

# **Gestão, Estratégia e Considerações sobre a Nova Teoria da Firma**

**Ruderico F. Pimentel**

Departamento de Engenharia de Produção – Universidade Federal Fluminense

## **RESUMO**

A formulação de estratégias empresariais é uma tarefa multi-dimensional e é função da alta administração das empresas. Os princípios de gestão e a estratégia a serem adotados por uma empresa são escolhas profundamente relacionadas. Antes de se aplicar técnicas e modelos de planejamento estratégico é essencial que se tenha uma compreensão das características básicas de cada empresa e de suas trocas com os diferentes atores nela interessados. Os desenvolvimentos, principalmente após a década de 1970, do pensamento econômico sobre a empresa deram lugar ao que se convencionou chamar de Nova Teoria da Firma (NTF) e que proporcionaram um novo entendimento das vantagens e problemas inerentes às organizações em geral. Este trabalho, após uma apresentação sumária de algumas dessas idéias, procura apontar elementos importantes fornecidos pelas mesmas para a formulação de estratégias e para a orientação gerencial.

**Palavras Chave:** *Nova Teoria da Firma, Custos de Transação, Relação principal-agente, Estratégia, Gestão*

## **ABSTRACT**

Strategy formulation is a multi-dimensional task that should be the company's board responsibility. It should be noted that both management and strategy are interrelated. Preceding the choice of strategic planning techniques it is necessary to grasp the basic characteristics of each companies and its exchanges with its shareholders and stakeholders in general. After the seventies the evolution of the economic studies of the organizations resulted on the emergence of 'The New Theory of the Firm (NTF)', an important tool for reaching a better understanding of the advantages and problems related to the existence of the firms. Here, after a summary presentation of these ideas, are pointed out some notions that may be useful for strategic planning and management.

**Key words:** New Theory of the Firm, Transaction Costs, Principal-Agent Theory, Strategy, Management

## 1. Introdução

As causas da existência da firma<sup>1</sup>, sua lógica e suas características, requerem para seu entendimento uma visão multidisciplinar que examine, pelo menos, os aspectos econômicos, financeiros e jurídicos, as relações com seu meio ambiente e os inter-relacionamentos entre os indivíduos que nela atuam. Ela é uma entidade essencial na vida econômica, juridicamente constituída e regulada, assim como, parte de um tecido social.

Do ponto de vista específico do pensamento econômico sobre as organizações, algumas evoluções que tiveram um grande impulso após os anos 70, formando o que se convencionou chamar de Nova Teoria da Firma (NTF)<sup>2</sup>, reformularam a abordagem simplificada adotada nos modelos neoclássicos, voltados essencialmente para o sistema de preços e o comportamento dos mercados. As contribuições trazidas pela NTF, embora refletindo apenas o ângulo econômico, têm sido capazes de enriquecer muito a visão hoje existente sobre as firmas. Esse novo entendimento é essencial tanto para o desenho das estratégias empresariais como para o estabelecimento dos princípios básicos de gestão. Conforme é apontado por Milgron e Roberts (1992) a escolha do desenho organizacional, do tipo de gestão e da estratégia adotada, são interdependentes.

Parte-se aqui do princípio que antes de se optar por instrumentos e técnicas de planejamento e gestão é necessário ter-se uma visão conceitual dos fundamentos que caracterizam as firmas, essencial, também, para o tratamento das questões organizacionais correlatas envolvendo a estruturação interna das empresas, o desenho corporativo, a forma de governança e a estrutura de propriedade.

O exame das firmas pela NTF está voltado, principalmente, às sociedades empresariais com fins lucrativos, e, entre elas, mais especificamente, às sociedades anônimas, devido à sua importância econômica. Entretanto, a maioria dos temas enfocados são pertinentes acerca de qualquer tipo de organização, que, de um modo geral, são entidades baseadas na cooperação e no esforço conjunto para fins comuns, como por exemplo, além das firmas, cooperativas, entidades sem fins lucrativos, organizações governamentais e religiosas, etc.

É objetivo do presente trabalho sumariar alguns dos principais conceitos que tem sido formulados pelas diferentes correntes de pensamento que formam a NTF e, a partir deles, discutir aspectos estratégicos e gerenciais. É importante assinalar que não se pretende aqui realizar uma revisão sistemática dessa teoria, mas sim

---

<sup>1</sup> Usa-se aqui indistintamente, com o mesmo sentido, os termos firma e empresa.

<sup>2</sup> A NTF pode também ser considerada parte da “Nova Economia Institucional”, conforme denominação proposta por Williamson (1975) englobando estudos que reconheciam: (i) o poder e a utilidade da microeconomia mas, também, que esta operava em nível muito alto de abstração o que dificultava o tratamento de algumas questões, e (ii) a importância focal das transações entre os agentes. O estudo da firma também tem sido referido como parte de uma “Economia das Organizações”, conforme Milgron e Roberts (1992)

apontar a sua importância para o desenho de estratégias e para a gestão das empresas em geral.

No que se segue, resume-se inicialmente algumas das principais linhas de reflexão dessas correntes, partindo-se da visão neoclássica da firma. A seguir, descreve-se algumas contribuições da NTF para um melhor tratamento das questões estratégicas, tais como as questões de propriedade e de dimensão das empresas. Finalmente, procura-se relacionar alguns princípios gerenciais que refletem características inerentes à existência das firmas e que podem ser inferidos diretamente da NTF.

## **2. A Nova Teoria da Firma**

### ***A visão neoclássica e a revisão de algumas de suas hipóteses***

A abordagem neoclássica pressupõe uma concepção do homem como ser racional que maximiza o seu interesse próprio e onde os indivíduos respondem a incentivos, tanto pecuniários como não pecuniários, alterando seu comportamento se isso conduzir a um aumento de sua satisfação. Assim, essa racionalidade leva a que compradores tentem comprar o mais barato possível e tendam a diminuir seu consumo quando o preço sobe, enquanto que vendedores procurem vender com máximo lucro e a reduzir sua produção se o preço baixa.

Nessa formulação, a firma aparecia simplificada<sup>3</sup> enquanto que o objetivo maior da análise se centrava na compreensão dos mercados e dos mecanismos de preços. Mesmo assim, alguns aspectos importantes já eram indicados, destacando-se as economias e deseconomias de escala que dão origem à curvas de custo convexas em U para as firmas, incluindo a percepção de que entre as razões das deseconomias está o aumento de possibilidades de erros gerenciais quando uma empresa cresce.

Inicialmente, para a firma típica, a utilização da capacidade instalada leva a ganhos de escala e a curva de custo marginal de curto prazo cai à medida que o custo fixo vai sendo diluído pelo aumento de produção. Depois de um certo ponto, esgotados esses ganhos, volta a subir, invertendo também o sentido da curva de custos médios que volta a crescer, devido, seja a dificuldades gerenciais trazidas pelo crescimento, seja a limitações na capacidade de produção ou no acesso ao mercado de capital, seja ao aumento de preços dos insumos ou, mesmo, seja a questões de natureza tecnológica.

---

<sup>3</sup> Hart (1996) descreve essa concepção como: “A teoria neoclássica vê a firma como um conjunto de planos de produção viáveis. Um gerente preside sobre essa produção, comprando e vendendo insumos e produtos no mercado *spot* e escolhendo o plano de produção que maximiza o bem estar dos proprietários. O bem estar é usualmente representado pelo lucro, ou, se o lucro é incerto, de modo que a maximização de lucros fique mal definida, pelo valor presente líquido esperado dos lucros futuros (possivelmente descontado pelo risco) ou pelo valor de mercado”.

Diversos tipos de críticas foram feitas à visão sobre as firmas adotada pela teoria neoclássica. Excluídas as considerações necessárias para fazer o esboço de uma curva de custos típica, as empresas em geral eram tratadas de forma bastante simplificada, vistas como entidades que assumiam um comportamento maximizador de lucros, com acesso pleno à informação e ao conhecimento, atuando de forma homogênea como se fossem atores individuais (e não espaços onde diversos atores interagem), com implicações sobre a modelagem da atuação e dos objetivos das mesmas.

Estas simplificações não se restringiram às firmas, mas também à modelagem do comportamento humano. Assim, entre as principais hipóteses que tem sido modificadas procurando tornar os modelos econômicos da firma mais realistas, algumas se referem à natureza humana, cabendo citar especialmente duas novas considerações: sobre a “racionalidade limitada” e sobre o “oportunismo”, ambas desempenhando papel chave na NTF.

A economia neoclássica trabalha com a hipótese de pleno conhecimento e informação perfeita. Isto poderia ser assumido como verdade, apenas se todos os custos relevantes fossem conhecidos pelos agentes, ou seja, não pode ser mantida na firma real. Informação é cara de se obter e existem limites até onde uma firma pode estar informada sobre o seu ambiente atual e suas perspectivas futuras. O reconhecimento dos limites e dos custos envolvidos na obtenção das informações e as limitações no conhecimento formam um ponto central na nova visão da firma e estão na raiz de diversas reflexões, inclusive na das duas considerações acima citadas.

Uma hipótese conhecida como “racionalidade limitada” (*bounded rationality*). Simon (1961), supõe que os atores pretendem ser racionais, mas o são apenas de forma limitada, já que não detém toda a informação relevante sobre a situação. Simon vai ainda mais longe, afirmando que as nossas limitações para resolver problemas complexos racionalmente, nos fazem substituir um comportamento maximizante pela busca de soluções satisfatórias (*satisficing behaviour*). Esse comportamento poderia ser observado em gestores que buscam objetivos acima de algum padrão de aceitação mínimo, mas abaixo do ótimo ideal.

Uma visão mais realista que a implícita nos modelos neoclássicos, distingue também diferentes níveis de interesse próprio. O mais forte deles é chamado de “oportunismo”. Por oportunismo entende-se a busca do interesse próprio a qualquer custo, incluindo, nos casos mais extremos, o uso de recursos como a mentira, o roubo, a trapaça e a fraude. A propensão das pessoas (e firmas) a se comportarem de maneira oportunista não apenas dificulta a modelagem do comportamento da empresa, como é responsável por uma série de problemas gerenciais, afetando diretamente as relações contratuais.

O oportunismo geralmente está relacionado à distorção ou sonegação deliberada de informações. O fato da informação estar assimetricamente disponível a diferentes agentes no interior da firma e/ou no mercado, conduz a dois tipos de

problemas, conforme o uso dessa informação privilegiada (*private information*) ser feito antes ou depois da transação ser contratada. Se antes do contrato (*ex-ante*) pode-se ter uma “seleção adversa”, se depois (*ex-post*) tem-se o chamado “risco moral” (*moral hazard*).

