"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo, motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

T320
S573t

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

DEDALUS - ACERVO - FEA

20600038274

A TEORIA DOS CONTRATOS ECONÔMICOS E A FIRMA

Nelson Fontes Siffert Filho

Orientadora: Prof^a. Dra. Elizabeth Maria Mercier Querido Farina

Tese apresentada à Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
para a obtenção do título de Doutor em Economia

São Paulo, julho de 1996

Resumo

O interesse desta tese, no plano teórico, é buscar uma definição a respeito da firma, sob o prisma da Teoria dos Contratos. A firma é encarada enquanto alternativa institucional para se conduzir as transações econômicas em condições mais vantajosas, em termos de eficiência, do que o desempenho apresentado pelo mercado ou pelas formas contratuais híbridas. É destacado, em relação à firma, seu papel coordenador não apenas no plano interno, hierárquico, como também no plano da cadeia produtiva, em especial através do estabelecimento de contratos.

A firma é, então, definida como um feixe de contratos incompletos, sendo uma estrutura de governança que, ao concentrar direitos residuais de decisão sobre a alocação de recursos, promove melhor aproveitamento das informações, redução da incerteza e emprego de ativos específicos. Neste sentido, dependendo dos atributos das transações, a governança interna pode mostrar-se o arranjo organizacional de maior eficiência. A firma, neste enfoque, é uma instância de coordenação econômica, cujos limites são delineados a partir dos atributos das transações e o ambiente institucional. São assumidos os pressupostos comportamentais da racionalidade limitada e oportunismo. O exame dos diversos arranjos organizacionais, sob coordenação da firma compõe, portanto, o eixo da nossa análise.

Buscou-se, também, confrontar a conceituação teórica desenvolvida com uma firma no plano empírico, tendo-se utilizado para tal a Perdigão - empresa vice-líder no mercado nacional de carnes industrializadas. Pôde-se observar, a partir de uma análise microanalítica, os atributos das transações e sua influência no sentido de a firma constituir distintas estruturas de governança. Vários conceitos relacionados com a definição teórica da firma, como transação, especificidade dos ativos, assimetrias informacionais, oportunismo, relações do tipo agente-principal foram, em alguma medida, possíveis de serem identificados no plano empírico.

Abstract

The theoretical objective of this thesis is an attempt to define the firm within the terms of Contract Theory. The firm is envisaged as an institutional alternative for carrying out economic transactions more advantageously, in terms of efficiency, than under market conditions or through hybrid contractual forms. Special emphasis is placed not only on the firm's role as coordination on the internal, hierarchical plane, but also along the productive chain, especially by means of contracts.

The firm, therefore, is defined as a collection of incomplete contracts, a governance structure, which by concentrating residual decision-making rights concerning the allocation of resources, leads to a better use of information, reduction of uncertainty and utilization of specific assets. Thus, depending on the characteristics of the transactions, internal governance may be the most efficient organizational arrangement. Seen in this way, the firm is a broker engaged in coordination, whose limits are established by the characteristics of the transactions themselves, and the institutional environment. It is assumed that behavior is conditioned by bounded rationality and opportunism. Our analysis, therefore, concentrates on an examination of the different organizational arrangements coordinated by the firm.

An attempt was also made to confront the conceptual framework with empirical data from a specific firm. Perdigão, the second largest firm in the domestic market for meat products, was chosen for this purpose. Based on a microanalytical examination, one can identify the characteristics of transaction and their influence, demonstrating that the firm institutes distinct governance structures. Various concepts related to the theoretical definition of the firm, such as transactions, asset specificity, informational asymmetries, opportunism, principal-agent types of relationships, were to a considerable extent identified at the empirical level.

Agradecimentos

Esta tese encerra, em boa medida, um projeto cuja origem deu-se alguns anos atrás. Desde o início, pude contar com algumas pessoas, entre elas Marisalva Aleixo, que tornaram esta caminhada bem mais agradável.

Em primeiro lugar, agradeço o apoio institucional do BNDES, que ao valorizar o treinamento dos seus funcionários, abriu-me a possibilidade de estudar na USP. Entre os amigos do Banco, contei com o apoio de Maria Lúcia de Moraes Brindeiro, Fátima Rodrigues, Vanderley Carvalho, Solange Asteggiano, Luiz Fernando Dornelles e Yolanda Ramalho.

Na USP, as pessoas que pude conhecer me surpreenderam pela amizade, entre elas, Sylvia M. Saes, Paulo Furquim, Natalino Medeiros, Rudinei e Amaury. Ter participado do Pensa - Programa dos Negócios do Sistema Agroindustrial - sob coordenação do prof. Décio Zylbersztajn e da minha orientadora profa. Elizabeth Farina, foi outra experiência muito marcante. À Elizabeth, minha admiração pela sua inteligência e seriedade profissional vem desde que a conheci em um seminário da Anpec em Forteleza. Agora, posso acrescentar sua amizade. Pude também contar com o apoio e atenção de Maria Emília Furlan (Mila).

Aos amigos e familiares, cada um deles sabe o quanto foram importantes. Gostaria, também, de registrar meu agradecimento a aquele brasileiro, cidadão trabalhador, que me conduziu na mãos do motorista da Cometa. A N.S. Aparecida, porque não, já que tantas vezes cruzei a Basílica. A Germana, minha mulher, além do carinho, dividimos muito do que aprendi em SP. A ela dedico este trabalho. A todos meu muito obrigado!

SUMÁRIO

Introdução.....	1
 Capítulo I - A ECONOMIA INSTITUCIONAL	
1.1 - Institucionalismo dos anos 20 e 30.....	7
1.2 - A Economia do Direito de Propriedade.....	15
1.3 - A Teoria da Agência e das Convenções.....	28
1.4 - A Posição Metodológica de Oliver Williamson.....	39
 Capítulo II - A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	
2.1 - Os Custos de Transação.....	48
2.2 - O Modelo Contratual e as Garantias.....	59
2.3 - Mecanismos de Governança.....	69
2.4 - Assimetria Informacional e Contratos Incompletos.....	74
 Capítulo III - A FIRMA: EM BUSCA DE UM NOVO PARADIGMA	
3.1 - A Firma.....	86
3.2 - A Firma e os Contratos.....	104
3.3 - Os Limites Horizontal e Vertical.....	116
3.4 - Formas Híbridas de Organização e Coordenação.....	124
 Capítulo IV - A PERDIGÃO SOB O PRISMA DOS CONTRATOS	
4.1 - A Estrutura de Mercado e a Perdigão.....	133
4.2 - Uma Firma Empiricamente: a Perdigão.....	141
4.3 - As Transações e as Estruturas de Governança.....	150
4.4 - A Perdigão e os Contratos.....	180
 Conclusão.....	 189
 Bibliografia.....	 194

Índice de Figuras, Gráficos e Tabelas

Quadro 1.2: Externalidade com Deseconomia de Escala.....	19
Figura 2.2.1: Modelo de Contratação Simples.....	59
Figura 2.2.2: Distribuição da Demanda e Custo da Oferta	63
Figura 2.3: Custo Comparativo da Governança.....	70
Figura 2.4: Payoffs do benefício para o comprador e custo para o vendedor.....	82
Gráfico 4.1.1: Evolução da Produção Nacional de Carne de Frango.....	135
Gráfico 4.1.2: Grau de Concentração Indústria de Frangos no Brasil.....	136
Gráfico 4.1.3: Participação de Mercado na Indústria de Frangos - 1994.....	137
Gráfico 4.1.4: Evolução da Produção Nacional de Carne Suína.....	137
Gráfico 4.1.5: Participação de Mercado na Indústria de Suínos - 1994.....	138
Gráfico 4.1.6: Participação de Mercado Industrializado de Carnes - 1995.....	138
Gráfico 4.1.7: Evolução do Preço Relativo Carne Frango / Carne Bovina.....	141
Gráfico 4.2.1: Perdigão: Controle Acionário - ações ordinárias.....	146
Gráfico 4.2.2: Perdigão: Evolução da Receita Operacional Líquida.....	149
Gráfico 4.2.3: Perdigão: Composição do Faturamento 1994.....	150
Gráfico 4.2.4: Perdigão: Evolução do Abate de Aves.....	150
Gráfico 4.2.5: Perdigão: Evolução do Abate de Suínos.....	151
Tabela 4.2.1: Perdigão: Tipos de Sistema de Integração.....	152
Gráfico 4.2.6: Perdigão: Processamento de Soja e Rações.....	155
Gráfico 4.2.7: Perdigão: Canais de Distribuição.....	155
Gráfico 4.2.8: Perdigão: Participação das Exportações na Receita.....	157
Figura 4.2.1: Perdigão: Principais Estruturas de Governança.....	160

INTRODUÇÃO

As transformações na economia capitalista, segundo Joseph A. Schumpeter (1912), são decorrentes do processo de inovações tecnológicas, que tanto pode envolver novos produtos/serviços, como compreende, igualmente, as novas fontes de abastecimento, novos mercados e novas formas de organização da produção. Conforme reconhece Oliver E. Williamson (1985, p. 404), apesar de as *inovações organizacionais* terem sido consideradas a "prima pobre" entre as inovações tecnológicas, é precisamente sobre elas que se tem atribuído papel decisivo na determinação da eficiência dos sistemas econômicos. Novas formas de coordenação da produção, tendo a firma como um pólo irradiador de contratos, envolvendo fornecedores, clientes, funcionários e mesmo outras firmas, têm despertado atenção crescente na literatura econômica, particularmente entre pesquisadores afetos à Organização Industrial. Tem-se buscado compreender em que condições malhas produtivas são constituídas, viabilizando ações cooperativas entre diversos agentes.

A vertente institucionalista, denominada de *Nova Economia Institucional*, encara a firma e os mercados como alternativas institucionais para se conduzir as transações econômicas. Entre os extremos do sistema de preços e o comando hierárquico, administrativo, há uma miríade de formas intermerdiárias, híbridas, onde o sistema de preços, embora seja levado em conta, não é considerado como elemento único de coordenação, mas em paralelo a outros fatores, como por exemplo, os compromissos confiáveis na capacidade adaptativa de desenvolver projetos conjuntamente.

Neste contexto, torna-se relevante buscar novas dimensões teóricas sobre a firma, pois sua definição enquanto "caixa preta", transformadora de insumos em produtos segundo uma determinada tecnologia (função de produção), mostra-se incapaz de retratá-la enquanto um pólo irradiador de contratos, que, por razões de custos de transação, adquirem determinada forma organizacional. Com certeza, há fatores de natureza econômica que justificam tal arranjo institucional, coordenador das transações.

O interesse desta tese passa, portanto, no plano teórico, pela busca de uma definição a respeito da firma, sob o prisma da *Teoria dos Contratos*, que a justifique no sentido econômico, enquanto alternativa institucional para se conduzir as transações em condições mais vantajosas, em termos de eficiência, do que o desempenho apresentado pelo mercado. Neste sentido, buscar-se-á destacar não

apenas seu papel coordenador no plano interno, hierárquico, mas também no âmbito das relações contratuais que são estabelecidas no plano da cadeia produtiva. Espera-se apresentar elementos teóricos que sejam úteis para se entender uma firma empiricamente, a despeito de suas idiosincrasias. Três serão as dimensões exploradas, a saber: a especificidade dos ativos; o compartilhamento de riscos; e a eficiência na utilização da informação. São assumidas, também, em relação ao comportamento dos agentes, as hipóteses da racionalidade limitada e do oportunismo.

Sendo assim, buscar-se-á justificar não apenas a existência da firma sob a ótica da eficiência econômica - algo que pode parecer tautológico - bem como o escopo das atividades que são por ela coordenadas. Vale reiterar que especial atenção será dedicada às formas híbridas de mediação das transações econômicas. O exame dos diversos arranjos organizacionais, sob os quais se dão as transações econômicas, compõem, portanto, o eixo da nossa análise.

As firmas não podem mais ser delimitadas, exclusivamente, pelas relações tecnológicas verticais de transformação de produtos e serviços. Deve-se ter em conta, também, a *rede de contratos* que são estabelecidos entre seus agentes, por meio dos quais fluxos de informação e direitos de propriedade são compartilhados, assim como investimentos específicos são realizados, visando não apenas diluir riscos, mas também elevar a eficiência da coordenação econômica.

Descortinar estas questões é a motivação desta tese. Afinal, como se constrói e se sustenta uma malha contratual/produtiva competitiva onde, não obstante haver competição entre os agentes, há também ações de caráter cooperativo?

A resposta a estas questões nós iremos buscar na chamada *Nova Economia Institucional ou Teoria dos Contratos Econômicos*. Esta teoria vem, nos últimos quinze anos, nas palavras de Oliver Hart (1992), despertando uma "explosão de interesse".¹

Dois caros postulados da economia neoclássica são rompidos, a saber: a informação deixa de ser considerada como perfeita e sem custo e a racionalidade dos agentes, ao invés de perfeita, é limitada. Em decorrência, o sistema de preços perde a capacidade de fornecer toda a informação necessária à ação maximizadora dos agentes econômicos.

¹Para se ter uma idéia do vigor que o debate tem suscitado, basta citar que foram computadas mais de 500 referências de artigos na linha de pesquisa proposta por O. Williamson.

Sendo assim, são trazidas ao primeiro plano da teoria o oportunismo dos agentes econômicos, sua racionalidade limitada, o *moral hazard*, a natureza incompleta dos contratos, a especificidade dos ativos, isto é, elementos teóricos que buscam auxiliar o entendimento da natureza complexa que envolve a interação entre os agentes econômicos.

A *Teoria dos Contratos* permite renovar vários aspectos da teoria econômica. Por um lado, desenvolve um aparelho analítico, destinado a fazer compreender as características e as consequências das diferentes modalidades de coordenação entre os agentes, assim como, por outro lado, são incorporadas questões relativas às estratégias das firmas, regulamentação, gestão do mercado de trabalho etc. A teoria propõe ferramentas analíticas, que viabilizam perceber como os comportamentos intencionais dos indivíduos estruturam a organização do sistema econômico. É levado em conta que as instituições são um meio de tornar cooperativa ações que, a princípio, têm por base comportamentos não-cooperativos.

A origem desta teoria remonta aos anos 20 e 30, tendo em Coase (1937), bem como na obra de Commons (1934), Veblen, Arrow e Knight (1921), um importante suporte. Após a contribuição destes autores, novos avanços significativos tiveram que esperar, na década de 60, por Coase, quando publica um texto sobre custo social, Stigler, que escreve sobre informação e Arrow sobre a apropriabilidade dos retornos. Desde então, o desenvolvimento teórico tem sido notável, principalmente no período mais recente. A obra de Oliver Williamson (1975, 1985) apresenta os principais conceitos desenvolvidos, sendo uma referência obrigatória.

Contudo, conforme reconhece Williamson (1985) e Coase (1992, p.334), é preciso ter maior respaldo empírico no tocante às proposições da *Nova Economia Institucional*. Afinal, pergunta o autor: "*What are contracts ?*" Os estudos de caso, por exemplo, são um importante exercício, onde os conceitos podem ser expostos às situações reais do sistema econômico.

Entre os escassos exemplos disponíveis de aplicação empírica da *Teoria dos Contratos*, verifica-se que, em relação às questões enfrentadas pelo *Agribusiness*, alguns autores, como Farina et Zylbersztajn (1994), Barkema (1993) e Barry, Sonka et Lajili (1992), valem-se do instrumental desta teoria no exame da coordenação agroindustrial². Estes autores apontam para o fato de que a agricultura vem sofrendo

² Quanto às abordagens empíricas das teorias dos custos de transação, destaca-se o trabalho realizado por Joskow (1985), Masten (1984), *apud* Williamson, (1993) e Monteverde et Teece (1982), *apud* Perry, (1989). Barkema (1993) faz uma interessante análise sobre as alianças no sistema agroindustrial americano.

significativas modificações nos últimos anos. A principal característica tem sido o crescimento das *relações contratuais* no meio agrícola, viabilizando inovações no ambiente organizacional, de tal sorte que suas atividades devem ser retratadas de forma conjunta, constituindo-se o chamado *agribusiness*.

O foco da análise deixa de ser a etapa agropecuária propriamente dita, para centrar-se na cadeia produtiva, a qual busca ter um comportamento adaptativo face à demanda apresentada pelo mercado. As firmas, as agroindústrias, exercem um papel coordenador fundamental.

Na análise da inserção das firmas nas cadeias produtivas, são utilizados conceitos fornecidos pela economia da organização (Arrow, 1969,1974; Simon, 1991), relações de agenciamento (Sappington, 1991), economia dos custos de transação (Williamson, 1985), contratos incompletos (Hart, 1989), bem como informação assimétrica e contratos financeiros. Barry *et alii* colocam que:

"These theoretical developments provide rich opportunities to apply new, interesting concepts toward understanding and evaluating the changing managerial and organizational environment in agriculture."
(Barry *et alii*, 1992, p.1219)

Na cadeia agroindustrial, há uma rede de relações envolvendo os produtores agrícolas, os fornecedores de insumos/crédito e a indústria de transformação e distribuição, de tal modo que:

"...afigura-se como uma unidade de análise conveniente, já que expressa as relações comerciais e tecnológicas que se estabelecem entre os seus segmentos, propiciando o entendimento da dinâmica da mudança técnica e organizacional" (Farina *et Zylbersztajn*, 1992, p.3).

Enfim, após desenvolvermos no plano teórico elementos que nos permitam constituir uma definição sobre a firma, sob o prisma da *Teoria dos Contratos*, que leve em conta que não apenas seu papel coordenador no plano interno, mas também no âmbito da cadeia produtiva, buscaremos corroborar, no plano empírico, em que medida os conceitos desenvolvidos são úteis para se examinar uma firma.

Desse modo, a análise empírica toma por base uma firma (*PERDIGÃO*)³ com faturamento no patamar de US\$ 850 milhões, obtidos com a venda de cerca de 100 produtos diferentes, dos quais se destacam carnes de aves e suínos, em diversas formas como presuntos, linguiças, salsichas, cortes de suínos, frangos inteiros, em partes, patês etc. Na cadeia soja, cuja principal função é garantir o farelo de soja para formação da ração, é comercializado o óleo refinado junto ao consumidor final. Cerca de 25% do seu faturamento se dá com exportações. A empresa vem passando por um processo de reestruturação, o qual foi aprofundado após os Fundos de Pensão terem assumido seu controle acionário em setembro de 1994.

A escolha do *Grupo PERDIGÃO* como estudo de caso deve-se ao reconhecimento de ser um rico objeto empírico para a análise sob a ótica da *Teoria dos Contratos*. Afinal, representa um emaranhado complexo de relações contratuais, coordenando não apenas as transações sob regência interna, administrativa, mas também aquelas sob responsabilidade dos cerca de 7.000 produtores integrados⁴ e mais de 50.000 pontos de venda de seus produtos em todo o Brasil. Diferentes são, portanto, as organizações de mercado, os níveis de informação e mesmo especificidade de ativos em cada segmento de mercado que a firma está presente.

Será objeto de análise questionar a racionalidade das transações que são internalizadas ou contratadas pela *PERDIGÃO*, seja no plano vertical; como horizontal. Suas atividades implicam coordenar milhares de transações tanto à montante do processamento industrial, ou seja na etapa agropecuária, bem como no processamento industrial e à jusante desta etapa, onde há uma rede de distribuição com extrema capilaridade. Enfim, como uma organização tão complexa coordena suas atividades, tendo em mente três referências básicas: produzir ela própria, recorrer ao mercado ou estabelecer contratos.

Para darmos cabo a tal jornada, começaremos, no *CAPÍTULO 1, seção 1.1*, uma investigação sobre os alicerces da *Economia Institucional*, apresentando os conceitos desenvolvidos nos anos 20 e 30, por alguns autores como Commons, Knight e Coase. Em seguida, na *seção 1.2*, abordaremos a chamada *Economia do Direito de Propriedade*, buscando correlacionar a eficiência na utilização dos recursos e o

³ A *Perdigão* emprega 12 mil pessoas, bem como dispõe de 12 unidades industriais de abate e industrialização de carne de aves e suínos, com capacidade de processar 320 mil t/ano. A empresa é vice-líder no mercado nacional de carnes industrializadas, sendo, em termos mundiais, a 11ª maior produtora de carne de aves.

⁴ O *sistema de integração*, presente na região sul, é o exemplo típico de uma relação contratual que substitui a integração vertical e mesmo o mercado, como meio de garantir uma base segura e de qualidade no fornecimento de produtos agropecuários.

direito de propriedade. Na *seção 1.3*, mostraremos duas importantes vertentes da teoria dos contratos: a teoria da agência e a teoria das convenções. Por fim, na *seção 1.4*, buscaremos explicitar, tanto quanto possível, a posição metodológica de Oliver Williamson, autor sobre o qual o capítulo seguinte incorpora muitas das suas idéias ao se apresentar a economia dos custos de transação.

O *CAPÍTULO 2*, portanto, dedicar-se-á ao exame da chamada *Nova Economia Institucional*. Na *seção 2.1*, são tratados os pressupostos comportamentais dos agentes econômicos, ou seja, a racionalidade limitada e o oportunismo. Em seguida, em *2.2*, buscar-se-á investigar a natureza das transações, em especial os efeitos em termos de eficiência produtiva, quando são introduzidos ativos específicos e oferecidas garantias. Na *seção 2.3*, introduz-se a noção da firma como uma estrutura de *governança* ao passo que a *seção 2.4* apresenta e desenvolve os conceitos relativos à assimetria informacional e contratos incompletos.

O *CAPÍTULO 3*, por seu turno, levará em conta os conceitos teóricos expostos nos dois capítulos anteriores, ao ir de encontro a uma conceituação teórica da firma, sob o prisma contratual. Na *seção 3.1*, três hipóteses sobre a "razão de ser" da firma são apresentadas, assim como a visão da firma sob a ótica da Organização Industrial. Em *3.2*, são exploradas as correlações entre os contratos e as firmas, sendo, na *seção* seguinte, *3.3*, examinados os limites verticais e horizontais de atuação da firma. Na *seção* final, *3.4*, as formas híbridas de mediação das transações econômicas são o objeto de análise.

No *CAPÍTULO 4*, é tratado o estudo de caso, sendo examinada a empresa agroindustrial *Perdigão*. Na *seção 4.1*, é apresentado o ambiente concorrencial no qual se insere a empresa analisada, isto é, a estrutura de mercado e o perfil dos seus principais rivais. A *seção 4.2*, centrada no estudo de caso, busca examinar a evolução da *Perdigão*, destacando-se as estruturas de governança que foram constituídas. Na *seção 4.3*, são examinados, em quatro subsistemas, os atributos das transações, destacando-se as respectivas estruturas de governança. Por fim, na *seção 4.4*, são realizadas considerações a respeito das relações contratuais incompletas, os mecanismos de incentivo e salvaguarda. O trabalho é finalizado com as principais conclusões.

CAPÍTULO I - A Economia Institucional

1.1 - Institucionalismo dos anos 20 e 30

Nos anos 20 e 30, alguns economistas, insatisfeitos com as proposições da economia walrasiana, lançaram-se, ainda que não explicitamente, à procura de uma alternativa teórica. Knight (1921) promoveu uma distinção entre risco e incerteza, com o clássico *Risk, Uncertainty and Profit*; Commons (1934), com *Institutional Economics*, mostrou que as organizações são um meio de harmonizar o conflito atual e potencial; Barnard (1938), com *The Functions of Executive*, analisou o processo da organização; Coase (1937) com o célebre artigo "muito citado, mas pouco lido" *The Nature of the Firm*, apresentou uma nova perspectiva ao entendimento da firma, ao passo que Veblen (1857/1929) apontou para o fato de que os comportamentos são resultantes das instituições. Enfim, estes autores lançaram as bases do que viria ser, subsequente, designado como *Economia Institucional*.

O termo institucionalismo agrega o conjunto de trabalhos que tem como principal propósito a análise das instituições. Originário dos Estados Unidos, embora seguisse a tradição anglo-saxã, o pensamento institucionalista representa uma alternativa heterodoxa, face ao *mainstream* da teoria econômica, seja clássico ou marxista (Samuels, 1988). Afinal, os institucionalistas são menos interessados em alocação de recursos *per se*, e mais preocupados com o problema da organização e controle da economia, levando em conta o desempenho de uma constelação específica de direitos, socialmente estabelecidos, bem como do conhecimento tecnológico disponível.

Em 1924, com a publicação do manifesto "*The Trend of Economics*", foi constituído oficialmente o grupo chamado de institucionalistas americanos, reunindo Tugwell, Hamilton, Clark, Mitchell, Copeland e Stichter.⁵ Entre os pontos compartilhados por estes autores, destaca-se:

- i) uma referência a Veblen e Commons como os fundadores do institucionalismo americano, ainda que Schmoller, por parte da escola histórica Alemã e Menger, por parte da escola Austriaca, sejam considerados como antecessores significativos da corrente institucionalista;

⁵ Galbraith, J.K., autor, entre outros, de *The New Industrial State* é tido como um representante contemporâneo da escola institucionalista.

ii) a crítica à economia política dominante, em especial à escola marginalista:

iii) ereção das instituições econômicas do capitalismo industrial ocidental, sobretudo americano, como objeto de investigação.

Mas, por um lado, a crítica à economia ortodoxa pode ser vista como uma agenda negativa. A agenda positiva institucionalista, segundo Dutraive (1993), se dá pela construção de uma alternativa não-marxista, articulada em torno da seguinte temática comum:

i) rejeição da racionalidade perfeita, bem como das hipóteses hedonistas em relação ao comportamento humano. A ação e o pensamento são constituídos socialmente, através da participação e vida em grupo. Não é mais o indivíduo, mas a instituição que determina de modo significativo o comportamento dos agentes. O método institucionalista pode ser considerado *holista* - as instituições são consideradas o ponto de partida para análise econômica;

ii) defendem uma concepção evolucionista das instituições econômicas, ou seja, não as considera como dadas, mas passíveis de mutação e seleção;

iii) rejeitam o naturalismo, segundo o qual os fenômenos sociais possuem essência natural. Sendo assim, colocam que os acordos sociais são suscetíveis de serem modificados pela ação coletiva. Ordem econômica e social é criada e mantida por ajustes institucionais, se opondo à característica espontânea da coordenação pelo mercado;

iv) buscam privilegiar a descrição, ao invés de prescrições. Enquanto para os neo-clássicos, a verificação das prescrições é obtida por dedução lógica; para os institucionalistas, a testabilidade é realizada por estudos de caso e dados estatísticos ou históricos.

Verifica-se, portanto, que as proposições institucionalistas colocam-se contra o método abstrato e dedutivo que procura dar à economia um caráter de disciplina científica, desde que para tal sejam assumidas algumas hipóteses restritivas. A partir da crítica aos métodos e objetos da economia ortodoxa, a corrente institucionalista passa a tomar em conta questões até então tidas como secundárias ao *mainstream* da teoria econômica. Pode-se dizer, todavia, que os autores não tinham a intenção de

romper com as correntes anteriores. mas dar às instituições um lugar merecido na teoria econômica (Dutraive, 1993).

Vejamos. então. algumas idéias formuladas por Knight (1921), Commons (1934) e Coase (1937), na medida em que são explícitas as referências de Williamson (1985) a estes autores como formuladores de alguns conceitos centrais empregados pela *Nova Economia Institucional*. Segundo Williamson, as formulações de Commons contêm um "embrião de teoria", tendo este autor, entre outras coisas, explicitado o conceito de transação, colocando-a como unidade de análise fundamental.

Instituições: Resposta à Incerteza

F.H. Knight (1921) escreveu. segundo Cheung (1992), um dos mais importantes *papers* na história da ciência econômica. Em uma crítica a Pigou, o autor questionou o uso dos pressupostos na teorização econômica, em especial aqueles relativos às escolhas. O direito de propriedade ou as condições em que as decisões são tomadas, por exemplo, não estariam sendo adequadamente especificados pela teoria econômica. Ainda que simplificações devam ser feitas, os pressupostos impostos à análise econômica não podem perder aproximação, ainda que mínima, com as condições reais da economia.

A obra de Knight notabilizou-se pela distinção que é feita entre risco e incerteza. O *risco* (ou incerteza paramétrica) supõe um conhecimento dos estados possíveis do mundo, bem como das probabilidades associadas ao resultado de uma dada decisão. *Incerteza estrutural*, por seu turno, remete a um desconhecimento fundamental dos problemas e dos resultados possíveis. Esta distinção possui implicações para a Teoria dos Contratos, na medida em que, no caso do risco, os contratos ótimos, aproximando o sistema de situações localmente ou socialmente ótimas, podem ser concebidos. Em uma situação de incerteza, em contraposição, a noção de otimalidade desaparece, sendo o contrato, no máximo, uma solução aceitável ou preferível (Brousseau, 1993).

Outra consequência desta formulação é que as organizações e, portanto, a firma podem ser entendidas como uma reação de proteção face à incerteza constitutiva e não-probabilística de algumas operações econômicas. Instituições geram normas e rotinas, de tal sorte que torna possível antecipações, amenizando a incerteza da decisão dos seus membros.

Essas atitudes e rotinas são internalizadas nas firmas pelo *saber-fazer* e pelas tecnologias específicas, gerando *skill* (habilidade, capacitação) aos seus membros. Para Nelson *et Winter* (1982), cujo evolucionismo parece, em parte, próximo daquele de Veblen (*apud* Hodgson, 1989), as características específicas da firma, sua tecnologia em sentido largo (equipamento, *saber-fazer*, organização da produção e do trabalho, relações profissionais etc) constituem sua identidade fundamental. Esse genótipo é transmitido de um exercício a outro pelas convenções, regras e rotinas.

Williamson (1985) coloca que Knight fez referência a diversos outros conceitos que posteriormente foram elaborados pela NEI, como por exemplo, o risco moral (*moral hazard*) ao discutir questões relativas a seguros, bem como foram lançadas as bases da racionalidade que justifica o comportamento oportunista. Desse modo, além da distinção entre risco e incerteza, a contribuição de Knight (1921) foi expressiva também no tocante às variáveis comportamentais.

O exame das instituições torna-se imprescindível à compreensão dos fenômenos econômicos, assim como a origem das ações humanas. Os indivíduos não são considerados plenamente racionais, no sentido de serem capazes de ajustar, de modo ótimo, os meios de que dispõem ao fim que eles desejam. As instituições, com suas regras, normas e atitudes, constituem o quadro de referência ao qual grupos de agentes se adaptam, explicando, em grande parte, suas escolhas e ações. As instituições são produto da estrutura política, econômica e social, sendo um elemento de conexão entre o passado, presente e futuro (North, 1991). Sejam elas jurídicas ou não, as instituições são importantes ao promoverem soluções aos problemas da organização econômica.⁶

Commons (1934) define instituição como "ação coletiva no controle, liberação e expansão da ação individual". Isso significa dizer que os obstáculos à ação humana individual são contornados pelas instituições, as quais permitem o estabelecimento de compromissos. Commons se aproxima de von Mises e Hayek (1945) - economistas da escola Austríaca - ao considerar uma *organização como uma instituição* deliberada, produto de um desejo, uma "ordem artificial", ou uma "instituição pragmática" em torno de um projeto.

⁶North (1990) define as instituições como as regras do jogo em uma sociedade: as organizações são os jogadores. Sejam formais ou informais, as instituições reduzem a incerteza. Juntamente com os recursos econômicos disponíveis em um determinada sociedade, delimitarão o conjunto de oportunidades abertas aos agentes.

As Transações

A utilização da *transação* como unidade elementar, básica, a partir da qual se procura reconstruir a elaboração do sistema econômico, faz com que a vinculação entre Commons e Williamson pareça ser estreita. Afinal, ambos rejeitam o ponto de vista clássico da troca como arquétipo da relação social. A economia é assumida como um conjunto de instituições interconectadas por regras complexas, no interior das quais é desenvolvido um fluxo contínuo e repetido de transações. Estas, na visão de Commons, combinam três aspectos: frequência, eficiência e ordem.

As relações recorrentes (frequência), se, por um lado, é a fonte do conflito, por outro, pode conduzir à cooperação, gerando uma dependência mútua aos indivíduos. A tensão criada pela confrontação entre conflito e dependência leva à busca de um equilíbrio no compromisso (eficiência). Essa ordem é produto de regras estabelecidas pela ação coletiva, codificadas pela legislação e transmitidas pelo costume.

Commons (1934) coloca: "as **transações econômicas** são antes *trans-ações* do que comportamentos individuais de troca de mercadorias." É desenvolvida uma tipologia das transações baseada sobre critérios jurídicos e funcionais (Rutherford, 1983). São distinguidas três categorias de transação:

- i) **transação de barganha:** ligada ao princípio da raridade, sendo seu objetivo transferir a propriedade. Não implica transação entre duas partes, como na troca clássica, mas, em alguns casos, envolve até cinco agentes: comprador, vendedor, comprador e vendedor alternativos e uma autoridade árbitro;
- ii) **transação de direção:** tem por objetivo criar riqueza, usando de um modo organizado a propriedade dos ativos (bens de produção). É ligada ao princípio da eficiência, sendo estigmatizada pelo comportamento de comando e obediência. Coloca três partes em evidência: o superior legal, o inferior legal e uma autoridade de controle; e
- iii) **transação de repartição:** tem por objetivo a divisão dos encargos e dos benefícios conseguidos por meio de uma ação coletiva. Diferentemente da transação de barganha, implica, necessariamente uma ação coletiva. Está, em algumas circunstâncias, sujeita à arbitragem de uma autoridade superior.

Essas três categorias de transação, ligadas entre si por regras de funcionamento, são representativas das interações interindividuais em todas as sociedades. Mas cada sociedade, ressalta Commons (1934), é caracterizada pelo predomínio de uma ou outra dessas transações.

Outra distinção se dá entre *transações de rotina*, que têm por objeto fatores usualmente complementares e as *transações estratégicas*, as quais visam ao controle de fatores estratégicos. Para a primeira, as práticas que foram elaboradas no passado são reproduzidas pelos agentes econômicos. Isso evita redefinir os procedimentos cada vez que uma transação é realizada. A segunda não trata de situações consensuais e habituais, mas ao contrário, de situações críticas. A perspectiva de apropriação dos fatores conferem um poder superior, sujeito a comportamentos oportunistas e conflitivos, cuja resolução é alcançada por negociação, ou até mesmo por jurisprudência.

Para Commons, a diferença entre mercado e firma vincula-se à natureza do *status* jurídico do contratante. No mercado de trabalho, empregador e empregado são juridicamente iguais, ao passo que, no interior da firma, o empregador comanda e o empregado obedece.

Na perspectiva institucionalista, a firma deve ser compreendida como uma rede hierarquizada envolvendo transações. Os contratos são vistos como uma abstração, simplificando as complexas relações que envolvem uma transação. Os contratos estão sempre inseridos em uma rede de interações não-contratuais (regras, normas e atitudes), tornando impossível estabelecer uma fronteira analítica entre os dois. Assim, para Commons, é a natureza da instituição, bem como os elementos não-contratuais que lhe são específicos, que conferem às relações e às transações as suas características, não o inverso.

Firmas e Mercados como Alternativas Institucionais

O clássico artigo "*The Nature of the Firm*", de Ronald H. Coase, elaborado nos anos 30, foi capaz de apresentar os fundamentos das relações contratuais, formando uma escola de pensamento agrupada em torno do "*Journal of Law and Economic*", da Universidade de Chicago.⁷

O principal *insight* de Coase (1937) foi destacar os custos de funcionamento do mercado, ou seja, o sistema de preços engendra custos, ditos de transação. O autor coloca que:

"Even more surprising, given their interest in the pricing system, is the neglect of the market or more specifically the institutional arrangements which govern the process of exchange. As these institutional arrangements determine to large extent what is produced, what we have is a very incomplete theory" (Coase (1993), p.229)

Em relação ao *mainstream* da ciência econômica, é apenas no âmbito da moeda que se encontra difundida a idéia de que as instituições existem para reduzir os custos de transação. Para o restante da economia, firmas e mercados existem sem um maior questionamento sobre a sua natureza, assumindo-se, implicitamente, que os custos de transação são iguais a zero.

Robbins (1932) via a economia como o estudo do comportamento humano, bem como a relação entre fins e meios escassos, com usos alternativos. Coase tem uma visão ainda mais ampla, já que para ele o importante é mostrar o funcionamento do sistema econômico, o qual, por sua vez, é enquadrado na estrutura institucional de produção. Assim, as instituições do sistema econômico, ou seja, os bancos, os mercados, as firmas, têm suas ações delimitadas pelo sistema legal, expresso nos contratos.

Para Coase (1937), a idéia de que os fatores produtivos são empregados unicamente em função dos preços relativos deve ser relativizada, uma vez que as formas institucionais de organização da produção não são guiadas exclusivamente pelo mecanismo de preço. No interior da firma, os fatores produtivos não se relacionam ao longo do processo de produção, visando apenas à agregação imediata de valor. Há, isto sim, um comando administrativo (hierarquia), que impõe um determinado meio de se realizar diversas tarefas. A firma pode, então, ser caracterizada, na visão de Coase, como uma instituição alternativa ao mercado, onde há supressão do mecanismo de preço. Desse modo, verifica-se que a troca tem um custo que justifica a ação dos agentes em procurar minimizá-lo, escolhendo mecanismos de coordenação eventualmente mais eficazes que o mercado.

⁷ R. H. Coase, na leitura do recebimento do Prêmio Nobel de Economia 1991, reconhece que as principais idéias que o levaram a receber o prêmio quando já tinha 80 anos de idade, já estavam elaboradas, na sua essência, aos seus 20 e poucos anos, mais precisamente em 1932.

Criou-se uma nova abordagem para noção de firma, uma vez que, até então, a mesma não havia sido enfocada enquanto uma alternativa institucional ao mercado. Firma e mercado são dois meios alternativos para resolver os mesmos problemas de coordenação. Compôs-se, desse modo, os dois extremos polares da organização da produção: a firma e o mercado. Diversas outras formas intermediárias formam um arco de possibilidades de organização da produção, via de regra, mediadas por relações contratuais explícitas ou não. Mas, o que efetivamente vai distinguir os dois extremos é o mecanismo de preços, pois, quanto maior for a sua influência na relação entre os fatores, mais próximo dos sinais de mercado estará sendo conduzida a transação. Sendo assim, considera-se que, para Coase (1937), a firma é um meio de minimizar os custos de transação. Por ora, basta reter estas formulações do autor, já que, no *CAPÍTULO III*, ao analisarmos a firma, nós voltaremos às suas formulações.

O enfoque institucionalista do sistema econômico provoca, portanto, um deslocamento analítico, em termos da teoria econômica. Os economistas deixam de ter, no mecanismo de preços, o meio exclusivo de coordenação econômica. As firmas, os mercados, bem como outros arranjos intermediários, passam também a ser considerados como possibilidades institucionais para levar a cabo as transações. Esta mudança, conforme teremos oportunidade de mostrar, não foi sem conseqüências sob o ponto de vista teórico.

1.2 - A Economia do Direito de Propriedade

As transações econômicas, muitas das quais envolvendo um esforço simultâneo e coletivo de várias pessoas (*team production*), se dão em instituições, tais como a firma e o mercado, sendo que, muitas vezes, elas são conduzidas por formas híbridas, mediadas por contratos. Uma das possíveis explicações para o desenvolvimento de relações econômicas que envolvem grande complexidade institucional, onde direitos são compartilhados, deve-se ao fato de que a maneira clássica representada pela concentração dos direitos de propriedade, em uma única pessoa, não necessariamente tem gerado a estrutura institucional mais eficiente.

Dessa forma, procuraremos, nesta *seção 1.2*, investigar a relação existente entre direito de propriedade e eficiência na utilização dos recursos. A razão para tal, deve-se à perspectiva desenvolvida nos anos 60, por Harold Demsetz (1967) e Armen Alchian (1965), segundo a qual o comportamento dos agentes é afetado pelo direito de propriedade, causando efeitos em termos da utilização e alocação dos recursos. É reconhecido que quando acordos institucionais são alterados, as atividades produtivas e comerciais sofrem consequências.

Muitas vezes, o exercício comum, embora privado, de direitos, é uma condição necessária para que seja estabelecido um sistema econômico eficiente. Deve-se reconhecer, também, que a teoria dos direitos de propriedade contribuiu, de uma maneira bastante explícita, para fornecer conceitos centrais da teoria dos contratos (Brousseau, 1993).

No momento em que uma transação é realizada no mercado, segundo Demsetz (1967), direitos de propriedade são transferidos, sendo o valor destes direitos o principal determinante do valor do bem que é trocado. Desse modo, não são as mercadorias, *per se*, que dão satisfação, mas sim o que as pessoas estão autorizadas a fazer com as mesmas. Na sociedade capitalista, segundo Alchian *et* Demsetz (1972), os recursos privados são alocados por organizações, tais como a firma, as famílias e os mercados, de tal forma que são construídas instituições que viabilizam o aumento da produtividade dos fatores, por meio de uma crescente especialização no seu emprego.

O economista, usualmente, toma o conjunto de direitos de propriedade como dado, voltando seu interesse à busca de uma explicação sobre as forças que determinam o preço e o número de unidades de uma mercadoria à qual estes direitos são vinculados.

Alchian (1968) advoga a tese de que a competição, o conflito, são inerentes quando dois ou mais indivíduos em uma sociedade desejam, cada qual, uma maior quantidade da mesma mercadoria. De alguma forma, o conflito deve ser resolvido. Na visão de Alchian, as regras que controlam a competição são conhecidas como direito de propriedade. Dada a coerção proveniente do direito de propriedade, um critério para determinar ganhadores e perdedores irá emergir. Sendo assim, em um mundo de Robinson Crusoe, os direitos de propriedade não exercem nenhum papel.

Estes direitos devem ser vistos como um instrumento da sociedade, cuja principal função é ajudar as pessoas (agentes econômicos) a formarem suas expectativas, as quais podem ser mantidas enquanto se negocia com outros. Estas expectativas encontram expressão na lei, nos costumes e moral da sociedade. Um possuidor de direito de propriedade possui o consentimento do seu próximo em agir de um modo particular. É esperado que a sociedade venha coibir que outros interfiram em suas ações, desde que estas ações não sejam proibidas na especificação dos seus direitos. Neste contexto, coloca-se a idéia de que os direitos de propriedade envolvem uma redução nos custos de transação, à medida que se consubstancia um ambiente de relativa previsibilidade à realização das transações.

Demsetz (1967) chama atenção para o fato de que o direito de propriedade possibilita beneficiar ou prejudicar a si próprio ou aos outros, já que, por exemplo, é permitido prejudicar um competidor produzindo um produto superior. É claro, portanto, que o direito de propriedade especifica como pessoas podem ser beneficiadas ou prejudicadas, quem deve arcar com os efeitos das ações tomadas. O reconhecimento desta questão, leva, facilmente, à relação estreita entre direito de propriedade e externalidades.

Externalidades

Externalidade, na ótica de Demsetz (1967), é qualquer custo ou benefício externo, quer seja pecuniário ou não. Nenhum efeito externo, tanto danoso como benéfico, ocorre sem que alguma pessoa(s) suporte ou beneficie-se deste efeito.

Considerando que todo custo/benefício, associado com a interdependência social, é uma externalidade potencial, a função primária do direito de propriedade é prover incentivos para levar a cabo uma grande internalização de externalidades.

Desse modo, pode-se afirmar que o direito de propriedade evoluiu no sentido de internalizar externalidades, à medida que a relação ganho/custo fosse favorável. De um modo geral, os custos de transação podem ser significativos em relação aos ganhos, em função das dificuldades "naturais" da troca ou por causa de razões legais. Em uma sociedade sem lei, os custos de transação tornam as negociações proibitivas.

Demsetz (1967) advoga a tese de que a emergência de novos direitos de propriedade tem lugar em resposta ao desejo de as pessoas interagirem-se para se ajustarem às novas possibilidades de benefício/custo. É colocado que o direito de propriedade surge quando se torna econômico para aqueles afetados pelas externalidades, internalizar seus efeitos e custos. Existem, basicamente, cinco tipos de direito de propriedade, a saber:

i) direito privado, ou seja, uma pessoa particular concentra direitos em relação a um recurso e nenhuma outra tem autoridade de decidir sobre o seu uso. Isto não significa, contudo, que não haja constrangimentos a sua escolha. É possível proibir uma pessoa de usar o recurso de um modo não aprovado. Vale observar que esta definição não implica que todo direito de propriedade, associado com um dado recurso, esteja na mão de uma única pessoa. Os direitos de uso de um recurso podem ser subdivididos, sofrer partição. Assim, o fato de diferentes pessoas possuírem direitos sobre o mesmo ativo físico não necessariamente quer dizer que estes direitos não sejam privados. Na medida em que cada pessoa mantém diferentes direitos e o exercício por cada pessoa destes direitos não prejudica o exercício de direitos pela outra pessoa, ambas possuem direitos privados sobre o recurso;

ii) direito comum se dá quando o direito de uso de um recurso por uma pessoa é mantido em comum com outra pessoa ou grupo de pessoas. Existem vários exemplos de direito comum, como andar por uma estrada, pescar no mar etc. Cada indivíduo toma a sua decisão quando estiver no seu exercício. Vários problemas, como congestão, poluição, uso intensivo, são apontados neste caso. Todavia, o direito de propriedade comum não necessariamente implica uma sobreutilização do recurso, desde que o grupo de pessoas que mantém estes direitos seja restrito a um tamanho apropriado. Pode-se restringir o uso a um grupo de pessoas, licenças etc. Neste caso, há uma mudança no direito de propriedade:

iii) direito coletivo implica que a decisão sobre o uso do recurso seja tomada em grupo. Um grupo de pessoas pode formar um consórcio com seus próprios recursos. Algumas decisões coletivas são tomadas. Usualmente é adotado algum processo eleitoral, no qual é escolhida uma pessoa que toma várias decisões, muitas das quais os membros do consórcio estariam aptos para tomá-las:

iv) direitos de troca podem ser exemplificados nas ações das empresas, uma vez que são direitos coletivos passíveis de troca. Toda relação comercial centra-se na troca de direitos de propriedade, mas nem todos direitos de propriedade são comercializáveis. Existem direitos que não possuem valor de mercado. Da mesma forma que os direitos privados podem ou não ser trocados, o mesmo se aplica aos direitos comum e coletivo. O incentivo em se zelar por uma propriedade comum parece ser mais forte quando o acesso a este direito é comercializável. A falta de transferibilidade dos ativos é uma distinção crucial entre direitos coletivos do Estado e direitos coletivos no setor privado. Direitos que não podem ser passíveis de troca são chamados de direitos inalienáveis. Alguns direitos devem ser mudados se existe algum problema de coordenação para resolver; e

v) direito de exclusão é uma condição necessária para a disponibilidade de troca, pois ninguém voluntariamente pagará por um direito se não houver algum custo para adquiri-lo. Se a exclusão não for viável, o recurso é considerado comum, ao passo que o inverso não é verdadeiro, já que propriedade comum pode ou não permitir exclusão.

Entre as várias questões associadas ao direito de propriedade, duas se destacam: como explicar o desenvolvimento dos diferentes tipos de direito de propriedade? Como a natureza do direito de propriedade que uma pessoa dispõe afetará o seu comportamento?

Uma das respostas, produzida por Demsetz (1967), concentra-se sobre a questão da eficiência econômica. O autor coloca que os custos de transação não são independentes do tipo de direito de propriedade sob o qual a troca tem lugar. Sendo assim, alguma mudança na estrutura do direito de propriedade de um recurso pode ser requerida, para que um potencial ganho de eficiência possa ser apropriado.

O exemplo clássico toma um lago no qual quatro pessoas estão dispostas a pescar (Ricketts, 1987). Os *payoffs* são representados no *quadro 1.2* abaixo. O produto social (número de peixes) atinge o máximo com três pescadores, ao passo que o maior excedente se dá com dois pescadores. Considerado o custo de oportunidade de ir pescar igual a 4, verifica-se que a restrição ao acesso promove um maior benefício social. Assim, a restrição ao acesso ao lago a somente dois pescadores implica uma mudança na natureza dos direitos de propriedade possuída pelas pessoas. Este caso é um exemplo de deseconomia de escala externa.

Quadro 1.2 - Externalidade com Deseconomia de Escala

Numero Pescadores.	Produto Social	Produto. Social Médio	Produtividade Marginal	Surplus
1	10	10	10	6
2	16	8	6	8
3	18	6	3	6
4	16	4	-2	0

-custo de oportunidade: 4 ao dia por pescador

-*surplus*: produto social menos custo de oportunidade do pescador

-eficiência: requer um nível de esforço no qual o produto social marginal é igual ao custo social marginal (MSP=MSC).

Diferentes formas podem tratar deste problema:

- i) os pescadores chegam a algum acordo mútuo, renunciando ao seu direito comum, em favor de um direito coletivo em dividir o produto da pesca no lago;
- ii) um dos pescadores, empreendedor, pode comprar o direito dos outros pescadores, desde que o preço deste direito seja menor que o *surplus* esperado pela exploração comercial do lago. Um lucro é esperado que seja alcançado nesta transação, mas é preciso levar em conta também os custos da barganha e transação desta estratégia; e
- iii) uma outra possibilidade é que uma terceira pessoa, ou mesmo um pescador, venha valer-se da força para proibir os demais de pescarem no lago. Os direitos comuns são confiscados pela força, sendo deslocados pelo direito privado.

Enfim, a restrição ao acesso ao recurso provoca ganhos de eficiência. É preciso instituir, contudo, um mecanismo pelo qual o direito de propriedade seja alterado. A

distribuição do ganho de eficiência dependerá do processo de barganha entre os pescadores.

Eficiência e Direito de Propriedade

Assim, para Demsetz, os direitos de propriedade irão sofrer transformações, quando as pessoas vislumbrarem que ganhos substanciais de eficiência podem ser mutuamente compartilhados. Estes benefícios devem ser suficientes para compensar os custos de transação que envolvem o estabelecimento e policiamento da nova estrutura de direitos.

Da mesma forma que a transformação do direito de propriedade em relação aos recursos sujeitos à sobreutilização promove ganhos de eficiência, o desenvolvimento de estruturas institucionais, como a firma, pode ser visto sob o mesmo enfoque. Deve-se ter claro que as relações contratuais encontradas dentro da firma estabelecem uma estrutura de direito de propriedade no uso dos recursos. Alchian *et* Demsetz (1972) colocaram que a estrutura de direito de propriedade encontrada na firma clássica capitalista foi uma resposta aos problemas transacionais, em particular aos problemas da "*team production*", ou seja, a produção em equipe⁸.

Um problema da propriedade comum é que ela, via de regra, falha em imputar a cada pessoa o custo associado ao exercício do direito comum. Se a pessoa busca maximizar o valor do seu direito comum ela tenderá a fazer um uso intensivo deste direito, uma vez que seus custos serão suportados por outros. Uma das alternativas, neste quadro, é buscar um acordo, mas vale lembrar que os seus custos não são nulos.

Por outro lado, a suposição levantada pela literatura do direito de propriedade é que a propriedade privada pode internalizar muitos dos custos externos associados com a propriedade comum. A concentração dos benefícios e custos pelos proprietários gera incentivos a uma utilização mais eficiente dos recursos. O desenvolvimento do direito de propriedade permite ao proprietário economizar no uso daqueles recursos para os quais tem o direito de excluir outros. Quando não se pode excluir os outros, não se tem um incentivo direto, na ausência de negociações, para poder economizar a utilização de um determinado recurso.

⁸ Esta relação é examinada com maior atenção no Capítulo III, ao analisarmos a firma e a *team production*.

A concentração parcial dos benefícios e custos que acompanham a propriedade privada é somente parte da vantagem que este sistema oferece. Outra parte, que segundo Demsetz (1967) é esquecida, se dá pela redução do custo de negociar as externalidades restantes. A propriedade comum, ao incentivar o seu uso por todos, implica que seja necessário chegar a um acordo. Com a propriedade privada, a externalidade que a acompanha não afeta todos os proprietários, de tal modo que basta que alguns negociem um acordo para tomarem o seu efeito em conta. Os custos de negociar uma internalização destes efeitos é, desse modo, reduzido consideravelmente.

Demsetz (1967) observa que, quando não se pode excluir o direito dos outros, uma negociação entre duas partes pode tornar-se extremamente complexa, uma vez que não basta o acordo entre os dois. Uma terceira parte pode fazer uma ação que venha interferir no acordo estabelecido pelas duas partes. Este é um dos fatores importantes para a preponderância da propriedade privada *vis-à-vis* a comum. Com o aumento dos proprietários em comum, há, geralmente, um aumento no custo da internalização.

A redução nos custos de negociação que acompanha o direito privado de excluir outros, permite que muitas externalidades sejam internalizadas a um baixo custo. A natureza privada do direito de propriedade, com base na visão tradicional de um único proprietário, é tida como capaz de gerar o máximo incentivo em considerar os efeitos das ações sobre o valor de mercado dos direitos.

Quando os proprietários negociam entre si para reduzir as externalidades, duas opções são abertas: (i) chegar a um acordo contratual envolvendo os produtores diretamente afetados pelos efeitos externos em questão; e (ii) algum proprietário comprar os outros. A opção a ser selecionada será aquela que envolve um menor custo.

Chega-se a um problema padrão de escala ótima. Se existem retornos constantes de escala na propriedade de diferentes tamanhos, será indiferente comprar ou se chegar a um acordo contratual. Desde que este seja fácil monitorar, é possível internalizar as externalidades. Mas, se houver várias externalidades, vários contratos terão que ser negociados. Caso sejam difíceis de policiar, a compra é o meio preferível de ação. Quanto maior as deseconomias de escala, mais os acordos contratuais serão usados. Os custos de se negociar e monitorar serão comparados com os custos que dependem da escala, de tal modo que os proprietários tendem a minimizar a soma destes custos.

