. O número de empresas que dominam tecnologias revolucionárias ou com capacidades de administração
- brilhantes é limitado. Muitos conglomerados são anacrônicos e inchados: o mundo emergente, em particular, vem se unindo a
- companhias que produzem coisas demais e medíocres e procuram compensar sua incompetência cortejando políticos. Mesmo os
- melhores conglomerados têm de se envolver em uma luta constante com o excesso de gordura. A GE vem lutando para se concentrar em
- alguns setores industriais (por exemplo, comprou uma fatia da Alstom, sua rival francesa) e se desfazendo de empresas como a
- NBCUniversal e a GE Capital (parte dela foi vendida na semana passada). Cerca de 60% das vendas do grupo em 2001 foram
- empresas
- das quais ele vem se desfazendo.

# Integração vertical

Williamson (2012) até o Capítulo 5 - CONSIDERAÇÕES

# Capítulo 2 – O homem contratual

- Pressupostos comportamentais: racionalidade limitada e oportunismo
- Racionalidade Limitada: intencionalmente racional, mas limitadamente. Competência cognitiva é limitada. Os custos de planejamento, adaptação, monitoramento da transação tem que ser levado em conta.
- Oportunismo: oportunismo ex-ante e ex-post. Ele reflete a revelação incompleta ou distorcida da informação. Senão fosse pelo oportunismos, todo o comportamento poderia ser guiado por regras.

# Capítulo 2 – O homem contratual

- INCERTEZA:
- É inegável que a condição de incerteza é uma característica presente no ambiente de mercado onde ocorrem as transações entre os agentes. Mas a teoria dos custos de transação aborda, de maneira mais enfática, a incerteza sob o ponto de vista comportamental, relacionada à racionalidade limitada e ao oportunismo a que inevitavelmente as partes envolvidas em um acordo estão sujeitas.
- Em um cenário de incerteza elevada combinada com alto grau de especificidade de ativos, a estrutura de governança recomendada é a hierarquia, com a transação em questão sendo realizada internamente pela firma. Por outro lado, se o grau de incerteza é baixo e a especificidade do ativo envolvido também for pequena ou nula, a estrutura de governança indicada é o mercado. As formas híbridas, onde se encontra a estratégia de terceirização, são as formas que estão localizadas entre esses dois cenários extremos.

# Capítulo 2 – O homem contratual

- FREQUÊNCIA
- A frequência é caracterizada pelo número de vezes que é realizada uma determinada transação entre dois agentes. Nesta, a transação poderá ser ocasional (agentes não desenvolvem qualquer tipo de relacionamento) ou recorrente (os agentes têm interesse em permanecer na transação porque se criam dependências entre eles e pelo que se ganha em aprendizado).
- Portanto, um volume maior de uma transação possibilitará economias de escala e de escopo gerando, em última análise, a minimização de custos de transação e de produção (WILLIAMSON, 2012).

# Capítulo 3 – Williamson (A Governança das Relações Contratuais)

- Williamson (1979) define três tipos de contratos, sendo eles o contrato clássico, o contrato neoclássico e o contrato relacional.

# Capítulo 3 – Williamson (A Governança das Relações Contratuais)

- **Contrato clássico:**

- o objetivo de qualquer contrato é facilitar a transação. O que é distintivo no contrato clássico é que ele busca intensificar os indícios de um acontecimento futuro, aonde tais acontecimentos têm relação com o presente. **A identidade das partes na transação é irrelevante, sendo que a natureza do acordo é cautelosamente delimitada no contrato e as soluções estreitamente prescritas no mesmo.** A ênfase, neste tipo de contrato, é a utilização de regras legais, documentos formais e a transação auto-liquidável.

# Capítulo 3 – Williamson (A Governança das Relações Contratuais)

- Contrato neoclássico:
  - nem toda transação se ajusta confortavelmente ao esquema do contrato clássico. Em particular, **contratos em longo prazo executados sob condições de incerteza são exemplos, pois nem todas as contingências futuras podem ser antecipadas pelas partes no contrato, logo ocorre uma diferenciação de relação contratual na qual há preservação comercial mas provendo um planejamento de estrutura de governança.** Um reconhecimento da complexidade dos negócios, o fato dos acordos serem incompletos e de que muitos contratos nunca serão cumpridos, ao menos que ambas as partes tenha confiança em um acordo, são características do contrato neoclássico.

# Capítulo 3 – Williamson (A Governança das Relações Contratuais)

- **Contrato relacional: o aumento progressivo da duração e da complexidade do contrato tem resultado em um deslocamento dos ajustes de contratos neoclássicos.**  
Enquanto que nos contratos neoclássicos a referência para ajustes era o acordo original, no contrato relacional tal referência é a relação desenvolvida entre as partes ao longo do tempo. Isso pode ou não incluir os acordos originais.

# GOVERNANÇAS

- - Governança de Mercado: opção adequada quando as transações não são específicas e a contratação é ocasional e recorrente. Entende-se por transações não específicas, mas ocasionais, aquelas em que os compradores e vendedores são menos capazes de contar com despesas diretas para salvaguardar as transações contra o oportunismo;
- - Governança de Trilateral: opção adequada para as transações ocasionais do tipo mista ou altamente específica. Nestes casos, uma vez as partes tendo celebrado um contrato, a tendência, através de fortes incentivos, é que o mesmo vá até o seu final;
- - Governança Bilateral: opção adequada para transações recorrentes que demandem investimentos do tipo misto, de maneira que a autonomia das partes é mantida;
- e - Governança Unilateral: opção adequada para transações recorrentes altamente idiossincráticas, ou seja, aquelas onde os ativos físicos e humanos requeridos são extremamente exclusivos, quando então se tem a integração vertical como melhor alternativa.

# Capítulo 3 – Williamson (A Governança das Relações Contratuais)

- Governança de mercado
  - Baseada no contrato clássico, a governança de mercado é a principal estrutura de governança para transação não específica, sendo elas ocasionais ou recorrentes. Ela é extremamente eficaz quando transações recorrentes são contempladas, desde que ambas as partes necessitem apenas consultar as suas próprias experiências para a manutenção da relação de transação. Transações não específicas, mas ocasionais, são aquelas nas quais as partes são menos capazes em contar com as experiências diretas de modo a proteger a transação do oportunismo (Williamson, 1979). A governança de mercado coordena o fluxo através da demanda e do impulso dos fornecedores, onde o comprador terá possibilidade de escolha, selecionando aquele que tiver melhores atributos. A governança de mercado é mais indicada a baixos custos transação devido à economia de escala e escopo disponível aos provedores de serviços externos, o que conseqüentemente reflete no preço de mercado (Grover e Malhotra, 2003).

# Capítulo 3 – Williamson (A Governança das Relações Contratuais)

- Governança bilateral
  - A governança bilateral tem por característica a manutenção da autonomia das partes envolvidas no contrato. Tal forma de governança se baseia no contrato relacional e é mais adequada para investimentos especializados/customizados, onde não haja economia de escala a ser realizada (Williamson, 1979).

# Capítulo 3 – Williamson (A Governança das Relações Contratuais)

- Governança trilateral:
  - Fundamentada no contrato neoclássico, os dois tipos de transação na qual a governança trilateral mais se encaixa são as transações ocasionais de investimentos mistos ou idiossincráticos. Muitas vezes há problemas no contrato neoclássico de modo que se torna necessária assistência de um terceiro para a solução do litígio, sendo a presença deste árbitro a principal característica desta forma de governança (Williamson, 1979).

# Capítulo 3 – Relações do tipo de investimento com as diferentes formas de governança e contratos

Williamson (1979) reconhece duas categorias de frequência do investimento (ocasional e recorrente) e três categorias de investimentos (não específico, misto e idiossincrático). A Figura 4 caracteriza cada tipo de investimento com relação a sua natureza, bem como a sua frequência.

*É possível inferir que os investimentos não específicos estão relacionados a produtos que não exigem certo grau de customização, ao contrário dos investimentos mistos, onde há um certo grau de especificidade. Já com relação aos investimentos idiossincráticos, que são caracterizados por transações peculiares, há um elevado grau de especificidade.*

		Característica do Investimento		
		Não específico	Misto	Idiossincrático
Frequência	Ocasional	Compra de equipamentos básicos	Compra de equipamentos customizados	Construção de uma planta
	Recorrente	Compras de materiais básicos	Compra de materiais customizados	Transferência do produto intermediário em estágios sucessivos

Figura 4: Relação entre a frequência e a característica dos investimentos.

Fonte: Adaptado Williamson (1979).

# Capítulo 3 – Relações do tipo de investimento com as diferentes formas de governança e contratos

Williamson (1979) reconhece duas categorias de frequência do investimento (ocasional e recorrente) e três categorias de investimentos (não específico, misto e idiossincrático). A Figura 4 caracteriza cada tipo de investimento com relação a sua natureza, bem como a sua frequência.

*É possível inferir que os investimentos não específicos estão relacionados a produtos que não exigem certo grau de customização, ao contrário dos investimentos mistos, onde há um certo grau de especificidade. Já com relação aos investimentos idiossincráticos, que são caracterizados por transações peculiares, há um elevado grau de especificidade.*

		Característica do Investimento		
		Não específico	Misto	Idiossincrático
Frequência	Ocasional	Compra de equipamentos básicos	Compra de equipamentos customizados	Construção de uma planta
	Recorrente	Compras de materiais básicos	Compra de materiais customizados	Transferência do produto intermediário em estágios sucessivos

Figura 4: Relação entre a frequência e a característica dos investimentos.

Fonte: Adaptado Williamson (1979).

# Capítulo 3 – Relações do tipo de investimento com as diferentes formas de governança e contratos

Williamson (1979) relacionou as características dos investimentos e a sua freqüência, com a forma de governança e o tipo de contrato mais adequado para ocorrência de menores custos de transação

		<b>Característica do Investimento</b>		
		<b>Não específico</b>	<b>Misto</b>	<b>Idiossincrático</b>
<b>Frequência</b>	<b>Ocasional</b>	<b>Governança de Mercado (contrato clássico)</b>	<b>Governança Trilateral (contrato neoclássico)</b>	
	<b>Recorrente</b>		<b>Governança Bilateral (contrato relacional)</b>	<b>Governança hierárquica (contrato relacional)</b>

Figura 5: Relação da freqüência e da característica do investimento com o tipo de governança e o tipo de contrato.

# Milgrom & Roberts – conceitos principais

## CONCEITOS IMPORTANTES

- Capítulo 5 & 6 – Risco Moral e incentivos
- Capítulo 7 - Divisão de risco e incentivos

## CONCEITO PRINCIPAL ADICIONAL AS AULAS ANTERIORES

- CUSTO DA AGÊNCIA

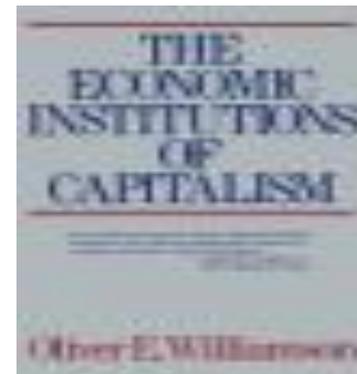
# Capitulo 5: **Bounded Rationality and Private Information**

FONTE:

MILGROM, P.; ROBERTS. J. Economics, Organization and Management. Prentice-Hall, 1992 (Chapter 1 -9)

# Chapter 5: Bounded Rationality and Private Information

- "Qualquer tentativa de lidar seriamente com o estudo da organização econômica deve arcar com as consequências combinadas de **racionalidade limitada** e **oportunismo em conjunto** com uma **condição de especificidade de ativos**." *Oliver Williamson (1985)*



# Chapter 5: Bounded Rationality and Private Information

- O **problema de coordenação** é determinar o que das coisas devem ser feitas, como devem ser cumpridas, e quem deve fazer o quê. No nível organizacional, o problema é também para determinar quem toma as decisões e como organizar os sistemas de comunicações para assegurar que a informação necessária está disponível.
- O **problema de motivação** é assegurar que os vários indivíduos envolvidos nestes processos tenha boa vontade de fazer suas partes no empreendimento, tanto relatar informações com precisão para permitir que o plano seja concebido corretamente e agindo como eles devem agir para realizar o plano. O problema de motivação aumenta porque os indivíduos tem seus próprios interesses privados.
- Os acordos entre as partes serão chamados de **contratos**, sem levar em conta se tem ou não status legal de contrato. Os contratos (na teoria das organizações) podem ser completamente desarticulados e implícitos, sem nenhum poder de lei por trás deles.

# Chapter 5: Bounded Rationality and Private Information

- **Perfeito contratos completos** (*Perfect Complete Contracts*)

**Em princípio, um contrato completo poderia resolver o problema de motivação.** Seria especificar exatamente o que cada parte tem que fazer em todas as circunstâncias possíveis e organizar a distribuição dos custos realizados e benefícios em cada contingência (incluindo aqueles em que os termos do contrato forem violados), de modo que cada parte individualmente considera ideal a cumprir os termos do contrato.