Um importante conjunto de críticas ao modelo neoclássico da firma refere-se à extrema simplificação implícita na hipótese de que as mesmas operam maximizando seus lucros. Admitindo como pressuposto que o objetivo da firma é o de gerar valor para seus proprietários, essa visão coincide com a hipótese neoclássica que as firmas procuram maximizar seus lucros o que corresponderia a uma maior eficiência alocativa para toda a sociedade (desde que em ambiente competitivo). Isto entretanto, não é tão simples e o comportamento das firmas no mundo real pode se afastar bastante desse modelo ideal.

A adoção da hipótese de racionalidade limitada, e o abandono da suposição de informação e conhecimento perfeitos, afetam a hipótese de que as firmas maximizam seu lucro, já que isso nem sempre é possível e nem sempre é efetivamente perseguido. Alguns dos problemas que mostram, também, que a maximização de lucros pelas firmas não pode ser assumida de forma absoluta envolvem os fatos de que: (i) Os proprietários também podem ser supridores de insumos e/ou consumidores e podem preferir ter ganhos dessa forma, (ii) Os proprietários podem ter taxas de desconto diferentes (como o mercado de capitais não é perfeito), (iii) Outros participantes tem interesse na firma e podem conduzir o desempenho a resultados diferentes (*stakeholders* - empregados, consumidores, financiadores, etc.) devido a conflitos entre seus objetivos; os financiadores, em particular, em caso de risco, podem ter interesses bastante diferentes dos proprietários, já que esses últimos podem querer arriscar mais do que seria o interesse da firma como um todo.

### ***Desenvolvimento da NTF***

A visão simplificada da firma, como elemento de estudo do sistema de preços, suscitou críticas, reflexões e estimulou novos desenvolvimentos nessa área, capazes de refletir melhor a realidade das empresas. Alguns trabalhos pioneiros foram publicados na primeira metade do Século XX com destaque o livro de Knight (1921), “*Risk, Uncertainty and Profit*” e, principalmente, o trabalho fundamental de Coase (1937), “*The Nature of the Firm*”, chamando a atenção para a existência e importância dos custos de transação”.

Após um período de relativa obscuridade, esses estudos só vieram a tomar impulso nos anos 70, onde diversas linhas de raciocínio foram seguidas, construindo o que se convencionou chamar de “Nova Teoria da Firma”. Dois enfoques marcaram historicamente esse processo, baseados, respectivamente, na identificação da existência e importância dos custos de transação e das relações principal-agente e custos de agência, conforme discutido mais adiante. Essas idéias, que são na verdade convergentes, retiraram a firma e o mercado do

mundo ideal da teoria neoclássica, introduzindo elementos essenciais de realidade, mesmo que nem sempre tratáveis com o mesmo rigor matemático dos neoclássicos.

Algumas outras abordagens, complementaram e reforçaram as duas linhas apontadas, ao longo das quais a teoria evoluiu no Século XX, incluindo, entre outros, estudos dando prioridade às questões de especialização, trabalho de equipe, acumulação de conhecimento, aspectos dinâmicos, direitos de propriedade, relações contratuais, etc.

É importante destacar que a reflexão sobre a firma tem gerado um grande número de pesquisas e publicações e que não se dispõe ainda de uma síntese que reúna todas estas linhas e enfoques, até mesmo porque estão em contínuo desenvolvimento. Alguns trabalhos abrangentes de análise e revisão de diversos aspectos da NTF e de construção de uma visão integrada incluem, entre outros, Buckley, P.J. e J. Michie (1996), Demsetz (1992, 1993), Foss, Lando e Thomsen (2000), Furubotn e Richer (2000), Hart (1996), Milgrom e Roberts (1996) e Williamson (1993).

No que segue, sem a pretensão de se varrer o tema, são apresentados alguns aspectos das principais linhas identificadas, com impactos sobre as questões estratégicas e gerenciais. Embora diversos modelos matemáticos de apoio tenham sido desenvolvidos (por exemplo, veja-se Grossman e Hart (1986), Hart (1995), Jensen (2000), e Jensen e Meckling (1996)) procurando dar um tratamento mais formal a essa teoria, eles não são aqui discutidos.

### ***Custos de transação***

O artigo que talvez tenha provocado o maior impacto na formação da NTF, abrindo toda uma nova linha de raciocínio sobre a natureza da firma, sua lógica econômica e sua dimensão ótima foi o trabalho de Ronald Coase (1937), cuja importância só veio a se fazer sentir duas décadas mais tarde. É significativo que ele só veio a ser agraciado com o Prêmio Nobel em Economia em 1991. Coase, em 1937, ressaltou que o foco da teoria neoclássica estava nos mecanismos de mercado, apontou a ausência de um desenvolvimento similar pela ciência econômica no que concerne a teoria da firma e trouxe à baila a questão se as operações produtivas devem ser feitas dentro das firmas ou através do mercado.

Se o mercado é considerado eficiente na alocação dos fatores de produção, porque existem firmas, onde o sistema de preços é substituído pela função de coordenação dos administradores? pergunta Coase. E explica que a resposta está no fato que as operações de mercado (as transações) também incorrem em custos e a questão passa a ser saber o que é mais barato, os custos de transação ou os custos de gestão através das firmas.

A percepção de Coase que as transações de mercado tem custos e que esses custos são essenciais na definição da fronteira das firmas foi marcante para todo o desenvolvimento posterior da NTF. A própria lógica da existência da firma, para ele, estava fundamentalmente no fato dela economizar custos de transação. A resposta às questões entre “fazer ou comprar”, terceirizar ou não, tinha que partir da comparação dos custos de transação no mercado com os custos de gestão internos.

As dificuldades e custos para coordenar via contratos de mercado um determinado sistema produtivo, fazem com que seja mais barato reunir um grupo de pessoas, com contratos bastante gerais de trabalho, sob a coordenação de algumas delas, para realizar as tarefas necessárias - forma-se a firma. Assim a característica básica das firmas é que dentro delas as decisões são tomadas pelas pessoas que a administram. Entre estas decisões está a alocação dos fatores de produção em geral, particularmente, da força de trabalho às diversas tarefas. Os funcionários, com base em um contrato abrangente, dentro de certos limites (“zona de indiferença” na linguagem de Barnard (1938)), aceitam a coordenação de seus trabalhos em troca de uma remuneração estável.

No mercado, grande parte das transações mais relevantes se dão regradas por relações contratuais e entre os custos associados à realização de transações estão: (i) o custo de identificar (e medir) os preços e os custos relevantes (nem sempre são identificáveis), (ii) o custo de negociar e de estabelecer os contratos entre os agentes, e (iii) o custo de fiscalizar o andamento da transação e de fazer valer o contrato. Com as operações sendo realizadas dentro da firma, estes custos ainda existem, mas se reduzem significativamente, com a diminuição do número de contratos específicos a serem assinados (principalmente com o pessoal).

Alternativamente, Milgrom e Roberts (1992) classificam os custos associados às contratações em dois grandes grupos: (a) os custos associados à informação assimétrica e incompleta - as partes na transação nem sempre dispõem das informações necessárias – sendo que muitas transações não se realizam por isso; e (b) os custos associados a um envolvimento imperfeito (*imperfect commitment*) - ou seja, a falta de compromisso das partes com um dado comportamento e cumprimento de obrigações futuras (nos contratos). Ambos são tipicamente ligados às limitações dos contratos, ou seja, à impossibilidade prática de escrever-se “contratos perfeitos”.

Vale destacar que, ainda assim, a quantidade e relevância dos contratos (explícitos e implícitos) firmados por uma firma com os empregados, diretores, fornecedores, compradores, financiadores, acionistas, reguladores, etc., faz com que alguns autores considerem a capacidade (legal) de firmar contratos diversos a principal característica da firma e a definam com um “nexo” de contratos.

Na base da escolha para a realização de atividades produtivas entre um ou outro modelo, ou seja, entre a firma e o mercado, estão os custos e também os riscos envolvidos nas transações. Em algumas situações, devido ao nível de incerteza

quanto ao futuro, agir somente em relação a mecanismos de preço e contratos de curto prazo pode se tornar muito caro, sendo melhor operar com base em contratos de longo prazo relativamente amplos. Como prever toda a sorte de eventualidades futuras nos contratos pode ser muito difícil, pode ser mais conveniente recorrer-se à contratos mais genéricos e à ação de administradores para gerirem aqueles fatores de produção, organizados, assim, dentro de uma firma.

Na verdade, tem-se um contínuo de opções para a alocação dos fatores de produção que vai da firma monolítica, abrangendo toda uma ampla gama de atividades, até, no limite, a diversas firmas altamente especializadas, negociando através do mercado (contratado ou *spot*), passando por diferentes tipos de relações contratuais e de alianças, incluindo operações integradas de firmas em *joint ventures*.

Em síntese dois pontos chave apontados por Coase reformularam a visão da firma: (1) o entendimento de que uma de suas características básicas é a adoção de contratos amplos de emprego em lugar de um “impossível” (caro) conjunto de contratos específicos no mercado com todos os trabalhadores e demais agentes e com todas as tarefas e pagamentos bem identificados; e (2) o entendimento de que o mercado também tem custos - os chamados “custos de transação”.

Visões modernas da NTF incluem a abordagem de Coase dentro de uma categoria baseada na noção de “contratação incompleta” que admite que é impossível realizar-se contratos nos quais todas as possíveis situações futuras sejam previstas e reguladas.

Enquanto o conceito chave de “custos de transação” foi formulado por Coase, sua formalização e detalhamento foi feita, principalmente, por Williamson (1975, 1979, 1985, 1993, 1996), que entre outros pontos destacou algumas dimensões das transações (de bens e serviços) cujas características afetam seus custos, entre elas: a complexidade da transação, o grau de incerteza sobre a situação e sobre comportamento futuro envolvido, a especificidade dos investimentos necessários para se efetuar a transação, a frequência com que transações similares ocorrem e a duração do intervalo entre elas e a dificuldade de se medir o resultado da transação (qualidade do desempenho).

### ***Especialização e ganhos de produtividade***

Antes de se aprofundar o exame das firmas, deve-se destacar que a explicação da existência (vantagens) da firma com base nos custos de transação, embora relevante, não cobre todas as razões que deram origem ao surgimento das firmas. Um aspecto apontado como central por Demstet (1997), pg. 1-14, sob o título “*The firm of the theory: its definition and existence*” refere-se à questão da especialização e da divisão do trabalho. Uma das características mais marcantes da firma é que nela se dá produção para consumo de outros, em contraste ao

modelo de auto-produção para consumo próprio. Esse ponto aliás, conforme lembra Demsetz, já estava implícito na abordagem neoclássica.

