

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

ALEXANDRE MARTINS DE FIGUEIREDO JÚNIOR

**A INTEGRAÇÃO VERTICAL PARCIAL EM UMA OPERADORA DE
SAÚDE SUPLEMENTAR: um mecanismo estratégico
*anti hold up***

VITÓRIA

2007

ALEXANDRE MARTINS DE FIGUEIREDO JÚNIOR

**A INTEGRAÇÃO VERTICAL PARCIAL EM UMA OPERADORA DE
SAÚDE SUPLEMENTAR: um mecanismo estratégico
*anti hold up***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), para qualificação, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis – nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Arilton Carlos Campanharo
Teixeira

VITÓRIA

2007

Dedico este trabalho a minha esposa *Simone*
e aos meus filhos, *Eduardo, Alexandra e Amanda*.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Arilton Carlos Campanharo Teixeira, por suas orientações com rigor científico na busca da qualidade, e em especial, por ter-me proporcionado segurança e tranquilidade nos momentos necessários.

Aos diretores da Unimed Vitória, Dr. Marcus Vinícius Tanure e Dr. Marcio de Oliveira Almeida, pela confiança depositada na minha pessoa, autorizando a condução do tema da pesquisa e permitindo acesso ao banco de dados, no qual pude contar com a forma atenciosa de Paulo Emilio Loyola.

A Lucia Casatte e Derildo Martins, pelo fundamental apoio.

Aos colegas Cláudio Louzada e Carmem Lucia, meu muito obrigado pelos subsídios fornecidos na fase embrionária deste projeto.

A valiosa contribuição oferecida pelos professores, Bruno Funchal e Fábio Moraes da Costa, por ocasião do exame de qualificação.

E finalmente, aos colegas da turma de mestrado 2005/1 da FUCAPE, pelo convívio harmônico e pelas trocas durante esta indelével caminhada.

RESUMO

A pesquisa desenvolve uma análise do processo de mudanças na estrutura organizacional contratual de uma operadora de saúde suplementar - Unimed Vitória. Há evidências que esta operadora tem promovido integração vertical parcial a jusante, a partir de 1995, cuja base de dados contempla uma série histórica *ex ante facto* (1991 a 1995) e *ex post facto* (1995 a 2006), compreendendo 189 observações. Esta seria uma resposta a tentativa de *hold up*, imposta em circunstâncias pretéritas por uma parte principal de sua rede de credenciados. A incerteza, potencializada pela possibilidade da recursividade do problema de *hold up*, se apresenta como principal indutor da integração vertical parcial, mesmo não tendo sido uma estratégia de maximização conjunta dos lucros. Este trabalho foi desenvolvido a partir de uma pesquisa documental e de campo, em que foram realizados testes estatísticos que avaliam a relação causal entre custos operacionais diretos e o nível de integração vertical da Unimed Vitória. As evidências encontradas, por meio da utilização de regressão múltipla, indicam que o novo arranjo em sua estrutura organizacional e contratual além de mitigar a recursividade do *hold up*, apresenta eficiência econômica.

ABSTRACT

This research develops an analysis of the process of changes in the organizational and contractual structure, in an operator of supplementary health - Unimed Vitória. There are evidences that this operator has been promoting downstream partial vertical integration, starting from 1995, whose base of data contemplates an historical series *ex ante facto* (1991 to 1995) and *ex post facto* (1995 to 2006), understanding 189 observations. This would be a reply the attempt of hold up, tax in past circumstances for a main part of its net of credential. The uncertainty, reinforced by the possibility of the return the hold up problem, it's show the main inductor of the partial vertical integration, same not having been the strategy of united maximization of the profits. This work was developed from a documentary research and field study, where statistical tests had been carried through that evaluate the causal relation between operational costs right-handers and the level of vertical integration of the Unimed Vitória. The found evidences, by means of the use of multiple regression, indicate that the new arrangement in its organizational and contractual structure besides mitigating the return of hold up problem, presents economic efficiency.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Vantagens da Integração Vertical.	28
Quadro 2: Desvantagens da Integração Vertical.	29
Quadro 3: Resumo de variáveis	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estatística de regressão (Teste 5 eq. 01).....	35
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Custo per capta x tempo	42
Gráfico 2: Custo per capta x tempo	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	8
1.2 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA	10
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	11
1.4 JUSTIFICATIVA	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS: RACIONALIDADE LIMITADA E OPORTUNISMO	14
2.2 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS TRANSAÇÕES	16
(Especificidade de ativo, incerteza e frequência)	16
2.3 HOLD UP	19
2.4 ARRANJOS CONTRATUAIS	23
2.5 O DILEMA “MAKE-IT OR BUY-IT”	24
2.6 INTEGRAÇÃO VERTICAL	26
3 METODOLOGIA	30
3.1 FORMULAÇÃO DA HIPÓTESE	30
3.2 COLETA DE DADOS	32
4 TRATAMENTO ESTATÍSTICO E ANÁLISE DE RESULTADOS	33
4.1 SÉRIE HISTÓRICA DE DADOS AMOSTRAIS	33
4.2 DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE REGRESSÃO MÚLTIPLA	33
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O sistema de saúde brasileiro é formado por dois subsistemas. O público, financiado pelo Estado e coordenado pelo Sistema Único de Saúde (SUS), e o privado, denominado saúde suplementar.

Embora a Constituição Federal estabeleça que a saúde seja um dever do Estado, por outro lado permite à iniciativa privada, desempenhar suas atividades neste setor. As patrocinadoras desta atividade econômica são denominadas “operadoras de saúde”, pela instituição que regulamenta o setor - Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

Essa mesma agência classifica os componentes deste subsistema em: seguradoras especializadas em seguros-saúde; empresas de medicina de grupo; cooperativas (especializadas em planos médicos hospitalares); entidades filantrópicas; companhias de autogestão e administradoras¹.

Este segmento de mercado geralmente adota uma estrutura organizacional e contratual ² híbrida, onde a prestação dos serviços de assistência à saúde (serviços laboratoriais, diagnósticos por imagem, prontos socorros, clínicas e hospitais), se desenvolve através de uma relação contratual extra firma, por meio de uma rede de empresas especializadas, denominadas “credenciadas”. Dentro dos limites da firma, no que a teoria denomina de *hierarquia*, são desenvolvidas as atividades administrativas, vendas, marketing, coordenação de seus contratados, dentre outras afins.

Para se ter uma noção da magnitude deste setor no contexto econômico, buscou-se dados da pesquisa de amostra de domicílios do Instituto Brasileiro de

¹ Segundo a ANS, são empresas que administram planos de saúde, financiadas por outras empresas.

² Também denominado na literatura de Estruturas de Governança ou Arranjos de Governança.

Geografia e Estatística/IBGE de 2003, os quais apontam que 42 milhões de brasileiros (27% da população) são usuários da assistência médica suplementar.

Por outro lado, as características do sistema de saúde brasileiro, estabelecidas pelas mudanças no cenário macroeconômico e social da saúde, certamente se constituem em um pano de fundo, onde operadoras e prestadores de serviços de saúde travam, lado a lado, uma disputa. Encontrar formas de relacionamento que garantam a qualidade da assistência ditada pela prática da boa medicina com custos compatíveis, satisfação dos usuários e lucratividade necessária ao desenvolvimento e crescimento do setor, tem se tornado um permanente desafio.

Uma análise setorial, desenvolvida por Valor Econômico S.A.³, evidencia a existência de uma crise neste setor, com impactos diretos sobre os prestadores de serviços de saúde. Esta análise ressalta ainda que tal crise deixou os hospitais endividados e que a maior parte deles não tem uma organização de forma sistemática, indicadores de desempenho, metas a serem alcançadas além do desconhecimento sobre o funcionamento do processo. Conclui que uma das conseqüências é que, em geral, os investimentos não trazem o retorno esperado.