- Um contrato completo poderia garantir a implementação do plano, levando a um resultado eficiente. **Problemas de motivação surgem porque tudo não pode ser descrito em um contrato.**

**O que estaria envolvido para alcançar um contrato completo?**

- As partes contratuais devem cada uma prever todas as contingências relevantes que possam ser importantes para elas no curso do contrato e que eles (as partes envolvidas) podem querer adaptar as ações contratualmente especificadas. **As partes contratuais devem ser capazes de descrever com precisão essas contingências.**
- As partes contratuais devem igualmente ser capazes de conhecer após o fato de que as circunstâncias específicas que eles consideravam previamente agora de fato ocorreu. As partes contratuais devem estar dispostos e capazes de determinar e acordar um curso eficiente de ação para cada possível contingência, bem como os pagamentos que devem acompanhar cada ação.

## Chapter 5: Bounded Rationality and Private Information

**O que estaria envolvido para alcançar um contrato completo?**

- As partes contratuais devem estar dispostos e capazes de determinar e acordar um curso eficiente de ação para cada contingência possível, bem como os pagamentos que devem acompanhar cada ação.

## Chapter 5: Bounded Rationality and Private Information

**O que estaria envolvido para alcançar um contrato completo?**

- As partes contratuais devem estar dispostos a respeitar os termos do contrato.
  - Para ser credível , as partes contratuais não devem mutuamente ter desejo de renegociar o contrato.
  - Cada parte contratante deve ser capaz de determinar livremente se os termos do contrato estão sendo atendidas , e , se eles estão sendo violados , cada parte deve estar disposto e capaz de fazer valer o desempenho acordado.

# Chapter 5: Bounded Rationality and Private Information

## PROBLEMAS DE COMPROMISSO IMPERFEITO

- Medo de comportamento oportunista pode dissuadir as partes contratuais de confiar uns nos outros. Contratos incompletos e inexequíveis pode levar a problemas de compromisso imperfeito.
- Mesmo se uma contingência pode ser prevista e planejada para que um compromisso contratual possa ser executado, um dos negociadores podem ter informações privadas relevantes antes da assinatura do contrato que interfere com a possibilidade de alcançar um acordo eficiente (seleção adversa).

# Chapter 5: Bounded Rationality and Private Information

- Mesmo se não há nenhuma informação privada antes de o acordo for feito, pode haver informações inadequadas depois para dizer se os termos do acordo foram honrados, ou a aquisição de informações pode ser caro. Isso abre a possibilidade de auto-interessado mau comportamento - o problema de **risco moral** (ex oportunismo post) limita o desenho e a execução dos contratos.
- Contratos reais não são perfeitos. **O problema é a motivação para atenuar estes - seleção adversa e os problemas de risco moral - na medida do possível.**
  - Seleção Adversa – oportunismo ex ante
  - Risco Moral – oportunismo ex post

Exemplo: seguro saúde (vc pode omitir uma informação antes de contratar o seguro saúde quanto depois de feito, pode não fazer cuidados preventivos necessários para atenuar possíveis efeitos na saúde).

# Chapter 5: Bounded Rationality and Private Information

## **Racionalidade limitada.**

- As pessoas reais não são nem oniscientes, nem perfeitamente clarividente. Partes envolvidas não podem resolver problemas complexos, sem custos e instantaneamente, e eles não podem se comunicar uns com os outros livremente e perfeitamente. Em vez disso, eles são limitadamente racionais, e eles sabem disso.
- As pessoas reconhecem que não podem prever todas as coisas que importam para elas, eles entendem que a comunicação é cara e imperfeita e que todos os entendimentos são muitas vezes falhos, e eles sabem que talvez não encontrem a melhor solução matematicamente para problemas difíceis.
- Eles, então, podem tentar agir de forma racional, tentando fazer o melhor que podem, dadas as limitações sob as quais eles trabalham.
- Dado a racionalidade limitada dos agentes, os contratos não são completos.

# Chapter 5: Bounded Rationality and Private Information

## **Respostas contratuais para a racionalidade limitada:**

*os contratos são imperfeitos, mas a estrutura/desenho deles deve ser o melhor possível.*

## **Contratos relacionais:**

- Uma resposta contratual de racionalidade limitada é contratação relacional. As partes contratuais não acordam planos detalhados de ação, mas em metas e objetivos, sobre as disposições gerais que são amplamente aplicáveis, sobre os critérios a serem utilizados para decidir o que fazer quando as contingências imprevistas, de quem tem o poder de agir e da fronteiras que limitam o leque de ações que podem ser tomadas, e sobre mecanismos de resolução de conflitos a ser utilizado se as divergências ocorrem.
- **Os contratos de trabalho, que normalmente delega autoridade para o empregador a direcionar as ações do empregado, em vez de descrever o trabalho a ser feito em todas as contingências de contratação, são uma resposta ao contrato incompleto e imperfeito.**

# Contrato Relacional:

- As características dos contratos relacionais estão ligadas à sua flexibilidade e à possibilidade de renegociação. Diferem dos contratos tradicionais uma vez que o contrato original deixa de servir de base para a negociação, sendo considerado a cada negociação, todo conjunto de fatores para a reconstrução do contrato.
- O contrato relacional como uma “mini sociedade”, com um conjunto próprio de regras e normas dentro de um padrão muitas vezes próprio e específico definido para aquela relação contratual.
- Muito da literatura acerca de alianças estratégicas, negociações trabalhistas, contratos verticais de suprimento entre fornecedores de matérias primas e indústrias, estão fortemente centrados no comportamento relacional, ou seja, **a continuidade não apenas importa, mas todos os pressupostos contratuais são revistos a cada mudança de variável ambiental. Troca-se o esforço de desenhar um contrato completo, pelo esforço de manter um sistema negocial continuado.**

# Chapter 5: Bounded Rationality and Private Information

## Respostas contratuais para a racionalidade limitada:

### Contratos relacionais

**Contratos implícitos:** Os contratos implícitos são um acordo não-declarado entre as partes em um relacionamento de negócios. Relacionamentos de longo prazo entre empresas podem fazer com que elas se comportem cooperativamente uma com relação à outra sem que haja quaisquer contratos formais.

- A ameaça de perder futuros negócios (e sua futura cadeia de lucros) é suficiente para deter o comportamento oportunista em qualquer período.
- O desejo de proteger a reputação no mercado pode ser outro mecanismo que viabiliza os contratos implícitos.

A cultura corporativa --- vista como um conjunto compartilhado de valores, formas de pensamento e crenças sobre como as coisas devem ser feitas --- é um aspecto fundamental de contrato implícito.

# Chapter 5: Bounded Rationality and Private Information

## Commitment and Reneging.

### ESPECIFICIDADE DOS ATIVOS

- Um importante caso especial de ativos específicos são ativos co-especializados.
- Dois ativos são co-especializados, se eles são mais produtivos quando utilizados em conjunto e perdem muito do seu valor se utilizada separadamente para produzir produtos independentes ou serviços.
- Por exemplo, considerar a indústria de geração de energia elétrica. Mais usinas geradoras elétricas estão localizados perto dos clientes que servem ou perto de uma fonte de energia. A geração de energia por carvão, por exemplo, tendem a ser localizado perto de minas de carvão.

# Chapter 5: Bounded Rationality and Private Information

## Commitment and Reneging.

- O problema que surge quando são feitos investimentos para criar ativos co - especializados é que grande parte do valor depende do comportamento de um outro proprietário dos activos, com os seus próprios interesses egoístas. Isso abre a possibilidade de vários tipos de (ex post) o comportamento oportunista que põe em risco o investimento.
  - Proprietários de minas que investem na expansão de sua mina, por exemplo, podem ficar à mercê da concessionária de energia elétrica. Por outro lado, o proprietário de energia elétrica pode se preocupar que depois que a fábrica é construída, os proprietários da minas pode elevar o seu preço do carvão.

# Chapter 5: Bounded Rationality and Private Information

Efeitos dos contratos incompletos:

**O problema de hold-up (PROBLEMA DE APROPRIAÇÃO) é um exemplo de oportunismo pós-contratual.**

- O problema de **hold-up**. O problema geral de negócios em que cada parte num contrato se preocupa se está sendo forçada a aceitar condições desvantajosas mais tarde, depois de ter feito investimentos irrecuperáveis (sunk costs) , ou a preocupação de que seu investimento pode ser desvalorizada pelas ações dos outros - o chamado hold-up problema.
- É a especificidade de ativos em conjunto com os contratos incompletos que está no centro do problema de hold-up.

# Chapter 5: Bounded Rationality and Private Information

*Ativos muito específicos criam problemas de hold up.*

- O problema que surge quando os investimentos são feitos para criar ativos co-especializados é que muito do valor depende do comportamento de um outro proprietário do ativo com o seu ou os seus interesses egoístas. Isso abre a possibilidade de vários tipos de (ex post) comportamento oportunista que põe em risco o investimento.

# PROBLEMA DE HOLD UP (PROBLEMA DE APROPRIAÇÃO)

- As transações que envolvem ativos específicos demandam estruturas contratuais que se distanciam dos mecanismos de coordenação do mercado, isto é, o sistema de preços não transmite toda a informação necessária para essa relação comercial.
- Nesses casos, a criação de um sistema de incentivos para manter a relação é uma condição necessária para os investimentos. Tais incentivos vão desde o ônus por descumprimento de cláusulas contratuais até o comprometimento (commitment) de capital.
- No limite, a negociação contratual pode ser inviável, sendo imprescindível a presença da arbitragem para a transação ou a integração vertical. Quando a transação passa a ser regida por instrumentos ineficientes, reduzem-se os ganhos totais que dela decorrem, pois recursos reais são perdidos no período de renegociação, ou seja, ocorre uma dissipação de renda.

# Contratos e Incentivos:

- O desenho dos contratos lida sempre com o balanceamento entre flexibilidade e os custos associados aos oportunismos dos agentes em face desta flexibilidade.
- Klein (1992) comenta que os contratos são muito mais do que uma forma de alocar risco de acordo com as preferências, sendo também arranjos que permitem que as partes se organizem em esforços comuns de produção.
- O autor explora o conceito de que o desenho dos contratos irá buscar reduzir a probabilidade de terminação unilateral de cunho oportunista, que Klein denomina de “hold up event”.
- Assim, em face dos custos de elaboração, pesquisa, negociação e mensuração, associados ao pressuposto de racionalidade limitada, pode ser mais factível utilizar contratos reconhecidamente incompletos e flexíveis, que sejam re-elaborados à medida em que as contingências o exijam. Klein (op. cit., p.155) considera que a execução destes tipos de contratos pode ser garantida (“enforced”) por mecanismos privados, ou seja, sem depender do sistema judicial.

# Contratos e Incentivos:

- Duas variáveis são destacadamente importantes para motivar a auto regulação; as perdas futuras de cada parte em caso do término do contrato (“tied in”) e o custo associado à perda da reputação no mercado.
- Assim sendo, existe um amplo espectro de situações onde, mesmo em condições de grande flexibilidade contratual, ambos os agentes terão incentivos para continuar o contrato e tentarão o uso de soluções internas às disputas antes de recorrerem ao sistema de arbitragem.

# FISHER BODY X GM

- O problema Hold-Up. Na década de 1920, General Motors adquiriu suas carrocerias de automóveis a partir de uma empresa independente, a empresa Fisher Body. A General Motors começou a projetar uma nova fábrica de automóveis para montar seus carros. A fim de melhorar a confiabilidade do fornecimento e reduzir os custos de transporte, a GM pediu Fisher para construir uma nova fábrica adjacente à nova fábrica de montagem GM. Fisher Body recusou-se a fazer o investimento requerido, talvez por medo de que a nova planta, de modo adaptado às necessidades da GM, seria vulnerável a exigências que a GM pode mais tarde fazer. A questão foi finalmente resolvida pela integração vertical: General Motors comprou a Fisher Body. **O problema hold-up é um exemplo de oportunismo pós-contratual.**

# Capitulo 6: **Moral Hazard and Performance Incentives**

FONTE:

MILGROM, P.; ROBERTS. J. Economics, Organization and Management. Prentice-Hall, 1992 (Chapter 1 -9)

# Chapter 6: Moral Hazard and Performance Incentives

**Risco Moral:** por sua vez, representa um problema de assimetria de informação que se manifesta após a transação ter ocorrido.

O risco moral é a forma de oportunismo pós-contratual que surge porque as ações que têm consequências de eficiência não são livremente observáveis e assim uma pessoa pode optar por buscar seus interesses privados em detrimento dos outros.

Exemplos de Risco Moral:

- Quando os compradores não podem facilmente monitorar a qualidade dos bens ou serviços que eles recebem, há uma tendência para alguns fornecedores para substituir bens de má qualidade ou exercer esforço muito pouco, o cuidado ou diligência na prestação dos serviços.
- Por exemplo, o segurado pode fazer tomar menos precauções para evitar ou minimizar as perdas (por exemplo, segurança do carro).

