



Economia de Empresas e da Estratégia (RAD 5048)

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira

- **Apresentação do curso**
 - **Entendendo Economia de Empresas**
- Pós-graduação em Administração de Organizações**

Estrutura do curso

- Parte I
 - Entendendo Economia de Empresas e sua aplicação para estratégias empresariais. Fundamentos racionais da Economia aplicados à Gestão.
- Parte 2
 - Pausa na racionalidade. Inserindo a discussão da emoção nas decisões.
- Parte 3
 - Retomando a racionalidade. Arquitetura organizacional e Economia da Estratégia.

Critérios de avaliação

- Prova – 60%
- Seminários – 40%

O que é Economia de Empresas?

Estratégia

**Planejamento estratégico
nas organizações**

**Tópicos Avançados de
Economia de Empresas**

**Política de
Negócios I e II**

**Tópicos Avançados de
Política de Negócios**

**Estratégias de
Operações**

Economia de Empresas

**Estratégias de
Operações**

**Planejamento e gestão
estratégica de marketing**

O que é microeconomia?

- É o ramo da Teoria Econômica que estuda o funcionamento do mercado de um determinado produto ou grupo de produtos, ou seja, o comportamento dos compradores (consumidores) e dos vendedores (produtores) de tais bens.

O que é Economia de Empresas?

- É a utilização/aplicação pelos administradores de empresas de algumas das ferramentas analíticas mais poderosas da teoria microeconômica.

O que é Economia de Empresas?

- A estratégia pode ser estudada sob a ótica de diversas lentes disciplinares:
 - **Matemática (jogos);**
 - **Psicologia (posicionamento competitivo na mente do consumidor);**
 - **Produção e operações;**
 - **Ciências Políticas;**
 - **Antropologia;**
 - **Marketing;**
 - **Etc.**

Tópicos Avançados de Economia de Empresas

ESTRATÉGIA



Vantagens da Economia: utilizando modelos econômicos

- **Modelos econômicos devem identificar:**
 - Tomadores de decisões: quais jogadores ditam as regras? Quais decisões são “fixadas” na situação em questão?
 - Metas: o que se está tentando realizar? Há maximização dos lucros? Existem interesses não-pecuniários?
 - Escolhas: que ações estão sendo consideradas? Variáveis? Horizonte de Tempo?
 - Escolhas X Resultados: Que mecanismo é usado para traduzir decisões específicas em resultados específicos? O mecanismo é complicado por incerteza em relação a fatores como gostos, tecnologia etc?

Trilha de auditoria

- A teoria econômica permite a identificar a “trilha de auditoria”;

Distingui-se entre:

CONJECTURAS NÃO FUNDAMENTADAS

X

PROPOSIÇÕES LOGICAMENTE DERIVADAS

- Não usaremos a trilha completa porque exigiria formulações complexas da teoria econômica. Usaremos somente suas conclusões e “intuição fundamentada”



A NECESSIDADE DE PRINCÍPIOS

Princípios, Gestão e Estratégia

- *“O que quer que se aprenda está fadado a se tornar obsoleto à medida que os mercados mudam ou que a infra-estrutura evolui. Isso é verdade se estivermos procurando receitas de sucesso sob quaisquer condições.”*

Besanko

Princípios, Gestão e Estratégia

- Receitas e casos que se pretender funcionar sob quaisquer circunstâncias estão fadadas ao fracasso;
- Princípios, porém, são diferentes de receitas;
- Princípios são relações econômicas e comportamentais que se aplicam a amplas classes de circunstâncias.

Gurus da Estratégia

- Procuram identificar a “receita” da lucratividade e do sucesso no mercado;
- Alusões a práticas de empresas de alto desempenho e seus gerentes;
- Problemas:
 - Avaliam desempenho passado das empresas de sucesso;
 - Usar as experiências de uma certa empresa para compreender o que faria todas as empresas terem sucesso é extremamente difícil ou impossível.

Gurus da Estratégia

- Problemas:

- Condições do setor do qual estas empresas de sucesso atuam podem ser muito diferentes das condições enfrentadas pelas que venham a imitá-las;
- Sorte e outros fatores aleatórios são, obviamente, difíceis de serem imitados;
- Viés do sucesso: a mesma estratégia associada ao sucesso pode (e é) ter sido tentada por dezenas de empresas mal-sucedidas!

 **ENTÃO NÃO DEVEMOS
ESTUDAR O
COMPORTAMENTO DAS
EMPRESAS ?**

A metodologia de Economia de Empresas

- Sim, devemos!
- Porém, não para elaborar uma lista de características que levam automaticamente ao sucesso;
- Mas sim para identificar os **PRINCÍPIOS GERAIS** que levam as empresas a se comportarem de uma determinada forma e, assim, conseguir aproveitar as oportunidades.



O que deve ser considerado na
formulação de uma estratégia?

Classes de questões estratégicas

1) Fronteiras da empresa:

- O que uma empresa deve fazer/produzir/fornecer, que porte ela deve ter e em que negócios deve se envolver?

2) Análise de mercados e concorrência:

- Qual a natureza dos mercados nos quais a empresa compete e a natureza das interações competitivas entre as empresas nesses mercados?

Classes de questões estratégicas

3) Posicionamento e dinâmica:

- Como a empresa deve se posicionar para competir, em que deve se basear a sua vantagem competitiva e como ela deverá se ajustar ao longo do tempo?

4) Organização interna:

- Como a empresa deve organizar internamente a sua estrutura e os seus sistemas?



ABORDAGEM SISTÊMICA: ECONOMIA + ADMINISTRAÇÃO



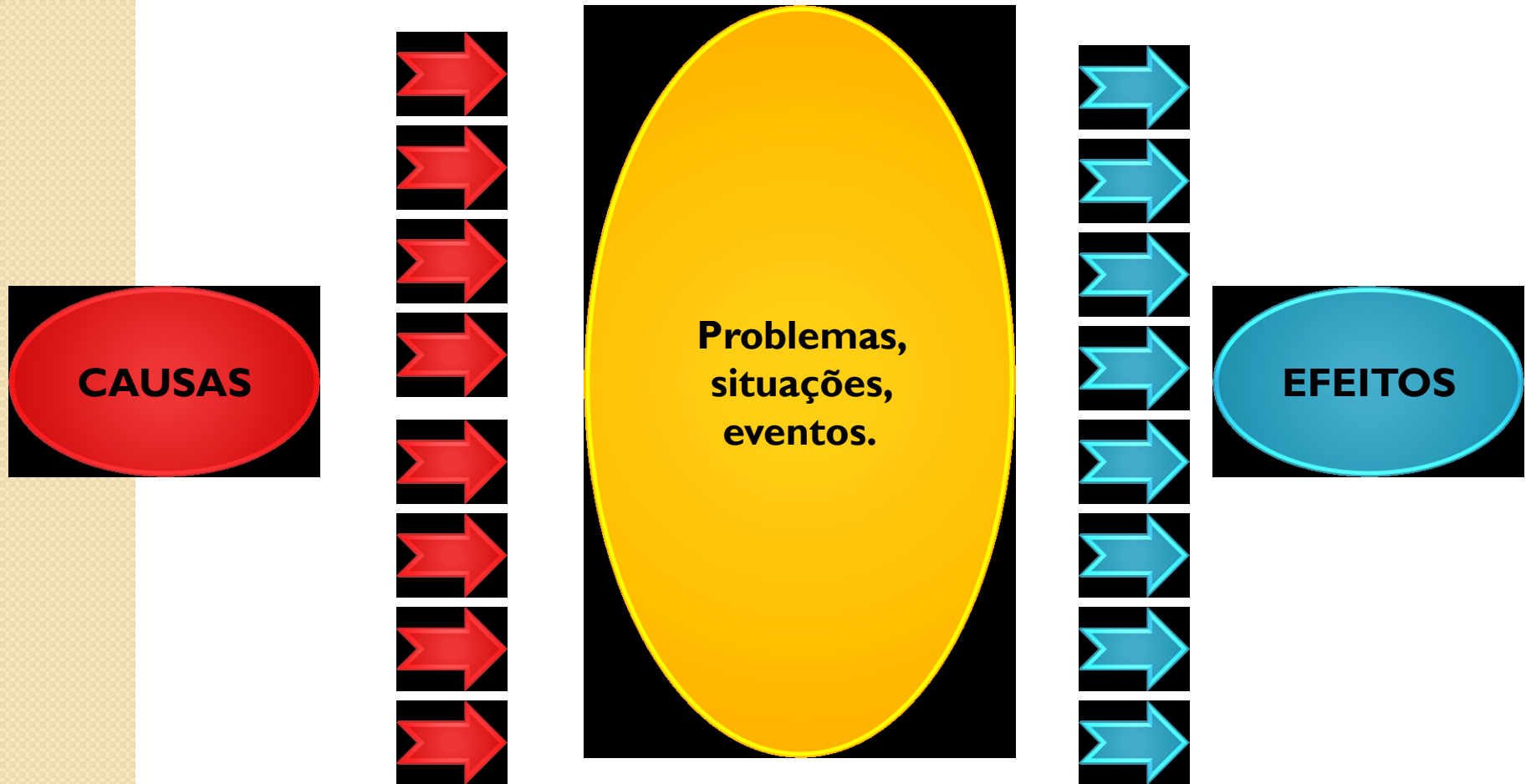
Idéias centrais da Abordagem Sistêmica

- **Importância da interdependência das partes: necessidade de analisar não apenas os elementos, mas suas inter-relações;**
- **Necessidade de um tratamento complexo para uma realidade complexa: necessidade de aplicar vários enfoques para entender e lidar com uma realidade que é cada vez mais complexa.**

Situações complexas

- De acordo com o pensamento sistêmico, tudo é complexo. Qualquer situação tem inúmeras causas e produz inúmeros efeitos.
- **Situação complexas:** são as limitações e a nossa falta de sofisticação que as fazem enxergar como simples os problemas que são complexos. Por isso, tratam os problemas complexos como se fossem simples. Conseqüentemente, os problemas agravam-se e tornam-se cada vez mais difíceis de resolver.