Desse modo, a relação entre economia de escala, custos de negociação, externalidades e modificação nos direitos de propriedade tem impactos no tocante à maneira ou intensidade com que os recursos são utilizados.

Incentivos

Quando a atividade de cada membro afeta a produtividade dos demais, deve haver algum mecanismo de incentivo, que leve em conta os efeitos externos do seu comportamento. Neste caso, há uma situação análoga aos bens públicos, onde nenhuma pessoa individualmente tem incentivo de ofertá-lo, muito embora uma decisão conjunta de produzi-lo gere benefícios a todos. Fazer com que cada membro, no caso da *team production* se esforce ao máximo, será difícil, a menos que se introduza mecanismos de monitoramento, punição e incentivo. Na ausência destes mecanismos, é esperado que cada pessoa adote uma postura *free rider*⁹, em relação ao esforço dos demais.

Problemas de *moral hazard*¹⁰ terão que ser contornados, a fim de que se possa atingir as vantagens da produção conjunta. Uma "solução", apontada por Alchian *et* Demsetz (1972) foi a introdução de monitores para auferir se o esforço de cada membro é satisfatório. Duas críticas se colocam (Aoki (1984)): (i) a observação do comportamento pode ser uma referência imperfeita do efetivo empenho de cada membro envolvido na produção conjunta; e (ii) quais incentivos devem ter o monitor para tornar eficaz o monitoramento dos demais membros?

Alchian *et* Demsetz (1972), em seu clássico artigo, colocaram que a *team production* como a principal fonte do *moral hazard*. Todavia, mesmo na ausência da produção conjunta, é possível conceber o risco moral, bastando para tal que haja assimetria informacional. O problema do *moral hazard* pode levar a uma

⁹ *Free rider* é considerado aquele indivíduo que pega "carona", ou seja, aproveita dos benefícios da ação de outrem sem dispendar recursos/esforços. Um exemplo típico é aquele indivíduo que se recusa a contribuir com seus vizinhos para contratar um guarda noturno, embora os benefícios de tal serviço venham a ser por ele desfrutados.

¹⁰ *Moral hazard* ou risco moral pode ser definido como sendo ações dos agentes econômicos, visando maximizar sua própria utilidade, mesmo que para tal seja necessário valer-se de falhas ou omissões contratuais. Por não arcar plenamente com o custos de suas atitudes, criam-se externalidades, em sua maioria, com efeito adverso sobre a função utilidade de terceiros ou da parte contratante. Em situações de *moral hazard* os agentes agem mesmo que suas ações se dêem em detrimento dos outros. A natureza incompleta dos contratos abre possibilidades à sua manifestação.

concentração do direito de propriedade, pois, em determinadas circunstâncias, o proprietário, ao concentrar direitos residuais de decisão, senão elimina o risco moral, ao menos torna mais monitorável as ações dos agentes. É evidente que uma completa prevenção deste problema não é nem factível, nem tão pouco desejável, sob o ponto de vista da eficiência. Afinal, a firma lida com múltiplas relações do tipo agente-principal¹¹.

Enfim, as relações contratuais devem ser vistas como reflexo do *trade-off* entre divisão de riscos/benefícios e incentivos, levando-se em conta, em todos os casos, o custo de monitoramento. Os direitos de propriedade, na medida em que podem ser compartilhados, subdivididos, viabilizam que externalidades positivas sejam internalizadas pelos participantes de arranjos institucionais, elevando assim a eficiência dos recursos utilizados.

Teorema de Coase

O Teorema de Coase é uma aplicação de uma das mais conhecidas proposições econômicas: em uma economia de empresa privada, os recursos tenderão a ser utilizados onde seu produto alcança maior valor agregado. A proposição de Coase estabelece que os direitos serão adquiridos por todos aqueles para quem estes direitos são mais valiosos.

Cheung (1992) relembra aqueles que acusam o argumento de Coase como sendo tautológico, que as maiores descobertas científicas começam a partir de alguma constatação tautológica. Para o autor o trabalho de Coase estimula que se amplie a análise das instituições. Matthews (1986) observa que:

"Coase (1960) argued that any system of property rights is capable of leading to Pareto-efficiency provided it is a complete system,... where all rights to all the benefits from all scarce resources are imputed to someone and are tradeable; but that system is never possible, because of transaction costs; and that some incomplete systems, i.e., some institutions, are more conducive to Pareto-efficiency than others" (Matthews, 1986, p. 904).

A tese central de Coase é chamar atenção para a especificação dos direitos, aos quais os contratos são sujeitos em sua elaboração. A delimitação dos direitos torna-se

¹¹ No *Capítulo III* veremos que uma das interpretações sobre a firma enfatiza que sua institucionalização é uma resposta ao *moral hazard*.

um princípio essencial para as transações de mercado. Coase aproxima-se de algo a longo conhecido, ou seja, o teorema da troca atribuído a Edgeworth.

A contribuição de Coase foi especificar plenamente os constrangimentos sujeitos aos quais o teorema da troca torna-se operativo. Na visão de Coase, a delimitação dos direitos e custos de transação é pré-requisito às transações no mercado. Embora referências a estes pré-requisitos tenham existido inicialmente na ciência econômica, foi Coase que apontou que o mero reconhecimento destes pré-requisitos não é suficiente. Desde então, o interesse pela capacidade de coerção, constrangimento, que os direitos de propriedade são capazes de promover, cresceram exponencialmente.

O Teorema de Coase, em uma versão de 1960, coloca que: (i) se os direitos de propriedade são claramente delimitados; e (ii) se todos os custos de transação são zero, então os recursos serão maximizados em sua utilização, indiferentemente de quem possui o direito de propriedade. Cheung (1992) coloca que se os custos de transação forem verdadeiramente nulos, a delimitação dos direitos de propriedade pode ser ignorada.¹² Desse modo, a estrutura de direitos e a natureza dos custos de transação são freqüentemente dois lados da mesma moeda. Ou seja, qualquer dos dois que seja especificado, implica não ser necessário especificar o outro. Em razão dos "direitos" serem mais abstratos que os "custos", se nós possuirmos a opção de escolher entre eles, a opção deve recair sobre o último (Cheung, 1992).

O importante a reter, conforme coloca Coase (1993) é que:

"...the legal system will have a profound effect on the working of the economic system and may in certain respects be said to control it. It is obviously desirable that these rights should be assigned to those who can use them most productively and with incentives that lead them to do so and that, to discover (and maintain) such a distribution of rights, the cost of their transference should be low, through clarity in law and by making the legal requirements for such transfers less onerous." (Coase (1993), p. 233)

¹² A relação usualmente colocada é que se os direitos de propriedade forem bem definidos, os custos de transação são iguais a zero. Mas, verifica-se que não há um único sentido de determinação, mas uma interação entre direitos de propriedade e custos de transação.

Alienabilidade dos direitos

Em função de ser custoso transferir, tornando o conhecimento específico utilizável, muitos direitos de decisão nas firmas e mercados requerem uma descentralização. Tal delegação, por seu turno, cria problemas de duas ordens, a saber: (i) o problema da cessão de direitos, determinando quem deve exercer o direito de decisão, e (ii) problema de controle, agenciamento da operação, de auferição do esforço empregado na sua execução. Neste caso, como garantir que o indivíduo com interesse próprio não venha de algum modo a se desviar do objetivo da organização? Antes de nos aprofundarmos nesta questão, na *seção 1.3*, cabe deixar claro a importância dos direitos de propriedade no funcionamento do sistema econômico.

A economia capitalista resolveu os problemas do direito de cessão e de controle, garantindo a *alienabilidade* dos direitos de decisão aos agentes decisórios. (Jensen *et* Meckling, 1992). Um direito é alienável se seu possuidor tem o direito de vendê-lo, bem como absorver o produto da troca. A combinação do direito de decisão com o direito de alienar este direito é também o que é geralmente conhecido como o termo *direito de propriedade*.

Diferentemente dos mercados, as organizações geralmente não delegam, conjuntamente, os direitos de decisão e alienabilidade ao agente. Um operador de uma máquina tem o direito/dever de operá-la, mas não de apropriar-se do seu produto.

Quando o custo de mover conhecimento é maior do que o custo de deslocar direito de decisão, os possuidores de conhecimento serão valorizados pelos detentores de direitos de decisão. Assim, o comportamento otimizador por parte dos indivíduos causa uma distribuição dos direitos na economia que reflete a limitação do sistema mental e sensorial humano. No sistema de mercado, a colocação de direito de decisão e conhecimento ocorre quando aquele com direito de decisão gasta recursos para adquirir conhecimento, ou quando aquele com conhecimento, adquire direitos de decisão (Jensen & Meckling, 1992).

Embora não seja comumente enfatizado, a análise usual do sistema de preços é calcada na existência de um sistema privado de posse de direitos. Conforme já enfatizado, os objetos de troca nos mercados não são artigos físicos *per se*, mas os direitos associados a estes artigos. Isto é o que Jensen & Meckling denominam como

sendo um sistema de *alienação de direitos*, sendo o mesmo, erroneamente e universalmente, caracterizado como sistema de preços. Este sistema fornece incentivos para que os agentes tomem as decisões sobre a utilização dos recursos de uma forma eficiente, sem nenhuma ingerência direta.

O sistema legal, ao impor direitos de propriedade, isto é, segurança quanto aos direitos de decisão e sua alienabilidade, é um determinante fundamental da eficiência dos mercados.

Williamson (1992) reconhece que, para Jensen & Meckling (1992), a alienabilidade é definida como o direito de vender ou transferir direitos e o direito de absorver o produto da troca. Este conceito é central para os autores, uma vez que serve como divisor de águas entre a firma e os mercados. Resta saber, então, se a alienabilidade é transferida aos agentes, juntamente com o direito de decisão. As transações intra-firma são aquelas em que se transfere o direito de decisão, sem o direito de alienar este direito.

Williamson (1992) possui duas contestações a esta formulação, reconhecendo sua importância: (i) quais fatores são responsáveis pelo diferencial de alienabilidade? Embora o conhecimento idiossincrático seja um dos responsáveis, há também outros fatores; (ii) a alienabilidade, por si só, não dá conta de algumas das principais características da organização interna, como por exemplo, o fato de modos alternativos de organização econômica, como os mercados, hierarquias e estruturas híbridas, serem distintos em termos estruturais.

O autor chama atenção para o fato de que os modos organizacionais diferem-se quanto à adaptabilidade. Em relação à intensidade do incentivo e mecanismos de controle, há também diferenças significativas entre as estruturas de governança. Existem distintos mecanismos contratuais apoiando cada forma de organização.

Para Williamson (1992), Jensen & Meckling (1992) apresentam dois *trade-offs*. O primeiro seria entre os mercados e as firmas, ao passo que o outro diz respeito ao grau de centralização no interior das firmas. Para os autores, a falta de alienabilidade dentro das firmas, as tornam incapazes de ter uma performance tão eficiente quanto no sistema de mercado. Desse modo, sua sobrevivência, enquanto entidade econômica, implica a existência de benefícios compensatórios, que são explicados pelas vantagens informacionais, economias de escala e escopo¹³ e especialização.

¹³ Note-se que as economias de escala e escopo são para Jensen & Meckling um dos elementos compensatórios que justificam a firma. Para Williamson, o mercado sempre possui vantagens no tocante às economias de escala e escopo. No Cap. III esta questão é retomada.

Williamson chama atenção para a inexistência de qualquer referência às vantagens de coordenação das firmas.

As transações que se dão na firma e no mercado são tratadas de modo diferente. No primeiro caso, não há mecanismos institucionais, como os tribunais, para dirimir eventuais disputas internas, como por exemplo, a disputa por qualidade entre duas divisões de uma mesma firma. Neste caso, a hierarquia é a instância de apelação. Sendo assim, ainda que Williamson reconheça que os conceitos de propriedade de direitos e alienabilidade sejam importantes, a parte contratual não pode deixar de ser vista como um necessário complemento ao exame da firma.

Desse modo, na *seção 1.3*, a seguir, buscaremos examinar a teoria da agência e das convenções, cientes de que os mecanismos de coordenação da atividade econômica são condicionados, de forma direta, pelo sistema legal de direitos. As instituições, os contratos e a eficiência na utilização dos recursos são, portanto, interconectados.

1.3 - A Teoria da Agência e das Convenções

Teoria do Agente-Principal

A teoria do agente-principal, segundo Brousseau (1993), é uma das três principais vertentes da *Teoria dos Contratos*. As outras duas são a análise das convenções e a teoria dos custos de transação. Em relação a esta última, dedicaremos o *Capítulo II* ao seu exame, ao passo que as duas primeiras serão examinadas nesta *seção 1.3*. Conforme teremos oportunidade de notar, a teoria da agência e dos incentivos relaciona-se não apenas com a assimetria de informações, mas também com o direito de propriedade e os contratos. O direito de propriedade possui efeitos em termos de incentivo, ao passo que o problema do agenciamento, por exemplo, relaciona com a cessão de direito de decisão ao agente por parte do principal. A teoria da agência ganha importância na medida em que contém os elementos básicos, com os quais lidam os contratos.

Sappington (1991) coloca que:

"Certainly, simple principal-agent models by themselves do not provide a complete understanding of the structure and operation of complex organizations. The models do seem helpful, though, both in identifying some possible sources of friction within organizations and in exploring efficient ways to mitigate these frictions." (Sappington, 1991, p. 64)

É, portanto, com o intuito de investigar as "fontes de fricção" nas relações econômicas entre os agentes que nos voltaremos ao exame da teoria da agência. Naturalmente, nosso interesse é amealhar elementos teóricos que contribuam para explicar como os agentes resolvem, de maneira eficiente, o problema da delegação de competências. Como os contratos e as firmas lidam, em boa medida, com questões desta natureza, cabe analisá-las.

A *teoria da agência* se interessa por um tipo de relação econômica bastante frequente no sistema econômico, ou seja, as relações bilaterais entre um indivíduo - o principal - e um outro - o agente -, na qual três condições necessárias se fazem presentes:

- i) o agente dispõe de vários comportamentos possíveis de serem adotados;

ii) sua ação afeta o bem estar das duas partes; e

iii) as ações do agente dificilmente são observáveis pelo principal, havendo assimetria informacional.

Desse modo, pode-se dizer que a literatura do agente-principal volta-se para a análise de como um indivíduo - o principal - estabelece um sistema de compensação (contrato) que motive outro indivíduo - o agente - a agir de acordo com o interesse do principal (Stiglitz, 1989). É levado em conta, também, as dificuldades de monitorar as atividades do agente.

O problema do agente-principal é, então, um problema central da *economia dos incentivos*. Sappington (1991) recorre à velha máxima: "*If you want something done right, do it yourself*" para deixar claro o tipo de preocupação que a moderna teoria dos incentivos tem em mente.

A teoria da agência foi, inicialmente, formulada por Ross (1973), derivando largamente da teoria das garantias (Arrow, 1973b). Contribuíram também Mirrlees (1974) e Stiglitz (1974)¹⁴. A relação analisada é extremamente comum no mundo econômico, pois há uma relação de agência desde que haja uma relação de garantia, relação crédito-débito ou relação de delegação na qual um mandante confia a um mandatário (delegado) a realização de uma tarefa por responsabilidade do primeiro. O próprio problema do *moral hazard* (Arrow, 1973b)¹⁵, tratado pela literatura dos seguros, é uma forma particular da teoria do agente-principal.

Em muitas situações, as ações dos indivíduos não são facilmente observáveis. Neste caso, não é possível monitorar perfeitamente o comportamento do agente. Seu *payoff*¹⁶, via de regra, irá diferir daquele do principal, de tal forma que ele não tomará aquela ação que o principal gostaria que ele tomasse, ou melhor, que seria contratada no caso de perfeita informação. A teoria rompe, radicalmente, com a visão neoclássica tradicional que enfatiza a simetria informacional nas relações econômicas. Afinal, era pressuposto que o principal levaria o agente a ter uma performance perfeitamente conhecida e sem custo.

¹⁴ *apud* Stiglitz (1989)

¹⁵ *apud* Stiglitz (1989)

¹⁶ *Payoff* pode ser entendido como o produto (resultado), o qual os agentes buscam maximizar, levando em conta as respectivas funções utilidade.

Uma Aplicação Simples

Sappington (1991) toma como exemplo uma relação de arrendamento rural de terras para plantio de grãos, a fim de representar as fontes de fricção existentes neste clássico arranjo contratual. Este tipo de contrato é considerado um tipo de barganha "*take-it-or-leave it*" ou, em outras palavras: do tipo "pegar ou largar". Enfim, o agente somente aceitará o contrato oferecido pelo principal, desde que o seu comportamento subsequente, sob os termos acordados, gere um nível de utilidade esperado que excede o seu custo de oportunidade.

São assumidas as seguintes hipóteses:

- i) há apenas duas partes envolvidas: um principal (proprietário) e um agente (arrendatário);
- ii) ambas as partes são neutras em relação aos riscos;
- iii) inicialmente há convergência quanto à estimativa da produtividade esperada, representada pelo parâmetro θ ;
- iv) X quantidade efetivamente colhida;
- v) o agente pode observar o parâmetro θ , antes de escolher quanto de esforço e^* irá dispendar;
- vi) $V(X)$ representa a estimativa da colheita X , estimada pelo principal;
- vii) P representa o valor recebido pelo agente, o qual é função do valor esperado pelo principal da performance do agente $V(X)$, menos uma determinada quantia fixa (k), que é paga ao proprietário, conhecida por "*franchise fee*" Formalmente: $P(X) = V(X) - k$.
- viii) custo de oportunidade do agente: U .
- ix) a remuneração do *franchise* (k) é estabelecida em um nível igual ao *surplus* esperado em uma operação eficiente. Representa o quanto o agente paga para ter direito de trabalhar para o principal.

Levando-se em conta o interesse do principal, para resolver este tipo de problema, dois elementos destacam-se:

- i) para cada nível de produtividade (θ) , o agente escolherá o nível eficiente de esforço, $e^*(\theta)$, que maximiza o seu esperado *surplus*, o qual é igual à diferença entre o valor esperado da sua performance menos os seus custos, inclusive de oportunidade (θ) ;
- ii) o principal absorve o *surplus* integralmente, sempre que leva o agente com exatidão ao seu nível de utilidade igual ao seu custo de oportunidade.

O problema é resolvido pelo principal gerando estímulos para que o agente torne-se um demandante residual na relação, pois uma vez que este comprou o "*franchise*", seus objetivos tornam-se perfeitamente alinhados com aqueles do principal. Afinal, quanto maior a colheita, mais dedicado o agente se tornará, já que o retorno esperado sobre o seu esforço é maior. Assim, o agente, segundo Sappington (1991), sempre atua como faria o principal, caso este dispusesse das informações e capacitação do agente. Desse modo, pode-se dizer que a divisão do *surplus* realizado se dá em favor do principal, quando o mesmo oferece uma barganha do tipo "*take-it-or-leave-it*", sendo aceita pelo agente.

Kreps (1990) também apresenta um exemplo semelhante, para demonstrar a solução encontrada nos problemas do tipo agente-principal, tanto no caso de ambos serem neutros ao risco como aversos ao risco. É interessante observar que a solução encontrada, com base na estrutura de incentivos, aliada ao tipo de contrato "*take-it-or-leave-it*", faz com que todo o risco da atividade seja transferido para o agente. Ora, neste caso, a primeira condição para a existência de relação de agenciamento (a ação do agente afetar a função utilidade do principal) deixa de existir. O nível de esforço do agente deixa de influenciar o bem estar do principal. A solução do problema de agenciamento se dá, então, pela sua supressão de uma de suas pré-condições, ao invés de sua resolução.

Caso alguns dos pressupostos anteriormente mencionados sejam rompidos, verifica-se que o resultado alcançado sofre importantes alterações. Entre elas, destacam-se:

- i) simetria quanto às expectativas no momento pré-contratual, significando que ambas as partes antecipam plenamente todas as

contingências futuras possíveis. Caso as expectativas não converjam, torna-se problemático chegar a um valor pelo direito de uso da terra, não sendo viável separar uma remuneração que incentive o agente a dispendar o máximo esforço, nem como se chegar à divisão do *surplus*;

ii) neutralidade quanto ao risco por parte do agente, pois, caso este seja averso-risco, ele não mais suportará o risco aleatório de uma má colheita, exigindo alguma divisão do risco com o principal. A valoração de uma receita excedente, incremental, em função de uma melhor performance, sob o ponto de vista do agente, é menor do que o valor atribuído pelo principal para esta mesma performance. Os objetivos entre o principal e o agente deixam de estar perfeitamente alinhados. A divisão de riscos entre as partes, por seu turno, pode, em razão do *moral hazard*, fazer com que o agente se esforce menos para evitar os maus resultados;

iii) pressupõe que o agente leva a cabo o compromisso assumido sem custo, ou seja, que o mesmo é incapaz de romper ou renegociar suas condições durante a execução do contrato. Quando se relaxa esta hipótese, as conseqüências geradas são semelhante a ii); e

iv) supõe-se que a performance do agente pode ser observada publicamente sem custo.

Sendo assim, se as condições pré-contratuais quanto à aversão ao risco, delimitação de responsabilidades, informações assimétricas e monitoramento da performance não forem perfeitamente definidas, como no modelo simples, as condições contratuais tornam-se bem mais complexas.

Sappington (1991) observa que, em um contrato do tipo *franchise*, a maior parcela do risco é imputada ao agente, já que o mesmo garante uma remuneração fixa ao principal. Por outro lado, o agente absorve uma grande parcela do *surplus* realizado. Em um contrato do tipo "partilha", os ganhos do *surplus* total são divididos. Pode-se supor então que, em razão da compensação do agente ser menos sensível à sua performance no sistema de partilha do que no contrato de *franchise*, o agente se empenhará menos no primeiro arranjo contratual. Todavia, o sistema de partilha é vantajoso para o principal, uma vez que induz o agente a dispendar o seu esforço *vis-à-vis* às condições ambientais. Mesmo quando forem ruins, ainda assim o agente se esforçará, ao passo que, no contrato do tipo *franchise*, o agente pode buscar

permanecer como empregado do principal apenas para as situações de alta produtividade.

Pode-se dizer que o acompanhamento da performance do agente contribui para o principal estabelecer um sistema de incentivos ao agente. Sappington (1991) coloca que agentes adicionais podem fornecer informações valiosas, de tal sorte que a performance relativa dos agentes é um bom indicador dos respectivos esforços individuais. O modelo de incentivo ideal deve promover uma combinação ponderada da performance individual e coletiva.

Outro aspecto realçado por Sappington (1991) é que uma importante atribuição do principal é selecionar os melhores agentes. As condições competitivas, tanto antes quanto durante o contrato, servem como disciplinadoras da conduta do agente. Um mecanismo frequentemente utilizado pelas empresas é a adoção de fornecedores alternativos. Mas há situações em que o custo de manter fontes alternativas torna proibitiva esta prática. A introdução de fontes alternativas pode causar custos não desejados em termos de incentivos. Os fornecedores, via de regra, sentem-se menos estimulados a realizar investimentos específicos.

Portanto, para atingir um ótimo, em termos de relação principal-agente, há numerosas condições, como o alinhamento de objetivos entre as partes, simetria informacional, mecanismos de monitoramento e responsabilidade face aos compromissos. Qualquer desvio em relação a estas hipóteses implica numerosos resultados possíveis. O equilíbrio, se existir, pode tornar-se múltiplo.

Desdobramentos da Teoria da Agência

O problema da agência, segundo Brousseau (1993), tem engendrado duas categorias de trabalho. A primeira é qualificada de positiva e a segunda de normativa. *A teoria positiva da agência* é aquela que se dedica essencialmente à análise dos mecanismos que realmente são praticados pelos agentes econômicos, quando confrontados com as relações de agência. *A teoria normativa da agência*, por sua vez, é um ramo da teoria econômica da informação imperfeita. Ela analisa a natureza dos contratos pareto-ótimos entre os indivíduos que dispõem de estoque de informações e preferências diferentes, sob um universo estocástico¹⁷. Levando em conta as

¹⁷ Os trabalhos de Ross (1973), Holmstrom (1979), Grossman *et* Hart (1983), Rogerson (1985), Fudenberg *et* Tirole (1990) e Maskin *et* Tirole (1990), constituem as referências representativas da vertente normativa da teoria da agência. Chaurreaux (1987) é tido como a melhor síntese da vertente positiva da teoria da agência

exigências da modelização, as hipóteses retidas são com frequência extremamente restritivas. Isto explica, em parte, as razões pelas quais as soluções elaboradas pela teoria normativa difere frequentemente daquelas que são observáveis pela *démarche* positiva.¹⁸

Uma das razões apontadas para a existência de problemas principal-agente vincula-se à natureza essencialmente intertemporal de algumas relações económicas, como, por exemplo, aquelas que envolvem seguro e crédito. Desde que existam ações em que um dos participantes da relação pode tomar, causando efeito no produto, existe uma relação de agenciamento entre as duas partes. Surge então a questão: não poderia uma relação económica ser desenhada de tal sorte a evitar este tipo de dependência? Sob que circunstâncias este tipo de dependência aumenta? Quais são as suas consequências económicas?

Oliver Hart (1992) coloca que, muito embora a teoria do agente-principal tenha se mostrado útil para esclarecer o *trade-off* entre incentivos e divisão de riscos, muito pouco se acrescentou sobre o formato do modelo ótimo de incentivos.

Desse modo, no tocante à teoria da agência, vale reter que a mesma contém, embrionariamente, alguns elementos centrais em relação à teoria dos contratos, a saber: trata-se de relações bilaterais; seu contexto de análise limita-se às condições *ex-ante* dos contratos; a racionalidade pode ser considerada forte e os agentes são passíveis de seleção adversa (*adverse selection*). Como contornar estes problemas, gerando eficiência em uma relação económica? É sobre estas questões que se dedicam aqueles voltados para teoria da agência. Ainda que em outro contexto, em que se considera uma racionalidade limitada, as condições *ex-post*, bem como o oportunismo e a incerteza, as questões elementares de agenciamento nos acompanharão ao longo desta tese. Vejamos, agora, uma segunda vertente da teoria dos contratos económicos.

(*apud* Brousseau, (1993)).

¹⁸ Arrow (1985b), Pratt *et* Zeckhauser (1985), Stiglitz (1987) e Guesnneric (1987) comentam estes problemas (*apud* Brousseau, 1993).

A Teoria das Convenções

A Teoria das Convenções - uma das três vertentes da teoria dos contratos - volta-se para a abordagem mais global possível dos problemas da organização econômica. A noção de convenção é mais genérica que aquela de contrato bilateral, que serve de única base à teoria da agência, sendo também empregada, ainda que não exclusivamente, pela teoria dos custos de transação. O entendimento das instituições, no sentido de convenções e normas de comportamento econômico, é apontado por Matthews (1986) como uma das vertentes que buscam compreender o papel econômico das instituições. Afinal, para o autor (p.914): "*Institutions provide the framework for economic life*".

As convenções podem implicar um grande número de participantes, como no caso da sociedade como um todo. Há, ainda, vários tipos de convenção, segundo aquelas que concentram todos os membros de uma comunidade, somente certas categorias de agente ou unicamente dois participantes. As convenções permitem melhorar a coordenação entre os agentes. Primeiramente, elas viabilizam a escolha de comportamentos compatíveis. Em segundo lugar, elas permitem elevar a confiança "natural" dos agentes em relação ao comportamento individualista de cada um. Assim, torna-se possível a adoção de comportamentos cooperativos.¹⁹ Em terceiro lugar, elas são modelos de comportamento consistentes com as respostas às questões práticas. Elas resumem o saber e permitem aos agentes ignorarem a adoção de comportamentos que estão em desacordo com o alinhado inicialmente. (Favereau, 1989).

A teoria das convenções está largamente em curso de emergência. Duas obras coletivas recentes constituem as referências essenciais (*Revue Économique* e Orléan (1989))²⁰. Ainda que as análises desenvolvidas por Frydman e Defalvard sejam a posição original das teorias da convenção, a teoria não se baseia integralmente em um quadro analítico único (Orléan, 1989). Como convergência essencial, verifica-se críticas aos modelos contratuais de inspiração neoclássica.

De fato, a existência de convenções é admitida por várias correntes analíticas. Em 1969, Lewis definiu as convenções como as regularidades de comportamento que

¹⁹ Dupuy, 1989), Thevenot (1989), Chiappori (1991) e Walliser (1991) são alguns dos autores que examinam a compatibilidade das ações entre os indivíduos, ao passo que Orléan (1989) e Eymard-Duvernay (1989) dedicam-se ao comportamento cooperativo (*apud* Brousseau, 1993).

²⁰ ver ainda as posições de Crozet (1990) e Rosc (1990) (*apud* Brousseau, 1993).

se pode observar por parte do conjunto de indivíduos de uma população, quando confrontados com um problema particular. Estas regularidades são observáveis, pois cada um atende aos outros em conformidade com a convenção que é estabelecida, se todos a observam, a coordenação entre os indivíduos é garantida (isto é, um equilíbrio é alcançado). Esta definição é de fato compatível com várias outras concepções de convenção. Para simplificar, três são distinguidas:

- a **primeira** consiste em dizer que as convenções resultam do reencontro de racionalidades individuais e cálculos, que encontram um meio de coordenar as suas ações. Elas são expressão direta da vontade das partes (mesmo que esta vontade não permita mais necessariamente explicar a origem da convenção). Esta é, em grande parte, a posição de Lewis (1969), elaborada a partir dos trabalhos de coordenação de Schelling (1960). A convenção aparece como um meio de escolher um equilíbrio ou atender a um equilíbrio desejável, o qual se forma debaixo de uma multiplicidade de equilíbrios ou a realização de equilíbrios não desejáveis. A Teoria dos Jogos trata das convenções quando há conhecimento comum (*common knowledge*) dos dados do problema, a racionalidade dos outros jogadores, e até mesmo, as estratégias que levam o jogo ao equilíbrio, isto é, que permite a realização de equilíbrios sem combinação prévia, no caso dos jogos não-cooperativos.²¹

- a **corrente "convencionalista"** - denominação reivindicada pelos participantes de um número especial da *Revue Économique* (1989)-, reagrupa as tendências, segundo a qual as convenções resultam de comportamentos intencionais dos agentes que decidem e a implementam. Elas adquirem, uma vez que são criadas, uma relativa margem de independência *vis-à-vis* os seus criadores originais. Em outras palavras, as convenções são objetos coletivos que têm uma existência própria e que se retro-alimenta dos indivíduos. Outra diferença com a corrente precedente é que as convenções não surgem do reencontro de racionalidades calculadas individualmente. Existem outras lógicas de coordenação interindividual (por exemplo, o dom) que induzem à emergência de convenções que são, por consequência, de outra natureza que as convenções representadas pela primeira corrente.

²¹ Alguns autores como Aumann (1976), Kreps, (1990); Harsanyi *et* Selten (1988) e Rubinstein (1989) dedicam-se aos jogos que envolvem convenções (*apud* Brousseau, 1993). Em relação a Lewis (1969) e Schelling (1960) *apud* Brousseau, 1993)

- a **posição holista** (sintetizar unidades em totalidades organizadas. tendência do universo) considera em que os agentes se vêem impostos a regras pela sociedade e pela história. Para uma sociedade dada, a uma época dada, elas (as convenções) aparecem como constrangimentos exógenos e não como contratos endógenos.

As Correntes Contratuais: Pauta Comum

Apesar das divergências, as três abordagens teóricas dos contratos (agência, convenções e custos de transação) convergem em alguns aspectos. Primeiramente, nós podemos considerar que elas constituem modos de apreensão dos mecanismos interindividuais de coordenação. Sobretudo, as três *démarches* possuem como essência comum:

i) destacam o **individualismo metodológico** como sendo primeiro e próprio do conceito. Elas definem a organização como resultante de comportamentos individuais dos agentes econômicos sob um sistema descentralizado (não prejudicando nem a "qualidade" ou a "otimidade" do resultado). Mas este individualismo metodológico é diferente daquele que prevalece sob uma *economia walrasiana* segundo a qual um sistema de preços afixados resume toda a informação e permite aos agentes tomar as decisões de uma maneira totalmente individualizada. Em oposição a esta miopia, a *démarche contratualista* postula que os indivíduos são conscientes de suas interdependências, enquanto que o sistema de preços não pode resumir toda a informação. Conduz, portanto, à coordenação das atividades de uma maneira consciente, não recorrendo unicamente ao mecanismo de preço que se revela insuficiente;

ii) interessam-se pela questão do "**porquê**" e do "**como**" dos acordos interindividuais (que podem ser bilaterais ou com mais de duas partes), sob uma economia na qual pré-existe uma distribuição particular de recursos raros. Pensa-se em uma economia na qual os agentes são obrigados a compartilharem recursos específicos (isto é, dificilmente reproduzíveis) e complementares (certos recursos devem ser associados com outros para produzirem utilidade). Os contratos permitem acesso a estes recursos e ao seu uso.

iii) os contratos não são necessariamente escritos. documentos jurídicos. A noção abrange os acordos interindividuais, quer sejam escritos ou não, explícitos ou implícitos;

iv) se, na maior parte dos casos, os contratos mais comuns referem-se aos contratos entre indivíduos, é comum admitir que os ensinamentos da teoria se aplicam a todos os contratos entre grupos, coalisões e organizações, as quais são consideradas como entidades que constituem, de direito ou de fato, "pessoas morais", uma vez que elas são unidades de decisão autônoma no espaço econômico. Nós podemos afirmar, de uma maneira geral, que vários autores concordam que as teorias dos contratos constituem a matriz de análise de um conjunto de relações econômicas, seja por simples extrapolação, seja porque numerosos conceitos são comuns, tanto às teorias dos contratos quanto às teorias que visam explicar as estruturas econômicas. Alguns (notadamente, Williamson 1985) sustentam que a essência de todas as "instituições" sociais - a firma, mais ainda o Estado, a tribo, a família etc - podem ser compreendidos a partir da análise dos "contratos". Enfim, vários autores consideram que as conclusões das teorias dos contratos contribuem para explicar os mecanismos de "regulação" social: a lei, a moeda, as convenções sociais etc.

Enfim, após termos claro os problemas de coordenação econômica que formam o núcleo das preocupações da teoria dos contratos, vejamos como se insere a posição metodológica de Oliver Williamson.

1.4 - A Posição Metodológica de Oliver Williamson

Williamson: um institucionalista ?

Devido à ausência de uma identificação dos fundamentos das correntes contemporâneas, que atuam no âmbito institucional, são freqüentes erros de interpretação, ou, ao menos, uma grande confusão em torno do que se denomina como *Economia Institucional* (Dutraive, 1993). Os enfoques teóricos são heterogêneos, havendo dois projetos epistemológicos correntes: de um lado Williamson e a *Nova Economia Institucional - NEI*, e, de outro lado, os *neo-institucionalistas* americanos, agrupados em torno de Hodgson (1989). Antes de aprofundarmos sobre a posição metodológica adotada por Oliver E. Williamson, cabem alguns comentários em relação a esta corrente, que se autodenomina *neo-institucionalista*.²²

Os *neo-institucionalistas*, em particular Hodgson (1989) e Dugger (1983), incorporam conceitos como informação assimétrica, conhecimento específico e incerteza, ao mesmo tempo que pretendem preservar a tradição institucionalista dos anos 20 e 30. Questionam um axioma fundamental da economia ortodoxa ao encarar o mercado sobre o ponto de vista da sua característica institucional. Porque o mercado existe? Como esta forma institucional é historicamente desenvolvida? No centro da problemática coasiana, segundo Hodgson, está a vinculação entre mercado e redução dos custos de transação. O mercado é produto de normas e convenções, em especial, as normas de preço. Nesta perspectiva, o mercado é uma instituição cuja função é a redução dos custos de procurar estabelecer um preço e a informação para os agentes (Hodgson (1988). É colocado que o mercado existe não a despeito de suas imperfeições ou impurezas, mas graças a elas.

Para os *neo-institucionalistas*, ainda que a referência aos custos de transação não seja inútil, não é suficiente para compreender a função essencial da firma. A análise das instituições não se resume ao cálculo único dos custos, mas deve tomar em referência categorias tais como as atitudes e as regras levantadas pelos "antigos institucionalistas", em especial, Commons e Veblen.

Parece, portanto, pertinente questionar as ligações existentes entre a *NEI* e a

²² Os neo-institucionalistas difundem suas idéias principalmente pelo *Journal of Economic Issues*, ao passo que a NEI é vinculada, entre outros, pelo *Journal of Institutional and Theoretical Economy* e pelo *Journal of Economic Behavior and Organizations*.

antiga economia institucional americana. A hipótese de filiação direta entre as duas deriva das referências por parte da *NEI* a Commons, bem como da utilização de categorias analíticas semelhantes (as instituições e as transações). O ponto em comum entre as duas correntes se dá, contudo, em um plano bastante genérico, a saber:

- i) ambas buscam reformular o pensamento econômico dominante, voltando-se para o estudo das instituições; e
- ii) colocam o sistema jurídico como elemento essencial da análise dos comportamentos e interações econômicas.

Contudo, na perspectiva desenvolvida pela *NEI*, as instituições, paradoxalmente, não possuem o mesmo *status* teórico imputado pelos institucionalistas nos anos 20 e 30. Para a *NEI*, firmas ou diferentes tipos de organização correspondem à internalização causada pelas "imperfeições" do mercado. Se, por um lado, o modo de considerar as firmas constitui um avanço em relação à teoria ortodoxa, no entanto, não possui capacidade explicativa sobre os fenômenos econômicos. As instituições são, ao contrário, uma "variável explicada" pelas escolhas dos agentes que, por razões de eficiência, preferem contratualizar suas interações, ao invés de recorrer à troca no mercado.

Para a *NEI*, a instituição parece ser composta por uma coalisão de indivíduos que não estão reunidos por um desejo ou função: é a configuração de contratos que confere a característica de entidade coletiva. Enquanto que, para os institucionalistas, a sociedade é composta por conjunto de instituições, para a *NEI*, o campo econômico, até mesmo a sociedade como um todo, é uma "rede" de contratos (Brousseau, 1989).

A noção de transação é outro elemento que apresenta distinções entre os institucionalistas e Williamson. Para este, transação nada mais é do que uma operação econômica, que consiste em transferir bens e serviços através de uma "interface tecnologicamente separável" (Williamson (1981), p.1544). Para o autor, a transação se materializa em um contrato. Por outro lado, a concepção institucionalista de transação é muito mais ampla, abrangendo diversas categorias, como transação de rotina, transação de barganha, de divisão e direção. Na *seção 1.1*, todas estas categorias foram especificadas, isentando-nos de aprofundar suas características.

O importante a reter é que a conceituação teórica de transação formulada pela *NEI* apresenta uma concepção bastante distinta daquela adotada pelos

institucionalistas, em especial Commons (1934). Os institucionalistas americanos, de acordo com Williamson, se perderam na crítica metodológica, ficando sem elaborar uma teoria. Dutraive (1993) coloca que:

"Loin de s'inscrire dans une même tradition, les deux démarches se révèlent fondamentalement inconciliables. Car bien qu'ils puissent le prétendre, les auteurs affiliés à la NEI, ne réforment pas véritablement le programme de recherche néo-classique." (Dutraive, 1993, p.85)

O mais correto, segundo Dutraive (1993) seria chamar a teoria de Williamson de *transacionista*, a fim de deixar bem claro sua diferença em relação aos institucionalistas.

Cabe, então, aprofundar o exame sobre algumas categorias analíticas empregadas por Williamson, pois, agindo assim, é possível vislumbrar os limites teóricos sob os quais é desenvolvida a economia dos custos de transação.

Individualismo

É, sobretudo, devido ao *parti pris* metodológico do *individualismo* que se pode estabelecer uma marca, quiçá irreconciliável, entre Williamson e a tradição institucionalista, na medida em que esta tem por base um método holístico.

A pré-concepção onde as instituições, as organizações, enfim, os fenômenos sociais, podem ser explicados (construídos) a partir de uma teoria da ação individual, foi denominada por Guerrien (1990) de "*construtivismo*" e por Rutherford (1989) de "*reducionismo*" (*apud* Dutraive, 1993). Williamson (1985) - influenciado por Hayek (1945) - atribui à ação individual, atuando descentralizadamente, capacidade para levar o sistema econômico a situações ótimas.

O *método holista*, ao contrário, se concentra sobre a natureza social do ser humano, assim como a influência das instituições nas preferências individuais. Escolhem adotar um ponto de vista do "todo", da estrutura, o que não significa dizer, como destacavam Commons e Veblen, que seja sem significado o papel da vontade nas ações humanas. A vontade e o conflito de vontades podem conduzir a trocas qualitativas na estrutura e na evolução das instituições.

Racionalidade

Simon (1987) e Arrow (1987) afirmam que a escolha do modelo de racionalidade é uma escolha metodológica fundamental. A escolha da racionalidade substantiva (sem limites) constitui uma escolha de posicionamento no quadro normativo neoclássico, ao passo que a hipótese da racionalidade limitada (processualista), não obstante não excluir uma vinculação ao quadro neoclássico, cobre um campo mais vasto.

Quando o quadro de referência da *racionalidade* é *substantiva*, os contratos permitem aos agentes superar as dificuldades de coordenação as quais eles são confrontados, de maneira a atingir ou se aproximar do *ótimo* de referência. Os contratos serão eles mesmos ótimos. É nesta perspectiva que se situa a teoria dos incentivos ou a teoria normativa da agência. Ao contrário, quando se postula que a *racionalidade* é somente *processualista*, o contrato é visto como um "apoio" à racionalidade dos agentes, sendo uma *solução satisfatória*, mas não necessariamente ótima, aos problemas de coordenação.

Incerteza

A escolha entre risco e incerteza, no tocante à teoria dos contratos, constitui outra escolha metodológica importante, comparável àquela que é feita em matéria de racionalidade.

Em um contexto de risco, os contratos viabilizam redução das assimetrias informacionais, bem como economias nos custos de pesquisa e negociação. Neste sentido, são instrumentos de luta contra o risco, podendo-se conceber uma aproximação do sistema econômico com situações localmente ou socialmente ótimas. Em uma situação de incerteza, a noção de otimalidade desaparece, e o contrato é, no máximo, uma solução aceitável ou preferível.

Mas, ainda assim, o contrato é um meio de atenuar a incerteza, por meio de três mecanismos principais:

i) permite estabelecer alguns parâmetros ao ambiente no qual os agentes estão inseridos. Por exemplo, a produção futura pode dispor de alguns parâmetros ao ser planejada:

ii) a associação entre dois ou mais agentes constitui um meio de mutualizar as conseqüências da incerteza. Por exemplo, se a conjuntura for desfavorável para um, o outro ajuda a suportá-la; e

iii) o contrato pode melhorar o tratamento coletivo da informação, o que permite aproveitar as vantagens da divisão do trabalho e da especialização das tarefas, a fim de tomar decisões ao mesmo tempo coerentes e pertinentes, quando situações não-comuns vierem a ocorrer.

Williamson (1985) não considera a eventual aversão em relação ao risco por parte dos agentes. A hipótese da indiferença ao risco é central aos seus propósitos (Brousseau, 1989).

Axiomas Comportamentais

O indivíduo típico, concebido por Williamson é "menos competente e menos honrado" que o homem-econômico usualmente empregado pela economia neoclássica (Williamson, (1981)). Sua natureza o conduz a adotar uma racionalidade oportunista, em um ambiente no qual faz uso de assimetrias informacionais. A característica oportunista do homem econômico, bem como a sua limitação cognitiva de processar informações, será analisada na *seção 2.1*, a seguir.

Por ora, cabe observar que Hodgson (1989) chama atenção que a referência de Williamson à racionalidade limitada é paradoxal. Se, por um lado, ele a utiliza para justificar a emergência da incerteza, ela não oculta, por outro lado, a faculdade de cálculo dos custos de transação. O próprio Williamson (1981, p. 1546) reconhece que a construção de estruturas alternativas de direção, como a firma, em função da racionalidade limitada e do oportunismo, não é incompatível com o imperativo da maximização dos lucros, ainda que parta de um ponto de vista diferente.

De fato, Williamson não rompe com alguns postulados fundamentais neoclássicos. Guerrien (1990), *apud* Brousseau, (1993), aponta dois aspectos: (i) a generalidade do modelo sendo aplicável em todo lugar, em domínios como a família,

a política ou a história; e (ii) a explicação da diversidade de situações históricas e institucionais a partir das lacunas e imperfeições do modelo.

Generalidade Teórica

Williamson (1985) admite que a sua teoria, devido à ampla generalidade, suscita interesse crescente em vários campos como: economia e sociologia das organizações, direito (Posner), mercado do trabalho, economia internacional, história (North *et* Thomas), sociologia da família etc. Em particular, a teoria dos custos de transação tem sido aplicada ao estudo da integração industrial, suplantando as explicações tradicionalmente apresentadas pela economia industrial. Há uma referência comum à minimização dos custos de transação como princípio explicativo dos modos de coordenação. O programa de pesquisa têm buscado uma validação empírica, assim como tem-se desenvolvido tentativas de formalização, notadamente com o desenvolvimento da teoria dos jogos aplicada às instituições (Schoetter).

Williamson, opõe-se, radicalmente, ao emprego da teoria dos custos de transação, à busca de vantagens anti-concorrenciais como explicação para estrutura da firma. O poder de monopólio não joga um papel essencial na definição de firma. É interessante destacar que, para Williamson, a desvantagem do agente em termos de acesso à informação é o que determina as regras de coordenação suscetíveis de conter oportunismo. Dito de outra forma: a empresa é virtualmente vítima dos seus empregados, os seus sub-contratantes, fornecedores e clientes. (Brousseau, 1993).

Segundo Brousseau (1993), Williamson tem uma veleidade de dissidência *vis-à-vis* a teoria neoclássica, ao demonstrar que o princípio da hierarquia, ou seja, a planificação interna e descentralizada das atividades de produção, pode ser mais eficiente que o princípio da concorrência. No entanto, ao substituir o mercado de trocas por um mega-mercado de contratos, Williamson volta aos trilhos da ortodoxia, ao propor a otimalidade dos arranjos contratuais

Otimidade

Em uma primeira análise, a adoção da hipótese de racionalidade limitada exclui que os agentes possam tomar sistematicamente decisões conforme o ótimo neoclássico. No entanto, alguns autores, notadamente Williamson e aqueles da teoria positiva da agência, escolhem uma *posição intermediária* (Brousseau, 1993). De um lado, eles reconhecem que a racionalidade dos agentes é apenas processualista, porém, de outro, introduzem o princípio - *a concorrência* - que conduz esses últimos a fazerem escolhas conforme a racionalidade substantiva. Assim, a percepção dos contratos, como tendo o papel de "apoio" à racionalidade, é conjugada com a concepção do contrato como resultado de um processo de otimização da natureza substantiva (o contrato é um ótimo).

Embora os contratos "ótimos" sejam, *a priori*, concebíveis em todos os casos onde o futuro não é radicalmente incerto, o resultado não é sempre garantido. Primeiramente, estratégias individuais podem se opor à realização de situações pareto-ótimo. Em seguida, quanto mais as hipóteses se afastam de um quadro de concorrência perfeita, mais é difícil de conceber que um ou vários contratos conduzam o sistema a um ótimo equivalente àquele que é atingido em uma economia sem fricção, isto é, informação perfeita. O funcionamento de sistemas de incentivo não consegue abolir as rendas da situação, cujo beneficiários são aqueles que dispõem de um monopólio informacional (Rey *et* Tirole (1988)).

De acordo com Brousseau (1993), sob o plano metodológico, a *démarche* de Williamson é essencialmente **positivista**, uma vez que se baseia em observações empíricas e da releitura dos trabalhos aplicados, tais como aqueles de Chandler (1962) ou Barnard (1938). Por outro lado, a teoria se quer normativa, uma vez que são deduzidas a natureza dos "**contratos ótimos**". Forma-se, assim, uma dicotomia metodológica.

Duas críticas se apresentam:

- i) os teóricos dos custos de transação raciocinam, na maioria dos casos, a partir de modelos de escolha discreta. Existem vários "contratos tipo". Um contrato é reputado ótimo, quando somente, de fato, é "preferível" a todos os outros tipos de contrato. Nada é dito sobre a eventualidade de uma forma de contrato, que não tenha sido examinada, ser mais eficaz

que a melhor solução proveniente da amostragem de soluções estudadas: e

ii) a "otimalidade" real da solução preconizada é discutível, assim como o método de estimação da eficácia utilizada. Como é impossível de valorizar monetariamente todos os critérios de custo ou de eficiência de um contrato, sua eficácia é julgada considerando a listagem de um certo número de argumentos (critérios de eficácia) embora não se tenha nenhuma garantia de que a lista utilizada seja pertinente e completa.

Assim, a noção de otimalidade empregada na teoria dos custos de transação não corresponde em nada ao ótimo paretiano, segundo Brousseau (1993). No entanto, é em relação a ele que se refere implicitamente o campo teórico. Com efeito, Williamson pretende que o contrato que ele julga "ótimo", não o seja apenas do ponto de vista individual, mas também no sentido social. Os contratos ótimos aproximam o sistema econômico de uma situação ideal na qual não existiria custo de transação. Williamson utiliza o termo economia "sem fricção".

Enfim, verifica-se, portanto, que a *NEI*, para justificar que se possa tirar conclusões normativas de uma *démarche* positivista, utiliza um argumento *ad hoc*, isto é, postula-se que a *concorrência* elimina os acordos contratuais socialmente ineficientes. Os contratos que resistem ao processo de seleção *darwiniana* da concorrência serão, portanto, mais eficientes. Dessa forma, é possível atingir um ótimo contratual a partir das escolhas individuais, mesmo se a racionalidade dos agentes for somente processualista.

Desse modo, pode-se dizer que Williamson e a *NEI* pretendem formular uma crítica interna, segundo a terminologia de Lakatos, ao programa de pesquisa neo-clássico. É mantido intacto o seu *hard core*, que constitui o individualismo metodológico, tendo um caráter de crítica de fronteira, em oposição a uma crítica substantiva.

Esperamos que esta *seção 1.4* tenha deixado claro os diversos matizes que a *Economia Institucional* envolve. Em alguns casos, as diferenças metodológicas chegam a ser irreconciliáveis, haja vista a adoção de *parti pris* antagônicos, como por exemplo, o individualismo metodológico *versus* o método holista. Todavia, a preocupação comum com a coordenação econômica é forte suficiente para aproximá-los no contexto mais amplo da teoria econômica. Dessa forma, no próximo capítulo, cientes das diversas implicações que os conceitos adotados por Williamson (1985)

possuem, assim como suas semelhanças e diferenças em relação às suas formulações originais dos autores institucionalistas, voltar-nos-emos para a teoria dos custos de transação. No *CAPÍTULO II*, ao realizarmos uma leitura da teoria de Oliver Williamson, esperamos abrir caminho para a conceituação contratual da firma, tarefa à qual dedicaremos o *CAPÍTULO III*.

CAPÍTULO II - A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

2.1-Os Custos de Transação

Oliver E. Williamson promove com o livro *"The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting"* (1985), uma recuperação dos conceitos institucionais, avançando no sentido de construir uma teoria que dê conta de explicar como as organizações econômicas são moldadas por considerações quanto aos custos de transação. Este livro, conforme reconhece o próprio autor é, em larga medida, uma extensão do *Markets and Hierarchies - Analysis and Antitrust Implications*, publicado em 1975.

A teoria institucionalista dos custos de transação se coloca de um ponto de vista mais geral do que a teoria da agência, na medida em que não se reduz ao estudo único das relações bilaterais. Ela é uma teoria dos contratos (e das organizações) entre agentes econômicos experimentando um interesse mútuo à cooperação ou à troca. A partir da análise das origens e da natureza dos custos da troca, tem-se encontrado evidências sobre as regras de interação que são escolhidas pelos agentes econômicos para coordenar suas atividades a um menor custo.

"Transaction cost economics maintains that there are rational economic reasons for organizing some transaction one way and other transactions another. But which go where and for reason? A predictive theory of economic organization requires the the factors responsible for differences among transactions be identified and explicated."
(Williamson, 1985, p. 52)

Os custos de transação, segundo Arrow (1969), representam os gastos com o "funcionamento geral do sistema econômico". Esta definição aproxima-se da idéia, que expressa os custos de transação como sendo os custos derivados da "fricção", ou seja, movimentação do sistema econômico. Há diversas outras definições para os custos de transação, sendo os mesmos entendidos como os custos de se encontrar com quem negociar, os custos com a negociação, elaboração do contrato, seu monitoramento, enfim, todos aqueles gastos relacionados com a coordenação das transações econômicas.¹ North (1991), afirma que a crescente especialização da

¹ Cooter (1989), por exemplo, define custo de transação, em um sentido estreito, como sendo o custo referente ao tempo e ao esforço requerido para levar a cabo uma transação. Em um sentido amplo, custo de transação diz respeito ao uso de qualquer recurso empregado em uma negociação e cumprimento de um contrato, bem como o custo da informação e barganha.

economia requer um aumento dos recursos da sociedade que são direcionados para as transações. No caso americano, foi estimado que o setor transacional (comércio, finanças, seguros etc) elevou sua participação no produto nacional bruto de 25% em 1870 para 45% em 1970.

Em uma economia de Robinson Crusoe, nos lembra Cheung (1992), não há custos de transação. Matthews (1986), por exemplo, de forma complementar a Cheung, coloca que os custos de transação são custos incorridos nas relações entre as pessoas, ao passo que os custos de produção são custos que se dão na relação entre as pessoas e as coisas.