Ao analisarmos a relação entre operadoras de planos de saúde e prestadores de serviços de saúde, focando-se num recorte deste setor, verificamos que a Unimed Vitória vem promovendo sucessivas alterações em sua estrutura organizacional e contratual. Atividades até então coordenadas exclusivamente via *outsourcing* (transações externas a firma), vem sendo integradas verticalmente à sua estrutura, passando a serem coordenadas via *insourcing*, (transações internas à firma - hierarquia), em escala crescente, consecutivamente a uma tentativa de *hold up*⁴ ocorrida em 1995, envolvendo atores deste cenário.

³ Jornal especializado em matérias de economia, que produz análises econômicas setoriais, dentre outras especialidades.

⁴ Captura da *quase-renda*. Entendendo-se *quase-renda* como a diferença entre a renda de um investimento específico e sua segunda melhor opção. Ou ainda: o excedente gerado por investimentos específicos. O capítulo 2 – Item 2.4, trata especificamente do *hold up*.

1.2 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

Em outubro de 1995, durante um período de negociação das tabelas de valores de diárias e taxas hospitalares, relativas aos contratos de serviços entre Unimed Vitória e sua rede de credenciados, em face de dificuldades das partes alcançarem um acordo consensual, um bloco formado pelos principais atores desta rede de credenciados, exerceu o poder de barganha *ex post*, sujeitando a contratante ao efeito *lock in* ⁵, através da prática do *blockout* ⁶, na tentativa do *hold up*.

Impossibilitada, temporariamente, de poder prestar plena assistência hospitalar aos seus conveniados, a Unimed Vitória observa, na prática, os efeitos da dependência unilateral, diante a presença da especificidade de ativos locacional. Adota, então, um plano emergencial estratégico, implantando um serviço próprio para atendimento à saúde de seus conveniados, situado na Enseada do Suá, para o atendimento emergencial da demanda reprimida, cujo início de funcionamento ocorreu em 72 horas após a ocorrência do fenômeno.

Dessa forma, dá-se a origem da integração vertical parcial a jusante.

A partir de 1998, a integração vertical assume uma forma crescente e continuada, com a implantação de outras duas unidades de prestação de serviços à saúde de seus conveniados, a Unidade de Diagnóstico por Imagem e a Unidade de Atendimento Cardiológico. Mais recentemente, em junho de 2003, ocorre então a implantação de um hospital geral, composto por 06 salas de cirurgia, 152 leitos, considerado de grande porte, se comparado a média brasileira – 70 leitos ⁷.

Em face disso, é de se esperar que a integração vertical tenha causado impacto no custo operacional direto com a prestação de assistência à saúde dos conveniados Unimed Vitória.

Desse modo, a pesquisa questiona se a integração vertical parcial a jusante, como um mecanismo estratégico anti *hold-up*, apresenta eficiência econômica.

⁵ Em economia, o efeito *lock in* é uma situação imposta pela contraparte, em que um agente não pode se mover sem custos adicionais substanciais.

⁶ Suspensão unilateral, por tempo indeterminado, de prestação de serviços.

⁷ Fonte – Associação Nacional dos Hospitais Privados (ANAHP).

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Analisar um caso real de alterações na estrutura contratual e organizacional da Unimed Vitória, que tem promovido integração vertical parcial a jusante, após uma tentativa de *hold up* por parte da sua rede de credenciados.

Deste modo, a pesquisa pretende avaliar o processo de integração vertical, por meio da análise do nível de integração vertical; do comportamento dos custos operacionais diretos com a prestação de serviços de assistência à saúde; da eventual recursividade do *hold up* e testar a correlação entre estas variáveis (nível de integração vertical e custos operacionais diretos), na presença de outras variáveis significativas.

Procura investigar a integração vertical parcial a jusante, não só como um mecanismo anti *hold up*, mas principalmente a correlação entre o nível de integração vertical parcial e o comportamento dos custos operacionais de prestação de serviços de assistência a saúde, ao longo de uma série temporal, 5 anos *ex ante* e 11 anos, *ex post hold up*.

Se observada correlação negativa entre estas variáveis e a não recursividade do *hold up*, nossa hipótese é que:

“A integração vertical além de ser capaz de mitigar a recursividade do *hold up*, se apresenta como indutora na redução nos custos operacionais de prestação de serviços de saúde.”

1.4 JUSTIFICATIVA

A importância da pesquisa é ressaltada pelo fato de que o setor de saúde suplementar, via de regra, adota uma estrutura de governança na qual a prestação de serviços de assistência à saúde (laboratórios, clínicas, exames de diagnóstico, hospitais), é realizada por empresas especializadas, via coordenação de contratos. Entretanto, no caso em tela, verifica-se que o fenômeno objeto do presente estudo, se apresenta como decisão estratégica.

Trabalhos empíricos, de cunho econométrico de autores como William Bentley (1993), Jean Tirole (1999), Patrick Schimitz (2001) e William P. Rogerson (1992), abordam soluções contratuais para o problema de *hold up*.

Entretanto, são escassos os trabalhos que abordam a integração vertical como estratégia para reduzir a incerteza envolvida nas transações econômicas, a qual potencializa o surgimento do *hold up*, tampouco analisam a integração vertical sob a ótica da eficiência econômica e os reflexos de tais medidas no desempenho das empresas que a adotam.

Assim, o presente trabalho oferece uma perspectiva original de avaliação da eficiência da integração vertical parcial como uma estratégia anti *hold up*, por meio da análise dos respectivos impactos nos custos de transação.

Os principais dados, necessários ao tratamento estatístico, foram coletados nos balancetes mensais da Unimed Vitória, com base em dados amostrais coletados numa série temporal ao longo de 16 anos. Demais dados e informações foram obtidos por meio de entrevistas não-estruturadas, observação direta, exame de documentos físicos, e Internet, dentre os quais a Instituição Reguladora do Setor – Agência Nacional de Saúde (ANS).

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na visão de Demsetz (1995) e Williamson (1989), a firma é também um complexo de contratos. Em última instância, essa abordagem postula a importância da escolha da estrutura contratual e organizacional que melhor permita a firma lidar com as suas transações, sem perder de vista a sua função precípua minimizadora de custos. Essas estruturas podem assumir as configurações: mercado (ou mercado spot), as formas híbridas, e a hierarquia (integração vertical).

Há três grupos de fatores teóricos condicionantes para a determinação da forma eficiente de governança: as características básicas das transações (especificidade, risco e frequência); o ambiente institucional (existência de leis de proteção intelectual, tradição de arbitragens para a solução de disputas, aspectos culturais entre outros) e os pressupostos comportamentais (oportunismo e racionalidade limitada).

A especificidade dos ativos é considerada por Milgrom e Roberts (1992 - pág 30), um indutor da forma de governança, uma vez que estes estão associados a formas de dependência bilateral, que implica em estruturas de governança específicas. Os agentes podem oportunisticamente, aproveitarem-se da relação de dependência para a prática do *hold up*.

Segundo Rogerson (1992), o *hold up* é o determinante fundamental na definição da estrutura contratual e organizacional.

O fenômeno da alteração na formatação da estrutura de governança em uma organização, em especial a integração vertical, não é um fato que ocorre ao acaso. Várias são as abordagens na literatura econômica ⁸ que apresentam os respectivos fatores determinantes.

⁸ Klein, Crawford, Alchian (1978), Joskow (2003), Klein (2004), dentre outros.

2.1 PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS: RACIONALIDADE LIMITADA E OPORTUNISMO

O ponto de partida para a existência de custos de transação é o reconhecimento de que os agentes econômicos são limitadamente racionais e oportunistas. Dessa maneira, existem dois pressupostos comportamentais fundamentais para a compreensão da Economia dos Custos de Transação (ECT): racionalidade limitada e oportunismo.

A racionalidade limitada e o oportunismo são pressupostos comportamentais indutores das formas de governança, dentre outros fatores condicionantes teóricos. Neste mesmo sentido, Menard (2000) complementa que tais pressupostos implicam em contratos incompletos. Tal incompletude, deve ser entendida como a incapacidade dos agentes preverem todas as contingências relevantes possíveis de ocorrerem na relação contratual e conseqüentemente inserir salvaguardas afins.

A racionalidade limitada está associada à capacidade restrita de coleta, processamento e transmissão de informações por parte dos agentes econômicos. Inicialmente desenvolvido por Simon (1961). O autor afirma que “o comportamento humano é intencionalmente racional, porém apenas de forma limitada”.

