

Vol 6 Issue 8 May 2017

ISSN No : 2249-894X

---

*Monthly Multidisciplinary  
Research Journal*

*Review Of  
Research Journal*

Chief Editors

---

**Ashok Yakkaldevi**  
A R Burla College, India

**Ecaterina Patrascu**  
Spiru Haret University, Bucharest

**Kamani Perera**  
Regional Centre For Strategic Studies,  
Sri Lanka

Review Of Research Journal is a multidisciplinary research journal, published monthly in English, Hindi & Marathi Language. All research papers submitted to the journal will be double - blind peer reviewed referred by members of the editorial Board readers will include investigator in universities, research institutes government and industry with research interest in the general subjects.

### Regional Editor

Manichander Thammishetty  
Ph.d Research Scholar, Faculty of Education IASE, Osmania University, Hyderabad.

### Advisory Board

Kamani Perera Regional Centre For Strategic Studies, Sri Lanka	Delia Serbescu Spiru Haret University, Bucharest, Romania	Mabel Miao Center for China and Globalization, China
Ecaterina Patrascu Spiru Haret University, Bucharest	Xiaohua Yang University of San Francisco, San Francisco	Ruth Wolf University Walla, Israel
Fabricio Moraes de Almeida Federal University of Rondonia, Brazil	Karina Xavier Massachusetts Institute of Technology (MIT), USA	Jie Hao University of Sydney, Australia
Anna Maria Constantinovici AL. I. Cuza University, Romania	May Hongmei Gao Kennesaw State University, USA	Pei-Shan Kao Andrea University of Essex, United Kingdom
Romona Mihaila Spiru Haret University, Romania	Marc Fetscherin Rollins College, USA	Loredana Bosca Spiru Haret University, Romania
	Liu Chen Beijing Foreign Studies University, China	Ilie Pinteau Spiru Haret University, Romania
Mahdi Moharrampour Islamic Azad University buinzahra Branch, Qazvin, Iran	Nimita Khanna Director, Isara Institute of Management, New Delhi	Govind P. Shinde Bharati Vidyapeeth School of Distance Education Center, Navi Mumbai
Titus Pop PhD, Partium Christian University, Oradea, Romania	Salve R. N. Department of Sociology, Shivaji University, Kolhapur	Sonal Singh Vikram University, Ujjain
J. K. VIJAYAKUMAR King Abdullah University of Science & Technology, Saudi Arabia.	P. Malyadri Government Degree College, Tandur, A.P.	Jayashree Patil-Dake MBA Department of Badruka College Commerce and Arts Post Graduate Centre (BCCAPGC), Kachiguda, Hyderabad
George - Calin SERITAN Postdoctoral Researcher Faculty of Philosophy and Socio-Political Sciences Al. I. Cuza University, Iasi	S. D. Sindkhedkar PSGVP Mandal's Arts, Science and Commerce College, Shahada [ M.S. ]	Maj. Dr. S. Bakhtiar Choudhary Director, Hyderabad AP India.
REZA KAFIPOUR Shiraz University of Medical Sciences Shiraz, Iran	Anurag Misra DBS College, Kanpur	AR. SARAVANAKUMARALAGAPPA UNIVERSITY, KARAIKUDI, TN
Rajendra Shendge Director, B.C.U.D. Solapur University, Solapur	C. D. Balaji Panimalar Engineering College, Chennai	V.MAHALAKSHMI Dean, Panimalar Engineering College
	Bhavana vivek patole PhD, Elphinstone college mumbai-32	S.KANNAN Ph.D , Annamalai University
	Awadhesh Kumar Shirotriya Secretary, Play India Play (Trust), Meerut (U.P.)	Kanwar Dinesh Singh Dept.English, Government Postgraduate College , solan

More.....



## A ASSIMETRIA DE INFORMAÇÕES E O CUSTO DE AGÊNCIA NAS OPERAÇÕES LOGÍSTICAS

(Asymmetry of the information and the cost of agency in operations logistics)

Carlos Augusto Matos de Carvalho<sup>1</sup>, Marcelo de Souza Ramos<sup>2</sup>,

Inara Regina Batista da Costa<sup>3</sup>, Juvenal Pinheiro da Costa Filho<sup>4</sup> and Mirian Serrão Vital<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Mestre em economia (UFRGS), professor(UFRR) e doutorando em administração (CEPEAD/UFMG)

<sup>2</sup>Mestre em engenharia de produção (UFAM), professor (UFAM) e doutorando em administração (CEPEAD/UFMG)

<sup>3</sup>Mestraem engenharia de produção (UFAM), professora (UFAM) e doutoranda em administração (CEPEAD/UFMG)

<sup>4</sup>Mestre em engenharia de produção (UFSC), professor da UEA e UNINORTE e doutorando em administração (CEPEAD/UFMG)

<sup>5</sup>Mestra em administração (UFSC), professora da UEA e doutoranda em administração (CEPEAD/UFMG)

### ABSTRACT

The present article sought to identify some agency conflicts in logistics relationships with some stakeholders that make up their chain, coming from informational asymmetries, having as reference the existing literature. For this, methodologically, bibliographic research and conceptual analyzes based on Agency Theory, informational asymmetry and agency costs were adopted, correlating them to some links that make up the logistics chain, whether internal or external links to the organization, besides mitigation actions. The study is also descriptive, because it presents possible agency conflicts, arising from possible informational asymmetries and its eventual unfolding in agency costs. The information and data referenced were extracted from theories in books, interviews and articles published in periodicals and scientific events, although we have found little detailed and specific study of agency costs related to informational asymmetries in logistics. However, numerous arguments have been found on the importance of information in

research with related themes.