# Chapter 6: Moral Hazard and Performance Incentives

- **A relação principal-agente.**
- O termo agente-principal passou a ser utilizado em economia organizacionais para se referir a situações em que um indivíduo (o agente) age em nome de outro (o principal) e é suposto fazer avançar os objetivos do diretor.

## A relação principal-agente

- O médico é o agente para o paciente;
- O trabalhador é o agente da empresa;
- e O CEO é o agente dos proprietários.

# Chapter 6: Moral Hazard and Performance Incentives

- Berle e Means (1932) sustentou que uma multidão de pequenos investidores tinham criado uma separação efetiva da propriedade e controle, sem acionista individual ter qualquer incentivo real para monitorar gestores.
- O problema geralmente não é que os executivos são preguiçosos e não trabalham duro o suficiente . Executivos de empresas normalmente trabalham incrivelmente longas horas de intenso esforço. Pelo contrário, a reclamação é que eles perseguem outros objetivos do que maximizar o valor da empresa no longo prazo.

# Chapter 6: Moral Hazard and Performance Incentives

- O problema de risco moral surge quando o agente e principal têm diferentes objetivos individuais e o principal não é fácil determinar se os relatórios dos agentes e ações estão sendo tomadas na busca de objetivos do diretor ou são auto interessados mau comportamento. (Teoria de Administração: Governança Corporativa).
- Um exemplo importante de risco moral surge nas relações de trabalho, onde os funcionários podem eximir das suas responsabilidades.
- Evidências da importância do risco moral na relação de emprego é a frequência com que as empresas dão aos funcionários uma indenização a várias medidas de desempenho, e são destinadas a motivar esforço, criatividade, cuidado, diligência e assim por diante.

# SURGIMENTO DO RISCO MORAL

- Para surgir um problema de risco moral, três condições devem acontecer:
  1. Deve haver alguma divergência potencial de interesses entre as pessoas ;
  2. Deve haver alguma base para a troca remunerada ou outras formas de cooperação entre os indivíduos;
  3. e deve haver dificuldades em determinar se, de fato, os termos do acordo foram seguidos e em fazer cumprir os termos do contrato . Estas dificuldades surgem frequentemente porque ações de monitoramento ou verificação de informações relatadas é caro ou impossível.

# Chapter 6: Moral Hazard and Performance Incentives

- **COMO REDUZIR O RISCO MORAL?**

1. aumentar os recursos destinados à monitorização e verificação.
2. os gerentes que fazem um trabalho ruim em produto competitivo e mercados de insumos enfrentarão maior probabilidade de desemprego, e sua reputação reduzida.
3. o "mercado de controle corporativo" (governança corporativa).
4. contratos de incentivos explícitos que equilibram os custos do risco contra os benefícios de um melhor desempenho.
5. vínculo econômico (garantia) para garantir o desempenho.

# Chapter 6: Moral Hazard and Performance Incentives

**A eficiência do tamanho da firma é limitada, em parte, pelas atividades de influência.**

- Atividades influência surgem nas organizações quando as decisões organizacionais afetam a distribuição da riqueza ou outros benefícios entre os membros ou grupos constituintes da organização e, na busca de seus interesses egoístas, os indivíduos afetados ou grupos tentam influenciar a decisão de seu benefício. Os custos destas atividades de influência são os custos de influência.

# CUSTOS DE INFLUÊNCIA

## INSIGHT

### COMPORTAMENTAL

#### Limitando a flexibilidade administrativa para controlar os custos de **influência**

Os economistas referem-se aos custos de **influência** como custos que surgem das tendências dos funcionários em gastar tempo e esforço tentando convencer os altos executivos a fazer escolhas que são benéficas para eles e para seu grupo ou divisão. O benefício das decisões de distribuição de capital de uma empresa vem na maneira de aumentar a extensão de poder, prestígio, visibilidade e, claro, remuneração dos funcionários. Enquanto algumas dessas escolhas realmente criam valor, a maior parte do tempo dedicado ao *lobby* é, provavelmente, uma perda de tempo não só dos funcionários, mas também de outros empregados e **da** direção.<sup>3</sup>

Devido aos custos potenciais associados ao comportamento na busca de **influência**, as corporações muitas vezes estabelecem regras e procedimentos que limitam sua flexibilidade administrativa. Muitas vezes essas regras são consideradas obstáculos burocráticos que podem levar a escolhas subótimas. Entretanto, ao limitar a liberdade dos gerentes, a capacidade dos gerentes de perder tempo e recursos também se reduz.

# Chapter 6: Moral Hazard and Performance Incentives

## CUSTOS DE INFLUENCIA

- Quando duas organizações previamente separados são colocados sob uma gestão comum central com o poder de intervir, a possibilidade de aumento de custos de influência. Por exemplo, membros de uma unidade pode tentar influenciar a alta administração a transferência de recursos de outra unidade de sua unidade.
- Grandes quantidades de tempo, esforço, engenho e pode ir para essas tentativas de influência, e enormes quantidades de tempo dos executivos centrais podem ser consumidos lidar com essas atividades de influência.

# Capitulo 7: Risk Sharing and Incentive Contracts

FONTE:

MILGROM, P.; ROBERTS. J. Economics, Organization and Management. Prentice-Hall, 1992 (Chapter 1 -9)

# Chapter 7: Risk Sharing and Incentive Contracts

- Para promover incentivos, é desejável responsabilizar os funcionários por sua performance; isso significa que a compensação dos funcionários ou uma futura promoção deve depender da sua performance.
- Contudo, manter/reter a responsabilidade com os empregados tipicamente envolve eles aceitarem riscos em sua atual e futura renda. No entanto, no geral, a maioria das pessoas não são propensas a riscos e essa é a razão de elas serem empregadas e não empregadores, por exemplo. Além disso, há custos para prover os incentivos.

*Contratos eficientes é o balanço dos risco com os incentivos.*

# Chapter 7: Risk Sharing and Incentive Contracts

- Na maioria das situações reais, no entanto, a tentativa de impor a responsabilidade sobre os trabalhadores pelo seu desempenho expõe a riscos porque as monitoramento perfeito (medição) do comportamento raramente estão disponíveis.
- Mesmo que a qualidade do esforço individual ou a exatidão das informações a respeito dos empregados não pode ser observado por completo, podemos avaliá-los pelo resultado observado; a compensação com base nos resultados pode ser uma maneira eficaz de fornecer incentivos.
- Formas de compensação: ao invés de tentar controlar diretamente o esforço do trabalhador, o empregador simplesmente paga/bonifica pelo resultado.

# Chapter 7: Risk Sharing and Incentive Contracts

- Contudo, resultados são frequentemente afetados por questões fora do controle do empregado, e muitas vezes não tem nada relacionado a sua inteligência, honestidade e o modo como trabalhou. ***Quando a premiação é baseada em resultados, aleatoriedade nos resultados induz a aleatoriedade na renda do trabalhador.***
- Uma segunda fonte de aleatoriedade surge quando o desempenho em si (e não o resultado) é medido, mas as medidas de avaliação de desempenho incluem elementos aleatórios ou subjetivos.
- Uma terceira fonte de aleatoriedade vem da possibilidade de que os eventos externos podem afetar a capacidade de execução do empregado. Problemas de saúde podem reduzir a resistência do empregado e capacidade de trabalhar, as preocupações com as finanças da família pode tornar impossível de se concentrar de forma eficaz e assim por diante. ***Consequently, making employees responsible for performance subjects them to risk. Consequentemente, fazer os funcionários responsáveis pelo desempenho submete-les ao risco.***

# Chapter 7: Risk Sharing and Incentive Contracts

- **Balanço entre os riscos e incentivos.** Talvez seja possível para proteger os seus empregados destes riscos, tornando sua remuneração absolutamente livre de risco e não relacionado a desempenho ou de resultados. Nesse caso, no entanto, os funcionários teriam pouco incentivo direto para realizar mais do que a forma mais superficial, porque não existem recompensas por bom comportamento ou punições por mau comportamento.

- **Contratos eficazes equilibram os ganhos promover os incentivos contra os custos de forçar os funcionários a assumirem riscos.** (*Effective contracts balance the gains from providing incentives against the costs of forcing employees to bear risk.*)

# Chapter 7: Risk Sharing and Incentive Contracts

- O problema geral de motivar uma pessoa ou organização a agir em nome de outro e já foi discutido em outros capítulos como o problema principal-agente. O **problema principal-agente** abrange não só o desenho do pagamento de incentivos, mas também problemas na concepção do trabalho e do desenho das instituições para colher informações, proteger os investimentos, alocar decisão e os direitos de propriedade, e assim por diante.
- **A intensidade ideal dos incentivos depende de quatro fatores:**
  - **Os lucros incrementais criados pelo esforço adicional;**
  - **Tolerância do agente ao risco;**
  - **A precisão com que as atividades desejadas são avaliadas; e**
  - **Capacidade de resposta do agente aos incentivos.**

# Chapter 7: Risk Sharing and Incentive Contracts

A intensidade ideal dos incentivos depende de quatro fatores:

## **# 1: Os lucros incrementais criados pelo esforço adicional:**

**Só é desejável** induzir um esforço extra se os resultados são rentáveis. Por exemplo, é contraproducente usar incentivos econômicos para estimular os trabalhadores da produção para trabalhar mais rápido quando eles já estão produzindo tanto que a próxima etapa na cadeia de valor não pode usar todo esse incremento de produção.

## **# 2: tolerância ao risco do agente**

De acordo com o princípio da intensidade de incentivo, quanto mais agentes são avessos ao risco, os incentivos devem ser menos intensos.

## **# 3: A precisão com que as atividades desejadas são avaliados**

Baixa precisão de monitoramento significa que apenas os incentivos fracos devem ser usados. É inútil usar incentivos salariais quando a medição de desempenho é altamente imprecisa, mas fortes incentivos são ideais quando o bom desempenho é fácil de identificar.

## **# 4: a capacidade de resposta do agente de incentivos**

Os incentivos devem ser mais intensos quando os agentes são mais capazes de responder a elas. Geralmente, isso acontece quando eles têm poder sobre mais aspectos de seu trabalho, incluindo o ritmo de trabalho, as ferramentas e métodos que eles usam, e assim por diante.

Um empregado com ampla margem de atuação podem encontrar maneiras inovadoras para aumentar seu desempenho, resultando em aumentos significativos nos lucros.

## Atividades:

Faça a leitura dos Capítulos 5,6 e 7 e defina Risco Moral/Incentivos e Custo de Agencia com os casos abaixo:

- CRISE DE 2008:
  - Caso do Lehman Brothers
  - Firmily Hooked
  - Documentário Inside Job/ Trabalho Interno

### COOPERATIVAS:

Custo de Influencia & Agencia e Estratégias de Governança

Opção: Corrupção = Custo de Agencia.

# COOPERATIVAS & CUSTO DE AGENCIA

- **CONFLITO DE AGÊNCIA EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS: UM ENSAIO TEÓRICO**
  - Agency conflict in cooperative organizations: a theoretical approach
- **QUATRO ESTRATÉGIAS FUNDAMENTAIS PARA COOPERATIVAS AGRÍCOLAS<sup>1</sup>**

# CRISE DE 2008 & CUSTO DE AGENCIA

# TRABALHO INTERNO (inside job) – documentário sobre a crise financeira de 2008

- <https://www.youtube.com/watch?v=8mAnWoY0RrU> (trailer)
- <https://www.youtube.com/watch?v=YamDhfli6Hs> (trailer)
- <https://www.youtube.com/watch?v=5Q22BfjCUGY>  
(comentário)
- Na integra -  
<https://www.youtube.com/watch?v=0zPAsilKij0&t=135s>

The Economist**Business.view**[All latest updates](#)

# Firmly hooked

**Is it good if bosses feel strongly for the firm?**

Aug 11th 2009 | Online extra

GETTING bosses to act in the best interests of a company's shareholders has long been one of capitalism's trickiest problems, identified early on by Adam Smith. In "[The Wealth of Nations](http://books.google.co.uk/books?id=rpMuAAAAYAAJ&pg=PP9#v=onepage&q=&f=false) (<http://books.google.co.uk/books?id=rpMuAAAAYAAJ&pg=PP9#v=onepage&q=&f=false>)" he worried that "Being the managers of other people's money than of their own, it cannot well be expected that they should watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private co-partnery frequently watch over their own." In the 1920s, Adolph Berle and Gardiner Means followed up on the problems of separating ownership from control in their classic study, "[The Modern Corporation and Private Property](http://books.google.co.uk/books?id=KbxhFrNr4IAC&lpg=PP1&ots=fcPOtdhLg6&dq=The%20Modern%20Corporation%20and%20Private%20Property&pg=PP1#v=onepage&q=&f=false) (<http://books.google.co.uk/books?id=KbxhFrNr4IAC&lpg=PP1&ots=fcPOtdhLg6&dq=The%20Modern%20Corporation%20and%20Private%20Property&pg=PP1#v=onepage&q=&f=false>)". From the 1970s, this dilemma acquired its own branch of economics—agency theory, which studied the problems that can arise when "principals" (ie, shareholders) hire "agents" (executives) to run their firm.





