

ECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES
LES – 580

terça (sala da BM&F) e
quarta-feira (sala 231)

Margarete Boteon

DO QUE TRATA A DISCIPLINA?

- *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

⚙️ Administração ▾

📄 Navegação ▾

🔍 Pesquisar nos Fóruns ▾

📰 Últimas notícias

Acrescentar um novo tópico...

DISCIPLINA LES 580 -
ECONOMIA DAS
ORGANIZAÇÕES

29 Jul, 12:26 Margarete Boteon

📅 Próximos eventos ▾

📅 Atividade recente ▾

ECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES (2015)

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 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.

📄 PROGRAMA DA AULA: LES580 (2015)

📰 Fórum de notícias

Economia das Organizações - discussão geral dos conceitos

Principais temas que serão abordados em aula:

- A Natureza da Firma: As contribuições de Coase, North
- Economia dos Custos de Transação (ECT)
- Risco Moral e monitoramento
- Teoria do Agente e Principal
- Direito de Propriedade
- Especificidade dos ativos
- Outros temas (Economia da Informação e Lei Antitruste)

Referencia básica:

Paul Milgrom, John Roberts Economics, Organization & Management Prentice-Hall, 1992 621p.

<http://disciplinas.stoa.usp.br/course/view.php?id=22301>

Principais temas:

- A Natureza da Firma: As contribuições de Coase, North
- Economia dos Custos de Transação (ECT)
- Risco Moral e monitoramento
- Teoria do Agente e Principal (Agency)
- Direito de Propriedade
- Especificidade dos ativos
- Outros temas (Economia dos Contratos e Lei Antitruste)

Veja a referencia ao final da programação e no site da disciplina:

<http://disciplinas.stoa.usp.br/> ou

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA PARA ARTIGOS A RESPEITO DO TEMA ACIMA:

<http://www4.esalq.usp.br/biblioteca/portais-de-pesquisa> (recomendo especialmente o JSTOR)

Referencia básica:

Paul Milgrom, John Roberts Economics, Organization & Management Prentice-Hall, 1992 621p.

Zylbersztajn, Decio. Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. Diss. Universidade de São Paulo, 1995

Besanko, David / Dranove, D. A Economia da Estratégia - 5ª Ed. (Bookman)

AVALIAÇÃO DA DISCIPLINA

PARTICIPAÇÃO ATIVA DOS ALUNOS!!



Os alunos vão se dividir em **cinco grupos**. Cada grupo selecionará um tema entre os cinco propostos na disciplina.

Para cada tema, haverá três apresentações por grupo: uma apresentação teórica (25% da nota), outra prática do tema (25% da nota) e apresentação oral e escrita de um ensaio a respeito do tema selecionado (25%). Essas três atividades valem 75% da nota final.

Os 25% remanescentes da nota refere-se à participação dos alunos em aula e será avaliado principalmente na sua argumentação nos debates (avaliação particular).

Avaliação final = $APRE_{\text{teórico}}$ + $APREPR_{\text{ÁTICO}}$ + ENSAIO + PARTICIPAÇÃO NOS DEBATES

CALENDÁRIO

AGOSTO

- aula – revisão geral dos temas (Nota: participação nos debates (PD))).

SETEMBRO

- Apresentação dos grupos & Debate – discussão teórica dos papers (Nota: **APRE**_{teórico} + PD).

OUTUBRO

- Apresentação dos grupos & Debate – discussão teórica dos papers (Nota **APREPR**_{ÁTICO} + PD).

NOVEMBRO

- Apresentação do Trabalho Final e Debate entre grupos (**ENSAIO**)

Grupos / temas

GRUPO 1:

- A Natureza da Firma: As contribuições de Coase & Instituições D. North

GRUPO 2:

- Economia dos Custos de Transação (ECT)

GRUPO 3:

- Risco Moral, Teoria do Agente/Principal e monitoramento

GRUPO 4:

- Especificidade dos Ativos

GRUPO 5:

- Direito de Propriedade

The economics of companies

The man who showed why firms exist

Anyone who cares about capitalism and economics should mourn the death of Ronald Coase

Sep 7th 2013 | From the print edition



Principais aplicações:

- Estudo da natureza das firmas (QUAL É A RAZÃO DE TER FIRMAS?).
- Discussão sobre terceirização e tamanho das firmas.

<http://www.economist.com/news/leaders/21584985-anyone-who-cares-about-capitalism-and-economics-should-mourn-death-ronald-coase-man>

GRUPO 1

http://www.economist.com/news/leaders/21584985-a Zimbra : Entrada

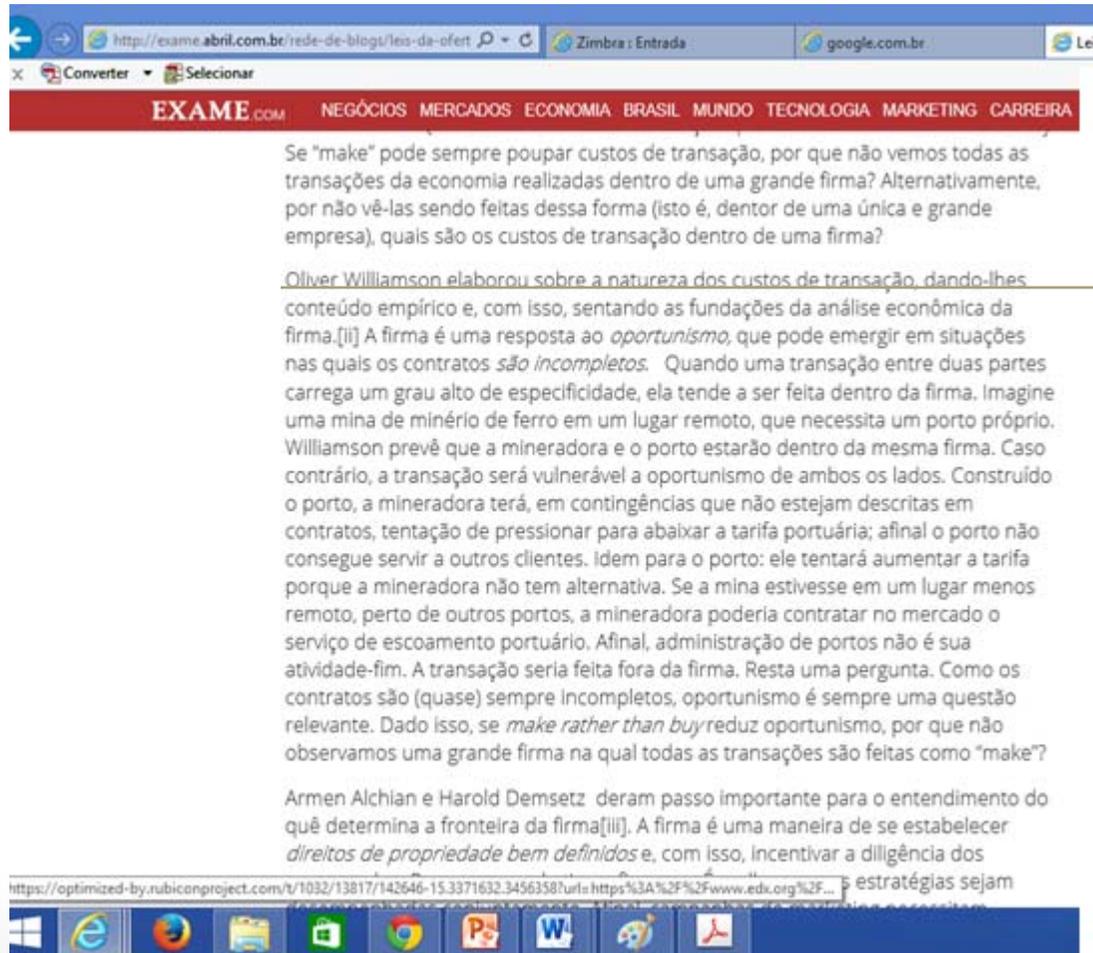
Coase is dead, long live the firm

Mr Coase's theory of the firm would suggest that firms ought to be in retreat at the moment, because technology is lowering transaction costs: why go to the bother of organising things under one roof when the internet lowers the cost of going to the market? And it is true that companies are rising and falling at a faster rate than ever. Back in 1958, companies in the S&P 500 had typically stayed in the index for 61 years; today the average is just 18 years. Nokia produced a quarter of the world's handsets in 2000. This week it decided to focus on making telecoms equipment and sold its handset business to Microsoft, which is also a shadow of its former self (see [article](#)).

But far from bringing an end to big companies, the internet is producing Goliaths of its own. Google accounts for about 40% of the world's internet traffic, and Amazon is experimenting with vertical integration by investing in content as well as distribution. That could be because transaction costs, although lower than they used to be, are still a significant part of doing business: it is still easier to work on complex ideas, designs, deals and projects face to face.

Or it could be because firms do other jobs that Mr Coase did not acknowledge: they can develop intellectual resources, for instance, from company-specific knowledge to specialised skills that cannot be developed by individuals acting on their own or working through the market. That even applies to the murky arts of journalism. For instance, 170 years ago this week, a newspaper appeared, often written largely by one man, James Wilson. To the relief of its now slightly larger but obviously no less industrious workforce,

Grupo 2 e 4 - Economia dos custos de transação & Especificidade dos Ativos



Se "make" pode sempre poupar custos de transação, por que não vemos todas as transações da economia realizadas dentro de uma grande firma? Alternativamente, por não vê-las sendo feitas dessa forma (isto é, dentro de uma única e grande empresa), quais são os custos de transação dentro de uma firma?

Oliver Williamson elaborou sobre a natureza dos custos de transação, dando-lhes conteúdo empírico e, com isso, sentando as fundações da análise econômica da firma. [ii] A firma é uma resposta ao *oportunismo*, que pode emergir em situações nas quais os contratos são *incompletos*. Quando uma transação entre duas partes carrega um grau alto de especificidade, ela tende a ser feita dentro da firma. Imagine uma mina de minério de ferro em um lugar remoto, que necessita um porto próprio. Williamson prevê que a mineradora e o porto estarão dentro da mesma firma. Caso contrário, a transação será vulnerável a oportunismo de ambos os lados. Construído o porto, a mineradora terá, em contingências que não estejam descritas em contratos, tentação de pressionar para abaixar a tarifa portuária; afinal o porto não consegue servir a outros clientes. Idem para o porto: ele tentará aumentar a tarifa porque a mineradora não tem alternativa. Se a mina estivesse em um lugar menos remoto, perto de outros portos, a mineradora poderia contratar no mercado o serviço de escoamento portuário. Afinal, administração de portos não é sua atividade-fim. A transação seria feita fora da firma. Resta uma pergunta. Como os contratos são (quase) sempre incompletos, oportunismo é sempre uma questão relevante. Dado isso, se *make rather than buy* reduz oportunismo, por que não observamos uma grande firma na qual todas as transações são feitas como "make"?

Armen Alchian e Harold Demsetz deram passo importante para o entendimento do que determina a fronteira da firma [iii]. A firma é uma maneira de se estabelecer *direitos de propriedade bem definidos* e, com isso, incentivar a diligência dos

<https://optimized-by.rubicongroup.com/v/1032/13817/142646-15.3371632.3456358?url=https%3A%2F%2Fwww.edx.org%2F...> estratégias sejam

Entender as estrutura dominantes e os arranjos organizacionais das empresas

Lei Antitruste

Grupo 3 – Teoria dos Agentes

Isso significa que a alta administração da empresa pode tomar decisões tendo em vista seus próprios interesses em detrimento dos interesses dos acionistas – que, em princípio, podem ser traduzidos pela maximização do valor de sua posição acionária. A direção da empresa que, na realidade, trabalha como agente dos acionistas, deveria tomar decisões alinhadas aos interesses de seus acionistas. Entretanto, isso não acontece em muitas circunstâncias.

Um dos expoentes desse campo de estudos é Michael Jensen (1976), ao qual é atribuída a elaboração dos fundamentos da “Teoria dos Agentes” (Agency Theory), onde são definidos vários tipos de “custos de agência” (agency costs), ao mesmo tempo em que são estudadas soluções para minimizá-los.

A solução para o problema dos custos de agência acontece por meio do alinhamento dos interesses dessas duas partes (direção da empresa/acionistas) para evitar ou, no mínimo, reduzir os custos de agência que podem “destruir valor” para a empresa. Medidas de boa governança corporativa seriam exemplos de tentativas de eliminar esse tipo de conflito de interesse.

- Foco do estudo: análise dos conflitos de interesse passíveis de acontecer entre os acionistas de uma empresa e sua administração/direção. O objetivo de estudo do fenômeno em destaque é compreender e encontrar maneiras de minimizar os conflitos, uma vez que sua ocorrência pode comprometer os interesses dos acionistas da companhia frente aos da sua direção.
- CRISE NORTE-AMERICANA RECENTE: Lehman Brothers & Petrobrás

Grupo 5 Direito de Propriedade

EXAME.COM

NEGÓCIOS MERCADOS ECONOMIA BRASIL MUNDO TECNOLOGIA MARKETING CARREIRA

atividade-fim. A transação seria feita fora da firma. Resta uma pergunta. Como os contratos são (quase) sempre incompletos, oportunismo é sempre uma questão relevante. Dado isso, se *make rather than buy* reduz oportunismo, por que não observamos uma grande firma na qual todas as transações são feitas como “make”?

Armen Alchian e Harold Demsetz deram passo importante para o entendimento do quê determina a fronteira da firma[iii]. A firma é uma maneira de se estabelecer *direitos de propriedade bem definidos* e, com isso, incentivar a diligência dos empregados. Pense em marketing e finanças. É melhor que as estratégias sejam desempenhadas conjuntamente. Afinal, campanhas de marketing necessitam financiamento. O problema de realizar atividades conjuntamente é a dificuldade de atribuir responsabilidade. Num ano bom, finanças dirá que a empresa foi bem porque seu planejamento liberou recursos para a campanha de marketing. Marketing dirá que, a despeito da escassez de recursos, sua campanha fez o bom ano da empresa. Neste exemplo, marketing e finanças não têm *direitos de propriedade* bem estabelecidos sobre suas realizações. Portanto, esforçar-se-ão menos do que o fariam se tivessem certeza que suas contribuições seriam reconhecidas. Como resolver esse problema? Colocando alguém para monitorá-los e, com isso, aferir contribuição de cada um. E quem vigia o monitor? Outro monitor, até chegar ao dono, que não precisa ser monitorado porque apropriar-se-á de qualquer valor residual gerado (o chamado lucro).

{ 11 }

Aplicações: estudos de patentes e o direito de acesso a informação pela internet
UBER & OUTROS APLICATIVOS DA ECONOMIA COMPARTILHADA

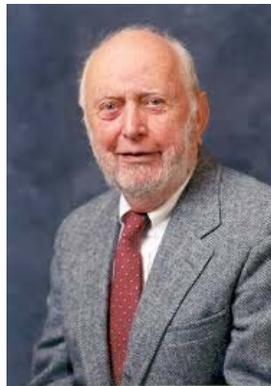
Objetivo Final: ter uma compreensão desses temas, sua aplicabilidade e estudar os principais teóricos da área



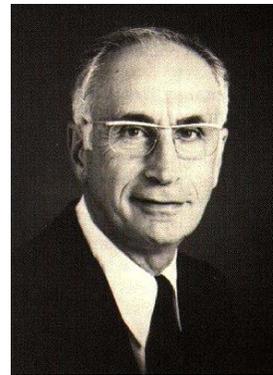
Ronald H. Coase



Oliver E.
Williamson



Douglass North



Armen Alchian



Harold Demsetz



Kenneth Arrow



Michael C.
Jensen (1939-)

DEFINIÇÃO DE GRUPOS

- Nomes
- Prazos

CALENDÁRIO

AGOSTO

- aula – revisão geral dos temas (Nota: participação nos debates (PD))).

SETEMBRO

- Apresentação dos grupos & Debate – discussão teórica dos papers (Nota: **APRE**_{teórico} + PD).

OUTUBRO

- Apresentação dos grupos & Debate – discussão teórica dos papers (Nota **APREPR**_{ÁTICO} + PD).

NOVEMBRO

- Apresentação do Trabalho Final e Debate entre grupos (**ENSAIO**)

Economia das Organizações

FONTE:

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

Organizações

DEFINIÇÕES IMPORTANTES

- *“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.

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

Organizações

DEFINIÇÕES IMPORTANTES- CONCEITOS ADICIONAIS

- 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

DEFINIÇÕES IMPORTANTES- CONCEITOS ADICIONAIS

- 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?

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

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 Basileia. 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.

Economia das Organizações

PARA TERÇA-FEIRA & QUARTA – 09 E 10/08: COORDENAÇÃO

FONTE:

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

PARA DISCUSSÃO:

- Artigo revista Exame
- Estadão
- Terceirização Besanko

COORDENAÇÃO - VÍDEOS

<https://www.youtube.com/watch?v=EtPvAPuIMZg>

https://www.youtube.com/watch?v=EZePvh_hK74

“Apesar de as economias de escala e de escopo estimularem empresas a crescerem, problemas organizacionais decorrentes de agência e coordenação formam uma importante deseconomia de escala”.

Besanko – Capítulo 3 –Coordenação

Páginas: 97,102, 114 -116

Aula 2: Firmas & Coordenação

- Apesar de ainda existir muitas empresas familiares, o mundo dos negócios de hoje em dia é dominado por **empresas que empregam dezenas, centenas e até mesmo milhares de indivíduos.**
- No entanto, esse crescimento das empresas traz um novo conjunto de dificuldades. Quando o patrão contrata um funcionário, ele tem que pensar em como motivar esse funcionário para que ela haja no sentido de melhorar o resultado financeiro da sua empresa. Além disso, o proprietário tem que pensar em como COORDENAR as ações desse funcionário com as suas próprias a fim de alcançar o melhor resultado possível.

Problemas de coordenação

- Os problemas de coordenação surgem da observação de que a melhor ação para uma pessoa realizar geralmente depende das ações realizadas por outras ou das informações detidas por outras. Neste caso, é importante que os indivíduos encontrem maneiras de coordenar suas ações.
- Hayek “O uso do conhecimento na Sociedade” – enfatizou a importância de informações dispersas em problemas de coordenação. O estudo sobre o estanho e como o mercado tem que alocar eficientemente as diversas formas de usar essa matéria-prima. O preço é uma forma eficiente de coordenação;
- No entanto, ela não é a única e, muitas vezes, dentro da organização ela não funciona. Há outras formas:
 - Construção: empreiteiro contratando outros prestadores de serviços para construir uma casa. Neste caso, não é o mercado, mas um acordo prévio que permite coordenar melhor o resultado.

Problemas de Coordenação: ela surge quando a melhor ação de um individuo depende das ações realizadas por outros ou das informações detidas por outros. Comunicação e autoridade estão ligados a estrutura organizacionais e a forma da estrutura é o fator chave de como a empresa lidam com o problema de coordenação.

CENTRALIZAÇÃO: tomada de decisão centralizada

- Pontos fracos:
 - Problemas na cadeia de comunicação (comunicação é imperfeita);
 - Capacidade de processamento da informação do tomador de decisão é limitada.

AS INFORMAÇÕES SERÃO UTILIZADAS DE FORMA-SUOBTICA



DESCENTRALIZAÇÃO: tomada de decisão é dispersa

- Pontos fracos:
 - Problemas de agência podem fazer com que se percam oportunidades de coordenação;
 - Problemas de coordenação surgem quando há dependência das ações mais funcionários.

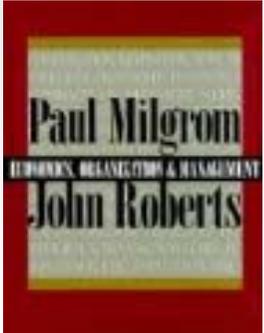


Capitulo 1

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 area 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 devem ser seguidas.
- Um grande conglomerado, como a Sony, tem várias empresas instaladas pelo mundo (a central é em Tóquio). A teoria organizacional avalia cada subsidiária como uma organização separada.

Chapter 2: Economic Organization and Efficiency

NÍVEL DE ANÁLISE: TRANSAÇÃO E INDIVÍDUOS

- *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 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. O desafio da descentralização é para assegurar que as decisões tomadas separadamente produzir um resultado coerente, coordenado.

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 atividade econômica 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

Na abordagem do custo de transação, a variedade de modos de organizar as transações é derivado do fato que as transações diferem em vários atributos.

5 tipos de atributos das transações tem um papel importante em nossa análise:

- ***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 reduz a importância de medições precisas. Em nosso exemplo de táxi, o táxi pode ser atribuído a apenas um motorista.

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.

Capítulo 2 – Limitações:

- A abordagem dos custos de transação pode não ser correta para todos os problemas das organizações econômicas porque o argumento fundamental dessa abordagem – a atividade econômica ou as organizações são organizadas para minimizar os custos de transação - é problemática.
 - Nem todo o problema de uma organização pode-se resumir a custos de transação.
 - Há diferentes formas de organização para a solução de um problema. Muitos padrões de organizações pode ser compatível com a eficiência.

Capitulo 3: Using Prices for Coordination and Motivation (73-77)

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 nenhuma 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

Material complementar:

Concorrência perfeita

- O mercado de concorrência perfeita tem muita importância na teoria econômica, pois conduz à eficiência econômica e à maximização do bem-estar da sociedade.
- Por eficiência entende-se a capacidade de extrair o melhor resultado possível a partir dos recursos produtivos disponíveis.
- Esta noção de eficiência na alocação pds recursos remete-nos para o conceito de Ótimo de Pareto.
- Diz-se que um estado da sociedade é “ótimo de Pareto” se quando se passa desse estado para qualquer outro, não é possível melhorar a situação de nenhum dos seus membros sem que outro fique pior.
- Além de assegurar a eficiência económica, a estrutura de mercado de concorrência perfeita também assegura que o bem-estar de uma sociedade seja máximo.