A teoria da especialização traz perspectivas diferentes, incluindo diferenças na conceituação sobre o que é uma firma. Coase, na verdade, pensava, implicitamente, na firma de diversos empregados. Já Demsetz entende a firma como fruto da divisão de trabalho e de especialização - sua principal característica e que a define é que ela produz para outros - e, assim, uma firma pode existir com uma única pessoa. Porém, qualquer que seja o número de empregados de uma firma, entre os fatores que justificam sua existência, certamente estão os ganhos de produtividade que se pode obter com a especialização.

Face às questões de interesse desse trabalho está se focando aqui na firma com diversos empregados para a qual, além das vantagens oriundas da divisão de trabalho e da especialização, agregam-se as que podem ser obtidas pela cooperação e que, no seu conjunto, estão na raiz da existência das organizações em geral.

Ao se concentrar na análise da firma de diversos empregados está se examinando o problema da coordenação hierárquica pela ação gerencial, em contraponto a operações no mercado onde a coordenação do processo produtivo se faz com o apoio do mecanismo de preços, e envolvendo, conforme a análise de Coase, os custos de transação.

### ***Relações principal-agente, custos de agência e trabalho em equipe***

O livro de Berle e Means (1932), "*The Modern Corporation and Private Property*" questionando a situação da maioria das empresas norte-americanas da época, onde os administradores das sociedades anônimas geriam as empresas com total autonomia, praticamente sem controle por parte do acionistas em empresas com capital disperso e com conselhos de administração dominados pela própria diretoria das empresas (vide Sá (2001)). No debate que se travou sobre o assunto cunhou-se a expressão "separação entre propriedade e controle" e provocou um exame mais aprofundado das relações de propriedade. Esse debate conduziu a uma investigação sobre as relações entre acionistas e administradores sobre os diferentes incentivos que motivam o comportamento dos mesmos, questão essa que, retomada nos anos 70, deu origem ao desenvolvimento da Teoria da Agência.

Conforme Furubotn e Richer, o termo principal-agente se origina do trabalho de Ross (1973). Em uma relação entre pelo menos dois atores econômicos, o principal delega uma tarefa de seu interesse ao agente, para executá-la em seu nome, em geral em troca de algum tipo de remuneração. Essa delegação pode-se dar tanto em relações hierárquicas como em acordos contratuais no mercado. Desse modo, o principal transfere algum grau de autoridade para tomadas de decisão e alocação de recursos ao agente. Como as ações do agente não são,

total ou parcialmente, observáveis pelo principal, esta assimetria de informações dá espaço a ações oportunistas por parte do agente (risco moral) e a delegação passa a exigir do principal algum nível de monitoramento e controle. A perda de eficiência resultante forma os chamados custos de agência.

Além do monitoramento o outro instrumento disponível ao principal para lidar com esse problema é a busca de alinhamento de interesses do agente com os seus. Isso pode ser perseguido desenhando-se o sistema de remuneração deste último em conformidade com os resultados que ele obtenha e que sejam de interesse do principal. Um problema inerente a essa opção é que usualmente alguns dos resultados obtidos pelo agente dependem não apenas de seus esforços mas de eventos fora do controle do mesmo e não é provável que se consiga mensurar com clareza o seu papel nos resultados obtidos.

Embora esse tipo de relação tenha gerado muito interesse devido à relação acionistas-administradores, ela se repete em inúmeras situações e se reproduz nos diversos níveis hierárquicos das firmas em que alguma(s) pessoa(s) executa(m) ações delegadas por outra. Está também presente em diversas contratações externas de serviços.

Um caso específico desse tipo de problemas aparece quando alguém (principal) delega tarefas a um grupo de pessoas (os agentes) que devem trabalhar em equipe e onde dificuldades de mensuração do desempenho dos atores individuais cria problemas adicionais. Surge a possibilidade de algum indivíduo reduzir seu trabalho e se aproveitar dos resultados obtidos pelos demais. É o problema do “carona” (*free rider*) onde algum dos agentes faz “corpo mole” (*shirking*). Os custos desse caso são, porém, a contrapartida das vantagens também inerentes a esse tipo de trabalho em grupo.

Alchian e Demsetz (1972) destacaram que os ganhos obtidos pelo trabalho em conjunto, juntamente com os ganhos oriundos da especialização, são importante fonte de produtividade e uma das raízes que justificam a existência das firmas. Segundo estes autores, o trabalho em equipe tem um ganho de produtividade que se adiciona ao oriundo apenas da especialização. As equipes são capazes de poder gerar um produto superior ao que poderia ser obtido pelo somatório dos produtos possíveis de serem gerados pelos seus membros individualmente. A empresa se caracteriza pela figura de um “contratante central” e pelo processo produtivo em equipe.

Face às dificuldades de mensurar o produto marginal de cada membro isoladamente, a solução organizacional passa pelo monitoramento, que através da observação continuada tem uma maior capacidade de reduzir o fenômeno do *shirking*. Se o ganho do trabalho em equipe supera os custos de monitoramento, a firma se torna a solução organizacional mais adequada, para viabilizar esse tipo de sistemática, que a contratação no mercado.

### ***Custos de transação e de agência e direitos de propriedade***

Uma firma se relaciona com um grande número de atores, com alguns através de transações de mercado, como com seus fornecedores e seus compradores, com outros através de outras formas de relações contratuais, como com seus empregados e seus financiadores, e com outros, ainda, por relações de governança direta como com seus proprietários. Se ampliarmos, porém, o conceito de transação (e de custos de transação) todos esses relacionamentos podem ser vistos por esse mesmo enfoque.

Williamson (1975), assim como alguns autores mais modernos, dão um tratamento mais genérico e integrado aos custos de transações, juntando hierarquias e mercado. Para ele: “Uma transação ocorre quando um bem ou serviço é transferido através de uma interface tecnologicamente separável. Um estágio de atividade termina e outro começa”. Assim, essa transferência pode se dar através do mercado ou dentro da firma e se poderia falar de transações “internas”, e “externas”, fruto da divisão do trabalho e da especialização. Mais ainda, todos os relacionamentos da firma acima referidos podem ser considerados como envolvendo “transações”. Por exemplo, com esse enfoque, os custos de agência existentes nas relações acionista-administradores seriam exemplos de custos de transação.

O exame das transações entre a empresa e os diferentes atores econômicos, leva à análise das soluções organizacionais e da forma jurídica adotada por cada organização, como sociedades anônimas, sociedades, entidades sem fins lucrativos, cooperativas, etc. Conforme a solução organizacional, diferentes custos de transação (no sentido amplo) estarão envolvidos e o tipo de organização que for capaz de minimizar esses custos tem vantagens competitivas e deve, em condições isonômicas, dominar o mercado. Fama e Jensen (1983a, 1983b), e Hansman (1996) são alguns dos autores que tem tratado dessa questão. Em Pimentel (2003) essa abordagem é aplicada ao universo dos fundos de pensão no Brasil.

O conceito de “transação” está diretamente ligado aos direitos de propriedade. Para Commons (1934), por exemplo, transações “são as compras e vendas entre indivíduos de direitos futuros de propriedade”, ou seja, lidam com a transferência de recursos, mas em um sentido legal, com a transferência de “direitos de propriedade”.

Grossman e Hart (1986) e Hart (1995) aprofundam a análise da questão da propriedade e buscam nesses direitos a lógica da integração de diferentes ativos em uma mesma firma. Para isso contrastam o uso de um determinado grupo de ativos por uma firma através de uma relação contratual, com o uso dos mesmos ativos através da propriedade direta dos mesmos. No primeiro caso, como não é possível escrever-se um contrato capaz de prever todas as contingências, esses autores separam então os direitos de propriedade em relação aos referidos ativos em direitos específicos e residuais, sendo os primeiros governados pelo contrato e

os segundos permanecendo em poder dos proprietários dos ativos. Como esses últimos direitos residuais podem passar a assumir importância econômica significativa, pode ser mais conveniente que os ativos estejam sobre a propriedade direta da firma que os vai utilizar, do que terem seu uso apenas suportado por um contrato.

### **Informação, Conhecimento e Custos de Produção**

O enfoque de Demsetz (1993) enfatiza os custos de produção propriamente ditos, ao lado dos de transação e gestão. Ao reexaminar as idéias de Coase, Demsetz destaca a importância seminal da contribuição de Coase, mas, não obstante, observa que ela está ainda incompleta. E lembra que: “uma teoria da firma mais completa deve dar mais importância aos custos de informação do que na teoria de Coase e nas teorias de “*shirking*” e do “oportunismo”, porque os custos de informação são parte significativa dos custos de transação.

Mais ainda, Demsetz ao destacar a importância dos ganhos de produtividade oriundos da especialização e, também, dos ganhos inerentes à produção em equipe, já chamava a atenção para os custos de produção. Em Demsetz (1993) é assinalado claramente que a questão que se coloca, ao se optar entre firma e mercado, se baseia na comparação entre a soma dos custos de gestão e produção interna com a soma dos custos de transação e de compra no mercado, retomando a preocupação com os custos de produção, par a par com os custos de transação e de gerenciamento.

Tanto os custos de informação envolvidos nas transações e na gestão interna, como os custos de produção conduzem para a importância da questão do conhecimento, que é obtido a partir do processamento das informações e que é base das operações de produção. Ligado intimamente à questão da especialização está a percepção da importância do conhecimento para as firmas. Conhecimento, não apenas no sentido de busca de novas tecnologias e produtos e processos, mas no sentido do domínio do “como fazer”.

Demsetz (1992, 1995) destaca que o conhecimento custa caro para se produzir, manter e usar, no que a firma tem vantagens. Um indivíduo pode desenvolver conhecimento especializado, mas para sua utilização, freqüentemente precisa de outras pessoas não especializadas, assim como de outros especialistas, ou seja, trabalhar com outras pessoas de forma coordenada. Em uma cadeia de produção dentro da firma o conhecimento fica encapsulado e apenas os trabalhadores que necessitam aquele conhecimento precisam ser treinados, evitando custos desnecessários.

Também a necessidade de conhecimento especializado dos gestores para administrar um negócio, tem papel relevante nos limites de crescimento de uma firma. A teoria neoclássica trabalha com a hipótese de pleno conhecimento dos

preços, tecnologias, etc. Na realidade informação é cara e nem sempre disponível; o conhecimento, detido pelos gerentes é fator importante no mundo real.

O conceito de “competência” de uma organização está ligado à sua base de conhecimento, e é o conhecimento de saber fazer, o “*know how*”, o como fazer algumas coisas. Algumas destas competências tem caráter estratégico para a organização e são as chamadas competências centrais ou “*core competencies*”, maior fonte de competitividade da organização. A experiência obtida seja no desenvolvimento, na produção ou na comercialização de algum bem ou serviço reforça estas competências. Note-se que habilidades obtidas pela repetição muitas vezes de uma tarefa são também uma forma de economia de escala. Uma vez desenvolvidas elas se tornam uma vantagem futura para novos produtos.