[Home](#) [2016-17 Editorial Board](#) [About IBLJ](#) [Editorial Board Archive](#)

Posted on [April 28, 2016](#) by [kstaubi2@illinois.edu](#)

[← Previous](#) [Next →](#)

# The Agency Problem of Lehman Brothers' Board of Directors

*By: Young Ah Kim*



administração e no problema da agência.

Qual é o problema de agência do conselho de administração?

O problema da agência surge em uma situação em que um agente (ou seja, um diretor de uma empresa) não age no melhor interesse de um principal (ou seja, um acionista). Quando um diretor decide agir através dos outros e seu interesse depende dos outros, está sujeito a um problema de agência. "O problema está em motivar o agente a agir no interesse do principal e não simplesmente no próprio interesse do agente." [8] O principal problema é a informação assimétrica entre um principal e um agente. Um agente é contratado em primeiro lugar, em grande parte porque um agente pode executar as tarefas que um diretor pode não ser capaz de executar devido à falta de comprometimento de tempo, habilidades ou conhecimento específico para administrar o negócio. Depois que o agente começa a trabalhar para o diretor, ele provavelmente terá um nível maior de informações para a empresa, porque ele é quem realmente realiza tarefas específicas regularmente.

# Problema de Agencia no LB

Arquivo Editar Visualizar Janela Ajuda

traducao.pdf - Adobe Acrobat Pro

Personalizar

Ferramentas Assinar Comentário

2 / 9 144%

*qualidade do desempenho do agente, o principal deve se envolver no monitoramento dispendioso do agente. Quanto maior a complexidade das tarefas realizadas pelo agente, e quanto maior a discricção do agente, maiores serão os custos de agência. [9]*

Os funcionários da Lehman Brothers, que têm uma parte muito pequena da propriedade da empresa, não garantem que agirão no melhor interesse da Lehman e efetivamente gerenciarão seus riscos. Se o Lehman fosse incorporado como uma firma de parceria, como uma parceria geral ou uma sociedade limitada, em que os sócios gerais colocam seu próprio capital na empresa e pessoalmente assumem pessoalmente responsabilidade ilimitada, esses sócios se oporiam a um risco tão alto. Em outras palavras, o risco excessivo do Lehman era um exemplo clássico do problema de agência, porque funcionários e executivos agiam em seu próprio interesse, que era a remuneração baseada no desempenho. Para evitar esse problema, o conselho de administração é formado. No entanto, os diretores funcionam efetivamente como uma salvaguarda dos interesses dos acionistas?

Os funcionários agiam em próprio interesse que a remuneração era baseada em desempenho

POR PTB2 14:58 17/09/2018

# CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Monitoramento

traducao.pdf - Adobe Acrobat Pro

Arquivo Editar Visualizar Janela Ajuda

Criar

Personalizar

Ferramentas Assinar Comentário

3 / 9 125%

Nos termos da legislação societária, o conselho de administração tem a “responsabilidade final pela administração dos negócios e assuntos de uma corporação”. [11] . No cumprimento de suas responsabilidades, os diretores têm o dever fiduciário de agir no interesse da corporação e devem exercer o dever de cuidado e o dever de lealdade. Por exemplo, de acordo com a lei da Delaware General Corporation, os conselheiros podem exercer seu julgamento comercial no cumprimento de suas obrigações para com a corporação. [12] Consequentemente, a jurisprudência de Delaware impõe deveres fiduciários aos diretores para garantir seu dever de lealdade e cuidado com a empresa. [13] “O princípio fundamental da lei de Delaware [é] que os negócios e assuntos de uma corporação são gerenciados por ou sob a direção de seu conselho de administração. 8 Del.C. § 141 (a). Ao exercer esses poderes, os diretores são encarregados de um dever fiduciário inabalável de proteger os interesses da corporação e agir no melhor interesse de seus acionistas.” [14] O Black’s Law Dictionary define “relacionamento fiduciário” como: “ Uma relação na qual uma pessoa tem o dever de agir em benefício de outra em questões dentro do escopo do relacionamento. Relacionamentos fiduciários. . . [15] Uma vez eleitos, os diretores tornam-se fiduciários com poderes para agir em nome dos acionistas e estão vinculados a dois deveres importantes: (i) dever de cuidado, “os diretores não são meramente obrigado a ser honesto; eles também devem ser

POR 15:01  
PTB2 17/09/2018

# PORQUE O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NÃO PROTEGEU O LB?

traducao.pdf - Adobe Acrobat Pro

Arquivo Editar Visualizar Janela Ajuda

Criar

Personalizar

Ferramentas Assinar Comentário

4 / 9 125%

O problema da agência da diretoria da Lehman Brothers | Jornal de direito

Página 4 de 9

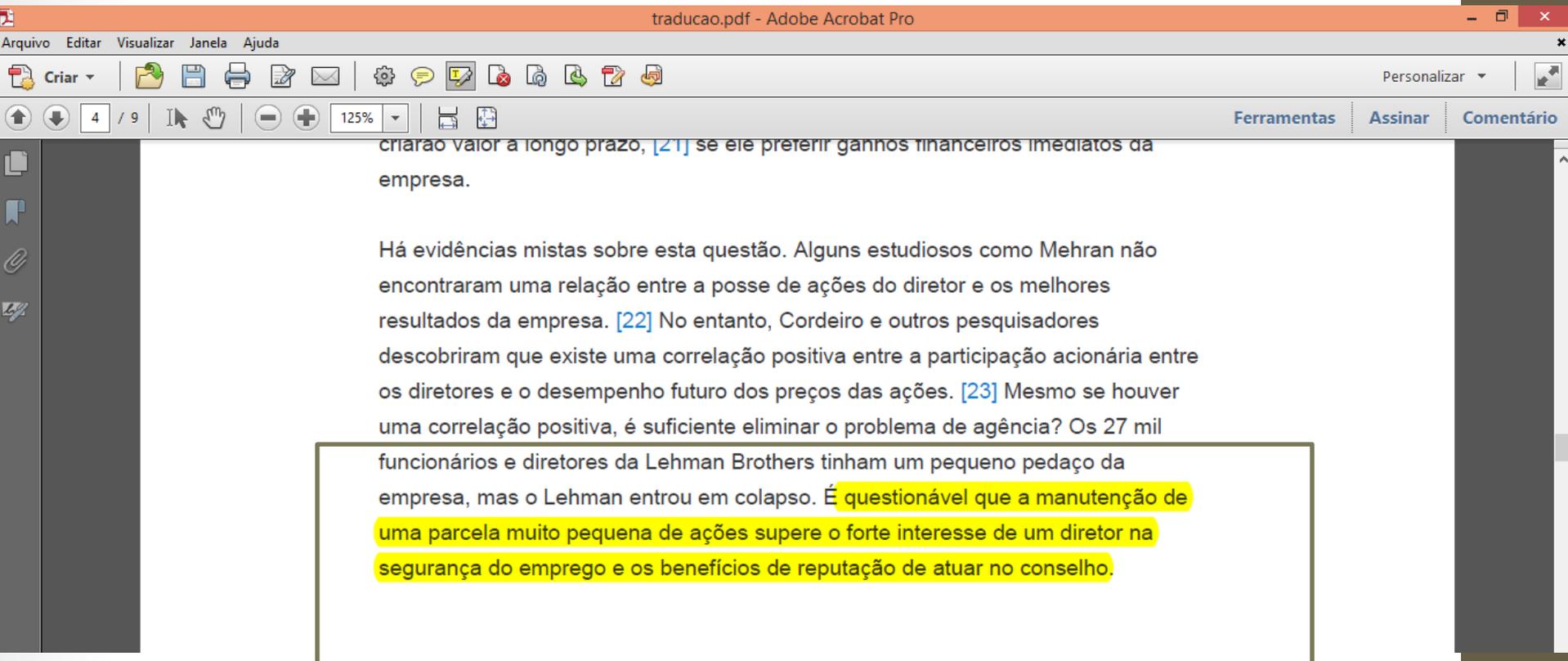
que com acionistas porque os executivos protegem seus empregos. Uma vez contratado, um diretor mantém um relacionamento mais próximo com os executivos, que ele deveria monitorar, do que com os acionistas, que o elegem. Provavelmente,

1) o conselho de administração reúne os executivos pessoalmente, desenvolvendo relações interpessoais com os executivos e comunicando-se indiretamente com os acionistas por meio de funcionários, executivos ou canais de comunicação indiretos, como relações de investimento (RI) 2. a segurança do trabalho dos diretores, na verdade, está nas mãos dos executivos. Os CEOs costumam usar seus próprios contatos ou firmas de busca de executivos que a empresa tem usado para contratar conselheiros e o comitê de nomeação composto por diretores controla o processo de contratação e demissão dos diretores. [19] Assim, a segurança no trabalho dos diretores é, na verdade, determinada por executivos e diretores (agentes), e não por acionistas (diretores). O problema da agência está sujeito a surgir se os diretores e executivos continuarem a ter autoridade sobre os diretores controladores.

Formas eficazes de mitigar o problema de agência do conselho de administração

POR 15:09  
PTB2 17/09/2018

# Formas eficazes de mitigar o problema de agência do conselho de administração

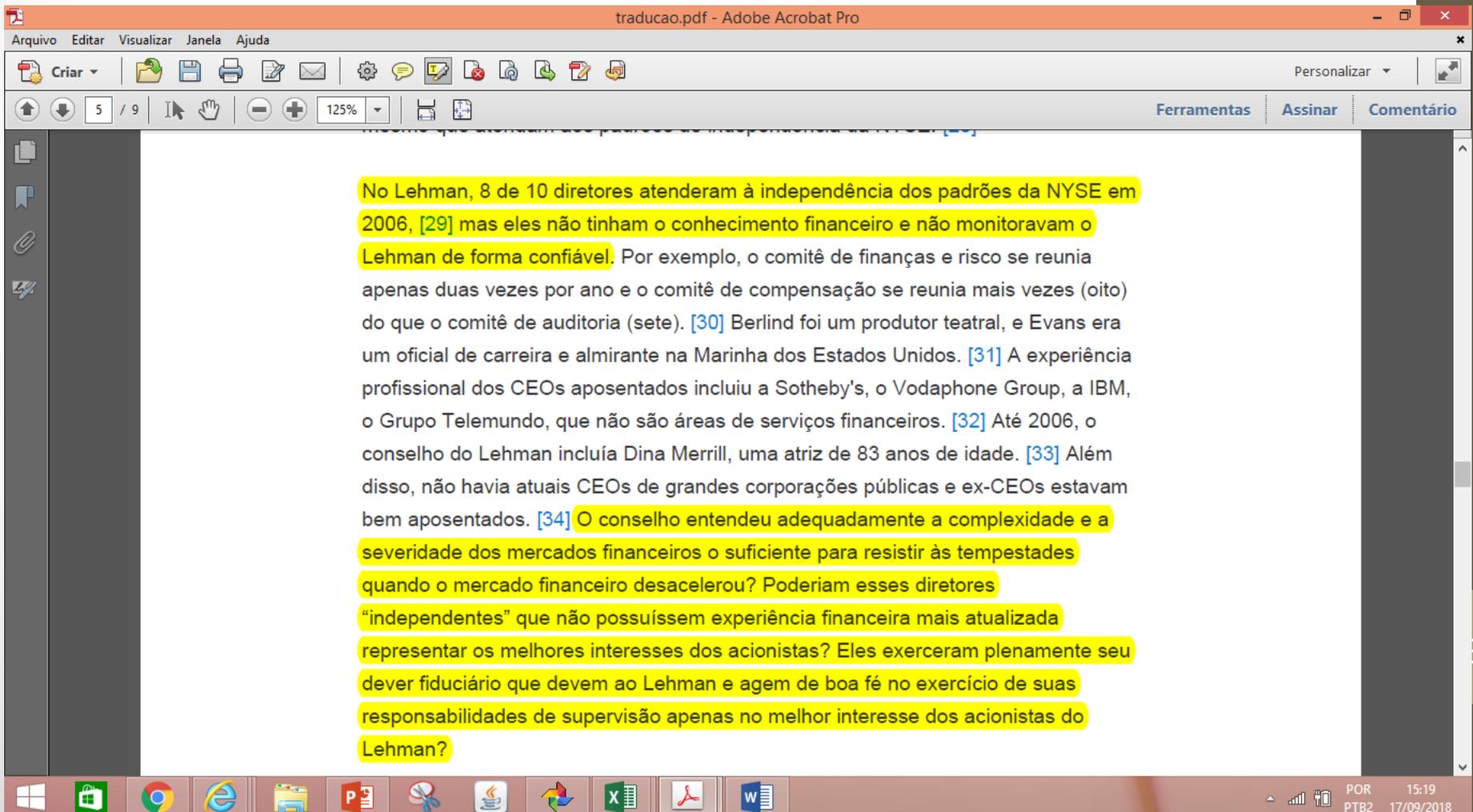


criarão valor a longo prazo, [21] se ele preferir ganhos financeiros imediatos da empresa.