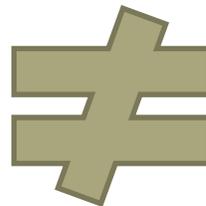
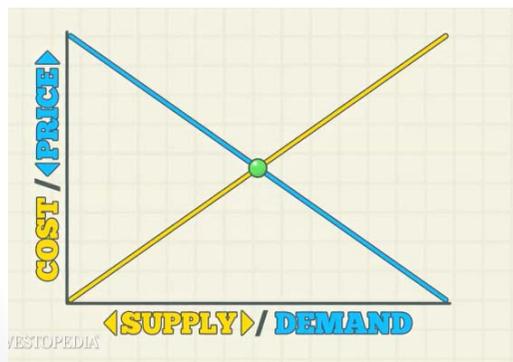
Lembrete: estamos estudando as organizações, como elas surgem e como podem ser eficientemente gerenciadas.

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.

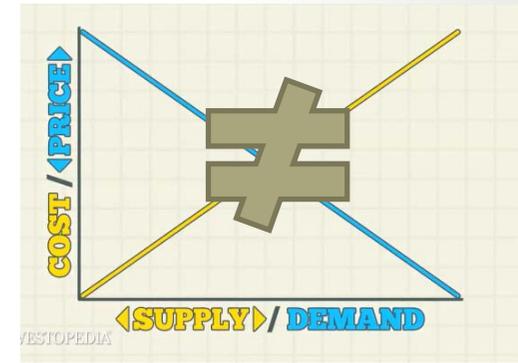
Modelo Neoclássico

- 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).



Definição adicional

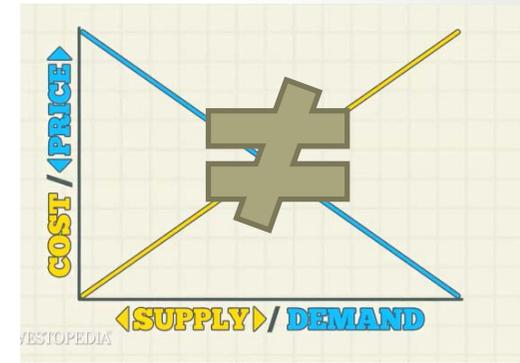
Falhas de mercado (conceito geral)



- 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 .

Definição adicional

Falhas de mercado (conceito geral)



- Apesar do mercado de concorrência perfeita constituir um mecanismo muito importante de alocação de recursos numa sociedade, há situações em que se verificam as chamadas falhas de mercado, que conduzem a limitações na eficiência.
- Quando há falhas de mercado isso significa que há ineficiências económicas que têm de ser corrigidas.
- Como exemplos de falhas de mercado podemos apontar a não verificação dos pressupostos da concorrência perfeita, a existência de bens públicos, as externalidades, as falhas de informação, ...

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:** a possibilidade das firmas exercerem poder de mercado pode fixar preços acima dos nível competitivo, distorcendo a alocação dos recursos. O “preço” não vai conseguir por si só ter uma alocação eficiente dos recursos.
- **Retornos crescentes de escala:** há para certos casos ausência de um equilíbrio competitivo. Isto é 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 (descobrimiento de uma nova tecnologia); já a negativa (produção pode poluir um rio) 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. Exemplos são bens públicos como defesa nacional e iluminação. São mercado que existe demanda, mas a oferta é ausente.
- 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.

✚ ARTIGOS PARA DISCUSSÃO INDIVIDUAL (mês de agosto)

- ✚  TEXTO DISCUSSÃO - Natureza da Firma e Terceirização - Revista Exame  Ec
- ✚  Confusão na terceirização - Estadão  Ec
- ✚  Besanko - Terceirização e Problemas de coordenação  Ec
- ✚  TEXTO DISCUSSÃO: Teoria Agente e Principal - Revista Exame  Ec
- ✚  Artigo para discussão: direito de propriedade (visão legal e econômica)  Ec

Artigo para discussão em aula nos dias 25 ou 26/08.
- ✚  Entrevista - Vivo  Ec
- ✚  ARTIGO PARA DISCUSSÃO: Importância da Nova Economia Institucional  Ec

Texto do Prof. Décio Zylberstain que avalia a evolução das teorias econômicas e a importancia do estudo das f através da Economia das Organizações.
- ✚  De Alpha a Ômega - Artigo da The Economist  Ec
- ✚  Opcional:Seleção Adversa por Akerlof (market for lemons - carros usados)  Ec
- ✚  Economia Colaborativa - nova fronteira da análise econômica.  Ec
- ✚  TEXTO DISCUSSÃO: Artigo "Firmly hooked | The Economist"  Ec

DISCUSSÃO – AULA 09/08

+ Adicionar uma ativ

Tarefas em Grupo

Resenha dos alunos após o debate dos artigos propostos em aula.

 Resenha sobre a discussão TERCEIRIZAÇÃO

Terceirização e a Natureza da Firma

Recomende

1136 shares

6 17/04/2015



Vinicius
Carrasco

A Câmara dos Deputados aprovou um projeto de lei que flexibiliza as relações de trabalho, a chamada 'Lei da Terceirização', doravante a Lei. Se ela sobreviver aos trâmites, as empresas poderão terceirizar empregos que fazem parte da chamada 'atividade-fim'. Até agora, a relação empregatícia para trabalhar nas atividades-fim tem sido ditada pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Ou seja, a relação estava obrigatoriamente dentro da firma. Atividades não consideradas 'fim', como serviços de limpeza e segurança já podem ser terceirizadas, ou seja fora da firma.



DISCUSSÃO: QUAL É O LINK ENTRE O TEXTO E A TEORIA DA ECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES?

Confusão na terceirização

Definir o que é atividade-fim ou atividade-meio pode ser problemático e, enquanto isso, a Justiça do Trabalho fica atravancada por processos



ilo
XO

O ministro do Trabalho, Ronaldo Nogueira, adverte que a terceirização é um fato irreversível em todo o mundo e não só no Brasil. Não adianta querer revertê-la, como pretendem algumas lideranças sindicais. Para apontar o fato consumado, o ministro cita o próprio Ministério do Trabalho no Brasil que mantém contratos com oito prestadores de serviços terceirizados.

Apenas para quem está chegando agora a esse assunto, terceirização é a contratação de uma empresa ou de

PUBLICIDADE

Deloitte.

Ataques cibernéticos impactam a sua empresa

A Deloitte auxilia desde a prevenção até a detecção de ameaças cibernéticas.

Saiba mais >

DISCUSSÃO:

EXEMPLO 3.3 *Offshoring* e coordenação

Uma das tendências mais notáveis do comércio internacional nos últimos anos é o aumento do *offshoring**. Apesar de a diminuição nos custos de transporte terem permitido que empresas no mundo desenvolvido transferissem muitas de suas operações de produção para países em desenvolvimento com menores salários nos 40 últimos anos, recentemente houve uma mudança em direção a empregos no setor de serviços, como *call centers*, programação e até mesmo a leitura de raios-X. Essa mudança foi impulsionada, em grande parte, pelas reduções no custo de se movimentar dados de tecnologia de informação (TI) em vez de bens físicos.

Segundo o economista Alan Blinder, o total de perdas de empregos nos EUA devido à terceirização durante o ano de 2006 foi provavelmente menos de um milhão de empregos – aparentemente uma gota num oceano, dado que a taxa normal de destruição e criação de empregos nos Estados Unidos é de em torno de meio milhão por semana. Ainda assim, Blinder argumenta, a importância desse fenômeno provavelmente ainda crescerá.¹⁰

A Índia tem sido uma das principais receptoras do trabalho de TI que deixou os Estados Unidos. Entre suas vantagens, estão uma força de trabalho que fala Inglês, universidades técnicas de excelência e salários de programadores que começam em um quinto do que um programador ganha no Vale do Silício. Dado este grande diferencial salarial, seria razoável perguntar por que ainda sobrou algum emprego de programador nos Estados Unidos. O motivo é

* N. do T.: Fazer *offshoring* significa terceirizar atividades no exterior.

que não são apenas as diferenças salariais que determinam o local mais lucrativo para uma empresa contratar programadores. Diferenças na produtividade são outro fator importante. Mas será que os programadores dos EUA seriam produtivos o suficiente para compensar seus salários cinco vezes mais altos? E se fossem, o que explicaria essa vantagem na produtividade?

Um relatório publicado em 2006 pela Association for Computing Machinery oferece algumas dicas.¹¹ Os autores apontam que apesar das tentativas iniciais do *offshoring* de TI ter começado com tarefas de software muito básico como adaptação de banco de dados, fazer o *offshoring* de fornecedores recentemente tem oferecido uma variedade maior de serviços. Mas ainda é verdade que tarefas nas quais “o processo de trabalho não foi transformado em uma rotina [ou] o trabalho não pode ser feito à distância” se mostraram mais resistentes ao *offshoring*.

Ambos esses fatores estão ligados à possível importância da coordenação em tarefas de TI. Uma tarefa que não pode ser transformada em rotina é uma tarefa em que as ações do programador precisam ser responsivas às ações de outros ou a informações detidas por outros espaço. Uma tarefa na qual a distância prejudique a produtividade é uma tarefa na qual a comunicação pessoal com outros é essencial para realizar o trabalho. Assim, um motivo pelo qual alguns empregos de TI permaneceram nos Estados Unidos apesar dos baixos salários na Índia é que os programadores norte-americanos levam vantagem em concluir tarefas nas quais a coordenação com outros trabalhadores que se encontram nos EUA é importante.

PONTOS A DISCUTIR EM GRUPOS (SORTEIO)

1. Porque o tópico terceirização é importante para o tema teórico proposto em aula?
2. No artigo da Exame, qual o contraponto que o autor faz entre a teoria dos custos de transação e a teoria neoclássica?
3. No caso da terceirização, como aplicar o conceito atividade fim e meio?
4. Porque existe as firmas? Quais os limites da firma?
5. Quando terceirizar ou não?
6. Qual é o enfoque mais adequado? Atividade meio e fim ou especialização para a terceirização? Qual é o contraponto com a teoria das organizações

Porque o tópico 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.

No artigo da Exame, qual o contraponto que o autor faz entre a teoria dos custos de transação e a teoria neoclássica?

Há quase 80 anos, Ronald Coase escreveu um artigo fundamental, intitulado *The Nature of the Firm*[i]. Antes de Coase (e, na verdade, durante muito tempo depois dele), os economistas associados à corrente neoclássica basicamente se concentravam no estudo do mecanismo de preços como coordenador de toda e qualquer atividade econômica. Nesse contexto, uma firma — veja, Há mercados (e, conseqüentemente, preços) para o produto da empresa e todos seus insumos. O problema da firma é, então, escolher o quanto produzir e a forma pela qual combinar insumos de forma a maximizar lucros. Em outras palavras, na tradição neoclássica, planos de produção são inteiramente coordenados por preços. Em particular, a decisão de fazer ou comprar (make or buy) não se coloca: *não há distinção entre produzir dentro ou fora da firma*; em qualquer um dos casos, para a transação relevante, preços determinarão os custos e benefícios de se levar a cabo a transação. Não menos importante e relacionado ao ponto acima, mecanismos usuais de coordenação de produção (autoridade e delegação são dois de vários possíveis exemplos) observados em empresas no mundo real não desempenham qualquer papel para a firma neoclássica. Na verdade, pelo Primeiro Teorema do Bem Estar, se de fato houver preços para todos insumos e produtos (e ausentes outras fricções), mecanismos alternativos são irrelevantes, preços coordenarão produção e induzirão alocações eficientes.

Discussão:

- Quando terceirizar ou não?



A Teoria Econômica da Firma, em suas diferentes frentes, sugere que a forma pela qual produção é coordenada – em particular, sua decisão de “make or buy” ou terceirizar versus ter seus próprios trabalhadores contratar – depende (e é sua resposta ótima) das (às) fricções contratuais e de provisão de incentivos com as quais as empresas se deparam. É difícil argumentar que governos e legisladores saibam mais a respeito dessas fricções que as empresas, ou que todas as empresas se deparem com as mesmas fricções. Não menos importante, as fricções variam ao longo do tempo, reduzindo custos de certas práticas, o que (num argumento à la Holmström e Milgrom) afeta os retornos marginais de todas as outras práticas da empresa, afetando, assim, a escolha do sistema de incentivos adotado. Por fim e mais importante de tudo, a noção do que é atividade-fim está, como nos exemplos que listamos, intrinsecamente associada às fricções contratuais e de incentivos com as quais as empresas se deparam. A Lei é positiva porque torna mais determinantes as

Discussão:

- Quando terceirizar ou não?
- Como aplicar o conceito atividade fim e meio ou especialidade?
- Resposta
 - Custo de transação elevado em transacionar no mercado.
 - Tipos de custo de transação:

Custo de coordenação, incompletude e assimetrias de informação, custos de motivação e dimensão das transações.

Quando terceirizar ou não?

A Índia tem sido uma das principais receptoras do trabalho de TI que deixou os Estados Unidos. Entre suas vantagens, estão uma força de trabalho que fala Inglês, universidades técnicas de excelência e salários de programadores que começam em um quinto do que um programador ganha no Vale do Silício. Dado este grande diferencial salarial, seria razoável perguntar por que ainda sobrou algum emprego de programador nos Estados Unidos. O motivo é

Ambos esses fatores estão ligados à possível importância da coordenação em tarefas de TI. Uma tarefa que não pode ser transformada em rotina é uma tarefa em que as ações do programador precisam ser responsivas às ações de outros ou a informações detidas por outros espaço. Uma tarefa na qual a distância prejudique a produtividade é uma tarefa na qual a comunicação pessoal com outros é essencial para realizar o trabalho. Assim, um motivo pelo qual alguns empregos de TI permaneceram nos Estados Unidos apesar dos baixos salários na Índia é que os programadores norte-americanos levam vantagem em concluir tarefas nas quais a coordenação com outros trabalhadores que se encontram nos EUA é importante.

que não são apenas as diferenças salariais que determinam o local mais lucrativo para uma empresa contratar programadores. Diferenças na produtividade são outro fator importante. Mas será que os programadores dos EUA seriam produtivos o suficiente para compensar seus salários cinco vezes mais altos? E se fossem, o que explicaria essa vantagem na produtividade?

publicado em 2006 pela Association for

Como aplicar o conceito atividade fim e meio ou especialidade?

Para o ministro do Trabalho, a distinção entre atividade-fim e atividade-meio é inviável. Ele entende que a saída para regulamentação definitiva é autorizar a terceirização de serviços especializados, ou seja, daqueles que a empresa contratada pode executar melhor do que a contratante.

Esse conceito parece mais adequado, mas aparentemente não resolve tudo, não só porque o conceito de especialização sempre poderá ser questionado, mas, também, porque precisa ser mais bem definido o que é a tal precarização do trabalho que se quer evitar.

Tarefa: Escrever uma resenha de 1 página ATÉ O DIA 17/08

- POR GRUPOS
- Quando terceirizar ou não?

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

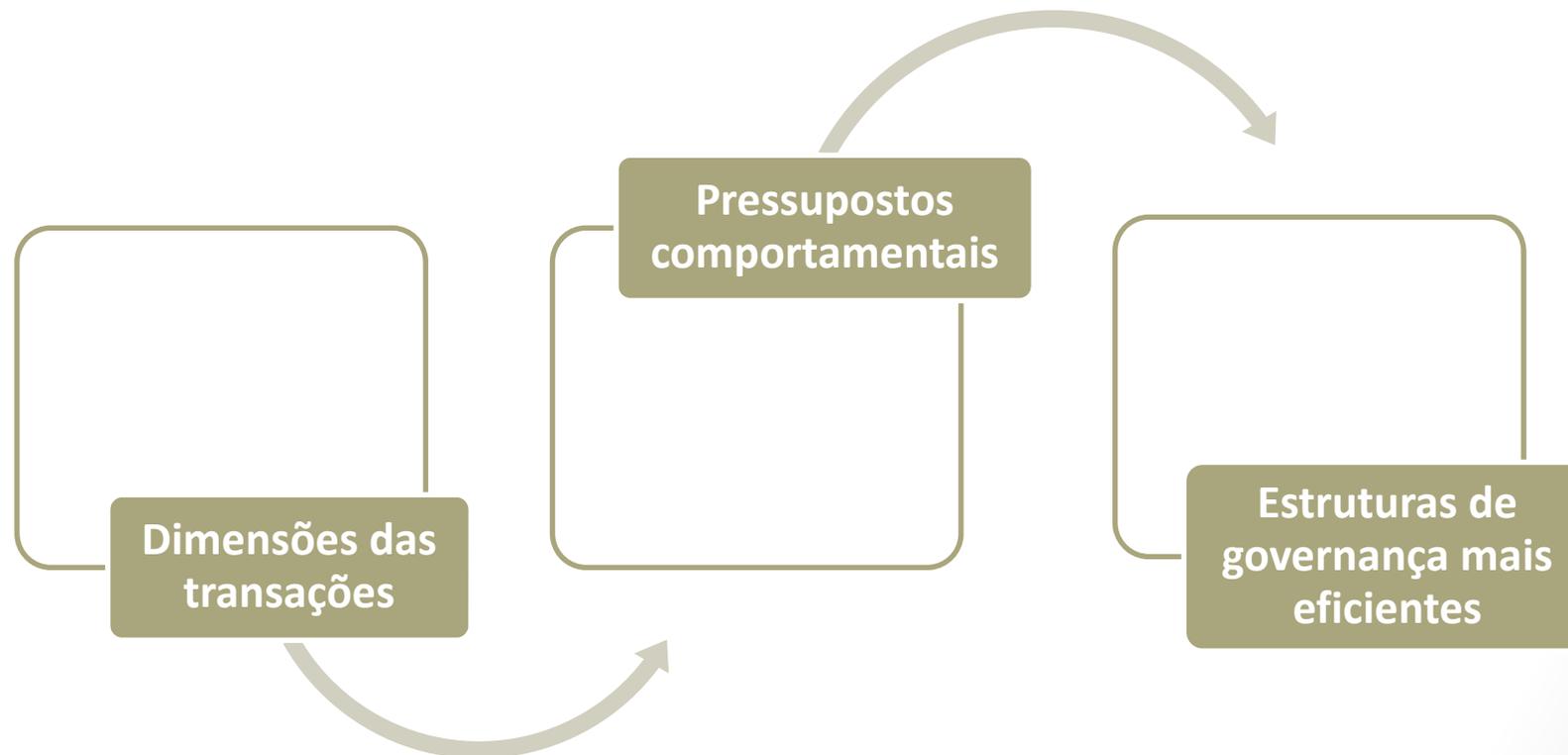
- Dependendo dos custos de transação, podemos ter três grupos de estruturas de governança: é o arranjo produtivo via **firma** (solução hierárquica), **via mercado** ou por **formas mistas**.

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)*



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

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*)

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.

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).

ESTUDOS DE COORDENAÇÃO DE CADEIAS AGROINDUSTRIAIS

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.

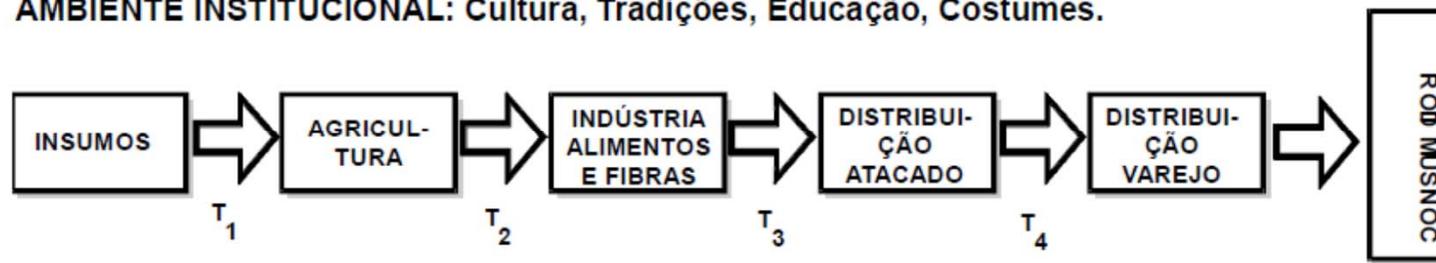
Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese

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.

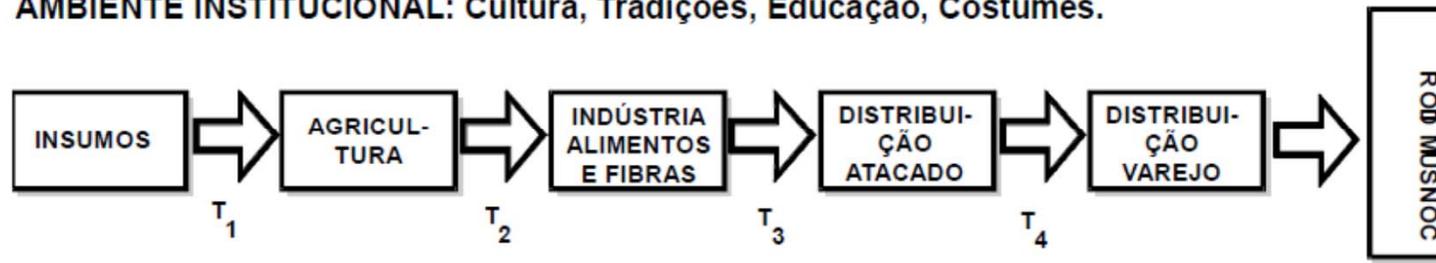
Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese

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.



