



REC3112
ECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES

Aula 8
Caso Fisher Body vs. GM

Caso

- *A Fisher Body* foi fundada em 1908 pelos irmãos Fisher em Detroit;
- Fred e Charles estabeleceram a *Fisher Body Company* em 1908;
- Em 1916, tornou-se a *Fisher Body Corporation* e, em 1919 construiu uma nova planta em Detroit, no Distrito Industrial Histórico.

Caso

- Aquisições de ações da *Fisher Body Corporation* pela *GM*:
- Em 1919, em um acordo especial de fornecimento de peças, a *GM* adquiriu 60% das ações da *Fisher Body*;
- E em 1926, a *GM* adquiriu os 40% restantes das ações da *FB*, finalizando, assim, a incorporação desta por aquela.

Caso

- Aquisição da *Fisher Body* pela *GM*:
 - *General Motors*: uma montadora do setor automotivo dos EUA;
 - *Fisher Body*: empresa produtora de peças para automóveis e principal fornecedora da *GM*.

Caso

- Aquisição da *Fisher Body* pela *GM*:
 - Alegação:
 - A fornecedora de peças deu causa a sua aquisição, pois decidiu, em momento anterior, instalar sua planta de produção (1919) longe da planta da montadora, adaptando, propositalmente, métodos ineficientes de produção;
 - O oportunismo da fornecedora justificou a conduta da montadora.

Caso

- Aquisição da *Fisher Body* pela GM:
- Consequências:
 - Os custos de produção das peças automotivas cresceram;
 - Foram repassados aos preços cobrados da montadora.

Caso

- Aquisição da *Fisher Body* pela *GM*:
- Consequências:
 - Os lucros da *FB* cresceram, pois os contratos foram celebrados sob o regime de:
 - Ajustes pelos custos de produção;
 - Oportunismo contratual.

Caso: A Visão Predominante

- A descrição da visão predominante sobre o caso da aquisição da *Fisher Body* pela *General Motors* é dada por COASE (2000);
- O autor coloca-se em desacordo com a visão consolidada na literatura de que se trata de um caso clássico de holdup provocado pela difícil posição em que a *FB* colocou a *GM*, levando à intolerância e, em consequência, à aquisição da primeira pela última.

Caso: A Visão Predominante

- Descrição do caso:
 - A *Fisher Body* celebrou contrato de fornecimento de peças metálicas automotivas para a *General Motors* com duração prevista de 10 anos;
 - Nos primeiros anos de vigência do contrato, verificou-se um aumento não esperado na demanda por automóveis;
 - Por fim, em 1926, a companhia foi inteiramente absorvida pela *General Motors*, adquirindo-a e integrando-a à corporação.

Caso: A Visão Predominante

- Descrição do caso:
 - Alegações dos fatos que, supostamente, deixaram a situação intolerável para a *General Motors*:
 - A *FB* atacou a *GM* por meio de arranjos de produção ineficientes, que levaram ao aumento dos lucros da mesma, uma vez que o contrato celebrado continha cláusula *cost-plus pricing*;
 - Recusa da *FB* em instalar sua planta próxima das plantas da montadora;
 - A pressão de custos e o estrangulamento a que a *FB* colocou a *GM* levou a uma situação intolerável.

Caso: A Visão Predominante

- Descrição do caso:

- Fatos econômicos relevantes do caso:

- Investimentos em ativos específicos;
 - Comportamento oportunista da *FB*;
 - Aumento não previsto na demanda por automóveis, o que não estava previsto nas cláusulas contratuais;
 - Portanto, configurou-se uma situação atípica, logo uma incompletude contratual, encontrando-se lacunas na sua execução;
 - Contrato de execução continuada ou diferida.

Caso: A Visão Predominante

- Descrição do caso:
 - Coase:
 - Não há *holdup* algum;
 - Tampouco a situação tornou-se intolerável para a *General Motors*;
 - Questionamento de Coase:
 - Em 1931, o autor recebeu uma bolsa da *University of London* e decidiu ir para os EUA estudar um problema que lhe chamava atenção e presente nos setores empresariais:
 - A integração vertical.