Há evidências mistas sobre esta questão. Alguns estudiosos como Mehran não encontraram uma relação entre a posse de ações do diretor e os melhores resultados da empresa. [22] No entanto, Cordeiro e outros pesquisadores descobriram que existe uma correlação positiva entre a participação acionária entre os diretores e o desempenho futuro dos preços das ações. [23] Mesmo se houver uma correlação positiva, é suficiente eliminar o problema de agência? Os 27 mil funcionários e diretores da Lehman Brothers tinham um pequeno pedaço da empresa, mas o Lehman entrou em colapso. É questionável que a manutenção de uma parcela muito pequena de ações supere o forte interesse de um diretor na segurança do emprego e os benefícios de reputação de atuar no conselho.

# Formas eficazes de mitigar o problema de agência do conselho de administração

- DIRETORES INDEPENDENTES



traducao.pdf - Adobe Acrobat Pro

Arquivo Editar Visualizar Janela Ajuda

Criar

Personalizar

Ferramentas Assinar Comentário

5 / 9 125%

No Lehman, 8 de 10 diretores atenderam à independência dos padrões da NYSE em 2006, [29] mas eles não tinham o conhecimento financeiro e não monitoravam o Lehman de forma confiável. Por exemplo, o comitê de finanças e risco se reunia apenas duas vezes por ano e o comitê de compensação se reunia mais vezes (oito) do que o comitê de auditoria (sete). [30] Berlind foi um produtor teatral, e Evans era um oficial de carreira e almirante na Marinha dos Estados Unidos. [31] A experiência profissional dos CEOs aposentados incluiu a Sotheby's, o Vodaphone Group, a IBM, o Grupo Telemundo, que não são áreas de serviços financeiros. [32] Até 2006, o conselho do Lehman incluía Dina Merrill, uma atriz de 83 anos de idade. [33] Além disso, não havia atuais CEOs de grandes corporações públicas e ex-CEOs estavam bem aposentados. [34] O conselho entendeu adequadamente a complexidade e a severidade dos mercados financeiros o suficiente para resistir às tempestades quando o mercado financeiro desacelerou? Poderiam esses diretores “independentes” que não possuísem experiência financeira mais atualizada representar os melhores interesses dos acionistas? Eles exerceram plenamente seu dever fiduciário que devem ao Lehman e agem de boa fé no exercício de suas responsabilidades de supervisão apenas no melhor interesse dos acionistas do Lehman?

POR 15:19  
PTB2 17/09/2018

34

# Formas eficazes de mitigar o problema de agência do conselho de administração

traducao.pdf - Adobe Acrobat Pro

Arquivo Editar Visualizar Janela Ajuda

Personalizar

Ferramentas Assinar Comentário

6 / 9 125%

[https://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?depth=1&hl=pt-BR&ie=UTF8&p...](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=pt-BR&ie=UTF8&p...) 17/09/2018

O problema da agência da diretoria da Lehman Brothers | Jornal de direito Página 6 de 9

É muito difícil levantar dúvidas quando o desempenho financeiro de uma empresa é muito forte, porque é uma boa maneira de avaliar a capacidade dos executivos de administrar a empresa, cujo objetivo é, muitas vezes, maximizar os lucros. Fuld foi a personificação do enorme sucesso do Lehman. Durante o mandato da Fuld, as receitas do Lehman cresceram 600%, de US \$ 2,7 bilhões em 1994 para US \$ 10,2 bilhões em 2006. [35] Uma cultura foi criada onde os funcionários tinham medo de fazer perguntas. [36] Os diretores do Lehman não conseguiram desafiar Fuld. “Essa estratégia [arriscada] foi totalmente endossada pelo conselho de administração do Lehman.” [37] Nessa dinâmica, executivos como Fuld se tornam o principal e o conselho de administração se torna um agente de executivos, não de acionistas.

Esse relacionamento invertido resultou no problema de agência entre os acionistas e diretores do Lehman.

POR 15:20  
PTB2 17/09/2018

# Jensen e a Crise 2008



 Quer que todas as páginas da web sejam mostradas automaticamente no seu idioma:  
O Chrome é um navegador rápido, seguro e atualizado



https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4357857/mod\_resource/content/3/econoi



Tradutor

Do:

Inglês



Para o:

Português



proporção de sua riqueza em ações da empresa que administram e que grande parte de sua remuneração deve estar no estoque da empresa.

O estouro da bolha das pontocom gerou dúvidas na mente do Sr. Jensen, especialmente sobre uma delas forma popular de remuneração de executivos baseada em ações, opções de ações, [que ele chamou de heroína](#) ” (<http://cegopp.cema.edu.ar/download/AgencyCostsOvervaluedEquity.pdf>), porque encorajou um foco em altas de curto prazo, independentemente do potencial de longo prazo consequências. No entanto, a noção de vincular os salários dos executivos ao desempenho dos preços das ações - ou melhor, desempenho a longo prazo do preço das ações - continua a ter amplo apoio.

De fato, este tem sido um tema recorrente daqueles que tentam reformar o pagamento em Wall Street, onde, Por exemplo, os incentivos de curto prazo estavam entre as principais causas do colapso financeiro no ano passado. o [projeto de lei](#) recente [sobre compensação](#) ([http://frwebgate.access.gpo.gov/cgi-bin/getdoc.cgi?dbname=111\\_cong\\_bills & docid = f: h3269rfs.txt.pdf](http://frwebgate.access.gpo.gov/cgi-bin/getdoc.cgi?dbname=111_cong_bills&docid=f:h3269rfs.txt.pdf)) passado pela America's House of

<http://www.economist.com/node/14207412/print>

Firmemente viciado | O economista

03/08/2015

Página 2 de 3

DISCUSSÃO 13/09

# O CASO DO LEHAMN BROTHERS



2 people clipped this slide

# What is (or was) Lehman Brothers?



- America's fourth-largest investment bank Lehman Brothers Holdings Inc has filed the biggest bankruptcy petition known to mankind.
- The 158-year-old firm was founded by brothers Henry, Emanuel and Mayer Lehman, Jewish immigrants to the US from Germany, in 1850.
- Henry set up a general store in Alabama in 1844 and was later joined by his brothers.
- In 1850 they set up the merchant bank in New York after having made money in railway bonds.

## Recommended



Compra, venda, beneficiamento, trans sucatas de metais. +5 3842-8027 +55 (21) 3 Suprema Alumínio Rio [Conteúdo patrocinado](#)



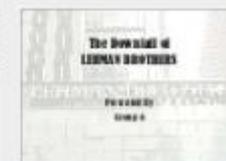
Meeting the Challenge of Digital Transformation [lynda.com PREMIUM V](#)



SharePoint Server 2010 Essential Training [lynda.com PREMIUM V](#)



Small Office Network Connect, Share, and [lynda.com PREMIUM V](#)



Fall Of Lehman Broth [Rakesh Sancheti](#)

## How far is the CEO of the company responsible for Lehman's fall?

---

- Wall Street analysts believe that it was the 'hubris' of Richard Fuld, the 62-year-old CEO of Lehman, who did not take the telltale signs of impending doom very seriously.

- Fuld, nicknamed The Gorilla for his foul temper, intimidating presence and tough talk, rejected many bids to save Lehman because he thought that the sinking giant was much bigger than Wall Street was giving it credit for, and wanted to get more price for the sale of the company.



# Debate:

The  
Economist

## Business.view

All latest updates

# Firmly hooked

## Is it good if bosses feel strongly for the firm?

Aug 11th 2009 | Online extra

GETTING bosses to act in the best interests of a company's shareholders has long been one of capitalism's trickiest problems, identified early on by Adam Smith. In "[The Wealth of Nations](http://books.google.co.uk/books?id=rpMuAAAAYAAJ&pg=PP9#v=onepage&q=&f=false) (<http://books.google.co.uk/books?id=rpMuAAAAYAAJ&pg=PP9#v=onepage&q=&f=false>)" he worried that "Being the managers of other people's money than of their own, it cannot well be expected that they should watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private co-partnery frequently watch over their own." In the 1920s, Adolph Berle and Gardiner Means followed up on the problems of separating ownership from control in their classic study, "[The Modern Corporation and Private Property](http://books.google.co.uk/books?id=KbxhFrNr4IAC&lpg=PP1&ots=fcPOtdhLg6&dq=The%20Modern%20Corporation%20and%20Private%20Property&pg=PP1#v=onepage&q=&f=false) (<http://books.google.co.uk/books?id=KbxhFrNr4IAC&lpg=PP1&ots=fcPOtdhLg6&dq=The%20Modern%20Corporation%20and%20Private%20Property&pg=PP1#v=onepage&q=&f=false>)". From the 1970s, this dilemma acquired its own branch of economics—agency theory, which studied the problems that can arise when "principals" (ie, shareholders) hire "agents" (executives) to run their firm.



# Agente - Principal

Business.view  
All latest updates

**Firmly hooked**

- Fazer os chefes agirem no melhor interesse dos acionistas da empresa tem sido um dos mais difíceis problemas do capitalismo, identificados no início por Adam Smith.
- In the 1920s, Adolph Berle and Gardiner Means **perseguiu o problema separando a propriedade e o controle** no seu estudo clássico de 1920.
- A partir dos anos 1970, este dilema adquiriu o seu próprio ramo da teoria da economia de agência, que estudou os problemas que podem surgir quando "principais" (ou seja, acionistas) contratam "agentes" (executivos) para executar sua empresa.
- Michael Jensen um dos pais da teoria, argumentou que a chave para minimizar os "custos de agência" é **estabelecer os incentivos adequados para executivos**, de modo que em suas decisões identifiquem tanto quanto possível com os interesses dos acionistas.

# Firmly hooked

Business.view  
All latest updates

## Firmly hooked

- estabelecer os incentivos adequados para executivos
- argumentaram para o investimento dos acionistas em um acompanhamento mais próximo dos chefes
- **(Jensen)** executivos devem ter uma significativa proporção de sua riqueza em ações da empresa.
  - O estouro da bolha pontocom semeou dúvidas sobre essa forma de remuneração : “managerial heroin” - encorajou um foco em altas, a curto prazo, independentemente do potencialmente destrutivo longo prazo
- Crise de crédito de 2008 foi muito relacionada ao desempenho alavancado dos CEOs no curto prazo (hipótese muito contestada por diversos papers)

# Firmly hooked

Business.view  
All latest updates

## Firmly hooked

- Um dos papers ressalta que os acionistas dos bancos pode racionalmente apoiar as ações das suas gestores que envolvem algum risco de falência, na esperança de alcançar maiores retornos ***a razão pela qual O SETOR bancário precisa de um foro regulador para restringir atividades que apresentam um risco sistêmico.***
- Um outro estudo mostra que quanto maior o vínculo do chefe com a organização, menor os custos de agencia. (Forte identificação do chefe com a empresa reduz consideravelmente a necessidade de monitoramento através de um conselho independente de diretores ou incentivando com lotes de ações)
  - *Dick Fuld era fortemente ligado ao Lehman Brothers e mesmo assim acabou tomando decisões que levaram o banco a maior falencia dos Estados Unidos.*

# Illinois Business Law Journal

## The Agency Problem of Lehman Brothers' Board of Directors

By: Young Ah Kim

### Introduction

Lehman Brothers is often cited as an example of corporate governance failure largely due to poor oversight by the board.<sup>[1]</sup> Richard Fuld, former CEO of Lehman Brothers during its bankruptcy in 2008, still does not agree with this general evaluation. Seven years later in 2015, he gave a speech at a conference in New York.<sup>[2]</sup> Fuld spoke about Lehman's risk management, as quoted in *The Wall Street Journal*: "Regardless of what you heard about Lehman's risk management, we had 27,000 risk managers because they all had a piece of the firm."<sup>[3]</sup> The problem, however, remains that Lehman's employees owned a very small portion of the company stock, which did not solve its agency problem.

