

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

DANIEL JARDIM SENA

**ANÁLISE ECONÔMICA DAS RELAÇÕES NA GESTÃO DE
CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS - GCI**

BELO HORIZONTE

2016

DANIEL JARDIM SENA

ANÁLISE ECONÔMICA DAS RELAÇÕES NA GESTÃO DE
CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS - GCI

Monografia elaborada ao Departamento de Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Contabilidade em IFRS e Controladoria.

Área de Concentração: Contabilidade Gerencial – Gestão Estratégica de Custos

Orientador: Dra. Rosemeire Pimentel Gonzaga

BELO HORIZONTE

2016

RESUMO

A Gestão de Custos Interorganizacionais é uma teoria que vem sendo desenvolvida desde o início da década de 1990 e tem como objetivo a instituição de ferramentas que permitam a gestão e a otimização dos custos situados além dos limites tradicionais da firma, beneficiando-se, assim, toda a cadeia de valor. No entanto, os estudos atualmente existentes sobre o assunto ainda não foram capazes de apresentar soluções práticas para as dificuldades enfrentadas na implantação da ferramenta. O presente trabalho propõe uma nova abordagem sobre o assunto, com o objetivo de expandir as possibilidades teóricas da ferramenta para futuros estudos. Para isso, critica-se algumas posições consagradas pela literatura existente e propõe-se uma aproximação metodológica com a teoria da Análise Econômica do Direito, a qual se vale de várias ferramentas que poderiam também ser empregadas na implantação da Gestão de Custos Interorganizacionais. A Análise Econômica do Direito, tal qual a Gestão de Custos Interorganizacionais, tem origem na Teoria da Firma e, no que toca ao Direito Contratual, busca trazer eficiência às relações contratuais, combatendo comportamentos oportunistas e neutralizando externalidades negativas decorrentes dessas relações.

Palavras-chave: Gestão de Custos Interorganizacionais – GCi – Análise Econômica do Direito – Teoria da Firma – Contratos Incompletos – Comportamentos oportunistas – Externalidade – Cadeia de Valor.

ABSTRACT

Interorganizational Cost Management is a theory which has been developed since the early '90s. Its objective is to create features in order to allow an effective management of the costs situated outside the limits of the firm, bringing benefits to the whole value chain. Nevertheless, current researchs on this matter were not able to bring practical solutions to the difficulties faced when theory is implemented. This study aims to deal with the subject in a different way, in order to expand theoretical possibilities to future studies. To achieve that goal, it evaluates some points of view of the main authors and proposes a methodological approach with the theory of Law and Economics, which explores various features that could be also used to implement Interorganizational Cost Management. Law and Economics, such as Interorganizational Cost Management, has its origin in the Firm Theory and, specifically about Contract Law, it aims to bring efficiency to contractual relations, avoiding opportunistic behaviour and neutralizing negative externalities that might come from those relations.

Keywords: Interorganizational Cost Management – Law and Economics – Firm Theory – Incomplete Contracts – Opportunistic behaviour – Externality – Value Chain.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
1.1. Contextualização.....	6
1.2. Problema da Pesquisa.....	6
1.3. Objetivos da Pesquisa.....	7
1.3.1. Objetivo Geral.....	7
1.3.2. Objetivos Específicos.....	8
1.4. Estrutura da Pesquisa.....	9
2. GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS E ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR	10
2.1. O surgimento da Gestão de Custos Interorganizacionais.....	10
2.2. Análise Estratégica da Cadeia de Valor.....	11
2.3. Voluntariedade e Fatores Condicionantes.....	15
3. ANÁLISE ECONÔMICA DO DIREITO	18
4. METODOLOGIA.....	26
5. ANÁLISE.....	27
6. CONCLUSÃO.....	33
REFERÊNCIAS	35

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

A partir da década de 1990, os estudos relacionados à gestão de empresas e à contabilidade gerencial passaram a abordar fatores externos à corporação como determinantes para uma eficiente gestão de seus custos¹. Diversas metodologias passaram, então, a ser desenvolvidas com o fim de explorar tais elementos e propiciar uma melhor administração dos custos finais da cadeia de valor.

Dentre essas metodologias, umas das principais que vem sendo estudada recebeu o nome de Gestão de Custos Interorganizacionais (GCi). Ela consiste, em linhas gerais, no estreitamento das relações entre as diversas entidades participantes de uma mesma cadeia de valor, para que, com isso, possam esses agentes determinar políticas e ações conjuntas com o fim de gerar maior eficiência para a cadeia como um todo (Cooper; Slagmulder, 2003). Souza e Rocha (2009, p. 29) definem a GCi como:

um processo cooperativo de gerenciamento de custos que inclui outras organizações dentro de uma cadeia de valor além da própria empresa. Tem como objetivo encontrar soluções que propiciem que o retorno total da cadeia de valor (ou de uma parte dela) seja garantido ou aumentado, através de ações coordenadas, o que não seria possível se as empresas tentassem reduzir custos independentemente umas das outras.

1.2. Problema de Pesquisa

Apesar dos ganhos que podem advir dessa metodologia, a literatura tem identificado algumas dificuldades e condicionantes à aplicação da Gestão de Custos Interorganizacionais – GCi. Essas ressalvas são naturais dado que os estudos da matéria no mundo são ainda relativamente recentes, e no Brasil ainda mais. Souza, Braga e Krombauer (2014, p. 46) ressaltam que, no período compreendido entre 1992 e 2010, apenas quarenta e oito artigos científicos foram publicados no mundo sobre o assunto, sendo menos de uma dezena deles no Brasil.

¹ Paradigmáticos são os estudos de Shank e Govindarajan.

Como se não bastasse, segundo os mencionados autores, os trabalhos publicados têm se dedicado mais a análises empíricas, do que a proposições teóricas sobre o tema. Em suas próprias palavras (Souza; Braga; Krombauer, 2014, p. 49-50):

Pode-se observar que as pesquisas ainda não focaram na criação de um modelo ou plano de implantação da GCI que possa servir de guia para empresas que desejem utilizar essa prática interorganizacional. Encara-se como natural que, como o tema ainda é incipiente, os pesquisadores estejam mais focados em diagnosticar a eficácia da GCI, que é implantada de diversas maneiras nas empresas, do que em determinar um modelo-guia para a implantação nas organizações. É possível afirmar que a GCI ainda está em fase de testes, faltando maturar-se até chegar ao ponto de ser uma prática constante, por exemplo, na gestão da cadeia de suprimentos.

Nesse contexto, é possível que, dado à pouca exploração teórica do tema, a literatura tenha se mostrado mais eficiente em apresentar dificuldades e “fatores condicionantes”² à implantação da Gestão de Custos Interorganizacionais – GCi, do que em demonstrar a essencialidade dessa ferramenta para as relações atuais de mercado.

1.3. Objetivos da Pesquisa

1.3.1. Objetivo Geral

Nesses termos, o presente trabalho pretende apresentar um novo enfoque ao assunto, trazendo para o centro da discussão as relações que envolvem os agentes de uma determinada cadeia de valor. Tendo em vista que a base da noção de Gestão de Custos Interorganizacionais – GCi está na Teoria da Firma (Souza; Rocha, 2009), pode-se considerar que as mencionadas relações são verdadeiramente relações contratuais.

É, assim, com esse elo de ligação que o presente trabalho se presta, então, a importar da ciência do Direito uma teoria que poderá levar o estudo da GCi a novos caminhos. É o que se espera proporcionar com a aproximação da GCi à chamada a Análise Econômica do Direito³.

Suscintamente, a Análise Econômica do Direito tem como objetivo principal descortinar os efeitos econômicos colaterais desconhecidos (De Geest) de uma determinada norma⁴.

² Utiliza-se propositalmente o termo empregado pelos dois principais autores sobre a GCi no Brasil, Bruno Souza e Wellington Rocha, em seus trabalhos sobre a matéria, com o objetivo de demonstrar exatamente que o foco da doutrina tem sido apresentar as dificuldades de implantação da GCi.

³ Chamada internacionalmente de Law and Economics, essa teoria foi desenvolvida inicialmente por Richard Posner.

Nota-se, enfim, que a contribuição teórica que o presente estudo pretende oferecer está em demonstrar que a implantação da Gestão de Custos Interorganizacionais – GCi pode buscar neutralizar os efeitos econômicos colaterais desconhecidos concretos existentes nas relações entre os agentes em determinada cadeia de valor.

Em suma, os objetivos gerais da pesquisa estão vinculados à resposta dos seguintes questionamentos:

- Há algum elo de ligação entre a Gestão de Custos Interorganizacionais e a Análise Econômica do Direito?
- Que tipo de contribuições uma análise econômica poderá trazer ao estudo da Gestão de Custos Interorganizacionais?
- Quais as contribuições que a utilização de critérios e métodos econômicos, notadamente microeconômicos, podem trazer ao estudo da Gestão de Custos Interorganizacionais – GCi?