Vale reter o argumento de que os custos de transação são melhor utilizados em conjunção, ao invés de exclusão, em relação aos outros modos tradicionalmente empregados na avaliação dos custos de produção. As relações entre as diversas "fontes" de custo é pontilhada de *tradeoffs*. Williamson (1985) e Matthews (1986) observam:

"More generally, the object is not to economize on transaction cost but to economize in both transaction and neoclassical production cost respects. Whether transaction cost economies are realized at the expense of scale economies or scope economies thus needs to be assessed." (Williamson, 1985, p.61)

"The objective of the economic agent is not to minimise transaction cost as such, but to minimise the sum of transaction cost and production costs. There may be tradeoffs between the two. Choice of technique or choice of institution may affect both, in opposite directions." (Matthews, 1986, p.906)

Não se pode alegar, tampouco, que os argumentos dos custos de transação não se alinham com a tradição ortodoxa da microeconomia ou da Organização Industrial, uma vez que também têm como preocupação central o exame de formas eficientes de organização da produção.

Williamson (1985) opõe-se às abordagens da organização fundadas sobre a noção da exploração do poder de monopólio, uma vez que, para o autor, as organizações têm por base a noção de eficácia. Entre os trabalhos que tendem explicar os arranjos contratuais e organizacionais, como resultado da busca por rendas, destaca-se Bain, Stigler, Posner e mais geralmente, as escolas de Harvard e

Chicago. Em oposição, verifica-se que os trabalhos de Coase, Alchian, Demsetz, Jensen, Fama etc baseiam-se no fato de que as estruturas contratuais e organizacionais são resultado da busca pelos agentes da eficácia, a qual maximizam.

O persistente fracasso em operacionalizar os custos de transação foi responsável por sua reputação tautológica (Alchian *et* Demsetz, 1972, p.783). A menos que os fatores responsáveis pelas diferenças dos custos de transação possam ser identificados, as razões para se organizar as transações de um modo ou de outro, isto é, no interior da firma ou através do mercado, permanecem obscuras. O esforço dos autores, que buscam desenvolver a *Nova Economia Institucional*, centra-se na identificação dos fatores responsáveis pela redução dos custos, sob os mais diversos arranjos institucionais.

Condições *ex-ante* e *ex-post*

A literatura que estuda os contratos tem focado, segundo Williamson, preponderantemente, as condições *ex-ante*, ou seja, os incentivos à negociação. É assumido que as eventuais disputas são rotineiramente referendadas pela justiça, sem custo. A Teoria da Agência, por exemplo, examinada na *seção 1.3*, é um exemplo típico de uma vertente da teoria dos contratos, voltada exclusivamente para as condições *ex-ante*. Em contraste, a economia dos custos de transação assume que a administração (governo) das relações contratuais é primariamente efetuada através de instituições de ordenamento privado, ao invés de um mecanismo legal centralizado. Enfim, a despeito da importância atribuída aos incentivos ao alinhamento, o qual se dá no momento *ex-ante*, a atenção principal da economia dos custos de transação é voltada para as condições *ex-post*, quando efetivamente ocorre a implantação do contrato.

Os custos de transação *ex-ante* e *ex-post* são plenamente distinguíveis. Os primeiros são os custos de selecionar, negociar e salvaguardar o acordo, podendo ser feito com grande cuidado, elaborando um complexo documento, no qual numerosas contingências são reconhecidas. Nesta fase são definidos os preços, as quantidades e a duração do contrato. Os custos *ex-post*, por seu turno, tomam várias formas, como: mal adaptação às condições contratuais, eventuais renegociações (Aoki - "mudança na curva do contrato"), bem como o próprio monitoramento do cumprimento das cláusulas acertadas.

Com as naturais mudanças nas circunstâncias, durante a vigência do acordo, as partes terão que negociar as diferenças, podendo-se adotar um comportamento estratégico. A convergência de interesses, o conjunto de informações, o sistema de monitoramento da performance, bem como os mecanismos de incentivo e punição são fundamentais durante a resolução das inevitáveis contingências que surgem durante a execução do contrato.

Um complicador adicional é que os custos dos contratos *ex-ante* e *ex-post* são interdependentes. Williamson (1985) reconhece que os custos de ambos os tipos são difíceis de calcular. Esta dificuldade é atenuada pelo fato de que os custos de transação são passíveis de comparação institucional, por meio da qual um modo de contrato é avaliado em relação a outro.

Enfim, Williamson busca saber, em relação aos contratos, quais são os propósitos servidos pelas suas mais complexas formas, suplantando a troca clássica no mercado.

Racionalidade Limitada

A *Nova Economia Institucional*, possui duas hipóteses comportamentais em relação ao "homem contratual", que conforme apresentamos na *seção 1.4*, representam uma escolha metodológica fundamental, ou seja: a racionalidade limitada e o oportunismo.

No tocante à racionalidade limitada, Williamson promove uma ruptura significativa em relação aos teóricos da agência, devido ao fato de que para o primeiro, os indivíduos são menos racionais do que gostariam os últimos (teoria da agência). Os agentes são incapazes de estipular todas as contingências de um contrato previamente, de tal modo que o comportamento das partes compreende todo um conjunto de eventualidades que são reservas ao futuro. Por esta razão, os agentes econômicos, convenientemente, instauram um *mecanismo de direção*, tendo por missão definir a atitude a adotar no caso de surgir um evento não explicitamente previsto no contrato.

Williamson (1985) baseia-se na definição de Simon sobre racionalidade. Segundo este autor¹, a teoria neoclássica postula que os agentes econômicos:

¹ vide Simon (1987).

- i) fazem escolhas entre uma amostragem dada de alternativas;
- ii) as escolhas são associadas a probabilidade de receitas; e
- iii) buscam maximizar o valor da utilidade de uma dada função.

Nestas condições, as escolhas são ditas "racionais" no sentido forte, ao passo que, se ao menos uma destas hipóteses for relaxada, a racionalidade é considerada "limitada", ou seja, uma forma semi-forte de racionalidade. A hipótese da racionalidade limitada não implica que os agentes não são racionais no sentido comum. Ela implica simplesmente que:

- i) os agentes não dispõem de um saber pronto a empregar sobre todas as alternativas que são oferecidas;
- ii) os decisores desconhecem integralmente as conseqüências das suas decisões; e
- iii) os indivíduos não dispõem necessariamente de uma função utilidade que eles buscam maximizar.

A confusão que, desde longo tempo, cerca a noção de racionalidade limitada de Simon, levou-o a propor uma distinção: (i) *racionalidade substantiva* é aquela que respeita os três constrangimentos citados anteriormente, levando os indivíduos a fazerem escolhas ótimas sob o ponto de vista individual e até mesmo socialmente; (ii) *racionalidade processualista*, a qual afirma que os agentes vão adotar estratégias para alcançar situações que lhes pareçam preferíveis.

Oportunismo e *Moral Hazard*

O agente econômico, segundo Williamson, além de possuir racionalidade limitada, atua em um ambiente onde as informações são assimétricas. Visto que, se tais assimetrias existem, há uma tendência em utilizá-las em proveito próprio. Prado (1993) coloca:

"Recuperando de certo modo a veracidade dos economistas clássicos, novos programas de pesquisa, como o de Oliver Williamson, partem de um homem econômico que age num mundo de relações assimétricas e posse limitada de informações. Na formulação de suas teorias, concebem, então, um fundamento antropológico pouco propenso à conduta virtuosa. Este, para vencer na luta econômica, não se priva do emprego de "esforços para mentir, roubar, desencaminhar, disfarçar, ofuscar, dissimular, distorcer e confundir." (Prado, 1993, p.17)

Os termos contratuais, resultantes da interação entre as partes, além de serem endogenamente determinados, envolvem, portanto, conflito de interesses e imposição de vontades.

O problema conhecido com o nome de *moral hazard*, ou risco moral, tem por base a literatura referente às questões que envolvem seguros. Ou seja, é suposto que os indivíduos possuem uma tendência de "relaxar" no zelo pelos seus bens, uma vez que estes tenham sido segurados. A noção de *adverse selection*, por sua vez, tem como foco as condições *ex-ante* do contrato, sendo exemplificada pelos empréstimos bancários. Caso o banco deseje aumentar sua lucratividade, simplesmente aumentando a taxa de juros dos seus empréstimos, é provável que o conjunto de tomadores apresente riscos, em termos de solvência, que torne esta estratégia pouco atraente para o banco.

No caso do *moral hazard*, a literatura vale-se da metáfora do passageiro clandestino, - caroneiro, o *free-rider* -, para caracterizar uma situação onde o agente não é incitado a respeitar as suas promessas, quando seu comportamento não é observável pelo seu contratante. Essa situação ocorre seja por impossibilidade do observador, que não está em condições de determinar se o outro efetivamente adota o comportamento ótimo, seja por causa do custo de supervisão.

O risco moral resulta, portanto, da racionalidade dos agentes econômicos, no sentido de não respeitar um contrato se esta ação lhe permite melhorar sua situação pessoal. Esta concepção particular da racionalidade é conceituada por Williamson (1975) como sendo oportunista, isto é, tem-se o auto-interesse como guia maior das ações individuais. Esta hipótese comportamental significa que os agentes são suficientemente racionais para, sistematicamente, tenderem a explorar as falhas nos arranjos contratuais. O oportunismo se exprime não somente em função de não ser possível observar algumas prescrições contratuais, mas também devido ao fato da indeterminação que existe sobre a divisão da quase-renda organizacional.

Quase-renda

É admitido que o contrato gera, por si só, um excedente que, por definição, não é atribuível a qualquer dos contratantes individualmente. Graças ao funcionamento de um tipo específico de coordenação, cada uma das duas partes vai aumentar a produtividade dos seus recursos, de tal modo que é impossível imputar o excedente a qualquer uma das partes. Como não existe um critério "objetivo", como a produtividade marginal dos fatores, que permita dividir a quase-renda, cada parte tende naturalmente a apropriá-la. Alchian *et* Woodward (1988) propuseram a denominação de "*hold-up*" para qualificar esse problema.

Existem várias maneiras de definir o conceito de quase-renda.² No quadro neoclássico, é o excedente de utilidade que os agentes obtêm com a troca. Mas, vários autores definem a quase-renda organizacional como o diferencial de excedente de utilidade entre aquele que se obtém com um modo de coordenação específico e aquele que produz um modo de coordenação "natural". Enfim, outros autores, como Williamson, dão destaque ao grau de especialização dos ativos envolvidos em uma transação. A diferença de produtividade de uma comunidade com ou sem ativos especializados corresponde à quase-renda organizacional, já que não é a simples assinatura de um contrato que faz a produtividade aumentar.

Qualquer que seja a concepção que vai dar origem à quase-renda, o problema central é aquele da indeterminação da sua divisão, o que possui duas consequências essenciais: (i) *ex-ante* pode dissuadir os agentes a contratar; e (ii) *ex-post* pode conduzir os agentes a empenhar seus recursos para disputa, ao invés de cooperar (Brousseau, 1993).

Mecanismos de Fiscalização e Punição

O problema do oportunismo pode ser minimizado pelos contratos de longo prazo. Quando as interações entre os agentes são repetidas, ampliam-se as possibilidades de retaliação, de tal modo que, para garantir a execução dos contratos, os agentes organizam sistemas de fiscalização e resolução de conflitos. O funcionamento de sistemas de incentivo reduz as necessidades de fiscalização e de

² Outra forma de se definir quase-renda é pela diferença entre o melhor uso possível de um recurso *vis-à-vis* seu emprego atual.

arbitragem, pois conduz os agentes a adotar comportamentos cooperativos.

A questão da fiscalização é, de fato, indissociável daquela da punição. Se um mecanismo de fiscalização existe sem estar associado a um sistema de repressão, os agentes não terão nenhuma razão (incentivo) para respeitar os seus mandamentos.

Quando se raciocina em um universo probabilístico - portanto, simplesmente arriscado - é possível definir um mecanismo ótimo de fiscalização. É possível fazer uma arbitragem entre o custo do mecanismo de fiscalização e sua eficácia. Ora, esta última depende da capacidade de impedir um participante de violar as regras estabelecidas, o qual, por seu turno, faz um cotejo entre a vantagem/custo da fraude. Todavia, em um universo de incerteza, as leis da probabilidade são desconhecidas e uma otimização não é mais possível.

Os mecanismos de fiscalização podem ter objetivos diferentes. Primeiramente, seu objetivo pode ser deter a não-conformidade do comportamento de um contratante a uma norma. Em segundo lugar, o mecanismo pode ter por alvo detectar a "verdade" de uma norma.

Pode-se observar uma distinção entre dois tipos de fiscalização: *controle aleatório* e por *amostragem*. Os dois mecanismos vão responder às mesmas necessidades. O controle aleatório é melhor adaptado à missão que consiste em detectar um desvio em relação a uma norma. O controle aleatório impede a previsão do momento dos controles, não respeitando as normas. A observação de uma norma aumenta com a frequência dos controles. Embora permita verificar a conformidade com uma norma, este mecanismo é menos eficaz para deduzir com precisão o comportamento efetivo dos agentes. A técnica da amostragem parece melhor adaptada para auferir o comportamento real.

Com efeito, é razoável supor que ganhos de produtividade existam na atividade de supervisão. Este ponto foi discutido por Williamson (1985), o qual observou que quanto mais uma transação é específica, mais uma fiscalização especializada será eficaz, em relação ao sistema judiciário, cuja missão é uma supervisão mais genérica. Várias razões explicam que a fiscalização especializada seja mais eficaz que o sistema judiciário:

- i) a fiscalização especializada, por se restringir a determinadas situações, tem sua função simplificada;

ii) com o processo de aprendizagem, realiza com mais precisão sua missão:
e

iii) o agente especializado pode ser uma solução para o caso em que a fraude é observável, mas não verificável. Quando o oportunismo é apenas observável, mas não se tem provas, o sistema judiciário não pode se manifestar. A supervisão especializada permite tomar medidas coercitivas, tão logo um comportamento oportunista seja observado.

A questão da supervisão, portanto, está associada aos respectivos mecanismos de retaliação. Todavia, em função de muitas transações empregarem ativos específicos, a ruptura pura e simples do contrato pode não ser um mecanismo de retaliação adequado. Deve-se ter em conta que o fim da cooperação induz frequentemente a custos para cada uma das partes.

Ativos Específicos

A especificidade dos investimentos, requerida para que a transação se dê, entre as partes, com alto nível de eficiência, é outro elemento que possui uma participação decisiva na natureza do contrato. Williamson (1985) coloca:

"Transaction cost economics further maintains that the most critical dimension for describing transactions is the condition of asset specificity". (Williamson, 1985, p. 30)

"...is the condition of asset specificity that distinguishes the competitive and governance contracting models." (Williamson, 1985, p.42)

Um ativo é considerado específico quando, inserido em uma transação entre as partes, eleva a produtividade dos recursos empregados. A noção de ativo específico também se correlaciona com a dificuldade de encontrar uma utilização alternativa para os mesmos. Dessa forma, um ativo é considerado tanto mais específico, quanto maior for o *sunk cost*, ou seja, o custo irrecuperável associado a sua implantação.

Williamson apresenta quatro tipos de características que tornam específicos os ativos, a saber:

i) especificidade locacional: a especificidade do ativo aumenta, quando sucessivos estágios da produção são localizados proximamente um do outro. Há economias de transporte e estoque. Tal especificidade do ativo é explicada pela sua imobilidade, uma vez que os custos para se estabelecer ou mesmo realocar-se são muito altos. Sendo assim, uma vez que o ativo foi implantado, as partes buscarão relacionar-se durante toda a sua vida útil;

ii) especificidade física: se os ativos, apesar de serem móveis, podem possuir peculiaridades físicas, uma vez que foram concebidos para determinada transação;

iii) especificidade de ativo humano: determinados grupos de pessoas com alta qualificação, cujo trabalho é desenvolvido de forma conjunta, em equipe, não são passíveis de serem contratados autonomamente, sendo recomendável o controle comum dos sucessivos estágios desenvolvidos por cada um; *e last but not least*

iv) ativo dedicado: investimentos em determinados ativos envolve expandir a planta existente em função do interesse de um particular comprador. A posse comum nestes casos raramente ocorre. Os riscos comerciais, não obstante serem reconhecidos, são repartidos por uma relação contratual, sendo os mesmos expostos simetricamente. Uma maior exposição ao risco de uma forma agregada pode ser mutualmente preferível a uma menor.

As partes, engajadas em uma relação comercial, quando apoiadas em investimentos em ativos específicos de transação, estão efetivamente operando em uma relação bilateral uma com a outra, ainda que *ex-ante* houvesse uma situação concorrencial quanto aos possíveis fornecedores. Mas, uma vez realizado o investimento transação-específico, as partes tornam-se reféns de uma relação bilateral, sujeita, conforme apontado, ao comportamento oportunista. Para Williamson, a harmonização da interface contratual desses elementos torna-se uma fonte de real valor econômico.

Desse modo, as relações entre os agentes implicam que o processo contratual possua três atributos: a especificidade dos ativos, a racionalidade limitada e o oportunismo.² Os dois últimos são pressupostos comportamentais. Entender em que

² Williamson (1985, p.31n) reconhece que a especificidade dos ativos é colocada no primeiro plano da teoria

contexto estes elementos são combinados, gerando contratos capazes de levar a cabo as transações, de maneira eficiente, é a preocupação sobre a qual estaremos voltados ao longo das demais sessões deste capítulo.

tanto pela *Economia dos Custos de Transação*, como pela *Teoria dos Mercados Contestáveis*, desenvolvida por Baumol, Willig *et* Panzar (1982). Todavia, o enfoque é bastante distinto, pois enquanto para a TMC, as ações *hit-and-run* são comuns, de tal sorte que a especificidade dos ativos é insignificante, para a teoria dos custos de transação a especificidade dos ativos é magnificada. Em comum, há, então, o reconhecimento da importância da especificidade dos ativos para se entender a organização econômica.

2.2 - O Modelo Contratual

O chamado "modelo simples de contrato", elaborado por Williamson (1985), assume que as mercadorias e os serviços podem ser ofertados por duas tecnologias alternativas:

- i) tecnologia de uso geral, sendo os ativos empregados reutilizados sem custo; e
- ii) tecnologia de uso especial, a qual requer investimentos em ativos específicos à transação. Há *sunk cost*.

Sendo: k a medida de especificidade dos ativos envolvidos na transação: a tecnologia de uso geral apresenta: $k = 0$; ao passo que as transações que usam tecnologia especial apresentam: $k > 0$. Os ativos, neste caso, são especializados, ou seja, elaborados em função das necessidades dos contratantes. Se as transações terminarem antes do tempo previsto, sendo rompida por uma das partes, haverá perdas.

Neste contexto, as partes têm incentivo em adotar salvaguardas para se proteger do risco em relação ao montante investido, viabilizando o emprego de ativos específicos, capazes de conduzir a transação em nível elevado de eficiência. Se o contrato é realizado sem proteção, face aos riscos, as salvaguardas são nulas, de tal modo que $s = 0$. Forma-se, assim, as três ramificações possíveis dos contratos, expressas no esquema apresentado abaixo:

Figura 2.2.1: Modelo de Contratação Simples
In: Williamson (1985, p. 33)

Os três tipos de contrato estão associados a diferentes preços (p), bem como a presença de ativos específicos (k) e/ou salvaguardas (s), podendo ser assim caracterizados:

i) **nodo A** representa uma relação na qual se adota a tecnologia de uso geral ($k = 0$), não sendo apoiado por salvaguardas ($s = 0$), ou seja, as relações de mercado são suficientes:

ii) **nodo B** adota uma tecnologia especial ($k > 0$), sem salvaguarda ($s = 0$), sendo instáveis contratuamente; e

iii) **nodo C** emprega também a tecnologia especial ($k > 0$), mas com salvaguardas ($s > 0$), sendo protegida contra riscos.

Como o comprador, no caso do **nodo C**, onde o preço é igual a p_2 , apresenta garantias ao fornecedor que realizou o investimento no ativo-específico, o preço empregado nesta relação pode ser menor do que aquele que ocorreria na ausência de salvaguardas. Com a garantia, o fornecedor pode reduzir a margem de risco, que é incorporada ao preço. No **nodo B**, com a ausência de garantias, o preço é maior: p_1 . Sendo assim: $p_1 > p_2$. Ou seja, no caso de não haver salvaguardas, deve-se pagar um prêmio igual a $p_1 - p_2$.

Verifica-se, portanto, que a teoria formulada por Williamson (1985) serve como respaldo para a prática de discriminação de preços por parte das empresas. Esta prática contraria o enfoque tradicional das agências antitruste que alegam a existência de indícios de abuso de poder econômico, sempre que um mesmo produto é comercializado por preços distintos. Williamson possui um enfoque diferente, na medida em que a discriminação de preços, para o autor, responde aos requisitos da eficiência.

O modelo simples de contratação é útil para a análise institucional comparada, pois enfatiza os três elementos que são determinados interativamente e simultaneamente: tecnologia (k), salvaguarda do contrato (s) e preço (p). A partir da composição em torno destes elementos, quatro modelos de contratação são obtidos, a saber:

i) **planejado**: é composto por racionalidade substantiva (sem limite), oportunismo e ativo específico. Todas as questões relevantes ao contrato

são estabelecidas *ex-ante*, no período de barganha. Caso haja problemas, assume-se que o tribunal é o meio mais eficaz para resolvê-los:

ii) compromisso: não apresenta oportunismo, mas a racionalidade é limitada, sendo as transações apoiadas por ativo específico. As partes buscam executar o contrato eficientemente, sendo negado o comportamento estratégico:

iii) competitivo: há racionalidade limitada, oportunismo, sem utilizar ativos específicos. As partes, neste caso, não têm interesse de se identificar uma com a outra, sendo o contrato via mercado (*spot*) eficaz; e *last but not least*

iv) governável: racionalidade limitada, oportunismo, ativo específico estão presentes. Cada um daqueles três esquemas anteriores falha neste caso. Este é o mundo da governança. Desde que a eficácia dos tribunais seja problemática, a execução dos contratos recai sobre as instituições privadas.

Qual destes elementos será preponderante? A resposta a esta questão deverá levar em conta os pressupostos comportamentais na qual a troca se insere, bem como os atributos econômicos da mercadoria ou serviço.

Williamson, de fato promove o surgimento de um novo imperativo organizacional: a minimização dos custos na organização das transações. A concepção dos custos de transação é compatibilizada com o argumento que elege a eficácia da competição em promover performances eficientes, fazendo com que os recursos migrem para o arranjo institucional que promove a maior produtividade no emprego dos fatores. Via de regra, os efeitos da pressão competitiva são plausíveis de serem notados em períodos de médio e longo prazo. Esta abordagem do autor, além de garantir otimalidade aos contratos, é semelhante em relação à posição adotada pelos economistas evolucionistas, em especial Nelson *et* Winter (1982).

Modelo de Garantias

O modelo simples de garantias assemelha-se, em boa medida, com o modelo anterior, promovendo um esclarecimento de como os custos da troca podem ter sua magnitude estimada. Cumpre assim, ao principal propósito colocado por Williamson,

uma vez que identifica os elementos formadores dos custos de transação servindo como um objeto paradigmático, no qual a importância do ordenamento privado é exposto e analisado. Neste sentido, julgamos útil a sua apresentação, uma vez que a "mecânica" interna das relações contratuais é exposta de uma maneira formal.

Seja uma tecnologia T_1 aquela de uso geral (nodo A), não requerendo investimentos específicos, de tal sorte que todos compromissos, porventura adiantados, são salvaguardados. Os custos operacionais são iguais a v_1 . A tecnologia T_2 , por seu turno, requer grande investimento em ativos duráveis, específicos à transação. Investimentos não garantidos são realizados, sendo os custos operacionais iguais a v_2 .

Williamson (1985) levanta as seguintes hipóteses:

i) existem dois períodos, sendo que no primeiro são emitidas as ordens de produção (passíveis de serem canceladas) e, no segundo, é realizada (se for o caso) a produção;

ii) a demanda é estocástica;

iii) o valor bruto das compras é assumido que seja uniformemente distribuído no intervalo entre 0 e 1;

iv) a quantidade demandada a qualquer preço será constante, sendo estabelecida igual à unidade;

v) *sunk costs*, havendo, são incorridos no primeiro período;

iv) enquanto os *sunk costs* são assumidos irreversíveis, os demais custos operacionais são dependentes do cancelamento, ou não, dos pedidos de compra.

A escolha da tecnologia de uso específico somente será interessante se:

$$k + v_2 < v_1$$

Esta relação, contudo, não é suficiente para a tomada de decisão sobre qual tecnologia será adotada, uma vez que é necessário calcular o benefício líquido proporcionado por cada alternativa.

O benefício líquido gerado pela tecnologia de uso geral T_1 é calculado através do produto da probabilidade de que a firma integrada irá produzir $(1 - v_l)$, em relação à média do benefício líquido que será alcançado quando o produto for ofertado $(1 - v_l)/2$.

A firma integrada decidirá produzir somente se o preço da demanda realizada exceder o custo marginal. A *Figura 2.2.2*, a seguir, apresenta em termos probabilísticos, a representação do modelo:

Figura 2.2.2: Distribuição da Demanda e Custo da Oferta

In: Williamson (1985), p.170

Dado que:

-probabilidade : $1 - v$

-benefício líquido durante cada período de produção.:

$$\frac{(1 - v)}{2}$$

-benefício líquido sob a tecnologia T_1 :

$$b_l = (1 - v_l) \cdot \frac{(1 - v_l)}{2} = \frac{(1 - v_l)^2}{2}$$

O benefício líquido gerado pela tecnologia de uso especial T_2 é calculado de maneira semelhante. As receitas líquidas, no entanto, devem ser subtraídas do investimento inicial em ativos específicos (k). Temos, dessa forma, o benefício líquido da tecnologia T_2 , sendo o primeiro termo da equação o excesso esperado da

receita sobre os custos:

$$b_2 = (1 - v_2) \cdot \frac{(1 - v_2)}{2} - k = \frac{(1 - v_2)^2}{2} - k$$

Sendo assim, a tecnologia que utiliza ativos tecnologicamente específicos, somente será selecionada se $b_2 \geq b_1$, o qual requer:

$$\left(\frac{(1 - v_2)^2}{2} - k \right) - \frac{(1 - v_1)^2}{2} > k$$

A partir desta última equação, Williamson (1985) volta-se para o exame da contratação autônoma entre o comprador (aquele que atende a demanda final) e o produtor (aquele que fabrica o bem).

Assumindo que a tecnologia de produção e a demanda possuem as características mencionadas, uma relação contratual eficiente é aquela que, substituindo os resultados apresentados pela integração vertical, resulta em:

- i) selecionar a tecnologia utilizadora dos ativos específicos;
- ii) produz e vende produtos sempre que o preço da demanda realizada exceder v_2 .

Levando em conta a divisão em dois períodos, a produção do segundo período fica condicionada à confirmação ou cancelamento, por parte do comprador, o qual depende da realização da demanda no mercado. Neste caso, segundo Williamson (1985), há três alternativas de contrato:

- I) o comprador adquire o ativo específico e assegura qualquer compra a uma oferta menor que p_1 ;
- II) o fornecedor faz o investimento no ativo específico, por conta própria, obtendo um pagamento p_1 , no segundo período, se o comprador confirmar a ordem, mas, caso contrário, não recebe nada;

III) o fornecedor faz o investimento no ativo específico por sua própria conta e obtém p_2 do comprador se o comprador confirma a ordem; caso contrário, se a ordem for cancelada, o comprador paga $.h$, sendo: $0 < a < 1$.

O terceiro cenário pode ser visto como aquele que proporciona maior garantia, cujo grau é medido por h , sendo transferido para o fornecedor a quantia $a.h$, se a ordem for cancelada.

No primeiro contrato, o fornecedor atingirá o *breakeven* oferecendo uma oferta ao menor preço de $p_1 = v_2$. O benefício líquido do comprador é maximizado caso ele incorra em inversões em ativos específicos de natureza física. Dado que o produto é transferido pelo custo marginal, o contrato reproduz o desempenho apresentado em uma relação de integração vertical. Os contratos do tipo I são factíveis, no entanto, apenas se os ativos específicos forem móveis, sendo consequência de atributos físicos. O mercado pode, neste caso, servir às necessidades das partes, sem gerar problemas causados pela concentração, por parte do comprador, da propriedade dos ativos específicos.

No caso dos contratos do tipo II e III, a especificidade do ativo pode ser tanto humana como de outra natureza. O comprador autônomo irá confirmar a ordem, sob o contrato II, somente se o preço da demanda exceder p_1 , sendo o *breakeven* do produtor atingido somente se:

$$(1 - p_1) \cdot p_1 - ((1 - p_1)v_2 + k) = 0$$

onde:
$$p_1 = v_2 + k/(1 - p_1)$$

O produto, neste cenário, será trocado à medida que o preço exceder o custo marginal. Assumindo que $p_1 > v_1$, para o comprador é melhor colocar de lado o contrato II e adquirir, ao invés de produzir, utilizando aqueles fornecedores que adotam a tecnologia T_1 .

O comprador irá confirmar a ordem no contrato III sempre que o preço da demanda realizada exceder $p - h$. Denotando: $m = p_2 - h$, o vendedor atingirá o *breakeven* quando:

$$(1 - m) \cdot p_2 + m \cdot a \cdot h - ((1 - m)v_2 + k) = 0$$

de onde:

$$p_2 = v_2 + \frac{(k - m \cdot a \cdot h)}{(1 - m)}$$

Supondo $h = k$ e $a = 1$, e levando em conta que o comprador paga, no caso de cancelar o pedido, uma quantia equivalente ao custo do investimento no ativo específico (k). Neste caso:

$$p_2 = v_2 + k$$

O comprador emite uma ordem de compra sempre que ocorrer excesso de demanda $m > p_2 - h$, gerando como resultado $m = v_2$.

O benefício líquido do comprador, sob as condições do contrato III, é assim determinado:

$$b_3 = (1 - m) \cdot \left(m + \frac{(1 - m)}{2} - p_2 \right) - m \cdot h$$

onde:

- probabilidade de ocorrer um pedido: $(1 - m)$
- preço esperado da demanda para todos os pedidos realizados:

$$m + \frac{(1 - m)}{2}$$

- pagamento, com a confirmação da demanda ao produtor: p_2
- pagamento, em razão do cancelamento : h
- probabilidade de ocorrer o cancelamento: m

Assumindo que $h = k$ e $a = 1$, o benefício líquido do comprador é igual ao cálculo do benefício utilizando a tecnologia T_2 , tendo como referência a condição de integração vertical. Conforme:

$$b_3 = \frac{(1 - v_2)^2}{2} - k$$

Desse modo, o modelo do contrato **III**, mantendo a condição de $h = k$ e $a = 1$, reproduz a condição de eficiência do investimento e oferta proporcionado pela integração vertical.

Os problemas tomam outra dimensão se $h < k$ ou $a < 1$. A desvantagem recai inteiramente sobre o comprador, já que o vendedor obtém o *breakeven* sempre que ocorre a contratação. Assim, após o contrato ter sido feito, o comprador pode preferir oferecer um valor de garantia menor, não se preocupando com o valor atribuído pelo produtor. No momento do contrato, em um estado de não-troca, tendo uma garantia de k , o produtor se dispõe a realizar o valor pleno ($a = 1$).

O fracasso em realizar este compromisso resultará em um aumento no preço do contrato. Assim, quando o produtor está voltado somente para as garantias *ex-ante*, é admissível valores de $a < 1$. Todavia, se é levado em consideração também a possibilidade de oportunismo *ex-post*, o produtor não é indiferente entre os dois processos, de tal sorte que a sua preferência deve ser levada em conta.

Sumariando: o contrato **I** imita a integração vertical, mas somente sob condições especiais quanto à especificidade do ativo, o contrato **II** é inferior, ao passo que o contrato **III** rende o resultado da integração vertical se $h = k$ e $a = 1$. Uma importante característica deste tipo de contrato é que o comprador entrega, sempre que a demanda realizada excede $m = p - h$. Uma vez que o ofertante está pagando p_2 para a sua execução, o comprador, algumas vezes, recebe quando a sua receita realizada (após a revenda do produto) é menor do que p_2 . Isto não é, segundo Williamson (1985), sinal de ineficiência, uma vez que as ordens nunca são confirmadas quando o preço da demanda realizada cai abaixo do custo marginal (v_2). Sendo assim, é precisamente em razão da garantia de que a eficiência é alcançada, que o contrato **III** é superior ao contrato **II**.

Sendo assim, tendo em mente a representação do modelo contratual apresentado na *Figura 2.1*, algumas características podem ser assinaladas:

- i) os preços de equilíbrio em cada nodo devem ser diferentes, já que a tecnologia empregada é distinta;
- ii) entre os nodos **B** e **C** os riscos são desiguais;

iii) no nodo C, obtém-se uma forma de contratação superior, levando à utilização do ativo específico.

O fato de os ofertantes serem indiferentes quanto aos nodos B e C, uma vez que o resultado do *breakeven* esperado pode ser projetado sob cada condição, não significa que os dois produtos possam ser olhados com indiferença. Ao contrário, tanto os compradores como a sociedade interessam-se em ver o produto sendo realizado por meio do nodo C. Este resultado não se aplica meramente a produtos intermediários, mas também à organização do trabalho e oferta de capital.

As tecnologias e as opções discutidas anteriormente, colocam que se $p_2 < p_3 < p_1$, então os nodos relevantes são o A e C. O comprador irá admitir que o ofertante empregue a tecnologia de uso geral e pagará p_3 , após a entrega do produto para as ordens confirmadas, ou irá colaborar no sentido de o ofertante fazer investimentos específicos para os quais ele oferece salvaguardas.

Do mesmo modo, se $p_2 < p_1 < p_3$, então os nodos relevantes são o B e C. A tecnologia especial será empregada, sendo que os compradores, neste caso, oferecerão salvaguardas.

O argumento de que os compradores podem oferecer ou não garantias, afetando os termos em que a oferta é apresentada, tem implicações quanto ao chamado *The Robinson-Patman Act*, instrumento da legislação antitruste norte americana, voltado para as questões relativas à discriminação de preços. Com relação às práticas de *franchising*, há também implicações, já que a especificidade das relações contratuais tem efeito nos preços.

Em geral, o grande comprador pode atuar garantindo, ainda que em alguma medida, o risco do investimento realizado pelo fornecedor. Neste caso, cabe uma diferenciação de preço ($p_2 < p_1$), já que o com o grande comprador $h = k$. Afinal, nem todos os custos são contábeis, podendo haver uma redistribuição de riscos capaz de promover uma redução de custos. O interesse público não é lesado com a discriminação de preços, segundo Williamson (1985), pois é ineficiente e não desejável que um produtor venda pelo mesmo preço a dois clientes, sendo que somente um deles oferece garantias. Sendo assim, o uso de garantias para apoiar a troca deve ser visto como uma solução eficiente do sistema.

2.3 - Estruturas de Governança ²³

O processo de internalização, pela firma, das sucessivas atividades de uma mesma cadeia produtiva/serviço tem sido objeto de controvérsia, não apenas no âmbito das teorias dos contratos, mas também no seio da teoria econômica, em especial da Organização Industrial. A extensa literatura sobre integração vertical ilustra esta afirmativa (Perry, 1989). De um modo geral, observa-se a inexistência de uma regra única, capaz de enquadrar todas as situações. Afinal, quanto mais complexa for a forma de organização, maior a variedade de propósitos que a internalização de atividades por um agente pode atender. Williamson coloca:

"The study of transaction cost economizing entails an examination of alternative ways by which to govern exchange interfaces. Firms, markets, and mixed modes are recognized as alternative instruments of governance." (Williamson, 1985, p. 129)

Desse modo, as estruturas de *governança*, ou seja, o aparato organizacional sob o qual as transações são conduzidas (gerenciadas), somente é definido quando se tem claro os atributos das transações, em especial aqueles relacionados com a incerteza, especificidade do ativo e frequência das transações.

O mercado possui um forte atrativo enquanto mecanismo de efetivação das transações, uma vez que:

- i) promove incentivos poderosos e restringe as distorções burocráticas mais eficientemente que a organização interna;
- ii) pode, em alguns casos, agregar demandas com vantagem, em função da realização de economias de escala e escopo; e
- iii) a organização interna, de um modo geral, desenvolve instrumentos paralelos de comando.

Enfim, entre modos alternativos de organizar a produção (transações), qual apresenta propriedades superiores em termos de eficiência e por quê? Neste caso, a organização interna é vista menos como consequência da tecnologia e mais como resultado da análise comparativa entre a organização resultante do mercado e aquela

²³ Décio Zylbersztajn assume a tradução para o português do termo *governance* como governança (governo), sendo mantida ao longo da tese, a mesma nomenclatura.

promovida pela hierarquia interna da firma. Williamson (1985) desenvolve, então, um modelo no qual apresenta os *tradeoffs* existentes no processo de construção de mecanismos de *governança* que coordenam as transações. Vejamos.

O elemento mais relevante na decisão de integrar, segundo Williamson (1985), é a especificidade do ativo k . Sendo assim, a hipótese de a firma comprar ou elaborar internamente um particular serviço ou mercadoria, é definida com base em: $B(k)$, ou seja, o custo burocrático da *governança* interna é $M(k)$, isto é, o custo correspondente da utilização do mercado. Assume-se que $B(0) > M(0)$, bem como $M' < B'$, para todo k crescente. Temos, então, $\Delta G = B(k) - M(k)$, conforme ilustra a Figura 2.3, a seguir:

Figura 2.3: *Custo Comparativo da Governança*
In: Williamson, 1985, pp.93

Conclui-se que, quando a especificidade do ativo é baixa, os procedimentos do mercado são claramente superiores. Por outro lado, a organização interna é favorecida quando a especificidade do ativo é grande, já que a dependência bilateral pode tornar-se problemática em um ambiente instável. Somente em k_2 , a escolha entre o mercado e a organização interna é indiferente.

Neste modelo, é considerada a possibilidade de ocorrência de economias de escala e escopo. Tomando ΔC como a diferença entre o custo de produção, caso duas transações sejam realizadas sob o mesmo controle *vis-à-vis* a sua realização através do mercado por duas firmas, verifica-se que o mercado é sempre superior à firma, em termos de agregação de economias de escala e escopo. Afinal, esta relação mantém-se positiva, ainda que de forma decrescente com o aumento da especificidade dos ativos k . Sendo assim, o ônus pelo uso da organização interna é elevado quando o produto/serviço elaborado não demanda ativos específicos, uma vez que o mercado é

capaz de gerar economias significativas. Em outras palavras: a $\Delta C'$ é grande quando k é pequeno.

Vale ressaltar que o objetivo não é minimizar $\Delta C'$ ou ΔG tomados separadamente, mas, dado a especificidade do ativo, minimizar a soma da variação do custo de produção e *governança*, ou seja, $\Delta C' + \Delta G$. Esta relação torna-se negativa a partir de k_2 , o qual é maior que k_1 , mostrando que as economias de escala e escopo ampliam ainda mais o conjunto de ativos específicos para os quais a organização das transações via mercado é mais eficiente.

Considerando k^* como o grau ótimo de especificidade do ativo²⁴, o gráfico anterior permite observar que:

- i) os procedimentos do mercado possuem vantagens tanto em relação às economias de escala e escopo, como também no tocante à diferença dos custos de *governança*, no caso de ser fraca a especificidade ótima do ativo;
- ii) a organização interna desfruta de vantagem no caso da especificidade do ativo ser alta, não apenas em razão de o mercado obter pouca agregação, mas também devido a problemas de controle de qualidade, que podem surgir neste caso;
- iii) para graus intermediários de especificidade do ativo, pequenas diferenças de custo ocorrem, viabilizando estruturas mistas. Surgem os contratos não padronizados, já que algumas firmas realizam toda a produção, ao passo que outras, apenas uma parte. Pode ocorrer insatisfação com os procedimentos adotados;
- iv) de um modo geral, observa-se que a firma apresenta desvantagens em relação ao mercado no tocante aos custos de *governança*. Afinal, $\Delta C'$ é sempre > 0 . Sendo assim, a firma nunca promove uma integração por esta razão apenas. Somente quando se introduz as dificuldades de contratação é que há apoio à integração (para valores de $k^* > k$);
- v) as grandes firmas serão mais integradas na elaboração dos seus componentes do que as pequenas, *ceteris paribus*; e

²⁴ O grau ótimo de especificidade do ativo pode ser entendido como aquele investimento específico que é realizado, sendo que o mesmo maximiza a produtividade dos fatores produtivos empregados na transação.

vi) as insuficiências burocráticas internas de cada firma variam com a estrutura interna. A forma multidivisional (*forma-M*) quando exequível, serve para evitar as distorções burocráticas que aparecem sob a forma unitária de empresa (*forma-U*). Em termos da figura anterior, a curva ΔC cairia, caso assumisse a forma multidivisional, de tal modo que mantendo ΔC inalterada, a *forma-M* será mais integrada do que a sua contrapartida na *forma-U*.

Há, também, a questão dos limites da eficiência, face ao conjunto de atividades que são potencialmente passíveis de serem exploradas pelas firmas. Existem algumas atividades em que a integração vertical não é recomendável, enquanto que, para outras atividades, o controle comum de diversos estágios produtivos é visto com naturalidade. Tompkins's (1967) refere-se ao "núcleo tecnológico", no sentido de ser uma força que busca a consolidação de atividades. Os limites da eficiência podem englobar não apenas as atividades núcleo, mas também envolver outras atividades associadas, seja de fornecimento ou distribuição.

Verifica-se, portanto, que no tocante à estrutura de *governança*, a abordagem dos custos de transação mostra que sua escolha deve ser realizada de *maneira seletiva*. Se, para alguns, este resultado pode parecer decepcionante, face a sua subjetividade aparente, vale lembrar que os argumentos apresentados são capazes de fornecer parâmetros que nos auxiliam em promover a seleção entre diversas estruturas de *governança*.

Compromissos Confiáveis

Tendo demonstrado que a decisão de verticalização, ou integração, é baseada em *tradeoffs*, ante os extremos do mercado e da organização interna, Williamson (1985) parte para a análise das estruturas intermediárias, mediadas por contratos. As partes, à proporção que, por meio de *compromissos confiáveis*, conseguem reduzir o risco da contratação bilateral, menores desajustes em relação às economias de escala e escopo proporcionadas pelo mercado, irão alcançar. A relação contratual torna-se atrativa, nesta circunstância. Para tal, é necessário que os contratantes atinjam um relacionamento no qual ambos possam confiar (a transação é transferida do nodo B para o C).

Cabe lembrar que, conforme reconhece Cheung (1992), a desonestidade é economicamente ineficiente, uma vez que implica maiores custos, seja quanto à qualidade do produto, prazo de entrega, ou mesmo quanto ao custo de monitoramento, fiscalização e punição. Williamson (1985) aponta que os benefícios da "relação continuamente harmônica" não são exclusivos das relações comerciais, mas se aplicam a qualquer organização.

Compromissos confiáveis e ameaças confiáveis possuem um atributo comum: ambos ocorrem principalmente em conjunção com investimentos em ativos específicos. Mas, enquanto os compromissos confiáveis são voltados para apoiar alianças e promover a troca, as ameaças confiáveis aparecem no contexto de conflito e rivalidade. O primeiro envolve atos recíprocos apoiados em salvaguardas nas relações, enquanto o outro tem por base os esforços unilaterais em obter ganhos.

A literatura das ameaças confiáveis é mais desenvolvida, haja vista a teoria desenvolvida em torno da barganha. Schelling (1956) afirma que a barganha, na qual a principal ênfase é jogada na tática de cada parte, a fim de obter uma vantagem em relação ao seu rival, passa a ser vista como um meio de manter a "confiança nas próprias mãos". A barganha pode ser encarada como um sistema de incentivos, assim como de divisão de ganhos.

Williamson (1985) coloca que a tradição do centralismo assegurava que os tribunais somente seriam acionados caso as disputas contratuais se elevassem. Como relativamente poucos contratos iam para a disputa judicial, concluía-se que os contratos, de um modo geral, eram bem concebidos, ou, ao menos, de que as partes se esforçavam antes de encaminhar suas barganhas para os tribunais. A abordagem do *ordenamento privado* possui outro enfoque, já que os contratos devem ser vistos apenas como uma estrutura básica, a partir da qual se pode levantar um recurso. Na verdade, todos os contratos, em especial os de longo prazo, são documentos incompletos e imperfeitos.

Os contratos devem, portanto, compreender omissões, contingências não antecipáveis, de tal modo a se abrir a possibilidade para se resolver as disputas sem o recurso imediato ao *ordenamento legal*. Vejamos, então, na *seção 2.4*, seguinte, as implicações contratuais da assimetria informacional entre as partes, bem como a incompletude dos contratos.

2.4 - Assimetria Informacional e Contratos Incompletos

Williamson (1985, p. 82) distingue dois tipos de assimetria informacional na execução de um contrato. A primeira - mais comum - diz respeito a situações onde uma parte detém conhecimento privilegiado, particular, sobre algum aspecto, contratual ou não, sendo que esta informação possui significado em relação à performance de ambas as partes.

Há vários exemplos na literatura que retratam este contexto, em especial os problemas clássicos da teoria da agência. Contudo, o exemplo elaborado por Akerlof (1970), sobre o vendedor de carros usados é tido como um arquétipo deste tipo de assimetria informacional. O vendedor, via de regra, dispõe de informações privilegiadas sobre as mercadorias comercializadas.

O segundo tipo de assimetria informacional, presente nos contratos, remete à formulação desenvolvida por Alchian *et* Demsetz (1972), quanto a *team production*. Neste caso, muito embora o produto global seja verificável, não o é a contribuição marginal de cada membro à sua elaboração. Vejamos, então, como estas duas questões típicas de assimetria informacional foram tratadas pela teoria dos contratos. Vale observar que não é a presença de incerteza que provoca assimetria informacional, dado que a mesma pode ser igualmente distribuída entre os agentes. Estas questões, reconhece Williamson (1985), não são triviais:

"Unsurprisingly many of the most interesting problems of economic organization involve both asset specificity and information asymmetry issues" (Williamson, 1985, p.83)

No exemplo de Akerlof (1970), assim como no de Alchian *et* Demsetz (1972), o pressuposto é de que, caso a simetria informacional seja violada, o produto proveniente da competição estará longe de garantir uma situação eficiente no sentido de Pareto. Com a assimetria informacional, os problemas econômicos que surgem são denominados de *"falhas de mercado"*, ou seja, uma situação na qual ações corretivas, seja por parte do Estado ou de outras instituições, que não de mercado, são tidas como capazes de melhorar as condições de *welfare* da sociedade.

No exemplo de carros usados, dada a assimetria informacional, que se traduz no conhecimento diferenciado sobre a qualidade, o vendedor pode se mostrar disposto a retirar de venda os carros com qualidade acima da média. Porém, esta modificação na oferta causará um decréscimo na qualidade dos carros remanescentes, de tal modo

que os compradores diminuirão o preço ofertado por um carro extraído aleatoriamente da amostra. Ora, este processo, sucessivamente, levará ao extremo onde o equilíbrio alcançado não apresenta a venda de nenhum carro. Verifica-se, portanto, que a assimetria informacional pode conduzir a um equilíbrio bastante distinto daquele *first-best*, ou seja, Pareto-ótimo.

Na formulação do problema da *team production* coloca-se, também, a questão da assimetria informacional, uma vez que os agentes não dispõem de nenhum instrumento capaz de informar com precisão o real empenho de cada membro da equipe na execução do produto. Alchian *et* Demsetz (1972) colocam três condições necessárias para a existência de *team production*, a saber:

- i) vários tipos de recursos são usados;
- ii) o produto global não é a soma dos produtos separados de cada um dos recursos empregados; e
- iii) nem todos os recursos usados na *team production* pertencem a uma única pessoa.

A *team production* será empregada se, e somente se, render um produto suficientemente maior do que a soma da produção separada de cada insumo, de tal modo a cobrir os custos para organizar e disciplinar cada membro da equipe. A resposta a este problema de natureza empírica, representativo da assimetria informacional²⁵ entre os agentes, foi implantar mecanismos de monitoramento do comportamento individual.

Segundo Postlewaite (1989), a técnica comum na análise, tanto normativa como positiva, dos problemas de assimetria informacional é o modelo de jogos com informação incompleta, cuja solução faz uso do conceito Bayesiano-Nash. Leva-se em conta não apenas a assimetria informacional, mas também o fato de que os agentes tendem a desvirtuar a informação de que eles dispõem. Esta técnica, no entanto, não é completamente satisfatória, uma vez que pressupõe estrutura de informação e conhecimento comum. Isto significa dizer que, muito embora cada agente não saiba a exata informação que os demais agentes dispõem, é sabida a distribuição de probabilidade desta informação. Este também é considerado um pressuposto forte.

²⁵ Há assimetria informacional na *team production* em função da partes não poderem distinguir o efetivo esforço que cada membro da equipe está imputando ao trabalho conjunto.

É interessante observar que a assimetria informacional tem sido inserida em problemas de Organização Industrial, assumindo-se que uma firma pode conhecer mais sobre a sua própria estrutura de custo do que um competidor real ou potencial. O equilíbrio, neste modelo, segundo nos aponta Postlewaite (1989), envolve o emprego de políticas de preços predatórios e limite, por parte da firma, de maneira muito mais freqüente do que caso não houvesse assimetria informacional. Os *payoffs* representativos do dilema dos prisioneiros em jogos finitamente repetidos também apresentam significativas alterações nos resultados, caso haja assimetria informacional entre os jogadores, ainda que em pequena escala. O paradoxo associado a este tipo de jogo deixa de existir.

Enfim, os modelos econômicos que fazem uso da assimetria informacional são motivados pelo desejo de compreender supostas ineficiências que aparecem em mercados específicos. Observa-se, em alguns casos, que formas extra mercado são instituídas, visando levar a cabo as transações em um patamar mais elevado em termos de eficiência.

Contratos Incompletos

Os contratos podem ser considerados incompletos em função da impossibilidade de se prever todas as contingências possíveis de ocorrerem ao longo da sua execução.²⁶ Williamson (1985) observa que esta característica - a incompletude dos contratos - induz, em alguns casos, a eleger a integração vertical como meio de coordenar as transações econômicas.

Com efeito, todas as relações econômicas são contratuais. Até mesmo as transações mediadas pelo mercado *spot* são contratuais, pois ainda que as partes não tenham interesse de se identificar uma com a outra, sendo a relação encerrada com a sua própria materialização, há um conjunto de regras implícitas que balizam a transação. Direitos são transferidos de ambas as partes. É uma transação tipo *quid pro quo*, ou seja, de permuta, onde as partes são igualmente compensadas. Esta relação é considerada um contrato completo, desde que todas as eventualidades possíveis sejam especificadas, em especial quanto à imputação a cada parte dos custos/benefícios. Hart (1989) chama atenção para o fato de que a maioria dos trabalhos teóricos em

²⁶ Grossman and Hart (1986); Hart and Moore (1985) e Bull (1985) dedicam-se à análise de contratos incompletos, tanto devido à incerteza quanto ao estado da natureza, como em função da dificuldade de se especificar a qualidade.

se supor, por exemplo, que a assimetria informacional existente na relação agente-principal, impede a implantação de um contrato completo.

No entanto, face à impossibilidade de prever as obrigações de cada parte de maneira completa, a maioria dos contratos, verificáveis na realidade, são incompletos. Além de causar um afastamento da situação *first-best*, mesmo não havendo assimetria informacional entre as partes, os contratos incompletos levam a um desconhecimento sobre como é determinado o comportamento das partes contratantes. Parâmetros externos, tais como os costumes e a reputação tornam-se importantes nestas circunstâncias.

Kreps (1990), no tocante às questões que envolvem reputação, demonstra, fazendo uso do Dilema dos Prisioneiros, que, quando se postula que o jogo é repetido muitas vezes, o seu resultado sofre significativa modificação. A reputação dos jogadores transforma-se em uma informação de real valor econômico. Williamson (1991b) observa:

"Kreps ... introduces 'focal points' and 'corporate culture' to explain how reputation effects infuse confidence in trades within and between large, hierarchical, diffusely owned organizations in face of unforeseeable contingencies." (Williamson, 1991b, p.171)

Milgrom *et* Roberts mostram que:

"the role of the judges in the system, far from being substitutes for the reputation mechanism, is to make the reputation system more effective as a means of promoting honest trade" (apud Williamson, 1991b, p. 167)

Na medida em que os comportamentos das partes tornam-se mais previsíveis, a incerteza associada à incompletude dos contratos é minimizada.

Se é muito custoso determinar com precisão como um ativo particular deve ser usado, em cada estado possível da natureza, pode tornar-se mais eficiente delegar a uma parte contratual, o "controle" sobre o ativo. Busca-se, na medida do possível, estabelecer um contrato completo, ciente das inevitáveis assimetrias informacionais que ocorrem ao longo da sua execução. Neste caso, o agente dispõe de autoridade para fazer uso do ativo como bem entender, sujeito apenas a algumas limitações expressas no contrato. Verifica-se, portanto, que o compartilhamento do direito de propriedade torna-se, em algumas circunstâncias, um elemento vital para se alcançar eficiência na utilização dos recursos.

Contratos de curto e longo prazos

Os contratos de longo prazo são um importante meio pelo qual as partes regulam e dividem os ganhos provenientes da relação comercial estabelecida entre elas, especialmente quando envolve ativos específicos. Hart (1989) coloca:

"A basic reason for long-term relationships is the existence of investments which are to some extent party specific; that is, once made, they have a higher value inside the relationship than outside. Give this 'lock-in' effect, each party will have some monopoly power ex-post, although there may be plenty of competition ex-ante, before investments are sunk" (Oliver Hart, 1989, p.164)

Grout (1984) formula um exemplo que serve para mostrar os benefícios de se estabelecer contratos de longo prazo. É considerado a necessidade de se realizar investimentos específicos, a fim de conduzir a relação em um alto nível de eficiência.