Lehman Brothers had a high-leverage, high-risk-taking business strategy supported by limited equity.<sup>[4]</sup> For instance, it took its leverage ratio up to 30 times its equity.<sup>[5]</sup> It also had a culture of aggressive growth strategy, which focused on risky and complex financial products such as subprime, derivatives and commercial real estate markets, and failed to carry out deleveraging strategy in 2007 when the commercial real estate market slowed down.<sup>[6]</sup>

# Conselho de diretores do Lehman Brothers

- Assumir riscos excessivos do Lehman foi um exemplo clássico do problema de agência, porque os funcionários e executivos agiu em seu próprio interesse, já que a remuneração era baseada em desempenho.
- Por que conselho de administração da Lehman não efetivamente supervisionou Lehman e permitiu sua falência?
  - Segundo a legislação EUA, **o conselho de administração tem a "responsabilidade final pelo gerenciamento do negócio e assuntos de uma empresa."**
  - O conselho em si, muitas vezes cria o problema agência. Uma grande empresa, como Lehman tem tantos acionistas, bem como a composição dos acionistas muda constantemente até mesmo por minuto no mercado de ações. É quase impossível para os acionistas administrarem diretamente a empresa.
  - Qualidade do conselho também influencia.
  - Forte presença de gestão do CEO Fuld.

- **O problema da agência não pode ser eliminado enquanto houver um agente que não seja o verdadeiro proprietário da empresa. Os reguladores estão reconhecendo esse problema e tentando proteger as empresas listadas, exigindo que elas atendam a inúmeros regulamentos destinados a promover a independência do conselho de administração.**
- No entanto, tal conformidade com os regulamentos não é suficiente para garantir que os diretores atuem nos melhores interesses da empresa e seus acionistas.
- As empresas precisam desenvolver formas mais eficazes para minimizar os custos da agência e maximizar os benefícios dos acionistas, em vez de se basear no cumprimento das normas federais.
- Pode ser muito tarde para corrigir o problema no Lehman Brothers, porque, a empresa de 158 anos com 25 mil funcionários, não existe mais, mas outras empresas devem considerar maneiras de evitar um problema de agência próprio. [\[38\]](#)
- Além disso, os diretores devem ter em mente que eles estão vinculados pelo dever fiduciário de garantir que eles governem a empresa no melhor interesse da empresa e seus acionistas, não eles próprios, incluindo o dever de cuidado e o dever de lealdade para a empresa.

# Capitulo 9: **Ownership and Property Rights**

FONTE:

MILGROM, P.; ROBERTS. J. Economics, Organization and Management. Prentice-Hall, 1992 (Chapter 1 -9)

# Tema do direito de propriedade:

## OBSERVAÇÃO:

- Abundancia plena, “o paraíso” não há discussão da propriedade.
- O direito de propriedade emerge na escassez.
- O direito de propriedade existe para regular a escassez. Ele permite o **direito a exclusão**.
- Qdo surge os direitos de propriedade?
  - O direito de propriedade: direito de uso e usufruto.
  - O valor de um bem é regrado pelos direitos de propriedade. A terra, por exemplo. Se o estado não consegue garantir a posse, o valor cai. Uma região que é altamente a invasões, isso pode afetar o valor.
  - Os direitos de propriedade afetam o valor do bem.
  - Se eu mudar o regramento do direto de propriedade, eu mudo o valor.
  - Teorema de Coase, 1960, se os Custos de Transação forem zero, a alocação é melhor => CONTRATO COMPLETO

# Qualidade do direito de propriedade:

- Direito de propriedade por si Só, não diz nada. Deve ser a qualidade do direito de propriedade. Direito de propriedade é uma das institucionais mais primárias. **Há um custo de produzir e um outro para se proteger (TERRA).**
- Países com direito de propriedade muito bem definido, faz o País desenvolver.
- Países com direito de propriedade muito mal definido, instituições frágeis, não se desenvolve.
- **Papel do Estado:** o governo é que deve dar e garantir os direitos de propriedade. É importante regularizar o direito de propriedade.
- Direito de propriedade: está ligado a definição e a proteção.

# Property Rights: Introduction

- Quando uma transação é concluída no mercado, dois pacotes de direitos de propriedade são trocados
- Um pacote de direitos é frequentemente associado à mercadoria ou ao serviço físico.
- É o valor econômico dos direitos que determina o valor econômico do que é trocado
- Economista vê um pacote de direitos de propriedade como ponto de referência e peça uma explicação das forças que determinam o preço e o número de unidades de um bem a que esses direitos se anexam. Os direitos de propriedade são um instrumento da sociedade e ajudam o homem a formar as expectativas que ele pode razoavelmente segurar em suas relações com outros
- Expressa em leis, costumes e valores de uma sociedade
- Os direitos de propriedade transmitem o direito de se beneficiar ou prejudicar-se ou outros e especificar quem deve pagar para modificar as ações tomadas por pessoas.

# Chapter 9: Ownership and Property Rights

O conceito de propriedade é complicado até mesmo para simples ativos físicos. Uma pessoa que possui algo tem certos direitos e obrigações relativos à sua utilização.

- *Por exemplo, se você possui um carro você é livre para conduzi-lo (desde que você tenha uma carteira de motorista válida e você obedece às leis de trânsito), para estacionar o carro (em um espaço de estacionamento legal), para emprestá-lo aos outros para a condução (se o condutor tem licença), para transferir o seu direitos à outra parte através de venda, e assim por diante.*

## Chapter 9: Ownership and Property Rights

Se você possui uma empresa você tem direito a:

- Contratar e demitir seus empregados (sujeitos a limitações legais em matéria de discriminação e demissão ilegal e os termos de quaisquer contratos de trabalho);
- Determinar os produtos, preços e políticas da empresa (sujeito à regulamentação);
- Transferir os lucros ou outros recursos da empresa para sua conta pessoal (sujeito às leis fiscais e quaisquer cláusulas restritivas nos contratos da empresa de empréstimo ou de outros contratos, e assim por diante).

# Chapter 9: Ownership and Property Rights

## *VISÃO TRADICIONAL*

- *O crescimento econômico vai ocorrer se os direitos de propriedade torná-lo útil para empreender a atividade socialmente produtiva.*
- A instituição “PROPRIEDADE” acompanha a segurança do direito de propriedade e é **a mais comum e efetiva instituição para prover as pessoas com incentivos de criação, manutenção e melhorias de ativos.**
- Exemplos da eficácia dos incentivos de propriedade estão a nossa volta. Tem sido atribuído aos países comunistas que a falha dos direitos de propriedade leva a baixos incentivos de inovação e “tomada de riscos”, e a criação de novas riquezas. Num nível mais familiar, pessoas tendem a cuidar melhor dos seus próprios carros do que de terceiros/compartilhados.

## Teoria do Direito de Propriedade

A TDP sugere que a propriedade é uma fonte de poder quando os contratos são incompletos. A idéia principal é que a propriedade da firma garante a seu proprietário direitos residuais de controle sobre os ativos alienáveis que existem nela. **Direito residual de controle** sobre um ativo significa o direito de usar o ativo de qualquer maneira que não seja inconsistente com os contratos existentes acerca do uso desse ativo, costumes ou inconsistente com a lei vigente. Por exemplo, uma pessoa que possui direitos residuais sobre um automóvel tem o direito de utilizá-lo da maneira que achar melhor, desde que esse uso esteja de acordo com as leis de trânsito, ou costumes associados a determinadas localidades. Sob este aspecto, podemos considerar que propriedade de um ativo está relacionada ao conceito de controle, em contraste com a visão tradicional que relaciona a propriedade de um ativo com o conceito de renda residual<sup>14</sup>.

# Chapter 9: *Ownership and Property Rights*

## **O conceito de propriedade:**

*A análise econômica de propriedade está concentrada em duas abordagens:*

- A posse dos direitos de decisão residuais; e
- A alocação dos retornos residuais.

# Chapter 9: Ownership and Property Rights

- Para a análise econômica, é frequentemente útil interpretar "possuir um ativo" significa ter os **direitos residuais de controle** - isto é, o *direito de fazer quaisquer decisões relativas à utilização do ativo que não estão explicitamente controlada por lei ou atribuída pelo outro contrato.*
- Se a posse significa ter **controle residual**, em seguida, sua importância deve derivar da dificuldade de escrever contratos que especificam todos os direitos de controle.
- Embora a noção de propriedade como controle residual pode ser relativamente claro para um bem simples, como um automóvel, ele fica muito difuso, quando aplicada a algo complicado, como uma grande organização.
- Grandes organizações agrupam juntos muitos ativos e quem tem os direitos de decisão pode ser ambíguo. Um contrato incompleto pode não ser claro sobre este ponto.

# Chapter 9: Ownership and Property Rights

- **Retornos residuais:**

- Uma forma conceitual de pensar sobre o proprietário é o **requerente residual** - aquele que tem direito a receber qualquer renda líquida que a empresa produz.
- Ou seja, o proprietário tem direito a tudo o que permanece depois de todas as receitas foram coletadas e todas as dívidas, despesas e outras obrigações contratuais forem pagas.
- O lucro líquido é concebida como os retornos residuais - a quantia que sobra depois de tudo tenha sido pago.

## Chapter 9: Ownership and Property Rights

- Como controle residual, a noção de retornos residuais está intimamente ligada à incompletude contratual.
- Sob os contratos completos, a divisão da riqueza em cada eventualidade deve ser especificada em contrato, e não haveria retornos econômicos que poderiam ser consideradas como residual.
- Assim como a atribuição de **controle residual** pode ser difusa, no caso da empresa (uma vez que os direitos de decisão pode ser mal especificado), a noção de **retornos residuais** é também difusa.
  - *Em algumas circunstâncias, os credores são requerentes residuais*  
*Gestores e trabalhadores são requerentes residuais.*

# Chapter 9: Ownership and Property Rights

- **Controle Residual e Retornos**

- Quando é possível para um único indivíduo ter tanto o controle residual e receber os retornos residuais, as decisões residuais feitas tenderá a ser mais eficientes.
- Em contrapartida, se apenas uma parte dos custos ou benefícios de uma decisão reverte para o tomador de a decisão , então esse indivíduo pode ignorar alguns desses efeitos, frequentemente levando a decisões ineficientes.

# Chapter 9: Ownership and Property Rights

- A combinação de dois aspectos – controle residual e o retorno residual – promove fortes incentivos para o proprietário manter e aumentar o valor do ativo.
- Alchian e Demsetz (1972) trata a essência da origem da firma como uma questão de criar essa ligação. Eles exemplificam com uma produção em equipe, em que o resultado é o produto de um conjunto de contribuições dos trabalhadores e o resultado individual do trabalhador é difícil de definir e observar. Isso cria um problema de incentivo de negligência.
- Uma solução econômica é de um membro da equipe para realizar uma função especializada --- para monitorar os outros trabalhadores e ter a autoridade para expulsar os membros da equipe que realizam de forma insatisfatória e substituí-los por novos membros.

**A próxima pergunta então é: "quem irá acompanhar o monitor?"**

- **A solução é motivar o monitor recebendo retornos residuais.**

# Chapter 9: Ownership and Property Rights

- A solução de Alchian e Demsetz (1972) é motivar o monitor através do recebimento dos retornos residuais.
- O resultado é que os economistas chamam a firma clássica --- uma organização na qual um chefe contrata, demite, e dirige os trabalhadores que são pagos um salário fixo. O chefe recebe os retornos residuais.
- Observe que esta forma de organização só pode emergir se os direitos de propriedade são negociáveis, que deve ser possível atribuir o controle residual e retornos residuais para a pessoa mais adequada para ser chefe.

# Milgrom and Roberts (1992): Chapter 9

## Economics, Organization & Management

- **O Teorema de Coase Reconsiderado**
  - A premissa que as pessoas podem barganhar, implementar e forçar seus acordos não é automaticamente válida. Há altos custos de transação que aumentam por conta da racionalidade limitada, informação privada e ações não observáveis. O acordo do valor maximizado, contudo, pode não ser alcançado.
  - Outro conjunto de problemas pode impedir acordos eficientes. **Estes problemas têm a ver com se há direitos de propriedade claros e exequíveis que possam ser transferidas facilmente. Se eles não são, em seguida, existe ineficiência.**

# Milgrom and Roberts (1992): Chapter 9

## Economics, Organization & Management

### The Coase Theorem Reconsidered

- Se os direitos de propriedade não são negociáveis, então há pouca esperança de que os ativos vai acabar com essas pessoas que podem fazer o melhor uso deles e assim valorizá-los ao máximo.
- **Se os direitos de propriedade não são protegidos, então proprietários não investem grandes quantias em ativos que eles podem perder, sem compensação, ou podem dissipador recursos valiosos para proteger suas reivindicações.**
- A relutância em investir quando os direitos de propriedade são resultados inseguros em manutenção e desenvolvimento de ativos inadequados.

# Milgrom and Roberts (1992): Chapter 9

## Economics, Organization & Management

### **The Coase Theorem Reconsidered**

- Dados sugerem que a ameaça de expropriação sem compensação adequada governo tem dificultado o investimento e o desenvolvimento em partes do Terceiro Mundo.

