Introdução à Administração e Economia 2024

Caps 1 a 9

do livro Managerial Economics & Organizational Architecture de James Brickley, Clifford Smith e Jerold Zimmerman

André Carlos Busanelli de Aquino, Prof.

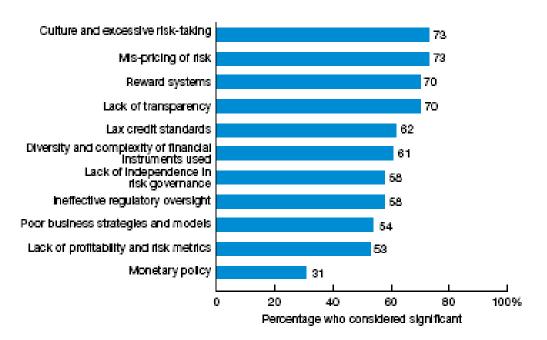
Escola de Artes, Ciências e Humanidades, EACH/USP São Paulo - SP E-mail: aaquino@usp.br

1ª parte da disciplina

Incentivos e comportamento?

Figure 1

Question 4. What factors have created the conditions for the current credit/banking crisis?



Fatores que geraram condições para crise de crédito:

- •Cultura de tomada de risco;
- •Não precificação do risco;
- •Sistemas de recompensa;
- •Falta de transparência.



Reward: A new paradigm? PricewaterhouseCoopers – September 2008

Incentivos e comportamento?



Figure 6

Question 17. In the past year, have shareholders expressed concern about any of the following aspects of your company's compensation programmes?



Source: PricewaterhouseCoopers/Economist Intelligence Unit survey, May 2008.

Maiores preocupações com os esquemas de remuneração:

- Indicadores e remuneração com foco no curso prazo;
- Falta de alinhamento entre incentivo e desempenho da empresa;
- Falta de alinhamento entre incentivo e risco.

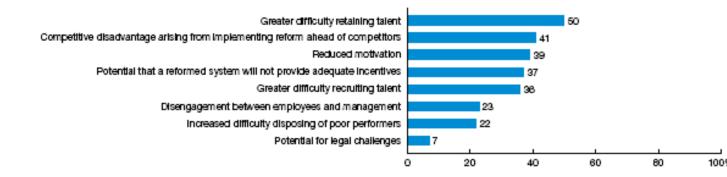
Reward: A new paradigm? PricewaterhouseCoopers – September 2008

Incentivos e comportamento?



Figure 12

Question 15. In your view, what are the biggest risks associated with reforming the current compensation system?



Source: PricewaterhouseCoopers/Economist Intelligence Unit survey, May 2008.

Maiores riscos de alterar os atuais esquemas:

- Reter talentos;
- Perder vantagem competitiva;
- •Reduzir motivação;
- •Perda de incentivos.

Reward: A new paradigm? PricewaterhouseCoopers – September 2008

OBJETIVO detalhado DA DISCIPLINA

Expor bases da abordagem econômica de funcionamento das organizações = curadoria do assunto.

Em detalhes:

- Introduzir os **aspectos internos de uma "organização"** (complementando a visão de mercado);
- Introduzir efeitos institucionais na análise da organização;
- Posicionar **a função da gestão nas organizações, usando como base a teoria econômica**;
- Discutir as funções de C-levels, trazer debate de Governança Corporativa e das novas bases de operação do capitalismo de stakeholders.
- Como se muda uma organização? Introduzir questões de "change managament";
- Ampliar discussões em organizações sem fins lucrativos;
- Destacar outras formas organizacionais, como alianças, redes e networks.

- Até então 'black-box' e suas variações: campo com diversos players, como unidades de decisão que respondem ao 'mercado', e fazem escolhas no sentido de maximizar o valor da organização.
- Abordagem útil para ensino de macroeconomia, finanças corporativas, finanças de mercados e microeconomia neo-clássica.
- Neste cenário, não se analisa o executivo, o grupo de executivos, a segregação de funções, o fluxo de informação interno à empresa, as diversas formas de empresa,
- Mas utiliza-se 'estereótipos' para essa unidade decisora (unidade de resposta à pressão competitiva, oferta-demanda), que desenha estratégias ótimas para estrutura de mercado que se apresenta.
- Vejam figuras a seguir.

A Sociedade (i)

- Imersas todos tipos de relações comerciais, que são aprimoradas e influenciadas pela tecnologia e pela própria mudança da sociedade em si, seus valores morais & éticos, formas de governo e de produção, limites geopolíticos, formas de dominação, esgotamento ou descoberta de recursos naturais essenciais, etc. A tempos , tanto comerciantes têm tentado entender a sociedade, como ela opera.
- Especificamente economistas,
 administradores, cientistas sociais em geral
 têm procurado explicações para este
 funcionamento, a princípio como único modelo
 de saber como prosperar (antigos mercados
 do mediterrâneo no comércios de
 especiarias), depois como forma de ciência, e
 nascimento da indústria profissional de
 consultoria como conhecemos hoje para
 vender tal conhecimento, ou seja, como
 funciona o mercado? E como devem operar
 as organizações?











- Os Modelos (ii)

Então os modelos começam a mostra algo assim:

- existe uma competição em curso, recursos são escassos, e segundo uma relação oferta e demanda, surgem estruturas de mercado que moldam a competição.
- O uso de diversas formas de poder (como controle sobre insumos e matéria prima) pode ser decisivo na competição. Mas também a produção a preços competitivos, de propostas de valor diferenciado, com base de inovação e uso do conhecimento mais avançado.



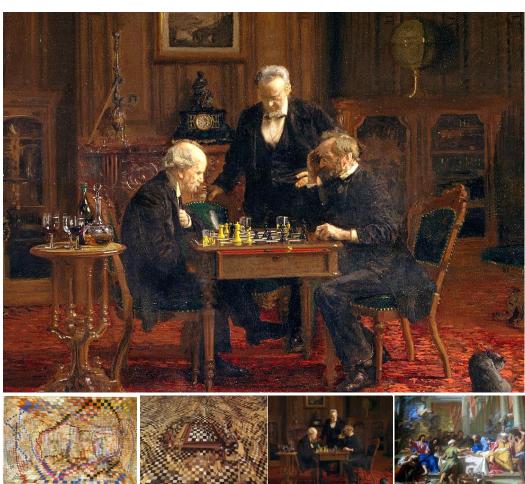








- Pressupostos e visões (iii)
- O super-executivo estrategista
- Domínio de análises racionais e planejadas, de um "tomador de decisão",
- Modelos estigmatizam esse tomador de decisão como um super-executivo, racional, com pensamento estruturado e orientado, focado em aumento do valor da empresa.
- Modelos recentes de behavior finance propõem limitações a tomada de decisão racional (ex. framing effect de K & T)











A realidade! (iv)

- Na maior parte das vezes o que acontece é isso: necessidade de organização de múltiplos agentes, em diferentes níveis de preparação, interesse, crenças e visões de mundo.
- Ambiente com interesses diversos, cada qual ali por seu interesse, que pode convergir em prol de um único objetivo. Mas, tal alinhamento de interesses, assim como o pensamento focado e orientado, lúcido para tomada de decisões, são abstrações, ficções que não existem na realidade organizacional.