Langlois e Foss (1998) destacam a importância das competências para o entendimento das firmas; para eles a ênfase dada aos custos de transação pela NTF, obscureceram um pouco o lado da “produção” e a retomada da perspectiva da importância das competências (“*capabilities*”) da firma é um complemento necessário aos novos enfoques sobre a firma. Ao focar no lado produtivo da firma retomam a questão do conhecimento produtivo e o dividem em dois tipos: (1) o conhecimento sobre como produzir - as “competências” (2) o conhecimento sobre como ligar o conhecimento produtivo de uma pessoa / unidade / organização com outra - a “coordenação” do conhecimento.

As dimensões “conhecimento” e “coordenação” (incluindo a integração do conhecimento de cada uma das partes) do processo produtivo são importantes elementos para a existência e dimensão das firmas. As dificuldades que uma firma enfrenta para deter e coordenar diferentes competências é um dos fatores que influi na definição de suas fronteiras. Em muitos casos, mesmo com os problemas inerentes às relações contratuais é mais eficiente contratar competências em outras firmas que gerencia-las internamente.

O conhecimento não pode ser sempre facilmente articulado via imagens e palavras para ser transmitido; em muitos casos ele requer a experiência direta (“aprender fazendo”) em um processo que envolve tempo; Langlois e Foss (1996) chamam esse de um conhecimento tácito. Uma outra característica do conhecimento é que ele é usualmente um “conhecimento distribuído” dentro de uma firma, detido em partes por diferentes pessoas requerendo coordenação e, muitas vezes, só implementável através de trabalho de times.

### ***Visão Evolucionária***

Entre os diferentes enfoques teóricos que vêm desenvolvendo uma moderna compreensão do que é uma firma, pode-se citar também a chamada “visão evolucionária da firma” que dá uma especial atenção às mudanças vividas pela firma ao longo do tempo.

Para a visão evolucionária a firma executa diferentes funções, implementando mecanismos de coordenação interdependentes que interagem entre si de forma complexa e que podem ser classificados em: (i) mecanismos de coordenação propriamente ditos que articulam as ações individuais para que se alcance fins comuns, (ii) mecanismos de incentivos que estruturam os pagamentos aos fatores de produção para que os esforços se orientem em determinadas direções, e (iii) mecanismos cognitivos que promovam a formação de uma base de conhecimento comum e que incluem os mecanismos de trocas de informações internas e com o meio ambiente destacando a importância desses últimos.

A visão evolucionária da firma (vide Cohendet, Llerena e Marengo (1998)) não se constitui, ainda, em uma linha teórica uniforme, entretanto, dois traços importantes, caracterizam a maioria dos trabalhos que se abrigam nessa linha de pensamento. Primeiro, se preocupam com uma visão dinâmica da firma, entendida como em permanente processo de mudança. Segundo, priorizam a importância do conhecimento e os mecanismos cognitivos, sendo o tratamento da informação e o processamento do conhecimento o ponto focal das organizações.

Para Cohendet, Llerena e Marengo, “uma teoria evolucionária da firma é uma teoria que explica a estrutura e o comportamento da firma a partir da dinâmica da interações entre suas partes constitutivas da firma entre si e com seu ambiente”. Estrutura da firma aqui é considerada no sentido dado por Simon, ou seja, a definição de que decisões estão a cargo de cada pessoa na organização e de como fluem as informações, e que caracteriza as “regras do jogo” da organização.

O aprendizado está na base do processo evolutivo, que é dirigido pela busca por melhor desempenho. O novo nasce das possibilidades de variação, o que ressalta a importância da heterogeneidade e diversidade entre as firmas em suas características e desempenho. O processo de aprendizado das organizações gera uma tensão entre o novo e a base existente da firma. Através dele a empresa modifica sua base de conhecimento comum, desse modo as competências são aprimoradas (ou surgem novas) e, em consequência, o conjunto de rotinas utilizados pela empresa é alterado.

Considerando uma visão mais macro, quando mudanças no ambiente da empresa geram novas oportunidades de ganhos e estas exigem uma configuração de competências diferente da vigente, podem se dar mudanças na organização empresarial. Se o setor em foco é formado por empresas especializadas que se relacionam pelo mercado, ou reformulações contratuais ou a integração vertical de competências em uma empresa única podem viabilizar o aproveitamento da nova oportunidade. Em caso contrário, se as competências anteriores estiverem estruturadas em grandes empresas verticais mais rígidas, novas soluções empresariais podem suplantam as antigas empresas em um processo de destruição criativa.

### **3. Estratégia Empresarial**

#### ***Referencial estratégico***

Ao se pensar sobre estratégias é fundamental ter-se claro que o referencial estratégico básico é de responsabilidade da alta administração das empresas. É nos conselhos de administração e nas diretorias, onde, detendo-se uma visão ampla da organização e com a participação direta ou, pelo menos, com a representação de seus proprietários, se pode traçar os objetivos a serem alcançados e os caminhos para atingi-los.

Uma estratégia empresarial se baseia em uma visão de futuro a ser definida nos altos escalões da empresa e que deve ser, na medida do possível, compartilhada por todos. O trabalho do técnico é o de dar suporte analítico ao processo decisório, embora questões de impacto estratégico possam fazer parte do dia-a-dia dos gerentes e dos funcionários em geral. Para o sucesso de sua implementação, uma estratégia, formulada no topo da pirâmide hierárquica, precisa ter seus traços comunicados e absorvidos pela organização.

Antes de se adotar qualquer técnica ou instrumento que sistematize e detalhe as rotas a serem perseguidas é necessário que se faça uma reflexão sobre a natureza da empresa e suas especificidades, para o que, a compreensão de conceitos básicos sobre a firma é fundamental. Nessa construção de uma visão que oriente a evolução da firma, um amplo espectro de questões devem ser tratadas. Levando em conta as vantagens e desvantagens da organização, seu meio ambiente, e suas perspectivas futuras alguns pontos chave devem ser examinados, envolvendo, sem pretender esgotá-los<sup>4</sup>: (a) seus produtos, quantidades, tipos e preços, estratégias mercadológicas, (b) suas fronteiras, tanto em termos de integração vertical como horizontal, e seu relacionamento com outras empresas na cadeia de produção, (c) sua organização corporativa e interna, e (d) sua estrutura de propriedade, suas estratégias financeiras e sua estrutura de capital.

A listagem dos pontos acima, serve de ilustração para mostrar a vasta gama de questões que devem necessariamente ser consideradas no desenho de uma estratégia empresarial. Para diversos desses tópicos, o entendimento dos fundamentos levantados pela NTF pode ser essencial. Em particular a questão da dimensão ótima da empresa e sua estrutura de propriedade que serão abordados aqui. Alguns aspectos onde a estratégia e a gestão se interpenetram, serão vistos no item seguinte. Toda a reflexão estratégica deve ser feita partindo-se do princípio que os diferentes atores estão sujeitos à limitações de informação,

---

<sup>4</sup> Besanko, Dranove e Shanley (2000) apresentam essas idéias em forma ligeiramente diferente; esses autores destacam a necessidade de que quatro tipos de temas sejam tratados na formulação e implementação de uma estratégia empresarial: as fronteiras da firma; a análise do mercado e da concorrência; a posição e a dinâmica da firma; e a organização interna.

conhecimento e racionalidade, assim como são passíveis de assumirem comportamentos oportunistas.

### ***Estrutura de propriedade***

Um dos primeiros pontos que o enfoque dos custos de transação e de agência permite que se elabore um posicionamento estratégico adequado é a questão da propriedade e da forma legal da organização. Dependendo do tipo de negócio a ser explorado, a alocação da propriedade a algum tipo de agente – fornecedor de capital, empregados, detentores de algum conhecimento chave, etc. – implica na adoção de uma forma legal que minimiza os custos de transação. Não é provável que dois tipos de organização – por exemplo: cooperativas e sociedades anônimas – tenham as mesmas vantagens e desvantagens para operar em um determinado ramo. Para uma empresa atuando em um determinado ambiente, a análise de sua estrutura de propriedade e conseqüente forma legal, em comparação às de seus concorrentes, indica vantagens e desvantagens comparativas e é parte fundamental do desenho da estratégia mais conveniente.

Uma organização é um nexos de contratos escritos ou não entre os proprietários dos fatores de produção e seus clientes, que especificam os direitos de cada ator, os critérios de desempenho pelo qual serão avaliados e o sistema de remuneração de cada um. Dependendo da estrutura de direitos e deveres dos atores configuram-se diferentes possibilidades e intensidades de manifestações de oportunismo que, atendendo preferências pessoais, geram soluções ineficientes para a organização. A forma de organização mais eficiente deve ser aquela que minimiza o conjunto de custos de produção (inclusive gestão) e de transação com todos aqueles que se relacionam com a entidade. A maior parte desses atores tem seus riscos limitados através de contratos, com a exceção clara de seus proprietários.

Atendidas todas as obrigações legais e contratuais, remanescem dois tipos principais de direitos residuais: (i) direitos residuais sobre o fluxo de caixa após todos os direitos contratados terem sido atendidos e que resultam da diferença entre as receitas e as saídas de caixa contratadas (fluxo de caixa livre); e (ii) direitos residuais de decisões que são aqueles que restam depois de todas as obrigações contratuais e legais terem sido cumpridas. Nesse sentido uma relação de propriedade, em termos econômicos, se caracteriza pela detenção simultânea desses dois conjuntos de direitos residuais - ao fluxo de caixa e às decisões (estas, pelo menos formalmente) -, que contrabalançam os riscos assumidos.

Entre os principais atores detentores de direitos - exigibilidades (*claims*) - em relação à uma firma, pode-se relacionar: fornecedores de capital de risco (dividendos); financiadores (juros e principal); administradores (salários e bônus); empregados (salários); fornecedores (pagamento) e clientes (entrega dos produtos). A alocação da propriedade a uma determinada classe de atores com os

quais os problemas de contratação (falhas de mercado) são os mais sérios pode reduzir os custos de transação totais.

Conforme Hansmann (1996), os principais custos ligados à propriedade são os custos de governança e os custos associados ao capital investido. Entre os custos de governança destacam-se os: (a) custos de agência entre acionistas e administradores, que incluem os custos de monitoramento e os custos de decisões erradas por interesse pessoal dos administradores; (b) custos inerentes ao processo de decisões coletivas, incluindo os erros e atrasos nas decisões e perdas de oportunidade devido à conflitos de interesses entre os proprietários; (c) custos decorrentes da “racionalidade limitada” dos decisores, incluindo os custos de decisões erradas por falhas no processo decisório. Os custos associados aos riscos do capital investido são os: (d) custos suportados diretamente pelos proprietários e referem-se à capacidade dos mesmos de se proteger contra os riscos do investimento feito, seja pela diversificação seja pela constituição de “*hedges*”; note-se que estes custos vão se refletir diretamente sobre os custos da firma pois comporão seus custos de capital.