1.3.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos da pesquisa são os seguintes:

- Descrever o desenvolvimento teórico da Gestão de Custos Interorganizacionais – GCi no Brasil e no mundo.
- Apontar as dificuldades e condicionantes identificadas pela doutrina para a efetiva implementação da Gestão de Custos Interorganizacionais – GCi.
- Apontar o elo de ligação entre a ciência do Direito e a Gestão de Custos Interorganizacionais – GCi.

⁴ No que pertine a este trabalho, a norma seria a própria relação contratual entre os agentes.

- Descrever o desenvolvimento da teoria da Análise Econômica do Direito, apresentando as ferramentas utilizadas por essa teoria.
- Apontar as consequências que a utilização de ferramentas semelhantes acarretariam ao estudo da Gestão de Custos Interorganizacionais.

1.4. Estrutura da Pesquisa

Para, portanto, alcançar esse fim, essa monografia é organizada em seis capítulos, considerando a introdução, tratada como o primeiro. No segundo capítulo, serão apresentados os principais pontos para a compreensão da GCi, tais como a teoria da firma, o conceito de cadeia de valor, os objetivos e instrumentos da GCi e os fatores tratados pela doutrina como condicionantes de sua implementação.

Em seguida, serão apresentados os pontos para a compreensão da Análise Econômica do Direito, os conceitos afeitos, os objetivos e as principais bases para sua implementação, notadamente no que se refere ao Direito Contratual.

No quarto capítulo, será apresentada a metodologia sobre a qual a pesquisa se fundamenta e, com base nela, buscar-se-á, no quinto capítulo, demonstrar a aplicabilidade das ferramentas da Análise Econômica do Direito à Gestão de Custos Interorganizacionais, por meio de uma análise das aproximações e distanciamentos entre ambas teorias. Por fim, serão formuladas as conclusões e as sugestões para futuros trabalhos.

2 GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS E ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR

2.1. O surgimento da Gestão de Custos Interorganizacionais

Até a segunda metade do século XX, a Contabilidade de Custos se pautava exclusivamente em informações internas da organização (Kaplan, 1984). Segundo Nakagawa (1993), a partir da década de 1970, novas ferramentas e tecnologias de produção e gestão passaram a demonstrar que as informações tradicionais geradas pela Contabilidade de Custos não eram mais suficientes para o sucesso em uma economia de mercado cada vez mais acirrada.

Seguindo a evolução do assunto desde então, Shank e Govindarajan (1997) pontuaram que, para uma gestão estratégica de custos, seria preciso realizar uma análise não mais apenas das informações internas de custos, mas também da cadeia de valor como um todo, do posicionamento estratégico da organização e dos direcionares de custo envolvidos.

Neste esteio, Cooper e Slagmulder (2003) deram origem à Gestão de Custos Interorganizacionais. Para os autores, a eficiência de apenas um dos agentes na gestão de seus custos influencia os custos de uma cadeia de valor como um todo. Isso porque, como observam Souza e Rocha (2009), em um universo econômico cada vez mais especializado, as relações entre empresas se tornam cada vez mais importantes, de forma que o gerenciamento dos negócios devem não mais se ater aos limites jurídicos e contábeis da entidade, mas sim à noção de firma, tomada em seu sentido econômico, como proposto por Ronald Coase.

Neste particular, esclarece-se que a firma sempre foi tida como a “*unidade de análise básica da microeconomia neoclássica no que concerne à produção*” (Araújo Júnior, 1996, p. 8). Apesar disso, antes de Coase, jamais se havia buscado o fundamento teórico da existência e do papel da firma. Coase (1937) responde essa questão, acentuando que a firma só aloca recursos internamente para a produção e circulação de bens e serviços quando os custos envolvidos nessa alocação se mostram inferiores aos custos implícitos dos contratos entre duas ou mais firmas⁵.

⁵ A esses custos, que envolvem a obtenção e processamento de informações, bem como a operacionalização da negociação entre as partes (barganha), Coase dá o nome simplesmente de *custos de transação*.

Com isso, a firma se caracteriza simplesmente como o “*locus onde recursos são alocados através de decisões administrativas*” (Araújo Júnior, 1996, p. 8). E, portanto, ela só se expande até o ponto em que os custos de transação se tornem inferiores aos custos das medidas alocativas internas (Araújo Júnior, 1996, p. 8-9). Se, então, a firma se delimita por seus contratos com outras firmas, ela é, na visão de Coase, uma estrutura institucional que busca reduzir ao máximo os custos totais de transação⁶.

Araújo Júnior (1996, p. 9) ainda apregoa que:

A firma se caracteriza pela latitude para decisões criadas a partir de uma família de contratos abertos, incompletos em termos de especificação e obrigações em detalhe. A firma é, de fato, um conjunto de contratos que se liga ao mundo exterior através de outros contratos, ocasionando uma distribuição específica de direitos e obrigações (“property rights”). A firma, na visão de Coase, deve ser entendida enquanto elemento da estrutura institucional da economia, que pode ser explicada pelo custo relativo de diferentes arranjos institucionais, e pelo esforço dos agentes econômicos em manter o custo total de transação dentro de um nível mínimo aceitável. Em suma, os custos de transação explicam o fenômeno da existência de firmas. Se tais custos fossem virtualmente nulos, não existiriam firmas e a alocação de recursos se daria via contratos entre indivíduos, havendo então um único tipo de arranjo institucional.

Vista não mais sob a perspectiva de sua estrutura interna, mas sim sob o viés das relações contratuais que mantém com o mercado em geral, a Gestão de Custos Interorganizacionais – GCi pretende estruturar a “*coordenação das atividades das empresas incluídas em uma cadeia de valor, resultando em redução dos custos envolvidos ao longo de toda uma rede de fornecimento*” (Gonzaga; Aillón; Fehr; Borinelli; Rocha, 2015, p. 259). Isso se mostra possível por meio da análise e reconfiguração dos processos empresariais desempenhados em cada estágio da cadeia de valor, de forma a se encadearem da maneira mais harmônica possível entre os diversos agentes, evitando retrabalhos e a realização de atividades que não agregam valor.

2.2. Análise Estratégica da Cadeia de Valor

As possibilidades estratégicas geradas pela Gestão de Custos Interorganizacionais são vastas (Mouritsen; Hansen, p. 221-244), haja vista que por meio dela se busca ampliar a troca de informações entre os agentes da cadeia, reduzindo, assim, a assimetria e a incerteza quanto aos eventos e decisões dos agentes.

⁶ Ver nota 5.

Para que se consiga explorar suficientemente as mencionadas vastas possibilidades estratégicas decorrentes da Gestão de Custos Interorganizacionais, os autores que se dedicam ao tema têm tentado pontuar e descrever o instrumental necessário para orientar, controlar, medir, informar, dar parâmetros e guiar a decisões dos agentes. Souza e Rocha (2009, p. 96) citam como alguns desses instrumentos o custeio-alvo, protocolos de conduta, abertura de livros, engenharia de valor, comércio eletrônico, investigação de custos interorganizacionais e previsões e orçamentos interorganizacionais. Estes, certamente, são apenas alguns exemplos de um sem número de mecanismos que podem ser utilizados para a implementação da GCi.

Contudo, o sucesso de qualquer instrumento, seja ele disciplinador⁷, capacitador⁸ ou incentivador⁹ só se mostrará eficaz se guardar adequação às características da cadeia de valor para a qual se pretende implementar a Gestão de Custos Interorganizacionais.

Diante disso, faz-se necessário ponderar que o conceito de cadeia de valor está longe de ser uma unanimidade entre os estudiosos das ciências gerenciais e econômicas. Muito se discute, principalmente, quanto ao início de uma cadeia de valor e também quanto ao seu final.

Considerando abordagens mais práticas, as discussões sobre o que poderia ser considerado o início e o fim de uma cadeia de valor se mostram deveras relevantes para a análise das decisões e posições estratégicas a serem tomadas, já que a delimitação da cadeia é o primeiro passo para sua análise estratégica.

Entretanto, para os propósitos do presente trabalho, basta que se compreenda o conceito de cadeia de valor como o “conjunto de elos de ligação entre as atividades de criação de valor” (Hansen; Mowen, 2001, p. 425) de um determinado segmento. Ou seja, a cadeia de valor pode ser considerada como o relacionamento entre diversas firmas que atuam no mercado de maneira complementar, contribuindo cada uma delas de forma parcial para a criação do valor final ao último consumidor.

⁷ “Mecanismos disciplinadores são instrumentos gerenciais que regram, adestram, desenvolvem metodicamente, criam obrigações que conduzem e regem o relacionamento entre duas ou mais organizações de um segmento da cadeia de valor” (Souza; Rocha, 2009, p. 96). Seu objetivo é transmitir as pressões de redução de custos ao longo da cadeia de valor, valendo-se de metas para isso (Cooper; Slagmulder, 1999).

⁸ Os mecanismos capacitadores visam “estabelecer as ações e obrigações de cada agente de um segmento da cadeia de valor” (Souza; Rocha, 2009, p. 97), de forma a auxiliar na resolução ou superação das dificuldades encontradas.