This research concludes that the mitigating actions regarding the reduction of informational asymmetries, generate agency costs, confirming the assumptions of the Agency Theory.

**KEYWORDS:** Agency Theory, Asymmetry Informational, Agency Costs.

### RESUMO

O presente artigo buscou identificar alguns conflitos de agência nos relacionamentos da logística com alguns stakeholders que compõem sua cadeia, advindas de assimetrias informacionais, tendo como referencial a literatura existente. Para isso, metodologicamente, foi adotada



apenas bibliográfica e análises conceituais baseadas na Teoria da Agência, na assimetria informacional e nos custos de agência, correlacionando-os a alguns elos que compõem a cadeia logística, sejam elos internos ou externos à organização, além de ações mitigadoras aplicadas. O estudo também é descritivo, pois apresenta possíveis conflitos de agência, advindos de eventuais assimetrias informacionais e seus eventuais desdobramentos em custos de agência. As informações e dados referenciados foram extraídos de teorias em livros, entrevistas e artigos publicados em periódicos e eventos científicos, embora se tenha encontrado pouco estudo aprofundado e específico acerca de custos de agência relacionados às assimetrias informacionais na logística. Contudo, foram encontradas inúmeras argumentações sobre a importância das informações em pesquisas com temáticas correlatas. Esta pesquisa conclui que as ações mitigadoras no tocante à redução de assimetrias informacionais, geram custos de agência, confirmando os pressupostos da Teoria da Agência.

**PALAVRAS-CHAVE:** Teoria da Agência, Assimetria Informacional, Custos de Agência.

## INTRODUÇÃO

Ao conceber a Teoria da Agência, Jensen e Meckling (1976) estudaram os conflitos de interesses entre principal (proprietário da empresa ou acionistas) e o agente (um procurador contratado, que atuaria em nome do principal), que goza de certa autoridade decisória. Com o aumento da complexidade das operações e a dinâmica dos mercados, as empresas se valeram da contratação de gestores especialistas, que proporcionam incremento patrimonial à empresa, mas que também tomam decisões pelo empresário ou acionistas.

Os autores identificaram que, em tese, apesar do agente ser dotado de autoridade para defender os interesses dos acionistas pode ser que priorize seus próprios interesses em detrimento de sua função original, que seria a defesa dos interesses dos acionistas. Essa divergência de interesses fica mais explícita quando mais se evidenciam as ações do principal ou do agente, no interesse de maximizar seus respectivos ganhos, ou seja, quanto maior a busca por ganhos próprios, mais explícito é o antagonismo entre esses atores.

Portanto, o agente faz prevalecer seus próprios interesses, originando o conflito de agência, porque lhe é conferida alguma autoridade que, por conseguinte, lhe dê acesso a informações privilegiadas.

Considerando essa dinâmica, pergunta-se: Qual dos dois indivíduos, agente ou principal, possui informações mais privilegiadas? Aquele que administra o negócio ou o que se utiliza das informações produzidas pelo negócio para sua tomada de decisão? Certamente o que gerencia o negócio possui informações mais privilegiadas do que aquele que somente consome a informação final. Essa discrepância de informações foi denominada Assimetria Informacional.

O conceito de custo de agência, mostrando sua relação com a separação entre propriedade e controle presente nas empresas, foi apresentado por Jensen e Meckling (1976). Nesse diapasão, reconheceram a necessidade de se adotarem mecanismos que mitiguem tal assimetria, ou seja, para a diminuição dos conflitos de agência, o principal e o agente deveriam compartilhar das mesmas informações. Esse processo de compartilhamento de informação requer que medidas de transparência, governança, auditoria, edição de contratos, além de outras medidas, sejam tomadas. Nesse ínterim, tais ações ocasionariam os chamados Custos de Agência, importantes para conferir ao negócio mais segurança e transparência.

O objetivo deste artigo é identificar os possíveis conflitos de agência, advindos de eventuais assimetrias informacionais e seus possíveis desdobramentos em custos de agência, encontrados na literatura sobre logística, sobretudo, nos mais diversos relacionamentos com os demais elos que compõem sua cadeia, sejam internos ou externos à organização. Assim, fica caracterizado o delineamento do presente estudo, que possui caráter descritivo, notadamente pelos referenciais teóricos citados.

A unidade de análise utilizada é a organizacional, por verificar como os processos conflituosos nas decisões de operações logísticas se instalam e podem ser reduzidas, à medida que as assimetrias informacionais entre os atores diminuem.

Como estratégia de coleta de dados, utilizou-se a pesquisa documental, extraindo de livros, entrevistas e artigos publicados em periódicos e eventos científicos informações convergentes, além das teorias organizacionais que contribuiriam para o melhor entendimento da temática.

Este artigo faz uma abordagem inicial acerca de pressupostos conceituais da Teoria da Agência, com ênfase nos conflitos entre o agente e o principal. Discorre sobre a Assimetria Informacional em que a ausência de clareza com que determinados agentes atuam podem beneficiar uns em detrimento de outros desprovidos de informações, podendo exigir ações mitigadoras consideradas como custos de agência. Por fim, o estudo procura mostrar como as assimetrias informacionais e seus custos de agência subsequentes são tratados nas decisões relacionadas às atividades logísticas, trazendo uma contribuição interessante para a literatura, diante da limitação de pesquisas empíricas e teóricas, aprofundadas ou específicas, sob este prisma. O artigo atende ao objetivo de mostrar que a diminuição da assimetria informacional também reduz conflitos de agência, aumentando a eficiência da cadeia logística, mesmo que para tal seja necessário gerar custos de agência.