- Aproximando da realidade:

- Herbert Simon (1955), Douglas North (1991),
 Hheuristics and biases (Kahneman & Tversky,
 1973; Kahneman, Slovic & Tversky,
 1982;
 Tversky & Kahneman,
 1974), Prospect Theory (Kahneman & Tversky,
 1979).
- Cognitive constraints + Shared Believes











MODELOS E A REALIDADE

- Estamos em Ciências Sociais Aplicadas (não em química, física, astronomia, artes, teologia, biologia, medicina, etc)
- Os modelos econômicos, sociológicos, e de psicologia que aplicamos não representam perfeitamente as organizações em sociedade, são mapas, falhos e em desenvolvimento, portanto dois cuidados:
 - (1) Cuidado **para não se confundir com o homem econômico do modelo.** Sim, existe a propensão de você ser orientado apenas pelo seu auto-interesse, parece ser natural isso no ser humano.
 - (2) Cuidado para não gerenciar uma empresa achando que tudo que existe é o modelo, pois ele é falho, e ele foi desenvolvido para um mundo de 40 anos atrás. A sociedade muda mais rápido que os modelos.
 - (3) Cuidado pois vai se tornar obsoleto. O que vai acontecer (sem a continua reflexão) é que você vai operar com o mesmo modelo de mundo por meses ou anos, o que vai te levar ao fracasso organizacional caso você esteja em um trecho da sociedade que não opera mais daquela forma (nota: a sociedade não muda de forma homogênea, identifique em que trecho você opera)

CONCEITOS PRELIMINARES

- Organizações são reunião de indivíduos, com um objetivo comum 'organizacional' (da organização), com suas funções (cargos e condições de trabalho e incentivos), estruturados segundo uma coordenação hierárquica. (existe ampla debate sobre o conceito de 'organização'!)
- Ex. Organization: "a 'decided social order' composed of five elements (membership, rules, hierarchies, monitoring, and sanctions) which rest on decisions." (Ahrne, Brunsson, and Seidl, 2016)
- But, "in realm of societal subsystems, such as economy or science, decisions do not always originate in organizations. Using the example of families, which are not formal organizations but still make decisions" (Apelt et al, 2017)
- **Agency** "engajamento temporalmente construído por atores em diferentes ambientes estruturados, que através de hábitos, imaginação e julgamento, tanto reproduz quanto transforma estas estruturas em uma resposta aos problemas e situações da sociedade" (Emirbayer e Mische, 1998)
- Agency theory é um caso, com seus pressupostos.

CONCEITOS PRELIMINARES

- **Instituições** são as regras que estruturam o comportamento de organizações, indivíduos e famílias na sociedade.
- **Tecnologia** é toda solução que pode promover uma melhoria no funcionamento das organizações. OU seja, melhorar a operação funcional, ou reduzir o disfuncional. Tais tecnologias podem ser de "informação", de "gestão", de "produção", etc. Assim, uma nova lógica de formação das carreiras, cargos e salários, e estrutura de remuneração, e uma inovação. Assim, como novos sistemas de informação.
- **Processos** são sequencia de atividades que transformam produtos, geram serviços, transferem ou elaboram informações, desenvolvem pessoas, etc. ou seja alteram insumos em novas condições desejadas.

ABSTRAINDO: ORGANIZAÇÕES COMO OBJETOS

O que são e como são constituídos? Evoluem com o tempo? Melhoram de forma natural ou se deterioram com o tempo? O que é um grupo de? Como eles se formam e se aglutinam?



Laços, ligações e tendências de colaboração

Comportamentos típicos de auto-preservação

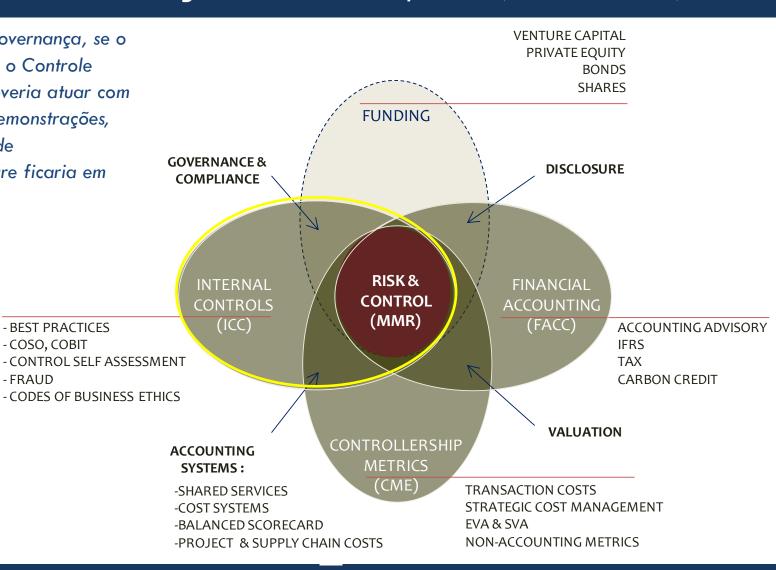
Exemplo de uma função: Controller/CFO (anos 2000)

Por questões de governança, se o Controller exercer o Controle Interno ele não deveria atuar com elaboração das demonstrações, portanto a parte de reporting/disclosure ficaria em outra área.

- BEST PRACTICES

- COSO, COBIT

- FRAUD



Exemplo de função: CONTROLLER/CFO (anos 2000)

JANICE M. ROEHL-ANDERSON, STEVEN M. BRAGG. The Controller's Function: The Work of the Managerial Accountant, 3 ed., 480 p, 2004.

Quais as funções de um Controller/CFO?

CONTROLE

Internal control.

COORDENAÇÃO

Planning and the Strategic Plan.

Long-Range Financial Plan.

Annual Plan.

APOIO À CONTRATAÇÃO

Performance Measurements and Trends.

Selecting Financial Information System.

Project Risk Management.

Implementing a Successful CRM Solution.

Shared Services.

Information Technology Offshore and Outsourcing.

Change Management.

GERAÇÃO DE INFORMAÇÃO

Sales.

Distribution Expenses.

Direct Materials and Labor.

Overhead.

General and Administrative Expenses.

Cash and Investments.

Receivables.

Inventory.

Property, Plant, and Equipment.

Liabilities.

Equity.

Operational Accounting.

Taxes.

Closing Procedures.

Financial Analysis.