Caso: A Visão Predominante

- Descrição do caso:

- Coase:

- **Por que o autor se tornou interessado nesse tema?**

- Segundo ele, não havia qualquer teoria que explicasse o porquê a produção industrial estava organizada de uma maneira tão diferente ao que deveria predominar em mercado;
- Para encontrar resposta, o autor visitou várias plantas de empresas nos EUA;
- Suspeita de que os ativos específicos desempenhavam um papel relevante.

Caso: A Visão Predominante

- Descrição do caso:
 - Coase:
 - “My queries about the form of contracts for products requiring large capital equipment has shown me that contractual arrangements can be made to avoid this risk. Thus, the consuming firm may buy the particular equipment itself even though it is in another company’s plant. There are a number of other contractual devices which tend to get over this difficulty” (COASE (2000, p. 17)).

Caso: A Visão Predominante

- Descrição do caso:
 - Coase:
 - “Minhas dúvidas acerca da forma dos contratos de produtos que requerem grandes equipamentos de capital mostraram-me que esses arranjos são estabelecidos com o objetivo de evitar este risco. Sendo assim, a firma consumidora pode ela mesma adquirir esse equipamento específico, mesmo que esteja na planta de outra empresa. Existem vários outros mecanismos contratuais que tendem à superação dessa dificuldade”.

Caso: A Visão Predominante

- Com o objetivo de fornecer uma explicação razoável sobre o problema, Coase recorreu, primeiro a aspectos relevantes que levaram à aquisição da *Fisher Body* pela *GM*:
 - A história da *FB* é a história dos irmãos Fisher;
 - Em 1917, William C. Durant celebrou contrato com a *FB* prevendo a compra de praticamente todo o produto da mesma pagando preço de custo mais 17,6% por unidade produzida.

Caso: A Visão Predominante

- Esse contrato não afastou, em definitivo, as preocupações da *GM* quanto ao fornecimento futuro de peças;
- A *FB* ainda continuava a fornecer peças para outras montadoras, principalmente a *Ford*;
- Em 1919, Durant enviou Walter Chrysler para conversar e chegar a um acordo com Lawrence Fisher;
- Em 1920, ocorreu uma mudança na presidência da *GM*. Durant dá lugar a Pierre Du Pont.

Caso: A Visão Predominante

- Em 1921, Fred Fisher torna-se diretor da *GM*;
- Em 1922 foi apontado como membro do Conselho de Administração da *GM* para garantir uma melhor comunicação com a *Fisher Body Corporation*;
- Em 1925, Lawrence Fisher tornou-se chefe da divisão *Cadillac* da *GM*;
- De 1924 em diante era evidente o entendimento de que a *FB* teria entrado em processo de fusão com a *GM*.

Caso: A Visão Predominante

- Em fins de 1925, a *GM* estava ansiosa para adquirir os 40% restantes do capital da *FB*, que ainda não possuía;
- Maio de 1926: a *Fisher Body Corporation* foi dissolvida;
- Irmãos Fisher ocuparam posições seniores na *GM* antes e depois da aquisição. Logo, difícil que tenham compactuado com práticas prejudiciais a mesma.

Caso: A Visão Predominante

- Superação dos Argumentos Usuais:
 - Localização da planta da *FB* distante da linha de montagem da *GM*:
 - Coase:
 - Em 1925, como parte de seu plano de expansão, a *GM* queria a *FB* próxima de sua planta em Detroit e a construção de outra planta produtora de peças em Flint, Michigan, próxima da nova planta de linha de montagem, finalizada em 1927;
 - Os irmãos contestaram. Eles queriam expandir a planta em Detroit, porque tinham outros compradores além da *GM*.

Caso: A Visão Predominante

- Superação dos Argumentos Usuais:
 - A *FB* adotou processo produtivo ineficiente:
 - Coase:
 - Dado que os irmãos Fisher ocupavam posições sólidas na diretoria da *GM*, é muito improvável que agissem dessa forma;
 - A *FB* fornecia peças para outros compradores, o que também inviabiliza o argumento da ineficiência;
 - Especificidade dos ativos:
 - Para Coase, isso seria melhor manejado por um contrato de longo prazo do que pela integração vertical.