### TEORIA DA AGÊNCIA: AGENTE VERSUS PRINCIPAL

Por início, é oportuno buscar o entendimento dos pressupostos da Teoria da Agência, em que Jensen e Meckling (1976) defendem a ideia de que a empresa é uma caixa preta onde ocorrem conflitos entre quem a controla e quem a possui. Aqui, empresa entendida como agência.

Basicamente Jensen e Meckling (1976) iniciam seus estudos sobre Teoria da Agência definindo o que vem a ser relacionamento de agência. Para os autores, o relacionamento de agência seria um contrato em que uma ou mais pessoas – denominada(s) principal(ais) - constituem um procurador, chamado de agente, para executar um serviço em seu(s) nome(s). A esse agente são delegadas algumas decisões e lhe é conferida alguma autoridade.

A teoria é desenvolvida a partir do conflito de interesses entre principal e agente, ou seja, é possível que o agente comece a labutar em benefício próprio ao invés de defender os interesses do principal. Ao citar Berle e Means (1932), Kaveski e Cunha (2016) corroboram com essa ideia ao afirmarem que os gestores possuindo maior controle administrativo da empresa podem acarretar a agir em seu interesse próprio e não mais aos dos acionistas.

Jensen e Meckling (1976) desenvolvem o raciocínio que permeia a divergência supracitada, ao afirmarem que se ambas as partes buscam maximizar seus ganhos, isso por si só, já seria um bom motivo para que o agente nem sempre aja em benefício dos melhores interesses do principal. Desuas pedagógicas palavras, cabe o excerto, se ambas as partes da relação são maximizadores de utilidade, há boas razões para acreditar que o agente nem sempre vai agir no melhor interesse do principal.

Além da divergência de objetivos entre principal e agente, Cruz (2010), segundo Bairral; Ferreira e Bairral (2012) identificam outros dois conflitos decorrentes desse relacionamento: (i) atitudes diferenciadas em relação ao risco; e (ii) dificuldade de monitoramento das ações do agente.

### O FENÔMENO DA ASSIMETRIA INFORMACIONAL

Conforme citado no tópico anterior, o nível de informações disponíveis para acionistas (principal) e gestores (agentes) é desproporcional. Portanto, observa-se que os agentes, por deterem o controle administrativo, acabam por possuir mais informações. Essa discrepância de informações é chamada de Assimetria Informacional e será objeto de estudo neste tópico.

O processo decisório está tão ligado à administração que muitas vezes ambos podem ser enxergados como um único elemento. Nesse sentido Lima (2011), segundo Nascimento et al. (2016), identifica o conhecimento dos fluxos organizacionais – pessoas, produtos, informações e outros – e seus inter-relacionamentos como necessários para estruturar uma Organização. Por isso, as informações advindas dos fluxos organizacionais e seus inter-relacionamentos compõem a base para o processo decisório.

Entretanto, Munck (2015) pondera que as decisões tomadas hoje são influenciadas por interesses antagônicos e por comparações em termos temporais que podem impactar, sobremaneira, a gestão organizacional.

Ao abordar especificamente o antagonismo de interesses que influencia o processo de tomada de decisões é que surgem os estudos sobre assimetria informacional. O conflito de interesses pode gerar um desequilíbrio de informações entre os diversos usuários fazendo com que estas se apresentem de forma

assimétrica para cada um.

Bertolin (2008), segundo Arruda et al. (2015), conceituam assimetria informacional como:

o fenômeno segundo o qual alguns agentes econômicos têm mais informação do que sua contrapartida, moldando um cenário incerto e inseguro. Isso implica dizer que um determinado usuário quando possui mais informações que outro, pode tomar melhores decisões por possuir mais conhecimento para embasar sua decisão, ao passo que o outro pode ser prejudicado pela falta de informações.

É possível inferir que a assimetria está relacionada ao nível de informações que diferentes agentes possuem sobre um mesmo objeto. Tal desnível, ao privilegiar uma parte em detrimento de outra, é suficiente para que o privilegiado consiga tomar decisões melhores que o preterido.

O conceito de Assimetria Informacional, segundo Arruda et al. (2015), foi primeiramente estudado em 1970 pelo economista George Arthur Akerlof. Em seu estudo, Akerlof (1970) defendeu que as diferenças informacionais saturariam o mercado com a saída dos bons vendedores e compradores. Nesse cenário, restariam somente os ruins, que não negociariam entre si, extinguindo o mercado. Essa máxima ainda não vingou, possivelmente devido a ações mitigadoras.

Além da extinção do mercado no longo prazo, Albanez; Valle e Corrar (2012) identificam outros dois problemas causados pela assimetria informacional: seleção adversa e risco moral. Ambos os problemas são considerados falhas de mercado e surgem do relacionamento principal-agente, explorado na teoria da agência.

Se as informações não estão disponíveis de forma igual para os usuários desta e se essas assimetrias podem causar, dentre outras consequências, a extinção do mercado, então por que tais práticas ocorrem? Ao adotar os ensinamentos de Habermas (1987) sobre a comunicação, Angélico e Teixeira (2012) defendem a hipótese de que o individualismo e a competição seriam causas da redução da ação comunicativa:

A racionalidade instrumental voltada unicamente ao êxito teria produzido um esvaziamento da ação comunicativa, gerando no homem contemporâneo formas de sentir, pensar e agir fundadas no individualismo, na competição, no cálculo.