Variações de denominações: Controller/CFO

Tabela 13 - Denominação da unidade organizacional que exerce as funções de Controladoria

Denominação da unidade organizacional	Pesqu	Pesquisadas		
que exerce as funções de Controladoria	Freq.	%		
Diretoria, Gerência ou Superintendência de Planejamento e Controle de Gestão	10	50,00%		
Gerência Contábil	5	25,00%		
Gerência de Planejamento Fiscal/Tributário	3	15,00%		
Diretoria ou Gerência Financeira	3	15,00%		
Diretoria Contábil	2	10,00%		
Diretoria ou Gerência de Orçamento	2	10,00%		
Superintendência de Contabilidade	1	5,00%		
Coordenação Contábil	1	5,00%		
Superintendência de Orçamento e Contabilidade	1	5,00%		
Superintendência Econômica	1	5.000/		

Supervisão de Contabilidade e Controle

Centro de Serviços Compartilhados

Funções de Controladoria na Unidade de Negócio

Gerência de Contabilidade e Tesouraria

Assessoria de Planejamento

Gerência Geral de Controle Financeiro

Diretoria de Planejamento e Mercado

Departamento de Informações de Gestão

Total

Tabela 14 - Denominação do cargo do responsável hierárquico pela Controladoria

Denominação do cargo do responsável	Empresas que possuem Controladoria					
	Corporativa		Division	alizada	So	ma
hierárquico pela Controladoria	freq.	%	freq.	%	freq.	%
Diretor de Controladoria	19	27,94%	0	0,00%	19	27,94%
Gerente de Controladoria	17	25,00%	1	1,47%	18	26,47%
Controller	10	14,71%	1	1,47%	11	16,18%
Controller Corporativo	6	8,82%	0	0,00%	6	8,82%
Superintendente de Controladoria	4	5,88%	0	0,00%	4	5,88%
Gerente de Controladoria e Finanças	2	2,94%	0	0,00%	2	2,94%
Diretor de Controladoria e Administração	1	1,47%	0	0,00%	1	1,47%
Diretor de Controladoria e Relações com Investidores	1	1,47%	0	0,00%	1	1,47%
Gerente de Contabilidade para América do Sul	1	1,47%	0	0,00%	1	1,47%
Gerente de Controle Industrial	1	1,47%	0	0,00%	1	1,47%
Gerente de Divisão de Controladoria	1	1,47%	0	0,00%	1	1,47%
Gerente Executivo de Apoio à Gestão Corporativa	1	1,47%	0	0,00%	1	1,47%
Gerente Financeiro	1	1,47%	0	0,00%	1	1,47%
Vice-Presidente de Controladoria	1	1,47%	0	0,00%	1	1,47%
Vice-Presidente de Controle	1	1,47%	0	0,00%	1	1,47%
Business Controller ou Controlador de Gestão	0	0,00%	9	13,24%	9	13,24%
Coordenador de Controle Contábil Financeiro	0	0,00%	1	1,47%	1	1,47%
Total	67		12		79	

Variações de ferramentas: Controller/CFO

(Borinelli, 2006)

Quadro 16 - Artefatos de Contabilidade Gerencial e Controladoria

ARTEFATOS	Citado	Não	
	Frezatti (2006a)	Soutes (2006)	citados
Métodos, critérios e sistemas de custeio:			•
Custeio por Absorção	X	X	
Custeio Baseado em Atividades	X	X	
Custeio Pleno ou Integral			X
Custeio Variável	X	X	
Custeio Direto	X		
Custo Padrão	X	X	
Custo de Reposição			X
Custeio Meta		X	
Custeio do Ciclo de Vida			X
Total Cost of Ownership (TCO)			X
Métodos de mensuração e avaliação, e medidas de desemp	nho:		•
Preços de transferência		X	
Moeda constante		X	
Valor presente		X	
Retorno sobre o Investimento		X	
Retorno sobre o Patrimônio Líquido	X		
Benchmarking		X	
Economic Value Added (EVA)	X	X	
Market Value Added (MVA)	X		
Filosofias e modelos de gestão:			
Planejamento (Estratégico e Operacional)	X	X	
Orçamento	X	X	
Simulação		X	
Beyond Budgeting			X
Contabilidade por Responsabilidade	X	X	
Kaizen		X	
Just in Time (JIT)		X	
Teoria das Restrições		X	
Gestão Baseada em Atividades	X	X	
Gecon (Modelo de Gestão Econômica)		X	
Balanced Scorecard (BSC)	X	X	
Gestão Baseada em Valor (VBM)		X	
Gestão de Custos Inter-organizacionais			X
Análise de Cadeia de Valor			X
Planejamento Tributário			X
Mapa de Gestão de Riscos			X

Quadro 28 - Áreas internas da Controladoria, segundo a literatura

AUTORES		BRA	SILE	IRO9	ES:	ESTRANGEIROS			
ÁREAS INTERNAS DA CONTROLADORIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Contabilidade de Custos	X	X	X	X	X	X		X	X
Contabilidade Fiscal ou Tributária		X	X	X	X				
Contabilidade Geral ou Financeira	X	X		X		X	X		X
Contabilidade Societária			X		X				
Escrituração e Processamento de Transações			X					X	
Folha de Pagamento						X		X	
Razão Geral Contábil								X	
Informação Financeira								X	
Análises Financeiras								X	X
Seguros						X			
Controle Patrimonial			X						
Auditoria Interna	X		X	X	X	X	X		
Impostos						X	X	X	X
Relações com Investidores			X						
Gerência Administrativa						X			
Serviços Auxiliares				X					
Contabilidade Gerencial		X							
Contabilidade para Planejamento e Controle							X		
Contabilidade por Responsabilidade			X						
Controles						X			X
Planejamento e Controle			X						
Planejamento Financeiro				Х					X
Orçamentos	X		X		X				
Riscos					X				
Estatística e Análise	X								
Relatórios e Estudos Especiais (solução de problemas)			X			X	Х		
Sistemas Empresariais, Métodos e Procedimentos	X			X		X	Х		X
Sistema de Informações Gerenciais			X						