Ao realizar um contrato, os indivíduos tentam se assegurar prevendo todos os cenários e eventualidades possíveis, assim como as eventuais conseqüências de suas estratégias adotadas. No entanto, é impossível prever, tudo o que pode acontecer. Segundo Williamson (1983), a racionalidade limitada é o comportamento que tem um indivíduo ao pretender ser racional, mas, contudo, só o consegue de forma limitada, resultado da condição de competência cognitiva limitada de receber, estocar, recuperar e processar informações. Para o autor todos os contratos complexos são incompletos devido a racionalidade limitada, ou seja, os contratos

serão intrinsecamente incompletos, na medida em que será impossível aos agentes prever e processar todas as contingências futuras relativas ao contrato.

O pressuposto oportunismo de acordo com Williamson (1989) significa que o agente busca o auto-interesse, com avidez. Visto que os agentes podem agir de forma oportunística, é necessário que as transações sejam baseadas em salvaguardas contratuais.

Freqüentemente, os agentes econômicos são tentados a defenderem os seus próprios interesses, ignorando possíveis aspectos cerceadores; como exemplo desta tentação pode-se pensar em um vendedor que recebe e aceita uma melhor oferta de preço pelo seu produto ou serviço quando este já tinha sido negociado com outro comprador. Neste sentido, o vendedor, ao aceitar, agiu oportunisticamente e foi favorecido por um incremento na renda.

Entretanto, esta ação pode comprometer outras negociações futuras (MACAULAY, 1963), tanto com o comprador, vítima da ação, quanto com outros compradores conhecedores do fato ocorrido. Então, percebe-se que a ação oportunista, embora favorável a curto prazo, pode ser amplamente desfavorável, do ponto de vista econômico, a médio e/ou longo prazos.

Ocorrida uma transação via contratos, o oportunismo pressupõe a possibilidade de um aproveitamento nas renegociações (devido às incompletudes contratuais), pela ação aética e, em virtude disso, pode impor perdas à contraparte na transação. A existência de ações oportunistas faz com que os agentes econômicos busquem, nas negociações, salvaguardas contratuais que os eximam ou atenuem as conseqüências deste tipo de ocorrência.

Assim, em virtude deste pressuposto comportamental, originam-se custos associados à coleta de informações, salvaguardas contratuais, entre outras fontes, para evitar prejuízos decorrentes de tais ações oportunistas, ou seja, a presença do

oportunismo influi no aumento dos custos de transação. A própria definição do conceito de custos de transação, entendida como os custos relativos à negociação, escrita e ao rearranjo dos contratos, reflete a possibilidade de que existam ações oportunistas por uma das partes envolvidas numa certa transação econômica.

Ações oportunistas dos agentes derivam da informação seletiva e da transmissão distorcida das mesmas. A assimetria de informação viabiliza práticas oportunistas, utilizadas para obter rendas na execução dos contratos. Apresentam-se aqui dois casos de oportunismo *ex ante* e *ex post*. O oportunismo *ex ante* é caracterizado pelo comprometimento do agente em algo que sabe, de antemão, não poder cumprir. Já o oportunismo *ex post* é caracterizado por atuações oportunistas durante a vigência do contrato. O oportunismo *ex ante*, pode ser concebido como a situação em que ocorre seleção adversa (AKERLOF, 1970), ao passo que o oportunismo *ex post* refere-se à situação em que existe *moral hazard* (ARROW, 1968).

2.2 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS TRANSAÇÕES

(Especificidade de ativo, incerteza e frequência)

Um ativo é específico quando o seu uso em alocações alternativas não pode ser feito sem que haja perdas parciais ou totais. Quanto mais específico o ativo, maior será o custo da transação que o envolve. Para Williamson (1985) especificidade refere-se a quão específico é o investimento para a atividade e quão custosa é sua realocação para outro uso.

A probabilidade de haver atos oportunistas e situações em que uma ou ambas as partes se tornam “reféns” (o caso de *hold up*) aumenta. Neste caso, torna-

se possível que agentes busquem a extração de *quase-renda*. Uma vez que os ativos têm algum grau de especificidade e, por isso, são de difícil alocação em fins alternativos, a garantia das relações de mercado contra atitudes oportunistas dos agentes não é mais efetiva. Para Klein, Crawford e Alchian (1978, p. 299): "[...] quando a especificidade do ativo aumenta, são criadas *quase-rendas*⁹ levando à possibilidade de atos oportunistas. Os custos dos contratos geralmente irão aumentar mais do que os custos da organização integrada".

A ECT não preconiza que os agentes são oportunistas em todo e qualquer momento, mas conduz ao entendimento que tal comportamento é uma variável endógena, função de circunstâncias fáticas. Isto torna impossível predeterminar quem será oportunista ou não, diante desta ou daquela situação, ou mesmo se será oportunista *ex ante* ou *ex post*. Há uma conectividade entre o oportunismo *ex ante* e a seleção adversa, enquanto o oportunismo *ex post* é entendido como oportunismo pos contratual (CARVALHO, 2006).

Em relação à frequência das transações ou recursividade da transação, conforme Williamson (1985, p.60), refere-se à maior probabilidade de recuperação do custo de adequação de uma estrutura de governança a uma determinada transação recorrente. Quanto maior for a frequência, menores serão os custos fixos médios associados à coleta de informações e à elaboração de um contrato que busque evitar comportamentos oportunistas. A alta frequência ainda pode levar os agentes a evitar comportamentos oportunistas que poderiam implicar interrupção da transação.

⁹ Pode-se também definir a *quase-renda* como a diferença entre o lucro de um investimento em sua melhor alternativa e o lucro do mesmo em sua segunda melhor alternativa.

Segundo North (1990), a incerteza está associada à impossibilidade de se conhecer todos os possíveis eventos futuros, o que impede a formação de uma função distribuição de probabilidades sobre a qual os agentes baseariam suas decisões. Incerteza, na ECT, são distúrbios exógenos que afetam as transações. Williamson (1979) afirma que as transações conduzidas em ambiente de certeza são relativamente menos interessantes. Exceto enquanto se distingam pelo tempo requerido para alcançar uma nova configuração de equilíbrio, qualquer configuração de governança será capaz de atingir tal ponto.

Para Milgrom e Roberts (1992), a incerteza está intimamente relacionada com a ausência de informação completa. Os contratos são resolvidos sem que todas as informações relevantes sejam de domínio das partes interessadas; neste sentido, há informação incompleta e, conseqüentemente, incompletude dos contratos.

Klein (1999) afirma que a incompletude contratual expõe as partes contratantes a certos riscos, principalmente, se as circunstâncias mudarem inesperadamente e o acordo original não puder ser efetivado. A necessidade para adaptar as contingências imprevistas constitui um custo adicional, denominado custo de mal adaptação, como exemplo, o problema do *hold up* associado com investimentos em ativos específicos. O autor diz que investimento em ativos específicos expõe os agentes a um perigo potencial, pois se as circunstâncias mudarem, os agentes envolvidos podem tentar expropriar as rendas que provêm desses ativos.

2.3 *HOLD UP*

Por mais que os contratos tentem cobrir completamente todas as contingências relevantes futuras, a incompletude contratual permite o espaço para um comportamento oportunista dos agentes. Pois, uma vez realizado um investimento num ativo de elevada especificidade por um dos agentes envolvidos em determinada transação, o outro agente poderá renegociar ou ameaçar interromper o contrato se ele não aceitar certas negociações não previstas no determinado contrato (KLEIN, 1988).

Klein (1992) afirma que os contratos são arranjos de governança que permitem as partes se organizem em esforços comuns. A estrutura dos contratos buscará reduzir a probabilidade de terminação unilateral de cunho oportunista, que o autor chama de *hold up*.

Ser um ativo não for específico a um relacionamento, a *quase-renda* associada será zero. Pois o lucro que a firma poderia obter do uso do ativo em sua melhor alternativa e em sua próxima melhor alternativa seria o mesmo.