⁹ “Mecanismos incentivadores são instrumentos que gratificam as partes, utilizados posteriormente ao alcance de metas estipuladas, para premiar e remunerar pelo objetivo alcançado (Souza; Rocha, 2009, p. 98).

Para Porter (1986, p. 33), a cadeia de valor, ao lado da maneira como uma empresa executa suas atividades individuais, pode ser considerada como *“um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades”*.

Reconhecido que as empresas normalmente são incapazes de ser eficientes internalizando todo o processo de produção e circulação de um bem ou serviço e que, por isso, precisam se relacionar de forma a construir conjuntamente o valor a ser oferecido ao consumidor final, o sucesso de um determinado agente, conseqüentemente, pode estar relacionado ao sucesso dos demais. Souza e Rocha (2009, p. 33) remetem ao velho aforismo de que *“uma corrente (ou cadeia) é apenas tão forte quanto o seu elo mais fraco”*. Esse pensamento é perfeitamente aplicável ao ambiente de negócios.

Por outro lado, valendo-se ainda do aforismo citado por Souza e Rocha (2009), é certo que a quebra de uma corrente em suas extremidades não acarreta grandes danos para o todo. Para a noção de cadeia de valor, a ideia pode ser semelhante. Toda cadeia de valor possui estágios mais e menos relevantes, o que faz com que, dificilmente, a ineficiência de um agente situado em um estágio de baixa relevância irá acarretar danos significativos à cadeia de valor como um todo. Entretanto, os estágios mais relevantes exigem uma gestão muito mais cuidadosa e efetiva por parte dos agentes. E, conforme acentua Camacho (2010, p. 35), *“quanto maior o estágio relevante, maiores são as possibilidades de identificação de oportunidades de redução de custos”*.

Souza e Rocha (2009, p. 36) consideram um estágio da cadeia de valor como relevante quando (i) apresenta indícios de potencial para diferenciação, seja nos bens físicos, seja nos serviços correlatos; (ii) representa significativa proporção dos custos do segmento; (iii) reúne atividades que agregam valor substancial aos produtos; e (iv) gera bens ou serviços para os quais já exista ou se possa visualizar potencial de mercado.

É interessante observar que o estágio da cadeia de valor não se confunde com a figura de um agente da cadeia. Os estágios são, na verdade, as atividades envolvidas no processo de produção e circulação de bens e serviços. A relevância dos estágios está relacionada ao valor agregado por aquela atividade ao bem ou serviço final (Souza e Rocha, 2009).

Cada atividade de uma cadeia de valor pode ser praticada por uma ou mais empresas, o que dependerá, portanto, do tipo de mercado a que essa atividade está envolvida. Poderá se tratar de um monopólio, oligopólio, concorrência, monopsonio, oligopsonio e suas figuras intermediárias, conforme o seguinte quadro trazido por Souza e Rocha (2009, p. 46):

QUADRO 1 – Classificação das atividades de uma Cadeia de Valor

	Um único vendedor	Poucos vendedores	Muitos vendedores
Um único comprador	Monopólio bilateral	Quase monopsonio	Monopsonio
Poucos compradores	Quase monopólio	Oligopólio bilateral	Oligopsonio
Muitos compradores	Monopólio	Oligopólio	Concorrência

Fonte: Adaptado de Souza e Rocha, 2009.

A partir dessas características de mercado, costuma-se classificar uma cadeia de valor como tirania, oligarquia ou democracia. Em suma, pode-se dizer a classificação da cadeia de valor está relacionada à estrutura de mercado vigente nas atividades que compõem seus estágios relevantes.

Se as atividades do estágio relevante da cadeia detiverem um único *player*¹⁰, seja na posição de comprador ou vendedor, a ponto de que este *player* detenha alto potencial de negociação (ou até mesmo de imposição) perante os demais agentes, ter-se-á uma cadeia de valor tirânica.

Ideia semelhante ocorre na cadeia de valor chamada oligárquica, mas nesse caso as atividades que compõem o estágio relevante da cadeia não contará com apenas um *player* (seja na posição de comprador ou de vendedor), mas sim poucos *players*. Ou seja, o poder de negociação perante os demais agentes não é exercido por apenas uma empresa, mas por um pequeno grupo de empresas (Souza e Rocha, 2009).

Finalmente, a cadeia é denominada democrática quando as atividades inseridas em seu estágio relevante conta com múltiplos *players*, de forma que as relações contratuais entre os agentes se darão de forma horizontal (Souza e Rocha, 2009).

¹⁰ Termo em inglês utilizado corriqueiramente no mercado para se referir aos agentes nele envolvidos.

2.3. Voluntariedade e Fatores Condicionantes

Observa-se que a Gestão de Custos Interorganizacionais, uma vez que extrapola os limites jurídicos e contábeis da entidade, para ter efetividade, depende da participação de pelo menos dois agentes inseridos em uma mesma cadeia de valor. Como pontuam Bruno Souza e Wellington Rocha (2009, p. 27), não se trata de um processo espontâneo. É, no entanto, ao contrário do que afirmam esses autores, voluntário, haja vista que depende abertamente da vontade dos agentes da cadeia.

Aparentemente, por considerarem um processo não voluntário, Souza e Rocha (2009, p. 27), influenciando boa parte dos estudos posteriores a eles no Brasil, atribuem muita importância a supostos fatores condicionantes à implementação GCi. Citam os autores que “*variáveis ambientais, como, por exemplo, o nível de competição do setor e as tendências macroeconômicas das regiões em que as empresas atuam*”, assim como as “*características do produto, especificidades dos componentes, qualidade dos relacionamentos entre as empresas e tipos de cadeia*” e também o “*porte da empresa e a deficiência e diversidade nos sistemas de contabilidade de custos*” seriam exemplos dos mencionados fatores condicionantes, classificados por eles como “*exógenos à cadeia*”, “*endógenos à cadeia*” e “*específicos da organização*”.

Dentre os fatores condicionantes, Souza e Rocha (2009) tecem pormenorizadas considerações sobre os efeitos do tipo de cadeia de valor e do tipo de relacionamento dos agentes na efetividade da implantação da GCi.

No primeiro caso, em suma, os autores entendem que, quanto mais democrática a cadeia, mais favorável seria a implementação da Gestão de Custos Interorganizacionais. A ideia se pauta no fato de que, em uma cadeia tirânica, o agente que detém o poder de influenciar a cadeia não teria suficiente motivação para cooperar com os demais agentes, visto que poderia simplesmente impor seus interesses particulares.

Quanto ao tipo de relacionamento, Souza e Rocha (2009) classificam as características dessa relação como “comum”, “auxiliar”, “principal” e “familiar”. Fehr (2015) resume essa classificação no seguinte quadro:

QUADRO 2 – Níveis de Relacionamento em uma Cadeia de Valor

Níveis de Relacionamento	Características
Comum	Apresenta menor inter-relação entre as firmas, sendo que ocorre pouca ou nenhuma interação na gestão das empresas.
Auxiliar	Apresenta um pouco mais de interação que o parceiro comum, mas apresenta baixa propensão à aplicação da IOCM.
Principal	Desenvolve atividades conjuntamente com a empresa, envolve-se no projeto e criação do produto, uma vez que possui conhecimento especializado. Os níveis de interdependência, confiança, estabilidade e cooperação apresentam-se relativamente altos. Há interesses comuns que propiciam benefícios mútuos.
Familiar	Exibe o maior nível de interdependência, estabilidade, cooperação, benefícios mútuos e confiança mútua; envolve-se desde o primeiro estágio do ciclo de vida do produto e se espera que ele apresente novas soluções de tecnologia, sendo totalmente favorável à aplicação da IOCM.

Fonte: Adaptado de Fehr, 2015.

Ademais, observa-se que a teorização dos fatores condicionantes realizada por Souza e Rocha (2009) tem considerável influência das conclusões do trabalho de Kajuter e Kulmala (2005). Camacho (2010, p. 86-88) salienta que, ao tentarem implementar a GCi em três empresas finlandesas, esses autores concluíram que as falhas identificadas se deram pelos seguintes motivos:

- os fornecedores não vislumbraram nenhum benefício extra com o fornecimento de seus dados e os contratantes principais não ofereceram soluções vantajosas para as duas partes;
- os fornecedores acreditaram que as informações contábeis seriam de uso restrito dos agentes internos e os preços já conteriam todas as informações disponíveis;
- os membros da rede não seriam capazes de produzir informações acuradas de custos;
- os fornecedores teriam receio de serem explorados ao revelarem sua estrutura de custos;
- fornecedores não teriam recursos internos nem externos para a produção das informações desejadas;
- não existiria consenso entre os membros da rede.

Encontra-se, pois, na análise das conclusões de Kajuter e Kulmala (2005) um dos aspectos em que o presente trabalho mais diverge dos trabalhos de Souza e Rocha. Se, a partir dos motivos mencionados, esses autores procuraram estabelecer padrões em que a GCi não poderia, ou

difícilmente poderia, ser implantada, pode ser mais adequado considerar que cada situação particular demandará um instrumento específico de Gestão de Custos Interorganizacionais.