# Milgrom and Roberts (1992): Chapter 9

## Economics, Organization & Management

- **Defined Property Rights and the Tragedy of the Commons**
- Um dos mais tristes problemas de incentivo econômico resultantes de direitos de propriedade não comercializáveis ou não atribuídos é conhecido como:
  - the **free-rider problem**, and
  - the **tragedy of the commons**

# DEFINIÇÕES IMPORTANTES

## **The Tragedy of the Commons – Hardin (1968) – a tragédia dos comuns**

- A idéia central exposta em *The Tragedy of the Commons* (1968) é que quando um recurso natural renovável é utilizado por um coletivo, sem restrições na entrada, sem restrições no uso, e sem custos para os usuários, então dito recurso será sobreexplorado, levando a dita Tragédia dos Comuns.

## ***Free-rider problem (problema do carana)***

- A microeconomia define o comportamento free rider como sendo aquele em que um ou mais agentes econômicos acabam usufruindo de um determinado benefício proveniente de um bem, sem que tenha havido uma contribuição para a obtenção de tal. Esse problema surge na provisão de um bem público, já que o mesmo tem como características a não-rivalidade e a não-exclusividade, ou seja, a ele não pode ser atribuído um direito de propriedade. Dessa forma, “os indivíduos não têm incentivos a pagar tanto quanto o bem realmente vale para ele”. E é justamente por isso que a provisão de bens públicos é menor que a socialmente desejada.
- Trabalho em equipe: como cada membro recebe uma fração do benefício total de suas ações, cada membro irá preferir não empreender ações que ajam no interesse de todos na equipe.

# DEFINIÇÕES IMPORTANTES

- Piscina comum:
  - Todo mundo tem direitos de uso.
  - Ninguém tem direito de exclusão.
  - Piscina comum em função do regime de direitos de propriedade, e não (apenas) de tecnologia.
- Tragédia dos comuns:
  - O uso excessivo de recursos.
  - No limite, a dissipação cheio de rendas.

# DEFINIÇÕES IMPORTANTES.

*A tragédia dos anticomuns é uma situação na qual o excesso de direitos de propriedade sobre um recurso implica em sua subutilização.*

*Heller e Eisenberg (1998) exploram a questão de como a proliferação de direitos de propriedade intelectual (DPI) detém o processo de inovação, ao invés de estimulá-lo.*

- Anticommons:
  - Muitas entidades têm direitos exclusão? (Poder de veto).
  - Tragédia dos anticommons:
  - Subutilização de recursos.
  - No limite, a dissipação da rendas.
- Exemplos:
  - Burocracia, especialmente nos países em desenvolvimento / pós-soviéticos.
  - Patentes em produtos de sistemas complexos.

# Milgrom and Roberts (1992): Chapter 9

## Economics, Organization & Management

- **Ill-Defined Property Rights and the Tragedy of the Commons**
  - A idéia é que quando muitas pessoas têm o direito de usar um único recurso comum há um incentivo para o recurso a ser usado em demasia e, correspondentemente, quando muitas pessoas compartilham da obrigação de prestar algum recurso, será sub-fornecido.
  - Quando os retornos residuais para um ativo são amplamente compartilhados, ninguém tem um interesse suficiente para suportar os custos de manutenção e aumentando o seu valor. Em tais casos, concentrando-se os direitos de propriedade pode levar ao aumento da eficiência.
    - Os direitos de pesca são um bom exemplo deste fenómeno.

# Milgrom and Roberts (1992): Chapter 9

## Economics, Organization & Management

- **Ill-Defined Property Rights and the Tragedy of the Commons**
  - Quando os custos de transação são baixos, o Teorema de Coase sustenta que a atribuição inicial dos direitos de propriedade é irrelevante, desde que os direitos são claramente atribuídas, seguro e intransferível.
  - Quando existam obstáculos significativos à negociação eficiente, no entanto, pode ser extremamente importante que esses direitos de propriedade ser atribuído corretamente inicialmente. Caso contrário, com poucas perspectivas de negociação privada reatribuição eficazmente esses direitos, eles podem acabar sendo muito mal alocados.
  - Se a alocação inicial dos direitos de propriedade afeta o valor econômico, em seguida, um objetivo possível para a lei dos direitos de propriedade é atribuir-lhes de uma forma que cria valor.

# Milgrom and Roberts (1992): Chapter 9

## Economics, Organization & Management

- **General Principles of Property Rights**
  - O direito de propriedade deve ser estruturado com a preocupação de minimizar as distorções nas decisões de investimento causadas pelo problema de *hold-up*.
  - Fortes ativos complementares (e.g., co-specialized assets) devem ser trazido sob propriedade comum.

# Milgrom and Roberts (1992): Chapter 9

## Economics, Organization & Management

### *RESUMO*

- **Quando os direitos de propriedade são negociáveis e as condições do teorema de Coase aplicados, a alocação inicial dos direitos de propriedade não afeta a eficiência do arranjo porque os direitos podem ser negociados quando necessários para restaurar a eficiência.**
- **Quando os direitos de propriedade não são negociáveis, contudo, eles podem acabar em mãos erradas.**
  - A limitação de negociar os direitos pela água na Califórnia é um exemplo. Água é frequentemente direcionada para usuários de baixo valor (como cultivadores de arroz) quando os produtores são os responsáveis pela água barata não podem negociar seus direitos para a cidade que valorizariam mais o ativo. Similarmente, quando os direitos de propriedade são incertos, o proprietário pode não encontrar valor de preservar ou melhorar o valor do ativo porque ele ou ela não usufruirá dos benefícios desses esforços.

# Milgrom and Roberts (1992): Chapter 9

## Economics, Organization & Management

### *RESUMO*

- Quando vários ativos são comumente mente compartilhados dentro da comunidade. O resultado normalmente é conhecido como **“tragédia dos comuns”**, ao qual os recursos compartilhados são abusados pelos membros da comunidade porque os custos do abuso também são compartilhados.

# Milgrom and Roberts (1992): Chapter 9

## Economics, Organization & Management

### *RESUMO*

- Os direitos de propriedade no mundo moderno mudam constantemente, com os direitos de manter o ar limpo, propriedade intelectual, acesso a praia, direitos de pesca, etc;
- O direito de uso de novas drogas serve para lembrar nos que a tarefa do direito de propriedade tem aspectos éticos e distributivos em adição as suas eficiências.

# Milgrom and Roberts (1992): Chapter 9

## Economics, Organization & Management

### *RESUMO*

- Quando os custos de barganha são baixos, a teoria prevê que o direito de propriedade atual tornará a transferência eficiente.
- Quando um ativo é altamente específico no uso, significa que ele vale muito menos no seu segundo melhor uso, então há ganhos de assegurar a propriedade para o usuário final para se proteger de um problema de hold up.
- No problema de hold up, o usuário ameaça não usar o ativo na tentativa de extrair melhores condições do proprietário. Os problemas de Hold up levam a desincentivos de investimentos em ativos específicos.

# Milgrom and Roberts (1992): Chapter 9

## Economics, Organization & Management

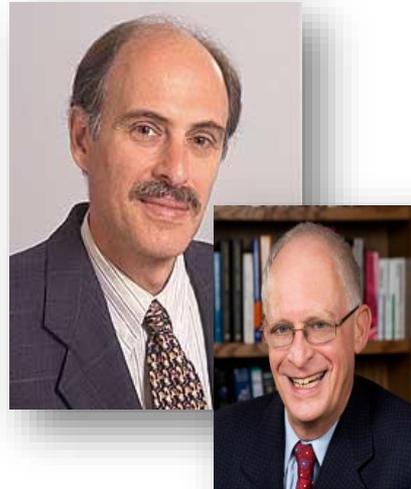
### *RESUMO*

- Embora o conceito de propriedade é razoavelmente compreensível, os conceitos de controle residual e retornos residual que definem a propriedade são atualmente quase evasivos. Para as grandes corporações, nos argumentamos que ninguém possui tanto o retorno residual e o controle residual necessariamente.
- Para as organizações não lucrativas, não há ninguém com direito de coletar o retorno residual e, conseqüentemente, nós podemos dizer que não há proprietário.
- **Apesar destas qualificações, a propriedade é a forma mais comum e efetiva de motivar as pessoas a criarem, preservar e melhorar os ativos, sua importância na prática dos negócios é difícil de superar.**

# EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE DIREITO DE PROPRIEDADE

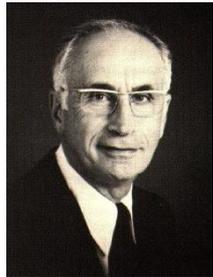


**Harold  
Demsetz**



**S. Grossman e  
O. Hart**

# Property rights.



Armen Alchian  
(1919-)

- Alchian: um sistema de direitos de propriedade é "um método de atribuir a indivíduos particulares a" autoridade "para selecionar, para bens específicos, qualquer utilização de uma classe (nonprohibited) de usos" (Alchian de 1965 [1977, p 130.]).
- Cada proprietário tem "o direito de usar bens (ou transferência desse direito) de qualquer forma o proprietário desejar, desde que os atributos físicos ou utilizações de propriedade privada todas as outras pessoas não é afetado."



Harold  
Demsetz  
(1930-)

- Demsetz: direitos de propriedade surgiu quando os benefícios de ter direitos excede os custos de execução.

# “New” property rights approach.



Oliver D. Hart  
(1948- )

- Contratos incompletos.
  - Onerosas ou impossíveis de especificar todos as futuras contingências de um contrato.
- Quando ocorrem contingências imprevistas, como são os conflitos resolvidos?
- Parte com direitos residuais de controle tem a autoridade de decidir.
- A posse dos direitos residuais constitui a “propriedade”
- Uma definição mais clara dos limites da firma
  - Firma como todos os ativos não-humanos possuídos.
  - Máquinas, listas de clientes, patentes, etc.
  - Os ativos humanos não pode ser "propriedade".

# “New” property rights approach.



Oliver D. Hart  
(1948- )

- Núcleo da teoria:
  - **Má alocação de direitos residuais provoca distorções.**
  - Explicando os limites da firma uma questão de encontrar a alocação eficiente dos direitos residuais.

# REVISÃO GERAL

# Artigo que discute as principais teorias:

MANAGERIAL AND DECISION ECONOMICS

*Manage. Decis. Econ.* 26: 223–242 (2005)

Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/mde.1218

## **Property Rights Theory, Transaction Costs Theory, and Agency Theory: An Organizational Economics Approach to Strategic Management**

Jongwook Kim<sup>a,\*</sup> and Joseph T. Mahoney<sup>b</sup>

<sup>a</sup> *Western Washington University, Bellingham, USA*

<sup>b</sup> *University of Illinois at Urbana-Champaign, Champaign, USA*

# Insatisfação com tratamento da economia neoclássica

- Tomamos Coase (1937, 1960) como o ponto de partida conceitual.
- A teoria econômica neoclássica retrata o mercado como um sistema econômico em que o mecanismo de preços, a "mão invisível" de Adam Smith, coordena de forma eficiente e sem custo as atividades econômicas. Assim, os recursos são colocados em seus usos mais produtivos e, assim, o mercado chega a um nível ótimo de produção (um resultado ótimo para Pareto).
- Se vc tem todos os fatores de produção devidamente precificados, vc tem um equilíbrio de mercado perfeito. Mas, no mundo real não é bem assim, nem tudo é possível internalizar (todas as externalidades), isso podemos dizer que as são as falhas de mercado. Há uma curva de oferta acima da REAL, porque não conseguimos internalizar todos os efeitos.

# Direito de Propriedade, Agencia e Custos de Transação

- Um fio comum tecido através destas teorias é a **insatisfação com tratamento da economia neoclássica.**

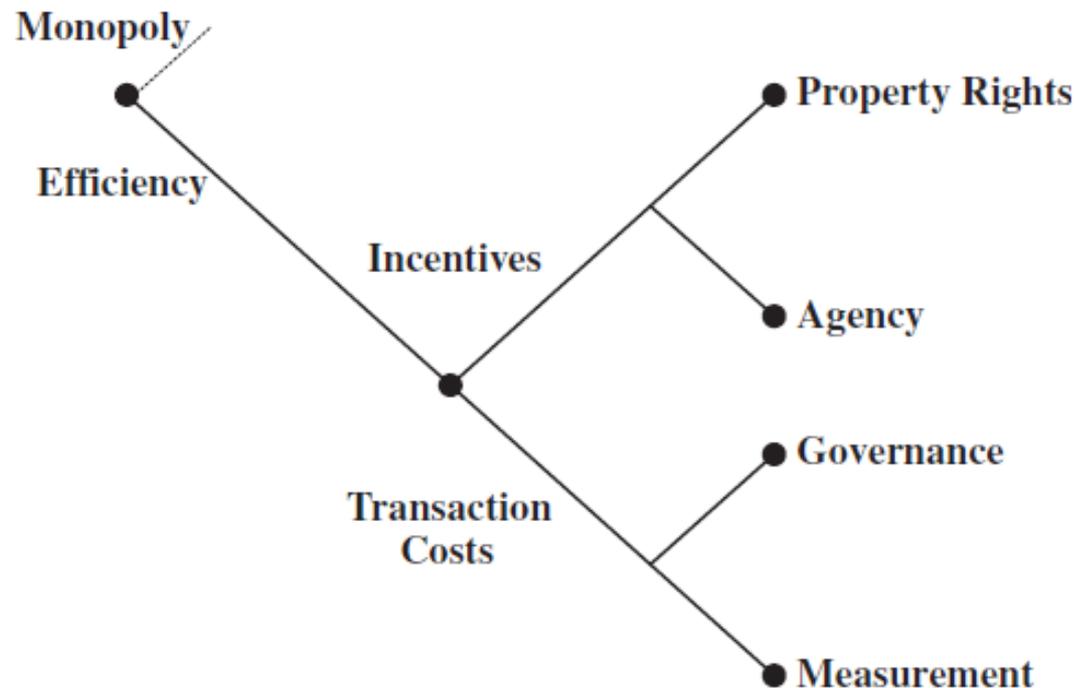


Figure 1. Williamson's 'cognitive map of contract': The efficiency side.