No entanto, para que uma firma invista num ativo específico a um relacionamento, a *quase-renda* será positiva. No caso da *quase-renda* ser grande, a firma perderia muito se quisesse migrar para sua segunda melhor alternativa. Isto oferece ao parceiro a chance de explorar essa *quase-renda* através do *hold up*.

Sabendo da condição de especificidade do ativo de seu parceiro, o agente oportunista pode impor modificações na relação comercial com o objetivo de se apropriar da *quase-renda* do agente refém. Este, por hipótese, aceitaria o *hold up*, uma vez que sua perda seria maior se a relação entre os dois fosse rompida e o

ativo específico fosse empregado em sua segunda melhor alternativa, dada a forte especificidade do ativo.

Por outro lado, o agente oportunista teria um limite para agir oportunisticamente: este limite é dado pela *quase-renda*. Se a perda imposta ao agente refém pela situação de *hold up* for maior que a *quase-renda*, o mesmo teria estímulos para romper com a relação contratual, pois que ele perderia menos usando seu ativo em sua segunda melhor opção de uso. A problemática que se coloca é que dificilmente o agente que busca impor o *hold up* conhece plenamente a magnitude da *quase-renda* associada ao ativo específico do agente refém, de maneira que os limites para a ação oportunística são desconhecidos, o que, por sua vez, faz com que as situações de *hold up* sejam de natureza e magnitude incertas.

Dada a incerteza e a dificuldade de especificar todos os elementos de desempenho para se fazer cumprir os termos contratuais, os contratos serão necessariamente incompletos em um grau ou outro. Isto cria a possibilidade para os agentes econômicos obterem vantagens em um contrato pelo assalto a seu parceiro comercial, ou seja, obterem ganhos a expensas de prejuízos de seus parceiros. Sendo os contratos incompletos, a reputação positiva das partes negociantes limita a possibilidade econômica de ameaças de *hold up* (KLEIN, 1988).

Segundo Klein, Crawford e Alchian (1978, p. 149) “os *hold up*’s não são baseados em informações assimétricas ou comportamento duvidoso, mas acredita-se que podem ocorrer quando um fato inesperado desestabiliza uma relação contratual entre dois agentes econômicos conhecidos”. Os termos e cláusulas escolhidos pelos agentes podem ser explicados como uma forma de tentar minimizar a probabilidade de *hold up*.

Assim, tenta-se evitar problemas de *hold up* na elaboração de contratos, através de contratos bem desenhados (escritos), que podem prevenir os agentes econômicos de entrarem em uma situação caracterizada como *hold up*. Conforme Klein (1988), na presença de investimentos específicos em um relacionamento, os agentes econômicos terão que decidir se usam um contrato de longo prazo ou a integração vertical para solucionar o problema do *hold up*. No entender de Hart (1995), se a renegociação é possível, um contrato de longo prazo não resolveria o problema do *hold up* (devido ao poder de barganha nas renegociações).

No caso de contratos não escritos, Klein (1996) aponta duas maneiras pelas quais os agentes econômicos podem impor sanções particulares (fora de disputas na corte) para forçar o cumprimento do acordo. Uma destas, seria a perda futura que pode ser imposta diretamente sobre o agente se o relacionamento acaba. A outra, consiste em sanções particulares que são impostas sobre os agentes econômicos que estão engajados no *hold up*, são os prejuízos para a reputação no mercado.

Assim, caso haja uma violação do acordo contratual por uma parte, este agente engajado no *hold up* se deparará com maiores custos ao realizar negócios futuros, pois o seu potencial parceiro se tornará menos disposto a acreditar em suas promessas, e exigirá termos contratuais mais explícitos. A magnitude das sanções particulares que podem ser impostas a cada agente econômico envolvido em transações que tentam um *hold up*, define o que Klein (1988, 1996) denomina de uma série de auto-obrigações do relacionamento contratual.

Desta forma, o *hold up* só ocorreria quando eventos não antecipados posicionassem o relacionamento contratual fora da série de auto-obrigações, isto é, o *hold up* ocorreria quando as condições do mercado e do meio ambiente

mudassem o suficiente para colocar o relacionamento fora da série de auto-obrigações, ou seja, que os ganhos advindos com o comportamento contraventor, devido às mudanças ocorridas no mercado, superem as perdas econômicas advindas da perda de reputação.

Klein (1996) utiliza-se de um exemplo simples e didático, para esclarecer como o *hold up* ocorre e esclarece quais são as forças econômicas básicas envolvidas: “um construtor constrói uma casa em um terreno arrendado a curto prazo. Expirado o prazo do arrendamento, o proprietário deste terreno pode aplicar o *hold up* no construtor, elevando o valor do aluguel, considerando os custos de desmobilizar a casa para outro lote”. Este exemplo ilustra todos os fatores de *hold up* enfatizados por Klein, Crawford e Alchian (1978): o construtor fez um investimento que é altamente específico em um pedaço particular de terra (especificidade de ativos); o proprietário de terras levou vantagem do estado incompleto do contrato. Isso governa a relação, em particular, o fato do arrendamento não cobrir anos futuros (oportunismo); expropriação de *quase-renda* no investimento específico do construtor. Naturalmente, espera-se que aquele construtor, antecipando-se a um potencial *hold up*, decidiria comprar a terra, ou pelo menos, arrendar um terreno no longo prazo, antes de começar a construção.

Estabelecendo-se uma analogia com o acima exposto, adquirir a terra seria uma espécie de integração vertical, enquanto o arrendamento no longo prazo seria estabelecer transações contratuais no longo prazo. Ainda para Klein, Crawford e Alchian (1978), os contratos de longo prazo podem ser mais bem explicados como instrumentos desenhados para permitir as partes empregar a confiança no que é, essencialmente, um esforço conjunto produtivo para inibir os riscos comportamentais ou de *hold up*, presentes nos relacionamentos de negócios de longo prazo.

Os agentes podem oportunisticamente, aproveitarem-se da relação de dependência para obter *quase-renda*.

Para que as empresas explorem suas atividades mercantis, tornam-se necessários investimentos. E, dependendo da atividade, investimentos em ativos de elevada especificidade também são necessários. Assim sendo, o investidor torna-se mais dependente da continuidade da transação e, portanto, passível de ser vítima de um *hold up*.

2.4 ARRANJOS CONTRATUAIS

Milgrom e Roberts (1992, pág 29), além de Menard (2000), esclarecem que diferentes formas organizacionais e arranjos contratuais, representam diferentes soluções para os custos de transações.

As estruturas de governança são consideradas formas de organização econômica, que podem assumir as configurações: mercado (ou mercado spot ¹⁰), as formas híbridas e a hierarquia.

A estrutura de mercado, e a hierarquia são formas polares extremas de arranjo de governança. A primeira, pode ser caracterizada pela ausência de compromisso a longo prazo, as transações são efetuadas com base no mecanismo de preço. A segunda, denominada também de integração vertical, resulta numa hierarquia, permitindo a firma o controle do estágio complementar a montante ou a jusante, da cadeia de agregação de valor. É considerada total, quando a firma detém total controle daquela etapa de produção. Já na integração parcial, a firma desenvolve parte da produção daquele estágio do processo produtivo, mas não a

¹⁰ O termo "*spot*" é usado nas bolsas de mercadorias para se referir a negócios realizados com pagamento à vista e pronta entrega.

totalidade da produção, permanecendo com transações via mercado.

Diferentemente das estruturas polares, as formas híbridas (intermediárias) envolvem dependência bilateral dos agentes econômicos. As formas contratuais estão incluídas nessa estrutura.

2.5 O DILEMA “*MAKE-IT OR BUY-IT*”

As pesquisas empíricas sobre a decisão “*fazer*” ou “*comprar*” (*make or buy*) estão baseadas na teoria dos custos de transação (COASE, 1937). A forma organizacional eficiente é vista como uma função de certos atributos da transação envolvida: especificidade, incerteza, frequência, dentre outros. Assim, a forma organizacional é a variável dependente, enquanto a especificidade, a incerteza, a frequência são as variáveis independentes, que estão relacionadas positivamente com aquela primeira. Quanto maior a especificidade do ativo, quanto maior a incerteza, quanto maior a frequência em seu uso, tanto maior o incentivo para a integração vertical da empresa. Uma forma “híbrida” seria a mistura das decisões “*fazer*” ou “*comprar*” (KLEIN, 2004).