Top 25 Management Tools & Trends for 2023

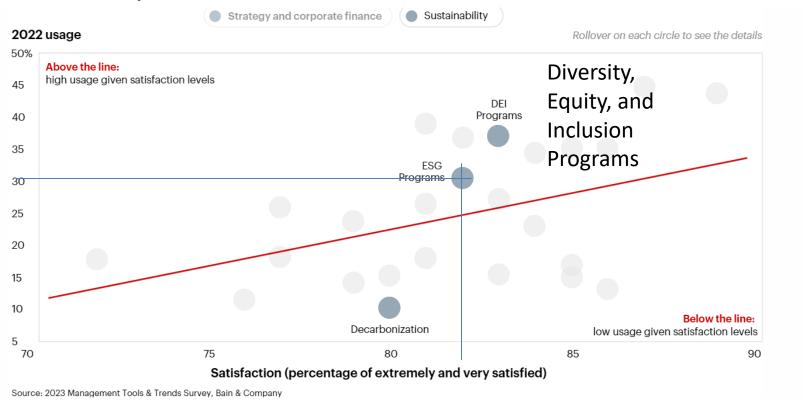
Digital and innovation		People and organization		Operations		Strategy and corporate finance		Sustainability	
Agile Management	•	Change Management Programs	•	Business Process Reengineering	•	Balanced Scorecard	•	Decarbonization	•
AI and Machine Learning	•	Employee Engagement Systems	•	Complexity Reduction	•	Corporate Venture Capital	•	DEI Programs	•
Customer Experience Management	•	Flexible Work Models	•	Lean Six Sigma	•	Dynamic Strategic Planning and Budgeting	•	ESG Programs	•
Design Thinking	•	Purpose, Mission, and Vision Statements	+	Supply Chain Management	•	Objectives and Key Results (OKRs)	•		
Digital Transformation	•			Total Quality Management	•	Scenario Analysis and Contingency Planning	•		
Web3 and Blockchain	•			Zero-Based Budgeting	>	Stakeholder Strategies	•		

BAIN & COMPANY

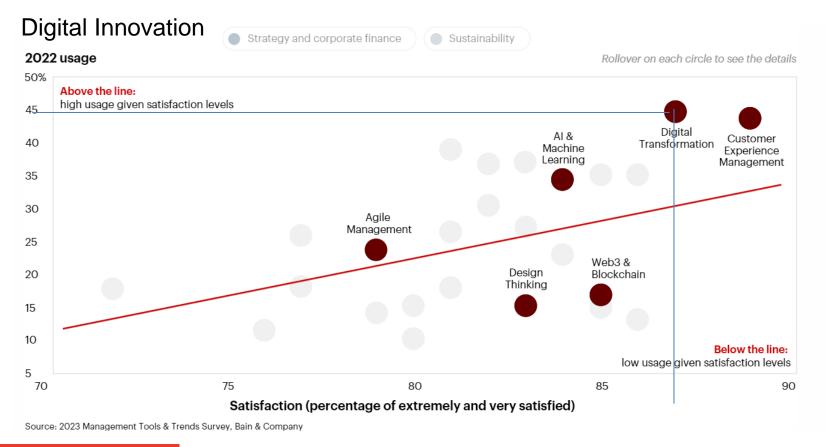
We are disciplined cost managers who focus our spending on strategic policies	Disagree 7%	79%
We have effective policies and processes for managing remote and hybrid work	9%	78%
Our stakeholder strategies are achieving inspiring purposes and strong financial results	6%	73%
Our leadership team can always be trusted to do the right thing	9%	76%
Almost all people in our company are fully engaged and proud to work here	9%	76%
Our efforts on corporate sustainability such as ESG and DEI programs are meeting or exceed our targeted objectives	10%	65%
Almost all people in our company can explain our strategy and their role in it	14%	68%
We capture and exploit the full value of data science from all corners of the company	14%	65%
We will likely implement significant cost reductions in 2023	17%	62%
Navigating global politics is taking more time and complicating our strategy	26%	51%
Note: Data rounded to the nearest whole percentage		

BAIN & COMPANY

Sustainability

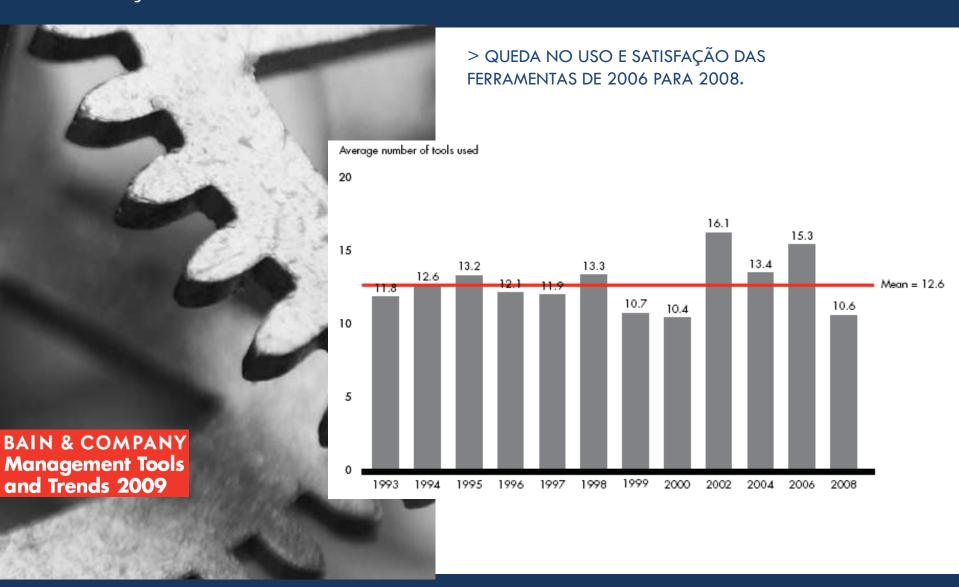


BAIN & COMPANY



BAIN & COMPANY

COMPARAÇÃO 2023 E 2009: FERRAMENTAS ADOTADAS MUDAM

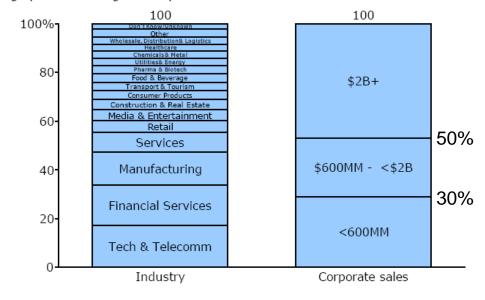


COMPARAÇÃO 2023 E 2009: FERRAMENTAS ADOTADAS MUDAM



Desde 1993, 12ª versão da Suvvey, envolvendo em 2009, 25 ferramentas, e 1.430 executivos em 70 países na América Latina e do Norte, Europa e Ásia.

Demographics of 2009 global respondents



USO DE FERRAMENTAS

(DANÇA DAS CADEIRAS?)

"We classify them as "Power Tools", a group of comprising Strategic Planning, Customer Relationship Management and **Customer Segmentation.**"

".. All rated above average in both usage and satisfaction.."