Lembrando-se, como mencionado, que a GCi é um processo voluntário que envolve dois ou mais agentes que se relacionam dentro de uma mesma cadeia de valor. Sendo assim, é possível que os instrumentos para a implementação da ferramenta de gestão só serão eficazes se a relação entre esses agentes contarem com interdependência, estabilidade, cooperação, benefícios mútuos e confiança mútua. Contudo, tais elementos não devem ser vistos como limitantes da implementação da Gestão de Custos Interorganizacionais, mas sim como os alvos que os instrumentos idealizados na situação concreta devem mirar.

3 ANÁLISE ECONÔMICA DO DIREITO

A Análise Econômica do Direito consiste em uma abordagem que passou a direcionar os estudos das normas jurídicas nos Estados Unidos a partir da década de 1950, com o início da edição do periódico “*Journal of Law and Economics*”, da Universidade de Chicago. Essa abordagem passa, no entanto, a merecer maior destaque e a influenciar o estudo jurídico em todo o mundo com a publicação do “*The Economic Analysis of Law*”, de Richard Posner (Oliveira, 2009, p. 19).

Apesar disso, é fundamental lembrar que já se podia encontrar estudos que aproximavam as ciências da Economia e do Direito desde o século XVIII, tendo essa relação entre ambas sido objeto de preocupação do próprio Adam Smith. Nesse momento, contudo, os autores focavam mais nos efeitos da norma jurídica na regulação do mercado (Mackaay, 1999, p. 66).

Já a partir de meados do século XX, a Análise Econômica do Direito transcendeu a mera regulação do mercado, passando a balizar estudos em todas as áreas do Direito, inclusive o Direito Penal.

O entusiasmo pelo qual os estudos dos professores da Universidade de Chicago, sobretudo após a obra de Richard Posner, foi recebido é justificado pelo ambicioso objetivo que norteava a Análise Econômica do Direito. O Direito, desde que passou a ser tratado como ciência, não era capaz de assegurar suficientemente a certeza e a previsibilidade de seus fenômenos, como é esperado do método científico. Isso se deve, em parte, pelo fato de ser usualmente vinculado à ideia de justiça, conceito de caráter eminentemente filosófico e mutável conforme a cultura, moral e costumes de um povo¹¹.

Diante das dificuldades de se aproximar o Direito à Justiça, e ainda assim assegurar previsibilidade, os teóricos da Análise Econômica do Direito preferiram, como método científico, se afastar da ideia de justiça e passaram a trabalhar com a noção de eficiência (Coelho, 2008, p. 130). Isso decorre da constatação de que as necessidades humanas são ilimitadas, haja vista que se confundem com os desejos; e, sendo as necessidades ilimitadas, os recursos disponíveis jamais serão suficientes para alcançá-las plenamente.

¹¹ Hans Kelsen (1994), ao formular sua Teoria Pura do Direito, já se afastava da ideia de justiça.

Com essa ideia de escassez de recursos para a satisfação das necessidades dos indivíduos, o Direito passa a se atentar com o conceito de eficiência, recorrente nos estudos econômicos. Mercurio e Medema (1999, p. 13) assim esclarecem a questão:

Against the idea that law can be understood only through the use of traditional legal doctrinal concepts base on justice and fairness, economics counters that such understanding can be augmented (supplanted?) by economic concepts, including the criteria of economic efficiency. As such, the Economics in Law and Economics is a body of literature comprised primarily of the concepts within neoclassical microeconomics and welfare economics.

Stigler (1992) sintetiza a dicotomia entre Direito e Economia que a Análise Econômica do Direito busca suplantar:

Enquanto a eficiência se constitui no problema fundamental dos economistas, a justiça é o tema que norteia os professores de Direito. (...) é profunda a diferença entre uma disciplina que procura explicar a vida econômica (e, de fato, toda ação racional) e outra que pretende alcançar a justiça como elemento regulador de todos os aspectos da conduta humana. Essa diferença significa, basicamente, que o economista e o advogado vivem em mundos diferentes e falam diferentes línguas.

A ideia de eficiência na aplicação e interpretação do Direito decorre de um postulado bastante considerado nos estudos econômicos: todos os indivíduos agem sempre de forma a maximizar sua satisfação, respondendo, assim, a incentivos e desincentivos externos.

Faz parte da natureza humana a insaciabilidade. Diante da impossibilidade de se satisfazer plenamente todos os indivíduos, o Direito deveria se ocupar em buscar um grau de satisfação ótimo em todas as relações jurídicas. Clóvis Bevilácqua (1902, p. 17), já no início do Século XX, ensinava:

Quaes são essas necessidades e até onde irão ellas? Poder-se-ia estabelecer um mínimo correspondente ao essencial à vida. E, uma vez estabelecido esse mínimo, teríamos com isso calado para sempre o descontentamento? [...]

Não nos iludamos; as necessidades variam com as raças e os temperamentos; o essencial à vida nunca satisfará o menos ambicioso dos homens. O homem é um animal cujos desejos são um abysmo sem fundo; quasi sempre o que hoje o seduz e arrasta aos maiores sacrificios, amanhã já lhe parece o extremo da privação.

Dessa maneira, a norma jurídica poderia ser tratada como um desses incentivos ou desincentivos externos, cujo objetivo é otimizar a satisfação de todos os indivíduos. Deveria, então, incentivar as condutas que trazem maior ganho coletivo e desestimular as condutas que acarretam ganho individual de detrimento do coletivo.

Seguindo as lições de Pareto, uma determinada conduta é tida como eficiente quando proporciona o que se poderia chamar de um “ótimo social”, assim entendido como o “*ponto de equilíbrio no qual não é possível melhorar a situação de um agente sem piorar a situação de, pelo menos, um outro agente econômico*” (Oliveira, 2009, p. 135). Em suma, seria aquela conduta na qual todos os agentes auferem um determinado grau de satisfação que qualquer aumento implicaria, necessariamente, a redução da satisfação de pelo menos um outro agente envolvido.

Richard Posner complementa o postulado de Pareto quanto ao conceito de eficiência a ser aplicada ao Direito, sugerindo a aplicação do critério de Kaldor-Hicks, também chamado eficiência potencial de Pareto. Por este critério, “*o importante é que na alocação de bens os ganhadores possam compensar os perdedores, ainda que efetivamente não venham a fazê-lo*” (Oliveira, 2009, p. 136).

Aplicando o postulado de Pareto em consonância com o critério Kaldor-Hicks, uma situação será considerada superior a outra quando pelo menos um agente puder aumentar seu grau de bem-estar sem que os demais tenham qualquer decréscimo em seu respectivo bem-estar. A norma, sob a ótica da Análise Econômica do Direito, deve, portanto, buscar sempre tal situação superior.

As lições de Pareto, devidamente ajustadas pelo critério de Kaldor-Hicks se amoldam perfeitamente com a noção de externalidades. Todo ato praticado por pessoa física ou jurídica tem o condão de afetar direitos de terceiros¹². E esses efeitos poderiam ser positivos ou negativos. A doutrina da Análise Econômica do Direito passou, então, a chamar de externalidades exatamente os efeitos gerados a terceiros em decorrência de ato praticado por outro agente.

Segundo o postulado de Pareto, uma solução jurídica seria considerada eficiente quando fosse capaz de manter os benefícios pretendidos, com o menor nível possível de externalidades negativas. O critério Kaldor-Hicks complementa a ideia com a noção de que, diante da

¹² A ideia de que todo direito tem um custo decorre dos ensinamentos de Stephen Holmes e Cass Sunstein, em sua obra “*The cost of rights – why liberty depends on taxes*”, os quais foram devidamente importados para o Brasil por Flávio Galdino (2005).

inevitabilidade de determinado efeito negativo, ele seja internalizado pelo agente que gozará dos benefícios do ato. O que não poderia ocorrer é a geração de externalidades negativas sem que aqueles que arcam com os seus efeitos gozem de qualquer benefício.

Nota-se que, além da eficiência, outros dois princípios atestam a convergência da Análise Econômica do Direito à microeconomia: o princípio do individualismo metodológico e o princípio das escolhas racionais. Com isso, essa escola do pensamento jurídico passa a reconhecer a utilização de modelos matemáticos para a exposição de problemas e soluções jurídicas (Coelho, 2008, p. 137).

Ainda que essas bases e conceitos se caracterizem como os principais fundamentos da Análise Econômica do Direito, deve-se enaltecer que essa abordagem não pode ser reduzida a uma teoria ou Escola. Sem prejuízo de outras classificações, poder-se-ia distinguir a Análise Econômica do Direito em positiva e normativa.

A primeira se caracteriza pela análise da realidade jurídica e das consequências econômicas e sociais decorrentes do Direito Positivo, ou seja, das normas jurídicas postas. O foco, portanto, está no comportamento do indivíduo frente não apenas ao sistema jurídico, mas a sua estrutura (Roemer, 2001, p. 13).