É comum a empresa se questionar se deve ou não se estruturar verticalmente. Este questionamento pode ser entendido como sendo o dilema “*make or buy*”. A resposta passa por diversas etapas, mas aos olhos comuns sempre há vantagens em fazer ao invés de comprar, uma vez que assim a empresa “cresce”. Entretanto, essa análise nem sempre é verdadeira, havendo necessidade de um modelo econômico que sustente seu sucesso.

A literatura sobre a decisão “*fazer*” ou “*comprar*” é considerada uma das partes mais desenvolvidas da Nova Economia Institucional (NEI). O grau de

especificidade de um ativo é um importante determinante nas relações contratuais de verticalização. Quanto mais específico for determinado ativo, mais estímulos a empresa terá para integrar sua produção.

O processo de verticalização é um processo complexo, baseado em uma dicotomia em *“fazer” ou “comprar”*, embora ambas as opções sejam mutuamente exclusivas, a teoria reconhece crescentemente a existência de uma vasta gama de arranjos institucionais e organizacionais entre esses dois pólos opostos. Assim, os arranjos híbridos de organização têm crescido nos últimos anos. Ainda há muito a avançar na tarefa de se identificar diferentes tipos de arranjos organizacionais que comportem uma natureza híbrida (KLEIN, 2004).

Joscow (2003) também menciona que, apesar da literatura em integração vertical tender a focalizar em uma dicotomia simples entre a decisão *“fazer”* internamente ou *“comprar”* pelo mercado, há uma gama de arranjos de governança que representam alternativas a transações de mercado à vista e integração vertical.

Apesar de haver evidências sobre os custos de transação determinantes da verticalização empresarial, há ainda pouco conhecimento sobre a relação entre estes custos e o ambiente social, jurídico e político em que a empresa está inserida. De que maneira uma determinada estrutura política, econômica, cultural e mesmo psicológica em uma sociedade influencia nos custos de transação envolvidos; são questões que ainda estão por ser mais bem elaboradas e demonstram a complexidade do objeto de estudo da economia dos custos de transação (KLEIN, 2004).

É importante considerar que estruturas de governança existem dentro dos ambientes institucionais, e que irão condicionar as formas eficientes de produção em conjunto com os atributos das transações. Assim, Williamson (1993) define o ambiente institucional como: *“As regras do jogo que definem o contexto dentro do*

qual as atividades econômicas tomam lugar. As regras políticas, sociais e culturais estabelecem a base para a produção, troca e distribuição.” Ou seja, o ambiente institucional é visto como o *locus* de parâmetros estruturais, que interferem na decisão sobre a forma organizacional de produção a ser utilizada. Dentro deste ambiente institucional as formas hierárquicas emergem, segundo Williamson, não apenas como um ato contratual, mas também como uma continuidade das relações de mercado por vias alternativas.

2.6 INTEGRAÇÃO VERTICAL

Para Williamson (1985), integração vertical é um conceito genérico, que pode ser caracterizado como a combinação de processos tecnologicamente distintos, como produção, processamento, distribuição e vendas; dentro das fronteiras de uma mesma empresa, ou seja, sob um mesmo comando decisório, seja um indivíduo, empresa, conglomerado, instituição ou outra forma; e envolvendo a propriedade total dos ativos.

Para Grant (2002), integração vertical se refere à propriedade de empresas com atividades relacionadas verticalmente. Quanto maior a propriedade da empresa e controle sobre estágios sucessivos da cadeia de valor para o seu produto, maior é o seu grau de integração vertical, caracterizando a verticalização. A integração vertical pode ser total ou parcial e ainda, ocorrer em duas direções: integração para trás, onde a firma controla a produção de seus *inputs*; ou integração para frente, onde a empresa controla seus clientes (distribuição).

A integração é uma decisão da empresa de utilizar internamente transações que, de outra forma, seriam usadas via mercado. A firma que escolhe verticalizar acredita ser mais barato, mais fácil e menos arriscado, desenvolver atividades

administrativas, produtivas, de distribuição ou marketing internamente, do que recorrer ao mercado.

Desta forma na ECT, as variáveis que induzem a integração são analisadas dentro de um conceito minimizador de custos, ambos, de produção e de transações. A teoria propõe que esta análise seja realizada sob a ótica conceitual de uma firma totalmente distinta da firma neoclássica.

Da análise de integração vertical sob a ótica da ECT, fica evidenciado que o grau de integração será uma decorrência dos atributos das transações (especificidade dos ativos, frequência e incerteza), bem como dos parâmetros ditados pelo ambiente institucional onde esta firma está inserida. Conforme Besanko et al. (2006) há três formas de organizar a transação: não-integração; integração a jusante e integração a montante.

As formas hierárquicas de produção são as mais privilegiadas em termos da capacidade de adaptação. Na verdade, nesta forma, evitam-se as negociações cuja execução traz consigo custos de transação positivos. Nesta forma de organização as disputas são resolvidas internamente, sem que se recorra à arbitragem externa, também associada a custos superiores aos dos ajustes internos. A firma substitui a corte de justiça na solução das pendências, exercendo de fato o poder de decisão. Quando agentes independentes não conseguem responder coordenadamente às adaptações necessárias pela via do mecanismo de preços, as estruturas hierárquicas emergem como uma resposta economizadora, introduzindo a forma interna de adaptação, com vantagens sobre os mercados.

As formas híbridas de governança buscam preservar a autonomia, garantindo os incentivos. Entretanto tais incentivos raramente serão tão eficazes como no caso da transação via mercado e os custos burocráticos são inevitáveis. Os custos administrativos podem situar-se em um nível intermediário entre o mercado e o da solução interna. As estruturas verticalizadas perdem os incentivos, pagando o preço dos controles internos mais elevados. Ganham, entretanto, em face de condições de ambiente fortemente mutáveis com maior flexibilidade para executar adaptações (WILLIANSOM, 1993).

As razões para a integração vertical são: falha de mercado elevando os custos de transação, que expande-se integrando até o ponto onde os custos de organização interna são inferiores aos de organização via mercado; estas falhas de mercado podem ser devido a informações imperfeitas, externalidades, poder de monopólio e bens públicos e coletivos; interdependência tecnológica em operações tecnicamente encadeadas e integração por razões monopolísticas. (NEVES, 1995).

As decisões de integração vertical envolvem vantagens e desvantagens. Autores como Porter, Williamson e Buzzell, evidenciam essas possíveis principais vantagens e desvantagens da integração vertical (QUADRO 1 e 2).

Porter	Williamson	Buzzell
1. Garantir economia de: a) operações combinadas b) coordenação e controle interno c) informação. 2. Evitar o mercado 3. Relacionamento estáveis 4. Tecnologia 5. Garantir oferta e/ou demanda 6. Eliminar barganha 7. Aumentar habilidade para diferenciação 8. Aumentar barreiras de entrada e mobilidade 9. Entrar em um negócio de alto retorno 10. Defender-se contra fechamento do mercado	1. Facilitar tomadas de decisões sequenciais 2. Atenuar oportunismo 3. Promover expectativas convergentes (reduzir incerteza) 4. Dominar informações 5. Obter uma atmosfera de maior satisfação	1. Reduzir custos de transação 2. Garantir oferta 3. Aumentar coordenação 4. Aumentar capacidades tecnológicas 5. Elevar barreiras de entrada

Fonte: Adaptado de Stern et al. (1996).

Quadro 1: Vantagens da Integração Vertical.