Entre os custos de contratação relacionam-se: (e) os custos de monitoramento do contrato, de renegociação e de disputa judicial se for o caso; (f) os custos de “*lock-in*”, onde as partes ficam presas pelo contrato e sem flexibilidade perdem outras oportunidades alternativas, não podendo mais sair da transação sem custos, além de cada parte ficar sujeita ao risco de oportunismo da outra parte, (g) custos devido à informação assimétrica, quando alguns agentes, estão melhor informados que outros e a contratação pode se tornar cara para compensar riscos dos menos informados; (h) custos oriundos dos riscos de contratos de longo-prazo, exigidos para compensar riscos significativos que podem surgir quando as circunstâncias mudam (i) caso ainda a contratação seja com monopolista tem-se o pagamento de preço de monopólio e os custos social do sub-consumo devido à produção menor gerada pelo monopolista.

Para o desempenho de cada tipo de atividade uma determinada forma de organização tende a se adequar melhor, balanceando a alocação desses custos de propriedade e de contratação entre os atores que transacionam com a firma. Por isso mesmo, atividades diversas são conduzidas através de organizações distintas e acredita-se que, na ausência de restrições legais, a concorrência deve levar a que as formas de organização mais adequadas sobrevivam, para cada tipo de atividade, fornecendo o produto demandado pelos consumidores a menores custos.

### ***Integração horizontal, fronteiras e dimensão das empresas***

Também o tamanho das empresas varia muito entre os diferentes setores, assim como, dentro de um mesmo setor é comum conviverem firmas de dimensões bastante diferentes. Qual a lógica que leva a estas diferentes soluções? Existe uma “dimensão ótima” para uma dada firma? Ou para as firmas de um dado

setor? Estas perguntas são de difícil resposta com argumentos e evidências em diferentes direções. Embora não se possa responde-las com clareza, pode-se fazer algumas reflexões úteis sobre a questão. A opção pelo tamanho ótimo de uma firma e sobre suas fronteiras é talvez uma das questões mais complexas a serem enfrentadas por sua administração, com implicações significativas quanto a sobrevivência da mesma e que devem ser incorporada em sua visão estratégica.

Como princípio geral, uma firma deve crescer se o crescimento conduz à obtenção de um retorno maior que seu custo de capital. A dificuldade é que isso tem que ser pensado em termos de futuro, ou seja considerando o valor presente do fluxo de caixa livre ao longo do tempo.

No exame das alternativas de expansão, as maiores dificuldades nascem, então, da incerteza, das limitações de conhecimento sobre o futuro e, ainda, de possíveis comportamentos distorcidos dos analistas e propositores da expansão, face aos conflitos entre seus interesses e os dos proprietários. Note-se que as razões de crescimento, podem não ser racionais, e serem fruto de distorções provocadas pelos conflitos de interesse tipo principal-agente. Em muitas situações constatam-se crescimentos impulsionados por suas diretorias e gerentes, mesmo sem que os investimentos para o crescimento se justifiquem em termos de retorno para os proprietários. É comum decisões justificadas como “estratégicas”, em nome de ganhos futuros virtuais, se revelarem, posteriormente, errôneas.

Numa perspectiva de longo prazo as firmas só devem sobreviver, se, pelo menos, conseguirem cobrir seus custos de capital. Em um horizonte menor, todavia, podem estar se remunerando abaixo do mínimo necessário. Nessas situações, em que a sobrevivência da organização (e dos empregos) está em jogo os riscos de erros nos processos decisórios são ainda maiores, já que os administradores podem estar ainda mais tentados a arriscar o patrimônio dos proprietários em busca da preservação da empresa.

Em muitas situações importantes a racionalidade que sustenta a expansão pode ser mais claramente identificada. O crescimento de uma empresa, numa perspectiva de obtenção efetiva de ganhos, pode estar motivado (1) pelos ganhos de escala (via integração horizontal) ou escopo, com redução dos custos unitários; ou (2) por ganhos oriundos da integração vertical englobando novas atividades (e/ou firmas) ao longo de sua cadeia de produção; ou (3) pela apropriação de rendas monopolistas.

As economias de escala podem ser internas ou externas e ambos os tipos devem ser examinados. Entre as internas pode-se ter: reduções de custo obtidas com o aumento da produção; ganhos com a especialização; uso contínuo das máquinas. Entre as externas: reduções de custo pela redução dos preços dos insumos obtida com o aumento da produção; ganhos de escala dos produtores dos insumos repassados para a firma, etc. Já as chamadas economias de escopo são um tipo especial de economia de escala que existem quando a firma consegue reduzir

seus custos unitários aumentando sua produção via maior variedade de produtos e serviços produzidos.

Enquanto as possibilidades de ganhos monopolistas ou de escala exercem uma forte pressão para o crescimento das firmas, a observação empírica nos mostra que devem haver outras forças que o impedem. Diversos fatores, do ponto de vista dos proprietários, fazem uma firma parar de crescer. Com o crescimento, pode-se ter retornos decrescente de escala para a função do administrador, ou seja, os custos de organizar mais transações dentro das firmas começam a crescer. A medida que aumenta o número de transações a serem organizadas, o empreendedor começa a errar mais. Em alguns casos, também, o preço de compra dos insumos começa a crescer com o aumento da firma. No mundo real um outro aspecto relevante para a dimensão das firmas a ser considerado é o tributário; por exemplo, dependendo da estrutura dos impostos uma determinada atividade pode ser mais convenientemente executada em uma firma ou em mais de uma.

O exame das fronteiras da empresa coloca questões quase que permanentemente na vida de qualquer empresa. Sua base teórica deve ser o quadro de referência formulado por Coase com a inclusão expressa dos custos de produção e de compra no mercado, conforme Demsetz, e com a preocupação adicional de manter internamente ou não o conhecimento necessário para as tarefas em consideração.

A análise do crescimento das empresas dentro da mesma linha de produtos, apenas pelo crescimento de seu mercado, com ou sem uma maior expansão geográfica de sua área de atuação, se centra no exame das economias e deseconomias de escala e escopo. Aqui as vantagens de seu crescimento se opõem, muitas vezes, à maior dificuldade gerencial quando o centro decisório vai ficando mais afastado da periferia da empresa retardando e encarecendo a tomada de decisões, piorando o fluxo de informações e gerando ineficiências.

Quando o crescimento da empresa implica em expansão de atividades diversas pode-se estar ou não aproveitando vantagens específicas com economia de escopo. No extremo, empresas se aventuram em ramos de negócios completamente diferentes do seu, chegando até mesmo à formação de conglomerados empresariais. Podendo ser de menor impacto econômico, a decisão de crescimento envolve as questões de “fazer ou comprar” seus insumos, assim como, similarmente, as de terceirizar ou não atividades exercidas por ela.

### ***Integração vertical***

Se decomposermos os processos produtivos em “atividades” (ou em estágios), a forma de articular estas diversas atividades nos leva a diferentes formas de organização empresarial. Muitas são similares e dependem do mesmo tipo de “competências”. Outras, podem ser complementares e devem ser coordenadas

em uma cadeia de produção na mesma firma ou em firmas diferentes. Atividades similares e atividades muito complementares tendem a ser executadas pela mesma firma. A integração vertical implica na absorção na mesma empresa de diversas atividades seqüenciais que poderiam de outro modo serem executadas por firmas independentes que negociariam seus produtos via mercado. Esse tema tem sido muito discutido na literatura econômica e algumas referências relevantes são: Coase (1937), Williamson (1975), Joskow (1993), Klein (1993), Hart (1989) e Demsetz (1995).

Na análise da questão de verticalização unem-se considerações ligadas aos custos de transação e ao de risco moral dos contratos e também aos problemas de conflitos de interesse (principal-agente). Em um caso típico, a questão da verticalização é saber se uma firma que tem por sua principal atividade o fornecimento de insumos a uma outra deve ou não ser absorvida pela firma compradora (ou vive versa). Caso uma firma absorva a outra, o gerente da firma que absorve terá autoridade sobre a firma absorvida mas passará a ter que incorrer, possivelmente, em maiores custos para organizar as operações. Em caso contrário, mantendo as firmas separadas ele terá que contar com mecanismos de mercado (e pagar seus custos) para coordenar a integração da produção das duas firmas.

Williamson, Klein e outros autores, produziram uma explicação da integração vertical baseada na necessidade de se evitar o oportunismo, possível em uma relação contratual de longo-prazo, que em última instância implica em substituir custos elevados de transação pelos de gestão. Colocar os ativos sob uma mesma propriedade, sujeitando-os a uma coordenação interna, é visto como um meio efetivo para eliminar a propensão de diferentes proprietários de ativos cooperativos de se comportarem de maneira oportunista, uns em relação aos outros.

Joskow mostra que o problema de oportunismo se agrava quando uma das firmas em relacionamento vertical faz investimentos em ativos específicos cuja única utilização econômica depende da outra firma. A relação entre essas firmas pode ter que enfrentar diferentes contingências difíceis de serem previstas nos contratos entre as partes. Williamson identificou quatro tipos principais de especificidades nos investimentos: de local, de ativos físicos, de ativos humanos e ainda as provenientes da existência de ativos dedicados - investimentos gerais que um supridor não faria se não fosse para atender aquela demanda de insumos. Quando a especificidade vai crescendo a firma tende a ir se tornando mais econômica que o mercado.

Para estimular investimentos *ex ante*, algum método deve ser encontrado para limitar a exposição de uma das partes a uma exposição ao poder de “chantagem” (*hold-up*) da outra. A solução passa, então, por uma de duas opções: ou pela integração das empresas, ou pela realização de contratos de longo prazo, embora, reconheça-se que estes últimos são “imperfeitos”, já que não é possível antecipar-se todas as situações futuras possíveis.