Já a Análise Econômica do Direito normativa se ocupa das medidas necessárias para tornar o Direito mais eficiente. Não se limita a avaliar os impactos do Direito Positivo, mas busca integrá-lo, propondo soluções mais adequadas aos problemas jurídicos. Nas palavras de Sztajn (2005, p. 77), a Análise Econômica do Direito normativa propõe “*mudanças visando ao aperfeiçoamento das normas; vale dizer, formular normas que produzam os incentivos para que as pessoas se comportem da maneira que melhor atenda aos interesses sociais*”.

A Análise Econômica do Direito positiva tem muita relevância nos casos em que determinada situação é imposta aos particulares. Isso porque caberia ao agente responsável pela confecção da norma a avaliação dos efeitos que elas gerarão aos indivíduos que deveriam cumpri-las. É o que ocorre com os ramos do Direito cujo objeto é a relação na qual o Estado atua como regulador das condutas particulares. Isso ocorre tanto quando se analisa os incentivos e desincentivos por trás não só da atividade legislativa, mas também da atividade normativa do Poder Executivo e da atividade jurisdicional do Poder Judiciário.

No âmbito das relações contratuais, que é eminentemente horizontal, as possibilidades de implementação da Análise Econômica do Direito normativa são mais amplas. As normas contratuais tem o condão de prever situações que possam ocorrer concretamente, ao contrário da lei, e, por isso, são capazes de criar soluções jurídicas mais adequadas para eventuais conflitos ou divergências entre os agentes vinculados por essa relação.

Araújo (2008, p. 99-100) enumera seis finalidades econômicas especialmente relevantes para as normas contratuais:

- 1-Promover a cooperação através da conversão de jogos não-cooperativos em jogos cooperativos.
- 2-Promover a circulação e a partilha da informação entre as partes em um contrato.
- 3-Incentivar a vinculação óptima ao contrato.
- 4-Incentivar o nível óptimo de confiança.
- 5-Diminuir custos de transacção através da multiplicação de normas supletivas. 6-Fomentar as interdependências duradouras e diminuir a necessidade de estipulações contratuais explícitas.

Timm (2008, p. 96) tem uma visão semelhante quanto à função do direito contratual:

- a) Oferecer um marco regulatório previsível e passível de proteção judicial;
- b) Minimizar problemas de comunicação entre as partes;
- c) Salvaguardar os ativos de cada agente;
- d) Criar proteção contra o comportamento oportunista;
- e) Gerar mecanismos de ressarcimento e de alocação de risco;
- f) Facilitar a interação com o direito antitruste, a regulação do mercado acionário, com a proteção ambiental e ao consumidor em casos específicos.

Percebe-se que, para os estudiosos da Análise Econômica do Direito, os contratos devem buscar sempre dissuadir os comportamentos oportunistas dos contratantes e alcançar a otimização dos benefícios auferidos pelas partes, reduzindo os custos de transação. Cita-se como demonstração dessa preocupação as lições de Richard Posner (1998)¹³, de Vasco Rodrigues (2007)¹⁴ e de Mercurio e Medema (1999)¹⁵.

¹³ “La función fundamental del derecho de contratos (reconocida como tal desde el tiempo de Hobbes) es disuadir a los individuos de comportarse en forma oportunista con sus contrapartes, a fin de alentar la coordinación óptima de la actividad y (lo que es lo mismo) evitar costosas medidas de autoprotección”. (POSNER, 1998, p. 92).

¹⁴ O direito dos contratos tem duas funções econômicas fundamentais. A primeira, subjacente à análise efectuada até ao momento, é dissuadir comportamentos oportunistas: evitar que a possibilidade de uma parte se aproveitar da outra ponha em causa a celebração de transacções voluntárias mutuamente vantajosas. A segunda é regular essas transacções quando surgirem contingências imprevistas. (RODRIGUES, 2007, p. 148).

¹⁵ “In sum, the legal-economic system plays a important role in determining the allocation of resources in society, in part through its impact on the cost of transacting. Specifically, new legal arrangements can affect production and exchange by reducing transaction cost, thereby allowing resources to flow to higher-valued uses.” (MERCURIO; MEDENA, 2006, p. 256)

Nesse contexto, pode-se inferir que as condutas dos agentes podem ser cooperativas ou não cooperativas. Enquanto as primeiras acarretam externalidades positivas, as não cooperativas ensejam externalidades negativas (Oliveira, 2009, p. 33).

Diante desse cenário, a contribuição da Análise Econômica normativa estaria no sopesamento das estratégias de cada agente e na elaboração de normas ou interpretações que visem incentivar os comportamentos cooperativos e desestimular os comportamentos não cooperativos.

Para a concretização da análise econômica das relações contratuais é fundamental que se leve em consideração os preceitos sintetizados na chamada “Teoria dos Jogos”, “*que se baseia na interação entre os indivíduos em comportamento estratégico*” (Oliveira, 2009, p. 32). Por essa teoria as decisões de cada indivíduo em uma determinada relação está intrinsecamente ligada às decisões dos demais indivíduos (Cooter; Ulen, 2000, p. 34).

Com isso, a estratégia ou plano de ação adotado por cada agente¹⁶ se baseia nas previsões que fazem das decisões que serão tomadas pelo outro¹⁷, assim como pelas normas que regulam a relação e os benefícios que se pode auferir com cada ato. Diz-se que as normas influenciam as decisões dos jogadores, pois em certas situações eles podem simplesmente descumpri-las, se considerarem que os benefícios auferidos com o descumprimento são mais significativos que os riscos de uma eventual penalização – seria racional infringir a norma (Pinheiro; Saddi, 2005, p. 157).

A Teoria dos Jogos é assim definida por Santini, Garbugio, Bortolossi, Santos e Barreto (2010):

A teoria dos jogos é uma metodologia matemática criada para se modelar fenômenos que podem ser observados quando dois ou mais agentes de decisão interagem entre si. Ela fornece a linguagem para a descrição de processos de decisão consistentes e objetivos envolvendo mais do que um indivíduo.

¹⁶ Poderíamos chama-los também de “jogadores”, se tomarmos a expressão que nomeia a teoria.

¹⁷ Nas palavras de Randal C. Picker, “*game theory is a set of tools and a language for describing and predicting strategic behavior*”. PICKER (1994).

O exemplo clássico da aplicabilidade da Teoria dos Jogos ao Direito está na alegoria denominada “*Prisoner’s Dilemma*”. Ela se baseia na análise dos comportamentos de dois prisioneiros que cometeram, cada um, um crime grave. Apesar disso, nessa alegoria, o Promotor de Justiça só conseguiria condenar um deles se obtivesse do outro a confissão de seu próprio crime. Na hipótese em que ambos confessem, o Promotor acabaria condenando ambos, mas com uma pena reduzida, dada a colaboração. Caso nenhum dos prisioneiros confesse, o Promotor poderá pleitear a condenação de ambos apenas por um crime de menor potencial ofensivo. Se, no entanto, um dos prisioneiros confessar e o outro não, o que confessou se livrará de qualquer pena e o outro sofrerá a pena máxima. A pena do crime principal seria de 10 anos. Em caso de cooperação, a pena seria reduzida para 6 anos. Já o crime de menor potencial ofensivo teria uma pena de 2 anos.

Para tentar prever a estratégia de cada prisioneiro, pode-se reduzir toda a situação no seguinte modelo gráfico:

		Prisioneiro 2	
		Silêncio	Confissão
Prisioneiro 1	Silêncio	-2; -2	-10; 0
	Confissão	0; -10	-6; -6

Partes: (Prisioneiro 1; Prisioneiro 2)

Fonte: Adaptado de PICKER (1994)

Frente a essa circunstância, deve-se levar em conta que ambos os presos pretendem minimizar sua própria pena e, a princípio, eles são completamente indiferentes à pena a que o outro será submetido. Qualquer tipo de altruísmo ou questões reputacionais são excluídas da equação. Considerando que os prisioneiros não podem se comunicar entre si, torna-se perfeitamente possível avaliar e, assim, tentar prever as condutas de cada um.

Picker (1994, p. 5) assim analisa o dilema:

This is a game in which each prisoner has a strictly dominant strategy. Each is better off confessing regardless of what the other does. One can solve the game by recognizing that each prisoner is likely to reason in the following way: “If the other prisoner has decided to keep silent, I

am better off confessing. That way I spend no time behind bars at all, rather than two years. What about the other possibility? If the other prisoner confesses, I am also better off confessing. As bad as serving a six-year sentence might be, serving a ten-year sentence is worse. No matter what the other person does, I am better off confessing. No prison is better than two years and six years is better than ten years.” Because both prisoners will likely engage in this reasoning, both are likely to confess.

