



Agenda de setembro:

FRONTEIRAS VERTICAIS DA FIRMA

12/09: Capítulo 5

13/09: **Capítulo 5/6**

19/09: 6 e 7

20/09: 6 e 7

26/09: PROVA (*)

29/09: **CORREÇÃO DA PROVA (*)**

() Haverá nota na avaliação e na correção*

ATENÇÃO

- É OBRIGATÓRIO A LEITURA E ESTUDO DOS CAPÍTULOS 3, 5, 6 E 7
- Não vou disponibilizar o PowerPoint
- Atenção: tem estudos de casos com perguntas para ser respondidas como material AUXILIAR para a prova (ESTÁ NO stoa)

Estudos de caso: limites da firma & custo de agencia.



Atenção aos três questionários:




AULAS - conceitos



AULA SETEMBRO

Atenção: não vou disponibilizar o PPT das aulas no mês de setembro, porque temos um material mais completo que é o Livro do BEsanko, economia da estratégia, que será a base do estudo do aluno: Capítulos 3, 5,6 e 7. O arquivo anexo tem vários questionamentos que vão ilustrar o material do livro do Besanko, e será contemplado na prova 2. O MATERIAL da PROVA 2 também é complementado com os questionários a seguir no STOA, intitulados "QUEST-SET/". O objetivo que a prova 2 tenha assuntos de empresas reais para o aluno aplicar a teoria.

 QUESTIONARIO - SETEMBRO - LIMITE DA FIRMA (MATERIAL)

 QUESTIONÁRIO - SETEMBRO - CUSTO DE AGENCIA

 ATIVIDADES-SETEMBRO-HOLD UP e contratos implícitos

QUESTIONÁRIO QUE VAI SER SOLICITADO NA
PROVA 2 - COMPLETAR AS PERGUNTAS COM
BASE N O LIVRO DO BESANKO



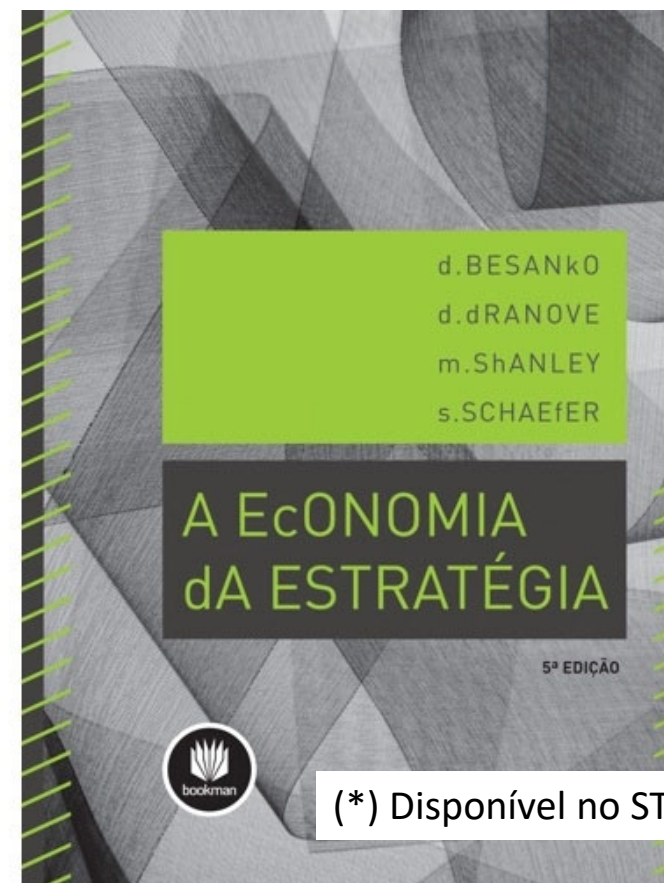
ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

Livro Besanko

LEITURA OBRIGATÓRIA

3 Agência e coordenação 97



(*) Disponível no STOA

A economia da estratégia [recurso eletrônico] / David Besanko ... [et al.] ; tradução: Christiane Brito ; revisão técnica: Herbert Kimura, Leonardo Fernando Cruz Basso. – 5. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Bookman, 2012.