O exemplo baseia-se na comercialização de uma unidade de um insumo entre duas firmas: a compradora, B , e vendedora, S . A primeira realiza investimentos específicos a , como por exemplo construir uma planta industrial próxima de S . São assumidas as seguintes hipóteses adicionais:

- i) existem dois períodos, sendo o investimento realizado na data 0 , enquanto o insumo é ofertado e o benefício é obtido na data 1 ;
- ii) o custo de oferta, na data 1 , para o vendedor S é igual a c ;
- iii) função benefício do B é igual a $b(a)$;
- iv) todos os custos e benefícios são mensurados em dólar na data 1 ;
- v) o contrato de longo prazo é assinado na data 0 ;
- vi) nenhuma das partes tem alternativas comerciais com terceiros na data 1 ;
- vii) preço do insumo igual a p ; e
- viii) não existe incerteza.

O *surplus* obtido nesta relação, dado que B incorre em um investimento *sunk cost* igual a , é igual a: $b(a) - c$. Sua divisão se dá pela solução de barganha de Nash, na qual 50:50 (duas partes iguais) determina o equilíbrio. O preço do insumo irá satisfazer:

$$b(a) - p = p - c$$

Neste caso, o *payoff* global do B , líquido do seu custo de investimento *sunk*, é igual a:

$$b(a) - p - a = \frac{(b(a) - c)}{2} - a \quad (1)$$

Uma conclusão interessante a que chega Hart (1989) é que o comprador B , ao realizar um nível de investimento correspondente à maximização do *payoff* na equação (1), estará, na verdade, subinvestindo. A razão para tal ineficiência deve-se ao fato de que o comprador não recebe um retorno pleno em relação ao investimento realizado. Lembre-se que, no momento da barganha, estipulou-se que o vendedor também se apropriaria de igual parte, em termos de retorno. Nem mesmo uma transferência do tipo *lump-sum*, representada por um adiantamento de uma determinada quantia pelo vendedor S ao comprador B , seria capaz de afetar a decisão real.

Há, segundo Hart (1989), dois meios pelos quais o estabelecimento de contratos de longo prazo pode tornar eficiente as relações que envolvem ativos específicos.

Uma das maneiras é estipular, previamente, na data 0, ou seja, no momento da contratação, o preço do insumo p^* que será empregado no momento 1. O comprador maximizará, então, $b(a) - p^* - a$, obtendo um nível de investimento igual a a^* . A relação torna-se, então, eficiente.

Outra maneira de se alcançar a eficiência, é estipular, contratualmente, que o comprador B deve fazer um nível de investimento $a = a^*$, caso contrário, paga uma indenização ao vendedor S . Este, por sua vez, promove um pagamento adiantado ao comprador como meio de compensar o investimento realizado. Este método pressupõe que as decisões de investimento sejam publicamente observáveis.

A noção de investimento específico entre duas partes é entendida no sentido amplo, compreendendo não apenas os investimentos realizados, mas também as oportunidades perdidas em função do estabelecimento da relação entre as duas partes. O elemento crucial é, portanto, o *sunk cost* tanto direto, como de oportunidade.

Ora, mas dada a vantagem dos contratos nas relações de longo prazo, que envolvem ativos específicos, a questão que se coloca, segundo Hart (1989), é saber porque não existem mais contratos, e porque os existentes possuem um escopo tão limitado. Na realidade, há uma variedade muito grande de contratos de longo prazo, não sendo documentos simples, uma vez que, de um modo geral, várias cláusulas específicas são elaboradas. Como estes contratos são encontrados em algumas situações, enquanto que para outras não, pode-se supor que os mesmos são produto de um processo de otimização, o qual leva em conta os custos e benefícios de se ter um contrato cada vez mais extenso.

Os custos contratuais são enquadrados na categoria de custos de transação, sendo identificados os seguintes:

- i) custo de cada parte antecipar as várias eventualidades que podem ocorrer durante a vigência de uma relação;
- ii) os custos de decidir, chegar a um acordo, como tratar as eventualidades;
- iii) os custos de elaborar um contrato suficientemente claro, de tal forma que os termos acordados possam ser cumpridos; e *last but not least*
- iv) o custo legal de cumprimento de uma lei.

Hart (1989) chama atenção para o fato de que todos estes custos estão presentes no caso de contratos de curto prazo, embora possam ser menores. Os itens i e iii seriam menos significativos no curto prazo. Outro aspecto a se notar é que a rigidez contratual a longo prazo sobre algumas variáveis fundamentais, como o preço e a quantidade, é, via de regra, ineficiente.

Enfim, devido ao fato de os contratos serem incompletos, há custos de transação. As partes escrevem contratos com termos limitados, deixando de fora muitas contingências. A melhor estratégia torna-se "*wait and see what happens*". Os termos, muitas vezes, tornam-se vagos e ambíguos, não por descuido, mas

deliberadamente. Quando as características do objeto comercializado ou as ações de investimento, que devem ser tomadas, tornam-se custosas para serem descritas, o contrato, de um modo geral, acaba por omitir muitos aspectos relacionados à qualidade. Afinal, esta é, na maior parte dos casos, multidimensional e muito difícil de ser descrita sem ambigüidade.

Hart (1989) aponta que a literatura legal sobre os contratos indica que a maioria dos casos que chegam ao litígio judiciário, deve-se à incompletude dos contratos. No entanto, relativamente pouco trabalho tem havido nesta área, presumivelmente em função da dificuldade de tratar empiricamente os custos de transação.

O fato é que os itens i e ii dos custos de transação são intimamente vinculados com a idéia de racionalidade limitada, a qual, por sua vez, não dispõe de uma formalização satisfatória. Isto fez com que a análise sobre a incompletude dos contratos se concentrasse sobre os custos de elaborar um contrato.

As partes envolvidas no contrato conseguem distinguir se as condições, quanto ao preço, qualidade etc, foram favoráveis a uma ou outra parte. A questão é transmitir esta informação a terceiros, em especial às cortes. As ações tomadas pelos agentes, nesta situação, não obstante serem *observáveis*, não são *verificáveis*. A assimetria de informações entre as partes, de um lado, e com terceiros, de outro, representa a raiz do problema na visão de Hart (1989).

Contrato incompleto: um exemplo

A incompletude contratual decorre, basicamente, de três fatores, a saber:

- i) dos altos custos em se especificar a qualidade dos bens comercializados;
- ii) da impossibilidade de apurar as decisões de cada parte quanto aos investimentos; e
- iii) de variações não previsíveis quanto ao estado da natureza.

São assumidas as seguintes hipóteses (Hart, 1989):

- i) o comprador B deseja comprar uma unidade do insumo do vendedor S ;
- ii) B e S realizam, simultaneamente, um investimento específico no momento 0 , denominado I_B e I_S ;
- iii) a transação ocorre na data 1 ;
- iv) os investimentos específicos, tanto de B como de S , são altos H (equivalentes a $1,9$), ou baixos L (iguais a 0);
- v) os investimentos são *observáveis* por B e S , mas não são *verificáveis*;
- vi) benefício do comprador B igual a v , custo do vendedor S igual a c ;
- vii) não há incerteza e atitudes diante do risco são irrelevantes.
- viii) o comprador, dado que pode observar a qualidade do insumo, tem facultado a possibilidade de rejeitá-lo, caso o considere insatisfatório.

O vendedor S pode ofertar um produto satisfatório ou insatisfatório, sendo que este último possui um benefício igual a zero para o comprador B e um custo igual a zero para o vendedor S . Logo, não será uma transação viável. Por outro lado, caso o insumo ofertado seja satisfatório, benefícios e custos são gerados, os quais dependem dos investimentos *ex-ante*. Os custos e benefícios são representados na Figura 2.4, abaixo, sendo o primeiro componente do *payoff* o benefício do comprador B e o segundo o custo do vendedor S :

	$I_B = H$	$I_B = L$
$I_S = H$	(10,6)	(9,7)
$I_S = L$	(9,7)	(6,10)

Figura 2.4 - *Payoffs* do benefício para o comprador e custo para o vendedor

In: O. Hart, 1989, p.169

Neste exemplo, o investimento por parte do vendedor S afeta não só o seu próprio custo, mas também o benefício do comprador B , ao passo que o investimento

próprio custo, mas também o benefício do comprador B , ao passo que o investimento do comprador B afeta não apenas o seu custo, mas também o custo do vendedor. A idéia de Hart (1989) é que um melhor investimento por parte do vendedor aumenta a qualidade do produto satisfatório, e um melhor investimento pelo comprador reduz o custo de produzir um insumo satisfatório. Há externalidades entre os dois agentes.

Dados o *payoffs* da Figura 2.1, a solução *first-best* é aquela na qual $I_S = I_B = H$, sendo o *surplus* igual a: $(10-6) - 3.8 = 0.2$. No caso de $I_B = H$ e $I_S = L$, ou vice versa, o *surplus* alcançado é de 0.1, sendo que $I_B = I_S = L$ não há *surplus*, logo transação.

Para se atingir esta posição *first-best*, o investimento ou a qualidade devem ser passíveis de contratação. No caso do investimento, um contrato ótimo deve especificar que o comprador deve investir $I_B = H$ e o vendedor $I_S = H$, bem como dar o direito ao comprador de aceitar o insumo na data 1 ao preço p_1 , ou rejeitá-lo ao preço p_0 .

Se: $10 > p_1 - p_0 > 6$, o vendedor será induzido a ofertar satisfatoriamente o insumo, uma vez que o ganho, $p_1 - p_0$, decorrente de ter o insumo aceito excede o custo de oferta do vendedor. O comprador também será induzido a aceitar, visto que o seu benefício excede o preço incremental $p_1 - p_0$.

Se, por outro lado, a qualidade for passível de contratação, o contrato pode especificar que o vendedor deve ofertar um insumo com características específicas, sendo satisfatório quando: $I_B = I_S = H$. Cada parte pode ter incentivos para fazer o investimento socialmente correto desde que, com a performance específica, nenhum investimento por cada parte afeta o *payoff* do outro. Ou seja, não há externalidades.

Hart (1989) também mostra que a solução *first-best* pode não ser atingida se o investimento e a qualidade são ambos não contratáveis. A razão para tal é que poderá haver interesse por uma das partes em reduzir o investimento, o qual, muito embora venha reduzir o benefício social, por meio da redução do benefício da outra parte, aumenta o benefício da parte que teve a iniciativa de agir assim. Um contrato *second-best* pode ser elaborado, tomando o preço como função de alguma variável que é observável.

A conclusão a que chega Hart (1989) é que a ineficiência pode ocorrer em contratos incompletos, mesmo que as partes possuam informação comum, ou seja, ambas observam a qualidade e o investimento. A ineficiência particular do modelo analisado é *ex-ante*, derivada da redução do investimento.

A transação *ex-post* é sempre eficiente em relação aos investimentos realizados, uma vez que p_I e p_0 podem ser escolhidos tal que $v > p_I - p_0 > c$, isto é, o vendedor deseja ofertar e o comprador receber um insumo satisfatório.

Este exemplo formaliza a intuição de Williamson (1985), segundo a qual a relação que envolve ativos específicos pode ser prejudicada devido à impossibilidade de se redigir contratos que prevejam todas as contingências possíveis. Assim, quando os custos de transação impedem a elaboração de um contrato completo, existem as razões que podem levar a firma a integrar verticalmente.

No exemplo anterior, caso B faça um *takeover* sobre os ativos de S , seus custos podem ser afetados de várias formas. É reduzido o escopo de possibilidades de comportamento oportunista por parte de S . Caso S escolha um investimento baixo I_L , B pode tomar alguma ação z , em relação aos ativos de S na data I , de tal sorte a fazer o custo de oferta de um insumo igual a 9. Caso esta ação aumente o benefício de B , haverá, por parte deste, intenção de adotá-la caso $I_S = I_L$. Com este grau extra de liberdade a solução *first-best* pode ser atingida. Em particular, se $p_I = p_0 + 6$, $I_S = I_L = H$, o equilíbrio de Nash será atingido, na posição *first-best*. Qualquer desvio, por parte do vendedor S , haverá punição, ao passo que se o comprador B desvia, o vendedor irá ofertar insatisfatoriamente o insumo, dado que $p_I < p_0 + 7$.

Caso o contrato inicial especifique z , a integração poderá não ser necessária. Neste caso, o contrato pode simplesmente estabelecer que o comprador B tem o direito de escolher a ação z na data I . No entanto, a integração vertical, ganha relevo se:

- i) a medida z é muito complicada para ser especificada; e
- ii) os direitos residuais sobre o controle do ativo estão de posse de quem possui estes ativos.

O fato é que, sob a incompletude, a alocação de direitos de decisão residuais torna-se importante, dado que o contrato não pode especificar precisamente as obrigações de cada parte em cada estado possível da natureza. Na medida em que a extensão da propriedade sobre ativos garante direitos residuais de controle sobre o ativo, a integração vertical pode ser vista como um modo de encorajar alocações específicas, presumivelmente eficientes, de direitos residuais de decisão.

Contratos Implícitos

Mesmo no caso em que a disputa entre as partes torna-se acirrada, verifica-se, de um modo geral, dispêndio considerável de esforço para resolver, por elas mesmas, as eventualidades que aparecem ao longo do contrato. Surge, portanto, a noção de contratos com autocumprimento ou contratos implícitos. A razão pela qual as pessoas contornam (*by-pass*) o sistema legal decorre dos custos de transação associado a sua utilização. Os contratos, sendo incompletos, implicam a existência de conhecimentos que são onerosos de repassá-los para os tribunais.

A teoria dos contratos implícitos é bastante recente, tendo sido desenvolvida por Bull (1985). Tem-se dado ênfase à idéia da reputação. Verifica-se que, em várias situações, as partes comportam-se "razoavelmente", mesmo que não sejam obrigadas a agir assim. Há interesse em criar uma reputação de um *trader* decente e confiável. A reputação pode ser construída em um ambiente mais restrito, sendo considerada interna, bem como pode possuir uma dimensão externa, a nível do mercado.

Hart (1989) enfatiza a distinção entre contrato incompleto e contrato com informação assimétrica. No primeiro caso, a reputação opera como mecanismo regulador, visto que as partes possuem a mesma informação e podem observar se um comportamento razoável vem sendo mantido. No segundo caso, não é claro como a reputação pode superar a assimetria informacional entre as partes, a qual causa um afastamento do equilíbrio contratual, face ao modelo de Arrow-Debreu.

Hart (1989) também observa que as questões que envolvem os contratos incompletos fazem parte, a longa data, da agenda dos juristas, ao passo que os economistas somente recentemente têm buscado dar um tratamento teórico a estas questões. Mas como vários aspectos da incompletude dos contratos estão vinculados à racionalidade limitada, uma formalização satisfatória ainda não é disponível.

Enfim, esperamos ter incorporado do *CAPÍTULO I* a origem da chamada *Nova Economia Institucional*, bem alguns dos seus principais marcos teóricos. Neste *CAPÍTULO II*, diversos conceitos como aqueles apresentados pela teoria da agência, da *team production*, assim como a definição de ativos específicos, estruturas de governança, *moral hazard*, assimetria informacional e contratos incompletos, foram expostos. Espera-se, portanto, ter-se constituído uma massa crítica, sob o prisma da Teoria dos Contratos, que sirva de alicerce à busca de uma definição teórica para a firma. É precisamente nesta direção que nos conduziremos ao longo do próximo capítulo - *CAPÍTULO III*.

CAPÍTULO III - A FIRMA: EM BUSCA DE UM NOVO PARADIGMA

3.1 - A Firma

Para demonstrar a importância das organizações, Hebert A. Simon (1991), em "*Organizations and Markets*", toma emprestado a figuração de um extraterreno - marciano -, o qual examina as transações econômicas. Na visão deste ser, que leva em conta o fluxo das transações, as mesmas são tingidas de verde quando realizadas no interior das organizações e, de vermelho quando ocorrerem *entre* organizações, ou seja, no mercado. As áreas verdes são, portanto, conectadas umas às outras, pelas áreas vermelhas. O curioso a observar é que, sob o ponto de vista deste marciano, o verde irá preponderar sobre o vermelho, indicando uma maior quantidade de coordenação administrativa, *vis-à-vis* aquela conduzida pelo sistema de preços.

Mesmo assim, a despeito da maioria das transações econômicas se darem no interior das firmas, sob o comando administrativo, hierárquico, relativamente pouca atenção tem merecido por parte da teoria econômica. Tirole *et* Holmstrom (1989) colocam:

"The Theory of the firm has long posed a problem for economists. While substantial progress has been made on the description and analysis of market performance, firm behavior and organization have remained poorly understood. Typically, the firm has been treated in no more detail than the consumer". (Holmstrom et Tirole, 1989, p.63)

A razão para o relativo descaso teórico pela firma deve ser buscada no fato de que as questões organizacionais, institucionais, não compunham o eixo das preocupações teóricas da maioria dos economistas.

A Firma Sob a Ótica da Organização Industrial

A despeito do paradigma ótimo da Organização Industrial (OI) ser o mesmo da teoria clássica, ou seja: eficiência, progresso, pleno emprego e equidade, uma distinção básica entre ambas se dá em torno da definição sobre a firma. Afinal, para a microeconomia clássica, a firma é incapaz de afetar o comportamento dos rivais, ao passo que, para OI, suas decisões impactam o mercado. Caso haja poucas firmas em uma indústria, cria-se uma interdependência entre suas ações relativas a preços e

quantidades. A concentração econômica é vista, então, como um elemento que pode levar a um comportamento de coalizão, causando perdas à sociedade.

O surgimento da OI, enquanto disciplina autônoma, remonta aos anos 30, em função do descontentamento com o instrumental teórico da microeconomia clássica, no exame do comportamento das firmas em relação a sua interação com as firmas rivais. Desde a sua origem, a OI é fortemente marcada por uma preocupação com relação às questões sobre regulamentação e políticas *antitruste*. Buscava-se, em última análise, subsídios para a intervenção governamental em estruturas de mercado, onde pudesse haver abuso de poder econômico. De um modo geral, as formas não padronizadas de comercialização eram tidas como indicadoras de práticas monopolistas, desconsiderando-se a possibilidade das firmas estabelecerem especificidades em suas relações contratuais. Em outras palavras: qualquer relacionamento entre agentes econômicos guiados por outros critérios que não o sistema de preços era tido como indício de prática colusiva.

Em 1941, com os trabalhos de Mason (1939), a OI foi reconhecida, tendo sido lançado o paradigma da *estrutura-conduta-desempenho*. De acordo com este autor, o problema sobre o qual se deveria voltar, não é a formação de preços e alocação de recursos, mas a política de preços, ou seja, o arbítrio das firmas ou poder de fixar preços.

Neste caso, o tamanho absoluto das firmas, a distinção entre propriedade e gerência, o sistema interno de alocação de recursos, as informações, enfim, a organização interna, têm efeito sobre a política de preços. Esta política, por sua vez, terá que interagir com o ambiente externo em que opera a firma.

A conclusão básica a que chega Mason, contudo, é de que, embora os outros fatores sejam importantes, a estrutura de mercado se impõe sobre os demais, condicionando a política de preços. A estrutura de mercado determina a conduta, a qual por sua vez, provoca um determinado desempenho.

Neste sentido, forma-se um paradoxo, pois tendo a OI surgido a partir do interesse sobre o comportamento autônomo, formador de preço, de algumas firmas, o paradigma da E-C-D conduz a um enfoque no qual a firma é determinada endogenamente, face aos condicionantes tecnológicos que fundamentam a configuração da estrutura industrial. As firmas, o seu tamanho relativo, é um elemento resultante.

A OI, nesta abordagem, tem em mente o exame das estruturas industriais, levando em conta o tamanho das firmas (uma ou muitas, concentradas ou não), as causas da concentração (economias de escala/escopo), bem como seus efeitos sobre os preços.

Duas vertentes tornaram dominantes: (i) uma que centra atenção na indústria, isto é, o enfoque estrutura-conduta-desempenho, incluindo a teoria dos mercados contestáveis e a teoria dos jogos, sendo Mason, Bain, Scherer, e Baumol alguns dos autores desta corrente; e (ii) outra que privilegia o enfoque a partir da firma, realizando uma abordagem das relações entre a gerência e os proprietários, os objetivos múltiplos, as informações e os custos de transação. Coase, Williamson, Simon são alguns dos autores representativos desta vertente.

O paradigma E-C-D, *pièce de résistance* da primeira vertente, conclui que as condições básicas da oferta e da demanda determinam a estrutura de mercado, esta, os padrões de conduta que, por sua vez, condicionam o desempenho. Caso a performance, expressa, entre outros, na incorporação de tecnologia e na geração de lucros, se afaste daquela socialmente desejada, as políticas governamentais podem agir como elemento contrabalanceador destas tendências, por meio de ações que afetam tanto a estrutura, por exemplo, proibindo fusões, como a conduta, através de tarifas, regulamentações, controles de preços etc.

A firma, nesta abordagem, é definida como uma unidade capaz de absorver as sinergias entre diferentes atividades, proporcionadas pelas economias de escala e escopo. É o chamado *enfoque tecnológico* da firma, no qual o tamanho ótimo é obtido através da minimização dos custos globais de produção. A estrutura de custos, por seu turno, é reflexo da tecnologia disponível, de tal modo que há um determinismo tecnológico na definição da firma, envolvendo uma noção de otimização. Vale ressaltar que o comportamento da firma, guiado pela maximização de lucros, não tem muita relevância, uma vez que é passivo, sendo determinado pela estrutura.

A estrutura da indústria, cujas principais características são o número e tamanho das firmas, é resultante do volume da demanda apresentado pelo mercado, em comparação com o tamanho ótimo da firma. Compõem também a estrutura o grau de diversificação das firmas, de integração vertical, bem como as barreiras à entrada.

Alguns mercados podem, portanto, ser considerados naturalmente oligopolistas, face à composição da oferta e demanda. Para o paradigma da E-C-D - principal

tradição da OI - o poder de monopólio, ou seja, a capacidade de fixar os preços acima dos custos marginais e médios, está associado à implantação de barreiras à entrada. A *Teoria dos Mercados Contestáveis*, seguindo esta tradição, mostra a possibilidade de compatibilização entre concentração e comportamento competitivo, desde que os mercados sejam perfeitamente contestáveis, ou seja, não apresentem *sunk cost*. O tamanho das firmas é determinado pelos condicionantes da estrutura de custos, a qual, por sua vez, reflete a tecnologia disponível.

Verifica-se, portanto, que a própria definição da firma está, na ótica da E-C-D, relacionada com a estrutura, a qual, sob determinadas condições, pode levar a uma conduta não desejável sob o ponto de vista da maximização dos recursos produtivos.

No entanto, conforme apontam Scherer (1980) e Tirole (1988a), as relações empíricas entre concentração e lucratividade mostraram-se fracas, ainda que estatisticamente positivas. Coase (1972) também apresenta o mesmo resultado. Dessa forma, conclui-se que as relações entre estrutura e desempenho não são lineares, de tal modo que outros elementos merecem ser incorporados ao próprio conceito de firma, já que nas relações oligopolistas, a firma possui um gradiente para tomada de decisões muito mais amplo que aquele pressuposto pelo paradigma da E-C-D.

Sendo assim, face à limitação apresentada pela abordagem, na qual a firma é encarada apenas como um *locus* incorporador das sinergias tecnológicas, outras dimensões passaram a despertar interesse, no sentido de se obter uma melhor compreensão sobre a racionalidade de um único agente reunir, sob seu comando, uma miríade de atividades.

Dessa forma, o paradigma da E-C-D, a despeito de ter desenvolvido um importante instrumental sobre a estrutura de custos, como a noção de subaditividade²⁷, economias de escopo, economias de escala no raio e economias produto-específica, restringiu-se em sua abordagem sobre a firma, ao limitar-se aos aspectos tecnológicos que determinam a composição dos custos. Conforme poderá ser observado a seguir, novas dimensões devem ser incorporadas ao entendimento sobre a firma, sendo a mesma encarada enquanto *alternativa institucional* capaz de viabilizar a elaboração e distribuição de bens e serviços de uma maneira eficiente. Sendo assim, pode-se concluir que a análise do custo dos fatores, apesar de ser necessária ao entendimento da firma, não é suficiente para lhe dar robustez teórica. Afinal, determinados arranjos organizacionais não se enquadram na concepção reservada à

²⁷Afirma-se que uma função de custo é subaditiva quando para se produzir um determinado vetor de produção é menos oneroso fazê-lo através de uma única firma do que por meio de um conjunto de duas ou mais firmas. Vide Baumol *et alii* (1982).

firma pela teoria da E-C-D. É justamente em busca de novas dimensões sobre a firma que nos voltaremos nas seções seguintes.

A Firma na Teoria Neoclássica

O sistema neoclássico, formulado por Walras, é composto por somente um tipo de agente maximizador - as famílias -, havendo dois tipos de coordenadores: os *empresários e o leiloeiro* - personagem fictício que representa a *Lei da Oferta e da Procura*. O sistema atinge o equilíbrio a partir da ação autônoma das famílias, buscando a maximização das suas respectivas utilidades, dado a disponibilidade de recursos e suas produtividades. Aos empresários cabe, através da combinação de insumos, gerar os produtos que são ofertados na economia. Os preços das mercadorias e serviços são estabelecidos pelo *leiloeiro*, o qual os ajusta por meio da Lei da Oferta e da Demanda. Na condição de equilíbrio não há lucro, nem perdas. É pressuposto que os mercados sejam *contestáveis*, isto é, as firmas entram e saem livremente nos mercados, sem perdas.

Na posição de equilíbrio, os preços das mercadorias são equivalentes aos custos, atingido-se o ótimo de Pareto, no qual a satisfação de nenhum consumidor pode ser ampliada a não ser à custa de uma perda de utilidade por parte de outro(s) consumidor(es). Não é um resultado sem força teórica, haja vista que os indivíduos, atuando descentralizadamente, e guiados pela maximização das suas respectivas funções utilidade, também estariam agindo de acordo com o bem comum. Há, neste enfoque, uma compatibilidade entre interesse privado e interesse coletivo.

A firma, nesta teoria, tem um papel passivo, de mera transformação de insumos em produtos.

O importante a reter, conforme destaca Aoki (1984), é que no sistema walrasiano, o empresário, assim como o leiloeiro, atua como mero coordenador. Na firma walrasiana, a única informação de que o empresário necessita para levar a cabo a sua tarefa, além da informação tecnológica que se supõe que ele disponha de pronto, é fornecida pelo *leiloeiro* na forma de preços de mercado. Não é necessária nenhuma outra informação, seja sobre as preferências dos consumidores, as decisões dos concorrentes etc. Este é um dos principais pontos em que a economia dos custos de transação avança em relação às hipóteses neoclássicas, ao refutar que os preços contêm toda informação necessária para condução das atividades econômicas.

Mas, por ora, cabe apontar que a teoria do equilíbrio geral de Walras não incluía uma teoria da produção. A economia pura de trocas é desenvolvida sem qualquer consideração à produção (Best, 1990, p.107). Tanto Marshall como Walras, por exemplo, tinham em mente construir teorias de equilíbrio de preços, baseados na interação entre a demanda e a oferta.

Com a teoria do equilíbrio parcial, Marshall busca integrar uma teoria da troca com uma da produção, por meio do exame dos custos de produção que compõem a curva de oferta.

Na teoria da produção, o conjunto de firmas transforma insumos em produtos, sendo esta relação determinada pelas "leis do retorno", próprias a cada indústria. Os retornos influenciam na inclinação da curva da oferta. Sob a ótica da organização, a lei dos rendimentos crescentes implica dizer que o aumento da quantidade de trabalho e capital leva, geralmente, a uma melhoria da organização.

Para o propósito de uma teoria estática do equilíbrio, Marshall assume que os retornos decrescentes são dominantes. Torna-se difícil, então, integrar o conceito de retornos crescentes de escala com a teoria do equilíbrio. Uma das saídas foi atribuir os retornos crescentes a uma função do progresso técnico ao longo do tempo.

Assim, no curto prazo, são os retornos decrescentes que limitam o tamanho da firma. Ora, mas enquanto a curva de oferta de longo prazo é função do tempo, a curva da demanda é função do produto. Logo, a demanda e a oferta, por não serem mensuradas na mesma unidade, não podem ser tratadas conjuntamente, ou serem usadas para explicar o equilíbrio de preços (Best, 1990).

Marshall buscou uma solução diferente, propondo uma teoria "biológica" da firma. Depois de reconhecer as vantagens de custo da produção em larga escala, Marshall coloca que as firmas, como as árvores:

"....gradually lose vitality, and one after another they give place to others, which...have on their side the vigour of youth" (Marshall, 1929, p.313, in Best, p.108).

Sendo assim, o diagrama apresentado nos livros-texto, mostrando a oferta e a demanda interagindo-se na determinação do preço, não é significativo, a menos como um caso especial de retornos constantes de escala.

Os movimentos, ao longo da curva da demanda, não deslocam a sua posição, enquanto movimentos na curva da oferta afetam a demanda. Os custos de produção são interrelacionados, impactando o equilíbrio em outras indústrias.

Sraffa propõe duas possíveis saídas para o problema: (i) abandonar o equilíbrio parcial de Marshall em favor da teoria do equilíbrio geral de Walras. Mas, nesta teoria, a firma nada mais é do que uma figura irreal, vaga. De novo os preços de equilíbrio são alcançados na ausência de retornos crescentes. Pressupõe-se mercados competitivos e preços determinados; e (ii) abandona-se o pressuposto da perfeita competição, assumindo-se que a firma estabelece os preços com margens. Chamberlin *et* Robinson inicialmente pesquisam a compatibilidade de retornos crescentes e equilíbrio, mas não conseguem fugir do Dilema de Marshall, ou seja, à medida que se busca construir uma *Teoria da Firma* com substância, os pressupostos requeridos pela *Teoria dos Preços* são colocados à prova (Best, 1990).

Dessa forma, pode-se dizer que a teoria neoclássica coloca-se contra a posição que busca encontrar, nas diferenças entre as firmas, uma importante variável que afeta a performance econômica. Pelo menos duas razões podem ser apontadas para tal posicionamento (Nelson, 1991).

A primeira, e mais óbvia, deve-se à própria preocupação da teoria do equilíbrio geral ser voltada para como são alocados os recursos na economia, dadas as preferências, a tecnologia e as instituições. Esta perspectiva implica uma visão limitada sobre as firmas. Uma segunda explicação reside na formulação do processo de decisão nas firmas. As ações são tomadas visando obter tanto lucro quanto possível.

Embora existam várias versões da teoria neoclássica da firma, esta, segundo Aoki (1984), possui duas características em comum, a saber:

(i) a firma é vista como uma "caixa preta" tecnológica, combinando os fatores de produção do mercado com os recursos específicos da firma, a fim de gerar produtos passíveis de comercialização no mercado. As possibilidades tecnológicas são usualmente representadas pela função de produção, a qual especifica, para cada produto factível, a correspondente combinação de insumos; e

(ii) as taxas de remuneração dos fatores de produção - capital e trabalho - são assumidas como sendo determinadas no mercado que é externo à firma.

Aoki (1984) observa que, para a teoria neoclássica da firma, o preço de venda dos produtos é assumido como sendo determinado pelo mercado. Após o pagamento dos fatores de produção, aos preços de mercado, com a receita obtida com as vendas, gera-se um resíduo, o qual é denominado de lucro ou quase-renda. O lucro, ou melhor, sua obtenção é o ponto focal da análise neoclássica da firma. Mas, de acordo com o modo como o resíduo é tratado, duas noções sobre a firma podem ser distinguidas.

Uma delas baseia-se na suposição walrasiana de que a firma atinge o equilíbrio subjetivo quando o resíduo é eliminado por meio da competição entre os empresários. Neste caso, o empresário é apenas um coordenador da produção, tomando a tecnologia e o preço dos recursos como dados.

Uma segunda vertente coloca que o resíduo é obtido devido à produtividade dos recursos específicos à firma que não são realizáveis por meio do mercado. O empresário é identificado como proprietário dos recursos, sendo suposto que a firma atinge o equilíbrio subjetivo quando o resíduo é maximizado.

Sendo assim, face à multiplicidade de interpretações sobre a firma, sob o prisma neoclássico, procuraremos, a seguir, desenvolver três elementos que, ao nosso ver, nos parecem fundamentais para se entender a firma, justificando-a enquanto forma organizacional alternativa ao mercado, a saber: i) a firma como decorrência de recursos específicos (*firm-specific*); ii) a firma como um contrato de longo prazo onde riscos são compartilhados; e iii) a firma como um *locus* de eficiência informacional.

Especificidade dos Recursos e a Firma

A obtenção do resíduo ou da quase-renda é atribuída à existência de recursos que são específicos à firma. Aoki (1984) questiona: "*But what kind of animal is the firm-specific resource? What is specific and unique to the firm?*" O problema colocado por Coase (1937) também é neste termos, uma vez que cabe "*to discover why a firm emerges at all in a specialized exchange economy*". A resposta a esta questão nos leva, segundo Aoki (1984), ao interior da caixa preta.

O papel da propriedade *trabalho em equipe (team production)*, como a *driving*

force para se entender a firma, foi formulado por Alchian *et* Demsetz (1972). De acordo com estes autores, existem duas condições para emergência da firma:

(i) deve ser possível aumentar a produtividade através da produção orientada em equipe (*team*). Mas, dado que é custoso mensurar a produtividade individual dos membros da equipe *team*, ou seja, a sua produtividade marginal, existe um incentivo para cada membro "embromar" (*shirk*); e

(ii) deve ser econômico estimar a produtividade marginal pela observação, especificação e controle do comportamento do insumo de um modo que não de mercado. O elemento essencial da firma "clássica" é obtido desde que este monitoramento torne uma função centralizada, especializada, de um agente, o qual recebe o produto residual acima do produto marginal dos outros insumos. O direito de monitorar e o resíduo também são transferíveis.

A firma surge, então, como decorrência do aumento da produtividade na utilização comum e cooperativa dos insumos (*team production*). A geração desta quase-renda viabiliza que algum agente se coloque em uma posição centralizada no arranjo contratual, em relação aos demais insumos. Dessa forma, uma classe especial de contratos é usada entre o grupo de insumos utilizados na *team production*. Ao invés de contratos multilaterais entre todos os possuidores de insumos, uma parte central, comum, estabelece um conjunto de contratos bilaterais, facilitando a organização eficiente da produção. Esta parte central é identificada com o proprietário da firma.

Cabe, então, explicar as condições que determinam quando ganhos da produção especializada e cooperativa são obtidos dentro de uma organização como a firma, ao invés do mercado. Aoki (1984) identifica os seguintes recursos específicos à firma:

(i) a disponibilidade de assumir altos riscos pelos acionistas, proporcionada pela instituição corporativa;

(ii) a disposição dos empregados em colaborar e a capacidade dos empresários de adaptar e monitorar eficientemente a produção em um contexto de incerteza;

(iii) habilidade (*skill*) e conhecimento formados no trabalho realizado pelos

empregados, assim como a capacidade dos empresários em utilizá-los eficientemente. Há também os fundos reunidos pelos acionistas e capacidades dos administradores em geri-los de modo eficiente; e

(iv) há também os *skills* coletivos empregados na equipe (*team*).

Desse modo, pode-se dizer que os recursos específicos à firma não são incorporados em um único agente, monolítico. Estão, isto sim, dispersos entre o conjunto de acionistas e empregados. Os recursos específicos à firma são menos valiosos quando isolados, sendo mais produtivos quando inseridos na firma, a qual pode ser entendida como um *nexus* de mútua associação (Aoki, 1984).

Como, na maioria dos casos, cada item de redução de custos representa diferentes aspectos, nem tampouco pode ser distinguido sua contribuição na geração do *lump surplus* alcançado pela firma, pode-se designar como **renda organizacional** este excedente agregado. A renda organizacional é gerada pela formação da organização. A questão natural que surge é: quem se apropria desta renda? Os possuidores dos recursos específicos à firma. Como eles não são homogêneos, permanece a questão: como é distribuído o excedente (*lump sum*)?

A visão ortodoxa coloca que a renda organizacional é integralmente apropriada pelos acionistas ou o empresário, na forma de lucro. Alchian *et* Demsetz (1972) colocam que a questão chave de uma organização é a mensuração da produtividade dos seus membros, bem como estabelecer sistemas de monitoramento, incentivo e punição.

Neste particular, vale observar que, para Alchian *et* Demsetz (1972), não é a produtividade que automaticamente cria sua recompensa, conforme a visão clássica. A determinação é antes ao contrário, já que um sistema específico de recompensa é que gera estímulos para uma particular resposta em termos de produtividade. O monitor obtém uma renda residual, acima de determinada quantia prescrita.

Há, todavia, uma distinção conceitual sobre *team production* por parte de Aoki (1984) e Alchian *et* Demsetz (1972). Para estes últimos, a produtividade marginal de cada membro é mensurável, a princípio, mesmo que envolva custos. Por outro lado, para Aoki (1984), o termo *team* é usado para *skills* que não são individualmente apropriáveis. Para Alchian *et* Demsetz, a produção *team* permite que os membros sejam recolocados por pessoas externas, tendo características intrínsecas iguais. O que é essencial no argumento dos autores não é a natureza coletiva dos *skills* dos

agentes cooperativos. mas o incentivo individual em "embromar" quando o trabalho faz parte de um grupo.

Aoki (1984) critica a visão de que o problema da mensuração é o único ou a causa mais importante da existência da firma. O autor coloca que há ambigüidade no argumento de Alchian *et* Demsetz (1972) a respeito da natureza da renda do monitor. Para os autores, o monitor é eficientemente monitorado, uma vez que possui o incentivo derivado do ganho líquido da *team*, depois de pago os outros insumos. Mas o pagamento dos insumos é feito de acordo com o valor marginal dos produtos. Ora, se o monitor não contribui para a produtividade da *team*, exceto ao reduzir a "embromação" dos outros, logo a renda marginal da equipe monitorada deve exaurir inteiramente o produto da *team production*, não sobrando nada para o monitor.

A questão central para Aoki (1984) é a existência de alguns recursos específicos à firma, ao lado dos insumos cooperativos. Mas não é a sua mensuração eficiente, através de contratos centralizados, a única *raison d'être* da firma. A firma para o autor é, isto sim, uma coalizão entre os acionistas e os empregados, em relação ao comportamento do mercado e à distribuição interna de recursos, ou seja, um jogo cooperativo, cuja solução se dá por meio da barganha.

Desse modo, não cabe imaginar que a firma possua um único objetivo - maximização dos lucros -, uma vez que a firma internaliza objetivos conflitantes.

Enfim, estas idéias, ainda que possam apresentar diferenças de enfoque e, mesmo teóricas, buscam encontrar a razão de ser da firma na existência de recursos específicos, bem como na possibilidade de monitoramento dos seus agentes, os quais, por meio de um processo de barganha em torno da apropriação da renda organizacional, chegam ao equilíbrio cooperativo. Os recursos específicos geram um excedente cuja distribuição se traduz em um modelo de incentivos aos agentes.

A Firma como uma Instituição de Compartilhamento de Riscos

R.Coase, em seu célebre artigo de 1937, questionou por que a firma emerge em um sistema de trocas de mercado. A investigação desta questão nos leva, de acordo com esta segunda vertente neoclássica, à gênese da firma. Vejamos.

A resposta passa pela afirmação de que existem custos para se usar o

mecanismo de preços. Estes custos podem ser reduzidos ou eliminados pela coordenação empresarial. Os custos de se descobrir quais são os preços relevantes podem ser contrabalançados pelo custo que pode ser poupado ao se fazer contratos de longo prazo para ofertar algum artigo ou serviço, ao invés de supri-lo por meio de contratos de curto prazo.

Coase aponta para emergência destes *contratos de longo prazo*, em especial as relações de emprego, como reflexo da atitude das partes contratantes face ao risco. A assimetria, frente ao risco por parte dos empregados *vis-à-vis* os empregadores, é apontada como o fator explicativo para os contratos de longo prazo, ao invés de se usar o mercado *spot*.

No caso de um produtor, que dispõe de um certo estoque de capital e emprega um determinado número de pessoas, caso a demanda seja incerta, os salários pagos também variarão, de acordo com o preço do produto. A oferta e a demanda por serviços do trabalho serão iguais, quando o salário for igual ao produto marginal de uma unidade de serviço do trabalho. Os salários flutuarão segundo a ocorrência de estados da natureza que afetam o produto do mercado.

Todavia, caso o empregador seja neutro a risco, ou seja, é indiferente entre o lucro incerto esperado e um certo lucro, sendo a média do lucro esperado igual ao lucro certo, e o empregado seja averso ao risco, as partes podem gerar um ganho por meio da elaboração de contratos de longo prazo.

Nesta situação, o empregado prefere a garantia de uma taxa de salário fixa em relação à flutuação do salário apresentada no mercado *spot*. O salário fixo mais um valor positivo é equivalente ao salário médio esperado. Aoki (1984) coloca que a diferença entre o salário fixo e o valor médio esperado do salário no mercado *spot* é um prêmio de seguro que o empregado está disposto a pagar para garantir um salário fixo.

Nesta circunstância, o empregador e o empregado podem ambos ficar em uma posição melhor, caso realizem um contrato de emprego que garanta ao empregado, independente das condições de mercado, um salário fixo, mesmo que este seja menor do que aquele salário médio do mercado *spot*.

Os autores neoclássicos presumem que o empregador tem o poder de barganha de extrair o máximo de prêmio de seguro dos empregados, pela garantia oferecida. A razão para tal é que a competição existente no mercado de trabalho aumenta o prêmio

de seguro, até o ponto em que não há diferença, sob o ponto de vista dos empregados, entre a utilidade derivada da garantia de um salário fixo e a utilidade esperada derivada da flutuação dos salários no mercado *spot*.

Em outras palavras, o custo poupado de se usar o mercado *spot* é inteiramente revertido para o empregador. A firma pode, então, ser caracterizada como um feixe de contratos de emprego de longo prazo, onde há um deslocamento, substituição de risco. Verifica-se que o suporte de risco pelo empregador gera um valor econômico mensurado pela soma do valor máximo de seguro pago por todos os empregados.

Coase (1937) também admite que a incerteza sobre o comportamento futuro, pode proporcionar o surgimento de relações para as quais o termo "firma" pode ser obtido.

Quando a informação precisa não é disponível no presente, mas uma informação útil é esperada no futuro, pode-se obter ganhos econômicos mantendo os recursos de forma flexível, sendo especificado o seu uso quando houver disponibilidade da nova informação. Expandem-se, assim, as oportunidades.

F. Knight (1921) foi o primeiro autor a levar em conta questões que envolvem *suporte de riscos*, por parte dos controladores. O administrador de uma firma deve estimar a demanda futura, assim como os resultados da sua operação produtiva voltada para atender esta demanda. Embora a direção tecnológica, com base em previsões, bem como o controle da produção, *reduzam a incerteza*, não a eliminam completamente. Os fatores de produção devem ser colocados sob o controle organizacional antes que os resultados da operação da firma sejam conhecidos. Caso os acionistas não tomem decisões que envolvam riscos, os administradores devem assumir a responsabilidade pelas projeções.

No caso da corporação moderna, os administradores são quem, afinal, tomam decisões que envolvem risco; recebem um salário fixo, ao passo que os acionistas que suportam o risco, não tomam decisões.

Assim, Knight coloca que a decisão crucial em uma corporação é selecionar a pessoa que toma as decisões. Qualquer outro conjunto de tomada de decisão é reduzida a uma função de rotina. A decisão última em uma corporação está, isto sim, na mão dos acionistas.

A opinião de Knight foi questionada, entre outros (Gordon, 1960), por Arrow *et*

Lind (1970), os quais desenvolveram um argumento no qual os acionistas podem ser neutros em relação ao risco por causa do controle amplamente disperso. Os acionistas podem diversificar seus portfólios em ações numerosas e estatisticamente não correlacionadas. O investimento em uma firma específica pode tornar-se negligenciável. Assim, se os administradores estão atuando de acordo com os interesses dos acionistas, estes podem tornar-se agentes neutros a risco.

Ora, mas dada a limitação da capacidade humana de aprendizado, bem como a instituição de um trabalho diário na firma, é virtualmente impossível para os trabalhadores diversificar os seus investimentos, mantendo vários empregos simultaneamente. Dessa forma, os indivíduos, enquanto ofertantes de serviços do trabalho, são, provavelmente, mais aversos ao risco do que à coletividade de pequenos acionistas.

A firma, enquanto corporação, instituição, se vale de uma assimetria de atitudes frente ao risco, que possui real valor econômico. Esta assimetria tanto pode envolver empregado e empregador, como exemplificado, como também em relação aos seus fornecedores e distribuidores.

A Firma e os Requerimentos Informacionais

Conforme teremos oportunidade de observar, uma terceira vertente da teoria neoclássica da firma atribui sua existência a vantagens informacionais *vis-à-vis* o mercado. Contratos de longo prazo tornam-se viáveis de serem estabelecidos, aumentando a quantidade de informação controlada. As expectativas podem ser balizadas, bem como as flutuações arrefecidas.

A firma, ou seja, a organização administrativa, com base na *quantidade*, prevê o custo de produção de suas *commodities* melhor que o mercado, para um conjunto de atividades. Há eliminação da divergência de expectativas que surge quando decisões interdependentes são tomadas por tomadores de decisão independentes.

Neste enfoque, o sucesso a longo prazo da firma irá depender da sua vantagem informacional sobre o mercado na sua própria área de produção, bem como da sua capacidade de formular expectativas que sejam consistentes com as expectativas das outras firmas (Malmgren, 1961).

Afinal, a onisciência da informação perfeita é impossível, devido aos vários tipos de interdependência e de dificuldades para se atingir o equilíbrio. Desse modo, pode-se dizer que a informação incompleta é o estado usual das artes. Cada firma decide com base em uma limitada quantidade de informação que está dispersa na economia.

A firma, neste enfoque, possui como aspecto fundamental da sua estrutura, a informação e o aparato de decisão. Há complementariedades técnicas, decisões interdependentes, que o sistema de preços de mercado falha em reconhecer. Estas economias externas podem ser internalizadas pela firma.

A informação para ser obtida leva tempo e envolve custos. As firmas buscam diversificar para áreas onde já dispõem de algum conhecimento marginal. Muitas vezes o custo marginal do seu uso é nulo.

O custo que se tem para usar o mercado é, segundo Aoki (1984), fundamental para se entender a natureza da firma. Compara-se então, o mecanismo preço (*mão invisível*) com o mecanismo administrativo (*mão visível*, Chandler, 1977). O que se propõe demonstrar é que, em determinadas condições, a mão visível funciona melhor na alocação de certos tipos de recursos, sob o ponto de vista da *eficiência informacional*.

Para tal, tem-se feito uso da teoria dos recursos alocados descentralizadamente, a qual toma como referência os dois mais conhecidos mecanismos de alocação de recursos: o mecanismo de preço e o mecanismo com base na quantidade.

Sob determinadas condições (presença de economias de escala e propriedade coletiva de mercadorias), o mecanismo de preços falha em encontrar a alocação ótima.

Aoki (1984) faz a seguinte figuração: imagine um objetivo econômico bem definido, sendo que o mesmo pode ser alcançado por meio da coordenação de um número muito grande de atividades, usando-se recursos escassos. É imaginado que um agente - *helmsman* - formula o objetivo em termos de uma função utilidade. Falta um conhecimento tecnológico exato, para se atingir o objetivo. O conhecimento para se coordenar, atingindo o objetivo, está descentralizado. Surge a questão: pode um plano ótimo de alocação de recursos e escolhas de atividades ser encontrado? Nas palavras de F. Hayek (1945: 78): "*What is the best way of utilizing knowledge initially dispersed among all the people?*"

Uma das possibilidades é centralizar a informação em um pólo, deixando ao agente central a escolha do plano ótimo. A noção convencional de organização corresponde a esta idéia. Mas, é óbvio, uma grande organização não funciona assim. Além do custo e tempo que a centralização demanda, há que se considerar, também, as distorções que ocorrem no processo de comunicação, bem como a limitação cognitiva do agente central.

Uma alternativa é limitar a troca de informações ao mínimo possível, assim como descentralizar, ao máximo, as decisões. Cada unidade escolheria livremente seu plano produtivo, tendo como referência um único sinal que sintetizaria toda a informação que é necessária. Naturalmente, o sistema de preços é o candidato natural a desempenhar este papel sinalizador. O *helmsman* agregaria as respostas, calculando o produto final de cada mercadoria e recurso. Os preços seriam ajustados, de tal sorte a aproximar a utilidade marginal de cada mercadoria. Cada unidade produtiva atuaria de acordo com o critério da maximização.

Aoki (1984) supõe, a seguir, a possibilidade de economias de escala no uso dos recursos. Então, se cada unidade individual age de acordo com a maximização de lucros, o processo de revisão sucessiva dos preços faz com que nunca converjam a um equilíbrio no qual os produtos das atividades das unidades maximizarão as economias de escala e, portanto, a função utilidade do *helmsman*. Neste caso, a mão invisível falha.

O mecanismo quantitativo é uma alternativa. O *helmsman* especifica a alocação dos recursos na qual as economias de escala podem ser obtidas. Cada unidade produtiva responde a este sistema de sinais quantitativos/preço escolhendo a atividade maximizadora de lucro, dentro dos limites quantitativos determinado pelo agente centralizador dos recursos. Os recursos são transferidos de unidades com produtividade comparativamente baixa para unidades com produtividade mais elevada. Se os recursos são, inicialmente, alocados de uma forma equilibrada, então a revisão de alocação sempre poderá ser implementada. A utilidade será sempre crescente até o equilíbrio ser atingido.

Todavia, há que considerar que os requerimentos informacionais do mecanismo quantitativo podem ser maiores que aquele do mecanismo de preço. Afinal, a informação disponível para as unidades de atividade que apresentam retornos crescentes de escala toma a forma de um preço uniforme, enquanto no mecanismo quantitativo toma a forma da quantidade especificada para cada unidade.

No caso da presença de bens coletivos, ou seja, quando uma mercadoria pode ser usada por mais de uma unidade produtiva simultaneamente e não exclusivamente, o mecanismo preço requer mercados independentes para as mercadorias coletivas que devem ser operados. Diferentes preços de uma mesma mercadoria coletiva devem ser anunciados para cada unidade. Deve-se revisá-los separadamente, de acordo com a lei da oferta e da demanda.

No mecanismo quantitativo, por outro lado, o *helmsman* pode anunciar em uma única mensagem a quantidade, ou seja, o objetivo da produção que estará disponível para as unidades. Enfim, na presença de bens coletivos²⁸, a vantagem do mecanismo quantitativo vincula-se à eficiência informacional.

Desse modo, na presença de economia de escala no uso dos recursos, bem como de bens coletivos, o mecanismo quantidade envolve custos menores que o mecanismo preço (Aoki, 1984).

Há outros exemplos que exibem retornos crescentes de escala, como os fundos de capital. A alocação administrativa de fundos de investimento é certamente característica de uma corporação multidivisional. Chandler (1977) e Williamson (1975) apontam nesta direção. Aoki (1984) coloca que o *skill* e o conhecimento dos empregados são recursos tão importantes para firma como os ativos financeiros. Para eles, a alocação administrativa é mais eficiente que o mecanismo de mercado.

Há um processo de treinamento, *specific training*, que apresenta economias de escala. Há *set-up costs*. Estes recursos que apresentam economias de escala não podem ser geridos de um modo com base nos preços do mercado *spot*. O custo marginal de usar um *skill* específico, uma vez formado, é menor que o custo incorrido no processo de treinamento para formá-lo.

O oportunismo dos agentes (Williamson, 1975), junto com a conduta monopolista, conduz os agentes, sob o mercado *spot*, à geração e utilização de *skills* abaixo do nível que seria considerado eficiente. Os *skills* específicos são, essencialmente, bens coletivos, que não são apropriados individualmente. O elemento *team* é amplamente reconhecido como uma característica dos trabalhos administrativos (Marris, 1964; Penrose, 1959).

Finalizando, cabe apontar que, embora a formulação do mecanismo quantitativo tenha sido extremamente estilizada, ela reflete, na essência, o processo administrativo

²⁸Bens coletivos ou públicos apresentam externalidades significativas na sua produção.

de alocação de recursos e coordenação de atividades no interior da firma. Verifica-se, portanto, que a eficiência informacional pode ser mais uma variável explicativa para existência da firma.

Desse modo, quando se procura examinar o interior da "caixa preta", ou seja, a firma, uma das respostas encontradas passa, como visto, pela existência de recursos *firm-specific*, compartilhamento de riscos e vantagens informacionais.

3.2 - A Firma e os Contratos

Todas as relações econômicas são contratuais. Quando, em uma transação, dois ou mais agentes se interrelacionam, há mediação contratual. Mesmo nos mercados *spot*, onde as transações são do tipo *quid pro quo* (permuta), sendo que as mesmas se encerram com a sua própria materialização, há um conjunto de regras implícitas que balizam a transação (Hart, 1989). As transações típicas destes mercados envolvem *commodities*, ativos com baixa especificidade, sendo o sistema de preços um indicador adequado para coordená-las. Todavia, na medida em que a transação requer ativos específicos para se dar de forma eficiente, com efeitos *locked-in*, *sunk cost*²⁹, verifica-se que, de acordo com a teoria dos custos de transação (*Cap. II*), há uma tendência de estas transações se inscreverem no interior das firmas. Feixes contratuais são estabelecidos. A coordenação administrativa, hierárquica, torna-se mais eficiente. Qual, então, a razão para emergência da firma na forma de uma "malha" contratual? Esta seção, 3.2, é voltada, em boa medida, para a tentativa de responder esta questão.

Com certeza, há elementos de natureza econômica justificando que determinados contratos concentrem-se em determinadas "regiões" do sistema econômico - as firmas.