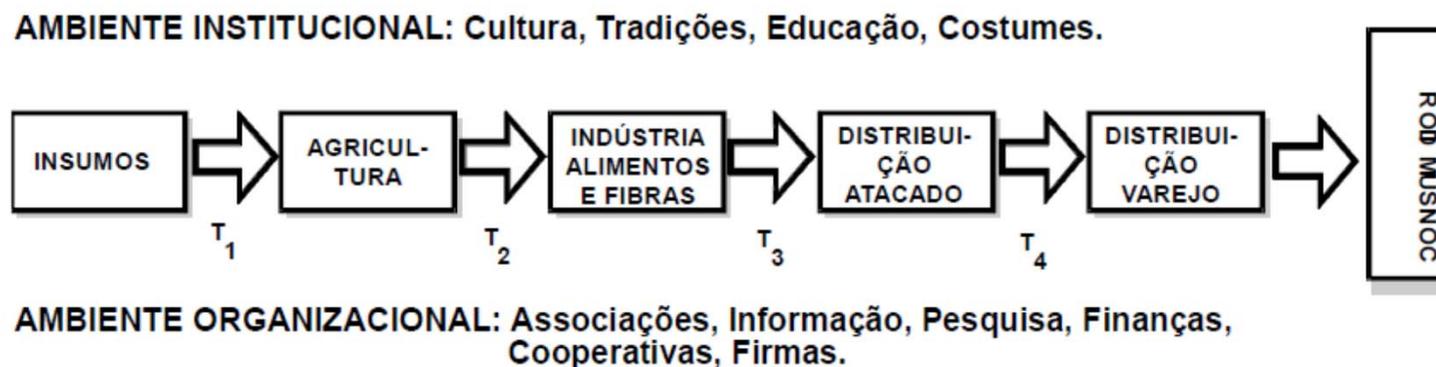
AMBIENTE ORGANIZACIONAL: Associações, Informação, Pesquisa, Finanças, Cooperativas, Firms.

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.⁵³

Figura 5.4. Sistema de Agribusiness e Transações Típicas



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



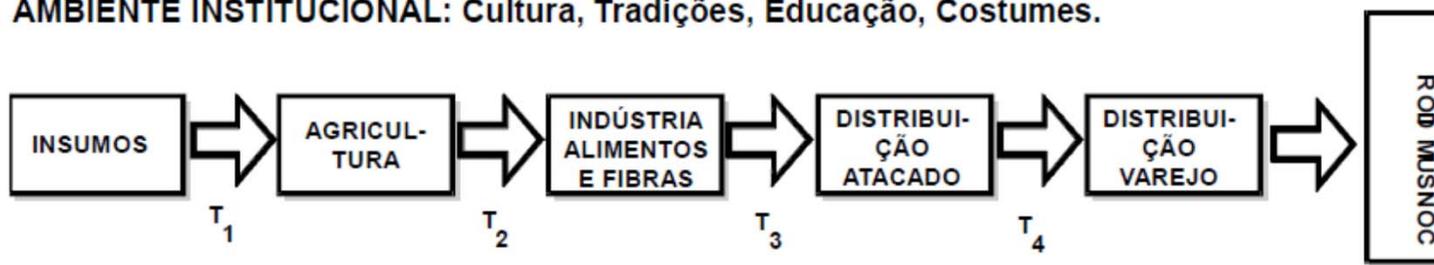
Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese

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.

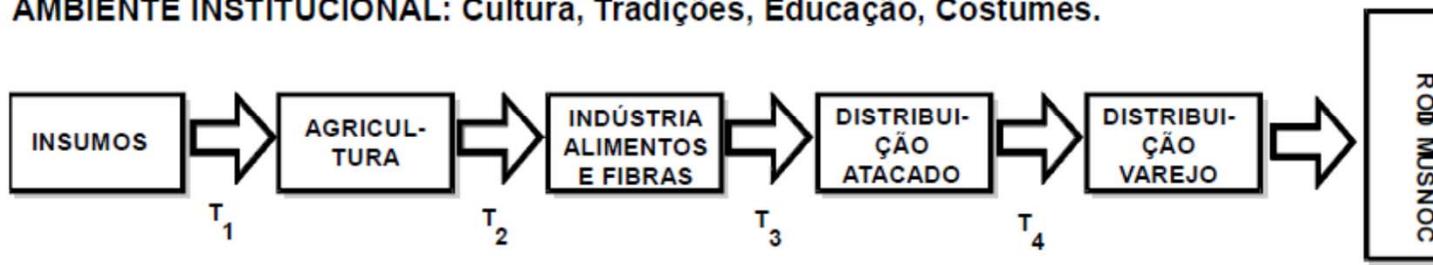
Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese

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.

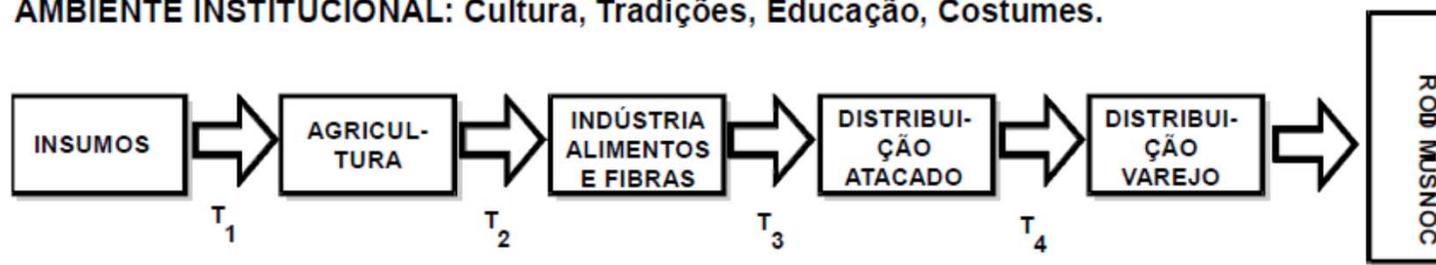
Adaptado de: ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese

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, Firmas.

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 mercados¹**

Decio Zylbersztajn²

Texto para discussão:

Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados¹

Decio Zylbersztajn²

Ambiente Institucional: aparato legal, tradições, costumes



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

Fonte: O Autor

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

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.

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)

Armazenamento



Medicilândia - Pará



Ilhéus - Bahia



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



Cooperativas

Intermediários

- Pequenos
- Médios
- Grandes



Indústrias Processadoras
(*amêndoas*)



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.

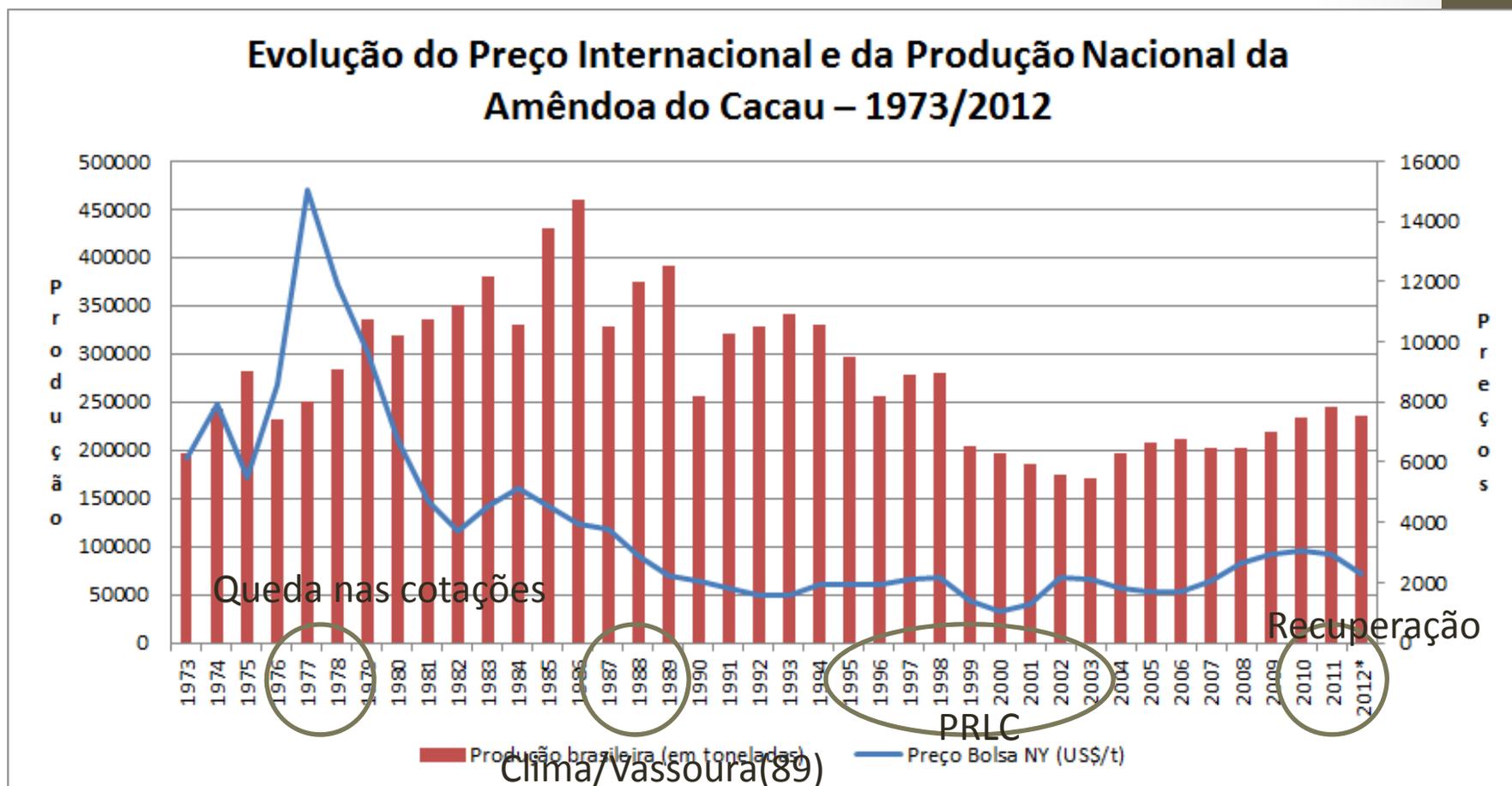
Demais Influenciadores da Cadeia & Análise do ambiente

- 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 destes 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 Estrutura de Mercado do Cacau

Oferta, demanda e estrutura de mercado

Evolução do Preço Internacional (US\$/t) e da Produção Nacional da Amêndoa do Cacau (t) – 1973/2012

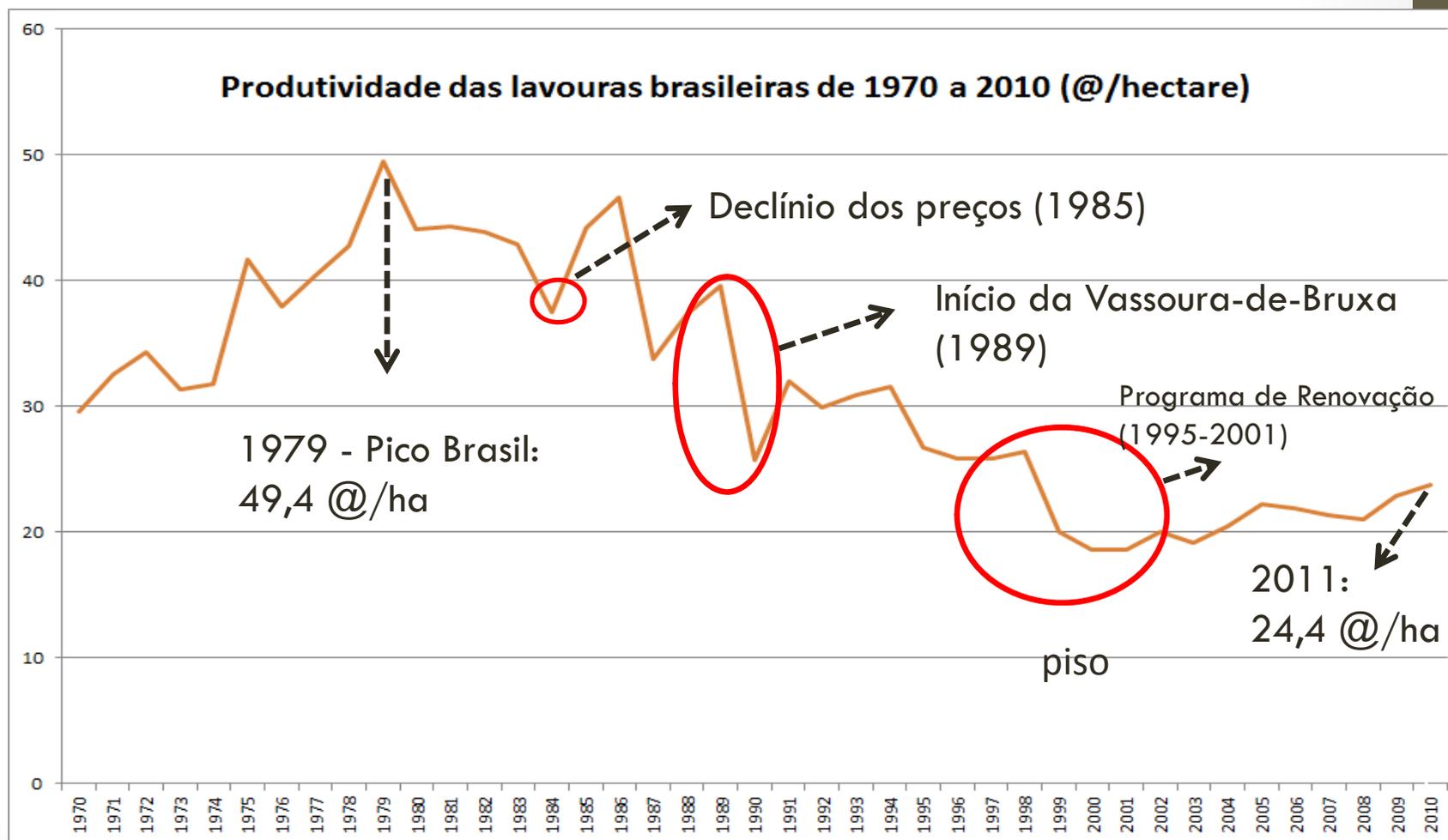


2012*: preços parciais (de janeiro a 07/agosto); Preços deflacionados em US\$/t a valores do CPI de dez/11.

Fonte: FAO (produção 1973-2010); IBGE (estimativas de produção 2011 e 2012); Reuters (preços)

Evolução da produtividade no Brasil (@/ha)

I. INTRODUÇÃO



Fonte: elaborado a partir de dados da FAO

Evolução do Faturamento da Cadeia do Cacau (2005-2011) – R\$ mil

III. INDICADORES MACRO DO COMPLEXO AGROINDUSTRIAL DO CACAU

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Produção de Cacau	689.435,00	692.603,00	709.514,00	822.139,00	1.079.631,00	1.229.880,00
Indústria Processadora de Amêndoas de Cacau	1.186.377,00	1.222.641,00	1.011.543,00	1.272.196,00	1.342.377,00	1.525.496,00
Indústria de Derivados de Chocolate	5.503.212,00	5.976.059,00	6.792.198,00	7.788.661,00	8.948.957,00	9.717.850,00

Fonte: IBGE.

Os dados de 2011 da indústria processadora e de chocolates ainda não estão disponível no IBGE.

Estrutura do Complexo Agroindustrial do Cacau

Números de produtores, fábricas e indústrias

Análise da estrutura do complexo agroindustrial do cacau:

Produção de Cacau

46.638 produtores
(Pará e Bahia)
Fonte: Ceplac (2011)

Indústria Processadora de Amêndoas de Cacau

Cinco (principais) processadoras:
quatro estão instaladas na Bahia e uma em São Paulo;

Processadoras:
Cargill,
Delfi Cacau,
Barry Callebaut,
ADM Joanes,
Indeca

Indústria de Derivados de Chocolate

35 principais empresas no setor de chocolate
(*Associados Abicab)

Principais chocolateiras: Nestlé, Kraft, Garoto, Hersheys, Mars, Arcor, Cacau show, Copenhagen.. Além das não associadas como PepsiCo e Cargill.

EMPREGOS GERADOS

Produção de Cacau

285.864 PESSOAS OCUPADAS*
(2006)

*Pessoas efetivamente ocupadas no ano de referência (empregos diretos), incluindo pessoas assalariadas com e sem vínculo empregatício, bem como proprietários e sócios com atividade na unidade.

Fonte: Censo (2006)/IBGE

**Indústria
Processadora de
Amêndoas de Cacau**

**Indústria de
Derivados de
Chocolate**

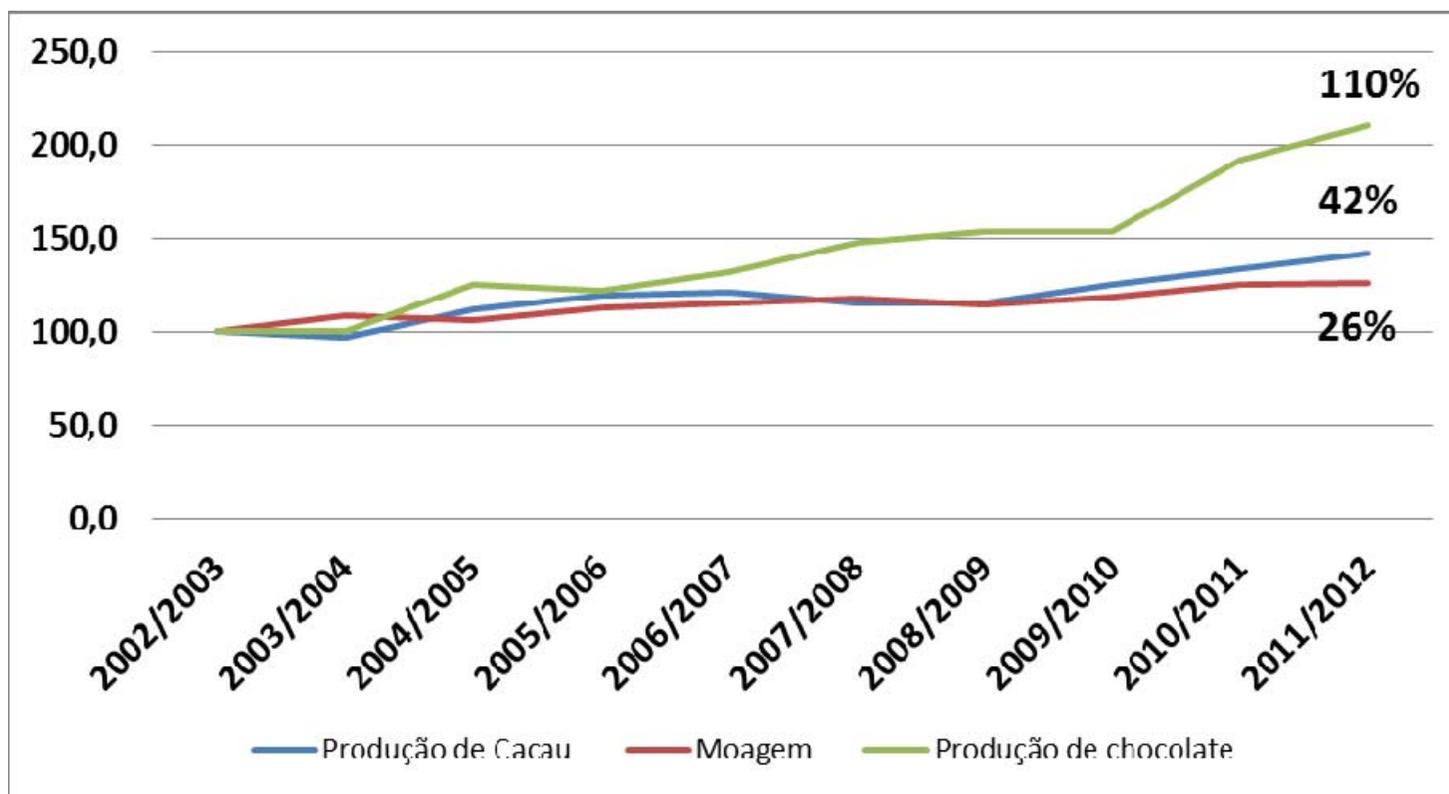
Fabricação de produtos derivados do
cacau, de chocolates e confeitos