Strategic Planning	Benchmarking:
1996 – n.1 (83%)	1996 - n.3 (79%)
2000 - n.1 (76%)	2000 - n.3 (69%)
2006 - n.1 (88%)	2006 - n.4 (81%)
2008 - n.2 (67%)	2008 - n.1 (76%)

Legenda:

SMA = Significamente maior que outras regiões

SME = Significamente menor que outras regiões

NS = Diferenças não significantes

BAIN & COMPANY Management Tools and Trends 2009

Mission & Vision Strategic Planning* Statements (88%)

· Customer Satisfaction (86%)

1993

- TQM (72%)
- · Competitor Profiling (71%)
- Benchmarking
- · Pay-for-Performance (70%)
- Reengineering (67%)
- Strategic Alliances (62%)
- · Cycle Time Reduction (55%)
- · Self-Directed Teams (55%)

(76%)

2000

- Mission & Vision Statements (70%)
- Benchmarking
- Outsourcing** (63%)
- · Customer Satisfaction (60%)
- Growth Strategies* (55%)
- · Strategic Alliances (53%)
- · Pay-for-Performance (52%)
- Customer Segmentation (51%)
- · Core Competencies (48%)

Strategic Planning* (88%) SME Asia

2006

- CRM***(84%)
- Customer Segmentation (82%)
- Benchmarking (81%) SMA Europa e A. Norte
- Miss SME Asia Statements (75%
- · Core Competencies (79%)
- Outsourcing** (77%)
- Business Pr Reengineering (69%)
- · Scenario and Contingency Plann (69%)
- Knowledge Management (69)

Benchmarking (76%)

SMA A.Latina SMF Asia

2008

SME Asia e Europa SMA A.Latina e A.Norte CRM***(63%)

Outsourcina**

(63%) SME Europa

SMA A.Latina Balanced : (53%)

Customer Segmentation (53%)

- Business Process Reengineering (50%)
- · Core Competencies (48%)
- Mergers & Acquisitions (46%)SME A. Latina

BSC, n.12 (66%)

SMA Asia

M&A, n.20 (50%)

SMA Europa e A. Norte

TEORIA (contratual) DA FIRMA



Ronald Coase (Nobel Prize, 1991) "for his discovery and clarification of the significance of transaction costs and property rights for economic the institutional structure and functioning of the economy"



Herbert A. Simon (1916 - 2001)(Nobel Prize, 1978) "for his pioneering research into the decision-making process within organizations."



Armen Alchian University of California at Los Angeles (UCLA)



Harold Demsetz University of California at Los Angeles (UCLA)



Oliver Williamson Nobel Prize, 2009 "for his analysis of economic governance, especially the boundaries of the firm"



Harvard Business School With William Meckling

Michael Jensen



Oliver Hart Professor of **Economics** at Harvard University

With Sanford Grossman

Bases:

Custos de mensuração de equipes; Custos de agência; Custos de transação.

Custos de transação.

TEORIAS DA FIRMA (outras vertentes)



Chester Irving
Barnard
(1886 – 1961)
"Functions of the
Executive", 1938.

" organizations as systems of cooperation of human activity"



Edith E. T. Penrose (1914 –1996) "The Theory of the Growth of the Firm", 1959.

"the firm as a bundle of [human] resources"



Richard Michael
Cyert
(1921 – 1998)
"A Behavioral
Theory of Decision
Making", 1963.

With
James Gardner
March

"...individuals and groups tend to 'satisfice'—that is, to attempt to attain realistic goals, rather than maximise a utility or profit function."..

"..different individuals and groups within it have their own aspirations and conflicting interests, and that firm behaviour is the weighted outcome of these conflicts."...



David J. TeeceHaas School of Business, University of California,

Berkeley

"Dynamic Capabilities and Strategic Management", Strategic Management Journal, 18(7), 509-533 (1997).

With:

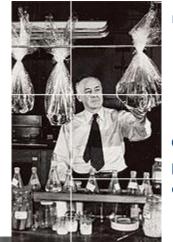
Gary Pisano

Bases:

Cooperação; Capacitações dinâmicas; Custos de transação dinâmicos.

BASES DA DISCUSSÃO: M-FORM

Alfred P. Sloan the former president and chairman of General Motors



1936: Assuming the role of inspector, GM president Alfred P. Sloan looks over the new 1937 Buick models rolling off the assembly plant with Buick president Harlow H.

www.guardian.co.uk

Cellophane - DuPont began production in Buffalo, large quantities, for military use.

1950s: Factory workers tend to Buick automobiles on the assembly line at the company's assembly plant www.guardian.co.uk

Pierre S. du Pont - 1915 great-grandson of E.I. du Pont, the company's founder.



BREVE REVISÃO CONCEITUAL

- O que é controladoria de empresas?
- O que é uma empresa? (firma ou organização)?
 - O que é uma firma (ou organização)?
 - Uma reunião de recursos, com uma coordenação central, que surge como mecanismo auxiliar ao mecanismo de preço (Alchian & Demsetz, 1972; Coase, 1937)
 - O problema da mensuração de equipes (Alchian & Demsetz, 1972)
 - Problema de Agência (Jensen & Mecking, 1976, Hart & Moore, 1990, Holmström, 1979).
 - Exemplos: Crusoe, Carregadores de piano, empresas familiares.

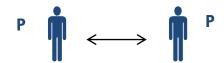
ESTAGIOS DE COORDENAÇÃO DE EQUIPES

Problema: como consumir recursos escassos

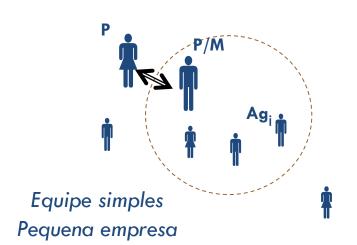


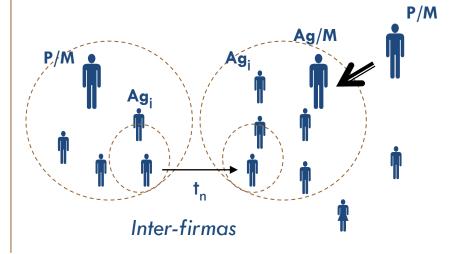
Crusoe

Problema: como e QUEM deve consumir os recursos escassos, propriedade



Crusoe e Sexta Feira





Problema: quem contribui mais com o desempenho da equipe?

BREVE REVISÃO CONCEITUAL

- Para que mensurar desempenho das atividades em uma firma? Isso tem custo? Se sim, porque pessoas empregam recursos em fazê-lo?
- Se eu mudar o método mudo o resultado? Se sim, qual deles representa a realidade?
- O que é decisão? O que é controle? Isso é natural ou decorre de práticas implantadas ou mesmo impostas em organizações humanas?
- Porque as empresas não alcançam o lucro ótimo (first best)?
 De n possibilidades (contando combinações de movimentos dos vários players internos e externos), porque não antecipam a de lucro máximo?

SERIA RAZOÁVEL ASSUMIRMOS

- Informação é assimétrica entre agentes no mercado razão de atuação da contabilidade;
- Agentes tem capacidade limitada de processar e chegar a alternativas – cognição limitada (Simon, 1959), racionaiseconômicos;
- Agentes têm vontade própria;
- Agentes contribuem de forma individual;
- Portanto, efeito sinergia no trabalho e ativos intelectuais específicos (Penrose, 1959, Teece, 1997);
- Portanto: Ut Ag <> Ut Firma, e precisa ser feito certo esforço para alinhá-los.