Embora o problema do oportunismo nos dê uma importante explicação para a verticalização, Demsetz discorda da ênfase dada a esta explicação lembrando que diversos outros fatores também entram nessas decisões e destaca que antes dessa explicação ser levantada, os argumentos mais usados se apoiavam "...não na natureza da firma, mas sim nos imperativos da discriminação de preços, monopólio sucessivo e no desejo de levantar barreiras a entrada". Acrescenta então outras possíveis fontes que são: as economias nascidas da continuidade das operações e as vantagens informacionais oriundas da coordenação hierárquica dos processos verticalizados. As economias nascidas da continuidade das operações feitas pelas mesmas pessoas, refletem aspectos tanto físicos quanto mentais. A quebra de continuidade de determinadas operações pode trazer custos elevados e sempre que isso ocorrer a verticalização do processo pode ser a melhor solução. A coordenação hierárquica dos processos verticalizados traz vantagens informacionais, já que o conhecimento de todos os detalhes de cada etapa do processo ficam disponíveis internamente, enquanto que, se as atividades fossem executadas por firmas separadas grande parte das operações não seriam observáveis de fora. Qualquer que seja a importância desses diversos outros fatores para explicar a dimensão ótima das organizações, certamente a comparação das alternativas de expansão da gestão hierarquizada versus a realização das mesmas operações por mecanismos de mercado é sempre fortemente afetada pelos custos de transação e pelo oportunismo.

Os processos de verticalização (ou desverticalização) foram examinados até aqui como fruto de uma decisão empresarial. Em algumas situações, porém, eles são determinados externamente pela legislação ou regulamentação, em nome de objetivos mais abrangentes de eficiência econômica. Um caso típico é o de mudanças regulatórias buscando ampliar o grau de concorrência nos mercados de determinados bens ou serviços, que tem provocado a desverticalização de empresas (e também redução de escala ou de escopo) de setores tais como os de telecomunicações e de energia elétrica. Cabe notar que a maioria dos trabalhos de reestruturação setorial tem passado ao largo da discussão teórica e prática das implicações desses processos sobre os custos e riscos envolvidos para as empresas.

### ***Especialização e diversificação***

Uma das questões complexas relacionados à dimensão e fronteira das firmas é a da escolha entre a especialização e a diversificação em diversas atividades e produtos. Nessa escolha pesa fortemente a questão da gestão do conhecimento, ou seja, das competências.

As dificuldades de coordenação e de integração de diferentes competências pode favorecer a que as mesmas sejam exercidas pela mesma firma ampliando seu espectro de atuação e diversificando suas atividades, já que, a integração de competências diferentes com base em contratos no mercado podem dar origem a

elevados custos de transação devido a: (i) a especificidade do conhecimento que pode dificultar a que firmas diferentes se entendam, tanto por conta da elaboração de contratos, como pelo encarecimento da transmissão de conhecimento aos potenciais parceiros; e (ii) a assimetria de conhecimentos que pode aumentar as possibilidades de oportunismo nas relações contratuais.

Por outro lado, contrapõe-se o fato de que ganhos de especialização fazem com que as firmas tendam a se concentrar em um menor número de competências a serem exercidas diretamente por elas. Com a especialização tendem a se reduzir os erros gerenciais e a alta administração pode-se concentrar em um número menor de temas e problemas. No balanço de vantagens e desvantagens que definem as fronteiras das firmas, deve-se assim levar em conta também as questões ligadas às competências. Um aspecto estratégico relevante é que firmas que estejam buscando oportunidades de expansão tendem a ser mais bem sucedidas quando se aproveitam de competências previamente desenvolvidas, embora a percepção de em que negócios expandir usando as competências de uma firma, nem sempre seja simples.

A forma de organização da produção adotada pelas firmas - ou seja seu modelo organizacional - tem passado por significativas mudanças impulsionadas pelas mudanças tecnológicas do sistema de produção e distribuição de bens e serviços e pela expansão demográfica. Acompanhando os textos de Chandler (1977, 1990), pode-se examinar alguns aspectos da evolução das formas de organização das empresas norte-americanas, nos Séculos XIX e XX, em função da própria expansão da produção e dos mercados, impulsionada pela evolução tecnológica. Chandler mostra como, ao longo do Século XIX, a empresa tomou o lugar do mercado como mecanismo de coordenação das atividades econômicas e de alocação de recursos – ou seja a mão visível dos gerentes substituiu a mão invisível das forças de mercado, quando pequenos negócios e intermediários foram sendo sucessivamente absorvidos por empresas maiores, dando origem às grandes corporações dos dias atuais.

Contraditoriamente, Adam Smith (vide Stiegler (1968)) predizia que se teria um aumento da especialização e da divisão do trabalho à medida que as firmas crescessem. Os ganhos de produtividade oriundos da especialização deveriam, segundo Stiegler, levar a que as empresas procurassem crescer e se especializar continuamente, ganhando eficiência e escala em seu “*core business*”. Essa possibilidade pode não se viabilizar, porém, e fica limitada pelo tamanho do mercado em que a empresa atua, o que impõe limites à especialização e impede a terceirização de diversas atividades.

Na evolução empresarial descrita por Chandler, embora o mercado estivesse crescendo, outros fatores devem ter atuado, de tal forma que as firmas também cresceram, em grande parte absorvendo verticalmente intermediários e atividades, em vez de se especializar. Entre estes fatores estão as reduções de custo trazidas

pela revolução tecnológica gerada pela introdução do trem, do telegrafo e do navio a vapor.

Já no final Século XX, observaram-se outras mudanças tecnológicas de grande influência, principalmente nas reduções de custo do processamento de dados e de comunicação. Nesta fase, para Langlois (2001), "...As forças descritas por Adam Smith podem estar superando as descritas por Chandler ... a produção está se tornando crescentemente modular e coordenada através dos mercados .... a mão visível está desaparecendo em uma fantasmagoria translúcida". No período descrito por Chandler as tecnologias para coordenação através do mercado não haviam acompanhado as demais mudanças e inviabilizaram a coordenação pelo mercado; nos dias atuais com a expansão do mercado e com o desenvolvimento destas tecnologias a especialização estaria voltando a se viabilizar.

O auge do processo de diversificação talvez tenha se dado com a formação dos grandes conglomerados no Século XX, principalmente por uma onda de fusões e aquisições nos anos 60 nos Estados Unidos. Já a partir dos anos 70 uma outra onda de reestruturações empresariais nos países desenvolvidos voltou a quebrar muitos desses conglomerados, valorizando uma orientação em prol da especialização e concentração nas competências centrais.

A explicação sobre a lógica que justificou a formação dessas organizações gerou muitas controvérsias. Williamson (1975) destaca que entre os conglomerados encontram-se situações muito diversas e que as tentativas de generalização devem ser cuidadosas e feitas com a ressalva que estas organizações requerem exames mais específicos, caso a caso. De uma maneira geral, do ponto de vista de seu impacto, divide os conglomerados em três tipos: os que tem impactos positivos, os que tem impactos negativos e os neutros quanto à concorrência e a eficiência do mercado. Quanto aos que predominam impactos negativos, acredita que só existem por alguma falha legal que acaba por sendo revista e eles tendem a desaparecer. Para os demais casos, os conglomerados eficientes, sua existência parece se justificar por falhas do mercado de capitais. Os conglomerados com maior acesso a informação, podem nesses casos ser mais eficientes que o controle externo exercido pelos investidores através do mercado de ações diretamente, o que justificaria a formação e existência desses conglomerados bem sucedidos. Conglomerados seriam como "pequenos mercados de capitais" que substituem a ação direta do mesmo. Aceitando essa tese, poder-se-ia então dizer que quando o mercado de capitais fica mais eficiente, esses conglomerados tendem a desaparecer.

#### **4. Gestão Empresarial**

A lógica que explica a existência das firmas e que determina suas características básicas é fonte tanto de vantagens como de dificuldades potenciais inerentes a

essas organizações e cujo entendimento é fundamental para balizar o papel de seus gerentes e sua forma de organização interna.

As firmas refletem e envolvem a divisão do trabalho. Sua essência está na especialização, em particular na separação entre consumo e produção, esta para uso externo à firma. As firmas se especializam em determinadas tarefas, assim como, internamente, se aproveitam da especialização para a realização mais eficiente de suas diversas atividades. Se utilizam, também, do trabalho de equipes para a realização de tarefas que requerem múltiplas habilidades para serem executadas, aproveitando-se da especialização de seus membros individuais.

Ao se focar nos aspectos gerenciais e organizacionais chaves inerentes à natureza das firmas, três grandes grupos de questões se destacam. Primeiro, diretamente vinculada à divisão do trabalho está a necessidade de coordenação, tanto a nível macro do sistema de produção e consumo, como internamente às organizações hierárquicas. Segundo, as diferenças de interesses entre os indivíduos, as assimetrias de informação entre eles e as dificuldades na observação de comportamentos, tornam necessário que se tenha os incentivos adequados para que os esforços dos indivíduos se alinhem com os das organizações. Terceiro, a importância do conhecimento faz com que sua gestão seja ponto crítico para as empresas. Em síntese, aproveitando a abordagem de Cohendet, Llerena e Marengo (1998) três processos são cruciais na gestão das firmas, em função da própria natureza das mesmas, os de: (i) coordenação, (ii) gestão dos incentivos, e (iii) gestão do conhecimento.

### **Coordenação**

A especialização, associada à divisão do trabalho, nos leva imediatamente a um primeiro problema, o de coordenação das atividades que, na ausência de um sistema de preços internos, é uma das principais tarefas gerenciais de uma estrutura hierárquica. Note-se que a coordenação pode ser vista em dois níveis: (a) coordenação do trabalho em equipe, e (b) coordenação do trabalho das diversas unidades (equipes). Dado que se tenha definido claramente os objetivos e a estratégia a ser perseguida e dada uma estrutura organizacional adequada, a primeira função gerencial crítica é a de coordenar as diferentes tarefas e os diferentes conhecimentos para o alcance daqueles objetivos.

Coordenar as atividades em uma firma implica em planejar os projetos e atividades integrando as diversas áreas da empresa e acompanhar e promover as correções e adaptações necessárias ao longo do tempo. Prever as demandas, estabelecer prioridades, distribuir as tarefas entre os diferentes grupos e indivíduos, delegar responsabilidades, organizar as compras de insumos, estabelecer os sincronismos e as relações de precedência necessárias, acompanhar o andamento e corrigir eventuais desacertos, fazem parte da tarefa de coordenação.

Mais ainda, além da articulação das atividades mais usuais, as imperfeições organizacionais e mesmo as mudanças com que as organizações tem que enfrentar fazem, no mundo real, com que costumem existir tarefas necessárias mas com responsabilidade indefinida, não previstas inicialmente na fase de planejamento, e que vão requerer, também, um esforço maior de coordenação para que as mesmas sejam identificadas e executadas a contento.

### **Incentivos e monitoramento**

A gestão dos mecanismos de incentivos, aliada ao monitoramento do comportamento dos atores, são as respostas gerenciais necessárias aos problemas gerados pelas delegações principal-agente. Enquanto que no mercado a propriedade sobre os bens e serviços funciona como incentivo, em relações contratuais amplas e fixas como nas empresas, novas formas de incentivo tem que ser pensadas.