Porter	Willianson	Buzzell
1. Custos de passar por barreiras de mobilidade 2. Aumento de alavancagem operacional 3. Redução da flexibilidade para mudar de parceiros 4. Elevação das barreiras de saída 5. Necessidade de investimentos de capital 6. Fechamento de acesso para o fornecedor de pesquisa de mercado ou know-how 7. Necessidades administrativas diferentes	1. Predisposição a favorecer manutenção ou extensão de operações internas 2. Distorção na comunicação 3. Oportunismo interno 4. Racionalidade limitada 5. Adição de burocracia 6. Perda de envolvimento moral 7. Incentivos	1. Necessidade de capital 2. Desbalanço 3. Flexibilidade reduzida 4. Perda de especialização

Fonte: Adaptado de Stern et al. (1996).

Quadro 2: Desvantagens da Integração Vertical.

A seguir, apresenta-se o capítulo metodológico, que deu suporte para delinear a parte empírica do trabalho.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

3.1 FORMULAÇÃO DA HIPÓTESE

A integração vertical tende a focalizar a dicotomia entre a decisão de fazer internamente e comprar no mercado, atentando-se para o fato de que as teorias econômicas afins abordam a existência de uma vasta gama de arranjos entre esses dois pólos extremos. Neste sentido, trata-se da existência de uma complexa coleção a ser observada de métodos e formas de estruturas contratuais e organizacionais da produção, das relações econômicas entre os agentes, de busca de informação e de aprendizado empresarial. Porém, quando circunstâncias externas mudarem os arranjos contratuais existentes, podem conduzir a problemas de adaptação significantes e podem aumentar os custos, com problemas de desempenho ineficiente (JOSKOW, 2003).

Procedida a análise das relações contratuais bilaterais entre a Unimed Vitória e seus prestadores de serviços de assistência a saúde, sujeitas a barganha *ex post*, as quais culminaram na tentativa de *hold up*, verificam-se presentes nesta relação:

A **especificidade de ativos** (locacional), em face das questões geográficas, uma vez que, se os conveniados da Unimed Vitória encontram-se estabelecidos na região metropolitana da Grande Vitória, a sua rede de credenciados também necessita estar situada nestes mesmos limites geográficos. Questões de segurança no pronto atendimento a urgências e emergências, despesas com transporte dos credenciados, desconforto, insegurança, dentre outros fatores, são fatores impeditivos do estabelecimento de uma rede alternativa credenciada de assistência a saúde dos cooperados, distante dos respectivos domicílios de seus conveniados.

Assim, fica caracterizada a **dependência unilateral**, por parte da operadora diante da sua rede de credenciados, que segundo Klein (2004), na presença de investimentos específicos em um relacionamento, os agentes econômicos utilizam contratos de longo prazo, como uma das alternativas para solucionar o problema do *hold up*.

Entretanto, mesmos os contratos de longo prazo, contêm cláusulas de reajustamento de preços periódicos e necessitam ser atualizados ou redesenhados, de forma a atenderem as circunstâncias fáticas, que se alteram ao longo do tempo. Deste modo, no entender de Hart (1995), se a renegociação é possível, um contrato de longo prazo não resolveria o problema do *hold up*, devido ao poder de barganha nas renegociações.

Por outro lado, os custos operacionais de assistência à saúde, não eram de total conhecimento da parte contratante, principalmente quanto aos valores referentes a diárias e taxas hospitalares, evidenciando-se desta forma, a **assimetria informacional**. Esta, por sua vez, induz a **incompletude contratual**.

Segundo Klein (1988), a incompletude contratual expõe as partes a riscos, principalmente se as circunstâncias mudarem e o acordo original não puder ser efetivado. A necessidade de adaptações *ex post*, implica em um custo adicional (custo de má adaptação) sendo o *hold up* um deles. Ainda seguindo a doutrina do autor, uma das formas de prevenir que agentes econômicos entrem em uma situação caracterizada como *hold up*, é a elaboração de contratos bem desenhados.

Dessa forma a hipótese desta pesquisa é:

H₁: A integração vertical se apresenta como um vetor indutor na redução dos custos operacionais com a prestação de serviços de saúde, no curto e médio prazo, além de mitigar a recursividade do *hold up*.

3.2 COLETA DE DADOS

Para realização deste estudo de caso, os dados sobre a Unimed Vitória, foram obtidos, por pesquisa documental e pesquisa de campo.

Na pesquisa documental, foram examinados os seguintes documentos físicos e eletrônicos relacionados à organização: Balancetes de verificação mensais; Demonstrativos contábeis – Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício; Livros contábeis, dentre outros.

A pesquisa de campo constituiu-se em entrevistas não estruturadas, por meio de conversação livre com os respondentes, onde foram obtidas informações detalhadas a respeito das circunstâncias fáticas da tentativa de *hold up*, e dos aspectos funcionais da integração vertical parcial, desenvolvida pela Unimed Vitória. Foram entrevistados: o consultor técnico do Sindicato dos Estabelecimentos de Serviços de Saúde do Estado do Espírito Santo (SINDHES); o diretor administrativo do Centro Integrado de Atenção a Saúde (CIAS); e os diretores administrativo e de mercado da Unimed Vitória.

Como a integração vertical parcial da Unimed Vitória passou a ocorrer em 1995, utilizou-se uma série temporal de 15 anos compreendida entre 1991 a 2006, sendo 5 anos *ex ante* e 10 anos *ex post facto*, para análise do fenômeno.

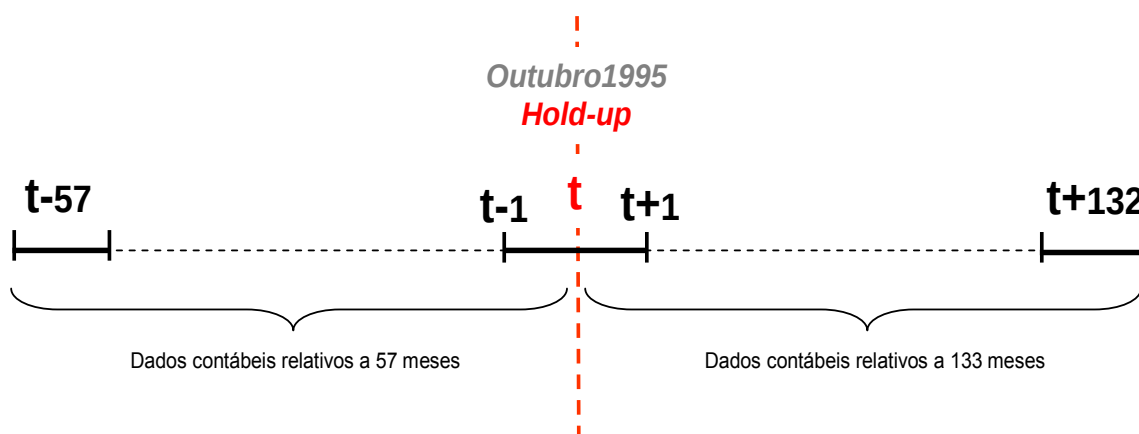
Para testar a hipótese atribuída a esta pesquisa, foram realizados 3 testes estatísticos.

Capítulo 4

4 TRATAMENTO ESTATÍSTICO E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 SÉRIE HISTÓRICA DE DADOS AMOSTRAIS.

O diagrama abaixo, é uma representação esquemática da série temporal.



4.2 DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE REGRESSÃO MÚLTIPLA.

De acordo com os dados amostrais, o modelo da equação da reta de regressão, aqui proposto, que visa expressar a relação entre a variável dependente: custo operacional direto e as variáveis independentes: tempo, nível de integração vertical, nível de integração vertical no longo prazo e a correção da auto correlação entre resíduos, é dada por:

$$CUSTO = \beta_0 + \beta_1 NIV + \beta_2 T + \beta_3 NIV . T \quad (1)$$

No Quadro 3 apresentamos o resumo das variáveis de pesquisa:

<i>Variável</i>	<i>Descrição</i>	<i>Legenda</i>
Dependente	Custo Operacional Direto	CUSTO
Independente	Nível de Integração Vertical	NIV
Independente	Tempo	T
Independente	Nível de Integração Vertical x Tempo	NIV x T

Quadro 3: Resumo de variáveis

- **Variável dependente** (*CUSTO*) – Custo Operacional Direto, composto pelo total das despesas mensais com a prestação de serviços aos conveniados (honorários médicos, pagamento aos prestadores de serviços da rede credenciada e despesas operacionais com a rede própria), expressos em valor monetário, atualizados a valor com base a outubro/2006, pelo indicador econômico IPC FIPE Saúde, que é um índice de inflação específico da área de saúde medido pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) ¹¹
- **Variável independente** (*NIV*) – nível de integração vertical expresso em percentagem. Em face da impossibilidade de se proceder sua medida de forma direta, adotou-se a seguinte *proxy*, onde:

$$NIV_1 = \frac{\alpha}{(\alpha + \delta)} \quad (2)$$

Onde:

NIV = Nível de Integração Vertical (%);

α = Número de conveniados assistidos pela rede própria;

δ = Número de conveniados assistidos pela rede credenciada.