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

As fronteiras da empresa – Parte II (Besanko)

LEITURA OBRIGATÓRIA

Parte II: As fronteiras da empresa

- 5 As fronteiras verticais da empresa 139
- 6 Organizando as fronteiras verticais: integração vertical e suas alternativas 168
- 7 Diversificação 191



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

Opcional:

LEITURA
RECOMENDADA:

Parte I: Fundamentos econômicos da estratégia

- 1 Princípios básicos de microeconomia 37
- 2 Economias de escala e de escopo 66
- 4 A importância dos princípios: uma perspectiva histórica 119



(*) Disponível no STOA



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

Principais questionamentos sobre os limites da firma (em aula)



ENQUETE

ENQUETE

Qual é a razão de optar pelo mercado?

- É mais em conta que optar pela tarefa interna.
- Terceirizar tudo que é possível, o custo é menor.
- Você pode aproveitar as economia de escala das empresas especializadas no mercado.
- As empresas terceirizadas são sempre mais eficientes porque tem a disciplina de mercado o que funcionários não tem (custo de agência).



RESPOSTA

ENQUETE

Qual é a razão de optar pelo mercado?

- É mais em conta que optar pela tarefa interna.
- Terceirizar tudo que é possível, o custo é menor.
- **Você pode aproveitar as economia de escala das empresas especializadas no mercado.**
- As empresas são mais eficientes porque tem a disciplina de mercado o que funcionários não tem (custo de agência).



ENQUETE

Qual é a razão de **NÃO** optar pelo mercado?

- É difícil ter o produto do modo que eu quero/demandando.
- Consigo controlar melhor o fluxo de produto e estoques.
- O custo de negociar no mercado é maior do que internalizar a atividade.
- É um risco expor as estratégias e custos compartilhado com fornecedores.



RESPOSTA

ENQUETE

Qual é a razão de **NÃO** optar pelo mercado?

- É difícil ter o produto do modo que eu quero/demandando.
- Consigo controlar melhor o fluxo de produto e estoques.
- **O custo de negociar no mercado é maior do que internalizar a atividade.**
- É um risco expor as estratégias e custos compartilhado com fornecedores.



MERCADO

QUAIS OS BENEFÍCIOS E MALEFÍCIOS DO USO DE MERCADO?

BENEFÍCIOS:

- Economia de escala
- Disciplina de mercado

MALEFÍCIOS

- Coordenação de mercado
- Compartilhamento de informações privadas
- Custos de negociar no mercado



ENQUETE:

1. Qual é a principal forma de coordenação das empresas de biotecnologia? Integradas? Desintegradas?

São desintegradas, elas desenvolvem a tecnologia, mas sua comercialização é feita pelos grandes conglomerados farmacêuticos. Poucas empresas de biotecnologia de fato comercializam seus produtos.

Os grandes conglomerados farmacêuticos não mais dominam o negócio da inovação. Companhias menores são mais eficientes em compreender e se adaptar às mudanças na tecnologia do que grandes companhias.

Assim, o modelo é que as companhias de biotecnologia assumindo a liderança no desenvolvimento de novas drogas e os grandes conglomerados farmacêuticos orientando essas descobertas através da aprovação regulatória, produção, vendas e marketing.



ENQUETE

Qual é a razão de **NÃO** optar pelo mercado?

- É difícil ter o produto do modo que eu quero/demandando.
- Consigo controlar melhor o fluxo de produto e estoques.
- O custo de negociar no mercado é maior do que internalizar a atividade.
- É um risco expor as estratégias e custos compartilhado com fornecedores.



RESPOSTA

ENQUETE

Qual é a razão de **NÃO** optar pelo mercado?

- É difícil ter o produto do modo que eu quero/demandando.
- Consigo controlar melhor o fluxo de produto e estoques.
- **O custo de negociar no mercado é maior do que internalizar a atividade.**
- É um risco expor as estratégias e custos compartilhado com fornecedores.



ENQUETE

QUAL ARGUMENTO É ERRADO PARA JUSTIFICAR O FAZER??

- 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.
- 6) Nenhuma das anteriores



RESPOSTA

ENQUETE

QUAL ARGUMENTO É ERRADO PARA JUSTIFICAR O FAZER??