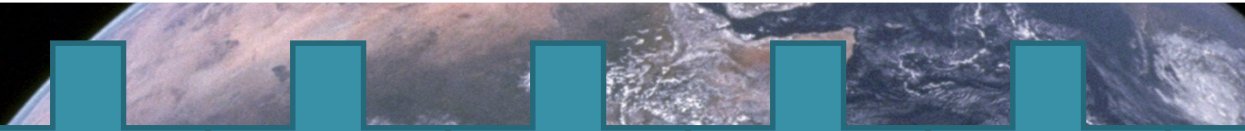
Pensamento sistêmico



Cibernética: áreas brancas



Cibernética: áreas brancas



Medicina

Engenharia

Matemática

História

Zoologia

Administração

Eletrônica

Física

Sociologia

Economia

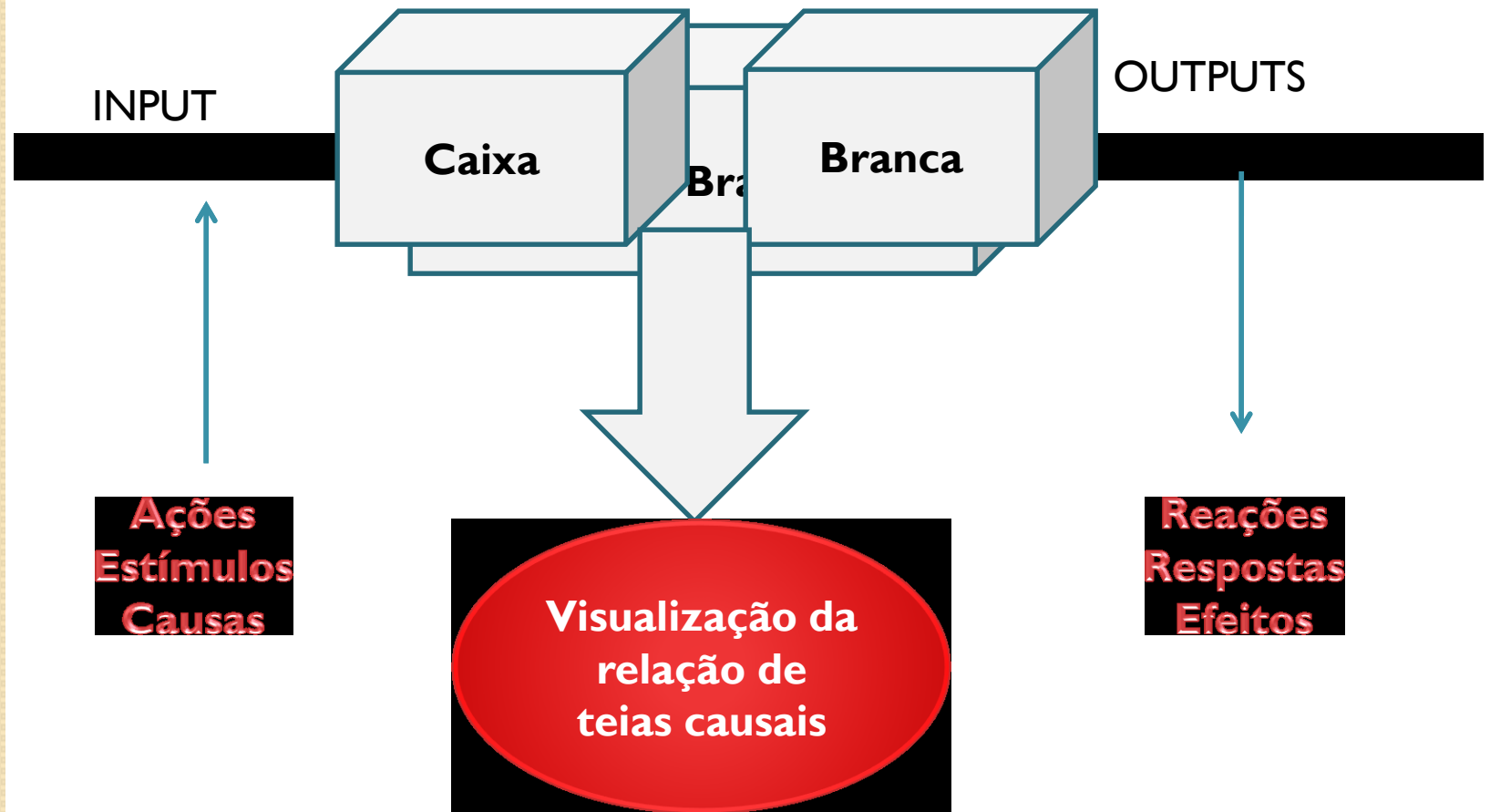
Química

Biologia

Psicologia

Direito

Principais conceitos: white box



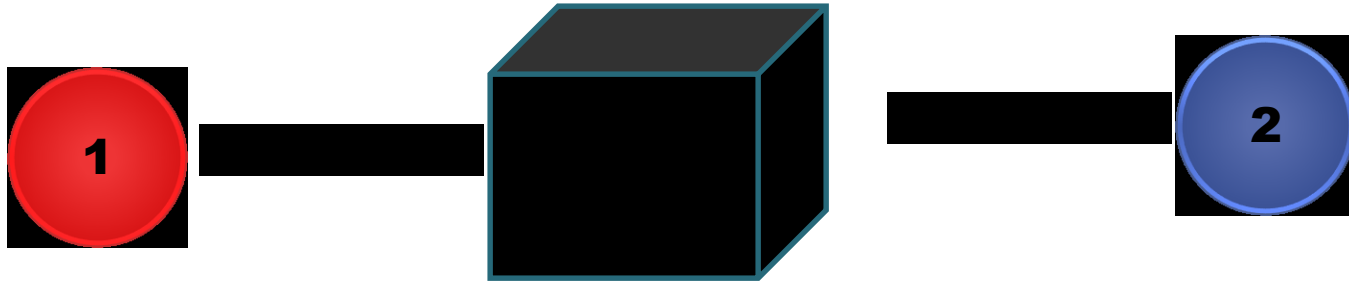
Principais conceitos: black box

Complexidade dos
sistemas

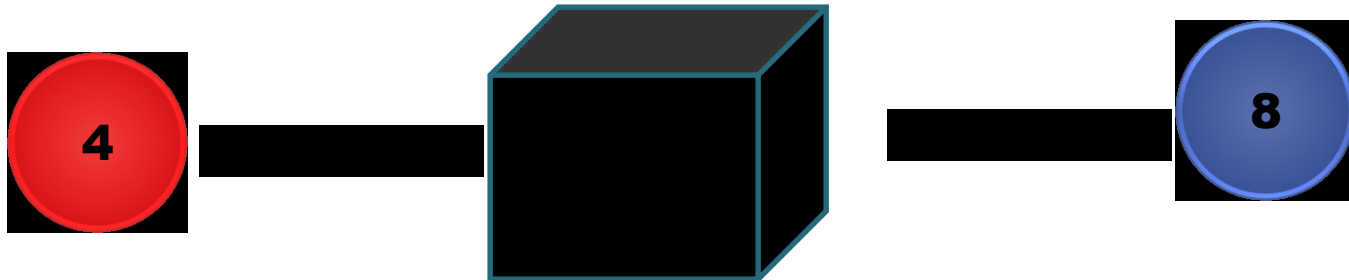


Principais conceitos: black box

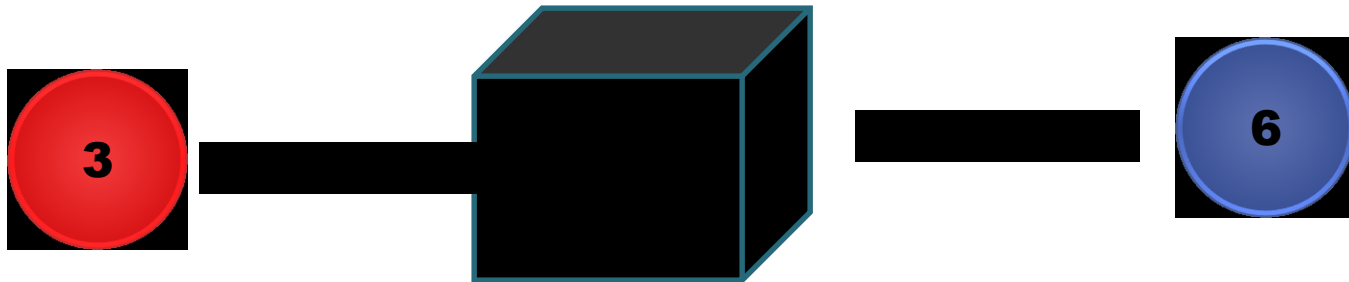
Tempo 1



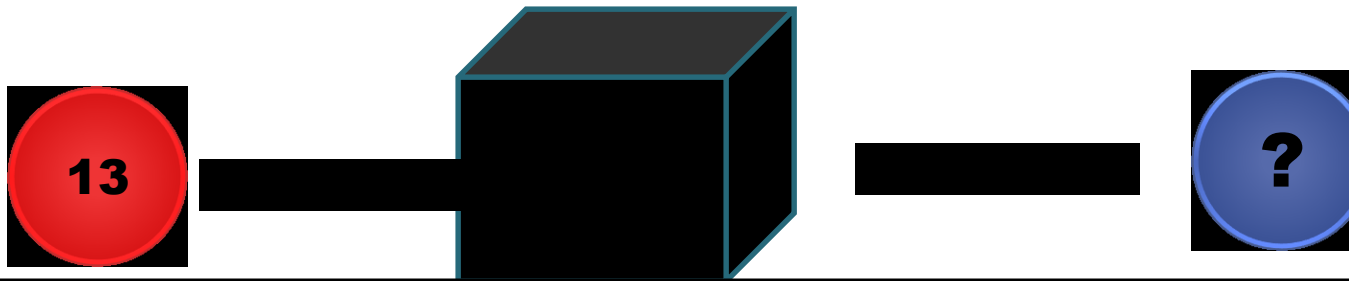
Tempo 2

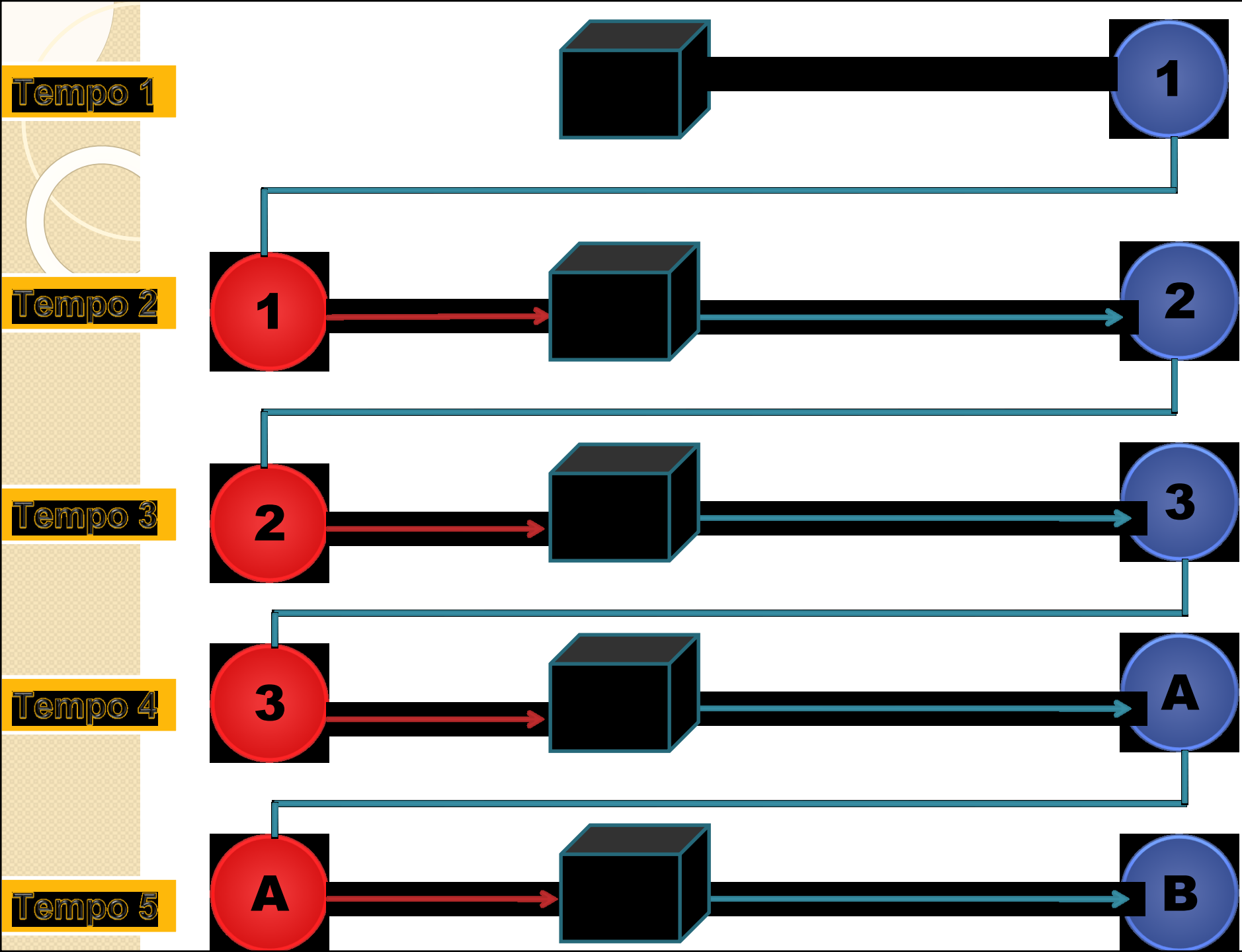


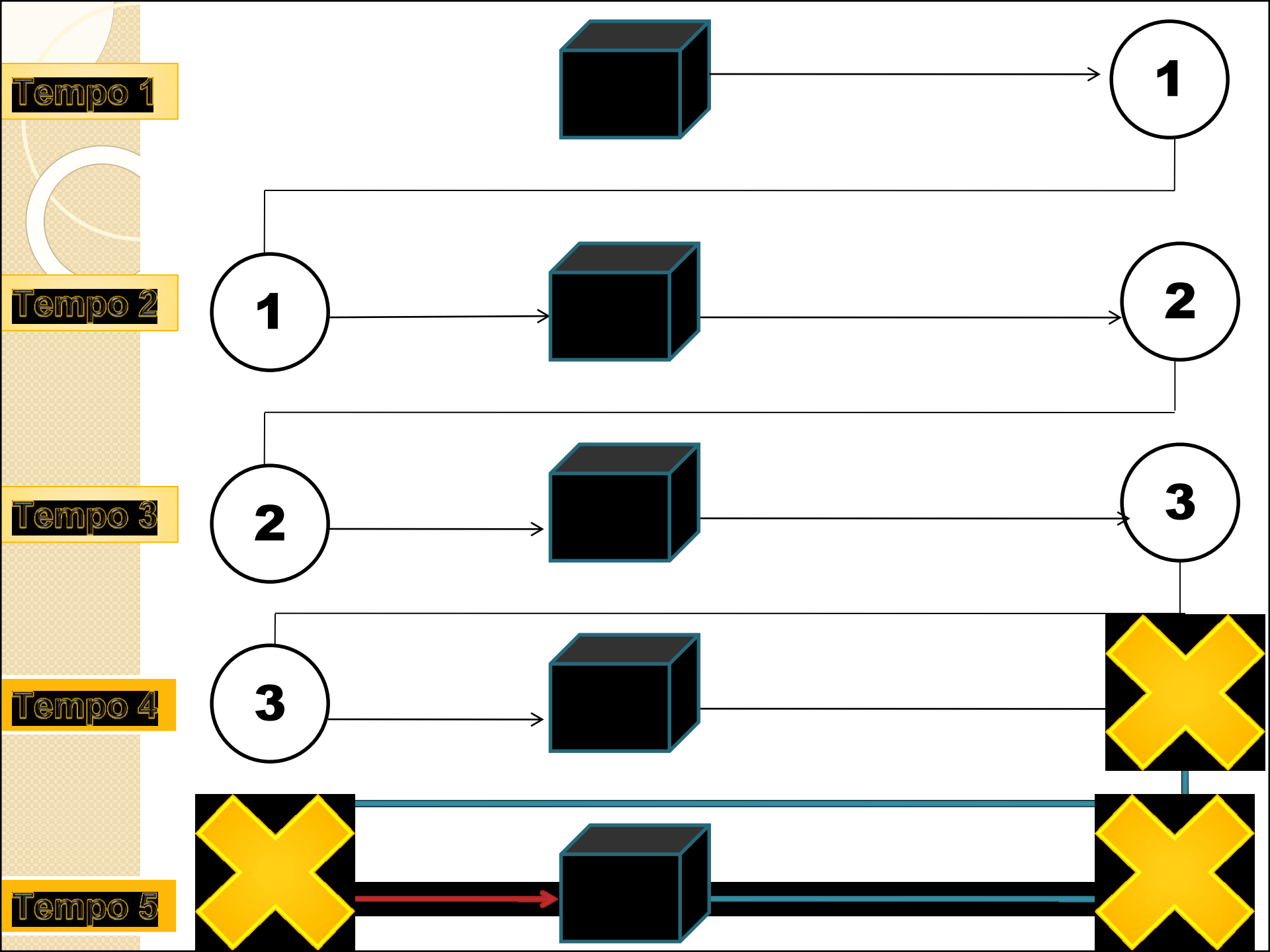
Tempo 3



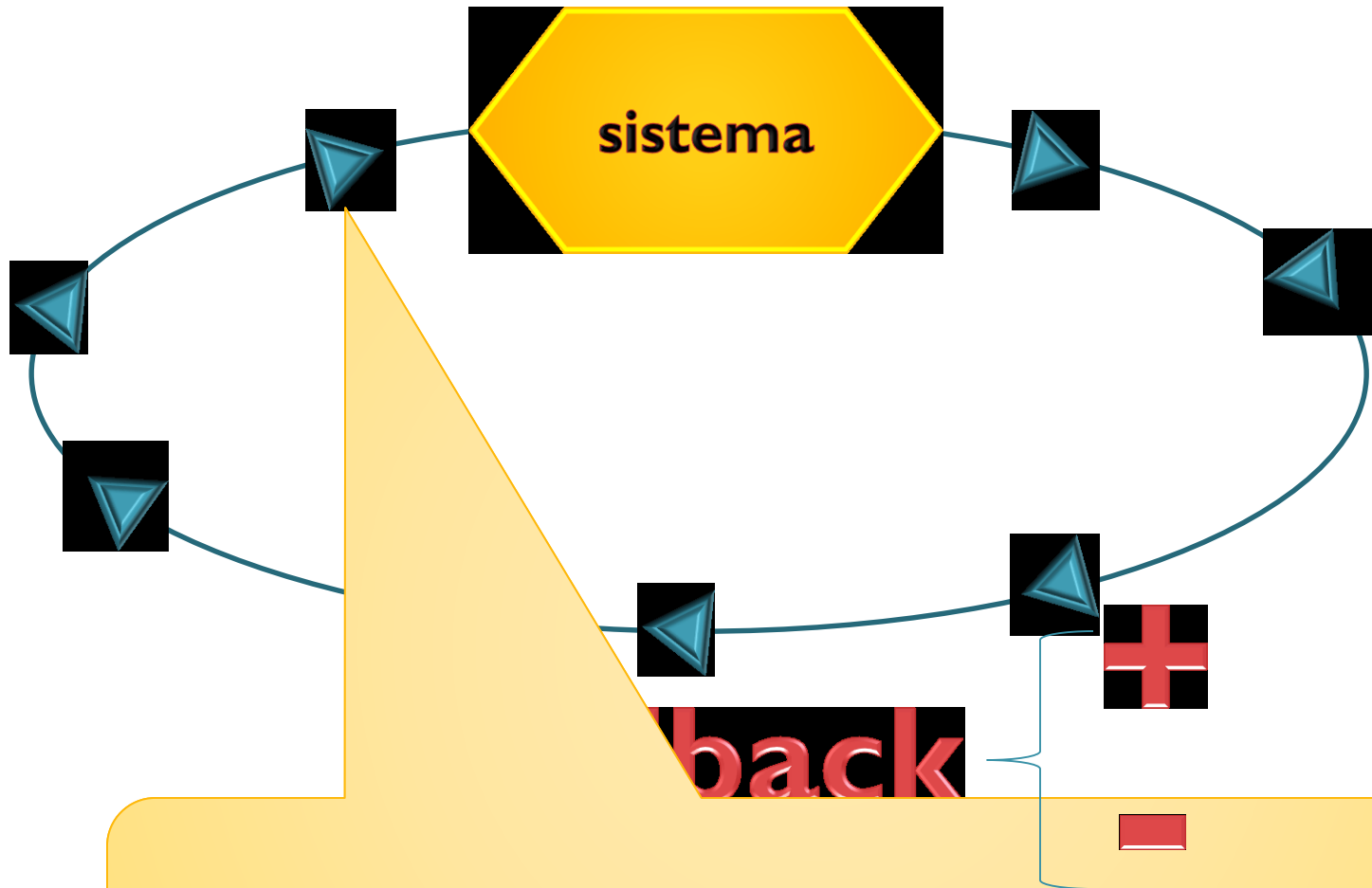
Tempo 4



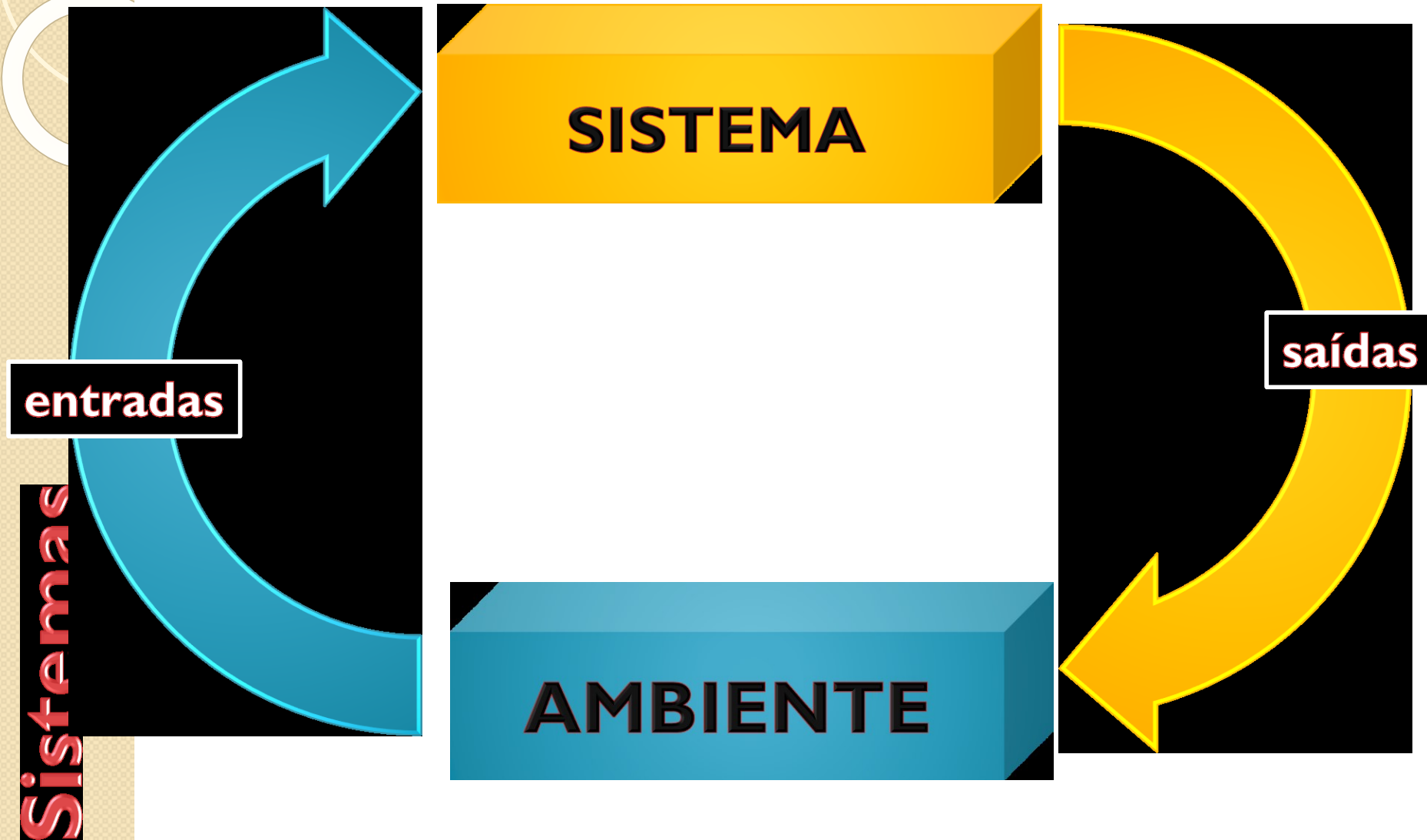




Principais conceitos: feedback



Fluxo de energia/informações



Principais conceitos: homeostasia

SISTEMA