Essa questão se agrava pelo fato de grande parte das atividades serem realizadas de maneira coletiva, onde os resultados dependem do esforço de todos e nem sempre, se distingue com nitidez as contribuições individuais de cada um e tem-se custos de agência gerados pelos conflitos (de interesses) entre as funções utilidades dos gerentes, que delegam, e as de seus subordinados que executam as tarefas. Essas equipes são, por muitos, entendidas como uma das fontes de produtividade da empresa, mas, tem como contrapartida as desvantagens inerentes a esse tipo de delegação de tarefas. As equipes trazem o incentivo econômico errado para indivíduos maximizarem suas funções “utilidade”, reduzindo seu trabalho, de forma negativa para a empresa como um todo. Seu movimento é para escapar de fazer algo, de uma responsabilidade, de um dever, em um comportamento oportunista que está ligado a uma situação de não observabilidade. Comportamentos “escondidos” dos agentes dificilmente podem ser observados sem custos para o principal.

Um outro problema, parte integrante do problema identificado pela teoria da agência, envolve a questão do chamado “consumo no emprego” (*on-the-job consumption*) que é também consequência da busca da maximização das funções utilidades individuais dos empregados em contraste com o interesse da empresa. Esse consumo se dá tanto no usufruto de bens materiais, e confortos adicionais em viagens, uso pessoal de bens da empresa, etc. como também, no usufruto externamente do prestígio e poder gerado pela posição da pessoa na empresa. Deve-se notar que esta forma de consumo pode ser negociada e fazer parte de um pacote de remuneração indireta, caso seja do interesse do acionista. Em alguns casos, em que o proprietário é também administrador, passa a ser uma questão de escolha de como quer se remunerar; a situação se complica, todavia, quando existem outros sócios, e mais ainda quando estes são minoritários.

Devido às ações gerenciais de monitoramento o problema se coloca em maior escala nos níveis hierárquicos superiores, que têm inclusive, maior autoridade

para autorizar gastos de interesse pessoal, nem sempre respaldados pelo interesse da empresa.

A solução tanto para o problema do “*shirking*” e do desestímulo ao desempenho individual, como para o do “consumo no emprego” passa, basicamente, por uma dupla frente de atuação envolvendo, por um lado, um esforço maior de monitoramento do trabalho pelos gerentes, e por outro lado, pelos programas de incentivo (remuneração variável) com um pacote compensatório que se apoie no resultado líquido da unidade.

A empresa necessita produzir incentivos a um comportamento honesto e dedicado por parte de seus empregados. Um dos mecanismos é um tipo de “desincentivo” ao comportamento desonesto - ou seja a ameaça de demissão. Nesse sentido empregados que são bem pagos (acima dos valores de mercado) tem maior receio de perderem seus empregos, ou seja um maior incentivo para um comportamento produtivo. Assim, uma alternativa ao sistema de remuneração variável associado ao desempenho do empregado é o pagamento de um salário capaz de eliminar os comportamentos desonestos. O mínimo salário capaz disto é chamado de “salário eficiente” (*efficient wage*), vide Milgron e Roberts (1992), que envolve o pagamento de uma “quase-renda” que é uma importância excedente sobre o pagamento mínimo que seria necessário para que o empregado não deixe a empresa. Esse excedente torna o risco de perder o emprego grande demais de modo a desestimular o “*shirking*”.

Firmas, porém, que oferecem salários acima do mercado para alguns de seus empregados, podem se defrontar com uma exacerbação do problema dos “custos de influências”, ou seja, os custos inerentes às atividades em que os empregados se envolverão para influenciar o processo de fixação de seus salários, incluindo os custos gerados pelas distorções e/ou sonegação de informações que possam afetar negativamente uma avaliação de desempenho. As decisões da organização tendem a ser entendidas à luz das conseqüências que elas gerarão para os empregados em termos de posicionamento e oportunidades, os potenciais ganhadores e perdedores farão todo o possível para influenciar o resultado daquelas decisões. Uma das maneiras de reduzir os custos de influência é o de reduzir os diferenciais salariais na organização, mas, o que pode ter efeitos contraproducentes em termos de incentivos. Um outro meio é o de reduzir ao mínimo que as informações sobre os salários circulem na organização; o que de forma absoluta é praticamente impossível, mas, pode ser conseguido em parte.

Quando se entra, particularmente, na questão de pagamento dos dirigentes da empresa, que deve ser definido pelos acionistas, as questões de alinhamento de interesses face aos custos de agência, somado aos problemas trazidos pelos custos de influência, em um quadro fortemente marcado pela assimetria de informação se torna um problema especialmente sério para a eficiência da organização. De uma maneira geral, hoje em dia, grande parte dos pagamentos dos dirigentes das empresas é feito através de bônus variáveis associados aos

resultados das empresas - a lógica desse sistema está ligada diretamente à idéia de alinhar os interesses de proprietários (acionistas) e administradores.

Efeitos negativos, todavia, dos bônus elevados aos dirigentes associados a ações da empresa e a opções de compra dessas ações estão: (1) numa maior ênfase nos resultados nos anos próximos em que estas opções podem ser concretizadas e as ações comercializadas, em detrimento de uma visão de prazo mais amplo das empresas; (2) numa tendência a sonegar informações e mesmo a falseá-las (vide falsificação de balanços). Uma descrição bastante elucidativa desses problemas, ocorridos principalmente nos Estados Unidos na década de 90, pode ser vista em Stiglitz (2003). A necessidade de alinhamento de interesses implica no uso de incentivos, mas sua escolha, balanceando suas vantagens e riscos, é um desafio a ser enfrentado.

### **Gestão do conhecimento**

Deve-se observar que os problemas gerados pela informação/conhecimento imperfeito e pelos conflitos de interesse que afetam as transações no mercado, também afetam a escolha das possibilidades de produção a serem adotadas, assim como a sua operacionalização. É necessário reconhecer que o conhecimento sobre “como produzir” não é “perfeito”, assim como, o sobre como ligar uma unidade de produção com a outra, ou seja, coordenar a produção, também não é “perfeito”. As formas institucionais das organizações, ou seja, sua estrutura organizacional, suas normas e seus procedimentos devem, não apenas buscar restringir o comportamento não-produtivo dos agentes, mas, também, facilitar possibilidades de busca produtiva de renda para a empresa através da ampliação de sua base de conhecimento, ou seja, estimular a busca de alternativas que tragam reduções de custo e/ou ganhos de qualidade ou inovação.

A importância do conhecimento como fator de produção, faz com que a firma tenha que se preocupar com a preservação e transmissão interna dos conhecimentos que detém, e com a busca permanente da geração de novos conhecimentos. A gestão desse conhecimento inclui os processo de aquisição e troca de informações, assim como, de absorção e processamento destas informações, transformando-as em conhecimento.

O conceito de “competência” de uma organização está ligado à sua base de conhecimento, e é o conhecimento de saber fazer, o “*know how*”, o como fazer algumas coisas. Esse conhecimento é um conhecimento coletivo, da organização; ele se cristaliza nos sistemas, normas e rotinas que são uma espécie de memória do mesmo. Ele pode ser adquirido e é algo que modifica a capacidade de processamento de informação e as possibilidades de comunicação. Todavia, considerando a racionalidade limitada dos administradores e empregados, em um mundo em que os agentes tem percepções diferentes da realidade e onde a comunicação e a aquisição de informação e de conhecimento são caros e limitados, a sua coordenação só pode ser alcançada se apoiada por um conjunto

de regras e códigos que sejam bem entendidos e partilhados por todos os membros da organização.

Rotinas, procedimentos e regras tornam-se assim essenciais não só como repositório de conhecimento mas como forma de transmissão do mesmo dentro da organização. Dois conceitos chave são focados pelas teorias evolucionárias da firma que são, assim, os de aprendizado e de rotinas. Conforme Cohendet, Llerena e Marengo (1998), “em cada instante de tempo uma firma pode ser caracterizada por uma base de conhecimento produtivo que foi desenvolvida e implementada através de um conjunto de rotinas” e “essas rotinas estão mais baseadas na interpretação do passado que nas antecipação do futuro”. As rotinas, mantém alguma regularidade e previsibilidade no comportamento individual, necessárias para o trabalho coletivo. Os processos de aprendizado, por sua vez, são entendidos como raiz das possibilidades de mudança das organizações e pode-se dizer que o aprendizado implica na modificação das rotinas. As rotinas face à experiência se alteram por dois processos principais: (i) por tentativa e erro - uma rotina se preserva, se seu uso conduz a resultados positivos; as demais tendem a ser abandonadas e substituídas; (ii) por um processo de descobertas em que novos métodos e procedimentos são buscados formando novas rotinas que vão substituindo antigas.

### ***Conhecimento e processo decisório***

Simon (1961) procura entender as organizações em termos de seus processos decisórios que ele considera fazendo parte do “coração” da administração. As estratégias balizam e ao mesmo tempo são construídas através de processos decisórios e a gestão, por sua vez, é um processo permanente de tomadas de decisão. O comportamento de uma organização é uma complexa rede de processos decisórios, todos apontando sua influência sobre os “operadores”, ou seja, aqueles funcionários que executam as tarefas da organização Para Simon “a anatomia da organização pode ser encontrada na distribuição e alocação das funções de decisão”, e “a fisiologia da organização pode ser achada nos processos pelos quais a organização influencia as tomadas de decisão de cada um de seus membros, suprindo as premissas necessárias para estas decisões”.

O crescimento das organizações obriga a que a autoridade tenha que ir sendo delegada no interior das firmas, propagando com cada delegação custos de agência. A transferência de direitos de decisão nas empresas cria a necessidade de um sistema de regras internas para particiona-los (descrição de cargos e normas), assim como amplia o problema do controle (para lidar com os custos de agência) que envolve o desenho de um sistema de medida e avaliação de desempenho, e de prêmios e punições.

Jensen e Meckling (1990) destacam que a distribuição de conhecimento em uma firma é fator essencial para a distribuição dos direitos de decisão dentro da mesma. Em sua análise esses autores distinguem o que chamam de

“conhecimento específico” como aquele conhecimento cuja transmissão é cara (e requer tempo) para diferenciá-lo do “conhecimento geral” cuja transmissão não é cara. Devido à existência de custos de agência, seria ideal para os acionistas que o poder de decisão ficasse o mais centralizado possível. Por outro lado as decisões tendem a ser melhores quando o decisor detém as informações necessárias para a tomada de decisão. Como é caro se transferir conhecimento, na maioria dos casos a única solução é a descentralização dos direitos de decisão. Na verdade, os conhecimentos específicos estão distribuídos ao longo da firma, sendo que os de natureza mais estratégica estão no topo. Os conhecimentos específicos podem ter custos (e tempos) de transmissão tão elevados que não tornem viável sua transferência. A distribuição ótima dos direitos de decisão vai, então, envolver um balanço entre “os custos de agência” e os custos de “transferência de conhecimento” somados aos de “tomadas erradas de decisão” por conta de informações e conhecimento insuficientemente transmitidos.