- 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.

6) Nenhuma das anteriores

O novo e melhor keiretsu

■ Leia em 18 minutos

Katsuki Aoki

SETEMBRO 2015



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.

(htt





Keiretsu

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

Diversificação

CAPÍTULO 7

A P&G pagou 57 bilhões de dólares em ações pela Gillette, tornando esta a maior fusão do mundo em 2005.



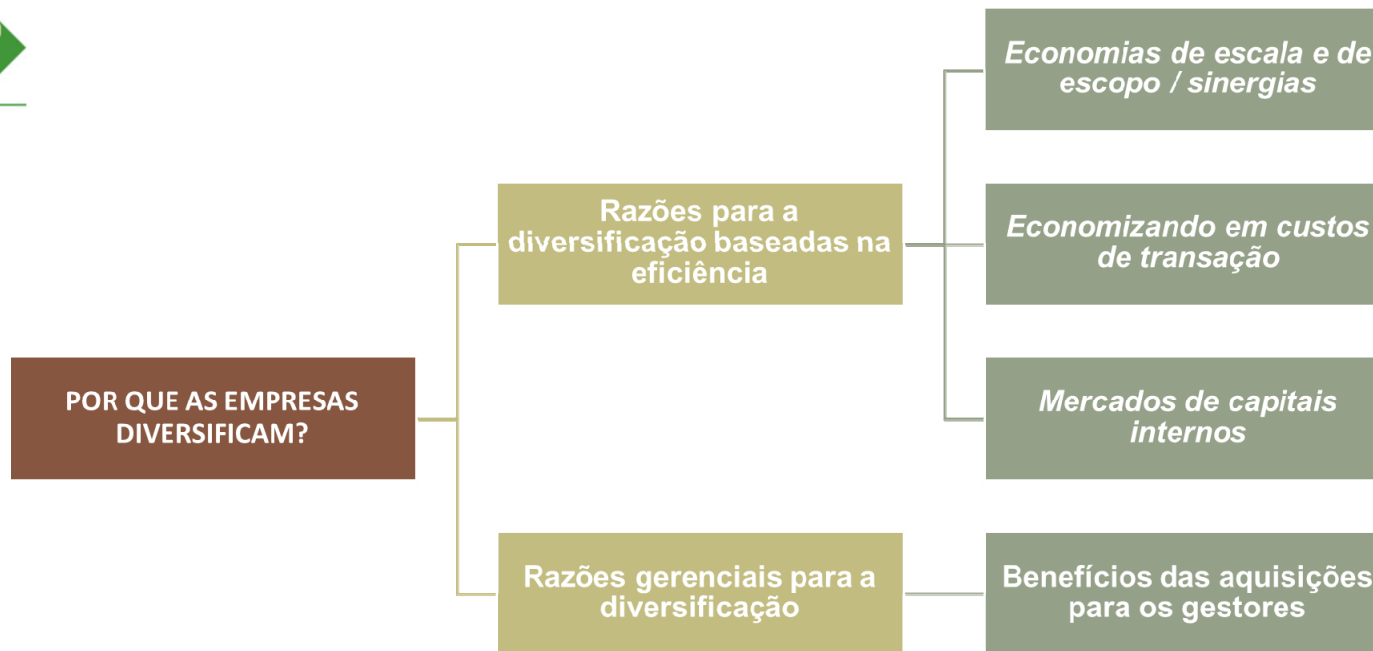
EXEMPLO 7.2 Adquirindo para obter sinergia: a Procter & Gamble compra a Gillette

QUAIS SÃO AS SINERGIAS Procter & Gamble compra a Gillette?

- Apesar de não haver sinergias tecnológicas óbvias entre a manufatura do sabão em pó da P&G e o barbeador da Gillette, esses produtos compartilham a característica de terem marcas muito conhecidas pelos consumidores. E **P&G detém uma expertise única no gerenciamento de produtos de marca.**
- As duas empresas também têm **muitos clientes em comum** - as grandes varejistas.
- Alguns críticos, no entanto, não sabiam se o acordo tinha a intenção, na verdade, de aumentar o **poder de mercado** da empresa combinada. Os reguladores comerciais aprovaram o acordo em 2005, mas somente depois de exigir que a empresa vendesse algumas marcas em branqueadores dentais, desodorantes masculinos e escovas de dente movidas a pilha.
- Um outro desafio será integrar os funcionários de longa data da Gillette à conservadora cultura corporativa da P&G. Tais **questões organizacionais** geralmente limitam o sucesso das fusões cujo objetivo é obter sinergias.