38.068 EMPREGOS FORMAIS E DIRETOS
(2011)

Fonte: RAIS - MTE

Complexo Agroindustrial do Cacau

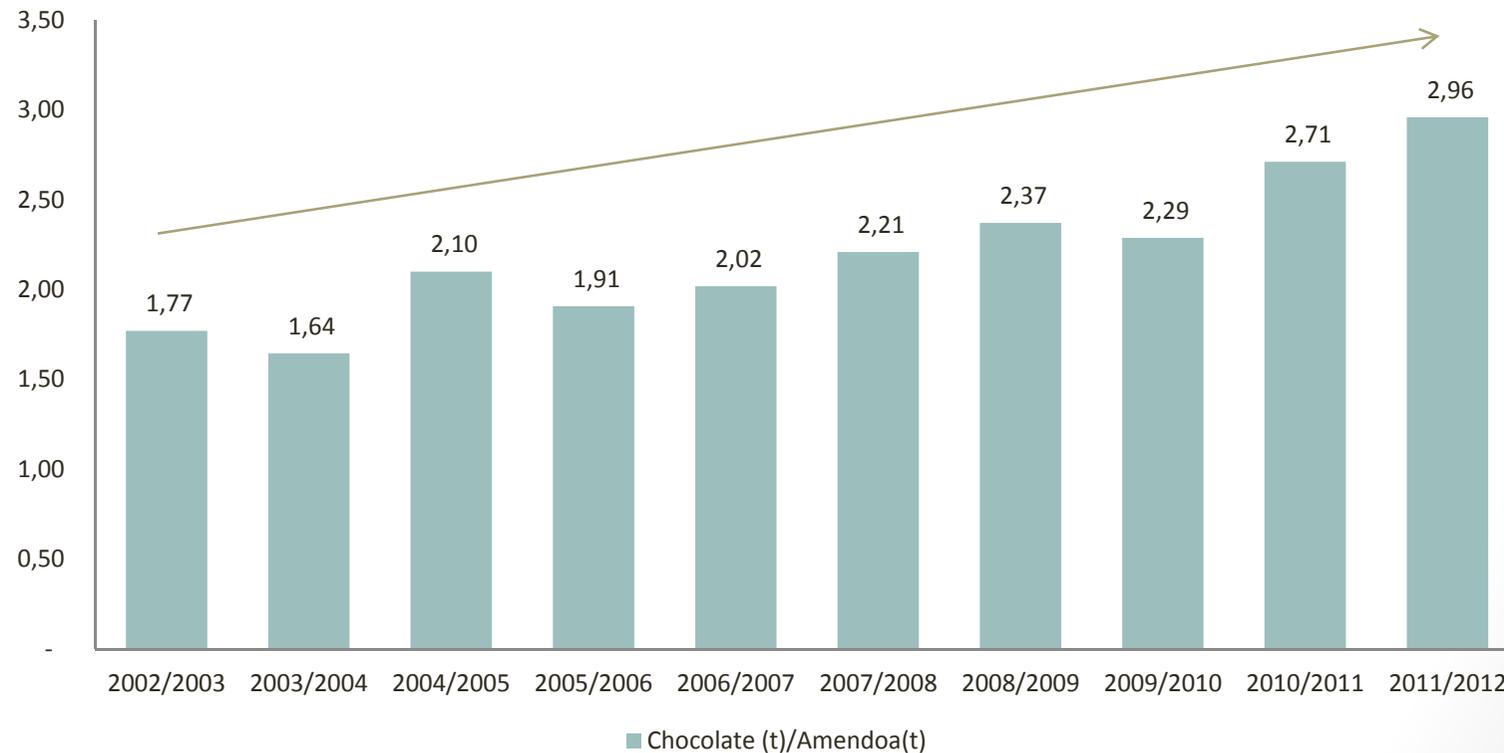
Evolução do crescimento (produção física em toneladas) da produção (índice 100 = 2002/03)



Fonte: Produção (IBGE); Moagem (ICCO); Produção de Chocolate (ABICAB)

Complexo Agroindustrial do Cacau

A cada 1 tonelada de amêndoa no País, produzimos de chocolate (t):

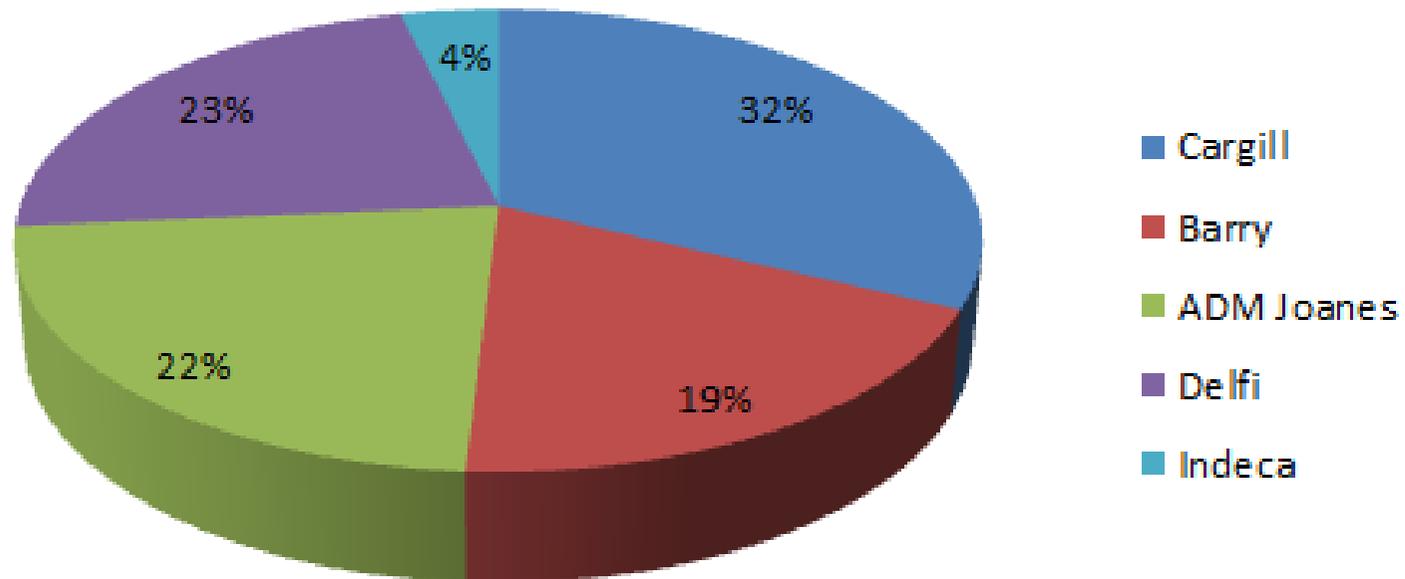


Fonte: Moagem (ICCO); Produção de Chocolate (ABICAB)

Estrutura atual – *Market share* das processadoras (capacidade de processamento (%))

2011: CR4: 96%

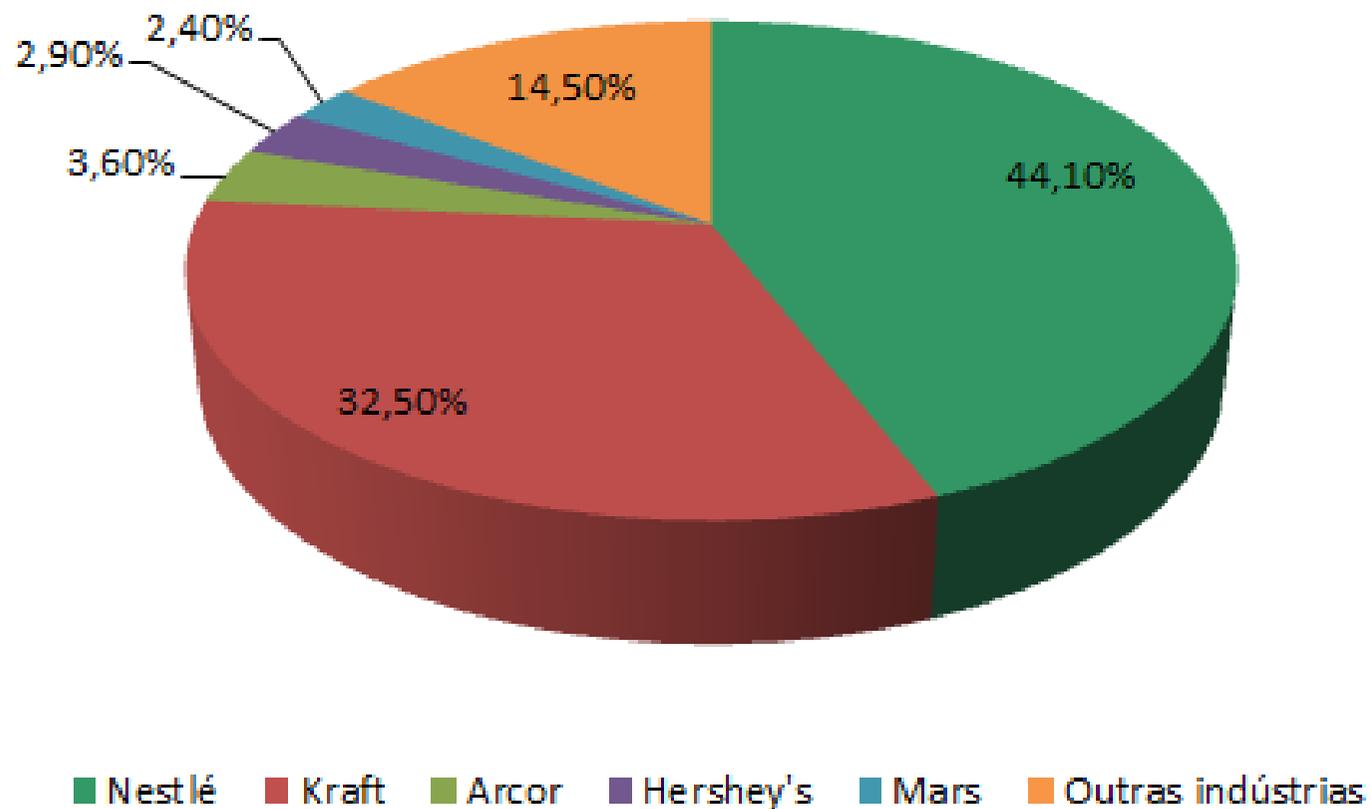
2012: CR3: 96%



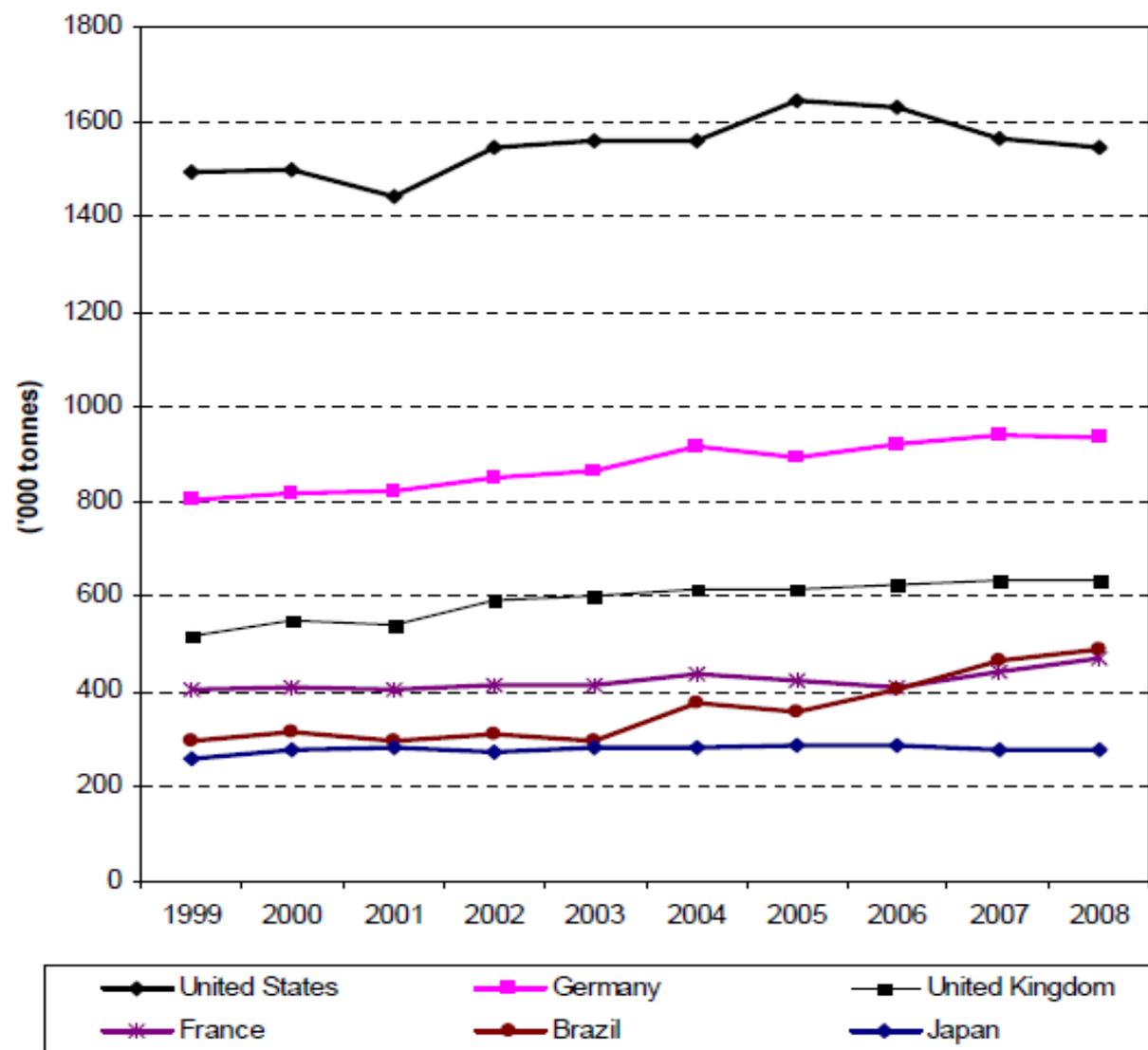
Delfi+Barry = 42%

{ 149 }

Market share das indústrias de chocolate no Brasil (%)



Consumo de chocolate em alguns países – 1999 a 2008 (Brasil: 4 maior consumidor)



Comparativo BR x Outros países

Legislação para Chocolate

Brasil	Europa	Estados Unidos
<p>Produto obtido a partir da mistura de derivados de cacau, cacau em pó e/ou manteiga de cacau, com outros ingredientes, contendo, no mínimo, 25 % (g/100 g) de sólidos totais de cacau. O produto pode apresentar recheio, cobertura, formato e consistência variados.</p>	<p>Deve conter no mínimo 35% de sólidos de cacau, incluindo não menos que 18% de manteiga de cacau e 14% de produtos não gordurosos de cacau.</p>	<p>Preparado a partir de uma mistura de liquor de cacau com açúcar, podendo conter outros ingredientes especificados (como castanha); deve conter, no mínimo: 15% de liquor, 12% de matéria seca de leite.</p>

Fonte: BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Ministério da Saúde. RESOLUÇÃO DE DIRETORIA COLEGIADA - RDC Nº 264, DE 22 DE SETEMBRO DE 2005

Fonte: FSA Guidance on the Cocoa and Chocolate Products Regulations, Revised June 2009

Fonte: Code of Federal Regulations. U.S. Food & Drug Administration. Title 21, Volume 2. Revised as of April 1, 2012.

BAHIA & PARÁ: BALANÇO AMBIENTAL

- ❑ **Nos dois estados, a convivência da cacauicultura com a fauna e flora nativas é harmoniosa**, não representa preocupação do ponto de vista da sustentabilidade ambiental, apesar de serem verificados aspectos que precisam ser melhorados (uso de fertilizantes com recomendação técnica e recolhimento de embalagens de defensivos);
- ❑ **Na Bahia, a cabruca pode ser considerada um grande exemplo de interação de atividade agrícola com o meio ambiente, porém, seus resultados econômicos, baseados somente na venda das amêndoas (baixa produtividade), não tem proporcionado sustentabilidade econômica ao sistema; há oportunidades de produtores da cabruca pleitearem, coletivamente, recebimento por serviços ambientais;**
- ❑ No balanço, em ambos os estados, o cacau é uma cultura de baixo impacto ambiental, com potencial para geração (“venda”) de **serviços ambientais** e recebimento por **compensação florestal** (atrelada ao Código Florestal).

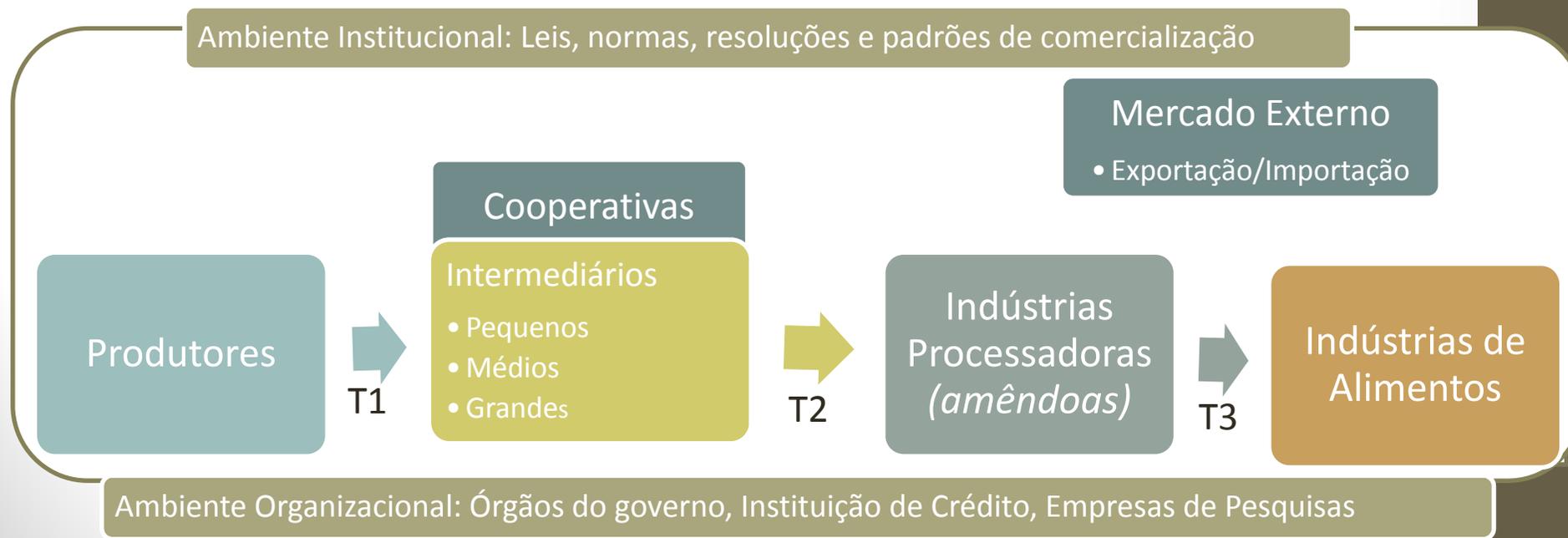
Avaliação da Estrutura de Mercado do Cacau

Oferta, demanda e estrutura de mercado

Complexo agroindustrial do cacau

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

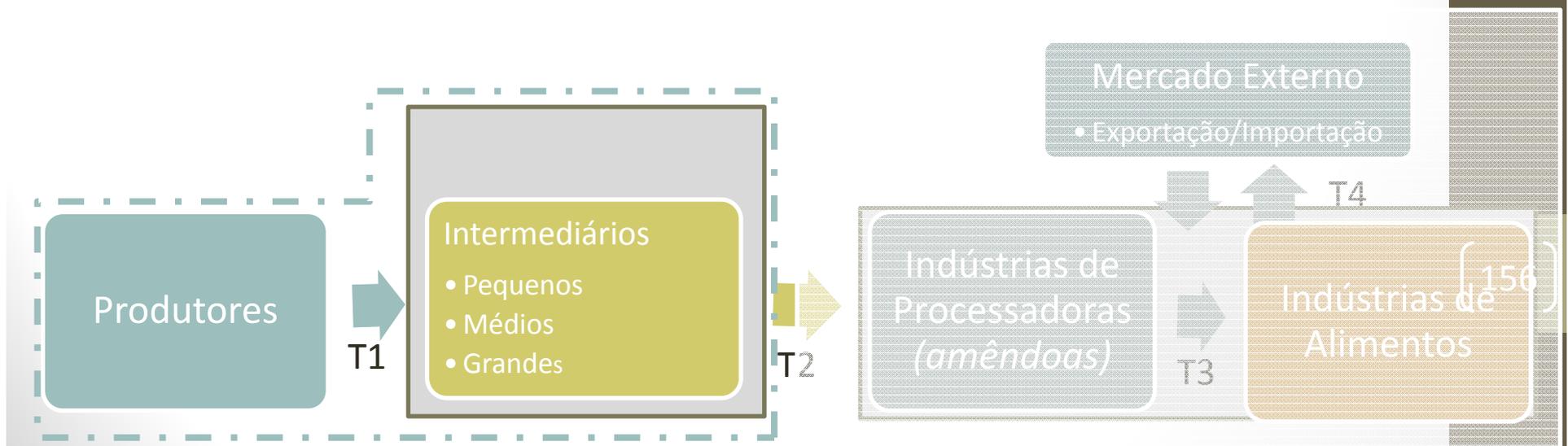
- O complexo agroindustrial do cacau pode ser simplificado para avaliação das relações entre elos de interesse, sendo identificadas quatro principais transações:
 - T1: relação entre produtores e compradores diretos (cooperativas ou intermediários)
 - T2: relação entre intermediários/cooperativas e indústrias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



Relação T1: Produtor - Intermediário

Estrutura de governança predominante: mercado

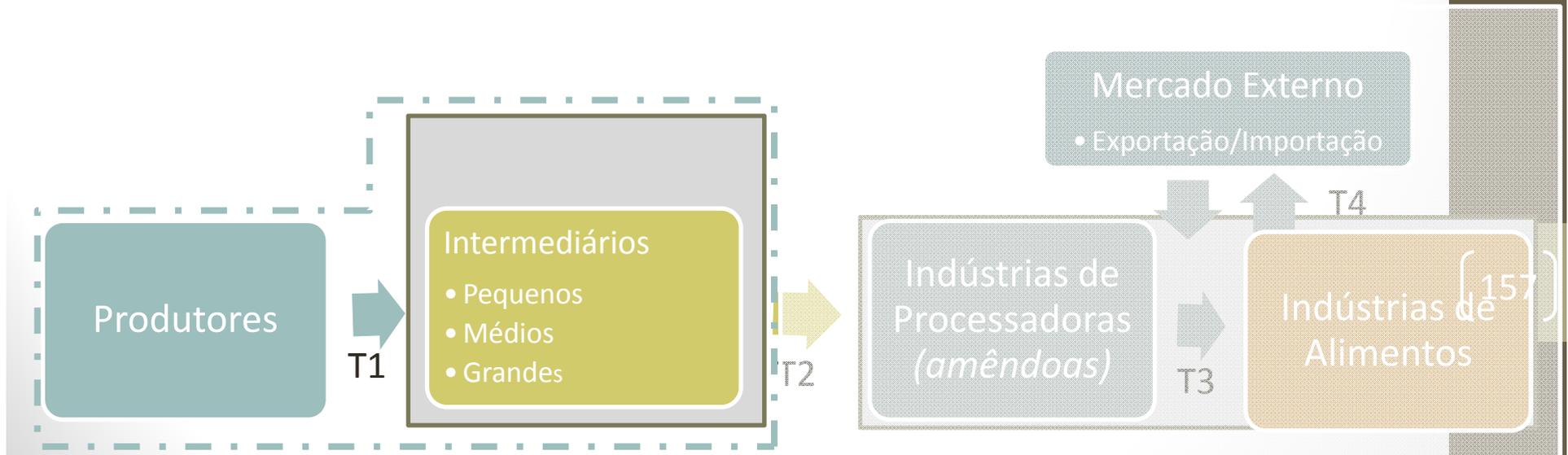
- **Descrição:** No geral, a especificidade dos ativos é média.
- *O transporte fica a cargo dos intermediários que levam até as processadoras (na Bahia) ou nas unidades receptoras (no Pará). Em termos de qualidade, a exigência é mínima (umidade da amêndoa e sem cheiro de fumaça). Quanto ao armazenamento, 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