Na seção anterior, 3.1, três possíveis "razões" para a firma foram destacadas, a saber: (i) elevação da produtividade dos fatores produtivos quando empregados em uma *team production*; (ii) obtenção da quase-renda em decorrência da assimetria face ao risco entre as partes contratantes (empregado e empregador); e (iii) maior eficiência informacional. Nesta seção, procuraremos avançar, mostrando que a firma, enquanto uma *pessoa moral*, *driving force*, com poder de decisão autônoma no sistema econômico, tem, na dimensão contratual, o elemento aglutinador, agindo como uma amálgama, viabilizando sua própria existência.

Os contratos resultam, basicamente, das imperfeições do ambiente informacional e da racionalidade limitada dos agentes econômicos. Sua necessidade deve-se a três obstáculos que são colocados à coordenação (Brousseau, 1993):

- i) dificuldade de tomar decisões ao mesmo tempo compatíveis e ótimas;
- ii) oportunismo dos agentes; e
- iii) risco e incerteza da atividade econômica.

²⁹ Custos irrecuperáveis.

As firmas, quando estabelecem mecanismos de rotina e autoridade, procuram contornar o problema **i)**, uma vez que reduz o número de decisões a tomar. Contra o problema do tipo **ii)**, instauram-se mecanismos de fiscalização, arbitragem e incentivo, ao passo que os contratos também são uma resposta ao problema do tipo **iii)**, uma vez que socializam as consequências do risco e da incerteza.

Deve-se levar em conta que toda tomada de decisão implica um dispêndio de recursos, seja para se informar, trabalhar a informação, processá-la, enfim, envolve custo de oportunidade. A maneira mais óbvia de reduzir este custo é suprimir as decisões.

As rotinas são a resposta natural a este tipo de problema. Além de atenuarem a racionalidade limitada dos indivíduos, permitem melhorar a qualidade das suas respostas. As rotinas também devem ser compatíveis com um ambiente instável. Representam opções de comportamento, estabelecendo uma linguagem comum, assim como sinalizam mutuamente o comportamento a adotar, face aos diferentes estados da natureza (Nelson *et* Winter, 1982).

Ora, os contratos, em sua redação, nada mais fazem que definir rotinas. Mas, dado a natureza incerta do futuro, os contratos, sendo incompletos, devem prever instrumentos de redefinição do comportamento, no caso da não realização de um estado da natureza previsto.

O contrato, sendo bilateral, duas possibilidades se abrem para se dirimir as contingências: **i)** um dos contratantes decide pelos dois; e **ii)** os dois contratantes delegam a um terceiro. No entanto, seja centralizada ou compartilhada, fala-se de autoridade. Nestas situações, forma-se um direito residual de decisão, sobre o qual aprofundaremos a seguir.

Por ora, é importante ter claro que os contratos, a firma, implicam autoridade. Esta, em determinadas condições, permite acelerar a tomada de decisão, reduzindo esforços redundantes e promovendo economias do saber. O arranjo contratual envolve autoridade, eficácia em termos de coordenação, bem como delegação. Surgem daí questões tradicionalmente tratadas pelas teorias da organização, a saber (Brousseau, 1993):

- i)** a quem delegar poder de decisão?
- ii)** existiria uma organização ótima de capacidades de decisão?
- iii)** quais devem ser os limites da autoridade?
- iv)** como garantir que as decisões tomadas sejam ótimas?

A firma, enquanto instância de coordenação econômica, estrutura-se sobre a tríade: incentivo, fiscalização, arbitragem. Múltiplas relações de *agency* devem ser equacionadas visando atingir um chamado equilíbrio de Nash.³⁰ Quanto mais desenvolvidos forem os mecanismos de incentivo, menores recursos são dispendidos com monitoramento. Neste sentido, a firma pode ser entendida como uma malha contratual, na qual mecanismos de incentivo, arbitragem e fiscalização, fazem-se presentes. Seus membros, guiados por códigos e rotinas, são capazes de coordenar as transações de modo a maximizar a eficiência no emprego dos recursos.

Firmas, Contratos e Custos de Transação

Com efeito, uma *rationale* para a firma pode ser obtida relaxando-se um dos pressupostos da teoria geral do equilíbrio, em especial, aquele que é pressuposto de que existem mercados para todas as mercadorias, seja para entrega imediata ou futura. Segundo Coase (1937), no mundo real, os mercados podem não existir em função da diferença entre o presente e o futuro. Enquanto as condições presentes da demanda e da oferta são conhecidas, o futuro é inerentemente desconhecido, sendo incertas as suas condições.

Em função de os mercados futuros de contratos tornarem-se difíceis de ser especificados, os empresários preferem substituir contratos de produtos por contratos de emprego. Um contrato de emprego apresenta grande flexibilidade para fazer face às condições presentes e futuras. Afinal, a relação contratual não é especificada em termos do que o empregado irá produzir.

Portanto, é a existência de incerteza face ao futuro que justifica a implantação de contratos de longo prazo, pois, com a sua elaboração, as partes passam a dispor de maior previsibilidade. Nas palavras de Coase (1937, p. 338): "*It seems improbable that a firm would emerge without the existence of uncertainty*". O autor faz uso da analogia de D.H. Robertson para definir a firma como:

"...islands of conscious power in this ocean of unconscious cooperation like lumps of butter coagulating in a pail of buttermilk" (Coase, 1937, p.333).

³⁰ Equilíbrio de Nash é a solução de um jogo não-cooperativo, onde há possibilidade de múltiplas soluções. Há incentivos para as partes caminharem para o equilíbrio de Nash, embora não seja uma solução Pareto-ótima.

O *insight* de Coase, segundo Best (1990), foi mensurar a proporção dos custos administrativos quando uma mesma transação é realizada no interior da firma ou pelo mercado. Estes custos foram denominados de custos de transação. Conforme já apontado na *seção 2.1*, há custos em se descobrir os preços relevantes, implementar e executar um contrato no mercado, bem como administrá-lo, organizando a transação no interior da firma.

Logo, as firmas existirão, segundo Coase, na medida em que conduzir uma transação no seu interior é menos custoso que conduzir a mesma transação no mercado. Outra possível leitura desta assertiva é afirmar que as firmas poderão existir, desde que os custos associados aos contratos de longo prazo sejam menores que aqueles incorridos nos contratos *spot*.

Valendo-se do conceito Marshaliano de substituição na margem, Coase concluiu que o equilíbrio entre a firma e o mercado existirá sempre que o custo de conduzir uma transação, tanto na firma como no mercado, for equalizado.

"...a firm will tend to expand until the cost of organizing an extra transaction within the firm become equal to the cost of carrying out the same transaction by means of an exchange on the open market or the cost of organizing in another firm." (Coase, 1937, p.341, in Best, 1990, p.111).

"Naturally, a point must be reached where the cost of organizing an extra transaction within the firm are equal to the cost involved in carrying out the transaction in the open market..." (Coase, 1937, p.340, in Best, p.112).

Coase também admite retornos administrativos decrescentes. O princípio do marginalismo atuaria em uma grande firma, limitando o seu tamanho. As inovações organizacionais são deixadas de lado, como um possível meio de transpor estas limitações. Coase e Marshall, neste particular, se alinham com Hicks (1939), o qual coloca que:

"...the only reason why marginal costs should increase is the increasing difficulty of controlling an enterprise, as its scale of production grows". (Hicks, 1939, p.83)

Williamson (1991, p.83) reconhece que a organização interna sempre experimenta uma perda de intensidade de incentivo e adiciona custos burocráticos, em relação ao mercado ou formas híbridas.

Pode dizer, desse modo, que a conexão entre a teoria dos custos de transação e a teoria da firma é clara. As firmas correspondem à *governança* unificada, sendo uma entidade legal que comanda ativos à sua disposição, em cujo nome várias transações são consumadas, seja com outras firmas, seja com indivíduos. Contratos incompletos, formais ou informais, dão base à realização destas transações (Kreps, 1990, p.753).

Contratos Incompletos e Direito Residual de Decisão

Outro enfoque sobre a firma, que se extrai do *Capítulo II*, é que, mais que uma rede de contratos (Brousseau, 1993), a firma é um emaranhado de relações de *agency*. Seja entre os acionistas e os gerentes, estes e os trabalhadores, os fornecedores, distribuidores, há, no interior da firma, várias relações do tipo agente-principal. Há assimetria de informações, uma vez que as partes valem-se de informações privadas. Os contratos são incompletos. Neste caso, o que nos oferece a teoria para entender a firma?

A resposta passa, em alguma medida, pelo reconhecimento que, sendo os contratos incompletos, cabe às partes estruturarem esquemas de incentivos, de tal modo a fazer com que o agente atue de maneira mais próxima possível dos interesses do principal. É a chamada *economia dos incentivos*. Os executivos *top*, por exemplo, podem ter uma parte das suas remunerações em ações, de modo a alinhá-los à ótica dos acionistas. A ameaça de *takeover* é outra forma de pressionar os gerentes. Enfim, diversos esquemas são possíveis.

A reputação, na medida em que as transações entre as partes são recorrentes, joga um papel não menos importante. Kreps (1990) chega a definir a firma em sua dimensão reputacional. As relações recorrentes proporcionam, aos agentes, um maior conteúdo informacional sobre o comportamento das partes.

Enfim, os modelos econômicos, que fazem uso da assimetria informacional, são motivados pelo desejo de compreender supostas ineficiências que aparecem em mercados específicos. Observa-se, em alguns casos, que formas extra-mercado são instituídas visando levar a cabo as transações em um patamar mais elevado em termos de eficiência.

No entanto, face à impossibilidade de prever as obrigações de cada parte de maneira completa, a maioria dos contratos verificáveis na realidade são incompletos.

Williamson, assim como Klein *et alii*, coloca que situações onde os custos de transação são iguais a zero e as partes podem escrever um contrato compreensivo, são bastante irrealistas. Na prática, os custos de transação são significativos.

Além de causar um afastamento da situação *first-best*, mesmo não havendo assimetria informacional entre as partes, os contratos incompletos levam a um desconhecimento sobre como é determinado o comportamento das partes contratantes. Influências externas, tais como os costumes e a reputação, tornam-se importantes nestas circunstâncias.

Se é muito custoso determinar com precisão como um ativo particular deve ser usado, em cada estado possível da natureza, pode tornar-se mais eficiente delegar a uma parte contratual o "controle" sobre o ativo. Neste caso, o agente dispõe de autoridade para fazer uso do ativo como bem entender, sujeito apenas a algumas limitações expressas no contrato. O compartilhamento do direito de propriedade, torna-se, em algumas circunstâncias, um elemento vital para se alcançar eficiência na utilização dos recursos.

Alchian (1988) coloca:

"A successful analytic formulation of private property rights has resulted in an explanation of the method of directing and coordinating uses of economic resources in a private property system (i.e. a capitalistic or a 'free enterprise' system)." (A.Alchian, 1988, p.1031)

A análise do direito de propriedade é uma dimensão fundamental para se entender a firma, o prisma dos contratos econômicos. Hart (1989) propõe discutir a firma como uma instituição que pode ser concebida como surgindo da *incompleteness dos contratos* e da necessidade de *alocar direitos residuais de controle*. O autor coloca que: *"Incompleteness of contracts opens the door to a theory of ownership"* (Hart, 1993, p.141).

Busca-se desenvolver uma teoria onde o direito de propriedade não joga um papel trivial. Para tal, é introduzida a noção de *direito residual de controle/decisão*, ou seja, o direito de usar um ativo de qualquer modo, exceto quando direitos específicos tenham sido estipulados no contrato inicial.

Verifica-se, portanto, que o direito residual de controle está proximamente conectado com a questão da propriedade. Contudo Hart (1993) adverte: a propriedade não é absoluta. Algumas vezes um não-proprietário pode ter algum direito residual de controle. Estes direitos podem ser seu, sob propriedade comum ou leis estatutárias.

Hart (1993) baseia-se no trabalho de Williamson e Klein *et alii* ao enfatizar a especificidade dos ativos, quase-rendas, *hold-ups*, como questões-chaves para se entender uma relação contratual incompleta. Isto é, direitos residuais de controle são importantes para influenciar decisões *ex-ante* de investimentos específicos.

A teoria possui duas especificidades: (i) é centrada sobre direitos residuais de controle sobre ativos físicos, em oposição a outras abordagens voltadas para relação de emprego; e (ii) usa o mesmo conceito de direitos residuais de controle para explicar os custos da integração, bem como os seus benefícios.

A conclusão que se chega é que é impossível atingir o *first-best* no caso onde existe um proprietário externo. A pessoa, cuja ação determina a lucratividade do ativo, deve também possuir o ativo. É fundamental para esta conclusão a incompletude dos contratos. Sob um contrato completo, pode ser possível atingir o *first-best* mesmo com um proprietário externo.

Enfim, Hart (1993) advoga a tese de que os contratos incompletos e os direitos residuais de controle fornecem elementos úteis para se pensar a firma. Permite que os custos e benefícios da integração sejam tratados de uma forma unificada.

Firmas, Contratos e Informação

A informação reduz a incerteza, possuindo relevância econômica, valendo adquiri-la mesmo a algum custo. O agente econômico fica disposto a pagar por informações. A informação pode ser vista, então, como uma *commodity*, ainda que sujeita a restrições. Os mercados livres, por si só, não levariam a uma geração e alocação eficiente de informações, uma vez que a mesma é, por definição: i) indivisível no seu uso; e ii) muito difícil apropriar seus retornos, já que quem a possui pode "perdê-la" para sempre ao transmiti-la. A informação, vale destacar, cria economia de escala, levando a um distanciamento da economia competitiva (Arrow, 1973).

Dadas estas características, um princípio bem conhecido da economia do bem-estar coloca que, com a inapropriabilidade de uma *commodity*, sua produção será inferior àquela ótima.

Por outro lado, diferentes indivíduos possuem diferentes informações. Há que considerar, também, a limitação da capacidade de todo indivíduo em processar informação. A firma, as organizações, são, portanto, decorrência da estratégia de aumento do *input* informacional, por meio do aumento do número de indivíduos receptores. A possibilidade de reunir observadores em uma única organização pode representar uma economia líquida. A organização da firma é elaborada para captar a mais ampla variedade de sinais possíveis. Busca-se gerar economia de comunicação. Os contratos são um meio de formar canais de comunicação.

A firma, segundo Arrow, é uma rede (*network*) de informações conectadas de forma incompleta. Os seus limites tornam-se imprecisos, pois os consumidores são, em certa medida, partes integrantes das firmas. As reclamações, pedidos de alteração de especificidades, ameaças de mudança para outra firma, são fluxos de informação direta.

Surge, com a multiplicidade de observadores, um novo problema: coordenação. Há custos em se estabelecer canais de comunicação. São investimentos, em boa medida, irreversíveis (*sunk cost*). A assimetria informacional entre as partes contratantes pode chegar ao extremo de impedir que alguns contratos sejam feitos. A seleção adversa (*seção 2.1*) é um exemplo. O mercado deixa de existir, produzindo ineficiências alocativas.

A maneira clássica de se contornar o problema da *adverse selection* é buscar informações adicionais. Não é por menos que as companhias de seguro médico exigem exames prévios e os vendedores de carros usados oferecem garantias.

Enfim, as instituições, as firmas, podem atuar de maneira compensatória, introduzindo esquemas de informação. Os costumes, os códigos éticos, emitem sinais, viabilizando, a um menor custo, transações que, de outro modo, envolveriam maiores custos, em função do diferencial de informação em mercados onde os indivíduos comportam-se guiados pelo auto-interesse.

Contratos e Coordenação

Um contrato é uma estrutura de regulação (estrutura de governança) articulado a procedimentos de controle, mecanismos de direção, promovendo um sistema de incentivos em relação ao termos do contrato. Uma firma, para Williamson (1985), é

uma estrutura de governança ou domínio (Farina et Zylbersztajn, 1994), atuando como estrutura de regulação/coordenação. A *démarche* contratualista postula que os indivíduos são conscientes de suas interdependências, não podendo o sistema de preços resumir toda a informação. Conduz, portanto, à coordenação das atividades de uma maneira consciente.

Os contratos, enquanto mecanismo de socialização dos riscos, representam a articulação de diversos tipos de respostas aos problemas da coordenação. Há uma dimensão multifuncional. Três são os seus pilares: i) coordenação técnica, via o estabelecimento de rotinas; ii) garantia, por meio da socialização quanto à incerteza sobre a natureza; e iii) coibição de comportamentos não-cooperativos, através da fiscalização, punição, arbitragem e autoridade.

Desse modo, é sustentado que a essência de todas as "instituições" sociais - a firma, mais ainda o Estado, a tribo, a família etc - pode ser compreendida a partir da análise dos "contratos". Enfim, vários autores consideram que as conclusões das teorias dos contratos contribuem para explicar os mecanismos de "regulação" social: a lei, a moeda, as convenções sociais etc.

Na realidade, os acordos contratuais articulam vários mecanismos para resolver, simultaneamente, várias categorias de dificuldades de coordenação.

Na maioria das teorias dos contratos, mecanismos complexos de fiscalização, repressão e incentivos são imaginados para prevenir o oportunismo. Quando se imagina que a maior parte das relações entre os agentes não são fungíveis, mas se inscrevem ao longo de uma determinada duração, esses mecanismos parecem menos necessários. Como destacou Maskin (1986) e Milgrom *et* Roberts (1988), a reputação aumenta o custo da adoção de um comportamento oportunista, o que limita a sua manifestação.³¹

De um lado, com a duração do contrato, os participantes se beneficiam, uma vez que aprendem como seus parceiros procedem. De outro lado, a introdução de um jogo repetido permite ampliar o espectro das possibilidades de retaliação.³²

³¹ Estas questões foram formalizadas por Aumann (1985), Mertens (1987) e Forges (1982 et 1986). Porém, o recurso à teoria dos jogos não é necessário para tratar deste tipo de problema. Laffort (1991) formaliza a relação repetida entre o agente e o principal, as quais melhoram o conhecimento do principal. Radner (1981) *et* Rubinstein (1979) foram, a rigor, os primeiros a propor modelos repetidos de agente-principal. Hart *et* Holmstrom (1987) realizaram uma boa síntese.

³² Williamson (1975, cap. 6), Fama (1980), Tirole (1988, p.34) propõem análise nas quais é reconhecido a importância da característica de incentivo do efeito da reputação. Bull (1985) *et* Kreps (1990c) desenvolvem

Quando os participantes têm chance de renegociar os termos do contrato, ou mesmo recontratar, no futuro, é preciso ter em conta a experiência acumulada reciprocamente sobre seus comportamentos. Na maior parte dos problemas a assimetria informacional toma, então, uma outra dimensão. Quando um contratante *A*, por exemplo, é beneficiário de uma assimetria informacional, em uma relação a *B*, sendo que a mesma relação é mantida repetidas vezes, então, *A* será fracamente incentivado a tomar um comportamento oportunista, devido às possíveis retaliações futuras. Sendo assim, para *A*, a instauração *ex-ante* de mecanismos de proteção não possui a mesma importância do caso de um único período.

A introdução de um universo de jogos repetidos contribui para multiplicar as possibilidades de manifestação de oportunismo, o que complica, especialmente, os problemas de incentivos. O melhor conhecimento das possibilidades reais do agente pode levar o principal a modificar o esquema de incentivos. Quando o principal se vale das performances passadas do agente, para fixar seus objetivos futuros, fala-se no "*effet cliquet*" ("Ratchet Effect") (Weitzman (1980), Laffont et Tirole (1988)). Em uma primeira análise eficaz, essa estratégia do principal revela-se, na verdade, ineficaz. Com efeito, ela acaba por punir o agente por sua boas performances no passado, uma vez que são aumentadas as suas exigências futuras. O agente, assim, jamais se interessará em maximizar a sua produtividade. Um esquema de incentivos expresso em um contrato deve considerar esta possibilidade.

Segundo a definição proposta por Simon (1962), um sistema complexo é composto de um grande número de componentes que interagem entre si de um maneira sutil e difícil de compreender. Ou seja :

"Dans de tels systèmes, le tout est plus que la somme des parties, et cela dans un sens que n'est ni définitif, ni métaphysique, mais dans un sens pragmatique important que veut que, compte tenu des propriétés des parties et de leur lois d'interactions, inférer les propriétés du tout n'est pas un problème trivial"(Simon (1962, p.468)).

Nestas condições, pode-se admitir as firmas como organizações complexas de relações interindividuais. A visão de Leibenstein (1982) é de que a firma não é contratual, mas normativa. O sistema de normas impõe aos seus membros um comportamento cooperativo, oposto àqueles comportamentos concorrenciais observados no mercado.

Richardson (1972) mostra que a coordenação intra firma não responde às mesmas necessidades que a coordenação pelo mercado. As firmas são um modo específico de coordenação, onde há *direção*, uma vez que são desenvolvidas e utilizadas "capacidades" particulares para produzir (criar recursos). Ao contrário, a transação de mercado serve à troca de bens já produzidos (alocar recursos).

Enfim, na maioria das análises, os contratos resultam de "imperfeições do ambiente informacional" e, em certos casos, da "racionalidade limitada" dos agentes econômicos. Afinal, quando se abandona a hipótese da livre circulação de informação, verifica-se que os agentes passam a valer-se de outros instrumentos de coordenação. Os contratos são um candidato natural a desempenhar o papel coordenador.

É também um instrumento de luta contra a incerteza, por meio de três mecanismos principais:

- (i) permite estabelecer o ambiente dos agentes e portanto, reduzir a incerteza, por exemplo, uma parte da produção futura pode ser planejada;
- (ii) a associação entre dois ou mais agentes constitui um meio de mutualizar as conseqüências da incerteza,; e
- (iii) o contrato pode melhorar o tratamento coletivo da informação, o que permite gerar os benefícios das vantagens da divisão do trabalho e da especialização das tarefas, a fim de tomar decisões ao mesmo tempo coerentes e pertinentes, quando situações não-comuns vierem a ocorrer.

Na literatura econômica, o mercado de seguros é a área na qual considerações sobre incerteza são dominantes. Arrow (1973) propõe que a aquisição de informação é um meio de reduzir a incerteza. A informação é meramente a medida negativa da incerteza.

Com a assimetria informacional, os problemas econômicos que surgem são denominados de "falhas de mercado", situação na qual ações corretivas, seja por parte do Estado ou de outras instituições que não de mercado, são tidas como capazes de melhorar as condições de *welfare* da sociedade.³³

³³ A firma, neste enfoque, é decorrente das falhas de mercado, ou seja, da incapacidade do mercado em lidar

Na formulação do problema da *team production*, coloca-se também a questão da assimetria informacional, uma vez que os agentes não dispõem de nenhum instrumento capaz de informar com precisão o real empenho de cada membro da equipe na execução do produto.

Desse modo, as firmas devem ser entendidas como uma "malha" contratual, por meio da qual o problema da coordenação econômica é levado a cabo de uma maneira mais eficaz do que pelo mercado. Há elementos de incerteza, direitos residuais de decisão, incentivo e informação, todos mediados por contratos, dando à firma um sentido econômico.

de maneira eficiente com transações que envolvem assimetria informacional entre os agentes ou mesmo grande externalidade. Exemplos apontados pela literatura sobre falhas de mercado referem-se, entre outros, aos chamados bens públicos ou mesmo as inversões em P&D quando seu resultado não é resguardado por direitos de propriedade.

3.3 - Os Limites Horizontal e Vertical

A firma pode ser delimitada em duas dimensões: uma no sentido horizontal e outra no vertical (Tirole, 1988a). No primeiro caso, são observados a escala de produção, o grau de diversificação, bem como o aproveitamento das economias de escopo, em se tratando de firma multiprodutora. No segundo caso, é privilegiada a extensão em que as mercadorias e serviços são comprados de terceiros ou são produzidos internamente. Busca-se, em ambos os cortes, definir os limites da firma. A teoria da integração está situada na interseção da teoria da firma, da teoria dos contratos e da teoria dos mercados (Perry, 1989).

Tecnologia

A integração vertical, ou seja, o processo de internalização, pela firma, das sucessivas atividades de uma mesma cadeia produtiva/serviço, tem sido, segundo Williamson (1985), objeto de controvérsias, uma vez que, quanto mais complexa for a forma de organização, maior a variedade de propósitos que pode ser atendido pela integração vertical. A visão mais difundida da integração vertical destaca que, quando as economias de escopo entre estágios sucessivos, tecnologicamente interrelacionados, são suficientemente fortes, deve-se manter estas atividades sob a mesma propriedade (Chandler, 1966).

Dessa forma, os fatores de natureza tecnológica levaram ao desenvolvimento da idéia de que a integração vertical está muito mais relacionada a aspectos físicos ou técnicos do que propriamente de mercado.³⁴ O senso comum é que um maior grau de integração é, via de regra, preferível a um menor.

Para Williamson (1985), a questão é justamente ao contrário, uma vez que, de um modo geral, um menor grau de integração maximiza a eficiência da firma.³⁵ Segundo a teoria dos custos de transação, o principal propósito da integração vertical é economizar os custos de transação, ainda que possua, também, uma dimensão

³⁴ Economias tecnológicas se dão quando dois ou mais estágios produtivos apresentam requerimentos técnicos que os tornam, quando integrados, mais eficientes. O exemplo clássico é a produção de aço, onde economias energéticas são obtidas quando o processo de produzi-lo é realizado integradamente.

³⁵ Williamson (1991, p.82) coloca que a integração vertical não é a primeira forma organizacional a ser examinada, mas a última, devendo ser adotada somente quando as demais falham.

estratégica em relação ao crescimento da firma.³⁶

Ao longo da literatura da OI, diversos argumentos foram apresentados, justificando as razões da integração vertical, entre os quais, destacam-se³⁷:

- i) meio de se evitar as distorções provocadas pela monopolização do fornecimento de alguns fatores produtivos (Schmalensee (1973), Vernon et Graham (1971));
- ii) incerteza quanto ao comportamento das firmas situadas à jusante, levando a necessidade de se integrar "para frente" a fim de obter informações consideradas relevantes sobre o mercado final (Arrow, 1975);
- iii) meio de se transferir o risco de um setor da economia para outro (Crouhy, 1975; Carlton, 1979);
- iv) os custos de transação, em determinadas circunstâncias, podem criar um importante incentivo para a integração vertical (Coase, 1937; Williamson, 1971, 1975); e
- v) quando a tributação indireta incide "em cascata", ou seja, não considera os impostos anteriormente pagos nas etapas iniciais e intermediárias de elaboração do produto, gera-se um incentivo à integração vertical. Todavia, basta os impostos tornarem-se *ad valorem* para eliminar esta distorção.

O incentivo para integração, na visão tradicional da OI, baseia-se na noção de poder de monopólio, o qual é exercido via discriminação de preço, extração de rendas e ereção de barreiras à entrada. Há também a busca de se eliminar sucessivos *mark-ups*, internalização da escolha da diversidade de produto e externalidade de serviços.

Por outro lado, os modelos neoclássicos levam em conta as informações

³⁶ Integração vertical também significa a propriedade e o completo controle de estágios de produção e distribuição que são "vizinhos". Há também os *controles verticais*, como manutenção de preço de revenda e territórios exclusivos. "*Quase-integração*" foi o termo cunhado por Blois (1972) para definir as relações financeiras entre firmas vizinhas, ou melhor, que operam em estágios próximos ou subsequentes.

³⁷ Perry (1989) coloca que a integração vertical, em resposta a economias tecnológicas ou transacionais, geralmente aumenta o *welfare*. Por outro lado, a integração vertical, em resposta a imperfeições do mercado, pode aumentar ou diminuir o *welfare*.

assimétricas e as externalidades como determinantes da integração vertical. Os incentivos para se integrar, neste caso, são decorrentes da arbitragem de riscos, aquisição de informação e redução dos problemas de *agency*. As falhas de mercado são apontadas como causadoras da integração vertical.

Os teóricos, segundo Hart (1992), têm crescido de interesse no sentido de entender a natureza das firmas e os custos e benefícios da integração³⁸. No entanto, a despeito do crescimento da bibliografia, algumas questões importantes permanecem sem resposta. Afinal, como o processo de integração afeta os problemas de incentivo?

Uma parcela da literatura responde esta questão afirmando que firmas são: (i) uma coleção de ativos físicos, (ii) por razões de custos de transação, os agentes elaboram contratos incompletos; e (iii) o possuidor do ativo tem direitos residuais sobre o controle do ativo, isto é, pode utilizá-lo de um modo não inconsistente com o contrato inicial. A despeito desta literatura deixar claro como um conjunto de contratos muda sob integração, bem como os custos e benefícios da integração, deve-se ter em conta que a realocação dos direitos de controle pode ter efeitos adversos sobre os incentivos em realizar investimentos específicos.

Custos de Transação

Barry *et alii* (1992) colocam que, desde os *insights* iniciais de Coase, em 1937, até meados dos anos 70, a literatura a respeito da coordenação vertical, com base nos custos de transação, não se desenvolveu. As maiores contribuições, desde então, foram de Williamson (1985), Alchian, Crawford *et* Klein (1978), Grossman *et* Hart (1986). Os trabalhos empíricos recentes foram sumariados por Joskow & Masten. Entre as forças que estes autores acreditam que exerçam influência no escopo vertical da firma, cabe destacar: a especificidade do ativo, obtenção de renda oportunisticamente, custos de transação, contratos incompletos e controle sobre o ativo.

"A integração vertical internaliza as transações econômicas, tornando-as subordinadas à hierarquia, onde os custos de transação são substituídos pelos custos do monitoramento e estímulo internos entre agente e principal" (Farina *et* Zylbersztajn, 1994, p.36)

³⁸Hart (1992) afirma que esta literatura é muito rudimentar. Ele vê a firma como um simples conjunto de ativos e a alocação de posse e controle de direitos sobre estes ativos.

Um ponto pelo menos é pacífico, tanto para Williamson, como para Alchian, Crawford *et* Klein (1978): coordenação vertical e especificidade do ativo são positivamente relacionadas (*Capítulo II, seção 2.3*). Embora os ativos específicos, tanto humanos ou físicos, sejam de um modo geral mais eficientes, os custos para reempregá-los são elevados, implicando altos custos de transação. Deve ser levado em conta, também, a possibilidade de comportamento oportunista nas transações que envolvem ativos com alta especificidade. Dado que elaborar e executar contratos com um maior grau de perfeição, entendido como uma minimização das contingências *ex post* não previstas, é muito custoso, existe sempre a possibilidade de ações oportunistas.

"As set out elsewhere (Williamson, 1979), the efficient governance of recurring transactions will vary as follows: classical market contracting will be efficacious wherever assets are nonspecific to the trading parties; bilateral or obligational market contracting will appear as assets become semi-specific; and internal organization will displace markets as assets take on a highly specific character." (Williamson, 1981, p.1548)

Williamson (1981) descarta três vantagens da direção interna à firma *vis-à-vis* a contratação bilateral, a saber:

- (i) a propriedade comum reduz o incentivo das partes que realizam a transação de possuírem objetivos próprios, locais;
- (ii) a organização interna é capaz de resolver impasses a um custo baixo; e
- (iii) organização interna permite ter acesso maior às informações relevantes.

Para Williamson (1981), o princípio dos ativos específicos é aplicado tanto à integração "para trás" e "para frente", como também "lateralmente".³⁹

Conforme Alchian, Crawford *et* Klein observam, a integração vertical é a resposta mais lógica face à ameaça do comportamento oportunista. Todavia, há que considerar os custos de se elaborar contratos que evitem problemas de apropriações indevidas.

³⁹Para Alchian *et alii.* (1978) quando os ativos específicos são recursos humanos, o problema envolvendo oportunismo é mais grave.

"...as assets become more specific and more appropriable quasi rents are created (and therefore the possible gains from opportunistic behavior increases), the costs of contracting will generally increase more than costs of vertical integration. Hence, ceteris paribus, we are more likely to observe vertical integration" (Alchian, Crawford et Klein, 1978, p.298)

Segundo Williamson (1985), esta característica dos contratos - a incompletude - induz, em alguns casos, a eleger a integração vertical como meio mais eficaz de coordenar as transações. Busca-se economizar nos custos associados aos riscos relativos à apropriação da quase renda, face à existência de ativos específicos e comportamento oportunista.

Caso o contrato inicial especifique z , a integração poderá não ser necessária. Neste caso, o contrato pode simplesmente estabelecer que o comprador B tem o direito de escolher a ação z na data 1. No entanto, a integração vertical torna-se importante se:

- i) a medida z é muito complicada para ser especificada; e
- ii) os direitos residuais sobre o controle do ativo estão de posse de quem possui estes ativos.

O fato é que, sob a incompletude, a alocação de direitos de decisão residual torna-se importante, dado que o contrato não pode especificar precisamente as obrigações de cada parte em cada estado possível da natureza. Na medida em que a extensão da propriedade sobre ativos garante direitos residuais de controle sobre o ativo, as integrações vertical e lateral podem ser vistas como um modo de encorajar alocações particulares, e presumivelmente eficientes, de direitos residuais de decisão.

Externalidades

Deve-se levar em conta também as externalidades. Afinal, a manutenção da qualidade de um produto, decorrente de uma especificidade da sua produção, pode perder-se, caso um elo da cadeia de distribuição deixe de adotar métodos adequados ao seu manuseio. Enfim, este tipo de externalidade é comum aparecer na interface entre a produção e distribuição. A reputação de uma firma pode ser seriamente abalada.

Enfim, quando aumenta a externalidade entre firmas produtoras de produtos diferenciados e os estágios distribuidores, é de se esperar que a contratação autônoma seja progressivamente menor.

Controle do Ativo

Hart & Grossman (1986) adicionam a dimensão de controle do ativo na questão da coordenação vertical. Estes autores discutem sobre quem mantém a autoridade de negociar a alocação de eventuais quase-rendas que venham a ocorrer ao longo do contrato. Trocas no escopo da firma afetam tanto a integração vertical como horizontal.

Hart conclui que a abordagem, com base no controle do ativo, leva em conta tanto considerações de custos, como benefícios da coordenação. Os benefícios do controle sobre o ativo se refletem na redução de potenciais perdas de renda devido ao oportunismo, seja pela melhoria do fluxo interno de informações, ou seja pelo próprio controle e incentivos ao alinhamento. Por outro lado, os custos da integração se refletem no efeito adverso sobre o investimento, bem como esforço de incentivos sobre as partes que é diminuído com a integração.

Horizontalização

A firma também deve ser encarada no plano horizontal, isto é, deve-se analisar o escopo dos produtos que são por ela produzidos. Como a noção de mercado relaciona-se com a idéia de concorrência, ou seja, dois ou mais produtos competem no mesmo mercado desde que, ainda que de maneira subjetiva, sejam substitutos para quem os avalia. Ora, quanto mais diversificada a firma, maior o número de mercados que participa, logo maior o número de estratégias a adotar.

Penrose (1959) levantou a idéia de que a firma possui uma base tecnológica, ou seja, áreas de especialização, onde a geração da quase renda é alcançada. Nelson et Winter (1982) também possuem uma interpretação que valoriza a capacitação que é alcançado pelo trabalho coletivo. Enfim, a diversificação da firma ou a sua expansão horizontal é um elemento estratégico, haja vista seus efeitos em termos de áreas de concorrência em que a firma começa a operar.

A expansão horizontal tende, portanto, a se concentrar próxima às atividades que compõem o "núcleo tecnológico/organizacional da firma", buscando-se maximizar eventuais sinergias.

A diversificação, na ótica dos custos de transação, é condicionada pelos mesmos elementos aplicados no caso da integração vertical, ou seja, há que se considerar a especificidade dos ativos.

Todavia, para Penrose (1959), a integração vertical é que é uma forma especial de diversificação. Faz parte da estratégia de crescimento da firma. Quatro são as principais razões apontadas para tal tipo de comportamento: (i) responder a oportunidades específicas; (ii) resolver problemas peculiares da demanda; (iii) pressões competitivas; e (iv) incertezas.

Descentralização

Segundo Jensen & Mecling (1992), o grau ótimo de descentralização depende de fatores tais como, o tamanho da organização, a tecnologia de informação, a velocidade de mudança no ambiente em que ela está inserida, regulamentação governamental e controle da tecnologia. Os autores observam que, quando o tamanho da firma aumenta, de um modo geral, os custos associados à pior informação, bem como objetivos inconsistentes, são maiores.

Vale observar que, quando o custo marginal de possuir uma informação mais pobre aumenta mais rapidamente que o custo marginal de se possuir objetivos inconsistentes, o grau ótimo de descentralização aumenta. Jensen & Meckling (1992) destacam que mudanças na tecnologia de informação têm um impacto ambíguo sobre o grau ótimo de descentralização. Quando a melhoria tecnológica torna mais fácil a transferência de conhecimento específico dos níveis mais baixos para os mais altos, há uma tendência a uma maior centralização, ao passo que, em uma situação inversa, a descentralização é favorecida. Aumento da regulação governamental favorece a centralização, enquanto melhoria nas técnicas de controle, como comunicação e técnicas que reduzem os custos de agenciamento, associado à delegação de direitos, tende a aumentar a descentralização na organização.

Verifica-se, portanto, que a firma encontra limites à sua expansão vertical e horizontal. O principal determinante são os custos de transação. Todavia, há que

considerar, também, que estes limites não são estáticos, mas são continuamente redefinidos.

A difusão do paradigma da informática - característica do atual ciclo tecnológico do capitalismo - tem implicações em relação ao tamanho e grau de centralização das firmas. Pois, por um lado, torna maior o volume e a capacidade de processamento de informações das organizações, o que poderia contribuir para os mecanismos centralizadores; mas, por outro lado, permite a quem tem que tomar decisões, a fazê-las com maior conhecimento e rapidez, o que supostamente beneficia as pequenas unidades decisórias.

Enfim, mais importante do que o tamanho ou o grau de verticalização e horizontalização de uma firma, é saber se a mesma, dado o ambiente institucional em que está inserida, faz uso dinâmico da maximização das economias de escala, escopo e transação. Para tal, há ações e posicionamentos que extrapolam os limites internos da firma, ou melhor, fazem com que estes passem a ter como critério outros elementos, como por exemplo, aproveitar externalidades por meio da ação cooperativa com agentes da mesma cadeia produtiva ou até mesmo concorrentes. Os arranjos organizacionais podem criar uma comunidade de interesse, capaz de, sob determinadas condições, atingir os benefícios da integração vertical. A *seção* seguinte, 3.4, trata deste tipo de questão.

3.4 - Formas Híbridas de Organização e Coordenação

As firmas - *feixes contratuais* - estão inseridas em um "sistema produtivo", ou seja, um conjunto de instituições interrelacionadas, nas quais bens e serviços são criados. As características institucionais da firma não podem ser examinadas de uma forma isolada das instituições com as quais interagem, como por exemplo, as relações com os fornecedores, as associações inter firmas, as instituições financeiras, governamentais e dos trabalhadores.

Segundo Best (1990), vivemos a emergência de um novo paradigma organizacional - *The New Competition* -, no qual a competição entre as firmas não se limita apenas aos preços, mas envolve, também, e principalmente, outras dimensões como qualidade, pontualidade de entrega, capacidade de adaptabilidade etc. As firmas, as relações contratuais, se misturam, de tal modo que tornam imprecisos os seus limites. Formam-se "teias produtivas", compostas por vários agentes que atuam cooperativamente em relação às externalidades causadas por suas ações individuais.

A principal característica deste novo padrão de concorrência é a flexibilidade organizacional ao nível da firma e relações cooperativas ao nível da cadeia produtiva. Busca-se estabelecer um ambiente favorável à resolução de problemas, havendo livre trânsito de sugestões, informações e consultas. Há uma constante atenção ao detalhe e uma integração entre o pensamento e a ação (Farina *et* Zylberstajn, 1994).

A função da firma, neste contexto, é menos de coordenar, monitorar e disciplinar os trabalhadores e mais de facilitar o trabalho em equipe de trabalhadores qualificados com conhecimento do processo produtivo. A compartimentalização Taylorista das pessoas em categorias como trabalhador, técnico e administrador, relativa à produção em massa, tem dado lugar a alternativas que misturam as três funções em uma única. A inovação de produtos e a qualidade depende de trabalhadores com grande conhecimento e poder de decisão.

Best (1990) coloca:

"To be creative, people must be responsible; to be responsible, people must be given autonomy, and autonomy implies independence and power."(*op.cit.*, p.224)

Na relação cooperativa/consultiva entre firmas mutuamente interdependentes, cada firma independente especializa-se em uma fase distinta do mesmo processo

produtivo. Deve-se ter em conta que a pressão para a cooperação inter-firma provém, muitas vezes, da orientação competitiva que acompanha a resolução de problemas em um contexto de rápida mudança tecnológica. Cooperação para cada parte envolvida é uma matéria de liberdade e necessidade. É uma decisão discricionária, não arbitrária (Semlinger, 1991).

Há, segundo Best (1990), duas condições necessárias para se atingir uma cooperação inter-firmas, visando atingir competitividade, a saber: (i) negociação de um bem definido propósito para a cooperação; e (ii) monitorar as ações das empresas para evitar uma tendência *free-rider*.

"The choice for a firm is not simply whether to make or buy, but whether to make, buy, or collaborate. Collaboration depends upon the establishment and nurturing of inter-firm consultative institutions."
(Best, 1990, p.)

"...cooperation cannot be fully understood as a matter of rational choice within a given set of opportunities. Neither is it, as a rule, an act of mutual benevolence. Instead, cooperation should be regarded as a strategic game which is about the distribution of alternative opportunities, and coordination within cooperation happens through mutual - not necessarily symmetrical "framing" of decisions by which the structure of opportunities as well as their perception by the parties involved is shaped."(Semlinger, 1991, p.9)

As firmas adotam a postura cooperativa, em função do posicionamento estratégico face à concorrência. Richardosn (1972) tomou a cooperação como sendo um terceiro tipo de estrutura de governança. Sua funcionalidade emerge das necessidades informacionais e dos riscos associados à especificidade dos ativos. O processo de produção requer a combinação de distintas capacidades, como por exemplo, conhecimento, experiência, *skill* etc. Há riscos, por parte dos empresários, em cometerem erros alocativos. Nesta circunstância, a cooperação entre as firmas torna-se de grande valor, em se tratando de inovações.

Para Simon, uma organização é um meio de estabelecer tanto regras de habilitação, como regras de autoridade. As regras de capacitação estimulam a responsabilidade individual, de tal sorte que os ganhos da ação coletiva podem ser realizados. Desse modo, as organizações são meio de estabelecer regras de capacitação que levam as pessoas a cooperarem. A coordenação via mercado é, então, um meio inferior de estabelecer regras de habilitação, no caso de interdependência de escolhas.

Há especificações técnicas, capacitações e antecipações de oportunidades que se tomam comuns às partes envolvidas em determinada atividade. A agilidade, em termos de resposta, depende da capacidade de coordenação das atividades de produção e distribuição, isto é, da capacidade de transmitir informação, estímulos e controles ao longo das etapas sequenciais que integram o conjunto de atividades voltadas para o mercado (Farina *et Zylberstajn*, 1994).

Ao *policemaker*, cabe administrar um paradoxo: por um lado, prover estímulos para que os mercados sejam competitivos, dada a suposição de que a eficiência é decorrente de pressões concorrenciais, mas, por outro lado, estimular ações cooperativas entre firmas potencialmente rivais, visando apropriar as externalidades de suas ações. Agindo assim, espera-se que as firmas tornem-se mais competitivas *vis-à-vis* outras firmas/cadeias produtivas. A competição é vista como um ingrediente vital para que as firmas permaneçam inovativas, respondendo aos novos desafios e oportunidades.

A coordenação inter-firmas afeta a dinâmica de longo prazo de um setor. A vitalidade a longo prazo de um setor requer tanto a cooperação como a competição. A cooperação, por um lado, impede que a competição sem trégua, sem quartel, eroda os recursos financeiros necessários para o desenvolvimento a longo prazo de um setor. A competição, por outro lado, garante a tensão requerida para que as grandes empresas permaneçam criativas.

Acrescentando:

"Here again the goal of promoting cooperation in certain areas and competition in others involves organizational skills akin to the art of political negotiation that is required to establish common ground amongst potentially contradictory interests. Best (1990, p.218)"

As estruturas resultantes assemelham-se a uma *networking* (rede de trabalho) entre firmas, ao invés de uma única hierarquia cativa.

Comprador e Fornecedor

Na relação entre comprador e fornecedor, pode-se distinguir, basicamente, três tipos de comportamento, a saber:

- (i) o comprador fornece as especificações técnicas aos fornecedores, obtendo, em resposta, a oferta de cada um deles;
- (ii) o comprador fornece as especificações técnicas, mas espera que os fornecedores façam sugestões de alteração; e
- (iii) o comprador não fornece as especificações técnicas, mas somente os requerimentos de performance dos componentes. É esperado que o fornecedor tenha uma capacidade técnica própria que lhe permita resolver os problemas conjuntamente.

Embora cada uma das relações seja mediada pelo mercado, uma vez que há negociação de um preço, não se deve deixar de ter em conta que são diferentes as possibilidades de estratégias competitivas. Uma postura colaborativa entre as firmas faz com que sejam maiores os investimentos específicos à transação.

No terceiro caso, a relação entre as partes toma por base a elaboração de uma função, bem como de sua performance desejada. É estabelecido um processo iterativo, permitindo que os fornecedores venham atender as especificações. As partes acordam quanto a um objetivo em termos dos custos e qualidade (*target cost performance* e *target quality performance*). As firmas redefinem os produtos e os processos de produção, visando atingir os objetivos. Apesar da incompletude dos contratos formais e informais, estabelecidos entre os agentes, há, por parte deles, uma grande capacidade de adaptabilidade a um ambiente mutante, bem como de acordar em relação à distribuição da quase-renda decorrente das suas ações cooperativas.

Deve-se ter em conta que as vantagens da ação conjunta dependem de normas de responsabilidade mútua, as quais são sujeitas a erosão pela ação oportunista de *free-riders*. Desse modo, cabe às partes avaliar os riscos da exposição à ação oportunista. Todavia, na medida em que estratégias comuns são estabelecidas pelas firmas integrantes destas *networking*, é de se esperar que seja diminuído o incentivo às posturas *free-rider*.

A demanda colocada sobre os fornecedores tem se tornado crescentemente orientada pela qualidade e *time* de entrega, em oposição a ser preço-orientada. Há normas em rede que são compartilhadas. Segundo Best (1990, p.162), as associações formais e informais entre empresas núcleo e empresas fornecedoras (satélites) são um meio de transferir inovações organizacionais. Seja o *just-in-time*, zero defeito de qualidade, troca de estampa em minuto e o método compartilhado de

desenvolvimento de produto. implicam métodos consultivos e coordenação sustentados ao longo das unidades produtivas.

Há instituições que são, em parte, públicas e, em parte, privadas. O desenvolvimento de instituições comunitárias pode levar a uma oferta econômica de bens, por meio da criação de salvaguardas contra a erosão da responsabilidade individual. Estas instituições buscam deter o comportamento *free-rider*.

Um pré-requisito fundamental para cooperação é a confiança, sendo preciso promovê-la por meio de incentivos coletivos. Vale lembrar que o mercado não existe para este ingrediente chave de transação: confiança. Deve-se desenvolver estratégias setoriais que encorajem as firmas a cooperarem.

A competição tem se dirigido em torno do tempo, ou seja, o tempo que os materiais levam para ser processados no interior da firma. Outra dimensão - extensão da competição schumpeteriana -, é o tempo que se leva para implementar novos produtos, ou dar aos existentes um novo *desing*. As firmas tornam-se ágeis em responder a mercados cambiantes.

A coordenação pelo mercado de fases sucessivas não é muito eficaz em um contexto de rápida transformação tecnológica. O problema é que a relação pura de mercado depende, em boa medida, de componentes padronizados, elaborados para cada fase da produção. Por outro lado, as inovações, de um modo geral, demandam ativos cada vez mais específicos.

Quando a estratégia é produto-guiada, a resolução dos problemas envolve uma relação consultiva em rede de longo prazo. Uma mudança tecnológica, em uma fase, pode levar todas as demais a redefinirem suas atribuições. Um grau inusual de informações é preciso ser compartilhado.

Uma estrutura produtiva voltada para uma competição produto-guiada possui, entre outros indicadores, a presença de poucos fornecedores.⁴⁰

Contudo, Best (1990) adverte: a existência de relações consultivas com fornecedores não implica que a competição por preço não exista. A diferença é que a disputa de preços se dá em meio a uma relação de longo prazo, com base em normas estabelecidas e mútua responsabilidade. Ocorre uma "rede de normas partilhadas",

⁴⁰ A indústria automobilística japonesa é o exemplo clássico. A Nissan, por exemplo, tinha apenas 120 fornecedores.

estabelecendo um fluxo inter-firmas de idéias, produtos, recursos etc. Estimula-se, também, a realização de investimentos específicos.

O benefício da ação conjunta depende do estabelecimento de normas, as quais, para serem cumpridas, precisam, paralelamente, de um sistema de sanções. As atividades de monitoramento podem ser altamente custosas. Daí a importância de se estabelecer compromissos confiáveis (*item 2.3*), salvaguardados em garantias. Estas, naturalmente, não são, na maioria das vezes, bens reais, mas sim, a reputação, o compartilhamento de informações e ações que demonstrem a preocupação com as reciprocidades. As relações tornam-se semelhantes às aquelas encontradas na teoria dos jogos não-cooperativos, mas com repetição.⁴¹

É interessante observar que a *Teoria dos Jogos* nos mostra situações onde os agentes não irão colaborar, a despeito de existir um *payoff* positivo para cada parte envolvida, caso não haja confiança mútua.⁴² As relações de alta-confiança são, por seu turno, expostas a grande perigo de abuso (Semlinger, 1991, p.7).

Cooperação e Competição

Com certeza, a questão chave é saber como em um complexo heterogêneo de firmas mutuamente interdependentes, as mesmas cooperam e competem. Há várias formas e estratégias mistas. Segundo Best (1990), é possível para um setor, mas não para uma firma isolada, possuir distintas estratégias.

Conclui Best (1990, p.139):

"...the concept of competitive strategy implies that the goal of absolute efficiency in production is not universal but contingent. A firm with the lowest cost of production may or may not win in the market. It depends upon the strategies adopted by competitors."

As firmas devem, então, avaliar sua força e fraqueza *vis-à-vis* seus competidores, adaptando-se às mudanças na forma de competição. Desse modo, a idéia de estratégia implica que o processo organizacional é criticamente importante

⁴¹ As partes, neste caso, tem incentivo (maior *payoff*) em manterem-se cooperando.

⁴² O *Dilema dos Prisioneiros* é usualmente empregado para retratar situações onde há incongruência entre a racionalidade individual e coletiva.

para o sucesso das firmas. Para Williamson (1991), adaptabilidade é o problema central da organização econômica, sendo necessária para se alcançar um sistema de alta performance.⁴³

Uma firma de alta performance seria aquela que consegue obter a melhor forma organizacional, melhores incentivos e controles, bem como alinhamento da interface contratual, tanto interfirmas como intra firmas.

A noção de competição que se imagina, nestas formas híbridas de organização da produção/distribuição, tanto pode ter por base o preço, como qualidade ou processo tecnológico. Enfim, as firmas escolhem o terreno da competição.

"Construir e preservar vantagens competitivas, de modo a manter ou ampliar a participação no mercado, depende da capacidade de identificação, criação ou mudança das variáveis relevantes da concorrência.... A ação estratégica se estabelece quando se cria ou recria novos padrões de competição, transformando o meio ambiente em que a mesma se estabelece, de modo favorável a si próprio" (Farina et Zylbersztajn, 1994, p.5)

O sistema de informações, em cada sistema produtivo, atende a propósitos específicos. Afinal, o objetivo da informação Taylorista é minimizar o custo direto do trabalho na produção de um produto padronizado (*standartizado*). Este é o núcleo da produção em massa. Por outro lado, a informação para a *Nova Competição*, visa fornecer a base para contínua melhoria dos métodos de produção e qualidade do produto.

A idéia que os trabalhadores podem alterar as máquinas e sugerir meios para modificar o sistema produtivo a fim de evitar anomalias, torna-se parte integrante do sistema.

O desenvolvimento de um produto é entendido como um processo dinâmico e contínuo de adaptação ao processo de mudança do ambiente. Crescente é a especificidade dos ativos envolvidos. Três características do processo de desenvolvimento de produto são apontadas: (i) "auto-organização" no desenvolvimento das equipes, ou seja, é dado autonomia aos grupos para definirem

⁴³ Tanto Barnard (1938) como Hayek (1945) foram voltados para a adaptabilidade como uma questão econômica central. O primeiro, preocupou-se com a adaptação no plano interno da organização; ao passo que o segundo, se ateve à adaptabilidade dos mercados.

suas próprias atividades: (ii) superposição (*overlapping*) nas fases de desenvolvimento; e (iii) compromisso com o contínuo aprendizado.

O desenvolvimento de um produto torna-se um desafio coletivo, ao invés de ser objetivo de um único departamento especializado. As informações são compartilhadas ao longo dos limites funcionais, sendo estabelecida uma linguagem comum, bem como responsabilidades são divididas.

A suposição é que a qualidade e produtividade são positivamente correlacionadas, contrariamente ao *tradeoff* presumido pela teoria econômica ortodoxa, em relação ao paradigma da produção em massa.

As relações cooperativas, uma vez estabelecidas com sucesso, demonstram sua performance superior. O "princípio da reciprocidade funcional" se faz presente. O equilíbrio da equivalência das trocas é esperado que venha ocorrer não em uma única relação, mas no decorrer da sua existência.

Distrito Industrial

Vale observar que este novo padrão de competição, onde a firma reproduz uma multiplicidade de relações contratuais, formando as "teias produtivas", não se limita a uma única configuração institucional. O tamanho das firmas varia, havendo tanto configurações envolvendo uma grande firma como pólo (modelo Boeing), como também uma rede de pequenas firmas. Alguns distritos industriais, existentes sobretudo na Itália, são o exemplo clássico deste último tipo de configuração industrial.