CUSTOS DE AGÊNCIA

- Relação de Agência: "contrato sob o qual uma ou mais pessoas (principal) emprega uma outra pessoa (agente) para executar em seu nome um serviço que implique a delegação de algum poder de decisão ao agente (Jensen & Meckling, 1976)
- Sendo ambos maximizadores de utilidade, o Agente nem sempre agirá segundo os interesses do Principal.
- O Principal pode limitar tais divergências aplicando incentivos e monitorando. A parcela não evitada gerará um equivalente monetário da redução de bem-estar vivenciada pelo principal devido à divergência, custo residual.
- Custos de agência é a soma de:
 - Despesas de monitoramento por parte do Principal;
 - Despesas de concessão de garantias contratuais por parte do agente;
 - Custo residual.

CONCEITOS ADICIONAIS

- Os contratos (transações entre empresas e/ou consumidores e/ou funcionários) sempre são respeitados?
- Direitos de propriedade imperfeitos (Barzel, 1989; Coase, 1959, 1961)
- Custos de transação (Coase, 1937, 1961, Wiliamson, 1975)
- Ativos específicos, quase renda e hold up (Klein, Crawford & Achian, 1978)

Exemplos: Joint venture de tecnologia.

QUAL A UNIDADE DE GERAÇÃO DE VALOR?

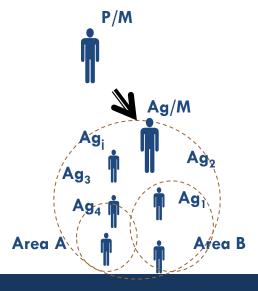
	<< Inputs>>	<processos< th=""><th>/Atividades></th><th><< Outputs>></th></processos<>	/Atividades>	<< Outputs>>
Demais Recursos	Recursos humanos	Atividades	Transações	Desempenho
RecA = Area A RecB = Area B RecF = da Firma	Rec1 = Ag1 Rec2 = Ag2 Rec3 = Ag3	At1 At2 At3	Tr1 Tr2 Tr3	$\pi 1, t_k,, \pi 1, t_{k+10}$ $\pi 2, t_k,, \pi 2, t_{k+10}$ $\pi 3, t_k,, \pi 3, t_{k+10}$
Rec X = AreaX	Recj = Agj	Atm	· · · Trn	.πn, t _k ,, πn, t _{k+10}

Como ligar o desempenho de cada transacao, com o recursos que a geram?

Como separar esse efeito no tempo?

Objetivos:

- (i) Decisao; e
- (ii) Controle (influenciar comportamento de individuos UtAg = UtFirma)



ECONONICS AND ORGANIZATIONAL ARCHITECTURE

Sixth Edition

This book is noted for <u>using economics</u> to analyze <u>real-world management</u> problems. The sixth edition maintains and extends this focus. Changes from the fifth edition include:

What went wrong? According to BusinessWeek,

Enron didn't fail just because of improper accounting or alleged corruption at the top. . . . The unrelenting emphasis on earnings growth and individual initiative, coupled with a <u>shocking absence of the usual corporate checks and balances</u>, tipped the culture from one that <u>rewarded aggressive strategy</u> to one that increasingly relied on unethical corner cutting. In the end, too much leeway was given to young, inexperienced managers without the necessary controls to minimize failures. This was a company that simply placed a lot of bad bets on businesses that weren't so promising to begin with.

Thus, *BusinessWeek* suggests, Enron's problems were rooted in a fundamentally <u>flawed organizational design</u>. At fault were three key aspects of the company's corporate structure. First, in the course of flattening its management structure, Enron

Economic Darwinism

Escândalos Tyco, Wordcom em 2001... nova regulação 2022

Quais as próximas mudanças?

MANAGERIAL APPLICATIONS

Economic Darwinism: The Growth in Lead Directors

The collapse of Enron in December 2001 and subsequent scandals at Adelphia, Tyco, WorldCom, and other companies in 2002 shook public confidence in corporate governance. In July 2002, the United States enacted the Sarbanes-Oxley Act, which mandated substantial changes in corporate accounting and governance practices. Additional scandals and failures during the 2007-2008 financial crisis raised additional concerns about corporate governance and motivated additional legislation and regulation.

These events altered the basic business environment for publicly traded corporations. Over the past decade, investors, regulators, stock exchanges, the media and the general public have placed increased pressure on corporate boards of directors to become more independent and diligent in their monitoring of CEOs. One important trend in corporate governance has been the large increase in presiding and lead directors. Presiding directors are independent directors (a director with no other direct ties to the company or corporate management) who chair executive sessions of outside directors. Lead directors are more powerful, taking on additional responsibilities (such as serving as the principal liaison between the independent directors and the CEI and taking the lead role in overseeing formal evaluations of board members and the CEO). In 2003, only 36 percent of S&P 500 firms had presiding or lead directors, compared to 90 percent in 2013. Over 60 percent of the S&P 500 firms with presiding or lead directors in 2013 employed the more powerful position of lead director.

If you were to benchmark the current governance practices of large publicly traded corporations, you would find the appointment of a lead director is a dominant surviving practice in the current business environment. "One size," however, is unlikely to fit all firms. Managers should not simply adopt the prevailing organizational practices of other firms. More careful analysis is required.

Source: Spencer Stuart (2013), "Spencer Stuart Board Index 2013," www.spencerstuart.com.

in 2002 shook public confidence in corporate governance. In July 2002, the United States enacted the Sarbanes-Oxley Act, which mandated substantial changes in corporate accounting and governance practices. Additional scandals and failures during the 2007–2008 financial crisis raised additional concerns about corporate governance and motivated additional legislation and regulation.

Como "equilibrar" uma organização

"..Although the popular press and existing literature on organizations are replete with jargon—TQM, reengineering, outsourcing, teaming, venturing, empowerment, and corporate culture—they fail to provide managers with a systematic, **comprehensive** framework for examining organizational problems." (Brickley et al, 2015, viii)

Performance Evaluation (What are the key performance measures used to evaluate managers and employees?)



Decision-Rights Assignment (Who gets to make what decisions?)

Rewards (How are people rewarded for meeting performance goals?)

The components of organizational architecture are like three legs of a stool. It is important that all three legs be designed so that the stool is *balanced*. Changing one leg without the careful consideration of the other two is typically a mistake.

Survival of the Fittest!!

Economic Darwinism:

wellcrafted organizational

architecture + business

strategy (potential for

value creation)

Exemplo 1 de design: estrutura de funções

O que um executivo na M-FORM faz?

- -ldentifica as atividades econômicas separáveis dentro da firma e as agrupa;
- -Garante existência à tais unidades quaseautônomas;
- -Monitora a eficiência das mesmas (centros de lucro);
- -Oferece incentivos;
- -Aloca fluxo de caixa segundo o melhor uso;
- -Realiza planejamento estratégico.