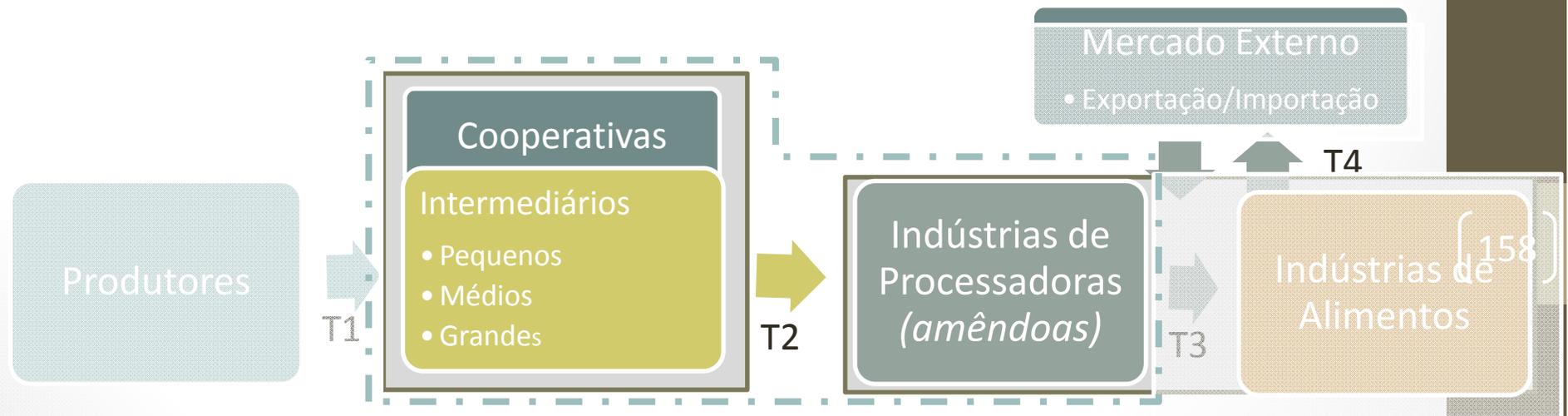
- **Descrição: No geral, a especificidade dos ativos é média.**
- *Como é uma relação frequente, há uma dependência bilateral entre o produtor e o intermediário, que é bastante harmoniosa.*
- *A maior especificidade é de ciclo, por ser uma cultura perene.*
- *O baixo financiamento para o produtor é maior 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

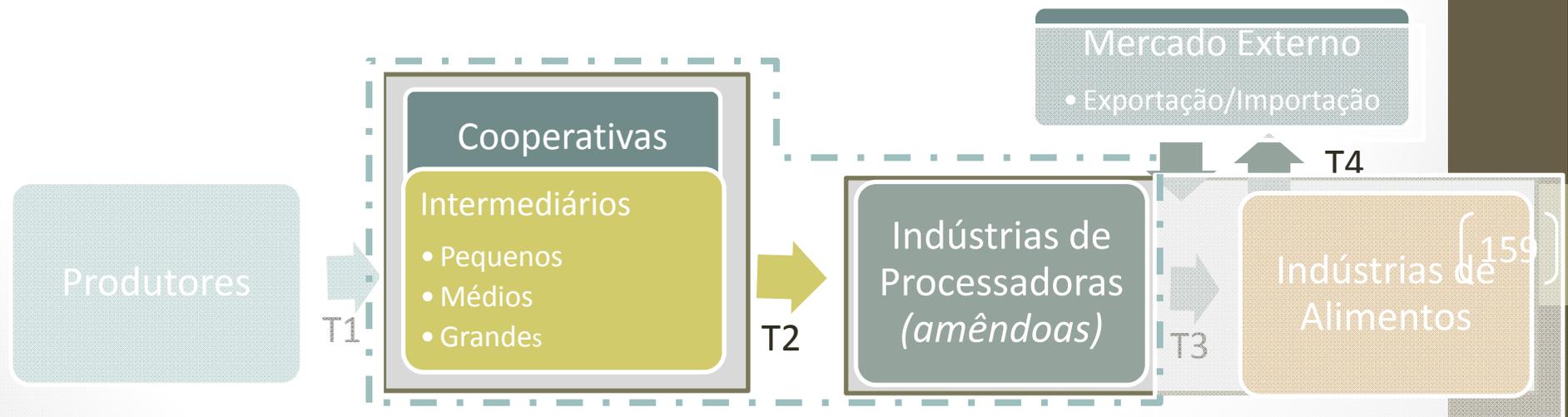
- **Descrição: No geral, a especificidade dos ativos é média.**
- Os intermediários de médio e grande porte são os responsáveis pela comercialização direta com as indústrias processadoras. Na Bahia, há uma redução do número de pequenos e médios intermediários. É pouco expressiva a participação de cooperativas. 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

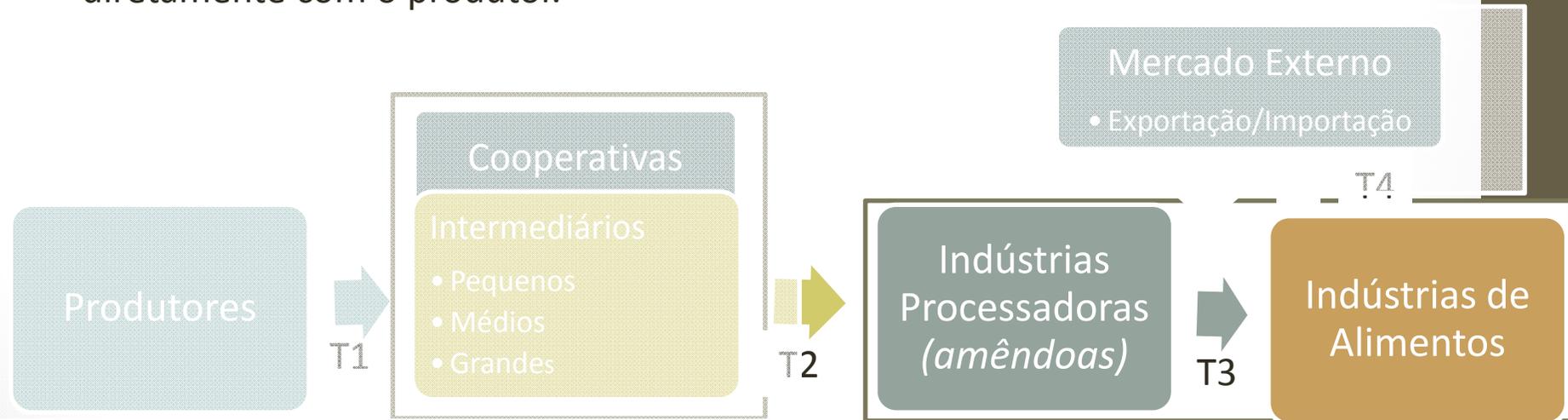
- **Descrição: No geral, a especificidade dos ativos é baixa/média.**
- A indústria praticamente não tem nenhum contato com os produtores pequenos e médios. Uma estrutura de compra própria, que permitiria uma maior proximidade com o produtor, não existe mais. O argumento é que é um custo muito alto, 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).

Texto para discussão:

Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados¹

Decio Zylbersztajn²

GRUPO 1:

- A Natureza da Firma: As contribuições de Coase & Instituições D. North

GRUPO 2:

- Economia dos Custos de Transação (ECT)

GRUPO 3:

- Risco Moral, Teoria do Agente/Principal e monitoramento

GRUPO 4:

- Especificidade dos ativos

GRUPO 5:

- Direito de Propriedade

Texto para discussão:

Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados¹

Decio Zylbersztajn²

Ambiente Institucional: aparato legal, tradições, costumes



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

Fonte: O Autor

PRINCIPAIS PONTOS DE DEBATE:

1. Importância da teoria neoclássica da firma.
2. Limitações da teoria neoclássica da firma para o estudo das organizações.
3. Qual é a contribuição de Ronald Coase?
4. Porque as commodities podem ser consideradas/avaliadas como um mercado próximo ao perfeito?
5. Avaliar a tabela 2 (EUA) 3 (BRASIL) quais são as conclusões das estruturas de governança de ambos?
6. Como podemos avaliar as organizações através da análise contratual? Quais as contribuições da NEI/Economia das Organizações para o estudo do agronegócio?

Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados¹

Decio Zylbersztajn²

uso atual da função de produção (os preceitos neoclássicos)

Embora os estudos da firma como função de produção tenham caído em desuso, as aplicações empíricas da teoria da produção ao estudo da economia agrícola foram, e ainda são, direcionadas ao estudo do funcionamento dos mercados e suas derivações. Políticas de preço, impactos de distorções do funcionamento livre do mercado são a tônica da tradicional teoria, seja sob a ótica da firma, ou sob a ótica da demanda, que permite, a partir dos pressupostos dos mercados perfeitos, estudar os impactos de políticas públicas e intervenções de diferentes naturezas. Os anos de pós-guerra foram caracterizados pela revisão do papel do Estado

RER, Rio de Janeiro, vol. 43, nº 03, p. 385-420, julho/set 2005 – Impressa em setembro 2005

1. Importância da teoria neoclássica da firma.

O foco da análise ficava entre o intervencionismo, nas suas diversas formas, ou o livre papel dos mercados. Os debates foram profícuos e, no âmbito da Economia Agrícola permitiram relevantes contribuições, como de Rui Miller Paiva no Brasil e Hans Binswanger (1974) nos Estados Unidos, no estudo do papel indutor dos preços na mudança tecnológica, e de Pastore (1969) no estudo resposta da oferta aos estímulos de preços, em contraste com a proposta de alteração estrutural agrário-reformista.

Foi um bom momento da Economia Agrícola no Brasil, pois o debate das idéias era a tônica central. Em meio a este profícuo ambiente acadêmico, não se notava um tema ausente no debate que se travava e nas pesquisas sobre a firma, que marcaram a Economia Agrícola. A firma do mundo real não se assemelhava em nada à firma da teoria neoclássica. Se quiséssemos discutir estratégias, estruturas internas das organizações ou mesmo relações inter-organizacionais as ferramentas da teoria da firma mostravam-se impróprias. Como afirma Harold Demsetz (1995), a teoria da firma foi desenhada e se presta ao estudo da sua existência e do funcionamento dos mercados e não do funcionamento intrínseco das organizações do mundo real. O papel dos preços é oferecer informações e não de coordenar a produção. Neste sentido a teoria neoclássica da firma é adequada ao seu propósito, que não é o de estudar as organizações.

Adicionalmente, a teoria da firma focaliza apenas a produção com o propósito de maximização de lucros, deixando à margem o estudo de outras formas de organização, como as organizações sem fins lucrativos, as firmas políticas e as associações e entidades de representação⁴. Talvez o distancia-

A teoria da firma estuda o funcionamento de mercado, mas não permite estudar estratégica e as relações inter-organizacionais. A teoria clássica da firma não estuda as organizações.

⁴ Gary Becker deu relevante contribuição ao estudo da organização da produção doméstica, e

Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados¹

Decio Zylbersztajn²

Decorre uma pergunta. Se a teoria neoclássica da firma não foi desenhada para estudar a firma do mundo real e nem o seu funcionamento interno, quais as teorias que se prestam para tal análise? Quais as teorias que nos permitem estudar, formular e testar hipóteses a respeito das decisões sobre formas alternativas de organizar a produção? Como discernir entre a escolha eficiente de uma cooperativa ou uma empresa de propriedade individual. Como avaliar se a produção deve ser organizada na forma de uma rede de firmas independentes, ou se a firma deve fazer todas, ou algumas, das etapas de produção? Em suma, como, além de justificar a existência da firma, poderia a teoria, que leva o seu nome, evoluir para a compreensão do seu funcionamento intrínseco?⁶

das firmas contratuais. Reconheceu que os mercados não funcionavam a custo zero, tampouco a organização interna da firma era desprovida de custos. A sua preocupação foi, continuamente, de chamar a atenção dos economistas para os fenômenos do mundo real e para o rico laboratório vivo do mundo das organizações, que estavam à espera de estudo cuidadoso⁷. Quais as razões explicativas para tanta variabilidade nas formas das organizações?

Suas indagações, e a teoria que dela evoluiu, abriram caminho para a análise da organização interna das firmas e das relações entre elas, seja no suprimento de matérias primas ou na distribuição dos seus produtos. O ponto de partida é simples: existem custos associados ao funcionamento dos mercados que podem exceder os custos da organização interna. Assim, a firma apresentada por Coase tem natureza contratual, e aparece como uma resposta eficiente dos agentes econômicos para coordenar a produção.

Contribuição de Coase

Coase apontou a existência de custos para realizar as transações, o que não elimina a possibilidade da sua condução via mercado; portanto, o sistema de preços continua sendo relevante, podendo funcionar como mecanismo alocador eficiente de recursos em casos particulares. Entretanto, Coase nos revela que, basta um olhar ao nosso redor para percebermos que o mecanismo de mercado é exceção e o mecanismo contratual a regra, como mecanismo para alocação dos recursos na sociedade.

Em seu discurso ao receber o Prêmio Nobel, Coase criticou a visão

Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados¹

Decio Zylbersztajn²

Qual é a contribuição de Ronald Coase?

CONTRIBUIÇÃO DE COASE

A partir da visão da firma como um “nexo de contratos” abriu-se a possibilidade do estudo das organizações como “arranjos institucionais” que regem as transações, seja por meio de contratos formais ou de acordos informais, os primeiros amparados pela lei, o segundo amparado por salvaguardas reputacionais e outros mecanismos sociais. As instituições foram re-introduzidas na teoria microeconômica,⁸ e passou-se a considerar a firma como umnexo de contratos cuja estrutura – forma de governança – varia de modo previsível de acordo com variáveis passíveis de análise, pautadas pelas regras institucionais. Emergiu uma família de teorias que permitiam a elaboração de hipóteses e aplicações aos problemas empíricos do mundo real. O leiloeiro Walrasiano entrara em agonia.

Porque as commodities podem ser consideradas/avaliadas como um mercado próximo ao perfeito?

Mercado Perfeito x Commodities

O exemplo mais utilizado do funcionamento dos mercados competitivos nos cursos de micro-economia é o dos mercados agrícolas. O que se costuma ressaltar são as características dos mercados competitivos como: os produtos são homogêneos, existe um grande número de compradores e de ofertantes, a informação é perfeita e, portanto, o sistema de preços deve dar conta de alocar os recursos de modo adequado. Os produtos *commodities* são os exemplos mais próximos que se pode dar de um mercado competitivo; portanto, a teoria sugere que não se deve encontrar outros mecanismos de coordenação que não o sistema de preços. Entretanto a realidade observada nos convida a questionar tal princípio. Na agricultura abundam os exemplos de contratos envolvendo agricultores e ofertantes de insumos, canais de distribuição, bem como de coordenação horizontal.

Tabela 2 - EUA

Tabela 2. Evolução percentual da produção sob contratos em commodities, por ano, na agricultura Norte Americana.

Produto	1991-93	1994-95	1996-97	1998-00	2001
Açúcar	91.1	83.7	75.1	89.0	95.5
Arroz	19.7	25.2	25.8	30.5	38.5
Algodão	30.4	44.5	33.8	42.9	51.7
Frutas	na	64.2	56.8	65.4	59.0
Gado	na	19.0	17.0	24.3	20.9
Suíños	na	31.1	34.2	55.1	60.6
Aves	88.7	84.6	84.0	88.8	88.1

Fonte: MacDonald, et. al,2004

EUA: Gado -> Arroz -> Algodão -> Fruta -> Suiínos ->
Aves -> Açúcar < (% de contratos) >

Tabelas 3 - Brasil

Tabela 3. Mercados e Contratos: Evidências na Agricultura

Autor	Produto	Governança Observada		
		Mercado	Contratos	Hierarquia
Leme (2004)	soja	X	X	
Zylbersztajn e Miele (2005)	vinho		X	X
Zylbersztajn e Nadalini (2003)	tomate		X	
Zylbersztajn et al (2005)	Soja	X	X	
	Terra		X	X
	Crédito			X
Zylbersztajn e P. Machado (2003)	Carne	X	X	X
Zylbersztajn e Nogueira (2002)	Frango	X	X	
Mizumoto e Zylbersztajn (2005)	ovo	X	X	

BRASIL: SOJA-> Carne/Frango/Ovo -> Tomate -> Vinho /Terra
< (% de contratos) >

Tabelas 2 e 3

EUA: Gado -> Arroz -> Algodão -> Fruta -> Suínos -> Aves ->
Açúcar
< (% de contratos) >

BRASIL: SOJA-> Carne/Frango/Ovo -> Tomate -> Vinho /Terra
< (% de contratos) >

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.

A abordagem teve foco agregado, em um primeiro momento, tendo utilidade para a definição de políticas públicas relacionadas aos SAGs. A análise setorial, típica da Organização Industrial, abria espaço e se compunha com a análise de coordenação inter-setorial.¹⁹

Figura 3. Modelo de SAG – Sistema Agroindustrial

Ambiente Institucional: aparato legal, tradições, costumes



Fonte: O Autor

Contribuições NEI para o Agronegócio

- **Abordagem dos contratos:** transação unidade analítica;
- **Abordagem do sistema agroindustrial:**

A abordagem dos sistemas mostrou ser relevante como uma primeira aproximação, mas não se preocupava com a possibilidade de testes empíricos e nem propunha uma teoria mais abrangente de coordenação vertical. A análise predominante era inter-setorial, não focalizando as firmas ou as formas alternativas de organização da produção.

Abordagem de Custos de Transação e Instituições:

Figura 3. Modelo de SAG – Sistema Agroindustrial

Ambiente Institucional: aparato legal, tradições, costumes



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

diversas vertentes analíticas úteis para a teoria da firma revisitada. Na forma de uma chave classificatória, a primeira dicotomia se dá entre as vertentes do monopólio e da eficiência. Aí reside a crítica de Coase para a explicação tradicional da ocorrência das formas contratuais complexas com base no poder de monopólio, encontradas nas interpretações tradicionais da análise da concorrência¹⁵. A compreensão desta dicotomia é fundamental para pautar ações intervencionistas que interpretam contratos complexos como oriundos do exercício do poder de monopólio, e que podem ser interpretados pelo outro ramo, que é o da eficiência.

Página 398

CONTRIBUIÇÕES

Na teoria tradicional, monopólios e empresas de elevado poder de mercados são avaliadas como distorções de mercado. A Economia das Organizações abre outra frente, o da eficiência.

Arranjos Institucionais na Forma de Redes:

particular da ECT, cujo paradigma está centrado na temática da coordenação vertical da produção. Por outro lado a observação demonstra serem importantes os mecanismos horizontais de coordenação. Um olhar mais detalhado nos arranjos complexos observados mostra que existem complexos mecanismos de coordenação vertical em associação à coordenação horizontal, tratados na literatura de redes estratégicas²⁰. O trabalho de Lazarinni, Chaddad e Cook (2000) reflete tal vertente e mostra como formas complexas podem ser descritas sob a ótica da coordenação dos agentes produtivos. O conceito de *net-chain* foi bem recebido na literatura internacional, representando relevante contribuição dos autores. O seu potencial empírico é relevante, merecendo aprimoramento conceitual-analítico.

**Papel dos Contratos na Coordenação
Agro-Industrial: um olhar além dos mercados¹**

Decio Zylbersztajn²

Arranjos Cooperativos: A coordenação horizontal, em especial nas organizações cooperativas encontrou relevante contribuição da Universidade de Missouri-Columbia, com a atuação de Michael Cook e colaboradores. O grupo que emergiu do programa de pesquisa liderado por Cook, vem produzindo regularmente uma contribuição nesta área com base em elementos da economia das organizações. Do mesmo modo se destacam Hendrikse na Holanda e Bialoskorski no Brasil Cabe destacar que o estudo comparativo da eficiência da organização cooperativa é um campo ainda a ser aprofundado na literatura internacional e no Brasil em particular. Em quais circunstâncias a organização cooperativa é mais eficiente do que a firma com fins lucrativos? A Economia das Organizações

**Papel dos Contratos na Coordenação
Agro-Industrial: um olhar além dos mercados¹**

Decio Zylbersztajn²

Formas Híbridas: Finalmente cabe destacar a fronteira da Economia das Organizações, o avanço conceitual e empírico das chamadas organizações complexas. A literatura inicialmente chamada de “formas estranhas”, que segundo Coase, nada apresentam de estranhas, sendo exatamente as formas que os agentes produtivos encontram para implementar e coordenar a produção, dada a existência de custos de transação.