Um distrito industrial considerado empreendedor é aquele no qual uma associação de firmas, ao longo do processo produtivo permite, coletivamente e simultaneamente, uma redefinição dos produtos. Isto requer consultas próximas ao longo do processo produtivo. Há uma dimensão regional nestes distritos.

O fluxo de informação flui lateralmente, em oposição à relação hierárquica, na qual a informação flui verticalmente. Há externalidades positivas que são criadas e apropriadas pelas firmas inseridas em um distrito industrial. Exemplo são os consórcios financeiros entre pequenas empresas que foram estabelecidos visando criar confiança ao processo de concessão de crédito pelos bancos. Marketing conjunto

também é verificável.

A criação de um novo paradigma da produção implica uma quantidade e qualidade de informações incomparáveis. O sistema *just-in-time* (JIT), por exemplo, requer um sistema de comunicação a partir da ponta de consumo. Cada unidade é produzida em função de uma ordem da unidade subsequente. Revolucionário é a capacidade de produção de uma faixa de produtos economicamente, com curtos períodos de substituição.

Enfim, formas híbridas de organização e coordenação envolvem movimentos consultivos e cooperativos entre as firmas. Vários *inputs* informacionais alimentam uma contínua reestruturação das transações coordenadas pelas firmas. A redefinição de atribuições é guiada pela busca da eficiência, o que não necessariamente significa menor custo de produção; mas sim, adotar uma postura competitiva. Esta se expressa na capacidade de sobrevivência e absorção de *market shares*. A estratégia, ou seja, a capacidade de agir ativamente sobre o ambiente competitivo, respalda as ações que buscam internalizar as externalidades das ações daquelas firmas que atuam cooperativamente. Formam-se, assim, as "teias produtivas" ou *networking firms*.

4.1 - A Estrutura de Mercado e a Perdigão

O objetivo deste capítulo é promover um cotejamento entre os conceitos teóricos apresentados nos capítulos anteriores e uma firma observada no plano empírico. Para tal, escolheu-se a Perdigão. Buscar-se-á entendê-la como uma estrutura de governança, sob coordenação da qual são realizadas transações de produtos e serviços. A estrutura organizacional responsável por determinadas transações - intrafirma - tem por base a hierarquia, poder de mando, ao passo que para outras transações - interfirmas - recorre-se aos contratos ou mesmo ao mercado. Cada estrutura de governança apresenta mecanismos próprios de incentivo, adaptabilidade, bem como custos de funcionamento. Enfim, é possível identificar, a partir dos atributos das transações, sua influência no sentido de a Perdigão assumir determinada forma organizacional para coordená-las?

A empresa, neste sentido, é um exemplo típico de uma organização complexa, idiossincrática, empregando ativos específicos, promovendo, por meio da coordenação contratual, uma ampliação dos recursos sob sua regência. Os agentes a ela vinculados reduzem o nível de incerteza, uma vez que deixam de ter nos preços oscilantes do mercado as referências de produção/comercialização, pois a Perdigão, enquanto instância de coordenação, rege o quanto, como e quando produzir.

A Perdigão apresenta, também, diferentes graus de integração, lidando com distintas organizações de mercado e níveis de informação imperfeita. Em alguma medida, representa uma "malha contratual", incorrendo em múltiplos contratos formais e informais.

Antes, contudo, de examinarmos as transações sob coordenação da Perdigão e os feixes contratuais por ela estabelecidos, cabe reconhecer sua inserção no ambiente concorrencial, isto é, as características da estrutura de mercado e o perfil dos seus principais rivais. A partir desse enfoque, é possível identificar as variáveis relevantes para sua estratégia de competição. Afinal, as estruturas de governança não são apenas o resultado de considerações relativas à eficiência, mas incorporam, também, elementos de natureza estratégica, relacionadas ao posicionamento da firma face a seus rivais. Para compreendê-las torna-se necessário apresentar o ambiente concorrencial no qual a Perdigão se coloca.

O sistema agroindustrial envolve elementos de natureza técnica, os quais delimitam, em boa medida, as possibilidades organizacionais abertas não apenas à

Perdigão, mas a todas as firmas que concorrem no *agribusiness*. No subsistema carnes industrializadas, sejam os padrões técnicos, ligados à qualidade do material genético empregado, alimentação, engorda, abate, industrialização, distribuição e comercialização, seja devido aos elementos vinculados à evolução concorrencial desta indústria, ao se examinar as firmas, deve-se ter em conta que suas estruturas organizacionais são contingentes, face aos elementos de natureza tecnológica/biológica e condições proporcionadas pelo ambiente institucional/concorrencial.

O principal mercado para o qual os produtos da Perdigão são destinados - carnes industrializadas - representa um subsistema do *agribusiness*. De acordo com levantamento da Revista Balanço Anual da Gazeta Mercantil 94/95, o setor de carnes e pecuária apresentou, em 1994, um faturamento de US\$ 9,5 bilhões, sendo US\$ 3,1 bilhões, ou 32,5% do total, representado pelo segmento de frigoríficos de suínos e aves. A indústria nacional de carne de aves e suínos produziu, em 1995, um total de 4.164 mil t e 1.378 mil t de carnes, respectivamente.

A indústria de carnes, compreendendo a carne bovina, pescado, aves e suínos, apresenta, no Brasil um mercado com elevada elasticidade cruzada, em função de os produtos serem substitutos e o comportamento da demanda ser bastante sensível às oscilações de preço. O consumidor, segundo as pesquisas de mercado, prefere carnes vermelhas quando o preço não é muito mais alto. As carnes bovina e de suínos têm preços relativamente semelhantes. A carne de frango, por seu turno, apresenta preço, em média, 40% inferior ao preço médio da carne bovina.¹ Cada tipo de carne representa subsistemas do *agribusiness* com atributos específicos, tornando-os diferenciados, em relação ao tipo de transações que são coordenadas pelas firmas.

Cabe reconhecer que as firmas, no interior da indústria de aves e suínos, assumem distintas configurações organizacionais. No subsistema ao qual se insere a Perdigão, os padrões em termos de estrutura de governança que são estabelecidos pelas firmas, são heterogêneos, não somente quanto ao tamanho, mas também quanto aos padrões organizacionais que são adotados para se coordenar as etapas de produção/distribuição.

Contudo, observa-se que os principais concorrentes da Perdigão possuem fortes semelhanças quanto às principais características das instâncias organizacionais. Neste caso, a forma organizacional específica guarda baixa tolerância tecnológica, em meio a um ambiente de intensa concorrência. Estas empresas líderes constituem-se

¹Fonte: Avia Internacional, Indústria da Carne Processada, Fatos & Conclusões, 1995.

em um grupo estratégico, uma vez que compartilham dimensões competitivas semelhantes como preço, marca, lançamento de produtos e *marketing*. Segundo Farina (1996), grupos estratégicos tendem a reproduzir a mesma estrutura de governança.

Em termos das estruturas de governança, as empresas líderes no segmento de carnes de aves e suínos no Brasil, possuem duas características marcantes, unificando-as, a saber: (i) o sistema de integração, onde milhares de pequenos produtores rurais se encarregam da etapa de engorda dos animais; e (ii) as elevadas escalas de produção da etapa industrial.

Em termos de estrutura de mercado, o grau de concentração é o elemento tradicionalmente examinado quando se procura observar o ambiente concorrencial em que uma firma está inserida. No caso da Perdigão, três referências podem ser utilizadas: o mercado nacional de aves, o mercado nacional de suínos e o mercado de carnes industrializadas.

No tocante à indústria nacional de aves, os gráficos abaixo apresentam a evolução da produção nacional de carne de frango e o grau de concentração nos últimos 15 anos:

Gráfico 4.1.1

Evolução da Produção Nacional de Carne de Frango

Fonte: Avia Internacional, Indústria da Carne Processada, 1995.

Gráfico 4.1.2

Grau de Concentração Indústria de Frangos no Brasil
(participação das 4 maiores no total da produção)

Fonte: Avis Internacional. Indústria da Carne Processada. 1995

O grau de concentração da indústria de aves, nos últimos 15 anos, é marcado por três fases. No período 1980/85, quando a produção de carne de frango cresce apenas 13,5%, passando de 1.306 mil t para 1490 mil t o grau de concentração (CR4) passa de 29,8% para 48,4%. No período seguinte, 1985/90, a produção eleva-se 58,9%, atingindo 2.356 mil t, ao passo que o grau de concentração mantém-se constante. No período mais recente, 1990/95, contra uma expansão de 71,9% da produção (4.164 mil t em 1995) o grau de concentração reduz-se para 30,2%.

Verifica-se, então, que, no período marcado por um mercado relativamente estável quanto à sua capacidade de consumo (1980/85), as empresas líderes encontraram meios de elevar seus respectivos *market shares*, os quais foram preservados no momento seguinte (1985/90), em meio ao crescimento médio anual da produção de 9,6%. Todavia, quando a taxa de crescimento da produção nacional de carne de aves eleva-se ainda mais, alcançando 11,5% a.a., como entre 1990/95, as empresas líderes perdem participação na indústria. Os *market shares* das empresas líderes, em relação a 1994, são apresentados no gráfico a seguir:

Gráfico 4.1.3

Participação de Mercado na Indústria de Frangos - 1994

Fonte: Relatório Anual Sadia, 1995.

Em relação à carne de suínos, os gráficos 4.1.4 e 4.1.5, abaixo, apresentam a evolução da produção nacional e o grau de concentração da indústria. Observa-se que o grau de concentração é menor do que na produção de carne de aves, uma vez que a participação das quatro maiores no total da produção é de 27,7%. A empresa líder (Sadia) apresenta uma participação de mercado de 12,8%, enquanto o *market share* da Perdigão é de 6,0%. A produção nacional de carne suína tem apresentado um crescimento mais modesto, passando de 1.076 mil t em 1990 para 1.378 mil t em 1995.

Gráfico 4.1.4

Evolução da Produção Nacional de Carne Suína

Fonte: Avia Internacional, Indústria da Carne Processada, 1995 e Relatório Anual Perdigão, 1995.

Gráfico 4.1.5

Participação de Mercado na Indústria de Suínos - 1994

Fonte: Relatório Anual Sadia, 1995.

Quanto se toma carnes industrializadas como o nível de agregação para o exame da estrutura de mercado, o grau de concentração eleva-se, uma vez que as quatro empresas líderes detinham, em 1995, 59,8% de *market share*, contra uma participação de em 56,1% em 1992.² Neste caso, são considerados, basicamente, as produções de linguiças, hamburgers, salsichas, mortadelas, salames, presuntos e outros frios e fatiados derivados de aves e suínos. O gráfico abaixo mostra o grau de concentração da indústria de carnes industrializadas, com os *market shares* das empresas líderes:

Gráfico 4.1.6

Participação de Mercado Industrializado de Carnes - 1995

Fonte: Relatório Anual Perdigão, 1990.

²Fonte: Relatório Anual da Perdigão, 1995.

No mercado de carnes industrializadas, são comercializados produtos de maior valor agregado, sendo o principal alvo em termos estratégicos, em relação a *market share*, tanto por parte da Perdigão, como das suas principais rivais. No caso da Perdigão, o objetivo é elevar, a médio prazo, o *market share* no segmento de carnes industrializadas, de 16% para 19%. Cabe, portanto, desenvolver vantagens competitivas, identificando-se as variáveis relevantes ao padrão de concorrência.

Qual tendência irá prevalecer quanto ao grau de concentração da indústria de carne industrializadas no Brasil é uma questão em aberto. As condições gerais da indústria serão determinantes, ou seja, a taxa de crescimento dos mercados para os quais seus produtos são direcionados, as barreiras à entrada relacionadas com escala de produção, logística e marca, as ações das empresas líderes em termos de preservar/constituir estruturas de governança eficientes, bem como a possibilidade de novos rivais ingressarem ou as firmas estabelecidas se fundirem.

As vantagens competitivas, nesta indústria, são relacionadas ao custo de produção, logística, linha de produtos, segmentação do mercado e *marketing*. A maximização das economias de escala, escopo e custos de transação relacionadas a estas dimensões constituem-se vantagens competitivas para as empresas.. Afinal, conforme reconhece Williamson (1991, pág. 77): *...the argument that economizing is more fundamental than strategizing -or, put differently that economy is the best strategy.*",

Em termos de coordenação oligopolista, as distintas estratégias adotadas pelas firmas aumentam os custos de comportamentos previamente acordados. As ações de coordenação horizontal, ou seja, entre as empresas que atuam no mercado de carne industrializadas, tornam-se improváveis, uma vez que é elevada a rivalidade entre as empresas. Não se pode descartar, contudo, ações cooperativas em áreas bem definidas, como a abertura de novos mercados no exterior.

Observa-se, nos momentos em que a oferta de carne de aves ou suínos está excessiva face à demanda apresentada pela mercado, tentativas por parte de lideranças do setor, buscando reduzir a programação de incubação ou multiplicação de matrizes de suínos. Há momentos em que os preços junto aos produtores caem para patamares abaixo dos custos de produção. As tentativas de reduzir a oferta são, de um modo geral, fadadas ao insucesso. O efeito que pode provocar é, através da sinalização de uma perspectiva de mercado ruim, desincentivar a produção por parte de algumas agroindústrias/produtores. Mas a decisão, em última instância, é tomada de forma atomizada por estes agentes, cada qual guiado pelo auto-interesse e por

suas respectivas estratégias de competição. Os agentes que "furam" a proposta de restrição da oferta, tendem a ser beneficiados se a maioria agir segundo as intenções das lideranças do setor.

Conforme aponta Best (1990), a idéia de estratégica implica os administradores escolherem a forma de competição e implantarem a organização adequada: a eficiência absoluta em termos de menor custo de produção não é *per se* o objetivo a ser seguido, mas depende da estratégia, sendo a organização um fator crítico para o sucesso das firmas.

"The idea of strategy implies that a task of top managers is to choose the form of competition and develop an appropriate organization.... Thus the concept of competitive strategy implies that the goal of absolute efficiency in production is not universal but contingent.... The idea of strategy also implies that organizations is critically important for the success of firms..." (Best, 1990, pág.139)

Estruturas de governança eficientes são aquelas que, possuindo flexibilidade organizacional, viabilizam a estratégia competitiva de segmentação de mercado e diferenciação de produtos (Farina, 1996).

Enfim, a despeito das características oligopolistas da estrutura de mercado, a indústria de aves e suínos no Brasil vem apresentando, principalmente após a década de 70, um dinamismo acentuado, resultante tanto de variáveis relacionadas ao processo concorrencial, como de natureza tecnológica.

As inovações tecnológicas de caráter incremental, relacionadas sobretudo à evolução genética das linhagens de aves e suínos e técnicas de manejo, deram-se, concomitantemente, com a expansão de estruturas de governança, representadas pelas agroindústrias e seus feixes contratuais, envolvendo milhares de produtores rurais. As estruturas de governança possibilitam a coordenação, de modo eficiente, de vários agentes interdependentes. O resultado deste processo foi a estruturação de um subsistema do *agribusiness*, cujo grau de eficiência técnica-econômica foi capaz de, no tocante à carne de aves, proporcionar uma oferta crescente e manter níveis relativamente elevados de exportações, além de promover uma queda do preço relativo da carne de frango *vis à vis* o preço da carne bovina, conforme se pode observar no gráfico a seguir:

Gráfico 4.1.7

Evolução do Preço Relativo Carne Frango / Carne Bovina

Fonte: USP, Pensa, Estudo de Caso SADIA, Farina (1994).

No mercado doméstico, nota-se o crescimento acelerado do consumo de carne de frango, cujo consumo *per capita* situa-se em níveis próximos ao da carne bovina, ou seja, em torno de 22 kg/ano. Em 1980, o consumo per capita era de apenas 9,4 kg/ano. O crescimento do consumo de carne de frango deve-se principalmente à redução relativa do seu preço (da ordem de 2,5 vezes em relação à carne bovina entre 1974/1994), em consequência da apropriação, pelos consumidores, dos ganhos de produtividade apresentados pela cadeia avícola.

O enorme avanço da produtividade concentrou-se, em boa medida, no âmbito da produção agropecuária, em função da melhoria da base genética das aves e das técnicas gerenciais e de manejo das granjas. Os chamados sistemas integrados de produção - a exemplo da Perdigão - contribuíram, em muito, para o processo de transmissão de tecnologias ao campo. A idade média de abate de uma ave, por exemplo, reduziu-se de 56 dias, em 1960, para 45 dias atualmente. A taxa de conversão alimentar, neste mesmo período, passou de 2,25 para 1,90 (kg de ração/kg de ganho de peso da ave).

Embora o preço seja um fator de peso significativo em relação ao comportamento da demanda no mercado nacional de carnes, deve-se, também, considerar as tendências qualitativas de consumo. Estas dão base à segmentação do mercado, a exemplo de consumidores desejosos por produtos com atributos de qualidade como a praticidade no preparo, diversidade, menor nível de gordura etc.

No mercado de frango inteiro - produto que pode ser considerado como *commodity* - o principal eixo para estabelecimento de vantagens competitivas é a liderança em custos no processo produtivo e logística de distribuição/comercialização. Como o sistema de integração - guardadas as peculiaridades de cada região -, multiplicou-se para outros pólos regionais a nível nacional, as agroindústrias localizadas na região Sul, passaram a buscar uma agregação crescente de valor aos seus produtos. O maior distanciamento dos centros consumidores, aliado à preferência do consumidor por frango fresco, tornava as referidas agroindústrias menos competitivas no segmento de frango inteiro.

Os frangos inteiros respondem atualmente por aproximadamente 13% da receita da Perdigão, enquanto os frangos em partes e elaborados, 23% e 11% respectivamente. A composição da receita restante (53%) é proveniente de embutidos de suínos (46%), cortes de suínos e outros produtos (7%), com destaque para óleo de soja (vide gráfico 4.2.3).

Verifica-se, portanto, que a estratégia de competição da Perdigão privilegia maximizar a comercialização de produtos elaborados, sendo entre as empresas líderes do segmento aquela menos exposta ao mercado de "carnes commodities". Outro elemento importante para competitividade da Perdigão é sua capacidade de se ajustar velozmente a choques externos. As condições do mercado de carne são cambiantes, os *inputs* informacionais estão constantemente se renovando, de tal modo que as estruturas de governança devem prover elementos de coordenação que facilitem o processo adaptativo, implicando decisões sobre compra de insumos, volume de produção, *mix* de produtos e segmentação do mercado.

As empresas líderes no segmento de carnes de aves e suínos adotam, para a etapa de engorda dos animais, formas contratuais híbridas, representadas pelos contratos de integração. No caso da Perdigão, envolve 7.000 produtores, enquanto da Sadia, Ceval e Chapecó os integrados de aves e suínos somam 15.000, 5.000 e 2.100, respectivamente. A transação de engorda destes animais possui atributos ligados às especificidades dos ativos, frequência das transações e mesmo incertezas quanto às variáveis que regulam a produção e comercialização, que tornam o sistema de integração a forma institucional de coordenação mais eficiente. A forma híbrida resultante faz as transações serem governadas pelas condições estabelecidas no contrato de integração, através do qual direitos e obrigações são formalizados.³

³vide, em anexo, modelo de contrato de integração de aves.

Afora o segmento de mercado relativamente concentrado, dominado pelas firmas líderes, compondo um conjunto de cerca de 15 empresas, as demais empresas que concorrem no mercado nacional de carnes de aves e suínos são bastante diferenciadas. Ao todo estima-se que existam entre 3 mil a 4 mil abatedouros. A estrutura da indústria é também composta por empresas de porte médio, como a Frangosul e a Batavo, que adotam sistemas de produção semelhantes aos das empresas líderes. Uma característica marcante da agroindústria de aves e suínos é a concentração locacional das empresas líderes na região sul. Entre as 15 maiores empresas ~~relacionadas no anexo 4.1~~, apenas três, Pena Branca, Dagranga e Pif Paf, não eram originárias da região sul, tendo a primeira forte presença no nordeste e as duas últimas na região Sudeste.

Naturalmente fatores históricos, ligados à estrutura fundiária, tipo de colonização e perfil de desenvolvimento econômico de algumas regiões, situadas, sobretudo na região oeste e central do estado de Santa Catarina, ajudam a compor o ambiente institucional que viabilizou a implantação e expansão das relações de parceria entre agroindústrias/cooperativas e pequenos e médios produtores rurais.

A agroindústria de carnes, em termos nacional, envolve também pequenas e médias empresas voltadas para o atendimento de mercados regionais, situados nas suas respectivas áreas de influência. Em Minas Gerais, por exemplo, na região polarizada pelo município de Pará de Minas, houve, após 1980, um crescimento acelerado da produção de aves e suínos, tendo por base um sistema formado por cooperativas e agroindústrias integradas com produtores rurais, os quais, por seu turno, são mais autônomos em relação às agroindústrias, no tocante ao controle técnico da produção e aquisição de insumos, do que no sistema observado no sul do país. Na região sudeste encontra-se empresas de porte médio atuando no mercado de carne de aves e suínos. Empresas de menor porte, por seu turno, atendem mercados locais, apresentando diferentes padrões tecnológicos, organizacionais, bem como condições de controle sanitário.

Há também, sobretudo no mercado de carne bovina, uma quantidade não desprezível de abatedouros situados na economia informal. Estes canais de produção/distribuição adotam práticas predatórias, valendo-se de posturas oportunistas, particularmente no tocante às obrigações de natureza tributária e sanitária.

Ao se levantar estas questões, busca-se tão somente reconhecer a heterogeneidade da configuração agroindustrial existente no mercado de carnes.

Embora entre as empresas líderes do segmento de carnes de aves e suínos industrializadas haja maior homogeneidade quanto às estruturas de governança, observa-se, no interior da indústria, diferentes níveis de integração vertical, formas de coordenação, produção e distribuição.

As estratégias adotadas pelas firmas também são distintas, de tal sorte que ao se analisar as estruturas de governança há que se levar em conta que as firmas ao definirem sua postura em relação às condições da concorrência, delimitam, também, o escopo das transações que são internalizadas ou contratadas. Farina (1996) observa que:

"A configuração da firma é contingente não só aos custos de produção/distribuição (subaditividade de custos) e de transação, mas também às suas estratégias competitivas. Isto explica a convivência, em um mesmo setor, de diferentes formas organizacionais (estruturas de governança) que são igualmente eficientes do ponto de vista de economizar os custos dentro da estratégia adotada." (Farina, 1996, pág.16)

Assim, embora a Perdigão esteja inserida em um grupo estratégico dentro do subsistema do agribusiness de carnes industrializadas de aves e suínos, há outras firmas disputando o mesmo mercado com estruturas organizacionais contingentes aos seus recursos, capacitações e estratégias, configurando a existência na indústria de diferentes grupos estratégicos.

No *agribusiness*, as especificidades decorrem tanto das características da estrutura da oferta como da demanda. Por um lado, as matérias primas que são processadas apresentam perecibilidade, sazonalidade da produção e influência de elementos não inteiramente controláveis, como as condições climáticas e biológicas. Por outro lado, na ponta de consumo, diferentes perfis de demanda são colocados pelo mercado. Parcela significativa dos consumidores ainda são guiados no sentido de atribuir grande importância aos preços ao adquirir produtos. De um modo geral, neste caso, os produtos apresentam características de *commodities*. Por outro lado, parcela crescente dos consumidores buscam produtos diferenciados, com maior agregação de valor.

Neste contexto, as firmas concorrentes em um mesmo mercado podem assumir distintas estratégias, de acordo com suas competências, bem como do segmento de mercado para o qual busca desenvolver vantagens competitivas. O *mix* de produção pode ser composto por produtos com características de *commodities*, como o frango inteiro, bem como produtos diferenciados, com maior valor agregado.

4.2 -Uma firma empiricamente: a Perdigão

A fundação da Perdigão deu-se em 1934, com origem em um armazém denominado Ponzoni, Brandalise e Cia. O fundador - Sr. Saul Brandalise -, juntamente com seu filho, Flávio Brandalise, imprimiram uma gestão familiar à empresa até setembro de 1994, quando deixam de controlá-la acionariamente. A administração por parte dos fundadores consolidou os negócios da empresa no setor de produtos animais, formando a base do que é a empresa atualmente, a reputação da sua marca e sua penetração no mercado.

Localizada na região meio-oeste catarinense, tendo Videira/SC como sede, a região onde a Perdigão desenvolve suas atividades tem características de colonização italiana. Próxima de grandes centros produtores de grãos, tanto no Paraná como no Rio Grande do Sul, o meio-oeste catarinense é marcado por uma topografia ondulada, formando vales, onde predominam pequenas e médias propriedades rurais de exploração familiar. Segundo Giordano (Pensa, 1995), as pequenas propriedades daquela região são glebas oriundas de colonização realizada pela Companhia Estrada de Ferro Passo Fundo-São Paulo, de origem inglesa, a qual colonizou todo o trecho onde, nos anos 10, se deu a Guerra do Contestado.

A partir da aquisição de um frigorífico de suínos, em 1940, a empresa inicia suas atividades industriais. Em 1955, é aberta uma fábrica de rações, tendo início o processo de criação de aves e suínos. Ao final dos anos 50, é adotado o nome Perdigão. Em meados da década de 70, sua expansão começa a ter por base a aquisição de empresas que atuavam na mesma região ou em novas regiões que interessavam à empresa expandir. No período 1977/81, são realizadas 6 aquisições de empresas e/ou ativos de empresas ou cooperativas. No período mais recente (1984/1989), houve 13 movimentos da mesma natureza. Em 1990, o Grupo Mitsubshi passa a deter cerca de 3% de participação no capital da Perdigão Agroindustrial.

Na década de 80, a Perdigão cresceu ao ritmo de 20% a.a., tendo por base uma agressiva política de aquisição de unidades de abate de aves e suínos, bem como fábrica de rações, incubatórios e granjas. O endividamento elevou-se, atingindo US\$ 85 milhões em 1989, fato que, aliado às restrições creditícias e elevação das taxas de juros, fez com que os indicadores financeiros comesçassem a sinalizar um quadro adverso. Duas chamadas de capital junto ao mercado não obtiveram sucesso. A totalidade das ações, no valor de US\$ 130 milhões, foi integralizada pela família

Brandalise, a qual recorreu a empréstimos bancários, avalizados pela Perdigão, numa operação feita à revelia dos acionistas minoritários.

No início dos anos 90, é iniciado o processo de reestruturação, tendo por base uma reorientação das atividades, enxugamento da estrutura e profissionalização da gestão. No entanto, as medidas, neste período, não impediram que a empresa fechasse seus balanços com prejuízo por 3 anos consecutivos (91/93), apresentando, em 1992, um endividamento junto a bancos e fornecedores próximo de US\$ 250 milhões. Decidiu-se, então, aprofundar o processo de reestruturação. Com a morte de Saul Brandalise, em out/91, seus filhos Flávio e Saul, assumiram o comando da empresa.

Como os problemas de gestão continuavam, a administração foi assumida pelo executivo Roberto D'Utra Vaz (abr./93), que contratou a Arthur Andersen para auditar as empresas do Grupo. Foram constatados problemas de má gestão, em grande medida oriundos da relação entre a Perdigão - empresa de capital aberto - e as empresas particulares da família.

Em outubro/93, com o agravamento das dificuldades financeiras, a família Brandalise decidiu, então, vender suas ações, abrindo mão do controle da empresa. Em agosto/94, anunciou-se ter aceito a proposta dos Fundos de Pensão, liderados pela Previ/BB, para adquirir o controle acionário.

Gráfico 4.2.1
Perdigão: Controle Acionário - ações ordinárias

Fonte: Relatório Anual Perdigão, 1995.

Os fundos de pensão pagaram US\$ 150 milhões pela Perdigão, assumindo o total do passivo da empresa. Concorreram na disputa pelo controle o Grupo Bunge Brasil em conjunto com o J.P.Morgan e a Avipal em consórcio com o Banco Pactual. A família Brandalise detinha uma dívida com a Perdigão da ordem de US\$ 58 milhões, a qual foi quitada com a transferência do controle acionário.

Desde então, a gestão foi profissionalizada, tendo em jan/95 assumido a presidência o executivo Nildemar Secches. O endividamento, que havia atingido valores próximos a US\$ 250 milhões em 1992, foi reduzido para US\$ 71,3 milhões ao final no 1º semestre de 1995. O número de funcionários cujo máximo havia sido 16.712 em 1989, foi reduzido para 12.259 em 1995. Em termos de produtividade, tomando o faturamento por funcionário como uma *proxi*, verifica-se uma elevação de 20% no período 1994/1995 e acima de 100% nos últimos 4 anos.

A assunção do controle acionário pelos Fundos de Pensão representou um movimento estratégico, uma vez que estes deixaram de ser meros aplicadores com características de portfólio, para assumirem uma postura ativa na condução da empresa. A gestão foi profissionalizada e, à medida que se concretizarem resultados favoráveis, o modelo corporativo representado pela Perdigão poderá multiplicar-se, transformando-a em modelo empresarial, à nível nacional, em termos de controle formado por investidores institucionais e gestão profissionalizada.

A Perdigão poderá dispor de vantagens competitivas em função de deixar ser controlada por uma família, passando para o controle compartilhado por investidores institucionais, derivadas de: (i) alinhamento entre os objetivos dos acionistas controladores e a gestão imprimida à empresa; (ii) capacidade de os novos controladores alavacarem recursos no mercado de capitais, de modo a poder valer-se do conjunto de oportunidades que lhe forem apresentadas; e (iii) redução da incerteza a partir da consolidação de um horizonte de longo prazo para a realização do planejamento estratégico. Neste caso, estará livre dos efeitos, muitas vezes paralisantes sobre as organizações, derivados dos conflitos e problemas de má gestão gerados pelo controle acionário familiar. Somente os resultados, em termos comparativos com seus principais concorrentes, poderão mostrar a importância destes elementos em termos de vantagem competitiva.

Sob administração dos novos acionistas, a Perdigão está sendo reestruturada, visando refazer o desenho hierárquico, reformular seus negócios e redefinir suas estratégias. O quadro de diretores foi reduzido, passando de 24 para 7 diretores estatutários e 6 diretores adjuntos.

O Conselho de Administração determinou uma simplificação da estrutura societária, implicando, inclusive, a extinção de empresas. Das 13 empresas existentes em 1994, as que atuavam em atividades de reflorestamento, transportes, ração animal e enlatados foram extintas e seus acervos absorvidos pela Perdigão Agroindustrial S.A., que incorporou as atividades operacionais de algumas delas. Outras duas, que atuavam nas áreas de hotelaria e adubos, foram vendidas. Foi também formalizada a compra da participação acionária mantida pela empresa norte americana Cobb-Vantress na Sociedade Perdigão Avícola Rio Claro Ltda, sem prejuízo dos acordos tecnológicos. Chegou-se assim ao final do 1º sem/95 com apenas 5 empresas, sendo que racionalizações continuaram sendo implementadas, visando consolidar as empresas em uma única empresa de capital aberto.

A mudança de controle implicou uma redefinição da estratégia da empresa, com impactos sobre as transações por ela conduzidas. Acelerou-se o processo de tornar a Perdigão concentrada nas transações estritamente relacionadas com o mercado no qual se procura manter competitivo - produtos industrializados de carne e derivados de aves e suínos. Atividades como movelaria, fábrica de adubos, hotel, foram alienadas, passando a empresa a centrar-se no seu *core business*. Houve, portanto, uma redefinição das transações internalizadas pela Perdigão. As atividades que, embora exigissem conhecimentos específicos, tinham pouca sinergia com o *skill* que a organização busca excelência (produtos alimentares), foram abandonadas, isto é, transferidas/negociadas com terceiros.

Implantou-se, também, um Programa de Qualidade Total, tendo sido intensificado o treinamento de pessoal com a constituição de equipes/times multidisciplinares que atuarão na internalização dos conceitos e técnicas do PQT.

Aproximadamente 85% dos 12.046 funcionários da Perdigão são voltados para área de produção, ficando 13,7% envolvidos com comercialização e o restante na área administrativa. Conforme apresentado na *seção 3.1, Capítulo III*, ao se estabelecer um contrato de trabalho, a Perdigão passa a alocar a força de trabalho segundo seus critérios. Direitos são compartilhados, pois, se por um lado, o trabalhador recebe uma remuneração fixa correspondente ao seu salário; por outro lado, cede o direito de empregar a sua força de trabalho em determinadas tarefas, bem como o direito de alienar o produto do seu trabalho.

Após um período de 4 anos (1990/1993) de seguidos resultados negativos, a Perdigão registrou um lucro líquido de US\$ 14,4 milhões em 1994, seguido de um

resultado também positivo, em 1995, de US\$ 31,9 milhões, apresentando os primeiros efeitos do processo de reestruturação ao qual se submeteu nos últimos anos, sobretudo no período mais recente.

Atualmente, a Perdigão posiciona-se em 2º lugar no *ranking* das maiores empresas a nível nacional no segmento de carnes de aves e suínos. Em termos mundiais, situa-se em 11º lugar entre as maiores empresas no abate de frangos. A Perdigão, ao manter, em 1994, um nível de abate médio semanal equivalente a 3,3 milhões de aves, precisaria crescer 75% para atingir o nível de produção da empresa líder nacional - Sadia - no segmento de carne de aves. Em relação à líder mundial - Tyson -, o volume de abate de aves desta empresa norte-americana é 8,3 vezes maior do que o da Perdigão.

Em 1995, a Perdigão produziu o equivalente a 184 mil t e 158 mil t de carnes de aves e suínos, respectivamente. Conforme se observa no gráfico 4.1.1, a Perdigão detém 16,3% de participação no mercado nacional de carnes industrializadas. A receita operacional líquida, em 1995, foi de US\$ 855,7 milhões, sendo 23,9% obtido com exportações (US\$ 204,7 milhões). O patrimônio líquido montava, em 31/12/95, a US\$ 391,9 milhões. Os gráficos abaixo apresentam a evolução do faturamento no período 1989/1995, a composição da receita entre produtos processados, cortes e aves inteiras, bem como as quantidades de aves e suínos abatidas:

Gráfico 4.2.2

Perdigão: Evolução da Receita Operacional Líquida

Fonte: Revista Balanço Anual da Gazeta Mercantil e Relatório Perdigão, 1995

Gráfico 4.2.3
Perdigão: Composição do Faturamento 1994

Fonte: Relatório Anual Perdigão, 1995

Gráfico 4.2.4
Perdigão: Evolução do Abate de Aves

Fonte: Relatório Anual Perdigão, 1995.

Gráfico 4.2.5
Perdigão: Evolução do Abate de Suínos

Fonte: Relatório Anual Perdigão, 1995.

A capacidade total de processar carnes de aves e suínos é de 320 mil toneladas/ano. Para tal, diversas transações de bens e serviços são realizadas. A Perdigão, em termos dos recursos produtivos sob sua propriedade, dispõe de 12 unidades industriais de abate e industrialização, 2 unidades de esmagamento de soja, 8 fábricas de rações, 28 granjas de matrizes de aves e uma granja onde são desenvolvidas e multiplicadas matrizes de aves da linhagem Chester. A rede de comercialização conta com 15 filiais de vendas e 16 filiais de compras. A rede de armazenagem soma 180.000 mil t de capacidade estática, distribuída por 28 unidades armazenadoras. Em termos comerciais, embora disponha de uma rede ampla, com penetração nas principais capitais do país, os estados do Rio de Janeiro e São Paulo concentram cerca de 50% do total comercializado.

Suas atividades produtivas são concentradas na região meio-oeste catarinense, tendo como pólos as cidades de Videira/SC, Capinzal/SC, Herval D'Oeste/SC e Salto Veloso/SC. Abrange também municípios localizados na região noroeste do RS (Serafina Corrêa/RS e Marau/RS). Na região Sudeste, a empresa atua em São Paulo, Mococa/SP (aves) e em Minas Gerais, Arceburgo/MG (desenvolvimento de linhagens).

Para a etapa de elaboração da principal matéria prima processada (aves e suínos), a Perdigão conta, à montante, com uma rede de produtores integrados composta por cerca de 7.000 pequenos e médios produtores rurais¹, os quais, são responsáveis pela etapa de engorda das aves e suínos. A tabela abaixo apresenta a composição dos produtores integrados da Perdigão de acordo com o tipo de sistema empregado:

Tabela 4.2.1
Perdigão: Tipos de Sistema de Integração

Tipo	Número de Produtores	% da Produção
SUÍNOS		
Produção de Leitões	100	-
Sistema vertical terminador	600	50
Sist. terminador especializado	30	10
Ciclo completo	3.600	35
Mercado <i>spot</i> - não parceiro	-	5
AVES		
Sistema terminador especializado	2.679	100
Total:	7.000	

Fonte: Pensa, Girodano, 1995 e Relatório Anual da Perdigão, 1995.

No tocante à produção de aves, verifica-se que a totalidade é composta por produtores engajados no sistema terminador especializado. Sua função restringe-se às transações de criação e engorda das aves, as quais podem ser aves comuns para abate ou aves especiais, como o Chester, e mesmo matrizes de aves.

Em relação aos produtores de suínos, os integrados dedicados à produção de matrizes criam leitões até 22 kg, sendo sua produção adquirida pela Perdigão e transferida para o produtor integrado chamado de vertical terminador. Estes, responsáveis por 50% do fornecimento de suínos da Perdigão, recebem os leitões e os devolvem como suínos pesando cerca de 95 kg. À semelhança dos produtores integrados de aves, os terminadores verticalizados são abastecidos de ração e assistência técnica, sendo monitorados os índices de conversão alimentar, tempo de engorda e a carcaça (relação carne/gordura).

Em relação ao produtor de suínos denominado de terminador especializado, este, ao invés de receber o leitão da Perdigão, compra-os de outros produtores

¹Mais de 90% dos produtores integrados possuem propriedades com área inferior a 50 ha.

integrados que adotam o sistema de ciclo completo. De um modo geral são pequenos produtores, os quais para se manterem integrados obrigam-se, contratualmente, a entregar no mínimo 20 suínos terminados/mês. A participação destes produtores no abastecimento de carne suína para Perdigão é cerca de 10%.

O produtor chamado de ciclo completo é criador de matrizes, realizando em sua propriedade as etapas de cria, recria e engorda. A tecnologia genética empregada é a mesma utilizada nas demais granjas da Perdigão, ou seja, PIC/Agroceres. Há também uma pequena fração da produção de suínos (5%) que são adquiridos no mercado. Servem como mecanismo de ajuste da produção às condições do mercado.

A tendência, em termos de sistema de produção, é haver um aumento da especialização das transações realizadas por cada produtor. Assim, os produtores de ciclo completo tendem a se especializarem na multiplicação de matrizes, gerando os leitões, ou limitarem-se à etapa de criação e engorda. Os ganhos de eficiência técnica são maiores quando, sem prejuízo da coordenação que o processo requer, os produtores especializem-se em determinadas transações.

Desse modo, a Perdigão, além de fornecer os principais insumos (pintos de um dia, leitões para engorda, ração), garante assistência técnica e recompra da produção. O sistema de integração, em última análise, gera uma estrutura de incentivo que faz com que a remuneração do produtor guarde forte correlação com sua dedicação ao processo criatório, tornando elevados os níveis de eficiência técnica. Neste sentido, representa uma solução a um tipo de relação bilateral entre dois agentes econômicos, sendo um deles o principal (Perdigão) e o outro o agente (produtor integrado), cuja abordagem teórica pode ser observada na teoria da agência, apresentada na *seção 1.3, Capítulo 1*.

Vinculada às transações de criação e engorda dos animais, há o segmento de rações e concentrados - mantido verticalmente integrado. Em 1995, foram processadas um volume de 863,3 mil toneladas. As rações não são transacionadas no mercado *spot*, mas ao contrário, são elaboradas internamente, a partir de 8 fábricas de ração, distribuídas em função da logística de abastecimento dos produtores. O complexo de rações conta também com duas unidades de esmagamento de soja, das quais se extraem o farelo e óleo de soja. Este último tem sua comercialização é terceirizada, ao passo que o farelo de soja é um dos principais componentes empregados na ração, sendo consumido internamente, nas fábricas de ração. O monitoramento das condições protéicas do farelo de soja é fundamental para a produtividade dos animais.

As rações são distribuídas aos produtores de acordo com o consumo previsto em suas granjas, sendo empregados caminhões dedicados, visto que são específicos em função do tipo de caçamba que permite a distribuição a granel da ração. A atividade de transporte é contratada junto a empresas transportadoras.

Enfim, as transações relacionadas à elaboração e distribuição da ração dão-se por meio de distintas estruturas de governança. No mercado, são comprados os insumos: na indústria de óleo de soja - integrada verticalmente - é processada um dos principais insumos da ração (farelo de soja), o qual juntamente com outros componentes adquiridos no mercado como o milho e concentrados, são misturados nas fábricas de ração. Através de caminhões contratados, a ração é distribuída aos produtores, os quais, sob condições contratuais, a utilizam na alimentação dos animais.

Vale observar que a aquisição de insumos, em especial os principais ingredientes da ração - milho e a soja - possui impactos significativos sobre o resultado financeiro da empresa, já que é um dos principais componentes de custo do sistema coordenado pela Perdigão. Como a oferta dos produtos que compõem a ração, pelo menos em termos de mercado doméstico, apresenta-se inelástica a curto prazo, bem como sua quantidade varia em função de variáveis aleatórias, como as condições climáticas, os preços apresentam comportamento típico de *commodities* agrícolas. Neste caso, o conjunto de informações e projeções manipuladas pela Perdigão, tornam-se fundamentais no sentido de balizar as decisões que envolvem os principais custos associados à produção. A existência de instrumentos financeiros sofisticados permite a empresa estabelecer proteções (*hedge*) em relação ao comportamento futuro dos preços de algumas *commodities* que pesam significativamente na sua estrutura de custos.

A rede de armazenagem, com 180.000 t de capacidade estática, torna-se um elemento vital no sentido de viabilizar a distribuição das compras dos insumos que compõem a ração, de acordo com as perspectivas de mercado e dos programas de produção. As decisões daí resultantes, envolvem o processamento de um conjunto amplo de informações, envolvendo decisões em relação aos programas de vendas, compras de insumos e programação da produção. Busca-se estabelecer uma coordenação em sintonia fina. Os resultados econômico-financeiros guardam forte dependência dessas decisões e sua implementação.

Gráfico 4.2.6

Perdigão: Processamento de Soja e Rações

Fonte: Relatório Anual Perdigão, 1995.

Nos elos à jusante da cadeia produtiva, a Perdigão conta com 28 centros de distribuição, localizados por praticamente todo Brasil. Estes centros dão apoio permanente ao abastecimento a cerca de 50.000 pontos de venda, onde seus produtos são comercializados. No exterior, há representantes comerciais na Europa, América Latina, Oriente Médio, África e Extremo Oriente, que garantem a presença de seus produtos em mais de 40 diferentes mercados.

Em termos do mercado interno, o gráfico abaixo apresenta os principais canais de distribuição da Perdigão:

Gráfico 4.2.7

Perdigão: Canais de Distribuição

Fonte: Relatório Anual Perdigão, 1995.

A concentração da comercialização, junto às grandes redes de supermercados, reflete o peso destes canais no sistema varejista. Naturalmente, o poder de barganha destes clientes é maior, face ao grande volume que é negociado. Por outro lado, os canais voltados para atender pequenos pedidos, implicam um custo de distribuição maior, uma vez que a Perdigão se vê obrigada a repassar os produtos para os chamados Postos Avançados de Venda (PVA), os quais remetem aos clientes. Há uma sub-contratação de transportadores neste processo, bem como são estruturadas equipes de vendas. Os custos de transação são mais elevados neste segmento de mercado, o que, em certa medida, é compensado pelo maior preço médio de vendas.

Dadas a grande movimentação de insumos e produtos, a logística de transporte é um elemento fundamental em termos competitivos. A dificuldade de se monitorar a atividade, aliada à possibilidade de se estruturar contratos, fez com que o transporte de insumos e produtos deixasse de se inscrever entre as atividades internalizadas pela Perdigão, acarretando a terceirização da frota de caminhões, que hoje conta com 470 transportadores, entre empresas e caminhoneiros autônomos.

O monitoramento das transações de distribuição baseia-se na estruturação da área de logística, com novas técnicas organizacionais. Tem-se buscado introduzir indicadores de performance, utilização de *softwares* e técnicas de automação de filiais, como a implantação de roteirizadores na definição das rotas. Os Postos Avançados de Vendas (PAV) e os Postos Virtuais de Vendas (PVV), proporcionarão redução nos custos de comercialização, não somente em função de um maior giro dos estoques e melhor atendimento aos clientes, mas também pela otimização da movimentação de cargas. Os transportadores subcontratados tendem a se especializarem na prestação dos diferentes serviços que são demandados pela Perdigão.

Outro elemento que merece destaque na área de comercialização é a tendência em reduzir o volume comercializado através de agentes comissionados, aumentando em contrapartida, o emprego de funcionários nesta função. Novamente, observa-se que as relações do tipo agente-principal permitem o desenho de diversos arranjos. A solução eficiente, em cada caso, é contingente em relação às estruturas de governança que são montadas para realizar as transações. As novas técnicas comerciais disponíveis permitem à empresa que etapas do processo comercial possam ser inscritas à organização interna. Os novos instrumentos informatizados de

manipulação de estoques e controle de vendas diminuem os custos de monitoramento interno destas atividades, favorecendo a introjeção dessas atividades pela Perdigão.

Atualmente, a Perdigão opera em níveis próximos da plena utilização da capacidade produtiva, tendo as exportações reduzido a participação no faturamento de 35% em 1992 para 23,9% em 1995. Neste mesmo ano, as exportações de aves da Perdigão respondiam por 24,2% do total nacional. Os principais mercados são o extremo oriente, países árabes e Europa. A atratividade dos mercados, seja interno ou externo, provoca um redirecionamento da comercialização em favor daquele que apresenta maior margem. Mas, em termos estratégicos, observa-se que a participação das exportações no faturamento é mantido em torno de 25% ao ano.

Gráfico 4.2.8

Perdigão: Participação das Exportações na Receita

Fonte: Relatório Anual Perdigão, 1995.

No mercado interno, a Perdigão busca, a médio prazo, obter um *market share* de 19% no segmento de carnes industrializadas (3% acima da participação atual), participação esta que detinha em 1992. Para fazer face ao aumento da produção, são previstas inversões que totalizam US\$ 180 milhões no período 1995/98, compreendendo o denominado "Plano de Otimização". Espera-se que a aquisição de novos equipamentos, o incremento do capital de giro e as melhorias das instalações nas unidades existentes proporcionem, ao final do período de investimentos, um aproveitamento ótimo das unidades industriais do Grupo, gerando um acréscimo de 50% da capacidade de produção. As receitas, em função da agregação de valor ao

mix de produtos comercializados, deverão crescer 60%, elevando o faturamento para o patamar de US\$ 1.2 bilhão em 1998.

É intenção, também, expandir a capacidade produtiva da empresa em novas regiões com grande potencial de produção de grãos, boa logística e condições sócio-econômicas adequadas à implantação do sistema de integração, adaptado às novas circunstâncias. Regiões localizadas nos estados de Goiás e Minas Gerais têm sido, até o momento, as mais fortes candidatas a receber estes investimentos destinados a implantar uma unidade industrial de abate e industrialização, cujo montante de inversões é estimado em US\$ 250 milhões.

Cabe apontar que, a despeito dos avanços já obtidos no processo de reestruturação da Perdigão, expressos pela elevação dos indicadores de produtividade, assim como pela melhoria dos indicadores econômico-financeiros, a Perdigão carece de uma estrutura de informações mais desenvolvida. O grau de informatização de suas operações é ainda incipiente, face ao observado nas empresas concorrentes. São previstos investimentos de US\$ 10 milhões para montagem de um sistema de rede, tanto no plano das unidades regionais de produção, como a nível corporativo.

Sob o prisma da teoria apresentada nos capítulos anteriores, os contratos estabelecidos pela Perdigão representam uma resposta aos problemas colocados pela coordenação das transações, ou seja, a necessidade de aumentar a informação controlada e eliminar expectativas divergentes, quando decisões interdependentes são tomadas por agentes independentes. Desse modo, buscar-se-á apresentar a Perdigão como composta por diversos eixos contratuais, os quais permitem que as transações sejam coordenadas de modo eficiente, podendo envolver, segundo os atributos da transação, tanto o mercado como a integração vertical ou os contratos. Naturalmente, as estruturas de governança eficientes, por si só, não são suficientes, embora sejam condições necessárias para se garantir a competitividade da firma.

A Perdigão, neste particular é um exemplo. Afinal, em 1992, antes de ter seu controle acionário alterado, a empresa passou por sérias dificuldades financeiras, a despeito das principais estruturas de governança estarem alinhadas face aos atributos das transações por elas coordenadas. Deve-se ter em conta, contudo, que as estruturas de governança são geridas pelo proprietário, ou seja, o elemento detentor de direitos residuais de decisão. No passado, sobretudo na década de 80, quando cerca de 13 aquisições de empresas foram realizadas pela Perdigão, houve movimentos estratégicos, como por exemplo, as atividades como fábrica de adubos e hotelaria, que não diziam respeito às competências que precisam ser desenvolvidas

pela empresa para manter-se competitiva no mercado de carnes industrializadas. A gestão administrativa/financeira também se deteriorou, permitindo gerar passivos entre a empresa e seus controladores.

As firmas, ao estabelecerem estruturas de governança, por mais adequadas (eficientes) que venham ser face aos atributos da transação, por si só, não garantem sua competitividade. Há também elementos de natureza estratégica, relacionados à própria gestão da empresa que são fundamentais para o seu desempenho competitivo. Sob o prisma da teoria da agência, uma firma competitiva apresenta entre outras condições necessárias, um adequado equacionamento da relação entre controlador (principal) e seus administradores (agentes).

A Perdigão coordena, portanto, uma ampla malha produtiva, onde as decisões de cada elo da cadeia produtiva são articuladas com as demais, mantendo-se constante o fluxo de produção. O ciclo de produção, no caso de aves, absorve cerca de 60 dias, desde a incubação, apesar de a fase de engorda compreender apenas 45 dias. Com os suínos, o ciclo é ainda maior, demandando períodos de até 180 dias. Há especificidade de natureza temporal neste processo, associada aos custos irreversíveis decorrentes de sua interrupção não programada.

Pode-se, portanto, encarar a Perdigão como composta por 4 subsistemas, através dos quais as transações sob sua coordenação são processadas: (i) atividades de desenvolvimento genético (linhagens) e multiplicação de matrizes, mantidas, dada a natureza específica do ativo e possibilidade de comportamento oportunista, sob comando da firma; (ii) produção de rações, mantida também sob controle hierárquico, face às necessidades de rígido controle técnico sobre a sua composição; (iii) atividades de criação de aves e suínos, administradas por meio de contratos idiossincráticos, onde se busca maximizar a relação produtividade/incentivos; e (iv) industrialização e distribuição, etapa mantida sob governança unificada, comando hierárquico, mas, em alguns segmentos, como o transporte, são realizados contratos com agentes autônomos. A Figura 4.1.1, abaixo, permite observar como as transações coordenadas pela Perdigão são distribuídas entre os três mecanismos básicos de alocação de recursos: governança do mercado, hierárquica e contratual.

Figura 4.2.1
Perdigão: Principais Estruturas de Governança

Em seguida, buscaremos verificar através de uma análise comparativa discreta, quais são os atributos das transações coordenadas pela Perdigão e em que medida são responsáveis pelas estruturas de governança adotadas. A referência básica é o esquema representado pela figura acima.

4.3 - As transações e as estruturas de governança

As transações - unidade básica de análise - foram definidas na *seção 1.1, Capítulo 1*, como sendo a transição de um bem ou serviço por estágios tecnologicamente diferenciados. As transações coordenadas pela Perdigão assumem diversas configurações. Em um sentido amplo, promovem a transformação de proteínas vegetais em proteínas animais. Este processo se traduz em seqüências de transações de bens e serviços, as quais se dão de forma contínua, abarcando ações intertemporais de diversos agentes.

Quantificar quantas transações são internalizadas pela Perdigão, não é propósito desta dissertação. O importante a observar são os atributos em termos de especificidade dos ativos requeridos para se conduzir as transações, seja no interior da firma ou através do mercado, bem como por meio de relações contratuais de longo prazo.

A partir destes elementos, torna-se possível verificar em que medida as transações, sob coordenação da Perdigão, adequam-se aos padrões preconizados pela teoria. Será que efetivamente a Perdigão, tomada como *proxi* de uma firma, comporta-se conforme a teoria, ou seja, quanto maior a especificidade dos ativos requerida pela transação, maior a possibilidade de efetivá-la internamente, sob comando administrativo?

O objetivo é, então, associar os atributos das transações com as estruturas de governança, as quais diferem em termos de custos e competências. Segundo Masten (1991), a principal contribuição da economia dos custos de transação tem sido relatar, de um modo discricionário, os custos e limites associados com as alternativas organizacionais. Neste sentido, a análise desenvolvida vai ao encontro da preocupação levantada por Williamson, ou seja:

"A 'comparative dyadic' approach is employed...Whether to make or buy is thus taken as problematic. Holding the activity to be organized constant, the object is to assess the efficacy of alternative means of contracting. Interfirm contracting is well suited for some transactions; intrafirm contracting is well suited for others. Hybrid modes are superior in still others. The object is to establish which transactions go where." (Williamson, 1990, pág.8)

Embora na condução das transações, as condições comportamentais dos agentes, ou seja, a racionalidade limitada e ações oportunistas sejam de caráter geral, a sua

manifestação varia, influenciada, em boa medida, pelas condições da indústria Masten (1991). Torna-se, então, relevante levar em conta a contextualização, realizada na seção anterior, das condições concorrenciais e das idiossincrasias do *agribusiness*, com as quais interage a Perdigão. O ambiente institucional não pode ser desconsiderado ao se examinar as soluções organizacionais que a firma encontra para realizar as transações. No modelo examinado, as variáveis exógenas são os atributos das transações e o ambiente institucional, sendo as estruturas de governança a variável resultante.