As empresas abaixo são empresas muito diversificadas, por quais razões?



VEJA OS TRÊS CASOS DESSAS EMPRESAS NO ARQUIVO DO TELEGRAM OU NO CAPÍTULO 7 DO BESANKO

TRÊS EMPRESAS QUE SÃO CITADAS:



Que sinergia existe entre motores de aeronaves, refrigeradores, cartões de crédito e o The Today Show*?

A GE é um verdadeiro conglomerado, com seis unidades de negócios em áreas de produtos consideravelmente diferentes. Suas unidades de negócios são Infraestrutura, que inclui motores de aeronaves comerciais e outros produtos de manufatura pesada; Finanças Comerciais, com capacidades em imóveis, empréstimos comerciais e leasing; Finanças de Consumidor, que oferece globalmente cartões de crédito e hipotecas a consumidores; Saúde, com seu ponto forte sendo imagem e diagnósticos; NBC Universal, que opera transmissões e estações de televisão a cabo além de estúdios de produção de filmes e programas de televisão; e Industrial, que produz os eletrodomésticos da marca GE.

1. CAPITAL INTERNO
2. HABILIDADE DE GESTÃO

Seu primeiro ponto – que os negócios “e encaixam, crescendo... através dos ciclos” – sugere o funcionamento de um mercado de capitais interno. De fato, grande parte da carta de Immelt enfatiza como a escala e a diversidade da empresa permitem que ela continuasse a investir agressivamente, apesar das difíceis condições nos mercados de crédito em 2008. Seus segundo e terceiro pontos lembram a “lógica dominante de gerenciamento geral” de Prahalad e Bettis. Talvez a competência essencial da GE seja espalhar iniciativas que aumentem a produtividade (como o seis sigma) ou investir no desenvolvimento das habilidades de seus funcionários. Se isso for verdade, então a forma de conglomerado pode fazer sentido em termos econômicos, mesmo que não haja nenhuma relação entre suas unidades de negócios.



Ao analisar o histórico de aquisições do eBay, parece que a empresa está envolvida em uma constante busca por sinergias, mas não está certa a respeito de quais atividades melhor complementaríamos seus negócios já existentes.

Uma das primeiras principais aquisições do eBay foi o da Billpoint, uma empresa prestadora de serviços de pagamentos de cartão de crédito online, em maio de 1999. Apesar da parceria entre a Billpoint e instituições financeiras de peso como a Wells Fargo e o Visa, o eBay nunca conseguiu recuperar seu investimento de 86 milhões de dólares. O eBay demorou demais para integrar o Billpoint em seu site de leilão, adiando os testes beta até o quarto trimestre de 1999. Esse atraso permitiu que um recém-iniciado serviço de pagamentos online, o PayPal, ganhasse aceitação de mercado. O PayPal cresceu rapidamente, no entanto, e foi eventualmente comprada pelo eBay em 2002 por 1,5 bilhão de dólares. O eBay fechou o Billpoint logo depois.

Em 1999, o eBay também comprou a Butterfield and Butterfield, uma empresa global de avaliação e leilão, por 260 milhões de dólares. A Butterfield and Butterfield se especializou na autenticação, avaliação e comercialização de itens de luxo, como jóias, arte e móveis. Aqui, parece que o eBay estava explorando a possibilidade de sinergias entre os leilões online e os tradicionais leilões off-line de itens de coleção. Nunca avançou a parte eletrônica. O eBay vendeu a Butterfield para seu leiloeiro off-line rival Bonhams em 2002, supostamente com um grande desconto em relação ao preço de compra original.

EFEITO REDE: A empresa fez inúmeros investimentos desse tipo ao longo dos anos, incluindo a aquisição, em 2001, da Internet Auction Company, da Coreia do Sul, e o Mercado Libre, da América Latina, além da Baazee.com, da Índia, em 2004. Tais acordos alavancam as externalidades de rede por trás do modelo de negócios do eBay. Vendeu também a participação do Mercado Livre...2016.