A contribuição recente do grupo ATOM, ligado à Sorbonne em Paris é relevante. Menard (2004)²¹ define as formas híbridas de organização que incluem *clusters*, redes, cadeias de suprimento, distribuição e contratos não padronizados. O autor apresenta o racional da ECT como base teórica e exemplifica com estudos empíricos desenvolvidos na área de alimentos e agricultura. O autor cita (p.160): “Two subsets have been

No Brasil o tema foi incorporado aos principais programas de pesquisa abrindo a possibilidade de relevante agenda de pesquisa em Economia Aplicada. Alguns aspectos merecem comentários:

1. A abordagem de governança é micro-analítica e sugere o estudo das relações reais da produção. Apenas preços e quantidades não são suficientes para a condução analítica.
2. As estatísticas disponíveis, quando existem, enfatizam preços e quantidades e não os detalhes dos contratos e suas dimensões quantificáveis. Assim sendo, os pesquisadores precisam buscar seus próprios dados primários. A organização de bancos de dados de contratos tais como existem no CORI e, ainda incipientemente, no PENSA e CEDEO²², representa esforço necessário para o avanço empírico. É tempo para que os sistemas tradicionais de coleta de dados em Economia Agrícola, repensem suas estruturas de coleta de dados para que lancem um olhar sobre os contratos.
3. As metodologias utilizadas na pesquisa de ECT são as mesmas que são utilizadas na pesquisa econômica clássica. Métodos quantitativos são aplicáveis, necessários e muito relevantes, com atesta Sykuta (2005). Estudos de caso geralmente representam um bom enfoque para a primeira aproximação com a realidade, mas em geral não bastam, convidando o pesquisador a maior aprofundamento. Como qualquer outra metodologia, a de estudos de caso pode ser bem ou mal utilizada. Parte dos artigos recentes utiliza uma mescla de estudo de caso seguido por teste quantitativo.
4. A teoria econômica neoclássica é um referencial necessário sem o qual não se compreende a análise de governança. Qualquer disciplina de Economia das Organizações não prescinde de embasamento na teoria da firma tradicional bem como de formação em Organização Industrial. Evitá-la representa um erro. Por outro

Agenda futura de pesquisa

Uma agenda de pesquisa não pode ser dissociada de uma agenda de ensino. Em tal aspecto os cursos de Economia Aplicada podem criar disciplinas adicionais de Economia das Organizações, o que trará o aluno mais próximo do mundo das organizações reais. Os livros texto de Microeconomia, como de Kreps (2003), e mais particularmente de Estratégia, como Besanko, Dranove e Shanley (2000) e, ou de Economia das Organizações como de Ricketts (2002), Hendrikse (2003), e o clássico de Milgrom e Roberts (1992) são livros fundamentais que trazem a teoria econômica ao mundo das organizações reais, sem perder o foco na qualidade da teoria.

**Papel dos Contratos na Coordenação
Agro-Industrial: um olhar além dos mercados¹**

Decio Zylbersztajn²

PROGRAMAÇÃO EM SETEMBRO

20/set	TEORICO: Apresentação dos papers & Debate entre grupos - Grupo 1
21/set	TEORICO: Apresentação dos papers & Debate entre grupos - Grupo 2
27/set	TEORICO: Apresentação dos papers & Debate entre grupos - Grupo 3
28/set	TEORICO: Apresentação dos papers & Debate entre grupos - Grupo 4
04/10	TEORICO: Apresentação dos papers & Debate entre grupos - Grupo 5

PROGRAMAÇÃO 23 & 24/08

Programação 23 & 24/08

Os capítulos abaixo estão disponíveis no Xerox:

AS FRONTEIRAS DA FIRMA – parte II Besanko

- **Aula dia 23 & 24: Capítulo 5 Besanko (limites verticais da firma)**
 - 5 estudos de casos de Firmas/situações de empresas:
 - ESTUDO 1 – GRUPO 1: Estudo de caso da página 141
 - ESTUDO 2 – GRUPO 2: Estudo de caso da página 145
 - ESTUDO 3 – GRUPO 3 : Estudo de caso da página 149
 - ESTUDO 4 – GRUPO 4 : Estudo de caso da página 158
 - ESTUDO 5 – GRUPO 5 : Estudo de caso da página 161
- **Artigos para discussão final:**
 - **QUAL É A FRONTEIRA DA FIRMA?**
 - Revista Economist: *Keeping it under your hat* (disponível no STOA)
 - **AVALIANDO A RELAÇÃO WOLKS & PREVENT**
 - *Artigo da G1 sobre o rompimento de contrato da Wolks com a sua fornecedoras.*

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
 - Relacionamento entre matrizes e subsidiárias

Make-or-Buy Continuum

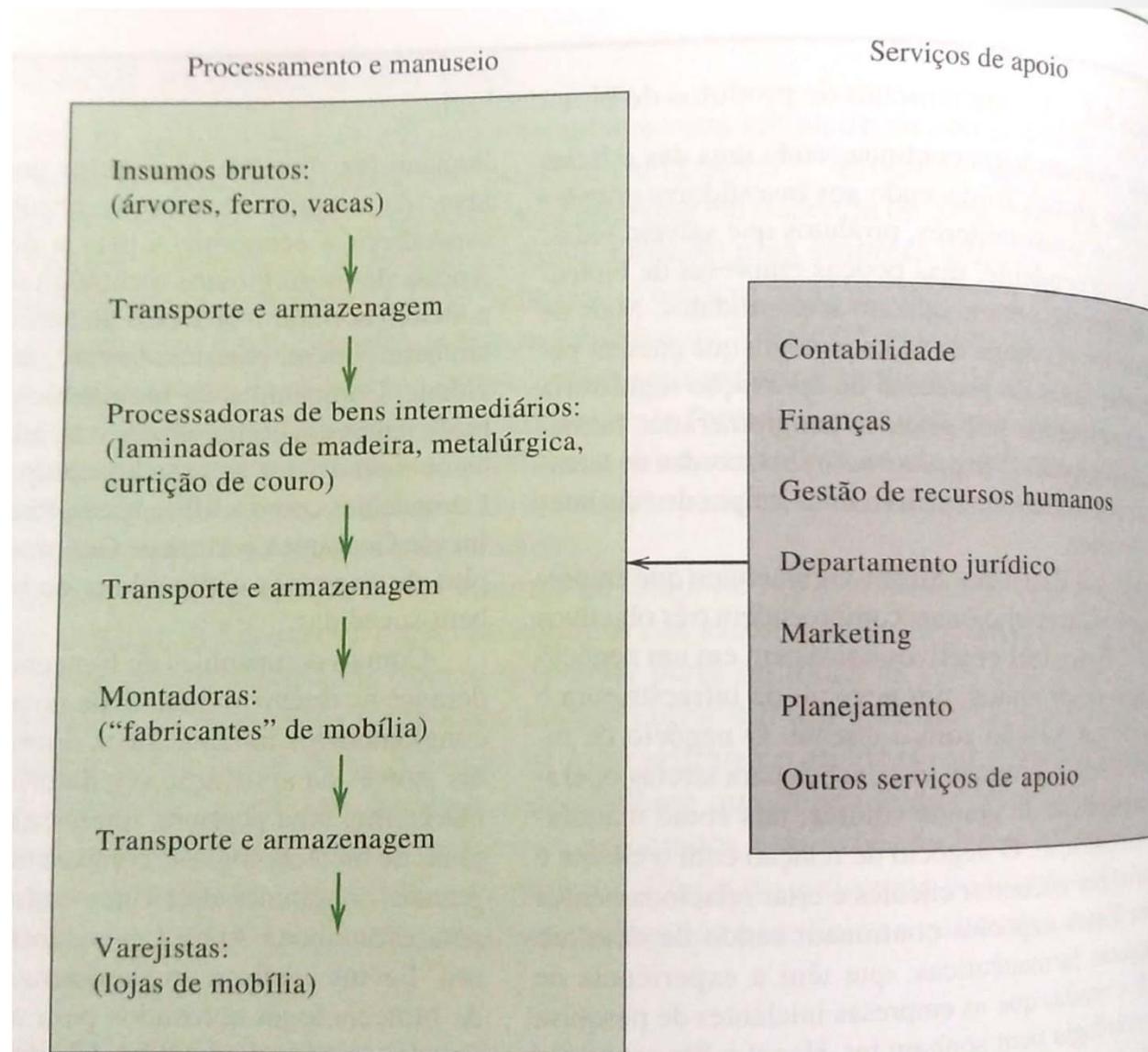
Arm's-length market transactions	Long-term contracts	Strategic alliances and joint ventures	Parent/subsidiary relationships	Perform activity internally
Less integrated		→ → →	More integrated	



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

- Firms 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?

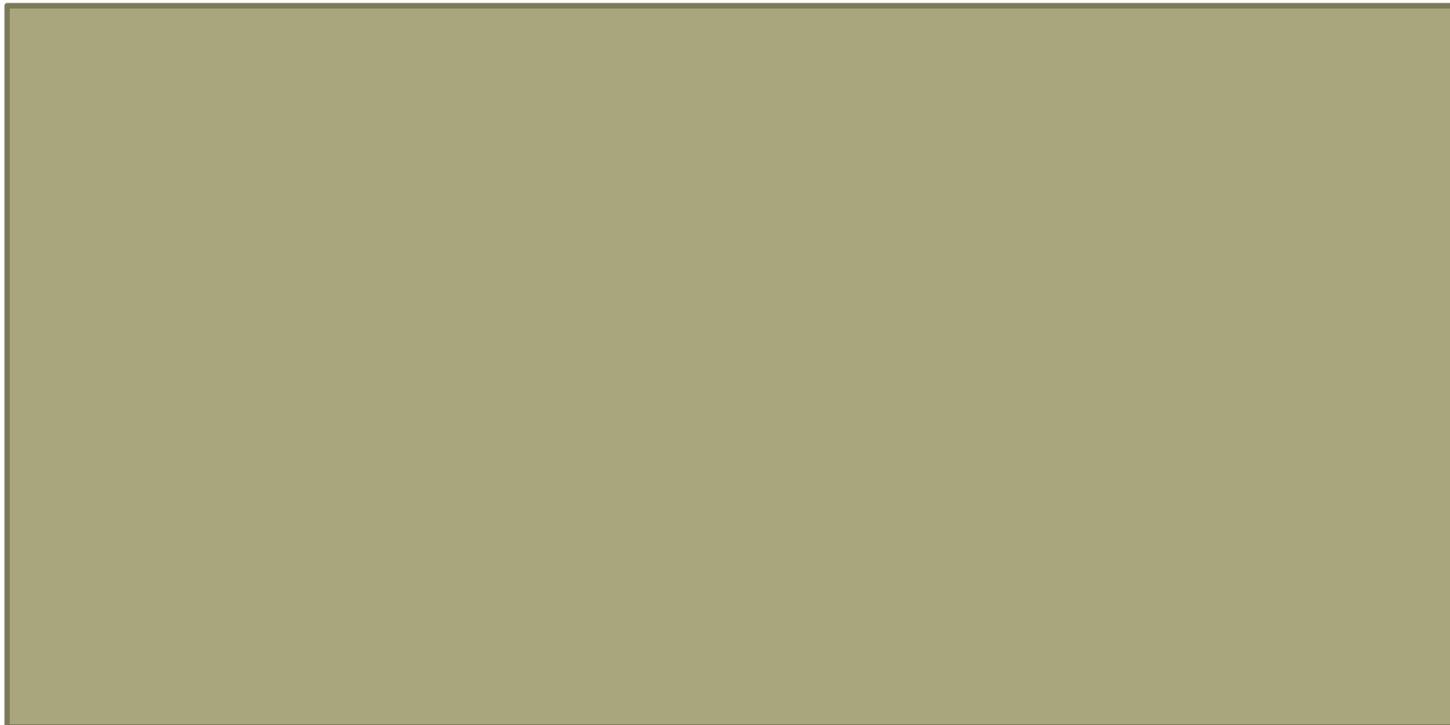


TABELA 5.1 Benefícios e custos do uso do mercado

Benefícios

- Empresas de mercado podem conseguir economias de escala que departamentos internos produzindo apenas para as suas necessidades não conseguem.
- Empresas de mercado são sujeitas à disciplina do mercado e precisam 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 uma empresa de mercado independente, em vez de executada em casa.
- Informações privadas podem vazar 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 a atividade 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 capaz de abrir novos canais de distribuição

GRUPO 1

DISCUSSÃO PÁGINA 145-146:

(Exemplo 5.2) Habilidade dos Funcionários: produzir ou comprar?

1. DO QUE TRATA O ESTUDO?
2. QUAL É A ABORDAGEM TEÓRICA?
3. O QUE É MELHOR CONTRATAR UM GRUPO DE VENDEDORES ESPECIALIZADOS EM VENDER ADOBE PARA GRANDES CORPORações OU TREINAR OS PRÓPRIOS FUNCIONÁRIOS (ACOSTUMADOS) EM LIDAR DO ARQUITETOS/DESIGNERS?

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

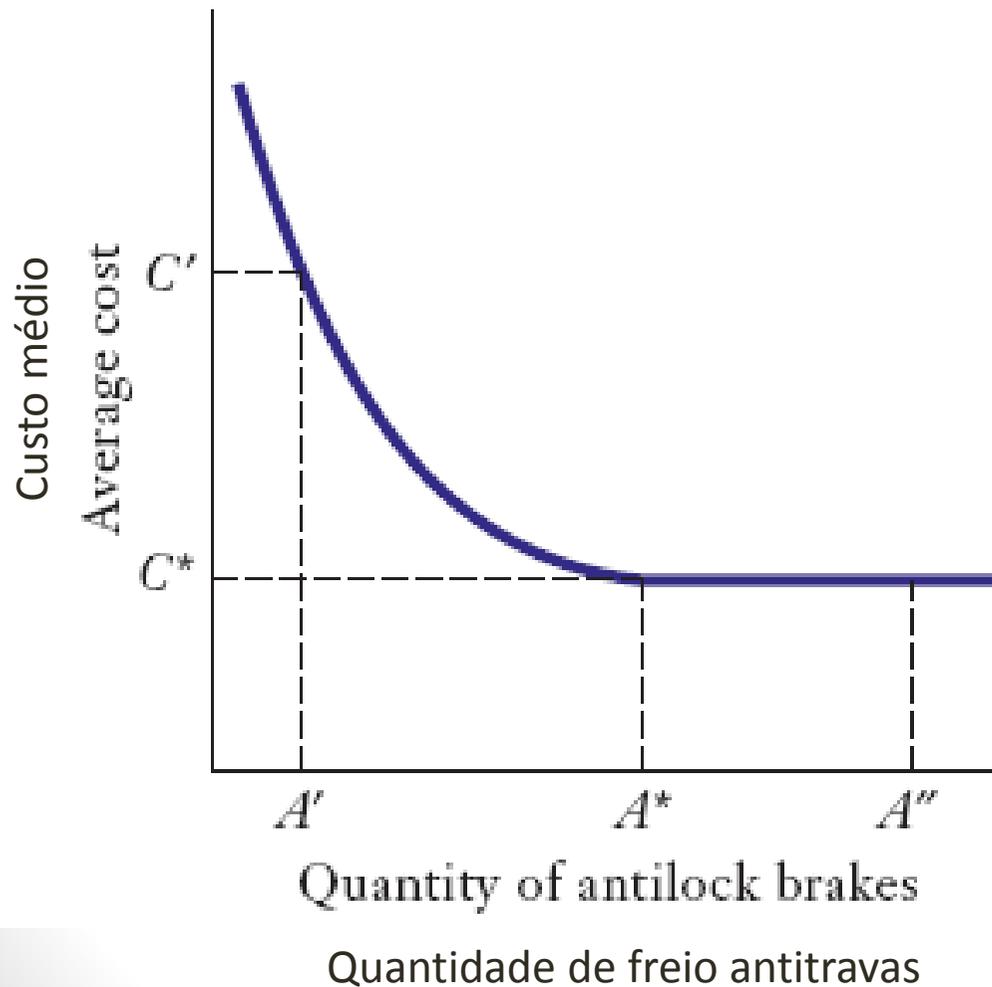
RAZÕES PARA “COMPRAR”

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 agencia 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 vai 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 problema.
 - 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 *holdup*.

- 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

Industria Automobilística - AUDI

A Economia da Estratégia

não aceitá-la. Renegando o seu contrato original, a Audi “explorou você” e transferiu parte da quase-renda que era sua para si. Para ilustrar isso concretamente, suponha que $P^* = \text{US\$}12$ por unidade, $P_m = \text{US\$}4$ por unidade, $C = \text{US\$}3$ por unidade e $I = \text{US\$}8.500.000$.

- Pelo preço de $\text{US\$}12$ /unidade esperado originalmente, sua renda é $(12 - 3) 1.000.000 - 8.500.000 = \text{US\$}500.000$ por ano.
- Sua quase-renda é $(12 - 4) 1.000.000 = \text{US\$}8.000.000$ por ano.
- Se a Audi renegocia o contrato baixando para $\text{US\$}8$ a unidade, ela aumentará seu lucro em $\text{US\$}4$ milhões por ano e terá transferido metade das suas quase-rendas para si.

Note que depois que a apropriação ocorreu, você conclui que está tendo agora um lucro de $(8 - 3) 1.000.000 - 8.500.000 = -\text{US\$}3.500.000$. Assim você perde dinheiro! Isso nos mostra que em vez de confiar na Audi, você antecipou a possibilidade de apropriação, então, para começar, não deveria ter feito o investimento na fábrica. Essa situação é especialmente problemática porque a sua renda era pequena mas a sua quase-renda era grande. Quando a Audi o explora e extrai uma porção de sua quase-renda, você termina com perdas em seu investimento. Esse exemplo mostra por que falamos sobre o problema da apropriação no contexto da integração vertical. Se você teme ser explorado, você pode estar relutante a investir em ativos específicos de relacionamento, em primeiro lugar, forçando a Audi ou a encontrar um outro fornecedor de porta-copos, ou *produzi-los ela mesma*.

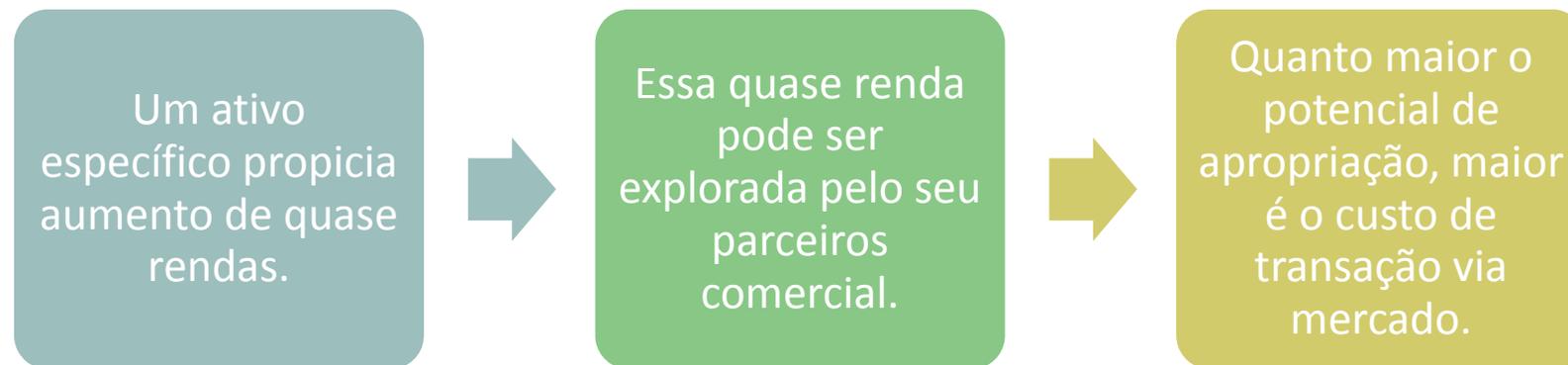
Holdup and Distrust

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.