No caso da Perdigão, conforme apresentado na *seção 4.1, Capítulo IV*, quatro subsistemas englobam conjuntos de transações específicas, a saber:

- (i) atividades de desenvolvimento genético e multiplicação de matrizes de aves e suínos;
- (ii) complexo produtor de rações e atividades de suporte como assistência técnica e armazenagem;
- (iii) atividades relacionadas ao sistema de integração; e
- (iv) industrialização e distribuição.

As transações realizadas ao longo destes subsistemas, implicam a coordenação do processo de produção/comercialização. Externalidades são geradas neste processo, proporcionando uma quase-renda, no sentido apresentado na *seção 2.1, Capítulo II*, a qual permite que a barganha interna entre a Perdigão e os produtores integrados se dê em condições onde o todo é maior que a soma das partes isoladas. Em outras palavras: a ação sincronizada, em níveis elevados de eficiência técnica/econômica, gera um acréscimo de produtividade, um excedente, que abre espaço para acomodação das demandas dos agentes pela apropriação da renda gerada.

Enfim, o desempenho de cada elo da cadeia produtiva afeta os resultados dos demais. A coordenação do sistema não é guiada pelos preços, sendo adotado o *modo quantidade*, através do qual é especificado o volume de produção de cada etapa do processo produtivo, assim como o *timing* de recebimento e entrega dos lotes. No caso do frango de corte, por exemplo, o fluxo de produção inicia-se na programação dos matrizeiros, envolvendo a incubação, alojamento dos pintos, fornecimento de ração, engorda, abate, industrialização e distribuição dos produtos para os diversos pontos de venda. Em relação aos suínos, dá-se um processo semelhante. Há o que Masten

(1991) define como sendo especificidade temporal nas relações entre os agentes. Afinal, perdas podem ser incorridas em função de ações dissincronizadas.

Vejamos, então, para cada subsistema os atributos de suas respectivas transações e as estruturas de governança que foram adotadas para coordená-las. Os conceitos teóricos, apresentados nos capítulos anteriores, servirão de base para uma análise comparativa discreta entre as três alternativas para se conduzir as transações: o mercado (preços), a firma (hierarquia) e os contratos (direitos residuais de decisão).

(i) Desenvolvimento Genético e Granjas Matrizes

As transações relativas ao desenvolvimento genético e multiplicação de matrizes são responsáveis pela formação dos pintos-de-um-dia e leitões, entregues aos produtores integrados de aves e suínos, respectivamente. Diferentes estruturas de governança coexistem. A integração vertical ocorre de forma parcial. Vejamos.

A linhagem Cobb, empregada na criação de aves comuns, juntamente com o Chester (ave especial), respondem pela ocupação de mais de 80% dos alojamentos de aves contratados junto aos produtores integrados pela Perdigão. O restante é ocupado com as linhas de produtos que começam a ser introduzidos no mercado; a chamada Avis Rara (perdizes, faisões e codornas), assim como experiências com outros linhagens de aves.

A Cobb, cuja origem é norte-americana, detém 10% do mercado mundial das principais linhagens de aves comercializadas. No Brasil, a Perdigão é sua representante, respondendo por 7% do mercado nacional. Outras linhagens com presença destacada no mercado nacional são a Arbor Acres (48% do mercado mundial e 33% do nacional), empregada principalmente pela Sadia e Pena Branca, e a Ross (20% a nível mundial e 11% a nível nacional), comercializada pela Agroceres. Há também as linhagens Hubbard (Granja Rezende) e a Isa (Isa do Brasil, de origem francesa). A importação de material genético destas aves, por parte de todo o complexo avícola nacional, envolve recursos da ordem de US\$ 12 a 15 milhões por ano, algo equivalente a menos de 0,5% do faturamento do setor (US\$ 3,1 bilhões).¹

¹Fonte: Avia Internacional, 1995.

No caso da Perdigão, as relações com fornecedores de matrizes de aves comuns e suínos, embora sejam mediadas pelo mercado, são recorrentes. A linhagem Cobb é comercializada por uma empresa controlada pela empresa líder norte-americana - Tyson - no segmento de carne de frango, ao passo que, para suínos, a Agrocere é a fornecedora - empresa nacional especializada em produtos agropecuários (sementes híbridas, matrizes de aves e suínos).

Desse modo, em relação às aves comuns, a Perdigão vale-se do mercado, o qual, embora seja concentrado a nível nacional e mundial, apresenta características competitivas, visto que as empresas fornecedoras estão constantemente aprimorando as suas linhagens, bem como concorrendo por *market share*.

Não cabe, portanto, à Perdigão integrar verticalmente a atividade de produção e desenvolvimento de linhagens de aves comuns e suínos, envolvendo-se em novas transações relacionadas ao aprimoramento genético, para as quais não possui as competências necessárias. Não há, em contrapartida, condições de ações oportunistas por parte de um eventual fornecedor, que a possa colocar em uma posição competitiva desfavorável em relação aos seus principais rivais. O mercado tem se mostrado uma alternativa segura, com alternativas de fornecedores, não apresentando incertezas quanto às possibilidades de aquisição de material genético.

Cabe apontar, também, que as principais rivais de Perdigão não diferem, significativamente, do padrão de recorrer ao mercado para aquisição de matrizes avós de aves e suínos. Neste caso, as colocações de Farina (1996), apresentadas na *seção* anterior, são observáveis, ou seja, as estruturas de governança tendem a ser semelhantes para firmas que compartilham do mesmo grupo estratégico.

Em relação às granjas matrizes - especializadas na multiplicação do material genético adquirido no mercado -, a Perdigão internalizou parte das suas atividades, regendo-as através da governança interna. Assim, diferentes estruturas de governança convivem simultaneamente para estas transações, uma vez que, além das granjas próprias, a maior parte das transações de multiplicação de matrizes é realizada através de contratos com produtores rurais. Com a conclusão dos investimentos que estão sendo realizados nas granjas matrizes, a capacidade de alojamento da Perdigão atingirá 720 mil matrizes, distribuídas em 28 granjas. Os cerca de 6,5 milhões de ovos produzidos nestas granjas, bem como por produtores integrados dedicados à reprodução de matrizes, são destinados aos 11 incubatórios que dispõe a Perdigão. Cabe, portanto, investigar em que medida os atributos das transações relacionadas a estas atividades influenciam as estruturas de governança adotadas pela Perdigão.

Através de granjas de matrizes próprias, a Perdigão mantém assegurado o padrão técnico das aves e suínos, cujo desenvolvimento posterior (engorda) é realizado sob cuidados dos produtores integrados. As próprias matrizes são ativos específicos, já que, caso apresentem um desempenho abaixo do esperado, podem causar perdas significativas para todo o sistema. Neste sentido, cabe à empresa dispor de controle sobre estas transações (multiplicação de matrizes), a partir das quais todo o conjunto de transações se desenvolve. As granjas próprias evitam que o sistema coordenado pela Perdigão fique sujeito a ações oportunistas por parte de terceiros que podem causar custos irrecuperáveis.

Os produtores integrados, que se engajam na etapa de multiplicação de matrizes, são selecionados entre aqueles de melhor desempenho, sendo sua função agregar escala ao processo de fornecimento aos produtores integrados de pintos-de-um-dia e matrizes de suínos. As transações sob responsabilidade destes produtores possuem a simples função multiplicadora, uma vez que as granjas próprias pertencentes à Perdigão asseguram o controle do processo de produção. Nesta situação, são incapazes, com a sua ação isolada, de provocar perdas de magnitude significativa.

Desse modo, na multiplicação das matrizes coexistem diferentes tipos de estrutura de governança. Mas, o que o exemplo empírico demonstra é que não é necessário a firma integrar verticalmente todas as transações de uma determinada fase do processo produtivo para evitar os efeitos indesejáveis da exposição ao oportunismo. A integração de **parte** destas transações pode ser suficiente para tornar a firma menos vulnerável, uma vez que, com a propriedade de alguns ativos específicos, torna-se possível monitorar o desempenho de fornecedores que também utilizam ativos específicos.

Neste caso, o exemplo empírico permite enriquecer a teoria, visto que, conforme apresentado na *seção 3.2, Capítulo III*, a firma tende a integrar atividades verticalmente como uma forma de reduzir a incerteza, ficando menos exposta ao oportunismo nas ações que envolvem ativos específicos. Não é desenvolvida a possibilidade de que a integração vertical não precisa abranger **todas** as transações com determinados atributos. A firma pode internalizar parte destas transações, recorrendo, por meio de contratos, a terceiros para a **parte** restante das transações com esses atributos, gerando os efeitos desejados do processo de integração vertical.

Sob governança interna, as atividades de desenvolvimento genético são realizadas, unicamente, em relação à linhagem da ave Chester. Esta ave atinge o peso de 3,2 kg em 58 dias. A Perdigão domina totalmente o material genético, tendo

iniciado o desenvolvimento da tecnologia a partir das importações de avós de linhagens Roaster, dos Estados Unidos. Esta ave possui como característica uma carne tenra, maior concentração em partes nobres (peito e coxa), sendo, desde o seu lançamento em 1982, um produto com grande aceitação comercial. Suas vendas, entre 1990 e 1995, cresceram cerca de 130%.

A Perdigão decidiu então não mais depender da tecnologia genética importada dos EUA, tendo contratado, em 1985, algumas universidades brasileiras que vinham se dedicando a pesquisas em melhoramento genético de aves. A especificidade desta linhagem, bem como sua importância para a estratégia comercial, aumenta a necessidade de obter controle interno sobre as condições do seu desenvolvimento.

O trabalho de pesquisa genética - concentrado em Arceburgo/MG - conseguiu estabilizar 11 linhagens, sendo que o desempenho atual do Chester chega até a superar os índices obtidos nos Estados Unidos. A nível de mercado, é um produto que concorre na chamada linha de aves especiais, disputando com o Peru da Sadia e outras aves de maior porte. Neste sentido, o Chester é um produto diferenciado, exclusivo da Perdigão, viabilizando a estratégia da empresa de agregar valor e diferenciar a sua linha de produtos. O Chester-Ave, por exemplo, é um produto temperado, havendo também a Linha Nobre, com peito defumado, o Chester Georgia e os derivados - Chester Lanche, mortadela e salsicha de Chester.

O desenvolvimento e aprimoramento da linhagem Chester envolve ativos específicos, na acepção da teoria apresentada na *seção 2.1, Capítulo II*, tanto no sentido humano (pesquisadores e técnicos da empresa) como físico (as 11 linhagens de aves selecionadas). Os objetivos destes recursos são manter e aperfeiçoar o material genético; seguir as tendências do mercado consumidor; aperfeiçoar as técnicas estatísticas de avaliação de resultados; e monitorar as características de desempenho desejadas.

Sob o ponto de vista de uma análise comparativa discreta, verifica-se que o mercado não oferta linhagens de aves com o mesmo desempenho do Chester, não havendo substitutos próximos, com suas características físicas e potencial de mercado. O mercado *spot* é inexistente neste caso. Por outro lado, para frangos comuns há fornecedores potenciais, bem como concorrência entre as empresas especializadas em desenvolvimento de linhagem de aves.

A alternativa dos contratos implicaria, no caso do Chester, transferir capacitações (*skills*) já desenvolvidas na organização, podendo colocar a empresa

exposta a eventuais ações oportunistas por parte de um hipotético fornecedor. A chamada "transformação fundamental", ou seja, a passagem de uma situação onde existem vários potenciais fornecedores para uma onde existe apenas um único fornecedor poderia colocar a Perdigão demasiadamente exposta, haja vista que a linhagem Chester é, sob o ponto de vista comercial, estratégica. Afinal, uma vasta gama de produtos diferenciados são obtidos a partir desta ave, cujo resultado, em termos de rentabilidade é superior às demais alternativas que possam substituí-la.

Em relação à produção de suínos, conforme mencionado, a Perdigão conta com a tecnologia genética fornecida pela PIC/Agroceres. As matrizes adquiridas são alojadas em uma granja multiplicadora mantida integrada verticalmente, que produz 800 matrizes/mês, e mais três granjas de integrados produzindo ao redor de 2.500 matrizes híbridas/mês (*three-cross*) das raças Landrace, Large White e Duroc. De posse dessas matrizes, a Perdigão produz os leitões em 8 granjas próprias e também em aproximadamente 100 granjas de parceiros.

Verifica-se, portanto, que, no caso de suínos, há semelhança em relação ao sistema de aves-comuns. Há estruturas de governança hierárquica e contratual coexistindo para as mesmas transações de multiplicação de matrizes. Os mesmos argumentos apresentados em relação às aves se aplicam: é estratégico para a Perdigão assegurar o controle do processo de multiplicação de matrizes de suínos, o que é obtido com as granjas próprias. A escala necessária para abastecer seus integrados com leitões é obtida por meio de produtores também integrados, porém especializados em granjas matrizes. As ações destes produtores, em especial suas externalidades negativas, como por exemplo a possibilidade de problemas sanitários, tornam-se monitoráveis e limitadas.

Desse modo, verifica-se que, em relação às transações de multiplicação de matrizes de aves e suínos, distintas estruturas de governança coexistem. Para aquelas matrizes avós que dispõem de um mercado ofertando-as, a Perdigão se vale de fornecedores externos. Para uma determinada linhagem de ave diferenciada (Chester), para a qual foram desenvolvidas as capacitações e ativos específicos, a Perdigão mantém suas transações inscritas à governança interna. Na etapa de multiplicação de matrizes, coexistem granjas próprias e de terceiros. As primeiras asseguram os efeitos desejáveis proporcionados pela integração vertical, ao passo que os produtores integrados, agregam escala ao processo.

Há, portanto, no tocante às atividades de genética, um conjunto de transações e estruturas de governança que se enquadram em relação aos preceitos teóricos

apresentados nos capítulos anteriores. A coexistência de estruturas de governança distintas para transações com atributos semelhantes, como a multiplicação de matrizes, mostra que a integração **parcial** destas atividades pode gerar os efeitos desejados decorrentes da integração vertical.

(ii) Atividade de Suporte: Rações e Assistência Técnica

A atividade de produção de rações é um exemplo, através do qual se pode mostrar que os custos de transação, ao se utilizar o mercado, podem levar a firma a internalizar determinadas transações.

As rações de aves e suínos são formadas, basicamente, por milho e farelo de soja, aos quais é agregado um concentrado protéico. Em termos de custo de produção, aproximadamente 80% do custo total da ração dependem dos preços do milho e farelo de soja.²

O mercado de farelo de soja, no Brasil, não apresenta um grau de identificação sobre a qualidade do produto comercializado que garanta as suas propriedades proteicas. A Perdigão se vê obrigada a internalizar a transação de esmagamento de soja para obter uma ração, cujo controle de qualidade seja possível ter completo monitoramento. A taxa de conversão alimentar das aves e suínos, assim como os atributos de qualidade e diferenciação dos produtos, dependerá, em boa medida, da composição da ração.

Afinal, o processo digestivo das aves e suínos envolve o rompimento de proteínas por enzimas produzidas pelo fígado. Se o farelo de soja é submetido a altas temperaturas no processo de extração do óleo, as proteínas contidas podem perder determinadas propriedades que impedem ou dificultam o seu rompimento, e portanto, a absorção pelo organismo. Então, a taxa de conversão dos animais sofre redução, afetando o desempenho técnico e econômico de todo o sistema.

Faz-se necessário, portanto, estabelecer controles internos à firma, sobre as condições de obtenção e desenvolvimento das matérias primas básicas, face à impossibilidade de se recorrer ao mercado como fonte regular e confiável de abastecimento.

²Fonte: Avia Internacional, 1995.

O mercado de farelo de soja, ao admitir limites amplos quanto à sua especificidade, isto é, o teor de impurezas e mesmo as propriedades protéicas do farelo, torna-se um exemplo de mercado com forte assimetria de informações entre os agentes. Neste sentido, exemplifica o modelo desenvolvido por Akerlof, comentado na seção 2.4, Capítulo II, em relação ao mercado de carros usados. No limite, a assimetria informacional leva a falhas de mercado, visto que o mercado deixa de existir para determinados produtos - com atributos de qualidade - em determinadas faixas de preços.

A existência de uma instância regulatória, seja privada ou pública, mas com capacidade normatizadora e fiscalizadora, de tal sorte que impeça ações *free rider*, tornaria o mercado nacional de farelo de soja mais transparente e confiável. Enfim, o ambiente institucional exerce influência direta sobre o escopo das transações que são internalizadas pelas firmas. A Perdigão se viu obrigada a processar soja para se ver livre de ações oportunistas, derivadas das assimetrias informacionais existentes no mercado de farelo de soja. Afinal, a eficiência técnica e, portanto, competitiva da cadeia poderia ser colocada em risco por um inadequado monitoramento da composição da ração. Os custos de transação são demasiadamente elevados, justificando a internalização desta operação (esmagamento de soja) pela Perdigão.

Quanto aos demais componentes da ração, como o milho e concentrados protéicos, estes são adquiridos no mercado, uma vez que são produtos cujos atributos de qualidade são passíveis de serem observados nas transações através do mercado.

Em termos de uma análise comparativa discreta, cabe questionar a possibilidade de se recorrer a contratos como forma de se obter o farelo de soja com os atributos de qualidade desejáveis. Na região sul, localiza-se a maior parcela do parque produtivo nacional de esmagamento de soja, de tal modo que há potenciais ofertantes na área de atuação da Perdigão. Possivelmente, a natureza de *commodity* do farelo de soja, aliado ao grande volume absorvido pela Perdigão, não incentive produtores alternativos a dedicarem sua produção, ou parte dela, a um único comprador. Os custos associados ao maior monitoramento sobre as qualidades do produto, implicam especificidades no processo produtivo dedicados à Perdigão. Como as commodities apresentam variações de preços significativas, e o mercado é pouco exigente quanto à qualidade, há poucos incentivos para as partes deixarem de valer-se das oportunidades abertas pelo mercado.

A estratégia de aquisição destes componentes da ração, em especial o milho e a soja, possuem forte influência sobre a rentabilidade da empresa. Há variações significativas nos preços das commodities em curtos períodos, ao passo que o consumo é uma variável sob controle. A programação de aquisição ao longo do ano e o preço médio daí resultante são determinantes para a composição de custos e, portanto, para os resultados da empresa. No caso do frango, por exemplo, 70% do custo total de produção deve-se às rações, das quais, por sua vez, 80% do custo de produção é formado pelas aquisições de milho e farelo de soja.³

Em relação à assistência técnica, a Perdigão conta com equipes de veterinários, agrônomos e técnicos agropecuários que constantemente monitoram as condições sanitárias e de crescimento tanto das aves e suínos mantidos pela Perdigão, como dos produtores integrados. Embora a Perdigão também recorra a serviços técnicos de terceiros, o que demonstra que a atividade de assistência técnica não é totalmente verticalizada, a montagem de equipes próprias condiz com as suposições teóricas de que quanto maior for a especificidade de determinado serviço, sua frequência e as incertezas associadas às externalidades negativas, maior a propensão da firma internalizar esta atividade.

(iii) Sistema de Integração

O chamado "sistema de integração", no caso da Perdigão, conforme apresentado na *seção 4.1*, tem por base a constituição de relações contratuais com um conjunto de produtores rurais, os quais somam 7.000, distribuídos em pequenas propriedades, localizadas nas áreas de influências das unidades industriais. A Perdigão, além de absorver integralmente as produções de aves e suínos dos produtores integrados, lhes fornece os insumos e assistência técnica necessária ao processo criatório.

Os contratos são renovados a cada lote entregue aos produtores, tendo-se desenvolvido, no caso da Perdigão, uma sólida relação de confiança mútua entre as partes. Há exemplos, como a oferta feita, em um momento de dificuldade financeira (1992), pelos produtores, de dois lotes de animais como empréstimo à empresa, que demonstram que as posições das partes são marcadas por ações de reciprocidade.⁴

³Fonte: Avia Internacional, 1995.

⁴Vide Giordano (Pensa, 1995).

O sistema de integração, além de ser capaz de operacionalizar as atividades de engorda dos animais em níveis de produção que maximizam as economias de escala, apresenta baixos custos de transação, visto que o produtor e a Perdigão dispõem de recursos relativamente insignificantes, procurando com quem negociar, estipulando preços, bem como monitorando as relações comerciais. O produtor rural, através do sistema de integração, tem acesso a mercados tanto para aquisição de insumos, como para a comercialização da sua produção, em proporções muito maiores do que seria possível através de sua ação isolada. Para o produtor, agindo de forma isolada, os custos de transação são elevados, especialmente na zona rural.

Há razões de natureza técnica, ligadas ao processo de reprodução e crescimento biológico que impõem que todo o processo, desde as matrizes, criação, abate e industrialização se dê de forma contínua. Os contratos de integração permitem que as transações de engorda/criação sejam desenvolvidas fora do escopo da firma, proporcionando uma integração técnica da produção, através de um arranjo cooperativo inter-agentes.

É elaborada uma programação da produção que, embora seja determinada a partir da área comercial, leva em consideração as restrições relacionadas à capacidade do sistema em atendê-la. No caso de aves, o ciclo completo de produção, desde as matrizes, envolve 90 dias, enquanto para os suínos chega a 180 dias. O ajuste da oferta às condições do mercado não é imediato, ao contrário. As condições da produção, neste sentido, são ainda mais específicas.

Pode-se afirmar que as granjas de aves e suínos empregam ativos específicos, de grau intermediário (Williamson, 1991), representados pelos equipamentos, obras civis, capacitação de mão de obra etc. Segundo a teoria apresentada na *seção 2.1, Capítulo II*, duas são as formas de se verificar a especificidade dos ativos: (i) se as partes romperem o contrato, há custos irrecuperáveis (*sunk costs*), - no caso das granjas de aves e suínos, as obras civis possuem finalidades específicas, com baixo reaproveitamento; os equipamentos, embora disponham de mercado de revenda de usados, perdem valor; e as capacitações humanas, desenvolvidas nas técnicas de manejo de aves ou suínos, não possuem valor alternativo; e (ii) estes recursos, quando utilizados coordenadamente, produzem um acréscimo de eficiência, *vis-à-vis* a sua utilização isolada, - há externalidades no processo produtivo, como por exemplo de natureza locacional, ganhos de escala que são internalizados pelos agentes participantes do sistema de integração.

Em termos de governança interna das transações de engorda dos animais, deve-se ter em conta que os custos de monitoramento da atividade rural, ou seja, o emprego de mão de obra assalariada e equipes de gerência, são demasiadamente elevados, uma vez que o manejo dos animais exige tratamentos cuidadosos, em horário noturno e finais de semana.

Vale observar, também, que, com o sistema de integração, as famílias rurais obtêm uma fonte de renda suplementar e relativamente estável. A remuneração líquida obtida por um produtor de frango que aloja 12.000 aves por lote varia em torno de R\$ 1.200/lote, o qual demanda 45 dias para atingir o peso de abate. No caso de suínos, há produtores que se limitam à terminação ou engorda, bem como produtores de ciclo completo. A remuneração média, apesar de ligeiramente superior à da criação de aves, apresenta maior variabilidade.

Deve-se ter em conta, que, para os produtores, o processo criatório é apenas mais uma atividade desenvolvida na propriedade, garantindo, além de uma fonte de renda relativamente estável, a maximização das economias de escopo no emprego dos recursos disponíveis, inclusive e, principalmente, no emprego da mão de obra familiar.

O fato de o produtor não ser totalmente dependente da renda proveniente do sistema de integração permite que o mesmo tenha uma maior capacidade de sustentar as variações cíclicas de rentabilidade associadas à atividade de integração. Afinal, como toda *commoditie*, o preço das carnes de aves e suínos sofre variações, sendo que o preço recebido pelo produtor integrado guarda correlação com o preço de mercado vigente no momento de entrega do lote.

Conforme observado na pesquisa de campo⁵, no processo de integração, o preço⁶ vigente no contrato é formado levando-se em conta a planilha de custos que é acertada entre as partes (representantes dos integrados e da empresa), à qual é acrescentada uma margem relativa à remuneração dos produtores. A margem é variável, uma média móvel, discutida e acertada entre as partes a partir das condições apresentadas pelo mercado.

⁵Em setembro/1995, foram visitadas as seguintes unidades da Perdigão, localizadas no estado de Santa Catarina: Frigorífico de Suínos em Videira; Fábrica de Óleo/Rações em Rio da Pedra; Granja de Aves Matriz (Rio da Pedra); Granja de Suínos (São Roque); Incubatório (Herval D'Oeste); Frigorífico de Suínos (Herval D'Oeste); Frigorífico de Aves (Capinzal) e produtores integrados de aves e suínos nestes municípios.

⁶O preço é estabelecido pela Tabela de Remuneração de Frango de Corte, documento que estabelece os padrões técnicos, preços e condições de pagamento que as partes consideram para efeitos do contrato de parceria.

A partir deste acerto, o sistema contratual joga grande incentivo na melhoria do desempenho de índices técnicos, uma vez que são crescentes as remunerações dos produtores de acordo o padrão técnico (taxa de conversão alimentar, índice de mortalidade, índices de crescimento etc) do lote de aves ou suínos entregues.

Todavia, o importante a reter é que, nesta relação, o sistema de preços, embora seja levado em conta, não é o elemento único de coordenação das transações. São mantidas relações recorrentes entre as partes, inscritas no longo prazo, onde ativos específicos, dedicados, são empregados nas transações. As posturas oportunistas, de curto prazo, deixam de ser atrativas no tipo de relação que é desenvolvida. Enfim, a despeito de haver barganha entre as partes, há reciprocidade.

A teoria apresentada coloca que quanto maior a especificidade dos ativos, menos próxima das condições do contrato *spot*, via mercado, a transação será realizada. Todavia, o ambiente institucional pode viabilizar o estabelecimento de relações de confiança, como aquelas representadas pelo sistema de integração, no qual as partes fazem uso de ativos específicos, adotam posturas cooperativas, visando obter uma quase-renda maior, sem implicar, necessariamente, que os ativos específicos fiquem sob o controle da firma ou mesmo que não haja barganha entre as partes. O resultado, materializado no contrato de integração, expressa uma posição de equilíbrio, obtida a partir de um ambiente concorrencial. Há uma redefinição dos limites da firma, uma vez que a propriedade dos recursos deixa de ser uma condição necessária para se deter direitos residuais de decisão. Sobreposição um arranjo contratual cooperativo. A Perdigão passa a mobilizar não apenas os recursos sob sua propriedade, mas também de terceiros.

O *Contrato de Parceria em Terminação de Frangos de Cortes*, bem como o *Contrato de Integração no Sistema Terminador Especializado de Suínos*, estabelecido entre a Perdigão e os produtores integrados (em anexo), formaliza uma série de diretrizes, bem como direitos e obrigações entre as partes. Como exemplo da capacidade adaptativa do sistema, é estipulado contratualmente que a periodicidade de fornecimento dependerá sempre de ajuste prévio entre as partes, sendo levado em consideração as condições relativas ao mercado:

"A quantidade de pintos-de-um-dia, assim como a periodicidade do seu fornecimento pela parceira outorgante (Perdigão), dependerão sempre, em cada caso, de ajuste prévio entre as partes, determinado pelas variáveis verificáveis em função de diversos fatores, como, exemplificadamente, ..., as exigências do mercado e outras circunstâncias inerentes ao sistema de integração e de parceria usualmente observadas

em relacionamento desta natureza." (Instrumento Particular de Contrato de Parceira em Terminação de Frangos de Corte, cláusula 2, pág.3, anexo xx)

As partes reconhecem, dessa forma, a natureza incompleta dos contratos, visto não ser possível determinar previamente as quantidades a serem transacionadas. Direitos residuais de decisão são mantidos pela Perdigão, uma vez que é de sua responsabilidade deliberar sobre contingências não previstas contratualmente. Neste caso, conforme apontado na *seção 1.2, Capítulo I*, não é preciso manter a propriedade dos ativos para dispor de direitos residuais de decisão no seu emprego.

Sob a ótica de uma análise comparativa discreta, verifica-se que a Perdigão, em relação às transações relacionadas à engorda dos animais - principal matéria prima empregada na etapa industrial - dispõe de três alternativas: produzir ela própria, recorrer ao mercado ou estabelecer contratos. No primeiro caso, cabe reconhecer que a Perdigão possui granjas próprias, mas estas limitam-se à etapa do processo produtivo de maior especificidade - granjas matrizes -, onde a escala produtiva é reduzida face ao volume das transações de engorda.

Encarregar a Perdigão das transações de engordar os animais, implicaria montar uma estrutura produtiva de larga escala, onde o sistema de monitoramento e incentivo das equipes de trabalho, bem como o próprio custo do emprego de mão de obra assalariada, tornaria a estrutura de governança pouco eficiente, e, portanto, não-competitiva. O fato de suas principais rivais não integrarem verticalmente é um indicador de estruturas de governança desta magnitude não se apresentam viáveis.

A segunda alternativa, ou seja, a firma recorrer ao mercado para se abastecer desta matéria prima - aves e suínos - não se mostra atrativa enquanto estrutura de governança. Os atributos das transações relacionados à especificidade temporal, física e locacional seriam prejudicadas. Vejamos.

Em primeiro lugar, deve-se considerar a escala de produção e sua especificidade temporal. Recorrer ao mercado para se abastecer de grandes quantidades de aves e suínos implicaria comprometer a coordenação que o sistema exige, uma vez que a ocupação plena das linhas de abate exige que, a cada dia, um determinado volume de aves e suínos estejam no ponto ideal para abate, tanto do ponto de vista técnico como econômico. Aumentar a área de captação destes animais provoca efeitos adversos, em termos dos custos de movimentação/fretes. A especificidade locacional seria prejudicada.

A especificidade técnica, do tipo de produto, também deve ser levada em conta. Afinal, as linhas de industrialização, embora sejam flexíveis em termos de se adaptarem a diferentes tipos de corte e industrialização da matéria prima, durante determinados períodos, são dedicadas a cortes específicos, voltados para atender mercados segmentados. Neste caso, é preciso uma relativa homogeneidade quanto ao tipo carne, teor de gordura, rendimento da linha de abate e lotes de produção que são comercializados. Neste caso, transações através do mercado não se mostram competitivas para adquirir grandes volumes de aves e suínos com atributos específicos - adaptados ao processo produtivo/comercial.

A experiência empírica da empresa aponta que, nas transações de engorda, o sistema de produção integrado (forma contratual híbrida) apresenta melhor desempenho *vis-à-vis* ao resultado obtido pela governança interna, a qual implicaria o emprego do trabalho assalariado. Afora questões relacionadas à legislação trabalhista (ambiente institucional), uma das possíveis razões para se entender tal diferença de desempenho entre as estruturas de governança hierárquica e híbrida, deve-se ao sistema de incentivos.

O sistema de integração torna estreita a correlação entre os esforços dispendidos pelos produtores no manejo de suas granjas e a remuneração obtida. Afinal, o sistema de incentivos proporcionado pela integração reverte ao produtor, em grande medida, os ganhos de eficiência provenientes de sua dedicação ao longo do processo de criação/engorda. Para tal, o incentivo é expresso na sua remuneração, visto que a mesma é obtida a partir de uma ponderação entre o preço de mercado do produto e o desempenho técnico do lote. No caso da governança hierárquica, onde o salário é fixo, os incentivos tornam-se menores para realização de atividades que exigem tratos cuidadosos, em termos de manejo da criação, que são difíceis de serem monitorados.

Os contratos de integração permitem, portanto, coordenar temporalmente e tecnicamente a ação de vários agentes, promovendo adaptações híbridas no sentido apresentado por Williamson (1991), onde se fazem presentes graus intermediários de especificidade dos ativos. Os contratos de integração promovem incentivos, externalidades e, quando articulados, viabilizam que a Perdigão constitua uma base produtiva competitiva para os insumos - aves e suínos - que representam a maior parte dos seus custos.

Se, por um lado, a constituição de estruturas de governança com base no sistema de integração não é condição suficiente para a Perdigão garantir um bom

desempenho competitivo, por outro lado, mostra-se, nas condições institucionais associadas aos atributos das transações, uma condição necessária, incorporada à estratégia de produção de todas as empresas líderes no Brasil no segmento de carnes industrializadas de aves e suínos.

(iv) Industrialização

A etapa industrial, envolvendo 12 unidades frigoríficas, com capacidade de processar 320 mil t/ano de carnes, se encarrega das transações que se iniciam no abate de aves e suínos e terminam nos cerca de 100 produtos finais. Em sua maioria, os frigoríficos operam em dois turnos de trabalho. As linhas de abate e cortes funcionam segundo o modelo fordista de linha de produção. No entanto, cada etapa, como por exemplo um determinado corte de ave ou suíno é realizado por uma equipe de trabalhadores (*team production*), havendo sequencialmente várias etapas no processo produtivo, desde o início do abate até os diversos produtos finais, gerando cortes especiais, como peito de frangos, filés, pernis, lombos etc, assim como os embutidos de aves e suínos - salsichas, linguiças, patês, presuntos, salames, produtos tenderizados etc.

Há, em cada planta industrial, 5 níveis hierárquicos, desde o mais simples funcionário ao superintendente da unidade. Os problemas típicos do risco moral (*moral hazard*) são verificáveis no comportamento dos funcionários ao nível das plantas industriais. Em função do trabalho coletivo, em equipe, abre-se a possibilidade de algum membro "embromar", ou seja, adotar uma postura *free rider*, uma vez que o esforço dispendido por cada membro embora seja observável não é verificável.

A solução encontrada para este típico problema de *agency* foi a implantação de monitores, ou seja, funcionários cuja atribuição principal é fiscalizar o desempenho dos demais. Há custos neste monitoramento, mas como as relações do tipo agente-principal, no interior das plantas industriais são recorrentes, torna-se necessário encontrar meios para equacioná-las. A montagem de equipes de supervisores foi a resposta adotada.

Nas unidades industriais, as máquinas, equipamentos e capacitação dos recursos humanos são ativos específicos. Observa-se que seus atributos são específicos, tendo uma utilização de forma interdependente entre si. Capacitações (*skills*) são

desenvolvidas. Estes recursos, quando excluídos do seu emprego atual, implicam perdas para a empresa no caso de ativos físicos não depreciados e recursos humanos com treinamento incorporado. Mais uma vez observa-se que os ativos específicos, segundo a definição teórica apresentada no *Capítulo II*, são facilmente identificados no plano empírico.

Economias de escala e escopo são obtidas nas plantas industriais, embora em níveis diferentes em cada unidade. Há, entre os frigoríficos, variações significativas nas escalas de produção e linhas de produtos. Após o abate, tanto da ave como do suíno, sucedem-se poucas horas para se transformarem em produtos finais. Os produtos são perecíveis. Uma vez iniciado o processo, há custos com sua interrupção. Há, portanto, especificidade temporal no sentido apontado por Masten (1991).

Todas estas características específicas dos atributos das transações de industrialização de carnes tornam a governança hierárquica representada pela firma a estrutura organizacional mais indicada, em termos de eficiência, para coordená-las. Para realização das transações que ocorrem no interior das unidades frigoríficas, uma análise comparativa discreta com o mercado ou formas contratuais híbridas, não faz sentido, face à inexistência destas alternativas. Após iniciado o abate, não existe mercado para as transações de cortes e preparação dos produtos que se sucedem. Tampouco recorrer a contratos, através da subcontratação de terceiros para a produção de determinados produtos, mostra-se factível.

Desse modo, a governança unificada, representada pelas unidades industriais sob comando administrativo, representa o que se pode chamar de núcleo duro organizacional da Perdigão. Nesta etapa são desenvolvidas capacitações da empresa, em transformar grande quantidade de aves e suínos em produtos diferenciados, com aceitação mercadológica.

(v) Distribuição/Comercialização

Com relação aos canais de distribuição/comercialização, a Perdigão conta, no mercado interno, com 14 centros de distribuição a nível nacional. O mercado interno tem, em média, representado 70% do faturamento. Neste mercado, o segmento varejista concentra 87% do total das vendas, sendo 43% concentrado em redes de supermercados. Os restantes 11% e 2% são comercializados nos mercados atacadistas e institucionais. Seus produtos chegam, a nível nacional, a 47.000 pontos de venda.

As exportações, que no caso da Perdigão a diferencia em relação aos seus principais concorrentes, com uma maior exposição aos mercados externos⁷, representam 30%, em média nos últimos 7 anos, da receita global. Seus produtos são comercializados em mais de 10 países. Há custos de transação neste processo comercial, expresso, entre outros, pelos gastos com escritório de representação, abertura de novos mercados, tarifas portuárias, fretes etc. O posicionamento estratégico, em mercados externos de parte significativa da produção, torna estas transações de exportação um objetivo a ser perseguido, a despeito de em alguns momentos não ser a alternativa mais rentável.

Dada a grande movimentação de insumos e produtos, a logística de transporte é um elemento fundamental em termos competitivos. A dificuldade de se monitorar a maneira como o motorista utiliza seu ativo (caminhão), aliada à possibilidade de se estruturar contratos, fez com que o transporte de insumos e produtos deixasse de se inscrever entre as atividades internalizadas pela Perdigão. A frota de caminhões foi terceirizada, estabelecendo-se relações contratuais, mediadas pelas condições do mercado, com 470 transportadores, sendo os mesmos tanto caminhoneiros independentes como empresas transportadoras.

Com o desenvolvimento do mercado de transportadores, a Perdigão passa a contar com um universo de possíveis contratantes, dos quais pode valer-se no mercado *spot* de acordo com as suas necessidades. Há que se considerar que o custo de monitoramento de um sistema de distribuição próprio, de âmbito nacional, é muito elevado. Mesmo em distâncias menores, a estrutura contratual relativa à transação de transporte, de um modo geral, apresenta menor custo quando terceirizada⁸. Enfim, os incentivos provenientes do modelo contratual, aplicado às transações de transporte, devem levar em conta a especificidade do serviço prestado. Aqueles de maior especificidade ou mais sujeitos à ação oportunista da parte contratante, mesmo que de natureza comercial, são internalizados pela firma.

O transportador, contratado pela Perdigão, é obrigado a adotar a logomarca da empresa no caminhão, tornando o caminhão um ativo, em certa medida, dedicado,

⁷As exportações em 1995, por exemplo, situam-se, no caso da Perdigão, no patamar de 22% da receita total, enquanto para a Sadia, esta mesma relação mantém-se em torno de 13%. Houve uma redução relativa das exportações face à maior atratividade do mercado interno no período que se seguiu à implantação do Plano Real.

⁸ Vale apontar que, apesar de, no caso da Perdigão, a atividade de transporte ter sido terceirizada, em trajetos menores, em centros urbanos, como São Paulo e Rio de Janeiro, a empresa tem empregado frota própria. As experiências de terceirização não foram bem sucedidas. O ambiente institucional ou a própria especificidade do serviço mostraram seu significado neste caso.

uma vez que presta serviços exclusivos à Perdigão. Todavia, sob o ponto de vista do custo irrecuperável (*sunk cost*), o mesmo é pequeno (pintura do caminhão), o que demonstra que a especificidade dos ativos envolvidos na transação de transporte não é elevada, permitindo que a Perdigão recorra ao mercado como alternativa institucional mais adequada face aos atributos da transação.

A etapa comercial envolve, além da distribuição, manter a presença (marca) nos pontos de venda. O consumidor, ao comprar um produto Perdigão, encerra uma relação contratual. Em contrapartida ao seu desembolso, lhe é assegurado o direito a um produto de qualidade, a qual depende não apenas da etapa de transformação agroindustrial e dos elos à montante, mas também dos elos à jusante - de distribuição -, através dos quais é assegurado a qualidade da produção.⁹

Conforme colocado na seção anterior, 4.1, o gerenciamento da qualidade antecede a etapa agropecuária, começando pela qualidade dos insumos empregados, ou seja, as matrizes, as rações, os equipamentos, bem como a adoção de técnicas de manejo e controles sanitários. Após a transformação industrial, o fato de parte significativa dos produtos demandarem refrigeração na sua estocagem e comercialização aumenta a especificidade do serviço exigido aos canais de comercialização. Cabe, portanto, à Perdigão, enquanto elo gestor da malha contratual, monitorar o manuseio e apresentação de seus produtos por todas estas etapas, sejam elas produtivas ou de serviços.¹⁰

⁹Observa-se, como tendência, nas grandes redes de supermercados a própria empresa (Perdigão) manusear e dispor seus produtos em balcões próprios ou compartilhados com outras empresas, onde são reforçadas as ações de *marketing*.

¹⁰ No caso de produtos refrigerados, há um equipamento que permite registrar a temperatura da carga ao longo do processo de transporte.

4.4 - A Perdigão e os Contratos

Uma das principais justificativas econômicas para a existência da firma, de acordo com o colocado no *Capítulo III*, seção 3.1, relaciona-se com os direitos de propriedade. Em razão de os contratos serem incompletos, ou seja, serem incapazes de estipular *ex-ante* todas as possíveis situações que irão ocorrer durante a sua vigência, contingências inevitáveis são reservadas ao futuro. A superação destas questões significa arbitrar sobre condições não acordadas inicialmente. Quem possui os chamados direitos residuais de decisão? A firma, ao concentrar esses direitos, apresenta-se como uma instância de coordenação com elevada capacidade adaptativa, uma vez que a tomada e implementação de decisões, além de serem recorrentes, se dão de forma ágil.

Na administração dos contratos, a firma arbitra sobre direitos residuais de decisão, visando posicionar-se competitivamente. Os atributos das transações exercem influência sobre os contratos que regem os recursos envolvidos na transação. Ao exercer a coordenação, torna-se necessário valer-se desses direitos.

Por exemplo, no tocante à fábrica de ração, incluindo-se a unidade de esmagamento de soja, - mantidas integradas verticalmente - as relações contratuais proporcionam direitos residuais à firma. Ativos específicos são utilizados, sejam nos equipamentos, sua localização, bem como na mão de obra. O produto - ração - precisa de um balanceamento adequado, envolvendo tanto critérios relacionados ao desenvolvimento das aves e suínos, como mercadológicos, expressos nos preços relativos dos insumos que compõem a ração. Neste caso, os atributos da transação guardam elevada especificidade tanto de processo como de produto, tornando eficiente o emprego de relações contratuais que proporcionem a utilização de direitos residuais de decisão por parte da firma. Este direitos são empregados na determinação da composição protéica da ração, os volumes de produção, a localização da unidade e logística de distribuição.

Em outro extremo, como por exemplo, nas relações contratuais realizadas no mercado *spot*, como aquelas relacionadas com a compra de soja e milho, as transações, neste caso, possuem atributos de baixa especificidade, já que são comercializadas commodities. A sua condução através do mercado torna-se a governança mais eficiente, implicando baixa ou praticamente nenhuma utilização de direitos residuais de decisão.

Tomando-se como referência as relações contratuais do sistema de integração, observa-se uma forma própria, idiossincrática, de se estabelecer direitos. Por um lado, o produtor rural integrado se vê livre para gerenciar os recursos de sua propriedade, dedicar-se ao manejo do lote de aves ou suínos; por outro lado, tanto a sua base de fornecimento como a comercialização da sua produção são regidas por contratos através dos quais direitos e obrigações são estabelecidos. É definido, por exemplo, que a empresa não pode recusar a entrega do lote desde que se encontre dentro dos padrões técnicos definidos previamente, ou que o preço adotado é regido por critérios próprios estabelecidos pelas partes, expresso em contratos. O produtor, por seu turno, é monopsônico em relação à Perdigão, não dispondo do direito de valer dos incentivos proporcionados pelo mercado.

No sistema de criação e reprodução de aves e suínos, mais uma vez os atributos da transação mostram-se determinantes em relação à estrutura de governança que é construída para coordená-la. Ativos específicos também são utilizados, embora em uma escala menor que no caso das transações internalizadas. Mas, como vimos na seção 4.2 e 4.3, há especificidades nestas relações que tornam o mercado, sob o ponto de vista da eficiência, inadequado para conduzi-las. Faz-se necessário, também, valer de direitos residuais de decisão nestas transações, como por exemplo, no *timing* de recebimento e entrega dos lotes de aves e suínos, o qual não é estipulado contratualmente. A Perdigão, mesmo não detendo a propriedade de todos os ativos empregados no sistema sob sua coordenação, possui o direito de reger como e quando os recursos serão empregados.

As relações de emprego são, também, exemplos de contratos incompletos, através dos quais direitos são estipulados. Em troca de uma remuneração mensal, dá-se a separação entre o trabalho e o direito à alienabilidade do seu produto. A força de trabalho apresenta-se disponível para distintas tarefas ao longo da jornada de trabalho. O poder de mando, a hierarquia exercida pela firma, aloca a mão de obra por distintas tarefas, tendo por base o direito que a relação de emprego proporciona. Conforme apontado na seção 3.1, à medida que os trabalhadores são avessos ao risco e a firma é neutra ao risco, abre-se condições para o estabelecimento de contratos de trabalho, o qual gera um excedente que é igual ao prêmio que o empregado está disposto a pagar para ter um salário fixo. Supondo-se o mercado de trabalho competitivo, este excedente é apropriado pela firma. O empregador tem assegurado o direito residual de decisão sobre a alocação deste recurso. A Perdigão, como as demais firmas, incorpora nos contratos de trabalho este tipo de relação.

Desse modo, a partir de atributos das transações, é possível identificar elementos sobre as relações contratuais e as estruturas de governança que são mais adequadas, sob a ótica da eficiência, em coordená-las. Os contratos guardam diferenças entre si, desde aqueles que se encerram com sua materialização, como nas relações do mercado *spot*, passando-se pelos contratos de integração e pelas atividades internalizadas pela firma, como nas relações de emprego. A natureza incompleta dos contratos abre possibilidades à firma como uma instância de poder de mando e rapidez na tomada de decisões econômicas.

Informações

A firma, conforme apontado no *Capítulo III*, tem, sob determinadas condições, capacidade de fazer melhor uso das informações disponíveis do que o mercado. O processamento das informações resulta na alocação de recursos com base no *modo quantidade*, isto é, de acordo com o programa de produção, em contraposição ao *modo preço*, que governa a alocação de recursos no mercado.

A firma, ao definir uma direção para suas ações, aliada a sua reputação, reduz o grau de incerteza para os agentes. A Perdigão, através da interação das áreas de produção e comercial, define o volume de produção para os próximos meses. A partir desta definição, calcada nas perspectivas do mercado interno e externo, desencadeia-se um fluxo contínuo de produção interdependente entre vários agentes. Afinal, há um processo imposto por um *timing* não controlável pela firma, biológico, uma vez que se relaciona ao ciclo de reprodução e engorda, o qual desencadeia-se a partir de matrizes tanto de aves como de suínos. Os atributos das transações, a especificidade do processo de produção, implica a manipulação de informações que tornam as estruturas de governança hierárquica e híbrida as mais adequadas, sob a ótica da eficiência, para reger as transações.

A especificidade temporal do processo de produção de aves e suínos, promove um encadeamento de etapas produtivas, em largas escalas de produção, envolvendo vários agentes. Os sinais do mercado, não garantiriam uma alocação ótima dos recursos a estes agentes, já que suas decisões, tomadas de forma isolada, não estariam levando em conta sua interdependência produtiva, operacional, a qual para ser maximizada não pode ficar sujeita a decisões isoladas. Há externalidades no processo produtivo que tornam os preços um mecanismo incapaz de promovê-las, favorecendo

assim a sua geração e apropriação através das estruturas de governança sob responsabilidade da firma.

O programa diário de produção permite alterações marginais no *mix* de produtos produzidos, de acordo com os estoques e a programação de entrega do departamento de vendas. O relevante a observar é que, uma vez determinado um programa de produção, o qual sofre ajustes de acordo com as oscilações do mercado, as informações passam a ser controladas no plano interno, pelos agentes coordenados pela Perdigão - pólo central aglutinador das informações. Não são mais as oscilações do mercado que sinalizarão o quanto produzir, mas sim os programas de produção. Contratos de integração são estabelecidos, determinando os lotes a serem criados, bem como a data de recebimento e entrega pelo produtor. As indústrias, as fábricas de rações, os incubatórios, granjas de matrizes, enfim, todos os elos do sistema produtivo passam a ser regidos por informações controladas pela firma.

O universo de informações que o produtor precisa dispor para sua atividade é assim reduzido, liberando-o para dispendar sua atenção ao processo criatório. O mesmo se aplica às indústrias, incubatórios e demais unidades de produção/comercialização.

No caso da Perdigão, seus profissionais estão diariamente processando informações, introjetando-as na organização. Há especialistas em acompanhar os mercados nos quais a empresa atua, sendo preocupação dos administradores adequarem suas tomadas de decisões às informações disponíveis. A Perdigão apresenta capacidade adaptativa, no sentido de que, uma vez que novas informações tornam-se disponíveis, a organização apresenta flexibilidade para se ajustar.

O contrato de integração, por exemplo, dispõe também de cláusulas que buscam alimentar a Perdigão das informações relevantes à sua ação coordenadora. Como exemplo, a cláusula 17, do Contrato de Terminação de Frangos de Corte, estabelece que:

"Os parceiros outorgados (produtores) adotarão obrigatoriamente um sistema de controles fornecidos pela parceira outorgante (Perdigão), capaz de permitir, para ambas as partes, um rigoroso e detalhado acompanhamento de todo o processo de parceria, notadamente voltado à anotação de elementos quantitativos, à identificação dos locais de alojamento, ao desenvolvimento do plantel, ao consumo de rações e medicamentos, à mortalidade e relativamente a outros eventos relevantes ocorridos ao longo do tempo destinado à terminação." (Instrumento Particular de Contrato de Terminação de Frangos de Corte, cláusula 17, pág.5)

O sistema de controles busca municiar a Perdigão de todas as informações relevantes, servindo também como instrumento de monitoramento. São estabelecidos *rankings* comparativos, mostrando-se ao longo do tempo o desempenho de cada produtor *vis-à-vis* aos demais. Como o sistema de incentivos premia aqueles mais produtivos, cria-se um ambiente competitivo, interno ao sistema coordenado pela Perdigão, que reforça as especificidades dos ativos, tanto sob o ponto de vista da capacitação dos recursos humanos, como dos equipamentos e técnicas de manejo.

Outra dimensão da informação que também interage com a firma é a marca. As ações de *marketing* buscam promover os produtos da Perdigão. Sinaliza, também, uma padrão de qualidade (informação), o que contribui para reduzir os custos de transação com o mercado consumidor. Neste sentido, a marca representa para a firma um ativo específico. Para se ter uma idéia da especificidade que representa o ativo marca, cabe mencionar que, em 1995, o investimento em publicidade atingiu cerca de US\$ 15 milhões. A campanha foi dirigida para reforçar o caráter institucional da marca Perdigão, visando manter junto ao consumidor sua boa reputação. Esta foi, entre outras medidas, uma das primeiras ações da nova gestão da empresa.

A consolidação da marca permite à Perdigão estabelecer um contrato, ainda que não formalizado, com o consumidor. Os investimentos em publicidade para consolidar a marca são *sunk cost*, ou seja, irrecuperáveis, de retorno a longo prazo, tornando-se um ativo específico. O padrão de qualidade sinalizado ao mercado requer dos produtos e das transações sob sua coordenação determinado padrão técnico, o que favorece o desenvolvimento de ativos específicos, seja na etapa industrial através do investimento em linhas de corte e processamento de carnes, como no processo de criação, através, por exemplo, do manejo da linha de aves especiais - Chester. Enfim, a estratégia competitiva de agregar valor através da diferenciação de produtos, torna os processos produtivos ainda mais específicos.

Relações de Agency e os Custos de Transação

As relações do tipo agente-principal dão-se de múltiplas formas em uma organização como a Perdigão. Afinal, várias são as relações bilaterais que implicam delegação de atribuições por parte do principal ao agente, envolvendo assimetria informacional. Várias destas relações foram examinadas, como por exemplo, entre os controladores e os administradores (reestruturação da gestão), entre estes e os funcionários (relações de emprego/monitores), na relação com produtores integrados

(contratos de integração) e também com a rede de distribuidores (terceirização dos transportes).

As relações de *agency* são normalmente empregadas para análise contratual *ex ante*, conforme apresentado na *seção 1.3, Capítulo 1*, ao passo que a abordagem da economia dos custos de transação privilegia os custos *ex post*. Cabe reconhecer, contudo, que, em uma firma, questões típicas da relação agente-principal, ao serem equacionadas, evitam os custos de transações que poderiam ocorrer caso as transações fossem coordenadas pelo mercado.

Verifica-se que, para cada relação do tipo agente-principal, há uma resposta contratual específica, a qual será tanto mais eficiente quanto maior for o incentivo que imputa às partes o cumprimento de suas atribuições ao menor custo de monitoramento. São formados arranjos contratuais que, ao imputarem incentivos às partes, reduzem os custos de transação.

O sistema de transportes/movimentação de cargas, por exemplo, ao ser terceirizado, representa uma resposta da firma a um problema típico de agente-principal. O motorista de um caminhão (agente), caso trabalhasse para a Perdigão, disporia, inevitavelmente, de várias alternativas de conduta (modo de dirigir), que afetam tanto o seu bem estar como o do seu empregador (Perdigão/principal). Dada a natureza de sua atividade, suas ações são dificilmente monitoráveis.

Ao se terceirizar a prestação deste serviço, é realizada uma barganha junto ao mercado de transportadoras, sendo que os contratados, ao aceitarem trabalhar por determinada remuneração, rompem com uma das três condições necessárias para existir uma relação do tipo agente-principal, ou seja, suas ações ou o modo de dirigir o caminhão, não afeta mais os custos da Perdigão. Os custos de monitoramento da qualidade de seu serviço são facilmente absorvíveis. A relação contratual muda de natureza, de tal sorte que, no caso de um caminhoneiro autônomo, sua remuneração líquida guardará correlação com a eficiência com que utiliza o caminhão (ativo).