Em setembro de 2005, o eBay anunciou seu maior acordo até hoje. A empresa concordou em comprar o Skype, uma empresa britânica de telefonia via Internet, em uma transação avaliada em aproximadamente 2,5 bilhões de dólares. Mas, até hoje, esse investimento ainda não teve retornos. Em 2011, foi vendida para a Microsoft.



CONGLOMERADO INDUSTRIAL

- A Tyco procurava empresas sólidas com fortes equipes gerenciais, e os acordos tinham que ser amigáveis e ter um impacto imediatamente positivo sobre os rendimentos da Tyco. A empresa concluiu literalmente centenas de aquisições na década de 1990 sob a gestão de Kozlowski e o valor de mercado era maior que a GM e Ford juntas.
- As seis divisões da empresa – Produtos Eletrônicos, Saúde, Incêndio e Sistemas de Segurança, Tycom Telecom, CIT Financial Group e Flow Control – operavam independentemente, e sua alta gerência assumia uma abordagem de distanciamento e usava fortes incentivos vinculados ao crescimento dos lucros para motivar os gerentes divisionais.
- Apesar de estar claro que as aquisições dentro de cada um dos seis grupos setoriais estavam direcionadas a explorar economias de escala e escopo, não estava claro quais seriam as fontes de criação de valor para todas as unidades de negócios. Como a divisão Flow Control da Tyco, que produz sistemas de *sprinkler* contra incêndio para edifícios comerciais, se beneficia estando sob a mesma égide corporativa que a divisão de Saúde da Tyco? Para colocar esta questão de forma sucinta, por que a Tyco é uma empresa e não seis?
- A ascensão a queda foi rápida após os CEO serem presos por fraude e que essa unidade grande na verdade escondia muita roubalheira...e depois da saída dos CEOS, ele foi desmembrada e vendidas algumas unidades.





ESTADÃO

De Alpha a Ômega

CONGLOMERADOS – baixo grau de negócios relacionados

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.

- 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, da **Tesla**, fabricante de veículos elétricos, é proprietário de empresas separadas que vêm investindo em **viagens espaciais e energia solar**.



The
Economist

 **ESTADÃO**

De Alpha a Ômega

EFICIENCIA

EFICIENCIA OPERACIONAL

Warren Buffet: As empresas têm de ser de baixo risco e suas atividades têm de ser facilmente compreendidas por Buffett e sua equipe.

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.



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

QUESTIONÁRIO – LIMITES DA FIRMA

ARTIGOS COM BASE NOS CAPÍTULOS 5, 6 E 7.



Limites da firma e arranjos

The Economist

 **ESTADÃO**

De Alpha a Ômega

The Economist

Schumpeter

Keeping it under your hat

O novo e melhor keiretsu

Leia em 18 minutos

Katsuki Aoki

SETEMBRO 2013

Grandes demais para continuara crescer?

Seis casos de gigantismo se destacam, com empresas tão grandes que os governos acabaram por intervir

The Economist, The Economist
13 de julho de 2018 | 04h00

Existe algum limite para o crescimento de uma empresa? Se as ações da Apple aumentarem 9%, seu

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

QUESTIONÁRIO



The Economist

Schumpeter
Keeping it under your hat

The Economist

ESTADÃO

De Alpha a Ômega

Grandes demais para continuara crescer?