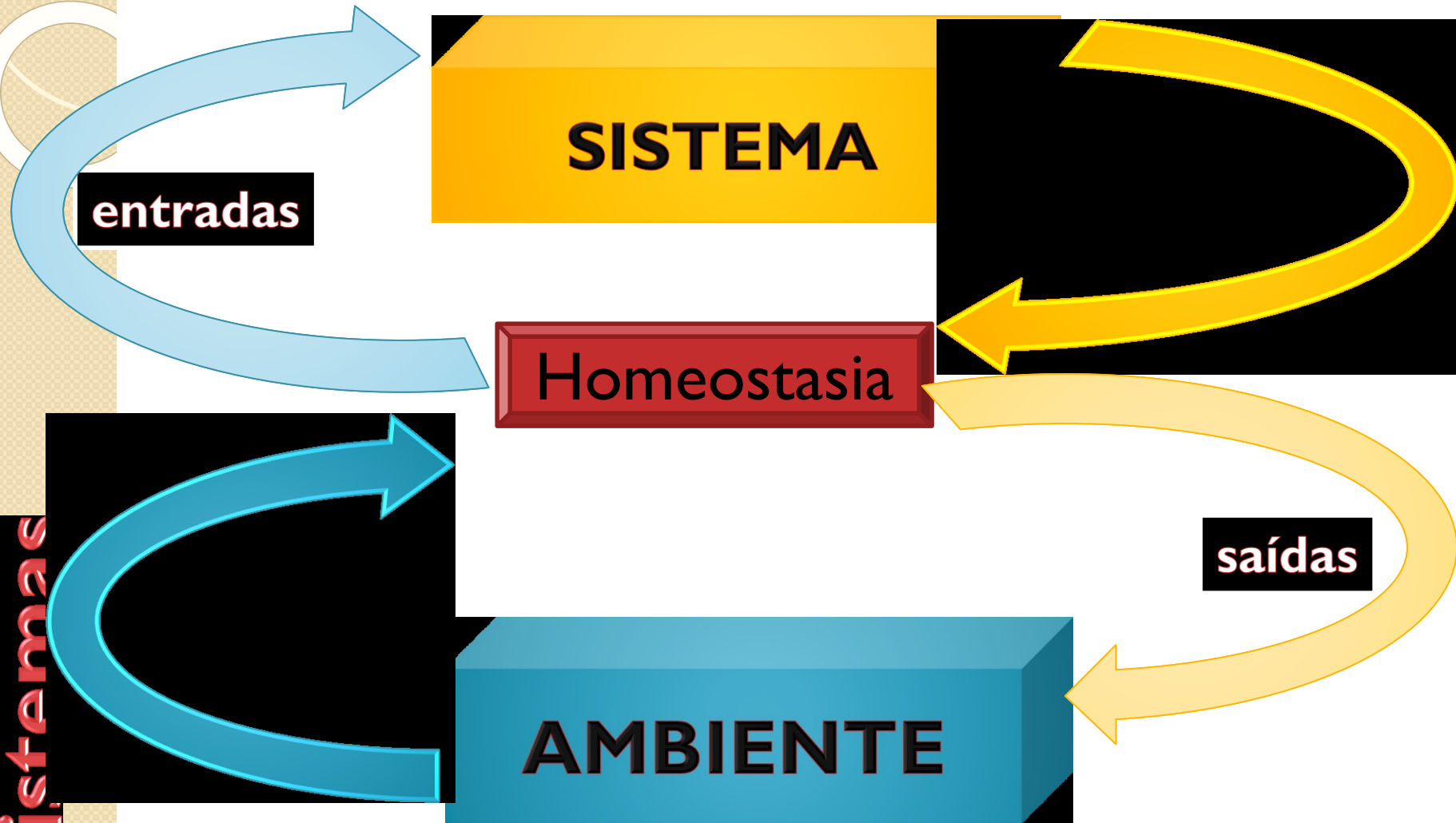
entradas

Homeostasia

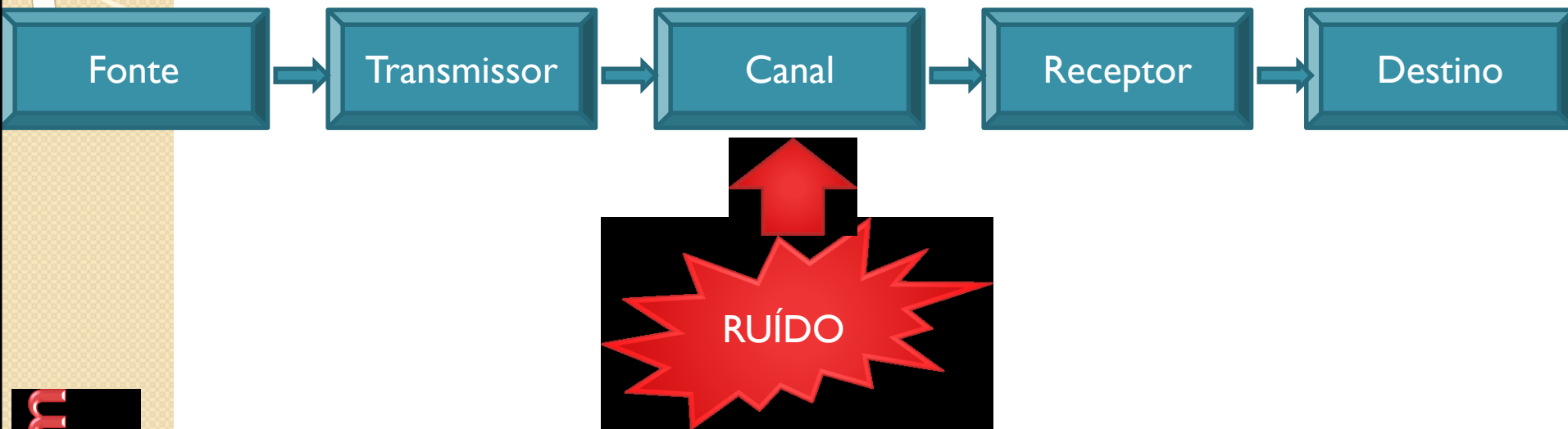
saídas

AMBIENTE

Sistemas



A importância da comunicação



- Redundância
- Entropia

COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

❑ Comunicação oral

- Vantagens: a rapidez e o feedback.
- Desvantagens: distorções da mensagem.

❑ Comunicação escrita

- Vantagens: tangível e verificável.
- Desvantagens: consumo de tempo e ausência de feedback.

❑ Comunicação não-verbal

- Vantagens: complementa outras formas de comunicação, oferecendo expressões observáveis de emoções e sentimentos.
- Desvantagens: o erro de interpretação da linguagem corporal e dos gestos pode prejudicar a comunicação.

Entonação: é a forma como você diz as coisas!

Comunicação e e-mail

Mude seu tom e você mudará o significado do que está dizendo:

Colocação da ênfase

O que significa

Por que eu não levo **você** para jantar hoje?

Pensava em levar outra pessoa.