A grande lição que se pode extrair do “*Prisoner’s Dilemma*” está na grande incongruência entre os interesses privados e os interesses coletivos. Ou seja, se ambos tentarem alcançar seu máximo benefício, verificar-se-ia o pior cenário do ponto de vista coletivo, nenhum dos dois seria condenado pelo crime mais gravoso. E, ainda assim, do ponto de vista individual, não se alcançará o máximo benefício tampouco. Por outro lado, se ambos confessarem, ter-se-á o melhor equilíbrio possível entre o interesse privado e o interesse coletivo.

Sendo assim, compreendendo-se determinada situação de forma ampla, torna-se perfeitamente possível, com base em modelos lógico-matemáticos avaliar as alternativas de cada “jogador” em determinada situação e prever suas condutas. O ideal, contudo, é que as condutas de todos os agentes convirjam para um ponto ótimo de satisfação e, ao mesmo tempo, equilibrado com o interesse coletivo. Construindo-se tal cenário, tem-se o chamado “equilíbrio de Nash”.

Fiani (2004) afirma haver o equilíbrio de Nash “*quando cada estratégia é a melhor resposta possível às estratégias dos demais jogadores, e isso é verdade para todos os jogadores*”.

Percebe-se, portanto, que, no âmbito das relações contratuais, em observância à Teoria dos Jogos, o papel da Análise Econômica do Direito normativa estaria em criar instrumentos que visem equilibrar os interesses individuais e coletivos.

4 METODOLOGIA

Como discorrido na Introdução, o presente trabalho se presta a relacionar e aproximar as teorias da Gestão de Custos Interorganizacionais – GCi e da Análise Econômica do Direito, de forma a, com isso, expandir as possibilidades teóricas de aplicação da primeira, em função dos avanços já experimentados pela segunda.

Nota-se, assim, que o método proposto pode ser denominado como ensaio teórico, fundado em pesquisa bibliográfica, haja vista que o objetivo é desenvolvido a partir de outros trabalhos já publicados (Santos, 1999). Adota-se tal método em decorrência da liberdade que ele outorga ao autor, que poderá, segundo uma exposição lógica de suas próprias reflexões, tecer argumentos com rigorosa cientificidade, ainda que expresse interpretação e julgamento pessoal (Severino, 2007).

A base da pesquisa bibliográfica são referências em livros, teses, dissertações, artigos, publicações em periódicos, entre outras fontes (Martins, 2000; Vergara, 2003).

Desse modo, pode-se verificar relações entre a Gestão de Custos Interorganizacionais – GCi e a Análise Econômica do Direito, sendo que ambas se constroem, inclusive, sobre conceitos comuns, como é o caso da Teoria da Firma, Teoria dos Contratos Incompletos, Princípio do Individualismo Metodológico, Princípio das Escolhas Racionais, Teoria dos Custos de Transação, entre outros.

Com base nessas aproximações, espera-se demonstrar que os instrumentos trabalhados pela doutrina na Análise Econômica do Direito podem perfeitamente ser adaptados aos problemas da Gestão de Custos Interorganizacionais – GCi e, desse modo, desconstruir certos dificultadores que vêm sendo apresentados como condicionantes à implementação desta inovadora ferramenta de gestão.

5 ANÁLISE

A tradição do desenvolvimento do pensamento científico no mundo, a despeito das grandes conquistas decorrentes de uma maior especialização, acarretou, em contrapartida, um maior distanciamento entre os ramos de conhecimento, uma vez que, para cada um deles, foram desenvolvidos princípios e métodos próprios. Enfim, uma ciência própria, pretensamente completa e estanque (Kelsen, 1994, p. 1).

Disso pode advir um primeiro estranhamento quanto à proposta deste trabalho de aproximar teorias ligadas a ciências supostamente tão distintas, como é o caso das Ciências Gerenciais e do Direito. Se o objeto de estudo de ambas é tão diverso, poder-se-ia indagar qual seria o ponto de contato entre elas.

Desde o final do século XX, pode-se notar que as mais relevantes conquistas científicas são aquelas que não se enfunam em seus próprios ramos, mas sim aquelas que se interrelacionam com outras ciências em prol de um conhecimento mais abrangente¹⁸.

A partir desse norteamento, é possível se romper alguns formalismos e visualizar que as Ciências Gerenciais e o Direito têm muito mais pontos de contato do que se poderia supor à primeira vista. É o caso da Gestão de Custos Interorganizacionais – GCi e a Análise Econômica do Direito – AED.

Aparentemente, os propósitos de ambas as teorias são absolutamente diversos. Entretanto, como salientado nos capítulos respectivos, ambas acabam buscando na Teoria da Firma, elementar no estudo das Ciências Econômicas, a base de muitas de suas construções científicas.

E, se a Teoria da Firma é, em alguma medida, fundamento dos estudos tanto da Gestão de Custos Interorganizacionais quanto da Análise Econômica do Direito, pode-se concluir que ambas se pautam em relações contratuais, o que é, por excelência, o objeto de um dos mais tradicionais e relevantes ramos do Direito, o Direito Contratual.

¹⁸ Pode-se citar George Stigler, premiado pelo Nobel em 1982, James Buchanan, premiado em 1986, Ronald Coase, premiado em 1991, Gary Becker, em 1992, e Robert Aumann e Thomas Schelling, premiados em 2005.

É bem verdade que o Direito Contratual visa à regulamentação dos efeitos jurídicos das relações contratuais, o que, a princípio, em nada se assemelha com os objetivos da Gestão de Custos Interorganizacionais, focada em desenvolver métodos de redução de custos em uma cadeia de valor a partir da cooperação entre os agentes.

Como mencionado no terceiro capítulo, cooperação é, para Araújo (2008) e Timm (2008), uma das finalidades das normas contratuais e, para isso, devem essas normas coibir os comportamentos oportunistas das partes envolvidas na relação.

Pode-se notar, com essa breve digressão, que o desafio da GCi é, então, buscar instrumentos para viabilizar a cooperação entre os agentes de uma cadeia de valor, em prol de um ganho de eficiência em redução de custos para a cadeia como um todo. O Direito Contratual, por outro lado, para regulamentar os vínculos contratuais, se dedica igualmente à criação de instrumentos para a viabilização da cooperação, porém com o fim de pacificação e justiça social.

Em ambos os casos, o objetivo e o desafio está em evitar que os interesses individuais prejudiquem interesses coletivos. No caso da GCi, os interesses coletivos seriam os interesses da cadeia de valor como um todo e, no caso do Direito Contratual, seriam os interesses de toda a sociedade.

Mesmo com essa argumentação, restaria ainda um ponto de distanciamento entre o Direito e a Gestão de Custos Interorganizacionais, que possivelmente inviabilizaria trocas metodológicas entre ambas as ciências. A GCi busca eficiência na gestão dos custos da cadeia de valor, o que possibilita a verificação empírica e concreta de resultado. Já o Direito, tradicionalmente, não se ocupava do conceito de eficiência. Preferia trabalhar com o conceito de justiça, que, certamente, não auxilia em nada as Ciências Gerenciais.

Com o surgimento e rápido desenvolvimento da Análise Econômica do Direito, resolveu-se esse último entrave metodológico. Como se teve a oportunidade de elucidar, essa teoria tem a pretensão de trazer certeza e previsibilidade ao fenômeno jurídico e, conseqüentemente, também às próprias relações contratuais.

Em relação à maturidade científica, considera-se verdadeiro que a Análise Econômica do Direito encontra-se em estágio mais avançado que a Gestão de Custos Interorganizacionais, seja por ter surgido pelo menos três décadas antes, seja em razão do grande entusiasmo pelo qual a teoria foi recebida, o que atraiu pesquisadores de peso, dentre eles alguns ganhadores de prêmio Nobel. A GCi, inversamente, ainda apresenta poucos e incipientes estudos (Souza; Braga; Krombauer, 2014).

Por essa razão, pode-se apresentar adequado que a Gestão de Custos Interorganizacionais busque na Análise Econômica do Direito algumas respostas a seus próprios problemas. No entanto, para isso, pode ser fundamental que a literatura da GCi reveja a forma como a matéria tem sido abordada.

Embora reconheça grande importância às relações contratuais, os estudos sobre Gestão de Custos Interorganizacionais atualmente existentes não as trata propriamente como o verdadeiro objeto de análise. Além disso, a literatura atualmente existente demonstra encarar os problemas levantados com uma visão entrincheirada nos limites jurídicos e contábeis da firma, ainda que afirmem que o caráter inovador da GCi está exatamente em buscar a gestão dos custos fora do ambiente interno da empresa.

As razões dessa conclusão podem ser extraídas do fato de que os principais autores¹⁹ do tema dispõem muito mais esforços em identificar e padronizar fatores *externos*²⁰ que supostamente limitariam ou condicionariam a implantação de ferramentas de Gestão de Custos Interorganizacionais, do que em desenvolver fundamentação científica capaz de convencer e demonstrar a força e a importância da teoria.