O novo e melhor keiretsu Leio em 10 minutos

Katsuki Aoki

Negotiation Strategies

Uma Nova Abordagem aos Contratos

1. O artigo *"Keeping it under your hat"*, da Economist, pontua os motivos para a "moda da integração vertical", no entanto, os argumentos citados na matéria muito deles são considerados "sofismas" pelo Besanko na página 142, entitulado "Alguns sofismas do "produzir ou comprar". Descreva pelo menos 3 das 5 possíveis sofismas no artigo e referencie com o Besanko. Quais deles pode ser um "sofisma", sem um argumento com base na página 142.
2. Explique, com base nos capítulos 6 e 7 do Besanko, porque há empresas diversificadas bem-sucedidas e outras não? Aplique a discussão com base nos capítulos 6/7 nas empresas citadas no texto da Economist de **"Alpha à Omega"**.
3. Responda com base no artigo da Economist "Grandes demais para continuara crescer?" o seguinte questionamento "Qual é o limite do tamanho da firma? " - aplique a teoria com as empresas citadas no texto e o Capítulo 5 e 6 do Besanko.
4. Como podemos definir os contratos implícitos no Keiretsu? Defina com base no Capítulo 6, páginas 184/188, do Besanko, e especificamente no caso da Toyota. (Base artigo: O novo e melhor keiretsu).
5. Como podemos definir os contratos relacionais? Defina com base no Capítulo 6, páginas 186, do Besanko, e especificamente no Dell com a FedEx (Base artigo: Uma nova abordagem aos contratos).



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

QUESTIONÁRIO – CUSTOS DE AGENCIA

ARTIGOS COM BASE NOS CAPÍTULOS 5, 6 E 7.



QUESTIONÁRIOS QUAIS SÃO OS INCENTIVOS PARA MINIMIZAR OS PROBLEMAS DA AGENCIA?

1. Cite quais são as situações típicas que podemos caracterizar como custo de agência/problema do agente e principal (Capítulos 3 do Besanko)? Porque o caso da falência do Lehman Brothers pode ser tratado como um problema da agencia?
2. Quais as três formas de redução dos problemas de custo de agência (Capítulo 3 do Besanko)? Porque o conselho de diretores não conseguiu prever/evitar a falência do Lehman Brothers?
3. Quais são os incentivos para minimizar os problemas de agência? Discute o tema através da *Economist / Livro* Milgron & Roberts (Capítulos 6 e 7)
4. Michael Jensen, um dos estudiosos da teoria da agencia, recomenda que parte dos incentivos dos executivos venha de ganhos por ações. A crise de 2008 contraria essa recomendação? Veja o artigo da *Economist*.
5. Correlacione o termo TOO BIG TO FAIL com o risco moral/problema da agência discutido no caso do Lehman Brothers e Evergrande. Cite e argumente o porque da escolha.



Questionário: hold up

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*





Segundo a Volkswagen, a relação de "mais de 40 anos" com essa empresa mudou logo que ela foi comprada pelo Prevent, e passaram a ocorrer interrupções na entrega das peças.

A [Volkswagen](#) anunciou nesta segunda-feira (8) que rescindiu os contratos com as empresas do grupo Prevent, dono de empresas de autopeças e que fornecia diversos itens para de veículos da marca alemã no Brasil.

saiba mais

De acordo com a montadora, que tem 18 mil empregados no país, a falta de abastecimento por parte da antiga parceira fez a Volkswagen ficar mais de 120 dias com a produção parada somando as fábricas de [São José dos Pinhais](#), no Paraná, [Taubaté](#) e São Bernardo do Campo, em São Paulo, deixando de produzir mais de 100 mil veículos no período.



Sobre a pausa no fornecimento de componentes, a Keiper, também em nota, diz que "todas as paradas ocorridas na produção da Volkswagen recentemente foram sempre precedidas de diversos comunicados de aviso e de alertas, no estrito cumprimento dos contratos, os quais também exigiram da montadora Volkswagen de honrar com a compra das quantidades mínima de peças que são exigidas para produção dos lotes econômicos."

"Chamou ainda mais a nossa atenção e indignação o desrespeito demonstrado pela Volkswagen conosco, já que durante todas as últimas reuniões de negociação era evidente a proximidade de fecharmos um acordo, visto que, na reunião agendada para o dia 04 de agosto, já tínhamos decidido em aceitar a proposta da Volkswagen, objetivando compormos e encerrarmos a negociação comercial, ainda mais ante o reconhecido reajuste de preços propostos", diz outro trecho da nota.

A multinacional Prevent é dona de diversos fornecedores de autopeças.

A Volkswagen diz que a Prevent "reiteradamente faz solicitações de aumento de preços" e de "pagamento injustificado de valores (sem respaldo contratual ou econômico)".

Em junho passado, ante a novas paralisações no fornecimento, 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".

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 ferramentas 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.



Foco da análise