Por que eu não levo **eu** para jantar hoje?

Ao invés daquele sujeito com que você anda saindo.

Por que eu não levo **não** para jantar hoje?

Procurando um motivo para não fazê-lo.

Por que eu não levo você para jantar hoje?

Você tem algum problema em relação a mim?

Por que eu não levo **levo** para jantar hoje?

Ao invés de você ir sozinho.

Por que eu não levo você para **jantar** hoje?

Ao invés de almoçar amanhã.

Por que eu não levo você para jantar **hoje**?

E não amanhã à noite.

THE FAR SIDE, de Gary Larson



“Bem, na verdade, Doreen, não gosto de ser chamado de ‘monstro do pântano’... Prefiro o termo ‘mutante das terras alagadas’.”

❑ Barreiras culturais

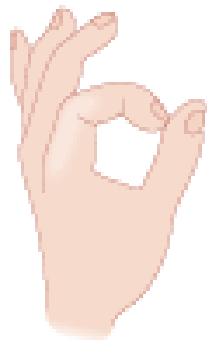
- Semânticas
- Causadas pelas conotações das palavras
- Causadas pelas diferenças de entonação
- Causadas pelas diferenças de percepção

❑ Um guia cultural

- Suponha que haja diferenças até que a similaridade seja comprovada
- Procure se ater a aspectos descritivos, em vez de interpretações ou avaliações
- Busque a empatia
- Trate suas interpretações como uma hipótese de trabalho

Gestos manuais têm significados diferentes em países diferentes

O sinal de OK



Este gesto, nos Estados Unidos, significa um sinal amigável de "tudo bem". Na Austrália e em alguns países islâmicos, tem um significado ofensivo e obsceno.

O "chifrinho"



Este sinal é utilizado como encorajamento entre os atletas da Universidade do Texas, e é um sinal de boa sorte entre venezuelanos. Em algumas partes de África, é uma maldição. Na Itália, significa que a esposa de alguém está traindo o marido.

Gestos manuais têm significados diferentes em países diferentes

O "V" de vitória



Em diversas partes do mundo, este gesto significa "vitória" ou "paz". Na Inglaterra, quando feito com a palma da mão virada para dentro, especialmente com um movimento de erguer os dedos, é ofensivo, como "dane-se".