(Williamson, 1985, p.284)

Surgiu como resposta à U-FORM (*Unitary firm*) que possuia excessivos níveis hierárquicos, accountability confusa de funções sobrepostas, baixa produtividade de gerentes (Romme, 1996)

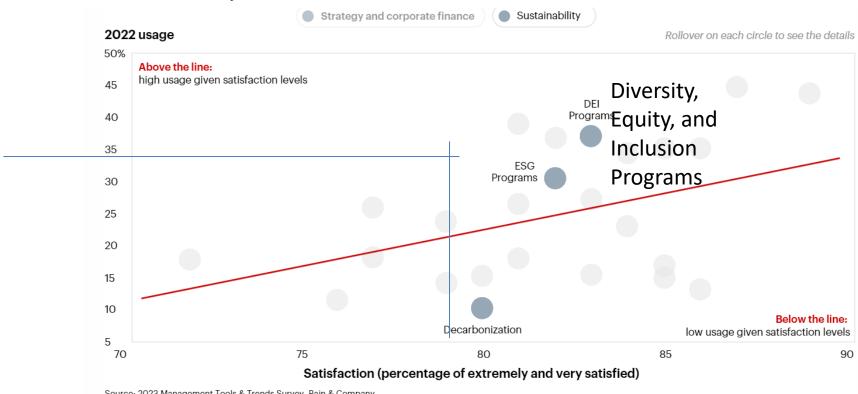
Oliver Williamson
Nobel Prize, 2009
"for his analysis of
economic
governance,
especially the
boundaries of the
firm"



ISNIE, 2009

Exemplo 2 de design: tools (ferramentas)





Source: 2023 Management Tools & Trends Survey, Bain & Company

BAIN & COMPANY

Management Tools & Trends 2023

Conceitos básicos e modelos de comportamento

Conceitos iniciais

- Individuos escolhem Segundo suas preferencias
- Individuos fazem escolhas ótimas (não prefeitas oui completes) e aprendem com seus erros
- Curvas de indiferença: bens e serviços de mesma utilidade. Se bens possuem mesma utilidade, o preço irá afetar a escolha
- Individuos são maximizadores de utilidade
- Custos de oportunidade (as fazer algo, existe o custo de não fazer outras alternativas)

Conceitos básicos e modelos de comportamento

3 modelos sobre "o que move equipes"?

- Only-Money-Matters Model (monetary compensation)
- Good-Citizen Model (they take pride in their work)
- Product-of-the-Environment Model

A escolha racional (decision making) pela economia:

- Custos de oportunidade
- Decisão sob incerteza
- Vieses cognitivos (efeito memória, shortermism, path dependence e ancoragem, sistema 1 e 2, etc)

Direitos de propriedade e custos de transação

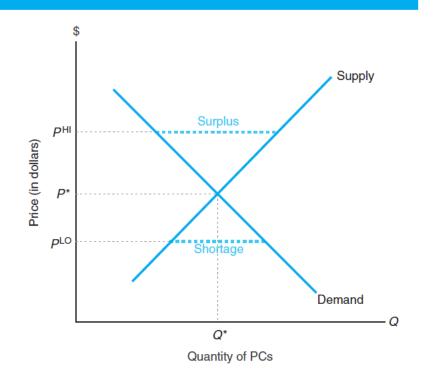
Direitos de propriedade:

- Direito de uso e de alienação (transferir direitos a terceiros)
 - No caso de um apartamento alugado, você tem direito de uso,
 mas não de venda, pois não tem a propriedade do ativo.
 - Existem condições e restrições legais para direitos. Ex. Não é
 possível venda de órgãos do corpo, ou compra de lugar na fila de
 transplante. Portanto, não surge mercado legal para órgãos
 humanos, e passa para esfera ilegal. O mesmo com certos tipo de
 armas e drogas.
- A <u>troca voluntária</u> ocorre porque quem compra tem mais valor de possuir aquele bem do que quem vende.
- Mercado inclui compradores e vendedores, oferta e demanda, que transacionam segundo o 'preço de mercado'.

Preço de equilíbrio P*

Figure 3.2 Supply and Demand in the PC Industry

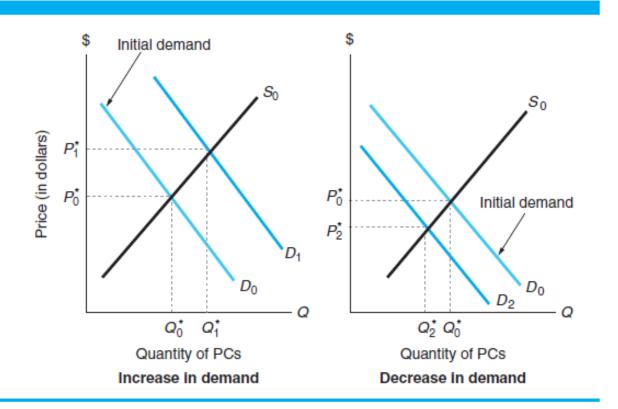
The demand curve shows the number of PCs that consumers want to purchase at each price. The supply curve shows the number of PCs that producers want to sell at each price. Equilibrium occurs where the two curves intersect. Here, the quantity supplied equals the quantity demanded. If the price is above the market-clearing price of P^* , say at P^{HI} , there is a surplus of PCs. Producers supply more PCs than consumers want to purchase, and inventories build. If the price is below the market-clearing price, say at P^{LO}, there is a shortage. Producers supply fewer PCs than consumers want to purchase and inventories shrink. Surpluses and shortages put pressure on prices and quantities to move to equilibrium levels of P^* .



Mudança de curvas: demanda

Figure 3.3 The Effects of a Shift in Demand on the Equilibrium Price and Quantity of PCs

The initial equilibrium is where the demand curve, labeled D_0 , intersects the supply curve, labeled S_0 . The left panel shows the effects of an increase in demand. The result is a higher equilibrium price and quantity. The right panel shows the effects of a decrease in demand. The result is a lower equilibrium price and quantity.

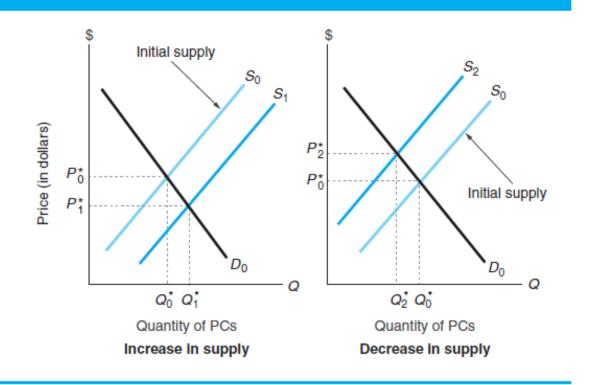


Ex. Descoberta de riscos à saúde (queda demanda); Novos usos identificados (aumento da demanda)

Mudança de curvas: Oferta

Figure 3.4 The Effects of a Shift in Supply on the Equilibrium Price and Quantity of PCs

The initial equilibrium is where the demand curve, labeled D_0 , intersects the supply curve, labeled S_0 . The left panel shows the effects of an increase in supply. The result is a lower equilibrium price and an increase in equilibrium quantity. The right panel shows the effects of a decrease in supply. The result is a higher equilibrium price and a lower equilibrium quantity.