Para Martin et al. (2004) a mudança na estrutura societária das empresas, antes concentrada basicamente em uma pessoa ou num pequeno grupo, hoje está composta por diversos acionistas. A gerência das empresas também foi alterada, uma vez que antes o proprietário era o gerente e o principal executivo, e hoje há uma separação entre os acionistas, que detêm o capital, e os administradores, que gerenciam o capital investido pelos acionistas.

Observa-se, portanto, que a assimetria da informação é um fenômeno contemporâneo associado à competição, ao individualismo e ao cálculo. Nesse sentido, percebe-se que tal evento também se manifesta a partir do momento em que as finanças organizacionais passam a ser de interesse não somente interno, mas também externamente, com o surgimento da figura do acionista.

Apesar de grande parte dos estudos apontarem para a aplicação dos conceitos de assimetria informacional a situações relacionadas à avaliação de ativos, tal conceito pode ser aplicado à transparência na aplicação de recursos públicos. Esse foi o caso do estudo promovido por Avelino; Bressan e Cunha (2013) ao, analogamente, compararem o agente como o gestor público e o principal como sendo os cidadãos.

Depreende-se, desse modo, que os conceitos de assimetria informacional exorbitam o estudo em mercado de capitais. Outras áreas adotam tal teoria para demonstrar a falta de transparência com que determinados agentes atuam e que acabam por beneficiar uns em detrimento de outros desprovidos de informações.

Embora buscadas as interações, o resultado das transações sempre terá uma certa medida de imperfeição, devido à existência de oportunistas que contribuem para o desequilíbrio das forças decisórias, principalmente quando se tem informações privilegiadas. Nas atividades logísticas, os conflitos de agência também existem.

## A GÊNESE DO CUSTO DE AGÊNCIA

Anteriormente, ao abordar a teoria da assimetria informacional, aqui procura-se mostrar que as discrepâncias informacionais entre os diferentes agentes que atuam no mercado, acabam por influenciar o processo de tomada de decisão.

Ao comentarem sobre a possibilidade de controle das ações do agente para que estes tomem decisões ótimas, Jensen e Meckling (1976) reconhecem ser geralmente impossível que tal controle seja exercido sem que incorram em custos. Para mitigar as assimetrias, nesse contexto, algumas ações podem ser tomadas gerando alguns custos para o principal, assim denominados de Custos de Agência.

Quanto à classificação dos custos de agência, Jensen e Meckling (1976) os definem como a soma dos: (i) custos de monitoramento; (ii) custos de aproximação (bondingcosts); e (iii) perdas residuais. Ao explicar estes três custos, Fernandes (2014) os descreveu, respectivamente, como sendo (i) custos suportados pelos principais na fiscalização dos agentes (monitoringexpenditures); (ii) despesas realizadas pelos agentes para garantir aos principais que a gestão se submeterá aos seus interesses; e (iii) perdas residuais em consequência do comportamento divergente dos agentes em relação aos interesses dos principais que não puderem ser totalmente evitadas (residual loss).

Fernandes (2014) pondera que apesar dos problemas de agência terem sido originalmente concebidos analisando o conflito entre gestores e acionistas, tal conceito tem ampla aplicação a outras relações conflituosas como: (i) gestores e credores; (ii) gestores e trabalhadores; (iii) fornecedores e clientes; (iv) governo e empresas; e (v) acionistas minoritários e acionistas majoritários.

Nesse sentido, este estudo sustentado na Teoria de Agência, procura descrever, analogamente, algumas assimetrias e respectivos custos de agência identificados nas operações logísticas, inclusive quando se relacionam com outras áreas.

## LOGÍSTICA: ASSIMETRIAS INFORMACIONAIS E CUSTOS DE AGÊNCIA

A decisão por adotar a logística por conta própria ou pelo estabelecimento de alianças ou ainda por terceirizar, exige muito cuidado e pesquisa. A assimetria de informação entre os agentes, em quaisquer das opções, pode gerar conflitos de interesses e escolhas (tradeoffs) e, por conseguinte, custos de agência.

Este estudo trata de serviços logísticos próprios e terceirizados. Assim, destaca que um tomador de serviços logísticos recorre aos trabalhos profissionais da própria empresa ou de um Operador Logístico – OL, também denominado Prestador de Serviços Logísticos – PSL, com o propósito de que alguém internamente ou este último tenha capacidade de, por delegação ou contratação pelo primeiro, executar mais racionalmente possível as atividades de transporte, estocagem, armazenagem, processamento de pedidos, dentre outros. Como destaca Ballou (2001) a logística estaria envolvida em atividades (previamente definidas) que dão ao produto ou ao serviço valor de tempo e lugar.

No tocante à logística interna, torna-se imprescindível a cooperação entre as funções deliberadamente criadas na estrutura organizacional. Alguns dos problemas administrativos mais difíceis surgem dos conflitos interfuncionais que ocorrem quando alguém está tentando gerenciar atividades de interface (BALLOU, 2001). Exemplos dessas interfaces podem ser percebidas na figura 1.