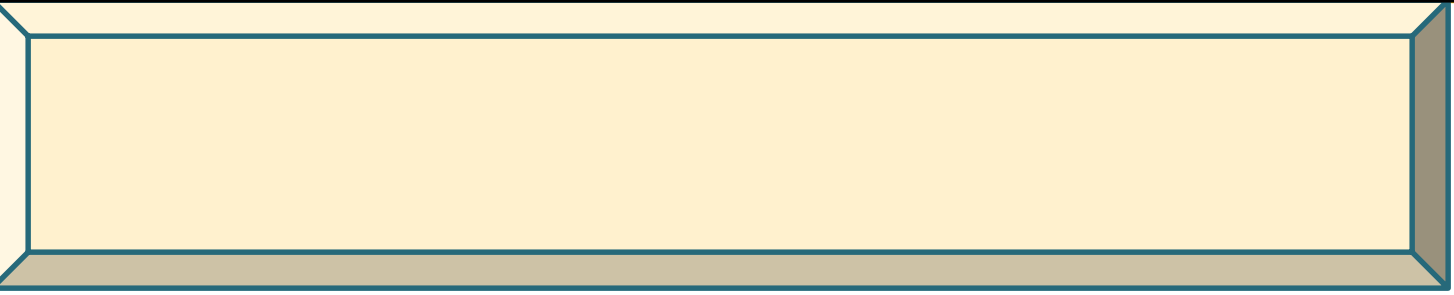
O dedo erguido



Nos Estados Unidos, significa "venha aqui". Na Malásia, usa-se apenas para chamar animais. Na Indonésia e na Austrália, é usado para apontar "damas da noite".



CONCEITOS DE ESTRATÉGIA



- ESCOLHA

- AVALIAÇÃO

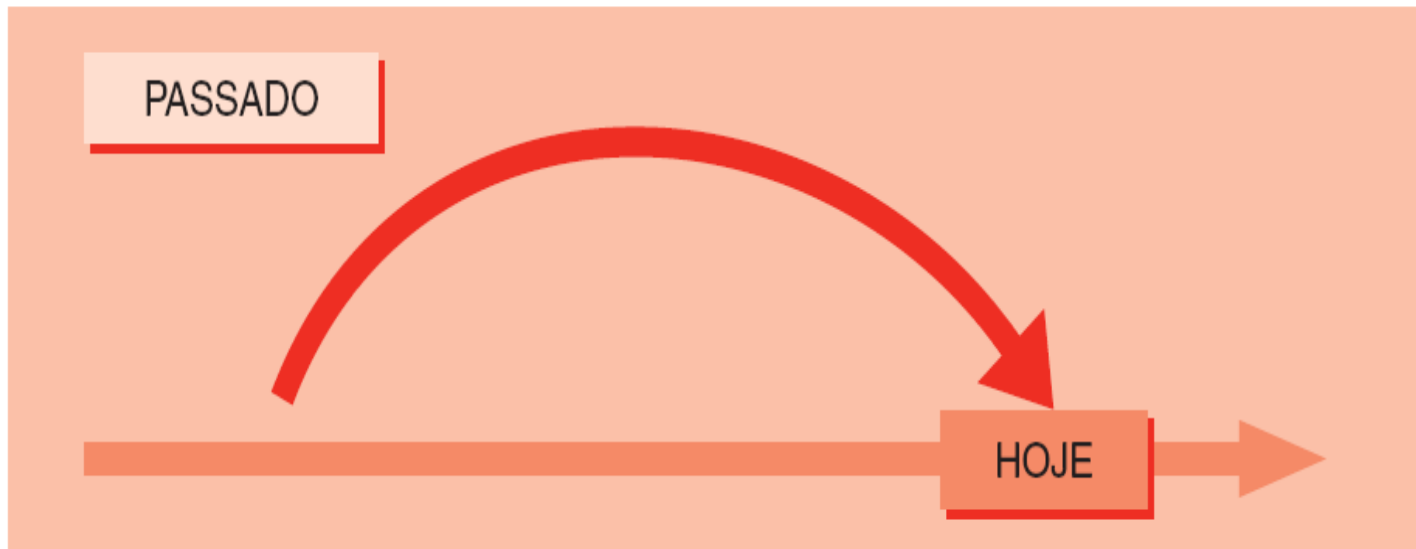
O que é estratégia? Pontos de divergência...

- “Planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”. Wrigth (1992)
- “Estratégia é um padrão, isto é, consistência de comportamento ao longo do tempo” Mintzberg (2005)
- “Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades” Porter (1996)
- “Estratégia é uma perspectiva, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas” Drucker (1994)
- “Estratégia é um truque, isto é, uma manobra para enganar um oponente ou concorrente” Mintzberg (2005)

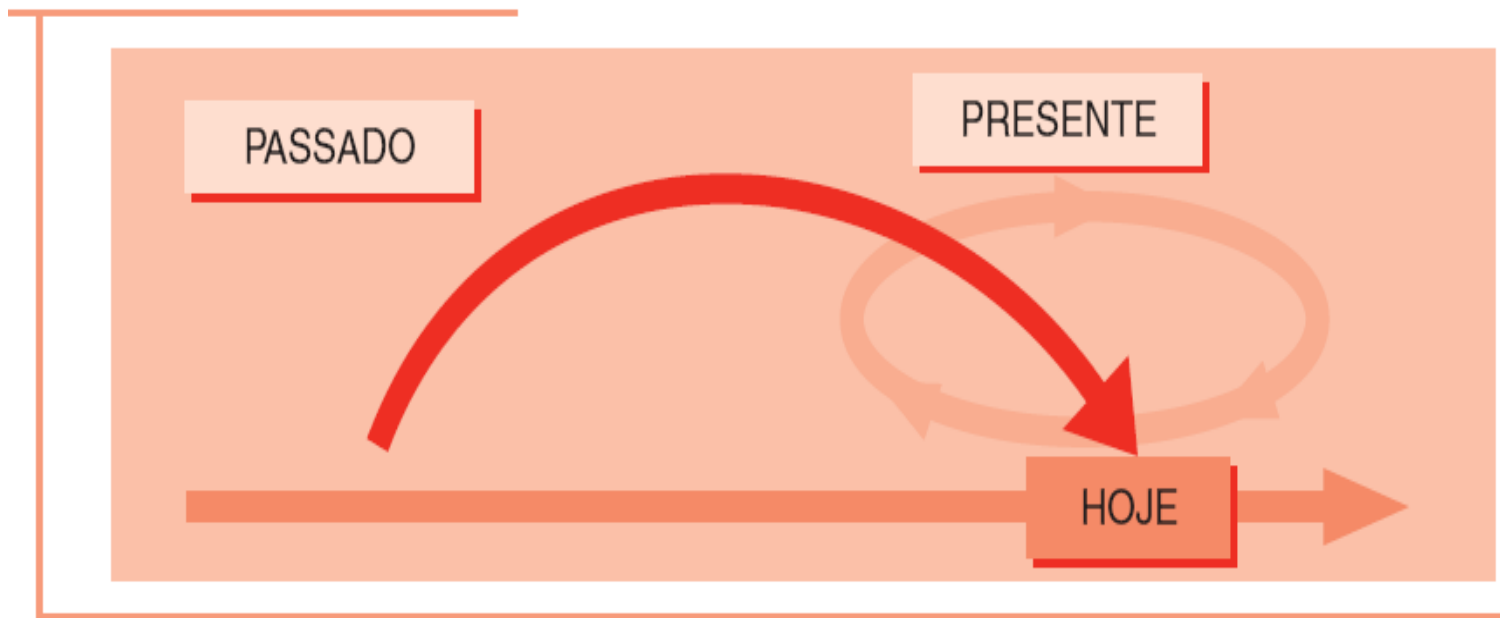
○ que é estratégia? Pontos de concordância...