Outros exemplos poderiam ser citados. No caso das plantas industriais, na linha de corte de aves, são formadas várias equipes responsáveis por determinado corte. Existem supervisores responsáveis pelo monitoramento da produtividade dos trabalhadores das equipes. Neste caso, os custos de monitoramento sobre a mão de obra para a realização das transações de corte/transformação industrial não impediram que a solução de maior eficiência se desse internamente à firma, face ao aumento de produtividade proporcionado pelo trabalho em equipe.

De qualquer modo, são recorrentes, no plano empírico da firma, as evidências de relações do tipo agente-principal. A resposta encontrada para cada uma delas tem impacto no sentido de aproximar ou afastar a firma de um sistema de alta performance (eficiência). Os atributos da transação, mais uma vez, são um ingrediente fundamental para a resposta encontrada, a qual é específica para cada relação do tipo agente-principal.

Salvaguardas

À medida que as partes realizam investimentos específicos, empregados somente em determinadas transações, passam a ficar expostas ao comportamento oportunista da outra parte contratante. A situação concorrencial *ex-ante* reverte-se em uma relação *ex-post* de monopólio bilateral, ocorrendo o que Williamson denomina de "transformação fundamental".

O modelo apresentado na seção 2.2 permite uma representação na forma da árvore do modelo contratual desenvolvido por Williamson. Com o oferecimento de garantias ($s > 0$), há possibilidade de redução de custos/preços, de tal modo que a transação transfere-se do nodo B para o C, ou seja, para aquele que apresenta menor preço. Em transações que envolvem ativos específicos, na composição dos preços, há um elemento que busca compensar a incerteza. A cláusula contratual abaixo permite observar mecanismos de salvaguardas estipulados na relação da Perdigão com seus fornecedores:

"A inadimplência de qualquer das partes em relação às obrigações assumidas neste instrumento, sujeitá-la-á, sem prejuízo da composição das perdas e danos a que tenha dado causa, o pagamento de uma multa não compensatória equivalente a 10% do valor atualizado dos fornecimentos de suínos terminados feitos pelos parceiros outorgados (produtores) à parceira outorgante (Perdigão) nos últimos 12 meses...."
(Instrumento Particular de Contrato de Parceria em Terminação de Suínos, Cláusula 25, pág. 7)

Mas, ainda que os contratos possuam cláusulas buscando resguardar as partes, sua natureza incompleta, seja por questões de assimetria informacional ou impossibilidade de estipular todas as possíveis contingências futuras, é predominante. Neste caso, o ambiente institucional, a possibilidade de fazer valer na justiça os

direitos de forma pronta e a baixo custo, assim como a reputação dos agentes, tornam-se os mais importantes instrumentos de salvaguarda.

As relações contratuais de longo prazo, com especificidade dos ativos, permitem aos agentes construir uma avaliação sobre aqueles com quem relacionam, uma vez que, com certeza, no decorrer dos contratos passados, várias contingências foram dirimidas. Se alguma parte, em algum momento, valeu-se de posições oportunistas, a outra parte buscará menor exposição no momento seguinte, mesmo que isto implique perda de eficiência.

A reputação da Perdigão, sua tradição, bem como exemplos do passado, levam as partes, sejam elas empregados, acionistas, produtores integrados, fornecedores e clientes, a investir no aumento da eficiência nas suas relações, fazendo valer as economias de escala e escopo, ao menores custos de transação.

Limites e Impasses da Abordagem

O instrumental apresentado sobre a economia dos contratos econômicos, bem como a definição sobre a firma daí resultante, mostram-se úteis no exame de uma firma empiricamente. Afinal, é possível entender o Grupo Perdigão como um feixe de contratos, direcionados para tornar competitiva a organização e os agentes a ela integrados.

Se, por um lado, ainda somos incapazes de dar uma resposta cabal à pergunta de Coase sobre os limites da firma, avanços foram obtidos, permitindo fazer um corte sobre quais transações devem ser mantidas sob a coordenação da firma e quais devem ser contratadas ou adquiridas no mercado *spot*. Conforme apontado na *seção 2.3*, os limites da firma ou o conjunto de transações que são por ela internalizadas se dá de *forma seletiva*, verificando-se, em cada caso, os atributos da transação. Outro elemento a ser considerado ao se examinar as estruturas de governança é estratégia das firmas, entendida como o conjunto de escolhas que são feitas, implicando a mobilização de recursos e assunção de compromissos (Farina, 1996).

Coase e, principalmente, Knight ofereceram um campo fértil à pesquisa sobre a firma, ao apontá-la, na década de 30, como uma resposta à incerteza. As regras, rotinas, *skills* e estruturas de incentivo que são estabelecidos e desenvolvidas pelas firmas, tornam não apenas mais previsível o comportamento dos agentes sob sua coordenação, como também aumenta a penalidade, no caso de comportamento

oportunista. Arrow, ao considerar o papel das informações, também promoveu uma contribuição fundamental. Enfim, várias colaborações foram unificadas por O. Williamson, sendo incorporadas e agrupadas em uma teoria refutável consubstanciada na economia de custos de transações. A partir de elementos teóricos, é possível estabelecer relações entre os atributos das transações e as respectivas estruturas de governança que são construídas pelas firmas para coordená-las.

A maximização de lucros ou alocação de recursos, pura e simplesmente, a partir de funções de produção e preços relativos, deixa de responder sobre o que é firma. A resposta, ao contrário, é encará-la enquanto estrutura organizacional, inserida em um ambiente competitivo, a qual, através de distintas estruturas de governança, busca imputar uma direção (estratégia) aos recursos sob a sua coordenação.

A definição de firma daí resultante abre novas possibilidades de pesquisas. O realismo dos pressupostos, em especial as condições de assimetria informacional, a natureza incompleta dos contratos, as especificidades dos ativos, enfim, os elementos teóricos apresentados, permite-nos confrontá-los com situações reais, do mundo econômico. Pôde-se apontar, no caso da Perdigão, como são delimitadas as transações sob sua coordenação, seja por sua própria assunção, integrando-as, seja por meio do estabelecimento de parcerias ou recorrendo-se ao mercado.

Naturalmente, o corte que se faz sobre as firmas, seja ele teórico ou empírico, tem finalidades bem definidas. Afinal, conceitua-se a firma com quais propósitos? Os economistas preocupados com as condições de equilíbrio geral viam a firma atuando atomisticamente tomando suas decisões de maximização, incapazes de provocar efeitos sobre os mercados. O desenvolvimento desta perspectiva levou a uma definição sobre a firma que, embora fosse funcional à teoria, deixava lacunas, quando confrontada com empresas no plano real.

Outras correntes teóricas, fora do paradigma neoclássico, como por exemplo, os economistas neo-schumpeterianos, também construíram definições teóricas sobre a firma. Estes privilegiam o enfoque no qual as firmas desenvolvem competências (*skills*) por meio de um processo de aprendizado. É dado grande ênfase ao papel da tecnologia, o processo de inovação, as trajetórias tecnológicas. Em linhas gerais, pode-se dizer que, nesta perspectiva, as firmas mais exitosas são aquelas que conseguem estabelecer rotinas que favorecem o processo inovativo não apenas de produto, mas também em termos organizacionais.

No entanto, a despeito do paralelismo, em alguns aspectos, do programa de pesquisa neo-schumpeteriano e o neo-institucionalista, há diferenças marcantes. A principal vincula-se ao paradigma teórico, pois enquanto os economistas, chamados de institucionalistas, vinculados à economia dos custos de transação, desenvolvem suas teorias tornando menos rígidos os pressupostos neoclássicos, sem romper com elementos básicos, como a possibilidade de otimalidade contratual, os neo-schumpeterianos¹, por outro lado, desvinculam-se da noção de equilíbrio, realçando o processo evolucionista de seleção das firmas, através do processo concorrencial, o qual se dá em meio a trajetórias tecnológicas de crescimento das indústrias e mercados. Vale observar que o processo concorrencial exerce também para os institucionalistas um papel central, no sentido de fazer prevalecer, através do processo seletivo do mercado, as estruturas de governança mais eficientes. A noção contratual da firma destaca que os contratos são realizados por razões de eficiência, sendo estruturados de modo a gerar estímulo às ações que resultem no maior *payoff* possível para as partes contratantes, seja em decorrência de fatores tecnológicos ou não.

Uma questão que se coloca é buscar saber em que medida a teoria dos custos de transação pode ser útil em análises voltadas para identificação, no plano empírico, de estruturas de governança ineficientes. Afinal, embora se reconheça que o processo concorrencial atue como elemento seletivo, removendo estruturas de governança ineficientes, cabe apontar as limitações da teoria em identificar empiricamente tais estruturas de governança.

Caberia, também, imaginar o desenvolvimento de instrumentais que permitissem auferir os custos de transação, quantificá-los, até mesmo, e principalmente, com intuito de ampliar as fronteiras de análises que fazem uso da teoria dos custos de transação. Os indicadores econômicos usualmente desenvolvidos pelos economistas são voltados para uma definição de firma que não se preocupava com questões que, sob a ótica da economia dos custos de transação, são relevantes. Os estudos de caso, como o da Perdigão, contribuem para se identificar variáveis que precisam ser monitoradas e coletadas ao se analisar os contratos e as estruturas de governança. O acompanhamento das cláusulas de salvaguarda, os mecanismos de incentivo, o compartilhamento de informações, os atributos das transações, o ambiente institucional, enfim todos estes elementos são fundamentais na conformação das estruturas de governança coordenadas pela firma. Sua eficiência alocativa é comparada *vis-à-vis* aos custos de transação apresentados pelo mercado.

¹ Alguns dos principais autores desta corrente de pesquisa são Dosi, Nelson, Winter. Estes autores avançam sobre as colocações de Schumpeter, como por exemplo as análises sobre as rotinas e o desenvolvimento de competências nas firmas, realçando o papel da tecnologia como elemento concorrencial fundamental, promovendo uma "destruição criadora" por meio de trajetórias tecnológicas.

Uma das hipóteses para se estimar os custos de transação, são custos de oportunidade dos recursos empregados em todo o processo de barganha, execução e monitoramento de uma relação contratual. Na medida em que não há um mercado sinalizando preços associados aos distintos arranjos organizacionais, abre-se um campo de pesquisa, onde se pode buscar construir análises comparativas discretas entre as diferentes alternativas de governança, levando-se em conta seus custos e desempenho.

A crescente formalização pela qual vem se direcionado a *Teoria dos Contratos Econômicos*, como por exemplo, nos modelos de contratos incompletos desenvolvidos por Oliver Hart (1990), envolvendo condições de assimetria informacional e relações de agenciamento, se, por um lado, torna mais fácil o diálogo com o *mainstream* da teoria econômica; por outro lado, a distancia ainda mais das situações reais. Esta tensão entre as análises mais descritivas e aquelas mais formais, é algo que permeia à longa data a Organização Industrial.

Com certeza, as transformações no plano empírico jogam grande peso no desenvolvimento teórico. Face ao estágio já alcançado na *Teoria dos Contratos Econômicos*, é provável que uma ou outra de suas vertentes de pesquisa venham ser mais desenvolvida. Questões como a desregulamentação de mercados, lei antitruste, estratégias empresariais serão, com certeza, temas que polarizarão os analistas econômicos que fazem uso do enfoque contratual, promovendo, por conseguinte, um ambiente propício a novos questionamentos teóricos e análise aplicada.

CONCLUSÃO

Buscou-se, nesta tese, discutir uma definição teórica em relação à firma sob o prisma contratual. Foi possível encontrá-la, ou ao menos, delinear suas principais características. Três elementos básicos - especificidade dos ativos, redução da incerteza e tratamento da informação - foram apontados como fundamentais, para se entender a firma enquanto instituição cuja existência tem por base a eficiência em conduzir determinadas transações econômicas.

A firma é, então, definida como um feixe de contratos incompletos, sendo uma estrutura de governança que, ao valer-se da concentração da propriedade, é capaz de utilizar-se de direitos residuais de decisão, de modo a proporcionar aos recursos uma utilização próxima do *first-best*. É ampliada a flexibilidade, oportunidade e adaptabilidade dos recursos, formando-se uma rede de contratos ou *nexus de tratados* (Williamson, 1990), a qual reduz a incerteza, melhor aproveita as informações relevantes, assim como emprega e desenvolve ativos específicos. São criadas condições que proporcionam que as transações econômicas sejam conduzidas com maior eficiência *vis-à-vis* ao mercado, desde que os benefícios da elevada adaptabilidade sejam mais relevantes que a perda de incentivo que a governança interna resulta em relação ao mercado. A firma é, neste enfoque, uma instância de coordenação econômica.

O processo de coordenação, por seu turno, envolve poder de mando, visto que não é o sistema de preços que sinaliza no interior da firma ou juntamente aos seus parceiros como os recursos serão alocados. Cabe aos administradores gerenciar múltiplas relações de *agency*, havendo pelo menos quatro eixos contratuais básicos: entre os controladores e os administradores, estes e os demais empregados, a firma e seus fornecedores e entre a firma e seus clientes/distribuidores. Na medida em que cada eixo contratual consegue estabelecer um contrato eficiente, isto é, aquele que produz a maximização das respectivas funções utilidade das partes contratantes, a firma torna-se mais competitiva, ao apropriar as externalidades destas relações. Os contratos devem promover um elevado incentivo às partes contratantes a baixo custo de monitoramento e execução.

Os contratos se dão tanto interfirmas como intrafirmas. Há diferenças, visto que internamente o controle é maior, mas o relevante a deter é que os contratos, sejam eles internos ou externos, possuem uma direção, a qual espelha, em alguma medida, a estratégia da firma. Os contratos são diferentes em termos de estruturas de

governança, bem como apresentam distintas capacitações/adaptabilidades e incentivos. A coordenação das transações pela firma, a posiciona em termos competitivos, cabendo agregar valor, usando de um determinado modo a propriedade dos ativos.

O mercado serve, também, como sinalizador à firma se sua direção tem sido exitosa ou não. A noção de direção relaciona-se com estratégia, ou seja, as referências básicas que a firma adota para se conduzir no ambiente concorrencial. Estratégia implica, também, mobilização de recursos e assunção de determinados compromissos, como por exemplo, administrar a conduta (política de preços, investimentos em ativos específicos ou em pesquisa etc) segundo determinados critérios, em meio a um ambiente concorrencial mutante. Em outras palavras, pode se dizer que a direção da firma estará tanto mais alinhada quanto maior for a sua competitividade, expressa na capacidade de manter ou ganhar *markets shares*, não apenas no mercado em que atua, mas também em novas áreas.

A firma, ao estabelecer contratos com seus fornecedores e distribuidores, pode realizar investimentos específicos ou compartilhar a realização destes investimentos com seus parceiros. O arranjo organizacional resultante, a estrutura de governança, deverá levar em conta não apenas o caráter oportunista dos agentes econômicos, mas também aspectos relacionados ao ambiente institucional, como por exemplo, a reputação dos agentes econômicos ou a eficiência dos tribunais em dirimir eventuais contingências que venham surgir nas relações contratuais.

Os contratos, conforme realça Williamson, são elaborados não por razões de monopólio, mas de eficiência. A maximização das economias de escala e escopo (plano horizontal) permanecem como condições necessárias para se alcançar arranjos organizacionais eficientes, embora não sejam condições suficientes. Faz-se necessário, também, minimizar os custos de transação (plano vertical). As transações que requerem ativos específicos para serem conduzidas de modo eficiente, serão internalizadas pela firma desde que outras alternativas como a aquisição no mercado ou através de contratos não se mostrem adequadas, já que poderia colocar a firma demasiadamente exposta ao comportamento oportunista. Estes limites são contingentes, seja pelos atributos da transação e a natureza específica dos ativos (física, humana, locacional, temporal e/ou dedicada), seja pela capacidade das partes estabelecerem compromissos confiáveis.

Os contratos servem, então, como uma amálgama, estabelecendo vínculos (rotinas) entre os agentes, dando um caráter institucional às suas relações. A firma

lida por meio da hierarquia com o equacionamento de múltiplas relações de *agency*. Direitos são compartilhados, bem como ações cooperativas são estabelecidas. Enfim, busca-se estabelecer uma rede de contratos, onde o tratamento da informação, a redução da incerteza e a especificidade dos ativos é maior do que aquela que o mercado pode proporcionar. Busca-se, em última instância, estabelecer um sistema de alta performance, onde seja forte a correlação entre incentivos e produtividade na utilização dos recursos produtivos e serviços.

As estruturas eficientes geram um excedente (*surplus*). A sua partilha inter ou intra firma dá-se por meio de um processo de barganha entre as partes. Todavia, como o relacionamento entre os agentes é de longo prazo, a apropriação deste excedente se dá de forma variável ao longo do tempo, sendo resultante do poder de barganha relativo das partes, bem como da suas capacidades de estabelecerem um equilíbrio cooperativo. A divisão do excedente deve levar em conta a preservação da capacidade de investir das partes, pois tanto a firma, como os agentes a ela relacionados precisam realizar investimentos para se manterem competitivos. Em última instância, a divisão do excedente é a contraface da exposição submetida por cada parte na realização de investimentos irrecuperáveis necessários à manutenção da relação em níveis elevados de eficiência.

A redução da incerteza proporcionada pela firma é outra dimensão também explorada pelo enfoque contratual. À medida que os agentes e seus contratados realizam investimentos dedicados em determinado projetos, cada qual buscando especializar nas transações que possuem *skills* mais desenvolvidos, tendo a garantia que as partes não agirão de forma oportunista, abre-se espaço a ações cooperativas. Estas mutualizam as conseqüências da incerteza, permitindo a cada agente um maior suporte em condições adversas e maior capacidade de penetrar no mercado.

A firma é, também, uma instituição que permite, no caso da presença de externalidades ou economias de escala, proporcionar um tratamento mais eficiente das informações. Seus empregados, bem como os agentes com quem se relaciona, são receptadores de informações que são processadas pelo núcleo dirigente, o qual, por sua vez, remete informações aos seus contratados. Há uma interação constante de informações, de tal modo que os agentes tornam-se mais aptos a responder aos desafios e oportunidades do ambiente econômico do que se estivessem se balizando apenas pelos sinais emitidos pelo sistema de preços. A firma, a malha contratual, para apresentar alta performance requer adaptabilidade, determinando o terreno da competição tão logo tenha elementos para tal.

Dessa forma, a conceituação sobre a firma que se extrai do enfoque contratual é de um agente ativo, com capacidade de articular, cujas ações e reações podem ter, de acordo com o tamanho da malha contratual, impacto sobre os consumidores e seus principais concorrentes. Suas ações são guiadas por estratégias, sejam elas explícitas ou implícitas. Neste sentido, contrapõe-se ao enfoque neoclássico tradicional, no qual a firma possui um papel passivo, sem estratégia, sendo um agente meramente transformador de insumos em produtos, dados os preços relativos e as funções de produção. Mesmo com o desenvolvimento da teoria neoclássica, como por exemplo, a abordagem da *Teoria dos Mercado Contestáveis*, a firma não deixa de ser conceituada de forma endógena à estrutura industrial, ainda que determinada por razões tecnológicas.

O enfoque tradicional da OI, expresso no modelo de *estrutura-conduta-dêsempenho* tampouco oferece uma conceituação sobre a firma que a veja como um ente autônomo, uma pessoa moral, com capacidade de explorar possibilidades além dos limites da estrutura industrial. Outros estudos, como o clássico de Penrose dão destaque ao processo de crescimento da firma, sua lógica de diversificação e acumulação de capital.

Naturalmente, nenhuma conceituação teórica sobre a firma se sobrepõe às demais *per se*. Faz-se necessário ter claro a finalidade da sua utilização. Para se acompanhar o processo de transformação que tem ocorrido no interior das firmas e nas suas relações externas, tornando seus limites imprecisos, bem como o impacto da maior disponibilidade de informações, a visão tradicional neoclássica mostra-se pouco útil. Afinal, uma miríade de relacionamentos (contratos) idiossincráticos entre firmas, até mesmo concorrentes, estão sendo estabelecidas diariamente.

A teoria contratual da firma, exposta nesta tese, se por um lado é incapaz de apresentar uma resposta formal que delimite com precisão a firma, já que nas palavras de Williamson a resposta é seletiva; por outro lado, aponta direções, como dos direitos de propriedade, a natureza incompleta dos contratos, o oportunismo dos agentes, a incerteza inerente à atividade econômica que, quando articuladas, permitem fazer inferências conceituais que são úteis e aplicáveis a um objeto empírico - a firma.

Através da empresa Perdigão - tomado como uma *proxi* de uma firma - pôde-se observar que as distintas estruturas de governança que são empregadas guardam correlação com os atributos das transações. A partir de uma análise microanalítica, pôde-se identificar vários elementos que compõem a definição teórica da firma sob a ótica dos contratos, como os conceitos de transações, especificidade dos ativos,

oportunismo, assimetrias informacionais (relações de agente-principal), direitos residuais de decisão. Enfim, em alguma medida, estes conceitos foram passíveis de corroboração empírica.

Os estudos de caso servem, também, para se coletar informações sobre os atributos das transações examinadas, como o grau de especificidade dos ativos envolvidos, as salvaguardas empregadas, o compartilhamento de informações, enfim, variáveis que não são normalmente levantadas. Afinal, os dados econômicos disponíveis atendem, em sua maioria, a outras perspectivas teóricas. Neste sentido, os estudos de caso abrem caminho para estudos complementares que visem a uma aplicação mais geral da teoria.

A Perdigão, enquanto firma, feixe de contratos, guarda especificidades, como por exemplo, a recente mudança de controle acionário, a relação com os 7.000 produtores integrados, sua rede de distribuição, os *skills* desenvolvidos por seus empregados, sendo uma organização em fase de reestruturação. Várias medidas, como a alienação de atividades não relacionadas com seu *core business* foram tomadas. Houve uma redefinição das transações internalizadas pela organização.

O sistema de integração - eixo contratual de suma importância para a organização - demonstra a possibilidade de estabelecer compromissos confiáveis. Ativos dedicados são constituídos, a especificidade locacional é reforçada, passando as partes a administrarem ajustes ao longo de sucessivas transações.

O corte contratual promovido na Perdigão, cabe reconhecer, serviu tão somente para corroborar aspectos teóricos relativos à definição sobre a firma. Utilizar este instrumental para outros fins, como por exemplo, analisar estratégia de grupos empresariais ou práticas lesivas à concorrência, é um desafio aberto aos pesquisadores e aos analistas econômicos.

BIBLIOGRAFIA:

- Alchian** (1968) "Corporate management property rights" *Economic policy and the regulation of securities*. Washington D.C.: American Enterprise Institute.
- (1978), Armen A., **Crawford**, Robert G. *et* **Klein**, Benjamin "Vertical Integration, Appropriable Rents, and The Competitive Contracting Process" In: *The Journal of Law & Economics*, Vol. XXI (2), October, 1982.
- (1972), Armen A. *et* Harold **Demsetz** "Production, Information Costs, and Economic Organization" *The American Economic Review* (62), December, 777:795.
- (1988), Armen A. "Property Rights" *The New Palgrave Dictionary of Economics*, London Macmillan., Vol.3, p.1031:1034.
- (1988), Woodward S. "The firm is dead, long live the firm". *Journal of Economic Literature*, vol.26, mars
- Akerlof** (1970), G.A. "The market for lemons: qualitative uncertainty and the market mechanism". *Quarterly Journal of Economics*, v.84, p.488-500.
- Aoki** (1984), Masahiko "The Co-operative Game Theory of the Firm" Oxford University Press, London.
- Arrow** (1969) K. "The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus non-market allocation". In: *Public Expenditure and Policy Analysis*, ed. R. Haveman and J. Margolis, Chicago: Rand McNally, 1977
- (1973a), K. J. "Information and Economic Behavior" In: Collected Papers of Kenneth J. Arrow, The Belknap Press of Harvard University Press.
- (1973b), K.J. "Aspects of the Theory of Risk-Bearing", Chicago: Markham Publishing Co.
- (1974) K. J. "The Limits of Organization" Norton & Company New York.
- (1987), K.J., "De la rationalité -de l'individu et des autres -dans un système économique" *Revue Française d'Économie*, vol.2:1.
- Avia Internacional** (1995) "A Indústria de Carnes Processadas" Fatos & Conclusões, Curitiba.
- Barnard**, (1938), C.I. "The functions of the Executive" Cambridge: Harvard University Press.
- Barkema** (1993), Alan D. "New Roles and Alliances In The U.S. Food System" Presented at the Spring Meeting of the Federal Reserve System, Committee on Agriculture and Rural Development. Kansas City, Missouri, May 20 1993.
- Baumol**, Willian J.; **Panzar**, John C. and **Willig**, Robert D. "Contestable Markets and the Theory of Industry Structure" In: Harcourt Brace Jovanovich Publishers, USA, 1992.

- Barry, P.J.; Sonka, S.T.; Lajili** (1992) "Vertical Coordination, Financial Structure, and the Changing Theory of the Firm" In: *American Journal of Agricultural Economics*, December, 1992.
- Belden** (1992), Sanford "Vertically Coordinated Agricultural Firms: Discussion" In: *American Journal of Agricultural Economics*, December, 1992.
- Best** (1990), Michael H. *"Institutions of Industrial Restructuring"*, Harvard University Press.
- Brousseau** (1989) "L'approche néo-institutionnelle de l'économie des coûts de transaction" *Revue Française d'Économie*, vol.IV-4, automne, p.125-166.
- (1993), Eric "Les théories des contrats: une revue" *Revue d'Économie Politique*, janvier-février, 1993.
- Bull** (1985), C. *"The existence of self-enforcing governed by short-term contracts"*, C.V. Starr Center, New York University.
- Chandler** (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass., MIT Press.
- (1992), Alfred D. Jr. "What is firm? A historical perspective" In: *European Economic Review* 36 (1992) 483-994 North Holland.
- Cheung** (1989), Steven *"Economic organization and transaction costs"* In: *The New Palgrave: allocation, information and markets*, edited by John Eatwell; Murray Milgate, et Peter Newman, The Macmillan Press.
- (1992), Steven *"On the New Institutional Economics"* by Steven Cheung In: *Contract Economics*, edited by Lars Werin and Hans Wijkander, Blackwell, 1992.
- Coase** (1988), R. H. *"The Firm the Market and the Law"*, The Chicago University Press Ltd., London, 1988.
- (1992) R. H. Comments to *"On the New Institutional Economics"* by Steven Cheung In: *Contract Economics*, edited by Lars Werin and Hans Wijkander, Blackwell, 1992.
- (1937) "The Nature of the firm" In: *The Nature of the Firm, Origins, Evolution, and Development*, edited by Oliver Williamson et Sidney G. Winter, New York Oxford University Press, 1993.
- (1993) R.H. "1991 Nobel Lecture: The Institutional Structure of Production" In: *The Nature of the Firm - Origins, Evolution, and Development* edited by Oliver E. Williamson et Sidney G. Winter, Oxford University Press, 1993.
- Commons** (1934), John R. *Institutional Economics*, Madison: University of Wisconsin Press.
- Cooter**, (1989) R. "Coase Theorem". In: *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*, London Macmillan, p.457.
- Demsetz**, H.(1967) "Toward a theory of property rights" *American Economic Review*, 57 (may) 347-59.

- Dutraive** (1993) Véronique "La firme entre transaction et contrat: Williamson épigone ou dissident de la pensée institutionaliste?" *Revue d'Economie Politique*, janvier-février, 1993.
- Dugger** W. (1983). The transaction cost analysis of Williamson, a new synthesis. *Journal of Economic Issues*, vol.17, n.1.
- Farina** (1993) Elizabeth M.M.Q. "Challenges to The Coordination of the Brazilian Coffee Agribusiness" In: III International Agribusiness Management Association. San Francisco, May 22-25, 1993.
- Farina** (1992), Elizabeth M.M.Q. & **Zylbersztajn**, Décio - "Relações Tecnológicas e Organização dos Mercados no Sistema Agroindustrial de Alimentos" In: Texto para Discussão Interna no. 03/92 IPE/USP, abril/1992.
- (1994), Elizabeth M.M.Q. et **Zylbersztajn**, Décio "Coordenação das Cadeias do Agribusiness: Desenvolvimento Metodológico com Base na Teoria dos Custos de Transação" Projeto de Pesquisa - Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial, USP, Faculdade de Economia e Administração junho/1993.
- (1994), Elizabeth M.M.Q. et **Zylbersztajn**, Décio "Competitividade e Organização das Cadeias Agroindustriais" Mimeo. PENSA/USP.
- (1996) Elizabeth M.M.Q. "Reflexões sobre Desregulamentação e Sistemas Agroindustriais: A Experiência Brasileira", Tese de Livre Docente em Economia, USP, São Paulo.
- Favereau** (1989) O. "Organisation et marché" *Revue Française d'Économie*, vol.4,n.1.
- Frydman** R. (1992), Le territoire de l'économiste: marché et société marchande, *Revue Économique*, vol.43:1 janvier, p.5-30.
- Gazeta Mercantil** - Revista Balança Anual, 1995.
- Giordano**, S.R. (1995) "Perdigão: Tecnologia e Reformulação dos Negócios" Estudo de Caso, PENSA - Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial. São Paulo.
- Grossman**, S.J. , **Hart**, O.(1986) "The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration" *Journal of Political Economy*, v.94, n.4, p.691-719.
- Hart**, Oliver (1989) "Incomplete contracts" In: *The New Palgrave, Allocation, Information and Markets*, edited by John Eatwell, Murray Milgate and Peter Newman, Macmillan.
- (1990), O., **Moore**, J. "Property Rights and the Nature of the Firm" *Journal of Political Economy*, v.98, n.6, p1119.
- (1992), O. "Panel Discussion" In: *Contract Economics*, edited by Lars Werin and Hans Wijkander, Blackwell, 1992.
- Hart**, (1993), Oliver, "Incomplete Contracts and the Theory of the Firm" In: *The Nature of the Firm, Origins, Evolution, and Development* , edited by Oliver Williamson et Sidney G. Winter, New York Oxford University Press, 1993.

- Hayek** (1945) F.A. "The Use of Knowledge in Society" *The American Economic Review*, Vol.35, september, 1945.
- Hodgson** (1988), "*Economics and Institutions: a manifesto for a modern institutional economics*", University of Pennsylvania Press, Philadelphia.
- (1989) G. M. "Institution economic theory: the old versus the new", *Review of Political Economy*, vol.1.
- Holmstrom**, Bengt R. *et* **Tirole**, Jean (1989) "The Theory of the Firm" In: *Handbook of Industrial Organization*, Vol. I, Edited by R. Schmalensee and R. D. Willig, 1989.
- Jensen**, M. C. and **Meckling** (1992) "Specific and General Knowledge, and Organizational Structure" In: *Contract Economics*, edited by Lars Werin and Hans Wijkander, Blackwell, 1992.
- Knight**, Frank H. (1921) "*Risk, Uncertainty an Profit*" Chicago University Press, 1971.
- Kreps**, (1990) David M. "*A Course in Microeconomic Theory*" In: Princeton University Press.
- Lewis**, D. (1969) "*Convention, a Philosophical Study*" Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Masten**, S.E. (1991) "*Transaction Cost Economics and The Organization of Agricultural Transactions*", World Food Systems Project Symposium, Chicago.
- Matthews** (1986) R.C.O. "The Economics of Institutions and the Sources of Economic Growth" *Economic Journal*, 96 (December), p.903/918.
- Milgron** (1988) Paul *et* **Roberts**, John "Economic theories of the firm: past, present and future" *Canadian Journal of Economics*, August, 1988.
- Mirrlees**, J. (1976) "The optimal structure of incentives and authorith within an organization" *Bell Journal of Economics* 7(1), Spring, 105-31.
- Muller**, G. (1989) "Complexo Agroindustrial e Modernização Agrária" Estudos Rurais, 10. São Paulo, ed. Hucitec.
- Nelson** (1991) Richard R. "Why do firms differ, and how does it matter?" In: *Strategic Management Journal*, Vol 12, 61-74 (1991).
- Nelson** (1982), Richard *et* S.G. **Winter** "*An Evolucionary Theory of Economic Change*" Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- North** (1991) Douglas C. "Intitutions" *Journal of Economic Perspectives*, Volume 5, Number 1, Winter 1991, 97:112.
- (1990) "Institutions, Institutional Change and Economic Performance" Cambridge University Press.
- Penrose**, Edith T. (1959) "*The Theory of The Growth of the Firm*", Oxford Basil Blackwell.
- Prado** (1993) Eleutério F.S. "Economia Pós-walrasiana" In: *Informações FIPE*,

n.153, p.16. junho, 1993.

Perdigão - *Relatório Anual* 1994 e 1995 e 1º trimestre 1996.

Perry, (1989) Martin K. "Vertical Integration: Determinants and Effects" In: *Handbook of Industrial Organization*, Vol. I. Edited by R. Schmalensee and R. D. Willig, 1989.

Postlewaite, A. (1989) "Asymmetric information" In: *The New Palgrave, Allocation, Information and Markets*, edited by John Eatwell, Murray Milgate and Peter Newman, Macmillan.

Tirole (1988a), Jean "The Theory of Industrial Organization" In: The MIT Press, fourth printing, 1990.

———— (1988b) "The multicontract organization" In: *Canadian Journal of Economics*, august, 1988.

Sappington (1991), David E. M. "Incentives in Principal-Agent Relationships" *Journal of Economic Perspectives*, Vol.5, n.2, spring, 1991, p.45-66.

Schelling, T.C. (1960) "*The Strategy of Conflict*" Harvard University Press, Cambridge, Mass.

Scherer, F. M. (1992) "Schumpeter and Plausible Capitalism" In: *Journal of Economic Literature*, Vol. XXX, September, p.1416/1433, 1992.

————, F. (1980) "*Industrial Market Structure and Economic Performance*", second edition, Chicago: Rand-McNally.

Schumpeter, Joseph A. (1942) "*Capitalismo, Socialismo e Democracia*" In: ed Zahar, RJ, 1984.

————, Joseph A. (1912) "*Teoria do Desenvolvimento Econômico*", In: ed. Abril, SP, 1992.

Semlinger (1991), Klaus "*Innovation, Cooperation and Strategic Contracting*" Paper prepared for international colloquium on "Management of Technology Implications for Enterprise Management and Public Policy" Paris, May 27-28, 1991.

Samuels (1988), Warren J. "Institutional Economics" in: Eatwell, Milgate, Newman (eds.), *The New Palgrave: a Dictionary of Economics*, MacMillan, London, Vol.2, p.864:866.

Simon (1987), H.A. "Bounded Rationality", in: Eatwell, Milgate, Newman, *The New Palgrave: a Dictionary of Economics*, MacMillan, London, v.1, p.266-267.

———— (1991), H A. "Organizations and Markets" In: *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 5, number 2, spring 1991.

Stiglitz, J. E. (1974) "Incentives and risk sharing in sharecropping" *Review of Economics Studies*, 41, April, 219-55.

———— J.E. (1989) "Principal and Agent" In: *The New Palgrave: allocation, information and markets*, edited by John Eatwell; Murray Milgate, et Peter Newman, The Macmillan Press.

- Rama. Ruth** (1992) - *"Investing in Food"* In: Development Centre Studies. OECD, 1992.
- Rei P. et Tirole J.** (1986). "The logic of Vertical Restraints" *American Economic Review*, vol. 76, p.561-568.
- Richardson** (1972), G.B. "The organization of industry". *Economic Journal*. 82, (September): p.883.
- Ricketts** (1987), Martin - *"The Economics of Business Enterprise - New Approaches to the Firm"* Readen in Economics University of Buckingham - Wheatsheaf Books.
- Rutherford** (1983) "J.R. Commons's Institutional Economics" *Journal of Economic Issues*, Vol. XVII No.3, September, 1993.
- Robbins** (1932), Lionel *"An Essay on the Nature and Significance of Economics Science"* London: Macmillan.
- Ross** (1973). S. "The Economic Theory of Agency: the Principal's Problem". *American Economic Review*, vol. 63, p.134-139.
- Williamson** (1971), Oliver E. "The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations" *The American Economic Review* (61), May, 112:125.
- (1975), Oliver E. *"Markets and Hierarchies - Analysis and Antitrust Implications"* In: The Free Press. Collier Macmillan Publishers, London.
- (1981), O. E. "The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes" In: *Journal of Economic Literature*, Vol. XIX, p. 1537/1568, December, 1981.
- (1985), O. E. *"The Economic Institutions of Capitalism - Firms, Markets, Relational Contracting"* Free Press, Macmillan, London.
- (1990) O. E. *"The Firm as a Nexus of Treaties"* edited by Masahido Aoki, Bo Gustafsson and Oliver Williamson, SAGE Publications.
- (1991a), O. E. "Strategizing, Economizing, and Economic Organization" In: *Strategic Management Journal*, Vol 12, 75-94 (1991).
- (1991b), O. E. "Economic Institutions: Spontaneous and Intentional Governance" In: *The Journal of Law, Economics & Organization*, v7, September.
- (1992), O. E. "Comments by Oliver Williamson" In: Jensen, M. C. and Meckling "Specific and General Knowledge, and Organizational Structure" In: *Contract Economics*, edited by Lars Werin and Hans Wijkander, Blackwell, 1992.
- (1993), O. E. "Transaction Cost Economics and Organization Theory", *Industrial and Corporate Change*, Volume 2, Numero 3 ,Oxford University Press.

Anexo

Contrato de Integração de Frango de Corte -

INSTRUMENTO PARTICULAR DE CONTRATO DE PARCERIA EM TERMINAÇÃO DE FRANGOS DE CORTE

PARCEIRA OUTORGANTE:

PERDIGÃO AGROINDUSTRIAL S/A

Endereço: _____

Cidade: _____ Estado: _____ CGC: _____

PARCEIROS OUTORGADOS:

Nome: _____ Est.Civil: _____

Nacionalidade: _____ Profissão: _____

CGC/CPF: _____ Cart.Ident.: _____

Endereço: _____

Localidade: _____ Cidade: _____ Estado: _____

Nome: _____ Est.Civil: _____

Nacionalidade: _____ Profissão: _____

CGC/CPF: _____ Cart.Ident.: _____

Endereço: _____

Localidade: _____ Cidade: _____ Estado: _____

A) ENDEREÇO DA GRANJA: _____

Localidade: _____

Cidade: _____ Estado: _____

B) ÁREA DISPONÍVEL PARA ALOJAMENTO DE PINTOS DE UM DIA, NA GRANJA: _____ (_____) m2.

C) PRAZO DE VIGÊNCIA: _____ (_____) anos ,
iniciando na data de : _____

CONSIDERANDO que a PARCEIRA OUTORGANTE é uma empresa que, dentre suas diversas atividades, também se dedica ao abate e à comercialização de frangos de corte; CONSIDERANDO que os PARCEIROS OUTORGADOS se voltam à produção ("terminação") de frangos destinados ao abate, em granja de sua propriedade, situada no endereço, indicado na letra "A" do quadro supra, CONSIDERANDO que os PARCEIROS OUTORGADOS, para referida produção ("terminação"), utilizar-se-ão de "pintos-de-um-dia" que lhes serão fornecidos pela PARCEIRA OUTORGANTE, as partes acima qualificadas têm, entre si, ajustado o quanto a seguir convencionam, sendo certo que, para os efeitos deste contrato, as expressões abaixo têm o seguinte significado:

PARCERIA:

Ação conjunta entre a PARCEIRA OUTORGANTE e os PARCEIROS OUTORGADOS, através da qual a primeira se compromete a fornecer insumos aos segundos, assim como colocar à sua disposição a orientação e o assessoramento técnicos visando a qualidade da produção, comprometendo-se estes, em contrapartida, a devolver àquela, ao final da operação, um determinado percentual de animais "terminados".

TERMINAÇÃO:

Conjunto de procedimentos a cargo dos PARCEIROS OUTORGADOS relacionados com a criação e o desenvolvimento de aves, em granja de sua propriedade, até que atinjam as condições para abate estabelecidas pela PARCEIRA OUTORGANTE.

FRANGO DE CORTE:

Frango macho ou fêmea desenvolvido com o objetivo de ser abatido em escala industrial, para obtenção de carne.

PINTOS-DE-UM-DIA:

Macho ou fêmea de frango com um dia de idade.

LOTES:

Frangos de corte com a mesma idade, desenvolvidos numa mesma instalação.

TABELA DE REMUNERAÇÃO DE FRANGO DE CORTE:

Documento que estabelece padrões técnicos, preços e condições de pagamento que as partes considerarão para efeitos do presente contrato de parceria, com indicação, inclusive, do percentual de aves terminadas que os PARCEIROS OUTORGADOS se obrigam a vender à PARCEIRA OUTORGANTE.

GRANJA:

Instalações próprias para a criação de frangos de corte.

PLANTEL:

Todas as aves existentes numa instalação definida.

APANHA:

Ato de apanhar os frangos de corte vivos por ocasião do carregamento e sua colocação em gaiolas apropriadas para o transporte até o local de abate.

DESCARTE :

Ato praticado por técnicos da PARCEIRA OUTORGANTE com vistas a apartar os frangos de corte que não atendem à qualidade padrão estabelecida.

1.

A PARCEIRA OUTORGANTE compromete-se a fornecer aos PARCEIROS OUTORGADOS, na granja de propriedade destes, lotes de pintos-de-um-dia, rações e medicamentos compatíveis com o padrão de seu(s) aviário(s), comprometendo-se estes, em contrapartida, a promover a sua terminação, de modo que, ultimada essa fase e respeitadas as demais avenças ora instrumentadas, as aves terminadas retornem à PARCEIRA OUTORGANTE em condições de viabilizar o seu abate.

2.

A quantidade de pintos-de-um-dia, assim como a periodicidade do seu fornecimento pela PARCEIRA OUTORGANTE, dependerão sempre, em cada caso, de ajuste prévio entre as partes, determinado pelas variáveis verificadas em função de diversos fatores, como, exemplificativamente, as dimensões do(s)aviário(s), o período de terminação, a capacidade de produção dos PARCEIROS OUTORGADOS, as necessidades da PARCEIRA OUTORGANTE, as exigências do mercado e outras circunstâncias inerentes ao sistema de integração e de parceria usualmente observadas em relacionamentos dessa natureza.

3.

Os PARCEIROS OUTORGADOS comprometem-se a destinar as aves e os demais produtos a eles fornecidos, nos moldes das cláusulas anteriores, única e exclusivamente ao propósito deste contrato, sendo-lhes vedado, por conseguinte, dar-lhes qualquer outra destinação.

4.

Nos termos dos artigos 1265 e seguintes, do Código Civil Brasileiro, os PARCEIROS OUTORGADOS assumem as obrigações de fiéis depositários em relação aos lotes de aves, às rações e aos medicamentos que lhes tenham sido fornecidos pela PARCEIRA OUTORGANTE nos termos desta avença, cessando tais responsabilidades com o atendimento das condições estabelecidas nas cláusulas seguintes.

5.

A atividade de terminação, a cargo dos PARCEIROS OUTORGADOS, se encerra quando as aves desenvolvidas em sua granja atingirem condições de abate e que, a juízo da PARCEIRA OUTORGANTE, ocorrerá quando as mesmas, em face das variáveis aludidas na cláusula 2 supra, atingirem a idade que poderá variar entre 30 (trinta) e 70 (setenta) dias.

6.

Respeitados os critérios estabelecidos na TABELA PARA REMUNERAÇÃO DE FRANGO DE CORTE, referida no preâmbulo do presente instrumento e que os PARCEIROS OUTORGADOS declaram conhecer e aceitar, comprometem-se eles a fornecer, única e exclusivamente, à PARCEIRA OUTORGANTE, ou a quem esta expressamente indicar, o percentual que lhe couber de aves terminadas previsto na antes mencionada TABELA, pelo preço nela fixado.

7.

Sem prejuízo do estabelecido na cláusula precedente, obrigam-se os PARCEIROS OUTORGADOS, em face do regime de parceria ora ajustado, a fazer retornar à PARCEIRA OUTORGANTE, sem qualquer ônus, todo o remanescente das aves terminadas, sendo-lhes vedado, por conseguinte, dar-lhes qualquer outra destinação.

8.

À vista do estatuído nas cláusulas 6 e 7 acima, explicita-se que a quantidade de pintos-de-um-dia fornecida aos PARCEIROS OUTORGADOS deve corresponder à quantidade de aves terminadas que estes farão retornar ou venderão à PARCEIRA OUTORGANTE, ressalvadas, apenas e tão-somente, as eventuais faltas por mortalidade ou por descarte, devidamente lançadas no sistema de controles a que alude a cláusula 17 adiante, desde que as justificativas para tais diferenças sejam efetivamente aceitas pela PARCEIRA OUTORGANTE.

9.

O presente contrato é ajustado para vigorar pelo prazo estabelecido na letra "C", do quadro preambular deste instrumento, iniciando na data ali igualmente determinada, findo o qual ficará automaticamente prorrogado por tempo indeterminado, a menos que, com antecedência mínima de 06 (seis) meses do término do período ora fixado, qualquer uma das partes contratantes notifique a outra, mediante comunicado por escrito, quanto a sua intenção de não prorrogá-lo, sem que o exercício dessa faculdade implique em qualquer obrigação de pagamento, de indenização, ressarcimento ou compensação, seja a que título for.

10.

Na hipótese de o contrato ficar prorrogado por prazo indeterminado, qualquer uma das partes poderá rescindi-lo mediante um pré-aviso por escrito com antecedência mínima de 06 (seis) meses, sem que o exercício dessa faculdade implique em qualquer obrigação de pagamento, de indenização, ressarcimento ou compensação, seja a que título for.

11.

A PARCEIRA OUTORGANTE compromete-se a garantir a qualidade das rações e medicamentos que lhe cabe fornecer nos moldes da cláusula 1, devendo os PARCEIROS OUTORGADOS dar-lhe ciência de qualquer anormalidade que vierem a constatar, de maneira que as partes possam, em conjunto, buscar a sua pronta regularização, responsabilizando-se a PARCEIRA OUTORGANTE por quaisquer

prejuízos comprovadamente resultantes de eventuais defeitos dos produtos fornecidos.

12.

Os PARCEIROS OUTORGADOS obrigam-se a ministrar, no plantel, todas as vacinas e medicamentos indicados e/ou recomendados pelos técnicos da PARCEIRA OUTORGANTE, comprometendo-se eles, outrossim, a comunicar àquela, imediatamente após a constatação, toda e qualquer anomalia que porventura venha a se verificar na granja, de maneira que as partes, se necessário, busquem conjuntamente a melhor solução.

13.

As despesas com as instalações da granja, com a sua manutenção e reformas, bem como as da mão-de-obra necessária ao tratamento e desenvolvimento do plantel, as relativas aos encargos sociais, às incidências tributárias, ao consumo de água e de energia elétrica, as relacionadas com os serviços de aquecimento, as relacionadas com os cuidados que devam ser dispensados às aves, à "cama do aviário" e quaisquer outras, por mais especiais que sejam, decorrentes, direta e ou indiretamente, da atividade desenvolvida na granja, serão de exclusiva e integral responsabilidade dos PARCEIROS OUTORGADOS, não as assumindo a PARCEIRA OUTORGANTE, nem mesmo em caráter subsidiário ou solidário.

14.

Configuram despesas dos PARCEIROS OUTORGADOS, igualmente, nos mesmos moldes da cláusula antecedente, as pertinentes aos serviços de apanha e de carregamento das aves terminadas, ainda que os mesmos venham a ser prestados por prepostos da PARCEIRA OUTORGANTE, cabendo a esta, em tais hipóteses, debitá-las àqueles.

15.

Constituem despesas da PARCEIRA OUTORGANTE aquelas relacionadas com o pagamento do frete de todo e qualquer transporte de frango terminado, de pintos-de-um-dia e dos demais insumos referidos na cláusula 1, necessários à atividade ora contratada e que venha a ser realizado durante o processo de integração.

16.

Os PARCEIROS OUTORGADOS dispensarão os cuidados necessários e indispensáveis à criação e terminação das aves em sua granja, adotando os procedimentos técnicos que melhor se apliquem à consecução desse objetivo, comprometendo-se eles, para essa finalidade, a utilizar a orientação técnica que a PARCEIRA OUTORGANTE, por si ou por terceiros especializados, vier a indicar.

17.

Os PARCEIROS OUTORGADOS adotarão obrigatoriamente um sistema de controles fornecido pela PARCEIRA OUTORGANTE, capaz de permitir, para ambas as partes, um rigoroso e detalhado acompanhamento de todo o procedimento da parceria, notadamente voltado à anotação

de elementos quantitativos, à identificação dos locais de alojamento, ao desenvolvimento do plantel, ao consumo de rações e de medicamentos, à mortalidade e relativamente a outros eventos relevantes ocorridos ao longo do tempo destinado à terminação.

18.

Fica facultado à PARCEIRA OUTORGANTE o direito de inspecionar e acompanhar o desenvolvimento do plantel, para o que lhe é assegurado, bem como aos seus técnicos, o livre acesso a quaisquer dependências da granja.

19.

A falta de exercício da faculdade deferida à PARCEIRA OUTORGANTE na cláusula anterior não lhe ensejará qualquer responsabilidade em relação aos efeitos das inspeções ali mencionadas.

20.

Na oportunidade em que os PARCEIROS OUTORGADOS promoverem a entrega de um certo lote de aves terminadas, comprometer-se-ão eles a colocar à disposição da PARCEIRA OUTORGANTE as eventuais sobras de rações e de medicamentos de propriedade desta e correspondentes ao referido lote, podendo, nessa hipótese, a mesma PARCEIRA OUTORGANTE, dar-lhes a destinação que melhor lhe aprouver.

21.

Efetuada o fornecimento de um determinado lote de aves terminadas, obrigar-se-á a PARCEIRA OUTORGANTE, no prazo máximo de 20 (vinte) dias, a entregar aos PARCEIROS OUTORGADOS um novo lote de pintos-de-um-dia e os correspondentes medicamentos e rações, sempre respeitadas as condições avençadas neste instrumento.

22.

O prazo previsto na cláusula antecedente poderá ser dilatado nas seguintes circunstâncias:

a) por razões de força maior ou de caso fortuito, nos termos da lei;

b) pela ocorrência de problemas de natureza sanitária detectados na granja por técnicos da PARCEIRA OUTORGANTE;

c) em virtude de procedimentos adotados pelos PARCEIROS OUTORGADOS, incondizentes, a juízo dos técnicos da PARCEIRA OUTORGANTE, com a boa técnica de manejo, capazes de propiciar resultados na terminação aquém do desejável;

d) pela constatação, a cargo dos técnicos da PARCEIRA OUTORGANTE, de que as instalações da granja não oferecem as condições necessárias ao adequado propósito de alojamento e de terminação das aves.

23.

A dilatação do prazo de que trata a cláusula anterior será sempre

precedida de comunicação formal da PARCEIRA OUTORGANTE, nela sendo especificadas as razões que a levaram à adoção dessa medida, que perdurará enquanto não forem sanados ou eliminados os motivos que a determinaram.

24.

É vedado aos PARCEIROS OUTORGADOS transferir, no todo ou em parte, os direitos e obrigações emergentes desse contrato, sem a formal autorização da PARCEIRA OUTORGANTE.

25.

A inadimplência de qualquer das partes em relação às obrigações assumidas neste instrumento, sujeita-la-á, sem prejuízo da composição das perdas e danos a que tenha dado causa, ao pagamento de uma multa não compensatória equivalente a 10% (dez por cento) do valor atualizado dos fornecimentos de frango de corte feitos pelos PARCEIROS OUTORGADOS à PARCEIRA OUTORGANTE nos últimos 6 (seis) meses, corrigida até a data do efetivo pagamento. Se a inadimplência ocorrer antes de se completarem os referidos 6 (seis) meses, a multa será apurada "pro rata temporis".

26.

Os documentos de qualquer natureza, inclusive os de natureza fiscal, que a PARCEIRA OUTORGANTE vier a gerar para os efeitos desta contratação e respeitada a situação cadastral dos PARCEIROS OUTORGADOS junto à Secretaria de Estado do Planejamento e Fazenda, serão sempre emitidos: (a) em favor ou contra um deles, ou (b) em favor ou contra ambos, com a indicação, neste caso, da identificação fiscal apenas daquele que encabeçar a nominata.

27.

Os PARCEIROS OUTORGADOS, para quaisquer efeitos deste contrato, expressamente declaram-se solidários entre si, outorgando-se, mútua e reciprocamente, em caráter irrevogável e irretratável, os poderes para transigir, desistir, renunciar a direitos, receber e dar quitação, firmar compromissos e mais os que se fizerem necessários ao fiel cumprimento da presente avença, de maneira que, em qualquer circunstância, as obrigações assumidas e os direitos exercidos por um deles, se estenderão, de pleno direito, ao outro.

28.

O presente contrato configura-se, doravante, no único documento a disciplinar as relações entre as partes, desconstituindo-se, por conseguinte, os efeitos de quaisquer outros anteriormente formalizados, assim como se desfazem, pelas mesmas razões, eventuais entendimentos informais entre elas estabelecidos e que não se encontram consignados neste instrumento.

29.

Eventual tolerância por parte das contratantes em relação à exigibilidade de direitos decorrentes deste ajuste, não implicará em novação, nem, tampouco, em precedente para novas concessões.

30.

Quaisquer alterações das condições ora ajustadas somente terão eficácia se implementadas através de competente aditivo.

31.

As partes elegem o Foro da Comarca de Videira (SC), para dirimir eventuais controvérsias oriundas desta relação, com expressa renúncia a qualquer outro, ainda que privilegiado.

_____(), ____de ____de ____.

PARCEIRA OUTORGANTE: _____

PARCEIROS OUTORGADOS: _____

TESTEMUNHAS:

NOME:

RG:

CPF:

()

NOME:

RG:

CPF:

()