**FIGURA 1 Interfaces da logística com o marketing e a produção.**

Produção – interface com a logística		LOGÍSTICA	Marketing – interface com alogística	
PRODUÇÃO/ OPERAÇÕES	Atividades de interface:		Atividades de interface:	MARKETING
Atividades:		Atividades:		Atividades:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle de qualidade</li> <li>• Programação da produção</li> <li>• Manutenção de equipamento</li> <li>• Planejamento da capacidade</li> <li>• Mensuração do trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programação da produção</li> <li>• Localização da planta</li> <li>• Compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte</li> <li>• Estoques</li> <li>• Processamento de pedidos</li> <li>• Manuseio de materiais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padrões de serviços ao cliente</li> <li>• Precificação</li> <li>• Embalagem</li> <li>• Localização do varejo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção</li> <li>• Pesquisa de mercado</li> <li>• <i>Mix</i> de produto</li> <li>• Gerenciamento da equipe de vendas</li> </ul>

Fonte: Adaptação de Ballou (2001).

Apenas para ficar nesses exemplos, depreende-se que se cada um dos gestores das atividades de produção, logística e marketing, age tendo em vista a maximização das suas utilidades pessoais, existe uma boa razão para acreditar que o agente não agirá sempre no melhor interesse do principal (JENSEN e MECKLING, 1976).

Essas atividades não são indissociáveis do ponto de vista estratégico organizacional, mas tem seus interesses próprios, difíceis de aglutinação em alguns momentos. Em resumo, a produção busca a maior produtividade (mais itens com menos esforços dispensados), o marketing necessita satisfazer os clientes (maior quantidade de bons itens para a venda) e a logística requer agilidade (entrega de itens na quantidade certa e no tempo certo). Conciliar a necessidade de otimização operacional, redução de custos e maximização dos lucros do principal com as utilidades dos agentes e entre eles, não é tarefa simples, podendo gerar custos de agência elevados.

É pertinente considerar que as filosofias e ferramentas de gestão como melhoria contínua (Kaizen), leanmanufacturing, regra 80/20, gestão da qualidade total, sistema toyota de produção e 5S, ciclo PDCA, benchmarking, gráfico espinha-de-peixe, MRP/CRP, como exemplos, são utilizados como instrumentos mitigatórios da assimetria de informações, portanto, são custos de agência.

Mas se a opção do principal for pelas alianças ou terceirização, outros aspectos relativos à assimetria de informações e custos de agências, analogamente, se descortinam. Em referência às alianças logísticas, Bowersox (1990) as considera como um compacto especial de negócios, onde as partes se beneficiam da sinergia associada ao trabalho conjunto, caracterizado por elevados níveis de confiança, cooperação, dependência e compartilhamento de benefícios e riscos. Mas faz um alerta, quando afirma que a consolidação da aliança e o desenvolvimento da confiança não são fáceis de obter, considerando as relações adversas entre comprador e vendedor.

Para Araújo (2001) a terceirização significa passar adiante (para terceiros) a responsabilidade pela execução de determinada atividade ou conjunto de atividades. A decisão por terceirizar as atividades logísticas, exige o estabelecimento contratual do tomador dos serviços logísticos e um Operador Logístico (OL), em que se estabeleça um escopo de serviços a serem prestados, com amplitude e grau de customização. Sendo que os principais benefícios da terceirização são a redução dos custos passíveis de enxugamento e economia na utilização dos recursos da empresa; a contratada disponibiliza à contratante todas as inovações tecnológicas que surgem no mercado; a empresa que adere ao outsourcing torna-se mais ágil se concentrando nas questões



realmente significativas; concentração no essencial à evolução competitiva da empresa, sem abrir mão da qualidade nas atividades contratualmente delegadas; a procura de maior competência no negócio justifica a entrega de funções de apoio, que pouco ou nenhuma intimidade têm com os negócios da empresa, caracterizando o mais forte benefício (ARAUJO, 2006).

As possíveis desvantagens da terceirização são a perda do controle direto da operação logística, incertezas sobre o nível de serviço a ser provido pelo contratado, dúvidas quanto ao custo real do processo de terceirização, segurança do emprego, segurança dos dados da empresa, dúvidas quanto à capacitação do fornecedor e dificuldades de construir um relacionamento com um contratado (LIEB e RANDALL, 1996). Os autores ressaltam ainda, que algumas desvantagens são geradas na defesa do interesse próprio do gestor, como a manutenção de seu emprego, que o faz não pensar na melhor proposta para a empresa, evidenciando conflitos de interesses.

A assimetria informacional nas operações logísticas é causadora do Efeito Forester (Efeito Chicote), que, por seu turno, gera custos de agência. Conforme Lee et al. (1997), o efeito chicote refere-se a uma distorção da demanda que se propaga ao longo da cadeia através do fluxo básico de informação, que reflete numa amplificação da variabilidade dos pedidos encaminhados aos fornecedores. O efeito chicote pode elevar os custos pelas variações dos níveis de produção e os riscos de obsolescência. A única maneira de evitar o sistema de suprimentos desajustado é comprimir o tempo de informação, de maneira que seja recente e significativa quando esteja circulando através do sistema (STALK e HOUT, 1993).

Bittar et al. (2005) adotam como métodos para lidar com o efeito chicote: (i) o compartilhamento da informação dentro da cadeia de suprimentos; (ii) a redução da variabilidade inerente à demanda do mercado; (iii) a redução de lead times do pedido, através da utilização do EDI - Intercâmbio Eletrônico de Dados (ou seja, o tempo que leva para produzir e expedir o item) e lead times da informação (ou seja, o tempo que leva para processar um pedido); (iv) a agilização nas tomadas de decisões, através de um conjunto com novas tecnologias da informação, como por exemplo o EDI e o VMI - Vendor Managed Inventory), que aumentarão a reatividade do sistema; (v) a diminuição do tamanho do lote e o aumento do número de entregas no cliente, cujo transporte seja feito em pequenas quantidades utilizando veículos de pequeno porte ou milk-run (operadores que vão, com seus veículos, diariamente às empresas fornecedoras buscar suprimentos); (vi) a redução do número de estágios na cadeia; e (vii) o engajamento em alianças estratégicas. Esses métodos utilizados pela redução do efeito chicote são considerados custos de agência, em consonância com o pensamento de Jensen e Meckling (1976).