- **Variável independente** (*NIV₁.T*) – integração vertical no longo prazo.

¹¹ A FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS - FIPE é uma instituição de Direito Privado, sem fins lucrativos, criada em 27 de novembro de 1973 e constituída com a finalidade de prover o IPE Instituto de Pesquisas Econômicas/FEA/USP, com estrutura de personalidade jurídica hábil para firmar contratos e convênios de prestação de serviços a entidades públicas e privadas.

Na Tabela 1, apresenta-se o resultado da regressão, as estatísticas e os coeficientes das variáveis explanatórias.

Tabela 1: Estatística de regressão (Teste 5 eq. 01)

Variável Dependente: Custo Operacional Direto – SA (sazonalidade ajustada)				
Método: Mínimos Quadrados				
Data: 07/09/07 Hora: 09:56				
Amostra (ajustada): 1991M02 2006M10				
Observações: 190				
Variáveis	Coeficientes	Erro Padrão	Estatística- t	Prob.
Intercepto	1.115.134,00	300.929,80	3,705628	0,0003
NIV	-102.184,20	50.093,10	-2,039886	0,0428
T	186.715,90	216,30	-3,937037	0,0000
NIV*T	-851,62	23,89	-5,876890	0,0001
R-quadrado	0,969929	F-statistic	1.999,772	
R-quadrado ajustado	0,969444	Prob(F-statistic)	0.000000	
Erro padrão da regressão	1.388.085			
Σ quadrados resíduos	3,58E+14			
Estat. Durbin-Watson	1,545349			

De acordo com os dados da Tabela 1, verifica-se que a equação da regressão é dada por:

$$CUSTO = 1.115.134 - 102.184,20.NIV + 186.715,90.T - 851,62. (NIV*T) \quad (3)$$

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS.

O resultado da equação do modelo mostra, ao nível de significância de 5%, possuir capacidade explicativa para a variação de custos (R^2), equivalente a 96,9%, o que demonstra o bom ajuste do modelo.

O resultado do teste estatístico Anova (*F-statistic*) ratifica a significância do modelo e também os testes individuais (*t Statistic*), relativos que as variáveis

explanatórias são significativos, por apresentarem valores inferiores a 5%. Analisando-se o efeito individual de cada variável explanatória, temos:

Uma Interpretação literal do valor do intercepto, (TABELA 1), sugere que, independentemente dos valores assumidos pelas demais variáveis explanatórias, (tempo, nível de integração vertical, integração vertical no longo prazo), os custos operacionais são equivalentes a R\$1.115.134,00.

A variável “nível de integração vertical” (NIV) apresenta também uma relação inversa com a variação destes custos, provocando uma redução de R\$102.184,00, a cada incremento de 1% no crescimento do nível de integração vertical.

A variável “tempo” se apresenta diretamente correlacionada com os custos. A cada incremento unitário no tempo, ou seja, a cada mês, o modelo sugere que os custos aumentam em R\$186.715,90.

A variável (NIV.T), que representa o nível de integração vertical, associado ao tempo, demonstra que, no longo prazo, a integração vertical sofre uma desaceleração na sua capacidade de reduzir custos, a uma taxa mensal de R\$851,62.

Capítulo 5

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Unimed Vitória adotou a integração vertical parcial a jusante, como um mecanismo estratégico para mitigar a recursividade do *hold up*, diante a incerteza da recursividade deste fenômeno.

A partir dos dados coletados na série temporal, 1991 a 2006, observou-se que os custos operacionais diretos, apresentam-se crescentes ao longo de todo o período, porém demonstrando redução na magnitude de sua taxa de crescimento, a partir da integração vertical.

Após a realização dos testes estatísticos, verificam-se evidências da existência de correlação negativa entre os custos operacionais diretos e o crescimento do nível de integração vertical.

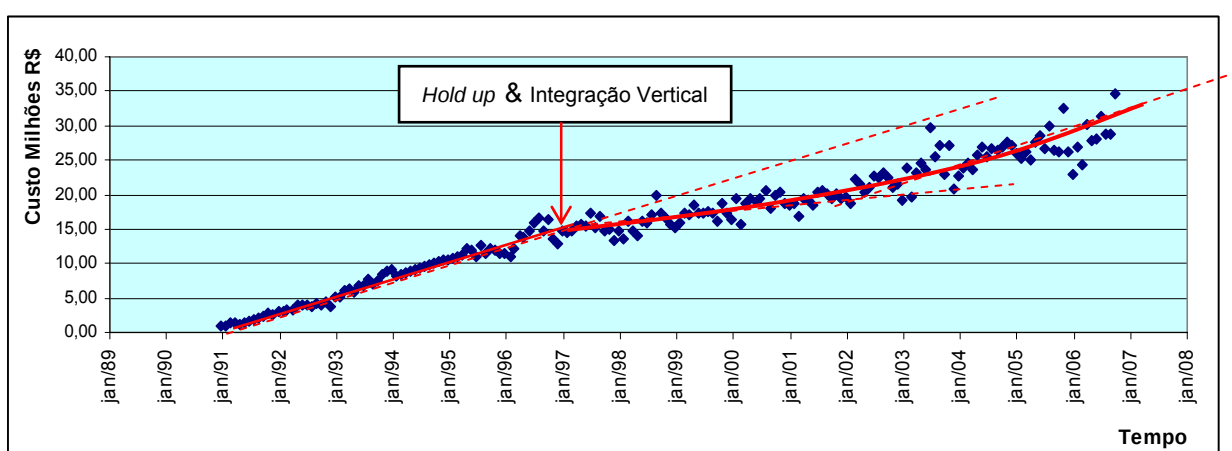
Em resposta a questão da pesquisa, os resultados estatísticos apresentados no modelo, demonstram que a integração vertical parcial a jusante, embora alavancada por questões estratégicas, significou a adoção de uma forma organizacional mais eficiente sob o aspecto econômico, uma vez que reduziu os custos operacionais diretos, a curto e médio prazo.

Além disso, a integração vertical parcial apresenta-se como fator determinante no rompimento da assimetria informacional, uma vez que propicia a Unimed Vitória o conhecimento dos custos operacionais afins; e também da dependência unilateral, por permitir assistência à saúde dos seus conveniados com recursos próprios, reduzindo, conseqüentemente, a incerteza da recursividade do *hold up*.

Portanto, a integração vertical, também apresenta seus reflexos positivos na redução da incerteza dos conveniados, presente no cenário pretérito a integração vertical.