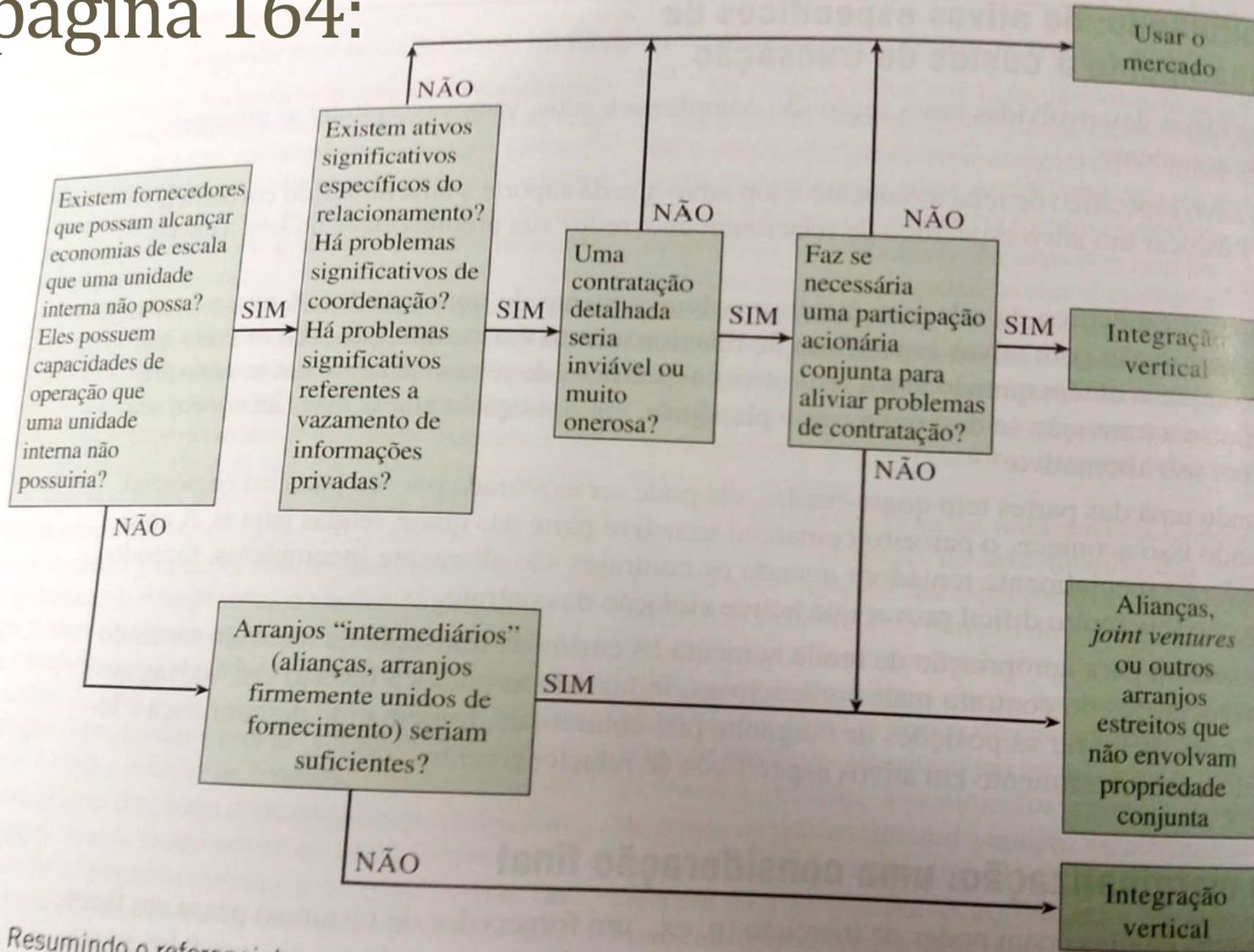
Considerações importantes



Árvore de decisão: produzir ou comprar

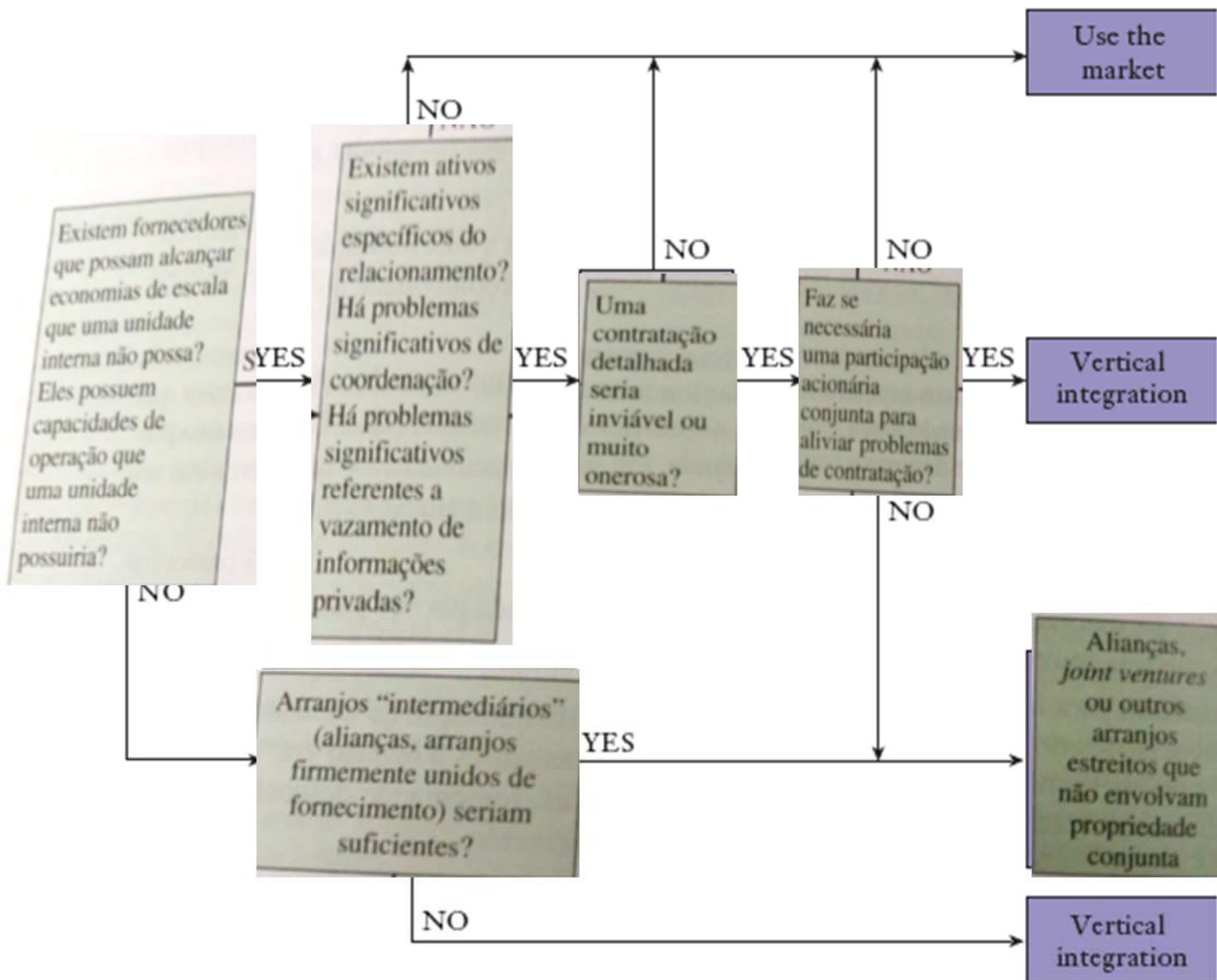
– página 164:

164 A Economia da Estratégia



JRA 5.4 Resumindo o referencial: uma árvore de decisão. Os gestores devem responder a uma série de perguntas antes de tomar decisões de "produzir ou comprar".

Árvore de decisão: produzir ou comprar – página 164:



ANÁLISE DOS EXEMPLOS – CAPÍTULO 5
(BESANKO)

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?
 - 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.

GRUPO 1

DISCUSSÃO PÁGINA 145-146:

(Exemplo 5.2) Habilidade dos Funcionários: produzir ou comprar?

1. DO QUE TRATA O ESTUDO?
2. QUAL É A ABORDAGEM TEÓRICA?
3. O QUE É MELHOR CONTRATAR UM GRUPO DE VENDEDORES ESPECIALIZADOS EM VENDER ADOBE PARA GRANDES CORPORAÇÕES OU TREINAR OS PRÓPRIOS FUNCIONÁRIOS (ACOSTUMADOS) EM LIDAR DO ARQUITETOS/DESIGNERS?
 1. PRODUZIR OU COMPRAR
 2. ECONOMIAS DE ESCALA PODE SER UM FATOR IMPORTANTE DE DECISÃO, QDO NÃO HÁ ESSE GANHO, PODE SER MELHOR FAZER DO QUE COMPRAR
 3. O TEXTO DISCUTE UM TIPO DE INVESTIMENTO DIFÍCIL DE SE APROPRIAR: CAPITAL HUMANO. HABILIDADES GERAIS X HABILIDADES ESPECÍFICAS

Exemplo 5.3 Desconexão da Sony - 149

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

A Sony fez um esforço de integrar a área de hardware com a software. A parte de hardware sempre se opôs a músicas digitais, por conta dos downloads digitais. Assim, a Sony decidiu deixar os grupos separados e a área software lançou um portal de músicas, independente da área de hardware. Enquanto essas, lançaram produtos para rivalizar o portal, mas concorrer com o IPOD da Apple. Apesar das tentativas de integração, a Sony não conseguiu emplacar nem o site digital e nem um aparelho que concorresse com o IPOD.

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?

A transformação fundamental torna a relação entre a montadora e fornecedor contenciosa e muito dependente entre as partes. Um fornecedor pode querer renegociar enquanto a montadora pode tentar abaixar o preço. O resultado é que, uma vez feito o acordo, a relação entre fornecedor e montadora se torna de desconfiança e não cooperação. Reduzindo muito a possibilidade de trabalhar juntos para ganhar eficiência e desenvolver novas tecnologias.

Página 161: A transformação fundamental de usinas elétricas

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

É uma especificidade locacional. Ele passa por uma transformação fundamental e se torna um ativo altamente específico de localização. Isso pode limitar investimentos, especialmente em países em desenvolvimento. A saída foi construir barcaças flutuantes.

DISCUSSÃO FINAL

ARTIGO ECONOMIST

- **Artigos para discussão final:**
 - **QUAL É A FRONTEIRA DA FIRMA?**
 - Revista Economist:
Keeping it under your hat
(disponível no STOA)

ARTIGO G1

- **AVALIANDO A RELAÇÃO WOLKS & PREVENT**
 - *Artigo da G1 sobre o rompimento de contrato da Wolks com a sua fornecedoras.*

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*



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

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. O mais importante é a simplicidade.
 2. A segunda razão é que as empresas que operam na fronteira tecnológica, muitas vezes encontrá-lo mais eficiente fazer coisas in house.
 3. Construir um relacionamento com os clientes.
 4. Velocidade
 5. Preocupações antigas sobre incerteza geopolítica e novas preocupações sobre o meio ambiente

REASONS TO MAKE

BESANKO:

- 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”:
 - 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)
- Cada um dos três problemas acima pode ser atribuída aos custos associados à elaboração e cumprimento dos contratos (dificuldades na contratação).

CUSTOS DE TRANSAÇÃO: MILGRON & ROBERTS: *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.*

ECONOMIST

1. O mais importante é a simplicidade. APPLE (conceito:
2. A segunda razão é que as empresas que operam na fronteira tecnológica, muitas vezes encontram mais eficiente fazer coisas *in house*. (Tesla /Boeing)
3. Construir um relacionamento com os clientes. (Netflix/Amazon)
4. Agilidade (Zara)
5. Preocupações antigas sobre incerteza geopolítica e novas preocupações sobre o meio ambiente

REASONS TO MAKE

REASONS TO MAKE (Besanko) + CUSTOS DE TRANSAÇÃO (Milgron & Roberts)

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

ECONOMIST

1. O mais importante é a simplicidade (3.A/E). APPLE
2. A segunda razão é que as empresas que operam na fronteira tecnológica, muitas vezes encontrá-lo mais eficiente fazer coisas *in house*. (1 - 3)
3. **Construir um relacionamento com os clientes. (2 + Sofisma)**
4. Agilidade (3.a)
5. Preocupações antigas sobre incerteza geopolítica e novas preocupações sobre o meio ambiente (3.C ou HOLD UP)

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 (ΔT)

- **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 (ΔT) depende da natureza dos ativos envolvidos na produção

Technical Efficiency (ΔT)

- 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 (ΔT) diminui com a maior especificidade de ativos

Eficiência da Agência (ΔA) :

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

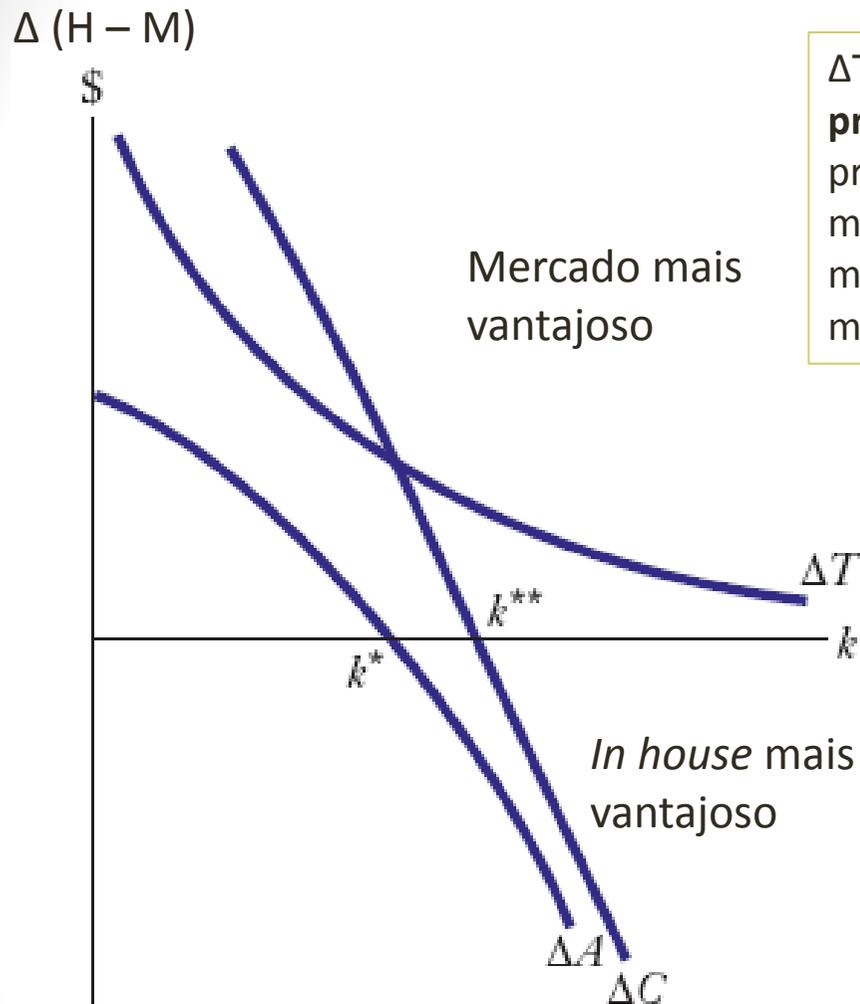
Elevado nível de especificidade

- Com altos níveis de especificidade de ativos, o diferencial da eficiência de agência (ΔA) 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 (ΔA) 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



Tradeoff between Agency Efficiency and Technical Efficiency

K = especificidade do ativo

ΔT = 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

ΔA = 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 ΔC é positivo, produção in-house production é muito mais custosa que o mercado; when ΔC é negativo, produção in-house é menos custosa o que o mercado.

Custo de Transação

VIA MERCADO

- Custos diretos de negociar os contratos
- Custos de salvaguardas contra o hold-up
- Ineficiências devido subinvestimentos de ativos específicos ou perdas de oportunidades por conta da desconfiança/ambiente de incerteza.
- Os custos associados com falhas na coordenação e sincronização quando a atividade é comprada.

IN-HOUSE:

- Custos de agência e de influência aumentam quando os incentivos de mercado são substituídos pelos incentivos internos da organização.

Efficiency Tradeoff (ΔC)

- ΔC 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

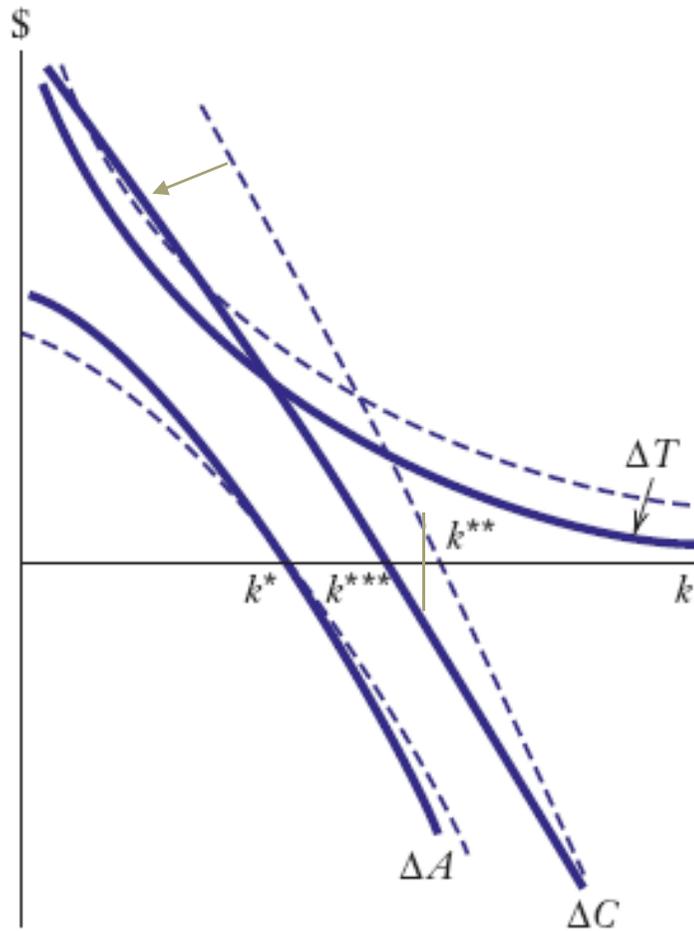
Efficiency Tradeoff (ΔC) and Scale

- 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



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

Linha tracejada = o original:

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



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 Coreia)

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.

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/>

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.

DEBATE: Integração vertical parcial no sistema agroindustrial citrícola: instrumento de barganha ou de eficiência?

Pró eficiência

1. Nicho de qualidade
2. Economias de logística (tempo de colheita)
3. Maior eficiência técnica (menor custo)
4. Questões estratégicas

Pró barganha

1. Commodity em termos de qualidade
2. Por contrato, ela pode determinar o tempo de colheita, sem necessidade de integrar
3. Falta dados para comprovação: Os custos não econômicos (custos de transação) são elevados a ponto de não compensar a tal eficiência técnica.
4. Argumento não completo, porque o contrato seria mais eficiente (p. 386)

DEBATE: Integração vertical parcial no sistema agroindustrial citrícola: instrumento de barganha ou de eficiência?

Argumenta-se aqui que a integração vertical parcial, mesmo que motivada por questões de eficiência, ainda representa um papel de barganha estratégica, o que induz a uma extensão do grau de integração vertical. Pelo argumento da eficiência, o processo de integração vertical deve interromper-se quando o ganho de se alocar uma unidade de investimento para a forma organizacional de integração vertical se igualar à perda decorrente da queda de uma unidade de investimento sob a regência do contrato bilateral. Utilizando-se do argumento formalmente tratado em um trabalho anterior (Azevedo, 1996, cap 3), esse ponto corresponde ao nível de integração vertical (V) em que a eficiência marginal de se utilizar o contrato bilateral se iguala àquela de se utilizar a integração vertical. No entanto, os benefícios que as indústrias obtêm ao integrar-se verticalmente não se restringem ao diferencial de custos (de transação e de produção) entre essa forma organizacional e o contrato bilateral. Na medida em que a integração vertical melhora o resultado de desacordo da indústria, a porção que esta se apropria no objeto de barganha será maior. Conseqüentemente, no nível de integração vertical em que as duas formas organizacionais são, na margem, igualmente eficientes, a indústria ainda tem motivos para prosseguir com o processo de integração vertical. Em suma, mesmo não implicando uma forma organizacional mais eficiente, as indústrias podem optar pela integração vertical se essa possibilitar maiores ganhos na negociação com os demais citricultores.

(pagina 386)

DEBATE: Integração vertical parcial no sistema agroindustrial citrícola: instrumento de barganha ou de eficiência?

Assim, o benefício marginal da integração vertical ainda será maior que seu custo marginal, sendo interessante à indústria ampliar o grau de integração vertical, agora por motivos estratégicos. Conseqüentemente, integração vertical parcial tem um papel de barganha, mesmo quando não há motivos de eficiência para integrar-se verticalmente. O inverso não é verdadeiro, tendo em vista que, mesmo sendo o contrato bilateral **estritamente mais eficiente** (e o efeito barganha estratégica domine o efeito eficiência), algum grau de integração vertical deve ser verificado.

Resenha:

O novo e melhor keiretsu

Leia em 18 minutos

Katsuki Aoki

SETEMBRO 2013



[\(http://hbrbr.com.br/o-novo-e-melhor-keiretsu/\)](http://hbrbr.com.br/o-novo-e-melhor-keiretsu/)

PROGRAMAÇÃO EM SETEMBRO

20/set	TEORICO: Apresentação dos papers & Debate entre grupos - Grupo 1
21/set	TEORICO: Apresentação dos papers & Debate entre grupos - Grupo 2
27/set	TEORICO: Apresentação dos papers & Debate entre grupos -Grupo 3
28/set	TEORICO: Apresentação dos papers & Debate entre grupos - Grupo 4
04/10	TEORICO: Apresentação dos papers & Debate entre grupos - Grupo 5

Grupos / tema teórico

Grupos (5)	Material principal de apresentação
Grupo1_Coase	Ronald H. Coase, "The Nature of the Firm," <i>Economica</i> (N.S.) 4: 386-405 (November 1937).
Grupo2_Economia dos Custos de Transação	<u>Oliver E. Williamson, <i>The Economic Institutions of Capitalism</i>. New York: The Free Press, 1985, chapters 1</u>
Grupo3_Agencia	<u>M C. Jensen and W Meckling, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure," <i>J of Financial Economics</i> 3: 305-360, 1976 (ou junto com o June 1983)</u>
Grupo4_LimiteVertical	<u>Benjamin Klein, Robert G. Crawford, and Armen Alchian, "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process," <i>Journal of Law and Economics</i> 21(2): 297-326 (1978).</u>
Grupo5_DireitodePropriedade	Demsetz, Harold. 1967. "Toward a Theory of Property Rights," <i>American Economic Review</i> 57(2): 347-359.Arquivo

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.

Resenha: GRANDES CONGLOMERADOS

The
Economist



CONGLOMERADOS

De Alpha a Ômega

- Explique, com base nos capítulos 6 e 7, 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?