Destarte, um bom fluxo informacional é primordial na logística, como forma de reduzir as ilhas de informação entre os diferentes gargalos da cadeia produtiva. Pois afeta a comunicação e a coordenação, aumenta o custo operacional e reduz a competitividade da cadeia (GUANGLIANG, 2011).

A literatura tem pouco estudo aprofundado e específico sobre custos de agência relacionados às assimetrias informacionais na logística, embora haja muitas pesquisas teóricas e empíricas, atribuem às assimetrias informacionais alguns gargalos e dificuldades decisórias encontrados nas atividades logísticas. Num desses raros estudos sobre teoria da agência relacionados à logística, Zsidisin e Ellram (2003) dizem que o risco gerencial na cadeia de suprimentos pode ser reduzido com uma melhor disseminação informacional e transparência entre as empresas. Numa pesquisa bibliométrica FAYEZI, O'LOUGHLIN e ZUTSHI (2012) ressaltam que apesar das qualidades descritivas e preditivas prevalentes da teoria da agência, há escassez em sua aplicação à gestão logística e observam que a teoria da agência fornece elementos valiosos para a articulação relacional dentro das cadeias de suprimentos onde dominam a dinâmica social, política, jurídica e comportamental. Nesse contexto de poucas referências, o quadro 1 ilustra algumas manifestações sobre a importância do fluxo das informações na cadeia logística.

**QUADRO 1 – Contribuições à literatura sobre a importância das informações na cadeia logística.**

AUTOR / ANO	CONTRIBUIÇÃO
Bowersox e Closs, 1996	O conceito de logística são originárias da própria estrutura organizacional, da tecnologia da informação, da capacidade de transferência do conhecimento, entre outros aspectos, e isto pode inibir o processo de integração interna.
Christopher, 1997	A logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar a lucratividade presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo.
Silveira, 1997	O EDI - Intercâmbio eletrônico de dados tem sido utilizado como uma ferramenta estratégica pelas empresas, principalmente na relação cliente-fornecedor, podendo ser definido como o movimento eletrônico de informações entre o comprador e o vendedor, com o propósito de facilitar uma transação de negócios.
Bowersox, Closs e Stank, 2000	A necessidade dos participantes da cadeia em compartilhar informação relevante é um imperativo, sendo que atualmente tal processo depende amplamente da tecnologia.
Lambert e Cooper, 2000	Identificam os 9 componentes de gerenciamento para o sucesso do SCM – Gerenciamento da Cadeia de Suprimento: (1) planejamento e controle, (2) estrutura de trabalho, (3) estrutura organizacional, (4) estrutura facilitada de fluxo de produtos (5) estrutura facilitada de fluxo de informações, (6) métodos de gerenciamento, (7) estruturas de poder e liderança, (8) estruturas de risco e recompensa, e (9) cultura e atitudes.
Chopra e Meindl, 2003	Em uma cadeia de suprimentos a troca de informações entre fabricantes e fornecedores, principalmente no que tange a informações sobre demanda, pois assim é possível para o fabricante não manter ou reduzir níveis de estoque. Informando seus fornecedores em tempo real sobre a demanda é possível o rápido atendimento de pedidos de matéria prima, sem nenhum atraso na produção e sem estoques.
Bronzo, 2004	O compartilhamento de informações estratégicas e da melhoria da confiabilidade e da robustez do fluxo informacional com fornecedores e clientes, “podem tomar menores as assimetrias de informação entre os agentes, definindo uma vantagem competitiva fundamental em várias frentes”.
Dejonkheere <i>et al.</i> , 2004; Wu e Katok, 2006)	O compartilhamento da informação e o estabelecimento de comunicação ao longo da cadeia diminuem o “efeito chicote”.
Bittar <i>et al.</i> , 2005 e Bronzo, 2004	Defendem que a diminuição do “efeito chicote” depende da centralização de informações acerca da demanda, para reduzir a incerteza ao longo da cadeia.
Ballou, 2006	A logística trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição de matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviços adequados aos clientes a um custo razoável.

Fonte: Autores

A atividade logística, portanto, necessita de um fluxo de informações eficiente, em toda a cadeia e nos dois sentidos, normal e reverso, pois em toda atividade operacional os custos são recorrentes e mensuráveis, não ocorrendo o mesmo com a informação pela sua intangibilidade. Nesse sentido, as assimetrias de informações podem trazer consequências para todos esses componentes organizacionais, podendo gerar custos de gerência multiplicadores.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo apresentou uma breve revisão da literatura sobre a Teoria da Agência e logística, notadamente acerca das assimetrias de informações e custos de agência que possam impactar nas operações logísticas.

As assimetrias informacionais e os custos de agência, embora inevitáveis, devido à dimensão dos negócios e a complexidade das organizações hodiernas, caracterizados por interesses conflitantes entre os atores envolvidos, podem ser mais bem racionalizados se obedecerem a um constante monitoramento das

informações com capacitação das pessoas em toda a cadeia logística e a um estabelecimento de políticas de compartilhamento informacional, também, ininterrupto.