# Coase (1937 & 1960)

- Há fortes paralelos entre "Nature of the Firm" (1937) de Coase e seu documento de direitos de propriedade "Custos sociais" (1960).
- Na "Natureza da Firma", devido aos custos de operação do mercado (ou seja, custos de transação positivos), existem modos alternativos de transação (por exemplo, a empresa).
- No artigo "Custo Social", as externalidades (positivas e negativas) impedem as transações eficientes de mercado, com a ênfase teórica em como as dificuldades em delinear perfeitamente os direitos de propriedade privado (isto é, custos de transação positivos) implicam diferentes resultados de contratação (ou seja, alocação alternativa e distributiva. direitos de propriedade).
- Portanto, em um mundo de custos de transação positivos, as estruturas de governança são importantes para os resultados de eficiência de acordo com a teoria dos custos de transação (Coase, 1937) e as regras legais são importantes para os resultados de eficiência de acordo com a teoria dos direitos de propriedade (Coase, 1960).
- **Seguindo os trabalhos seminais de Coase, uma abordagem econômica comparativa foi incorporada nos desenvolvimentos teóricos e empíricos subsequentes na teoria dos direitos de propriedade (Demsetz, 1967, 1969, 1988) e na teoria dos custos de transação (Williamson, 1975, 1985, 1996).**

# COASE (1960)

- Mudar a abordagem:
  - **Se os fatores de produção são pensados como direitos, torna-se mais fácil compreender que o direito de fazer alguma coisa, da qual provêm efeitos danosos (tais como a emissão de fumaça, barulho, odores, etc.) e, também, um fator de produção. Ao se projetar e escolher entre arranjos sociais, devemos considerar o efeito total.**

# IDÉIAS CENTRAIS DO SOCIAL /COASE

- Em resumo, o problema que enfrentamos **ao lidar com ações que geram efeitos negativos não se limita a restringir os responsáveis.**
- É preciso decidir **se os ganhos provenientes da prevenção desses efeitos negativos são maiores ou menores que as perdas sofridas pelo resultado do término da ação que produzia o efeito.**
- No mundo real, onde existem custos de transação para redistribuir os direitos estabelecidos pelo sistema legal, as cortes estão tomando uma decisão sobre um problema essencialmente econômico, determinando como os recursos deveriam ser utilizados.
- Existe um perigo real de que a intervenção excessiva do governo no sistema econômico leve a uma proteção exagerada daqueles responsáveis pelo efeito social negativo. **Seria quase sempre mais eficiente permitir que o próprio mercado pudesse definir livremente essa alocação.**

# Coase (1960) & Demsetz (1967), and Davis and North (1971)

- Outro ponto teórico importante em Coase (1960) e enfatizado subsequente em Alchian (1965), Demsetz (1967), e Davis e North (1971), entre outros, é a natureza dinâmica (evolucionária) das respostas institucionais a novas situações de contratação.
- Os primeiros estudiosos de direitos de propriedade argumentaram que as instituições econômicas tendem a buscar soluções econômicas mais eficientes por meio de negociações entre as partes contratantes interessadas.
- Em um mundo de custos de transação zero, esse processo econômico seria imediato e eficiente.

# Douglas North

- No entanto, se os custos de transação forem positivos e não desprezíveis, esse processo econômico pode ser mais gradual e, em alguns casos econômicos, pode resultar em falha em alcançar um acordo contratual (North, 1990).
- Frequentemente, os interesses estabelecidos e as posições políticas, sociais e econômicas existentes das partes contratantes levam a resultados econômicos ineficientes (Libecap, 1989; Alston et al., 1999).
- De fato, North (1990) argumenta que nenhum estudante de história econômica pode negar que resultados econômicos eficientes são a exceção, e não a regra.

# Key Ideas in Property Rights Theory

- Todas as atividades econômicas, incluindo comércio e produção, são a troca de pacotes de direitos de propriedade (Furubotn e Pejovich, 1972).
- Os direitos de propriedade são os direitos de uso, renda e transferência ou troca de bens e recursos (Libecap, 1989). A conceitualização de direitos de propriedade para ter múltiplas dimensões tem a importante implicação econômica de muitas pessoas diferentes, sendo capazes de manter partições de direitos para facetas particulares de um único recurso.
- Ou seja, há propriedade compartilhada. Considere um lote de terra. Uma pessoa pode ter o direito de pastar o gado nela, enquanto outra pode ter o direito de atravessá-la, e outra ainda pode ter o direito de pilotar um avião sobre ela, e assim por diante. Aqui, indivíduos diferentes podem ter direitos de propriedade para vários usos particionados de um lote de terra.
- Quando mais de duas partes contratantes podem afetar o fluxo de renda de um conjunto de direitos de propriedade, é difícil delinear os respectivos direitos de propriedade de cada parte.
- A questão econômica crítica de distribuição de renda que é gerada pelos esforços coletivos de diferentes partes contratantes (ou seja, a produção da equipe) precisa ser considerada. Não somente a atribuição inicial de direitos de propriedade impactará os esforços individuais das partes contratantes, mas a distribuição esperada também impactará aqueles indivíduos que participam do esforço coletivo (Libecap, 1989; Kim e Mahoney, 2002).

# Direito de Propriedade

- Em suma, para um conceito abrangente de direitos de propriedade que reflita a teoria clássica dos direitos de propriedade (Coase, 1960; Alchian, 1965; Demsetz, 1967; entre outros), devemos considerar adicionalmente que (1) pode haver múltiplas partições de direitos de propriedade. para qualquer ativo em particular (ou seja, os ativos possuem múltiplos atributos), e (2) até mesmo direitos não residuais podem ser apropriados (isto é, eles não são perfeitamente seguros).

# Custos de Transação

- Em termos mais gerais, a moderna teoria dos direitos de propriedade complementa a teoria de agência existente e a teoria dos custos de transação introduzindo conceitos de propriedade em um cenário de contrato incompleto e enfatizando ativos específicos de relacionamento (tanto a especificidade de ativos físicos quanto humanos).
- Mas, devido à racionalidade limitada, a maioria dos contratos é incompleta (Hart, 1988), como enfatiza a teoria dos custos de transação (Williamson, 1985).
- A incompletude dos contratos significa que existem elementos não contratáveis devido a dificuldades em contemplar antecipadamente todas as possíveis contingências futuras e medir o desempenho sob cada contingência.

# COMPARING PROPERTY RIGHTS THEORY WITH AGENCY THEORY AND TRANSACTION COSTS THEORY

**Table 2. Comparison of Organization Economics Theories**

	Agency theory	Property rights theory	Transaction costs theory
Unit of analysis	Principal-agent contract	Institution	Transaction
Focal dimension	Incentives	Property rights	Various types of asset specificity
Focal cost concern	Residual loss	Externalities. Rent-seeking	Maladaptation. Holdup problems
Contractual focus	<i>Ex ante</i> incentive alignment. Monitoring mechanisms	<i>Ex ante</i> property rights allocation and <i>ex post</i> distributional conflicts	Choice of ( <i>ex post</i> ) governance mechanism

Sources of market frictions	Information asymmetry, unobservability, risk aversion (by agents)	Externalities, unclearly defined and difficult to enforce property rights (Weak appropriability), vested interests	Bounded rationality, uncertainty, information asymmetry, opportunism, and asset specificity
-----------------------------	---	--	---

# APLICAÇÕES - MEIO AMBIENTE:

- Pode-se fazer um contrato entre a geração atual e a futuro para negociar os recursos naturais?
- VISÕES IMPORTANTES:
  - COASE: soluções negociadas para minimizar os danos (direito de poluir, cotas, perdas econômicas).
  - OLSTROM: há mecanismo de cooperação nas comunidades para lidar com recursos naturais.
  - NORTH: o que vai me permitir para que esse contrato se desenvolva são as INSTITUIÇÕES. Definição de regras dos recursos. Eu crio regras para que a sociedade sobreviva.

# MEIO AMBIENTE

- A questão ambiental é uma negociação da geração atual com a future em relação aos direitos de propriedade dos recursos disponíveis atuais. ***Patologia: os recursos estão escassos.***
- **Quais são as soluções?** Além da busca tecnológica e definir regras - o regramento institucional talvez é outro ponto importante de discussão. As instituições sob duas ótica: MACROINSTITUIÇÕES: acordos globais de clima com MICROINSTITUCÕES: colocar regras no ambito interno.
- E. Ostrom: ***a importancia das microinstituições, das sociedades mais localizadas, como é importante as regras (informais) e mecanismos de enforcement. Visão macro e micro das instituições.***
- Visão coseana: **(cuidado com o discurso fácil) POLUIÇÃO ZERO, DESMATAMENTO ZERO, PERDAS ZERO:** é uma busca talvez economicamente inviável.

JENSEN

# Custos de agência do capital próprio

Conflitos de agência entre o proprietário-administrador e os acionistas externos



# Qual é a contribuição de Klein em relação a Williamson?

- O que torna a especificidade dos ativos a mais importante dimensão da ECT é o vínculo estabelecido por autores como Klein, Crawford e Alchian (1978) no qual ***o comportamento oportunista se evidencia na presença de investimentos em ativos altamente específicos***. De acordo com os autores, ***o oportunismo pós-contratual se justifica pelo interesse das partes em se apropriar de parcelas das quase-rendas criadas após o investimento específico***.
- **“A quase-renda é entendida como a diferença entre o rendimento atual do ativo e o rendimento no melhor uso alternativo”**. A porção potencialmente apropriável da quase-renda é aquela que excede a encontrada no segundo uso alternativo de mais alto valor” (Klein et alii, op. cit., 1978. p.298)
- Para Klein; Crawford; Alchian (1978), a possibilidade de um comportamento oportunista é muito real quando há investimentos específicos. Isso porque o agente responsável por tais investimentos fica exposto ao oportunismo da contraparte contratual, que poderá tentar capturar as quase-rendas, principalmente se esta dispuser de maior poder de barganha, seja por motivos econômicos ou informacionais. Em outras palavras, o agente que investiu em ativos específicos não somente pode não remunerar o seu custo de oportunidade inicial, como também pode ficar refém da transação, em razão dos custos de saída.

# HIPÓTESE CENTRAL PARA A INTEGRAÇÃO VERTICAL (HART)

- HIPÓTESE: a dificuldade de se determinar a alocação dos direitos residuais de propriedade ou a forte possibilidade de hold up leva à integração vertical.
- Klein et al. (1978) argumentam que à medida que o ativo se torna mais específico, mais quase-renda é criada (e, desta forma, a possibilidade de ganhos do comportamento oportunista aumenta), o custo de contratação geralmente aumenta mais que o custo de integração vertical. *A idéia básica é que a firma surge em situações onde não se pode redigir bons contratos e a alocação do controle de poder é importante (Hart, 1997).*

# Klein (1996) – SANÇÕES PRIVADAS

- Klein (1996) argumenta que o enforcement dos contratos envolve não só o aparato jurídico, como também as sanções privadas (*self-enforcing*). Nesse sentido, os agentes fazem contratos na expectativa de que os ganhos comerciais mais do que compensem as possíveis perdas com a dissipação de renda associada ao risco de hold-up. Contudo, o hold-up torna-se provável quando as condições do ambiente de negócios se alteram suficientemente para pôr a relação contratual além das sanções privadas.
- Segundo o autor, as sanções privadas seriam uma penalidade em forma de um montante fixo (lump-sum) que restringe as ações oportunistas dos agentes. Cada parte da transação compara o potencial de ganho com a adoção de uma estratégia de hold-up com a perda de capital decorrente de sanções privadas. Como contrapartida, para um investidor em ativo específico, o potencial de perda decorrente do fim da relação comercial é o valor presente da quase-renda desses investimentos. Portanto, ***“o conceito de quase-renda de uma transação é uma medida de custo de oportunidade, que será tão maior quanto maior for o custo de saída de determinada atividade econômica.”***