- A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente;
- A essência da estratégia é complexa e a palavra “estratégia” significa coisas diferentes;
- A estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo;
- As estratégias existem em níveis diferentes:
 - *Estratégias corporativas: em que negócio devemos estar?*
 - *Estratégias de negócios: como iremos competir em cada negócio?*

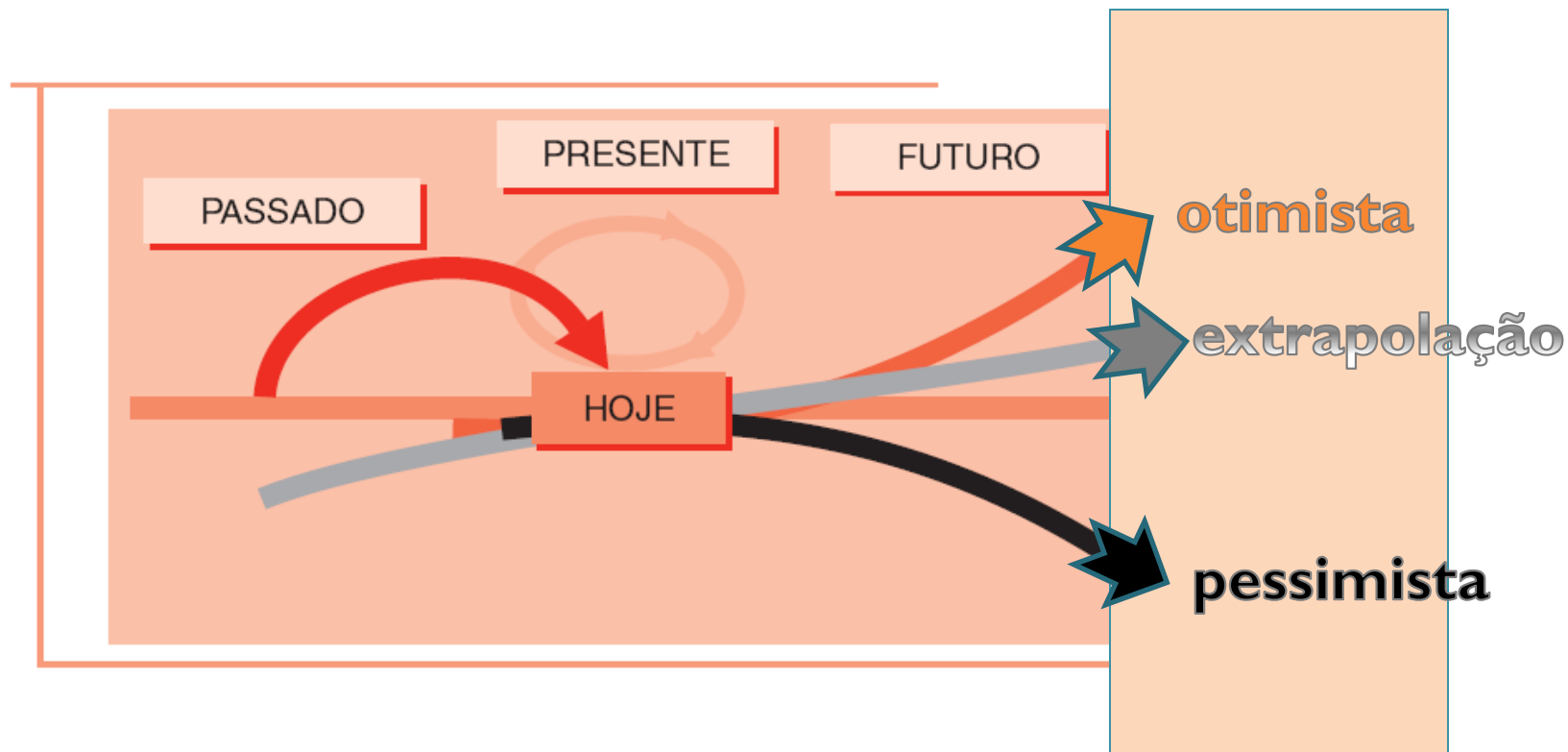
Atitude tradicionalista



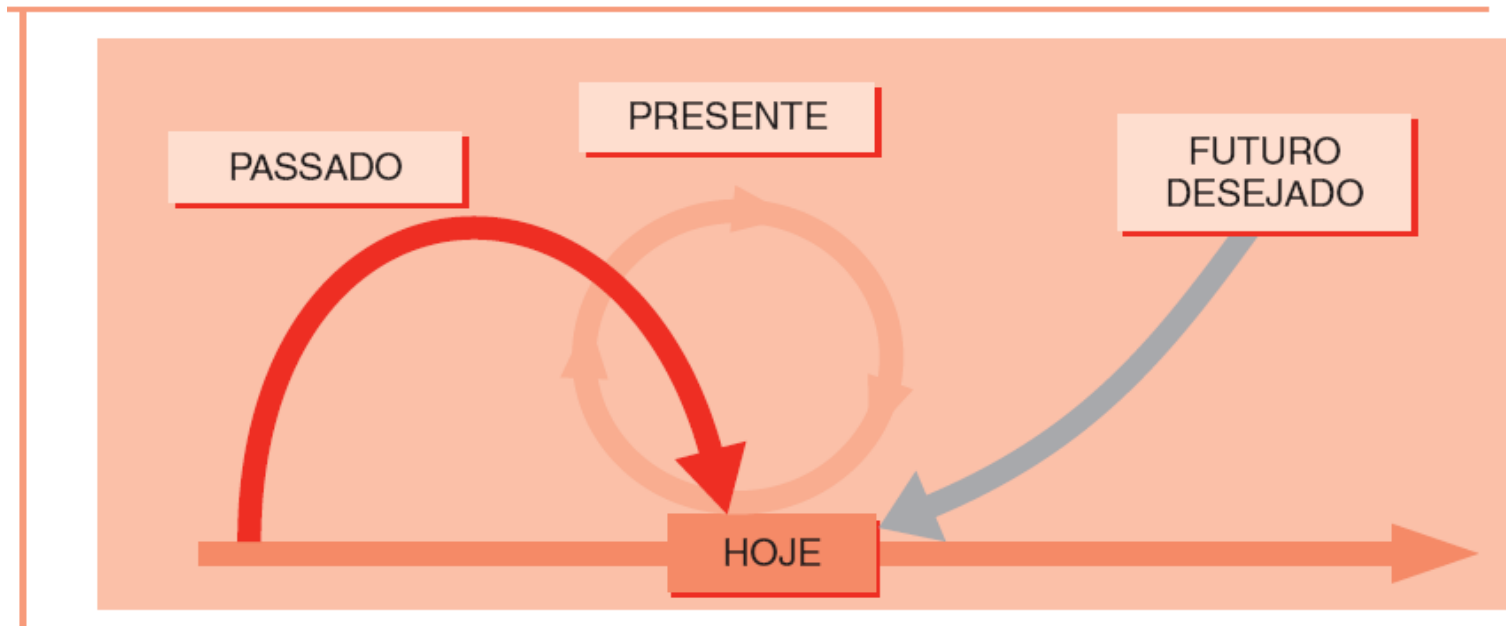
Atitude pragmática



Visões distorcidas do futuro



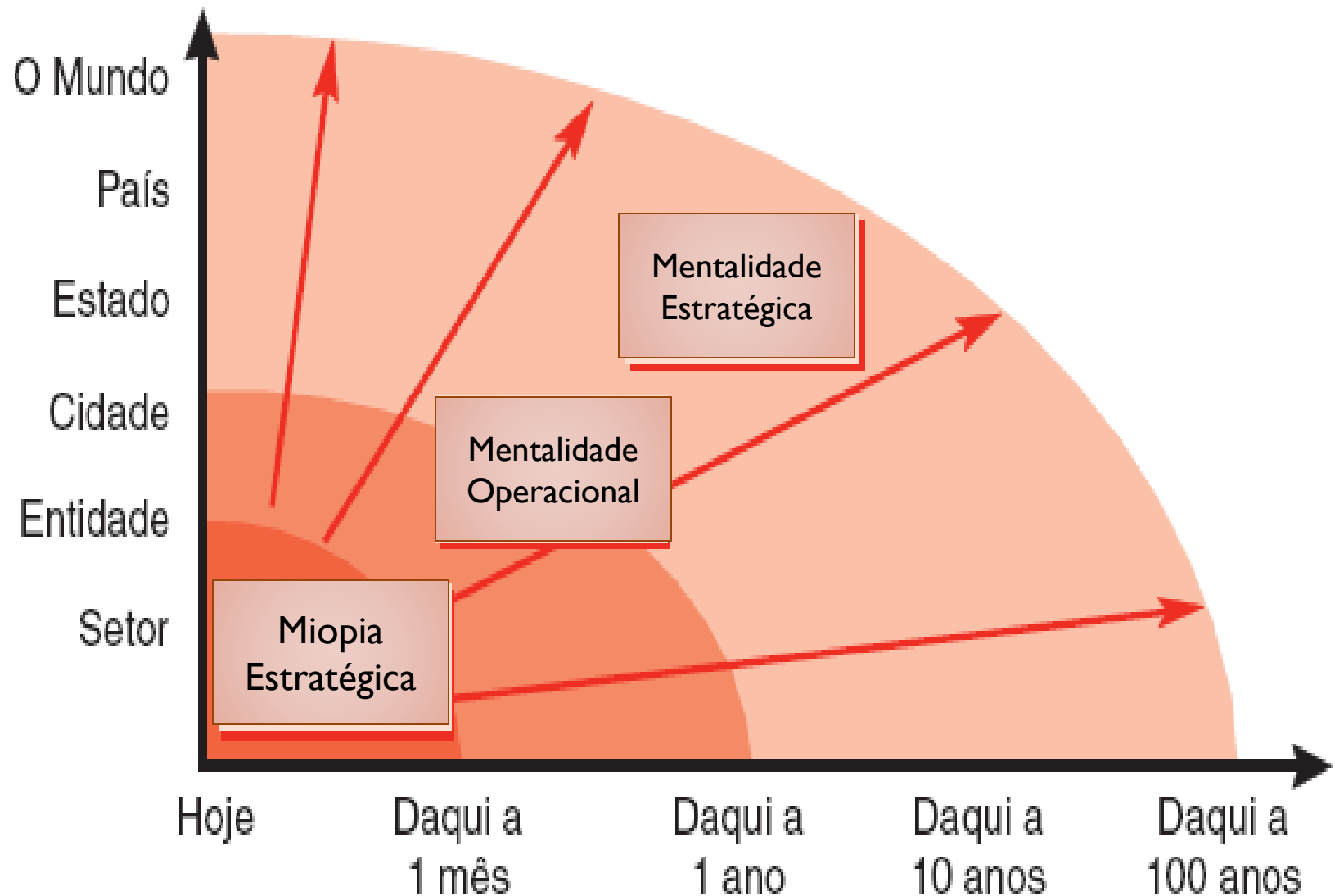
Atitude estratégica



Atitude estratégica

- Olhar o presente com os olhos a partir do futuro desejado.