Este estudo identificou eventuais conflitos de agência e mostrou, com exemplos da literatura, que o bom fluxo de informações, no tocante à agilidade, precisão e compartilhamento nos dois sentidos, normal e reverso da cadeia logística (interna e externamente), pode propiciar a redução desses conflitos de agência, com a adoção de ações que possam diminuir as assimetrias informacionais, sobretudo em referência à propagação do efeito chicote, e que, por conseguinte, embora redundem em custo de agência, possam proporcionar melhores tomadas de decisões.

## REFERÊNCIAS

1. AKERLOF, G. A. The market for "lemons": quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, v. 84, n. 3, p. 488–500, 1970.
2. ALBANEZ, T.; VALLE, M. R. e CORRAR, L. J. Fatores institucionais e assimetria informacional: influência na estrutura de capital de empresas brasileiras. *Revista de Administração do Mackenzie*, v. 13, n. 2, p. 76–105, 2012.
3. ANGÉLICO, F. e TEIXEIRA, M. A. C. Acesso à informação e ação comunicativa: novo trunfo para a gestão social. *Revista Desenvolvimento em Questão*, v. 10, n. 21, p. 7–27, 2012.
4. ARAÚJO, L. C. G. Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.
5. \_\_\_\_\_. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.
6. ARRUDA, M. P.; SOUZA, R. A. M.; GIRÃO, L. F. A. P. e PAULO, E. Divulgação de informações por meio da internet: serão as redes sociais capazes de reduzir a assimetria informacional entre empresas e investidores? *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, v. 3, n. 2, p. 27–41, 2015.
7. \_\_\_\_\_.; GIRÃO, L. F. DE A. P. e LUCENA, W. G. L. Assimetria informacional e o preço das ações: análise da utilização das redes sociais nos mercados de capitais Brasileiro e Norte-americano. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 26, n. 69, p. 317–330, 2015.
8. AVELINO, B. C.; BRESSAN, V. G. F. e CUNHA, J. V. A. Estudo sobre os fatores contábeis que influenciam o Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal (IFDM) nas capitais brasileiras. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, v. 7, n. 3, p. 274–290, 2013.
9. BAIRRAL, M. A. DA C.; FERREIRA, M. C. e BAIRRAL, L. F. A assimetria informacional e os pareceres prévios de auditoria dos Tribunais de Contas Estaduais: uma abordagem reflexiva. *Revista Pensar Contábil*, v. 14, n. 55, p. 14–23, 2012.
10. BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, localização e logística empresarial. São Paulo: Bookman, 2001.
11. \_\_\_\_\_. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/ Logística Empresarial. Editora Bookman. Rio Grande do Sul. 2006.
12. BERLE, A. e MEANS, G. The modern corporation and private property. New York: Macmillan, 1932.
13. BERTOLIN, R. V.; DOS SANTOS, A. C.; DE LIMA, J. B. e BRAGA, M. J. Assimetria de informação e confiança em interações cooperativas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 12, n. 1, p. 59–81, 2008.
14. BITTAR, R. C. S. M.; LIMA, P. C.; BARROS, J. G. M. e DUQUE, L. H. M. O efeito chicote: principais causas e consequências na gestão da cadeia de suprimentos. Disponível em: [http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/291\\_Rita%20C%20S%20M%20bittar%20seget%202005%20.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/291_Rita%20C%20S%20M%20bittar%20seget%202005%20.pdf). Acesso em agosto de 2016.
15. BOWERSOX, D. J. The strategic benefits of logistics alliances. *Harvard Business Review*. v. 68, n. 4, p. 36-45, 1990.
16. \_\_\_\_\_ e CLOSS D. J. *Logistical management: the integrated supply chain process*. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 1996.
17. \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_ e STANK, T. Ten mega-trends that will revolutionize supply chain logistics. *Journal of Business Logistics*, v. 21, n. 2, p. 1-16, 2000.
18. BRONZO, M. Relacionamentos colaborativos em redes de suprimentos. *Revista de Administração de*

Empresas. vol.44, número especial, abr/dez, 2004.