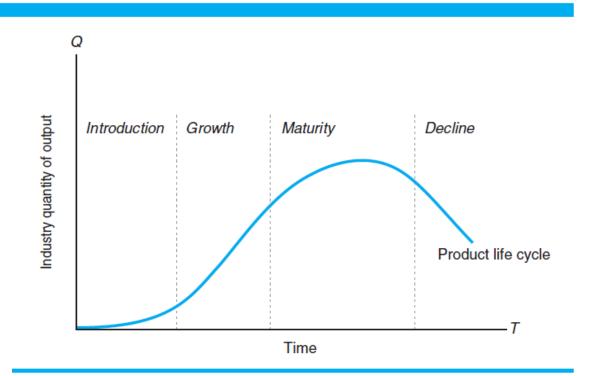


Ex. Queda de custos de mão-de-obra (aumento da oferta); endurecimento da regulação ou crise na cadeia de suprimento, como guerras (redução da oferta)

Ciclo de vida e atributos de produtos

Figure 4.6 Product Life Cycle

Produtos são um conjunto de atributos, que agregam valor por um certo tempo, para diferentes clientes. Alguns atributos são visíveis, observáveis (cor, brilho e qualidade de imagem da tela de um celular), outros são observáveis após certo tempo de uso (ex. vida útil da bateria)

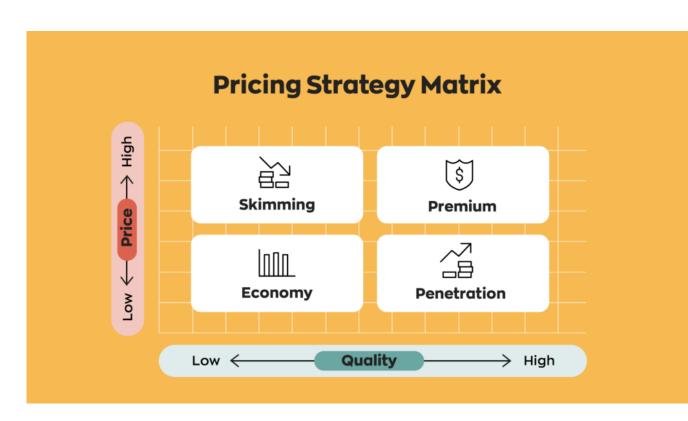


Pricing

- Block price: descontos em quantidades adicionais.
- Two-Part Tariffs: taxa de entrada + taxa por uso, ex. TV a cabo e pay per view.
- **Group Pricing:** diferenciar grupos de clientes por quanto estão dispostos a pagar. Ex. áreas vip em aeroportos, modelos de veiculos (basico e completo)
- **Menu Pricing:** mesmo conjunto de opções é ofertado a todos clientes. Ex. cia aéreas
- Coupons and Rebates: Ex. programas de recompense, cashback.
- Bundling: extrair valor de clientes que n\u00e3o precificam suficiente um dos produtos

Estratégias de pricing (explore!!!)

- Premium selling a highquality product or service at a higher price point — Ex, Rolex, Balenciaga
- high price for the new device, reducing the price. Ex. Apple/iPhone
- Economy selling a large volume of items at a lower price point. Arcelor
- Penetration businesses
 initially charge a low price
 for their goods or services
 to gain market share.
 Once established in the
 market, they gradually
 increase costs over
 time. Ex. Netflix



Estratégia e valor (Porter, 1980/81)

RIVALRY AMONG EXISTING COMPETITORS:

- Number of competitors
- Diversity of competitors
- Industry concentration
- Industry growth
- Quality differences
- Brand loyalty
- Barriers to exit
- Switching costs

POWER OF SUPPLIERS

BARGAINING POWER OF SUPPLIERS:

- Number and size of suppliers
- Uniqueness of each supplier's product
- Focal company's ability to substitute

THREAT OF SUBSTITUTE PRODUCTS:

- Number of substitute products available
- Buyer propensity to substitute
- Relative price performance of substitute
- Perceived level of product differentiation
- Switching costs

THREAT OF NEW ENTRANTS



THREAT OF SUBSTITUTE PRODUCTS

THREAT OF NEW ENTRANTS:

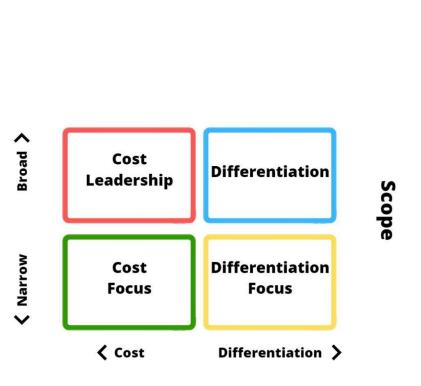
- Barriers to entry
- Economies of scale
- Brand loyalty
- Capital requirements
- Cumulative experience
- Government policies
- Access to distribution channels
- Switching costs

BARGAINING POWER OF BUYERS

BARGAINING POWER OF BUYERS:

- Number of customers
- Size of each customer order
- Differences between competitors
- Price sensitivity
- Buyer's ability to substitute
- Buyer's information availability
- Switching costs

Estratégia e valor (Porter, 1980/81)



STRATEGY	DEFINITION	CONTEMPORARY EXAMPLES
Cost Leadership	Aiming to become the lowest cost producer in the industry, allowing the company to offer lower prices than competitors or achieve higher margins.	Walmart - Utilizes a large-scale, efficient supply chain to offer lower prices. Ryanair - Offers low-cost flights by optimizing operational efficiencies and minimizing overhead costs.
Differentiation	Making products or services unique and attractive compared to those of competitors. This uniqueness can justify a higher price point or capture a significant market share.	Apple - Offers unique product design and ecosystem integration, justifying premium pricing. Tesla - Differentiates with innovative electric vehicles and advanced technology.
Cost Focus	Targeting a specific market niche and aiming to be the lowest cost producer within that niche, allowing for lower pricing or higher margins within the segment.	IKEA (in affordable furniture for young buyers) - Focuses on cost efficiency and design for a specific market segment, offering lower prices. BIC (for basic writing instruments) - Offers affordable, reliable pens and razors targeting budget-conscious consumers.
Differentiation Focus	Targeting a specific market niche and offering a unique product or service that meets the specific needs and preferences of that niche better than broader-market competitors.	Whole Foods Market (in organic and natural foods) - Targets health-conscious consumers with a focus on organic and high-quality products. Patagonia (in outdoor clothing and gear) - Focuses on environmentally conscious consumers, offering high-quality, sustainable products.