## **5. Sumário**

Em síntese, a nova compreensão sobre as empresas e sobre as organizações em geral trazida pela NTF, incorpora as hipóteses de informação e conhecimento imperfeito, de racionalidade limitada dos agentes e da possibilidade de comportamentos oportunistas, assim como, reconhece a importância da especialização e da cooperação como causas dos ganhos de produtividade. Leva, ainda, em conta os custos gerados pelas relações principal-agente tanto internamente, como nas relações contratuais e de propriedade com atores externos às firmas. Na delimitação das fronteiras das organizações, contrapõe os custos de produção e gestão hierárquica, incluindo os de gestão do conhecimento, aos custos de transação nos mercados.

Acredita-se que a NTF fornece contribuições cruciais para que se chegue a uma percepção clara dos fundamentos que dão origem às vantagens competitivas, assim como, aos problemas potenciais de qualquer organização. Essa percepção é essencial tanto para seu posicionamento estratégico como para a definição de seus princípios gerenciais e para seu desenho organizacional.

Estratégia em seu sentido amplo envolve uma multiplicidade de questões que devem ser tratadas e cuja definição só pode ser feita pela alta administração das empresas, onde se detém o conhecimento integrado das mesmas e onde se envolvem ou se representam os seus proprietários. Entre alguns dos aspectos que devem ser considerados na formulação de estratégias e onde contribuições específicas da NTF devem ser aproveitadas, relacionou-se aqui as relativas à estrutura de propriedade e sua forma legal, e à dimensão da empresa, considerando as possibilidades de integração horizontal e vertical.

A estrutura de propriedade e a forma legal correspondente que promovem com maior probabilidade a sobrevivência de uma organização em ambiente competitivo devem ser aquelas que minimizam os custos de transação, definidos de maneira

ampla, considerando todos os atores que com ela se relacionam. Quanto à dimensão é preciso balancear fatores que promovem seu crescimento contra outros que se opõem. Entre os primeiros estão as possibilidades de ganhos de escala e escopo, assim como de obtenção de rendas monopolistas. Riscos de oportunismo nas relações com fornecedores ou compradores, podem também promover a expansão de empresas via verticalização. Opondo-se ao crescimento, estão diversos fatores que aumentam tanto o custo de compra de insumos como os custos internos de gestão e produção. Em particular, as dificuldades e custos na transmissão de informações e conhecimento tendem a encarecer os custos de gestão quando as organizações crescem.

A visão gerencial tem que partir do aproveitamento das vantagens da especialização e da cooperação e da resolução dos problemas inerentes à firma. Uma classificação adotada pela visão evolucionária e apontada neste trabalho relaciona três aspectos gerenciais principais, envolvendo: a necessidade de coordenação, o desenho e gestão dos mecanismos de incentivos e a importância do conhecimento. A necessidade de coordenação é fruto direto da especialização e divisão do trabalho. Os mecanismos de incentivo são necessários face aos conflitos de interesse, à assimetria de informações entre os indivíduos e à não observabilidade de ações no interior da firma. O conhecimento está na base dos ganhos de especialização e entre os instrumentos para sua gestão estão as normas, sistemas e rotinas e a promoção de processos de aprendizado e de inovações.

Alguns dos princípios da NTF têm, ainda, impacto direto sobre a organização empresarial, como os relativos aos processos decisórios em torno dos quais as firmas são moduladas. A caracterização das estruturas hierárquicas se apoia nas delegações de poder decisório que, além de levar em conta os custos de agência, devem considerar os custos de transmissão de conhecimento e os causados por decisões pouco informadas.

## **6. Referências**

Alchian, A. A. e H. Demsetz, "Production, Information Costs, and Economic Organization", *American Economic Review* vol. 62, 1972.

Barnard, C., "The Functions of the Executive", Harvard University Press, 30<sup>th</sup> anniversary edition, Cambridge, Massachusetts, 1968 (1<sup>a</sup>. Edição 1938).

Berle, A. A. e G. C. Means, "The Modern Corporation and Private Property", Commerce Clearing House, New York, 1932.

Besanko, D., D. Dranove e M. Shanley, "Economics of Strategy", John Wiley, 2nd ed., New York, 2000

Bouckaert, B. e G. De Geert (eds), "Encyclopedia of Law and Economics", (também disponível em <http://allserv.rug.ac.be/~gdegest>) Edward Elgas, 2000

Buckley, P. J. e J. Michie (eds), "Firms, Organizations and Contracts", Oxford University Press, Oxford, 1996.

Chandler, A. D. Jr., "The Visible Hand, The Managerial Revolution in American Business", The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, 14a. ed., 1997 (1ª Edição 1977).

Chandler, A. D. Jr., "Scale and Scope, the Dynamics of Industrial Capitalism", Harvard University Press, Cambridge, 4a. ed., 1996 (1ª Edição 1990).

Coase, R. H., "The Nature of the Firm", *Economica*, vol 4, 1937; republicado em Williamson, O. E. e S. Winter (eds), "The Nature of the Firm, Origin, Evolution and Development", Oxford University Press, New York, 1993; e também em Coase, R., "The Firm, the Market and the Law", The University of Chicago Press, Chicago, 1988.

Cohendet, P., P. Llerena e L. Marengo, "Theory of the Firm in an Evolutionary Perspective: A Critical Assessment", 2nd. Annual Conference of ISNIE, Paris, 1998

Commons, "Institutional Economics", University of Wisconsin Press, 1934.

Demsetz, H., "The Emerging Theory of the Firm", *Acta Universitatis Upsaliensis*, Upsala, 1992.

Demsetz, H., "The Theory of the Firm Revisited", em: Williamson, O. E. e S. Winter (eds), "The Nature of the Firm, Origin, Evolution and Development", Oxford University Press, Oxford, 1993.

Demsetz, H., "The Economics of the Business Firm, Seven Critical Commentaries", Cambridge University Press, Cambridge, 1995.

Fama, E. F. e M. C. Jensen, "Agency Problems and Residual Claims", *Journal of Law and Economics*, Junho, 1983a.

Fama, E. F. e M. C. Jensen, "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, Junho, 1983b.

Foss, N. J, H. Lando e S. Thomsen, "The Theory of the Firm", em Bouckaert, B. e G. De Geert (eds), "Encyclopedia of Law and Economics", (também disponível em <http://allserv.rug.ac.be/~gdegest>) Edward Elgas, 2000.

Furubotn, E. G. e R. Richter, "Institutions and Economic Theory - The Contribution of the New Institutional Economics", The University of Michigan Press, 2000.

Grossman, S. J. e O. D. Hart, "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration", *Journal of Political Economy*, vol 94, 1986.

Hansmann, H., "The Ownership of Enterprise", Harvard University Press, Cambridge, 1996.

Hart, O., "Firms, Contracts and Financial Structure", Clarendon Lectures in Economics, Oxford University Press, Oxford, 1995.

Hart, O. , "An Economist's Perspective on the Theory of the Firm", *Columbia Law Review* 1757, 1989, também em Buckley, P.J. e J. Michie (eds),"Firms, Organizations and Contracts", Oxford University Press, Oxford, 1996.

Jensen, M., "A Theory of the Firm, Governance, Residual Claims, and Organizational Forms", Harvard University Press, Cambridge, 2000.

Jensen, M. e W. H. Meckling, "Specific and General Knowledge and Organizational Structure", SSRN Electronic Library, 1990.

Jensen, M. e W. H. Meckling, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 1976.

Joskow , P., " Asset Specificity and Structure of Vertical Relationships: Empirical Evidence", em Williamson, O. E. e S. Winter (eds), "The Nature of the Firm, Origin, Evolution and Development", Oxford University Press, New York, 1993.

Klein, B., "Vertical Integration as Organizational Ownership: The Fisher Body-General Motors Relationship Revisited", em Williamson, O. E. e S. Winter (eds), "The Nature of the Firm, Origin, Evolution and Development", Oxford University Press, New York, 1993.

Langlois, R. N. e N. J. Foss, "Capabilities and Governance: The Rebirth of Production in The Theory of Economic Organization", Working Paper 97-2, DanRUID, Abril, 1998.

Langlois, R. N., "The Vanishing Hand: The Changing Dynamics of Industrial Capitalism", The University of Connecticut, 2001.

Milgron, P. e J. Roberts, "Economics, Organization & Management" , Prentice Hall, New Jersey, 1992.

Milgron, P. e J. Roberts, "Economic, Theories of the Firm: Past, Present, and Future",. Buckley, P.J. e J. Michie (eds),"Firms, Organizations and Contracts", Oxford University Press, Oxford, 1996.

Pimentel, R. F., "O Ambiente Institucional e as Formas de Organização dos Fundos de Pensão no Brasil", *Relatórios de Pesquisa em Engenharia de*

Produção, Programa de Pós-Graduação em Eng. de Produção, Volume 3, No. 6, disponível em [www.producao.uff.br](http://www.producao.uff.br), UFF, Niterói, 2003.

Ross, S., “The Economic Theory of Agency: The Principal’s Problem”, *American Economic Review, Papers and Proceedings* 63, 1973.

Sá, G., “O Valor das Empresas”, Editora Expressão e Cultura, Rio de Janeiro, 2001.

Simon, H. A., “Administrative Behavior”, The MacMillan Co., New York, 1961.

Stigler G., “The Organization of Industry”, The University of Chicago Press, Chicago, 1968.

Stiglitz, J., “Os Exuberantes Anos 90, uma Nova Interpretação da Década Mais Próspera da História”, Companhia das Letras, 2003.

Williamson, O. E., “Markets and Hierarchies; Analysis and Antitrust Implications”, The Free Press, MacMillan, New York, (1ª *Paperback Edit.* 1983) 1975.

Williamson, O. E., “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, *Journal of Law and Economics*, vol 22, 1979.

Williamson, O. E., “Economic Institutions of Capitalism”, The Free Press, MacMillan, New York, 1985.

Williamson, O. E. , “The Logic of Economic Organization”, em: Williamson, O. E. and S. Winter (eds), “The Nature of the Firm, Origin, Evolution and Development”, Oxford University Press, Oxford, 1993a.

Williamson, O.E. and S. Winter (eds), “The Nature of the Firm, Origin, Evolution and Development”, Oxford University Press, Oxford, 1993b.

Williamson, O. E., “The Mechanisms of Governance”, Oxford University Press, 1996.

Winter, S. G., “On Coase, Competence, and the Corporation”, em: Williamson, O. E. e S. Winter (eds), “The Nature of the Firm, Origin, Evolution and Development”, Oxford University Press, Oxford, 1993.