Além disso, ao afirmarem expressamente que a Gestão de Custos Interorganizacionais seria um processo não voluntário, Souza e Rocha (2009) evidenciam a visão *interna corporis* que a literatura tem, inadvertidamente, transparecido. Trata-se de um evidente paradoxo. Toda a literatura é assente em afirmar que o modelo de gestão meramente interna de custos encontra-se superado e que, no mercado contemporâneo, os agentes deveriam buscar combater as causas de seus custos que estariam em outras etapas da cadeia de valor. No entanto, ao buscar a forma pela qual deveriam gerenciar essas situações e os instrumentos para fazê-lo, os

¹⁹ Refere-se aqui a Cooper e Slagmulder, em âmbito internacional, e a Souza e Rocha, no Brasil.

²⁰ Utiliza-se o itálico para destacar o termo e, assim, melhor demonstrar o ponto de vista do autor.

autores mantêm uma visão arraigada ao ambiente interno na entidade. E, assim, tudo aquilo que foge ao seu controle individual é tratado como fator condicionante.

Se a Gestão de Custos Interorganizacionais propõe uma análise holística da cadeia de valor, pode-se supor que os instrumentos que a viabilizarão dependerão sempre da concordância de mais de um agente. Um único agente, mesmo em uma cadeia de valor tirânica, jamais será capaz de implantar a GCi. Pode, é verdade, ter um elevado poder de convencimento ou uma grande influência sobre os demais agentes, mas jamais será capaz de implementar o que quer que seja sem sua aquiescência.

No segundo capítulo, este trabalho mostrou que a cadeia de valor consiste em uma sequência de relações contratuais. Esse tipo de vínculo depende sempre de mútuo consentimento. É verdade que, dada à incompletude dos contratos e à assimetria de informações, nunca se terá uma relação contratual completamente clara e perfeita (Baker; Krawiec, 2007; Hart, 1998). Em alguma medida, o mútuo consentimento contará sempre com algum tipo de vício. É essa a origem dos conflitos, das ineficiências e das externalidades negativas (Moreira, 2007).

Na medida em que a GCi depende dos vínculos contratuais que são, por excelência, voluntários (Pereira, 2001), os instrumentos de implantação dessa metodologia de gestão só serão adotados se contarem com o mútuo consentimento de todos os agentes envolvidos. Por essa razão, o sucesso na implantação estará apoiado em uma correta análise da própria relação contratual, o que extrapola e complementa a análise estratégica da cadeia de valor, que é amplamente discutida e abordada pelos estudiosos da matéria.

A Gestão de Custos Interorganizacionais é ainda muito incipiente quanto à análise e regulamentação das relações contratuais. Apenas nos últimos anos tem surgido a preocupação em se criar um ambiente de confiabilidade e transparência entre os agentes (Fehr, 2015). Para a efetividade das ferramentas de GCi, este aspecto não pode ser visto apenas como uma preocupação e, sim, como um elemento crucial na formulação de um modelo de implantação. Desse modo, a criação dessa confiabilidade e também a mitigação da assimetria de informações e dos comportamentos oportunistas passam, necessariamente, pela normatização dos vínculos contratuais envolvidos.

É nesse ponto que os instrumentos atualmente utilizados pela Análise Econômica do Direito normativa podem se mostrar úteis para a Gestão de Custos Interorganizacional. Após a realização da análise estratégica da cadeia de valor, com a identificação de seus estágios relevantes e de seus direcionadores de custos, pode ser útil realizar, segundo as ferramentas daquela teoria, a análise das relações contratuais contidas no estágio da cadeia que será alvo das medidas de gestão de custos interorganizacionais.

Note-se que a análise estratégica da cadeia de valor difere da análise das relações contratuais, porque, na primeira, avalia-se as atividades realizadas na cadeia e, na segunda, a avaliação leva em conta os agentes e a forma como eles se relacionam.

Com a análise das relações contratuais o que se busca é prever os comportamentos dos agentes a partir das regras contratuais tradicionalmente vigentes e identificar os chamados efeitos colaterais desconhecidos do vínculo contratual (Araújo, 2008; Timm, 2008). Para isso, pode ser bastante adequado utilizar-se da metodologia matemática consubstanciada na Teoria dos Jogos.

A partir dessa previsão, a implantação da Gestão de Custos Interorganizacionais poderia se ocupar de desenvolver ferramentas para a redução da assimetria de informações, com o fim de se alcançar o equilíbrio de Nash. É nesse contexto que os instrumentos citados por Souza e Rocha (2009), como o custeio-alvo, protocolos de conduta, abertura de livros, engenharia de valor, comércio eletrônico, investigação de custos interorganizacionais e previsões e orçamentos interorganizacionais (Souza; Rocha, 2009, p. 96) poderiam ser pensados. Por existirem modelos matemáticos capazes de demonstrar concretamente a existência desse equilíbrio, pode-se testar cientificamente a efetividade de cada um desses mecanismos.

Além disso, para possibilitar a confiabilidade entre os agentes a Análise Econômica do Direito sugere que a relação contratual deve contar com alguns instrumentos jurídicos que visem resolver eventuais conflitos de forma eficiente, como seria o caso da definição de normas subsidiárias a serem adotadas, previsão de multas em valor que realmente coíbam o descumprimento contratual racional e a utilização de câmaras de arbitragem e mediadores (Craswell, 1999).

Uma vez previstos os possíveis comportamentos dos agentes e reduzida a assimetria de informações entre eles, a implementação da Gestão de Custos Interorganizacionais poderia buscar a aplicação do Postulado de Pareto, com o fim de verificar matematicamente se os instrumentos idealizados são capazes de alcançar o ponto ótimo de eficiência das relações contratuais trabalhadas. Ademais, valendo-se do critério de Kaldor-Hicks, poderia buscar verificar se os benefícios gerados na cadeia estão adequadamente distribuídos entre os agentes e se as externalidades negativas foram eficientemente neutralizadas ou se as externalidades positivas podem ser fomentadas.

Ao trazer para o centro da análise a própria relação contratual e valer-se de modelos matemáticos e econométricos para regulamentar essa relação, os tão propalados “fatores condicionantes” perdem sua importância, uma vez que caberá à GCi regulamentar a relação de forma a neutralizá-los.

Como mencionado, a lógica dos “fatores condicionantes” não se sustenta quando se abandona a visão interna da entidade e se passa a trabalhar o próprio vínculo contratual. Procedendo-se dessa maneira, não há se falar em tipos de cadeia ou tipos de relacionamento para os quais a GCi seria mais ou menos possível.

A Gestão de Custos Interorganizacionais será sempre passível de ser implementada, qualquer que seja o tipo de cadeia ou o tipo de relacionamento entre os agentes. Essa conclusão decorre exatamente da Teoria da Firma, segundo a qual os contratos são incompletos, os comportamentos são oportunistas (Baker; Krawiec, 2007; Hart, 1998) e, em função disso, nunca haverá uma relação que exprima naturalmente o ponto ótimo de eficiência, que é o objetivo da GCi.

Por outro lado, nunca haverá receitas prontas para a implementação da GCi. Os instrumentos que a pautarão variarão casuisticamente, aí sim, de acordo com o tipo de cadeia, o tipo de relacionamento dos agentes, a extensão dos estágios relevantes da cadeia, o nível de confiabilidade alcançável entre os agentes e outros fatores.

6 CONCLUSÃO

Teve-se a oportunidade de discorrer ao longo desse trabalho sobre o caráter inovador e sobre os substanciais ganhos que a Gestão de Custos Interorganizacionais pode proporcionar. Esclareceu-se também que, por ser uma teoria recente, seus avanços, do ponto de vista teórico, são ainda muito incipientes, o que denota a existência de um grande campo de estudo a ser explorado.

Como informado desde a introdução, o presente trabalho se apoiou em algumas discordâncias metodológicas em relação aos autores que se debruçam sobre o tema, como é o caso do caráter voluntário da ferramenta e da visão *interna corporis* que vem sendo desenvolvida, embora o objetivo da GCi seja tratar dos custos situados fora do ambiente da entidade.

É com base nessas discordâncias que se constrói a argumentação segundo a qual o que impediria maiores evoluções científicas à teoria da Gestão de Custos Interorganizacionais seria o foco dado em supostos “fatores condicionantes”. Na verdade, este trabalho defendeu que não há fatores condicionantes à implementação da GCi. O que há são instrumentos distintos para cada caso.

Sendo assim, é na identificação dos instrumentos adequados para a implementação da ferramenta de gestão que o presente trabalho propõe que se traga para a Gestão de Custos Interorganizacionais alguns instrumentos teóricos já explorados pela Análise Econômica do Direito.

Para alcançar esse objetivo, foi necessário, inicialmente, a realização de uma revisão bibliográfica sobre a Gestão de Custos Interorganizacionais. Já nesse ponto, pôde-se tecer algumas críticas aos principais autores sobre o assunto.

No terceiro capítulo, foram realizados comentários sobre a teoria da Análise Econômica do Direito, com o fim de apresentar suas bases e conquistas para a ciência do Direito.