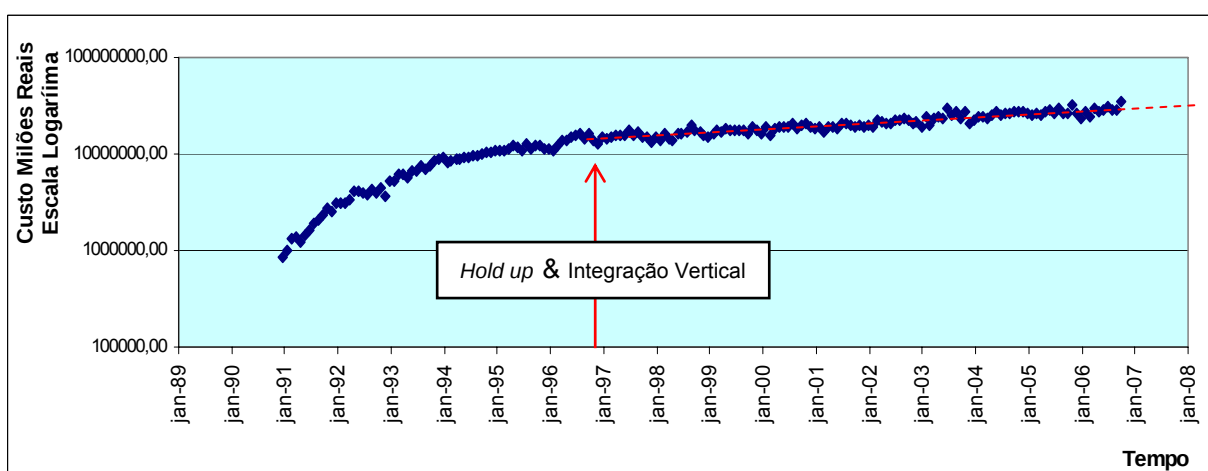
O gráfico 1, mostra que a curva de custo per capita x tempo, apresenta uma inflexão no instante em que se inicia a integração vertical.

Gráfico 1: Custo per capita x tempo



O gráfico 2, também custo x tempo, teve a escala do eixo custo, ajustada exponencialmente, para didaticamente melhor representar o acima exposto.

Gráfico 2: Custo per capita x tempo



Apesar dos resultados obtidos e das conclusões apresentadas, deve-se levar em consideração algumas limitações da pesquisa: O aumento nos custos operacionais diretos, no período de análise, é explicado pela variável tempo, sem um maior aprofundamento nas causas deste fenômeno. Por outro lado, relembramos que o objetivo da presente pesquisa, consiste na análise da correlação entre o nível de integração vertical e variação destes custos.

Entretanto, é mister salientar que tais variações, podem eventualmente estar relacionadas a outros fatores intercorrentes ao longo do tempo, tais como: incorporação de novas tecnologias na medicina, principalmente no campo de exames de diagnósticos por imagem; aumento da idade média da população; evolução das drogas que estendem a vida de portadores de doenças terminais, com o conseqüente aumento no custo destes próprios medicamentos, bem como o conseqüente prolongamento do tempo de tratamento; regulamentação dos planos de saúde, que representou uma ampliação das coberturas; decisões judiciais que demandam assistência a saúde de procedimentos não cobertos contratualmente; aumento na demanda por exames e procedimentos mais sofisticados e portanto mais onerosos; dentre diversos outros fatores.

Por outro lado, não se pode aferir os custos operacionais e mesmo os impactos nos custos intangíveis, caso permanecesse o cenário de incerteza e de potencial *hold up*.

Com base nas relações causais identificadas nesta pesquisa e conclusões e limitações apresentadas, sugere-se, para o desenvolvimento de novas pesquisas um

modelo que avalie qual seria o nível de integração vertical parcial mais adequado, considerando a otimização entre a redução da incerteza e os custos operacionais diretos.

Espera-se que este trabalho possa contribuir oferecendo uma vertente de sustentação teórica para a movimentação estratégica organizacional objeto do presente estudo, contribuindo não somente como uma avaliação empírica da aplicação das teorias econômicas, mas também como mais possível fonte de pesquisa à orientação de políticas para o setor de saúde suplementar.

REFERÊNCIAS

- AKERLOF, G. A. **The Market for 'Lemons':** quality uncertainty and the market mechanism. *Quartely Journal of Economics* 84, pp. 488-500, 1970
- ARROW, K. J. **Moral Hazard.** In: ARROW, K.J., *The Economics of Information*, Harvard Univ. Press, 1968.
- AZEVEDO, P. F. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Revista de Economia Agrícola**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 33-52, 2000.
- BENTLEY. W. **Investments, Hold up, and the Form of Market Contracts;** *The American Economic of Riewew*, Vol.83, no 4, (set. 1993). p. 817-837
- BESANKO, D. et al. *A economia da estratégia*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CARVALHO, Emerson Rildo Araújo. **Custo de medida, padrões e integração vertical.** 2006. 99 f. Tese (Doutorado em Economia) – Programa de Pós Graduação do Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, p. 386-405, 1937.
- DEMSETZ, H. *The Economics of the Business Firm*: Cambridge University Press, 1995, 179p.
- FURUBOTN, Eirik; RICHTER, Rudolf. **Institutions and economic theory:** the contribution of the new institutional economics. Michigan: Michigan Press, 2000.
- GRANT, R. M. **Comtemporary Strategy Analysis: concepts, techniques, applications.** 4 ed. USA: Blackwell Publishers, 2002.
- GUJARATI, Damodar N. **Econometria Básica**, 2000.
- HART, O. **Firms, contracts and financial structure.** Claredon Lectures in Economics. Oxford, 228 p, 1995.

JOSKOW, Paul L. **Vertical integration**, Working Paper, dez. 2003. Disponível em: < http://econ-www.mit.edu/faculty/download_pdf.php?id=833>. Acesso em: 20 dez. 2006.

KLEIN, B. Vertical integration as organizational ownership: the fisher body-General Motors relationship revisited. **Journal of Law, Economics and Organizations**. Vol. 4, nº 1, p. 199-213, 1988.

_____. Why hold ups occur: the self-enforcing range of contractual relationships. **Economic Inquiry**. Vol. 34, p. 444-63 jul. 1996.

_____. **Contracts and incentives**: the role of contract terms in assuring performance. In *Contract Economics*, ed L. Werin and H. Wijkander, Blackwell, Oxford, 1992.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. A. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. **The Journal of Law and Economics**, p. 297-326, 21 out. 1978.

KLEIN, P. G. **New institutional economics**. Working paper - University of Missouri at Columbia, 1999. Disponível em: < http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=115811 >. Acesso em: 20 dez. 2006.

_____. **The Make-or-Buy Decision**: lessons from empirical studies. Working Paper, abr. 2004. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=529962>>. Acesso em: 20 dez. 2006.

MACAULAY, S. **Non-Contractual Relations in Business**: A Preliminary Study. *American Sociological Review*. Vol. 28, pp. 55-69, 1963.

MÉNARD C. **Institutions, Contracts and Organizations**: Perspectives from New Institutional Economics. Cheltenham, Uk: Edward Elgar Publishing, 2000.

MENARD, C. **The economics of hybrid organizations**. Working Paper. Set. 2002. Disponível em: <[http://ideas.repec.org/a/mhr/jinste/urnsici0932-4569\(200409\)1603_345teoho_2.0.tx_2-f.html](http://ideas.repec.org/a/mhr/jinste/urnsici0932-4569(200409)1603_345teoho_2.0.tx_2-f.html)>. Acesso em: 20 dez. 2006.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. **Economics, organizations and management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.

ROGERSON, W. P. (1992), **Contractual Solutions to the Hold up Problem**. The Review of Economic Studies, vol. 59. no 4, out. 2002, p. 777-793.

SCHIMITZ. P. (2001), **The Hold up Problem and Incomplete Contracts: A Survey of Recent Topics in Contract Theory**; Bulletin of Economic Research, vol. 53, (jan. 2001) p.1-17

SIMON, H. A., "Administrative Behavior", The MacMillan Co., New York, 1961.

STERN, L. W. et al. **Marketing Channels**, 5 ed. Prentice Hall, 1996.

TIROLE, Jean (1999), **Incomplete Contracts: Where Do We Stand?** Econometrica, vol 67, no 4 (jul.,1999), p.741-781.

VALOR ECONÔMICO S.A. **Análise Setorial Saúde Suplementar no Brasil**, 2005.

WILLIAMSON, Oliver E. **Transaction Cost Economics**. In Handbook of Industrial Organization, Vol I ed. R. Schmalensee e R. D. Willig. Elsevier Science Public, 1989.

_____. Transaction Cost Economics: **The Governance of Contractual Relations**. The Journal of Law and Economics, vol. 22, p. 233-261, out. 1979.

_____. **The economic institutions of capitalism: firms, marketing, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985.

_____. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1986.

_____. **Transaction cost economics and organization theory**. Journal of Industrial and Corporate Change, v. 2, p. 107-156, 1993.