19. CHOPRA, S. e MEINDL, P. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégia, planejamento e operação. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
20. CHRISTOPHER, M. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.
21. CRUZ, C. F. Transparência da gestão pública municipal: Referenciais teóricos e a situação dos grandes municípios brasileiros. UFRJ ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 2010.
22. DEJONCKHEERE, J.; DISNEY, S.; LAMBRECHT, M.; TOWILL, D. The impact of information enrichment on the bullwhip effect in supply chains: A control engineering perspective. *European Journal of Operation Research*, v. 153, n. 3, p. 727-750, 2004,
23. FAYEZI, S., O'LOUGHLIN, A. e ZUTSHI, A. Agency theory and supply chain management: a structured literature review, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 17 Issue: 5, pp.556-570, 2012.
24. FERNANDES, C. A. A. Governo das sociedades, custos de agência e crise financeira: que relação? *Revista Gestão e Tecnologia*, v. 4, n. 1, p. 06–21, 2014.
25. GUANGLIANG, Z. Research on the supporting role of information integration to supply chain management in large retail enterprises. In: *International Conference on Computer and Management*, 2011, Wuhan, China. Conference Publications, p. 1-5, 2011.
26. HABERMAS, J. Teoría de la acción comunicativa. Madri: Taurus, 1987. v. 2.
27. JENSEN, M. C. e MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976.
28. KAVESKI, I. D. S. e CUNHA, P. R. Fatores determinantes dos honorários da auditoria das empresas listadas no novo mercado da BM&FBOVESPA. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 19, n. 1, p. 49–63, 2016.
29. LAMBERT, D. M. e COOPER, M. C. Issues in Supply Chain Management. *Industrial Markeng Management*. V. 29, p. 65–83, 2000.
30. LEE, H.; PADMANABHAN, V. e WHANG, S. Information distortion in a supply chain: the bullwhip effect. *Management Science*, v. 43, n.4, p.546-558, 1997.
31. LIEB, R. C. e RANDALL, H. L. A comparison of the use of third-party logistics services by large American manufacturers, 1991, 1994 and 1995. *Journal of Business Logistics* v. 17 n. 1, p. 305-320, 1996.
32. LIMA, A. Estrutura organizacional e processo decisório. São Paulo: Saraiva, 2011.
33. MARTIN, N. C.; SANTOS, L. R. e FILHO, J. M. D. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. In: *Revista Contabilidade & Finanças*. São Paulo. v. 34, n. 1, p. 7-22, janeiro/abril de 2004.
34. MUNCK, L. Gestão da sustentabilidade em contexto organizacional: integrando sensemaking, narrativas e processo decisório estratégico. *Revista O&S*, v. 22, n. 75, p. 521–538, 2015.
35. NASCIMENTO, N. M.; SANTOS, J. C. S.; VALENTIM, M. L. P. e MORO-CABERO, M. M. O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 6, n. Especial, p. 16–28, 2016.
36. SILVEIRA, J. A. G. da. Varejo competitivo. São Paulo: Atlas, 1997.
37. STALK, G. e HOUT, T. M. Competindo contra o tempo. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
38. WU, D.; KATOK, E. Learning, communication, and the bullwhip effect. *Journal of Operation Management*, v. 24, n.6, p. 839- 850, 2006.
39. ZSIDISIN, G. A; ELLRAM, L. M. An agency theory investigation of supply risk management. *Journal of Supply Chain Management*, summer, 2003.

**CARLOS AUGUSTO MATOS DE CARVALHO**

Possui Bacharelado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (1987). Tem Mestrado em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2010 - Capes 5). Está cursando Doutorado em Administração na Universidade Federal de Minas Gerais (Capes 6). Atualmente é Professor Adjunto III da Universidade Federal de Roraima. Tem experiência na área executiva fundiária, acadêmica, de energia, judiciária e de saúde pública. Atua principalmente nos seguintes temas: estratégia, logística, desenvolvimento sustentável, transporte e recursos humanos. Pesquisador bolsista da Capes e Consultor.

**MARCELO DE SOUZA RAMOS**

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal do Amazonas (2005) e mestrado em ENGENHARIA DE PRODUÇÃO pela Universidade Federal do Amazonas (2007). Atualmente é professor-assistente da Universidade Federal do Amazonas. Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Logística. Concentra suas pesquisas na área de Teoria das Organizações.

**INARA REGINA BATISTA DA COSTA**

Doutoranda em Administração (CEPEAD/UFMG), Mestra em Engenharia de Produção (UFAM), bacharel em Comunicação Social - Relações Públicas (UFAM). Professora adjunta da Faculdade de Informação e Comunicação da Universidade Federal do Amazonas. E-mail: [inaracosta@ufam.edu.br](mailto:inaracosta@ufam.edu.br)

**JUVENAL PINHEIRO DA COSTA FILHO, UEA**

Possui graduação em Economia pela Universidade Federal do Amazonas(1991), especialização em MBA em Gestão de Instituições de Ensino Superior pelo Centro Universitário do Norte(2007), especialização em Engenharia Econômica e Gestão Empresarial pelo Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas(1999), mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina(2002) e curso técnico-profissionalizante pela Escola Técnica Federal do Amazonas (1977). Atualmente é professor titular do Centro Universitário do Norte e professor titular da Universidade do Estado do Amazonas. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Engenharia de Produção.

**MIRIAN SERRÃO VITAL**

Possui Graduação em Administração pela Universidade Federal do Amazonas (1997) e Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (2002). É aluna do Curso de Doutorado em Administração da UFMG. Professora 40h na Universidade do Estado do Amazonas-UEA. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos, atuando principalmente nos seguintes temas: desempenho, estresse ocupacional, reconhecimento no trabalho, mudança organizacional, cultura, clima e motivação.

# Publish Research Article

## International Level Multidisciplinary Research Journal

### For All Subjects

Dear Sir/Mam,

We invite unpublished Research Paper, Summary of Research Project, Theses, Books and Books Review for publication, you will be pleased to know that our journals are

### Associated and Indexed, India

- ★ Directory Of Research Journal Indexing
- ★ International Scientific Journal Consortium Scientific
- ★ OPEN J-GATE

### Associated and Indexed, USA

- DOAJ
- EBSCO
- Crossref DOI
- Index Copernicus
- Publication Index
- Academic Journal Database
- Contemporary Research Index
- Academic Paper Database
- Digital Journals Database
- Current Index to Scholarly Journals
- Elite Scientific Journal Archive
- Directory Of Academic Resources
- Scholar Journal Index
- Recent Science Index
- Scientific Resources Database

Review Of Research Journal  
258/34 Raviwar Peth Solapur-413005, Maharashtra  
Contact-9595359435  
E-Mail-[ayisrj@yahoo.in](mailto:ayisrj@yahoo.in)/[ayisrj2011@gmail.com](mailto:ayisrj2011@gmail.com)  
Website : [www.ror.isrj.org](http://www.ror.isrj.org)