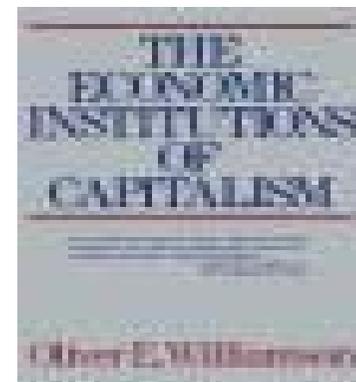
Capitulo 5: Bounded Rationality and Private Information

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)*



Grupo Prevent vira problema global da Volkswagen

Montadora retoma a produção alemã depois de interrupção do fornecedor

EXEMPLO

REDAÇÃO AB



A disputa entre a **Volkswagen** e o **Grupo Prevent**, companhia que detém o controle de uma série de empresas de autopeças, tomou proporções globais. Na segunda-feira, 21, a montadora interrompeu a produção em seis de suas 10 fábricas na Alemanha por causa de problemas no fornecimento de componentes da CarTrim, que faz revestimentos para bancos, e da ES Automobilguss, responsável pela produção de autopeças de aço para caixa de câmbio - ambas empresas pertencentes ao conglomerado da Prevent.

A parada durou cerca de 20 horas e afetou a montagem do Golf e Passat, além de motores, transmissões e sistemas de emissões. A montadora calcula que a interrupção causou impacto em 500 fornecedores da cadeia produtiva, que também tiveram de reduzir o ritmo. Cerca de 28 mil trabalhadores das fábricas de veículos foram afetados pela paralisação.

As fabricantes do Grupo Prevent teriam suspenso as entregas em retaliação à pressão excessiva da Volkswagen sobre seus fornecedores. O fornecedor acusou a fabricante de veículos de tentar compensar nas negociações com os parceiros da cadeia de autopeças o prejuízo acumulado com o dieselgate, escândalo provocado pela fraude no controle de emissões de 11 milhões de motores da Volkswagen vendidos globalmente.

Por outro lado, analistas de mercado avaliam como arriscado o movimento do Grupo Prevent de interromper o fornecimento. A iniciativa pode custar caro ao fornecedor no futuro, que corre o risco de não fechar novos contratos com a companhia e até mesmo com outras fabricantes de veículos.

O relacionamento entre o Grupo Prevent e a montadora alemã é antigo, com mais de 40 anos. O fornecedor tem origem familiar e foi fundado pelo bósnio Nijaz Hastor, que deixou o controle da companhia recentemente. Com isso, o comando da empresa passou para as mãos dos herdeiros Kenan Hastor e Damir Hastor. Eles teriam um estilo de gestão mais agressivo e investiram na compra de uma série de outras empresas para consolidar o grupo.

PRODUÇÃO RETOMADA

O problema na produção alemã aparentemente foi resolvido na manhã da terça-feira, 23, após as negociações entre a Volkswagen e o Grupo Prevent avançarem madrugada adentro. A montadora anunciou que a produção nas fábricas paradas será retomada gradativamente, já que o fornecedor concordou em voltar a entregar componentes. As duas empresas confirmaram ter chegado a um acordo, mas preferiram não divulgar os detalhes.

PROBLEMA CONTINUA NO BRASIL

Diferentemente do que aconteceu na Alemanha, a operação brasileira da Volkswagen segue sem entendimento com o Grupo Prevent, que desde março 2015 descumpre o cronograma entregas à montadora. As empresas fecharam 11 acordos comerciais neste período, todos eles desfeitos pela fornecedora.

A estimativa é de que o problema tenha causado 140 dias de paralisações na produção de veículos se consideradas as três fábricas da empresa alemã no Brasil: São Bernardo (SP), São José dos Pinhais (PR) e Taubaté (SP). A interrupção nas entregas forçou a Volkswagen a antecipar para agosto as férias coletivas que normalmente aconteceriam em outubro, impactando 18 mil funcionários.

A Volkswagen calcula que a instabilidade na produção afete as 600 concessionárias de sua rede e 600 fornecedores da cadeia produtiva. Com isso, a empresa lembra que 100 mil empregos correm risco por causa do problema.

Paulo Ely
27/08/2016 | 10h44

Pressão sobre os fornecedores

Creio que já passou da hora de todos repensarem no relacionamento comercial, as exigências tem se tornado impossíveis de serem atendidas, e a consequência disto é a quantidade de empresas em recuperação judicial no Brasil, será que é realmente um negócio lucrativo pressionar os preços a tal ponto que se torna necessário desenvolver um novo fornecedor, que também não vai atender as expectativas, e quanto tempo vai durar o interesse dos fornecedores em investir em um segmento sem justificativa financeira.

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.**

Chapter 5: Bounded Rationality and Information

Private

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 inexecutáveis 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.³

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.

Agente - Principal

- 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 identificam tanto quanto possível com os interesses dos acionistas.

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

- **Balço entre os riscos e incentivos.** Talvez seja possvel para proteger os seus empregados destes riscos, tornando sua remunerao absolutamente livre de risco e no relacionado a desempenho ou de resultados. Nesse caso, no entanto, os funcionrios teriam pouco incentivo direto para realizar mais do que a forma mais superficial, porque no existem recompensas por bom comportamento ou punies por mau comportamento.
- **Contratos eficazes equilibram os ganhos promover os incentivos contra os custos de forar os funcionrios 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 avaliadas

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.

O CASO DO LEHAMN BROTHERS

{ 347 }



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 Ric **Conteúdo patrocinado**



Meeting the Challenge Digital Transformatio **lynda.com PREMIUM V**



SharePoint Server 20 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.





[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

Debate:



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)" 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&pg=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.



Debate: QUAIS SÃO OS INCENTIVOS PARA MINIMIZAR OS PROBLEMAS DA AGENCIA?

- Porque o caso da falência do Lehman Brothers é tratado como um problema da agencia?
- Porque o conselho de diretores não conseguiu prever a queda do Lehman Brothers?
- Quais são os incentivos para minimizar os problemas de agência?
 - *Economist (recente bibliografia)*
 - Teoria de Milgrom & Roberts

Chapter 7: Risk Sharing and Incentive Contracts

- **Balço entre os riscos e incentivos:**
 - Contratos eficazes equilibram os ganhos promover os incentivos contra os custos de forar os funcionrios a assumirem riscos. (*Effective contracts balance the gains from providing incentives against the costs of forcing employees to bear risk.*)
- O **problema principal-agente** abrange no s3 o desenho do pagamento de incentivos, mas tambm problemas na concep33o do trabalho e do desenho das instituio3es para colher informa33es, proteger os investimentos, alocar decis3o e os direitos de propriedade, e assim por diante.

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 avaliadas

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.

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 : “manegerial 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

- 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 bancário precisa de um fora regulador para restringir atividades que apresentam um risco sistémico.***
- Um outro estudo mostra que quanto maior o vinculo 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.^[1] 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.^[2] 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."^[3] 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.^[4] For instance, it took its leverage ratio up to 30 times its equity.^[5] 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.^[6]

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.

Capitulo 9: **Ownership and Property Rights**

FONTE:

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

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.*

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.

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.

“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 activos humanos não pode ser "propriedade".

“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 activos 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.

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.

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 residual¹⁴.

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.

Chapter 9: Ownership and Property Rights

- **O teorema de Coase:**
- O teorema de Coase afirma que se as partes barganham para um acordo eficiente (para eles) e se suas preferencias mostram nenhum efeito de riqueza, então as atividades de criação de valor que eles vão acordar não dependem do poder de negociação das partes sobre quais os bens são de propriedade quando a negociação começou. Ou melhor, a eficiência sozinha determina a escolha da atividade. Os outros fatores podem afetar somente a decisão sobre como os custos e benefícios devem ser divididos.

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 dissipar 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 carona)

- 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 é realmente ninguém que possui tanto o retorno residual e o controle residual necessariamente para o proprietário trabalhar com a teoria descreve simplesmente.
- 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.**

DEFINIÇÕES IMPORTANTES

O problema de hold-up (PROBLEMA DE APROPRIAÇÃO) :

- Um problema que surge quando num relacionamento contratual, uma das partes explora a vulnerabilidade da outra com base em ativos específicos envolvidos no relacionamento. Por exemplo, um fornecedor pode tentar explorar um cliente que dependa dele, alegando que os custos de produção subiram e que os preços sofrerão aumento.
- 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.

NOVAS PLATAFORMAS DESAFIAM A REGULAMENTAÇÃO DE MERCADO

Somos todos taxistas

- **Recentemente, o presidente da Vivo, Amos Genish, acusou o serviço de mensagens WhatsApp de pirataria.**
- Além de trocar mensagens, as pessoas podem fazer chamadas de voz pelo WhatsApp. Apesar disso, toda a comunicação acontece dentro do aplicativo. A regulamentação do setor brasileiro de telecomunicações só considera um serviço como telefonia quando a chamada começa ou termina na rede pública, e o WhatsApp só permite fazer ligações entre usuários do WhatsApp.
- Do jeito que está hoje, o WhatsApp é considerado um serviço de valor adicionado, e não está sujeito às regras das telecomunicações. Isso não quer dizer, no entanto, que ele não afete o mercado. **Além de derrubar o tráfego de chamadas e de mensagens de texto, serviços como o WhatsApp têm sido responsáveis por uma queda no número de celulares em uso no País.** Consumidores de renda menor, que tinham vários chips para aproveitar as promoções das operadoras, começaram a cancelar linhas, pois, com os aplicativos de mensagem, não dependem mais de quem oferece minutos mais baratos no mês.
- O [jornalista Daniel Castro noticiou](#) que a Netflix deve faturar R\$ 500 milhões neste ano no Brasil, mais do que Bandeirantes e RedeTV. O setor de TV por assinatura tem reclamado de concorrência desleal por parte da Netflix. A empresa de vídeos via internet não paga o ICMS de 10% sobre o faturamento, cobrado da TV paga, e a taxa de R\$ 3 mil por título em catálogo da Condecine.

Entrevista. Amos Genish

Diante da crise, presidente da Telefônica aposta em planos 'light' para transformar o Brasil na maior fonte de receita do grupo espanhol e na 'deterceirização' de serviços

A SEGUIR VEJA A DECLARAÇÃO DE AMOS GENISH mercado'

O sr. afirmou recentemente que considera o WhatsApp pirataria. Por quê?

O WhatsApp é uma operadora pirata, sem dúvida. O fato é que eles usam nossa infraestrutura, nossos números, sem nada de inovador. Não pagam impostos no Brasil. Planejamos colocar uma petição para o conselho da Anatel questionando isso.

As operadoras estão unidas sobre esse assunto?

Sim. O WhatsApp não é o único. Tem o iMessenger, a Netflix, que não pagam impostos aqui e não têm obrigações regulatórias, que custam bilhões para o setor. Precisamos discutir uma solução com o governo. (Procurada, a Anatel diz que não recebeu essa demanda e não regula esse tipo de serviço).

WhatsApp e Skype poderão ter de seguir regras de telecomunicações na Europa

Projeto da União Europeia atende a pedido de operadoras, que se queixam de diferenças nas regras para aplicativos

08/09/2016 | 17h40



■ Por Agências - Reuters



Mais lidas

1. Nubank inicia testes programa de fidelidade
2. Transferindo dinheiro para outro país sem usar cartão
3. Apple anuncia iPhone 7 com proteção à prova d'água
4. Google Maps lança recurso para jogadores de Pokémon Go

Spontaneous Deregulation.pdf - Adobe Acrobat Pro

Arquivo Editar Visualizar Janela Ajuda

Criar [ícones] Personalizar

1 / 13 143% Ferramentas Assinar Comen



REGULATION

Spontaneous Deregulation

- Comentários por grupo (avaliação por nota)

Debate

1. O que é Desregulamentação espontânea?
2. Quais são os principais questionamentos para saber se uma indústria ou setor pode sofrer com a desregulamentação espontânea?
3. Cite duas desvantagens da desregulamentação espontânea?
4. Opções para enfrentar a desregulamentação espontânea.
5. Cite algum caso de desregulamentação espontânea no passado citado no texto.

Spontaneous Deregulation

1. O que é Desregulamentação espontânea?
 1. Leis precisam ser alteradas para refletir novas realidades por conta da tecnologia, por exemplo. As plataformas como UBER, AIRBNB tendem a reduzir a regulamentação do mercado de serviços tende a diminuir e em alguns casos a proteção tende a desaparecer.
2. Quais são os principais questionamentos para saber se uma indústria ou setor pode sofrer com a desregulamentação espontânea?
 1. Os consumidores estão necessariamente protegidos?
 2. Sua prática de negócio pode ser decodificada?
 3. Os terceiros estão protegidos?
3. Cite duas desvantagens da desregulamentação espontânea?
 1. Discriminação, evasão fiscal.
4. Opções para enfrentar a desregulamentação espontânea.
 1. Advogado, novo modelo, jogue com seus pontos fortes, aceite.
5. Cite algum caso de desregulamentação espontânea no passado citado no texto.

Somos todos taxistas

- **Recentemente, o presidente da Vivo, Amos Genish, acusou o serviço de mensagens WhatsApp de pirataria.**
- Além de trocar mensagens, as pessoas podem fazer chamadas de voz pelo WhatsApp. Apesar disso, toda a comunicação acontece dentro do aplicativo. A regulamentação do setor brasileiro de telecomunicações só considera um serviço como telefonia quando a chamada começa ou termina na rede pública, e o WhatsApp só permite fazer ligações entre usuários do WhatsApp.
- Do jeito que está hoje, o WhatsApp é considerado um serviço de valor adicionado, e não está sujeito às regras das telecomunicações. Isso não quer dizer, no entanto, que ele não afete o mercado. **Além de derrubar o tráfego de chamadas e de mensagens de texto, serviços como o WhatsApp têm sido responsáveis por uma queda no número de celulares em uso no País.** Consumidores de renda menor, que tinham vários chips para aproveitar as promoções das operadoras, começaram a cancelar linhas, pois, com os aplicativos de mensagem, não dependem mais de quem oferece minutos mais baratos no mês.
- O [jornalista Daniel Castro noticiou](#) que a Netflix deve faturar R\$ 500 milhões neste ano no Brasil, mais do que Bandeirantes e RedeTV. O setor de TV por assinatura tem reclamado de concorrência desleal por parte da Netflix. A empresa de vídeos via internet não paga o ICMS de 10% sobre o faturamento, cobrado da TV paga, e a taxa de R\$ 3 mil por título em catálogo da Condecine.

Entrevista. Amos Genish

Diante da crise, presidente da Telefônica aposta em planos 'light' para transformar o Brasil na maior fonte de receita do grupo espanhol e na 'deterceirização' de serviços

A SEGUIR VEJA A DECLARAÇÃO DE AMOS GENISH mercado'

O sr. afirmou recentemente que considera o WhatsApp pirataria. Por quê?

O WhatsApp é uma operadora pirata, sem dúvida. O fato é que eles usam nossa infraestrutura, nossos números, sem nada de inovador. Não pagam impostos no Brasil. Planejamos colocar uma petição para o conselho da Anatel questionando isso.

As operadoras estão unidas sobre esse assunto?

Sim. O WhatsApp não é o único. Tem o iMessenger, a Netflix, que não pagam impostos aqui e não têm obrigações regulatórias, que custam bilhões para o setor. Precisamos discutir uma solução com o governo. (Procurada, a Anatel diz que não recebeu essa demanda e não regula esse tipo de serviço).

WhatsApp e Skype poderão ter de seguir regras de telecomunicações na Europa

Projeto da União Europeia atende a pedido de operadoras, que se queixam de diferenças nas regras para aplicativos

08/09/2016 | 17h40



■ Por Agências - Reuters



Mais lidas

1. Nubank inicia testes programa de fidelidade
2. Transferindo dinheiro para outro país sem usar cartão
3. Apple anuncia iPhone 7 com proteção à prova d'água
4. Google Maps lança recurso para jogadores de Pokémon Go

Leia mais

- UE ordena que Apple pague € 13 bilhões por vantagens fiscais indevidas na Irlanda
- Autoridades europeias terão 'tolerância' em novo pacto de privacidade com EUA

A União Europeia deve ampliar a serviços como WhatsApp, Skype e FaceTime, da Apple algumas

regras de segurança hoje aplicáveis à operadoras de telecomunicações, de acordo com o projeto visto pela Reuters.

A Comissão Europeia, órgão executivo da UE, revelará a proposta de reforma das regras de telecomunicações, que têm 15 anos, na semana que vem, na qual ampliará alguns dispositivos para empresas de internet que

oferecem ligações e chamadas online, os chamados "serviços over the top".

Empresas de telecomunicações como Vodafone, Orange e Deutsche Telekom têm se queixado há tempo que as empresas de internet como Google, Microsoft e Facebook têm regulamentações mais leves, apesar de receberem serviços similares, e pediram que regras específicas de telecomunicações da UE sejam revogadas.

Pela proposta de diretiva todos terão que garantir segurança e integridade de seus serviços, incluindo o relato de infrações às autoridades e planos de contingência e estratégias de continuidade dos serviços.

Mas a proposta permite que algumas obrigações de segurança sejam mais leves para serviços como o WhatsApp não controlarem a transmissão de serviços em redes de telecomunicações. Um exemplo de mudança nas regras é a de que serviços como Skype e Viber terão de fornecer chamadas de emergência – como polícia e bombeiros – a seus usuários de forma gratuita.

Direito. A Comissão também deverá propor que todos os países europeus deem a seus consumidores o direito de ter banda larga acessível, podendo ajudá-los a ver e-mails e acessar bancos online.

RESENHA: As novas plataformas de negócios – Uber Airbnb, YouTube, WhatsApp, Skype – são empresas “PIRATAS”, como já destacados pelos tradicionais concorrentes?

Resenha 5 - Regulamentação & Direito de Propriedade

As novas plataformas de negócios – Uber Airbnb, YouTube, WhatsApp, Skype – são empresas “PIRATAS”? Como já destacados pelos tradicionais concorrentes. Use o material discutido em aula e até artigos de jornais que discute o tema (CITAR A FONTE).

RESENHA: As novas plataformas de negócios – Uber Airbnb, YouTube, WhatsApp, Skype – são empresas “PIRATAS”, como já destacados pelos tradicionais concorrentes?

- Ótica do direito de propriedade: (legal)
 - <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2016-08/em-nota-tecnica-mpf-defende-regulamentacao-do-uber>
 - <http://gustavopaniza.jusbrasil.com.br/artigos/310298005/uber-economia-e-regulacao>

- Essas plataformas são parte da desregulamentação espontânea. E, segundo a própria teoria, o direito de propriedade deve ser constantemente revisto com a regulamentação

- Tragédia dos comuns & anticomuns: um mercado altamente regulamentado, desincentivo a inovação. O UBER é um exemplo.

Ótica do CADE:

<http://www.cade.gov.br/noticias/o-mercado-de-transporte-individual-de-passageiros.pdf>

DIREITO E CONTROLE RESIDUAL NÃO DEFINIDO, POR CONTA DA FALTA DE REGULAÇÃO DO TRANSPORTE PRIVADO INDIVIDUAL

<http://www.cade.gov.br/noticias/o-mercado-de-transporte-individual-de-passageiros.pdf>

Organização dos grupos:

GRUPO 1:

- A Natureza da Firma: As contribuições de Coase & Instituições D. North

GRUPO 2:

- Economia dos Custos de Transação (ECT)

GRUPO 3:

- Risco Moral, Teoria do Agente/Principal e monitoramento

GRUPO 4:

- Especificidade dos ativos

GRUPO 5:

- Direito de Propriedade

Dinâmica do trabalho/Avaliação

- Apresentação teórica:
 - **Avaliação do grupo – 40 minutos: 50% ***
domínio/aprofundamento da teoria/tema + 50% apresentação do trabalho (layout + apresentação oral).
 - **Debate dos 4 grupos: 60 minutos** – cada grupo trará um ponto de discussão referente ao tema. A avaliação (100%) de cada grupo dependerá do qualidade do ponto levantado sobre o tema e o domínio dele.
- E-MAIL: margo.boteon@gmail.com

Dinâmica

- O grupo que vai apresentar tem 30 minutos, para expor o artigo, no seguinte formato: 1) Quem é o Autor? 2) Principais pontos de análise do Paper 3) Referencia Teórico – contribuições 4) Aplicações práticas da teoria exposta 5) Apreciação crítica

GRUPO APRESENTAÇÃO:

- A apresentação do grupo será avaliado especialmente o domínio que o grupo tem da teoria em questão e das respostas que dará as perguntas dos demais grupos.

DEMAIS GRUPOS:

- Os demais grupos vão ler o mesmo *paper* e destacar uma pergunta e com direito a réplica a respeito do tema. Os grupos vão ser avaliados pelo conteúdo da pergunta e pela sua consideração na réplica.

Grupos (5)	Material principal de apresentação
Grupo1_Coase	Ronald H. Coase, "The Nature of the Firm," <i>Economica</i> (N.S.) 4: 386-405 (November 1937).
Grupo2_Economia dos Custos de Transação	<u>Oliver E. Williamson, <i>The Economic Institutions of Capitalism</i>. New York: The Free Press, 1985, chapters 1</u>
Grupo3_Agencia	<u>M C. Jensen and W Meckling, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure," <i>J of Financial Economics</i> 3: 305-360, 1976 (ou junto com o June 1983)</u>
Grupo4_LimiteVertical	<u>Benjamin Klein, Robert G. Crawford, and Armen Alchian, "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process," <i>Journal of Law and Economics</i> 21(2): 297-326 (1978).</u>
Grupo5_DireitodePropriedade	Demsetz, Harold. 1967. "Toward a Theory of Property Rights," <i>American Economic Review</i> 57(2): 347-359. Arquivo ALTERNATIVA: <u>Sanford J. Grossman and Oliver D. Hart, "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical Integration," <i>Journal of Political Economy</i> 94: 691-719 (1986).</u>

Obrigada!

Dúvidas, sugestões:

Margarete Boteon -

maboteon@usp.br

{ 410 }