No quarto capítulo, apresentou-se com maiores detalhes a metodologia utilizada para a realização das análises constantes do quinto capítulo. Neste ponto, foi tecida toda a argumentação teórica que, inicialmente, demonstrou, do ponto de vista científico, os pontos

de contato entre a Gestão de Custos Interorganizacionais e a Análise Econômica do Direito. Em um segundo momento, avaliou-se de que forma as discordâncias apresentadas acarretavam verdadeiros entraves à evolução científica da GCi. Finalmente, remetendo aos mecanismos que poderiam ser importados da Análise Econômica do Direito, provou-se a inexistência teórica dos chamados “fatores condicionantes” e pôde-se delinear brevemente um modelo que possibilitaria a implantação da GCi, valendo-se dos mencionados instrumentos:

- Primeiro passo: análise estratégica da cadeia de valor, com a identificação de seus estágios relevantes e dos direcionadores de custo.
- Segundo passo: análise das relações contratuais entre os agentes envolvidos nos estágios da cadeia escolhidos, valendo-se, para tanto, da Teoria dos Jogos.
- Terceiro passo: criação de regras para reduzir a assimetria de informações e alcançar o equilíbrio de Nash nas relações.
- Quarto passo: aplicação do Postulado de Pareto para a identificação do ponto ótimo para as relações contratuais sob análise.
- Quinto passo: utilização do critério Kaldor-Hicks para buscar uma correta distribuição dos benefícios na cadeia, excluindo externalidades negativas ou privilegiando externalidades positivas.

Com essas contribuições, espera-se influenciar futuros estudos a explorar um novo campo científico para a Gestão de Custos Interorganizacionais, a partir do qual novos ganhos concretos sejam conquistados. Desse modo, sugere-se para próximos trabalhos a avaliação de instrumentos de GCi já implantados sob a ótica das ferramentas trazidas por esta monografia da teoria da Análise Econômica do Direito.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Fernando. **Uma análise económica dos contratos: a abordagem económica, a responsabilidade e a tutela dos interesses contratuais**. In: TIMM, Luciano Benetti (Org.). *Direito & Economia*. 2º ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2008. p. 97 – 174.

ARAÚJO JÚNIOR, Eurilton Alves. **Ensaio Metodológico sobre Ronald Coase: Teoria da Firma e das Instituições Jurídicas**. Dissertação de Mestrado apresentada à EPGE-FGV. Disponível em: bibliotecadigital.fgv.br.

BAKER, S.; KRAWIEC, K. **Incomplete contracts in a complete contract world**. The University of Michigan Law School Law and Economics Workshops Papers # 236, 2007.

BEVILAQUA, Clovis. **Estudos de direito e economia política**. 2 ed. Rio de Janeiro: H. Garnier, 1902.

BOUDEWIJN, Bouckaert; DE GEEST, Gerrit (eds). **Encyclopedia of Law & Economics**. Disponível em: <http://encyclo.findlaw.com/>.

CAMACHO, Reinaldo Rodrigues. **Fatores Condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais na Cadeia de Valor de Hospitais Privados no Brasil: Uma abordagem À Luz da Teoria da Contingência**. Tese de Doutorado apresentada à Universidade de São Paulo, 2010.

COASE, Ronald. **The Nature of the Firm**. *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16. (Nov., 1937), pp. 386-405.

COELHO, Cristiane de Oliveira. **O Caráter Científico da Análise Econômica do Direito: Uma Explicação de sua Influência como Doutrina Jurídica**. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade de Brasília, 2008.

COOPER, R., SLAGMULDER, R. **Interorganizational Costing**. Part II. *Cost Management*. 17(5), 2003.

COOTER, Robert; ULEN, Thomas. **Law and economics**. 3. ed. Addison Wesley, 2000.

CRASWELL, Richard (1999). **Contract Law: General Theories**. In: BOUDEWIJN, Bouckaert; DE GEEST, Gerrit (eds). **Encyclopedia of Law & Economics**. Disponível em: <<http://encyclo.findlaw.com/>>.

FEHR, Lara Cristina Francisco de Almeida. **Open-book Accounting e Confiança: Influência sobre a Satisfação com o Relacionamento entre Comprador e Fornecedores no Setor Automotivo do Brasil**. Tese de doutoramento apresentada à Universidade de São Paulo, 2015.

FIANI, Ronaldo. **Teoria dos Jogos**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

GALDINO, Flávio. **Introdução à teoria dos custos dos direitos: direitos não nascem em árvores**. Rio de Janeiro: Lúmen Júris. 2005.

GONZAGA, Rosemeire Pimentel; AILLÓN, Humberto Silva; FEHR, Lara Cristina Francisco de Almeida; BORINELLI, Márcio Luiz; ROCHA, Wellington. **Mecanismos Disciplinadores da Gestão de Custos Interorganizacionais e Economia dos Custos de Transação: um ensaio teórico**. REPeC, Brasília, v. 9, n. 3, art. 2, p. 258-274, jul./set. 2015 Disponível online em www.repec.org.br.

HANSEN, D.R.; MOWEN, M.M. **Gestão de custos: Contabilidade e controle**. Trad. Robert Brian Taylor. 1 ed. São Paulo: Pioneira Tomson Learning, 2001.

HART, Oliver. **Foundations of incomplete contracts**. NBER Working Paper #6726, 1998.

KAJUTER, Peter; KULMALA, Harri I. **Open-book Accounting in Networks: potential achievements and reasons for failures**. Management Accounting Researchs, v. 16, p. 179-204, 2005.

KAPLAN, Robert S. **The Evolution of Management Accounting**. The Accounting Review, Nova York, LIX (3):390-418, julho de 1984.

- KELSEN, Hans. **Teoria Pura do Direito**. 4 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1994.
- MACKAAY, Ejan (1999). **History of Law and Economics**. In: BOUDEWIJN, Bouckaert; DE GEEST, Gerrit (eds). **Encyclopedia of Law & Economics**. Disponível em: <<http://encyclo.findlaw.com/>>
- MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MERCURO, N., e MEDEMA, S. G. **Economics and the Law: From Posner to Post-Modernism**. Princenton University Press, 1999.
- MOREIRA, Engo Bockmann. **Riscos, incertezas e concessões de serviço público**. In: Revista de Direito Público da Economia – RDPE. Belo Horizonte: ano 5, n.20, out./dez. 2007.
- MOURITSEN, J.; HANSEN, A.; HANSEN, C. O. **Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management, functional analysis and open book accounting**. Management Accounting Research, n. 12, 2001.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, Fábio Gabriel de. **Contrato de Trespasse: Um Estudo à Luz da Análise Econômica do Direito**. Dissertação de Mestrado apresentada à Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2009.
- PEREIRA, Caio Mário da Silva Martins. **Instituições de Direito Civil**, vol. III: Dos Contratos em Geral, Rio de Janeiro: Forense, 2001.
- PICKER, Randal C. **An Introduction to Game Theory and Law**, Coase-Sandor Institute for Law & Economics Working Paper No. 22, 1994.
- PINHEIRO, Armando Castelar. SADDI, Jairo. **Direito, Economia e Mercados**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POSNER, Richard A. **El análisis económico del derecho**. Tradução: Eduardo L. Suárez. Cidade do México: Fondo de Cultura Económica. 1998.

RODRIGUES, Vasco. **Análise económica do direito: uma introdução**. Coimbra: Almedina, 2007.

ROEMER, Andrés. **Introducción al análisis económico del derecho**. Tradução José Luis Pérez Hernández. 3a Reimpressão, Cidade do México: Editoras Instituto Tecnológico Autónomo de México, Sociedad Mexicana de Geografía y Estadística y Fondo de Cultura Económica, 2001.

SANTINI, Brígida Alexandre; GARBUGIO, Gilmar; BORTOLOSSI, Humberto José; SANTOS, Polyana Alves; BARRETO, Larissa Santana. **Uma introdução à teoria dos jogos**. Disponível em: <www.mat.puc-rio.br>.

SANTOS, A. R. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. 6 ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1999.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SHANK, John K., GOVINDARAJAN, Vijay. **A Revolução dos Custos**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SOUZA, Bruno; ROCHA, Wellington. **Gestão de Custos Interorganizacionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, Marcos Antônio; BRAGA, Alexandre Vieira; KROMBAUER, Clóvis Antônio. **Mapeamento da Gestão de Custos Interorganizacionais: Uma meta-análise envolvendo pesquisadores, métodos e discussões**. In: ConTexto, Porto Alegre, v. 14, n. 28, 2014.

STIGLER, George J. **The Process and Progress of Economics**. In : MALER, Karl Goran. Nobel Lectures, Economics 1981-1990. Singapore: World Scientific Publishing Co., 1992.

SZTAJN, Rachel. Law and Economics. Apud: ZYLBERSZTAJN, Décio; SZTAJN, Rachel (Org.). **Direito & Economia: Análise Econômica do Direito e das Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 74 – 83.

TIMM, Luciano Benetti. **Ainda sobre a função social do direito contratual no Código Civil brasileiro: justiça distributiva versus eficiência econômica**. Apud: TIMM, Luciano Benetti (Org.). **Direito & Economia**. 2º ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2008b. p. 63 – 96.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.