Mentalidade estratégica



Qual as 5 ferramentas mais importantes para sua empresa, em ordem decrescente?

E.U.A

1°
Planejamento
estratégico

2°
Missão/Visão

3° Aferição da
satisfação do
cliente

4°
Benchmarking

5°
Terceirização

Brasil

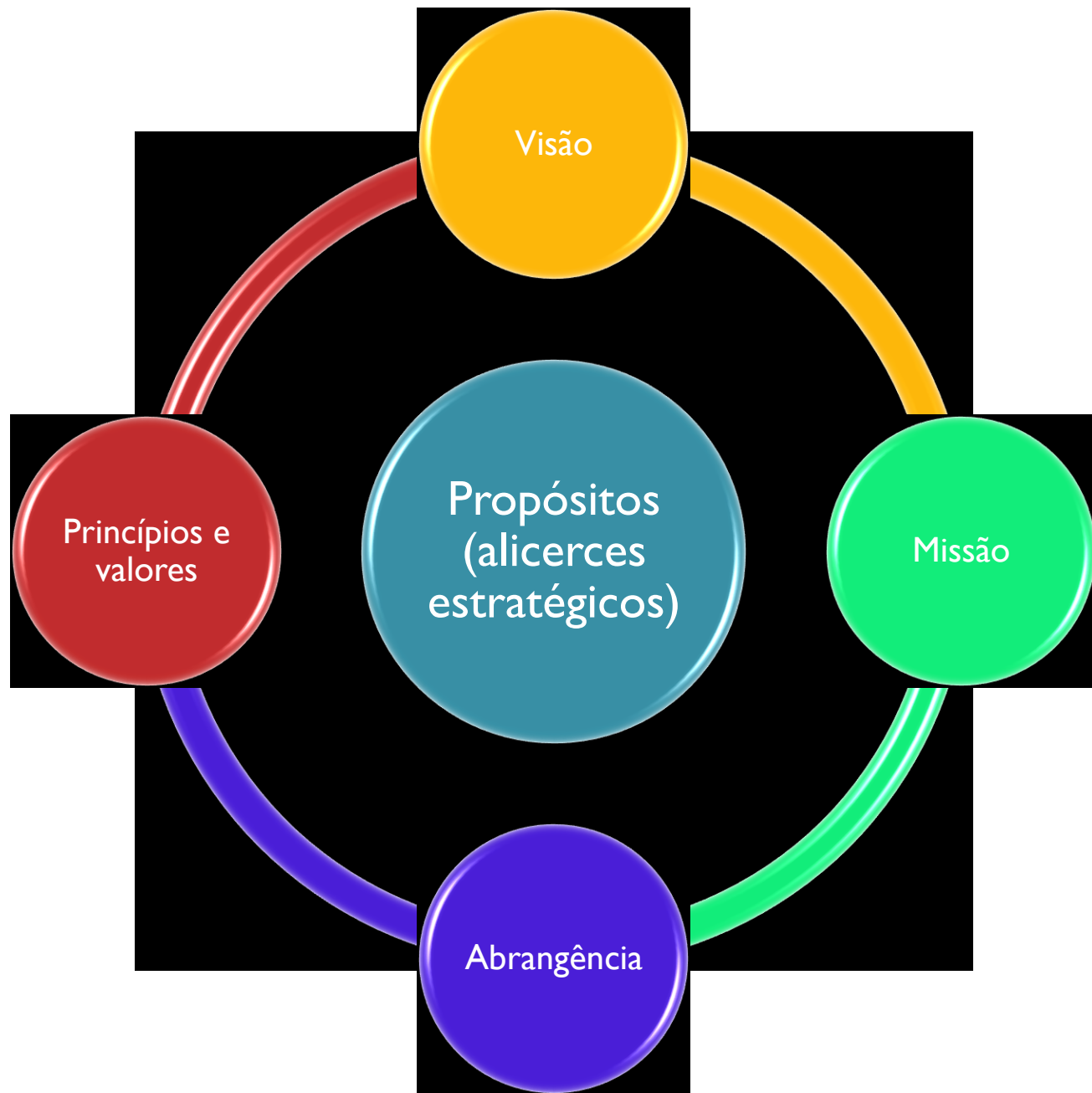
1°
Benchmarking

2°
Planejamento
estratégico

3° Gestão da
qualidade total

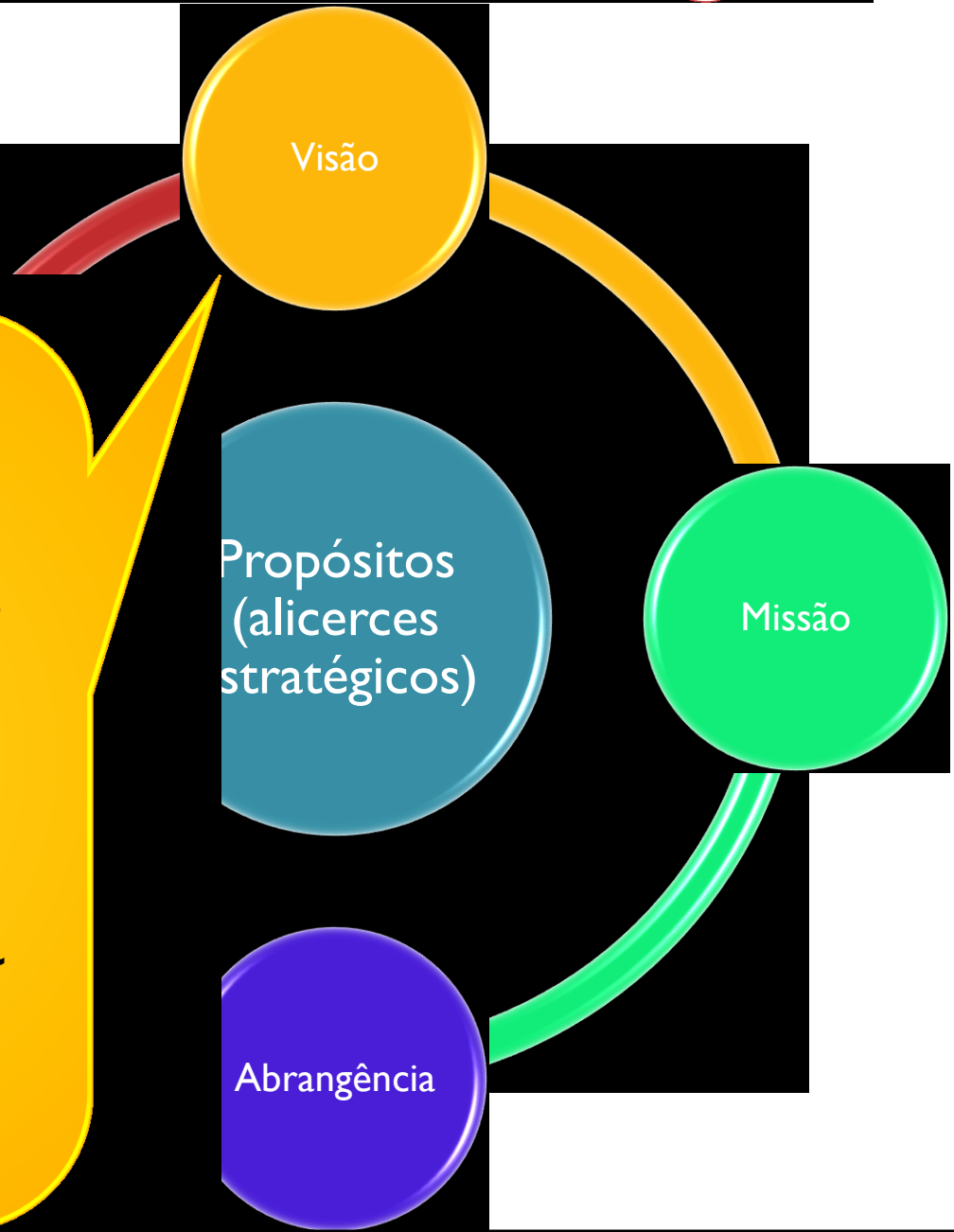
4°
Terceirização

5°
Remuneração
por
desempenho

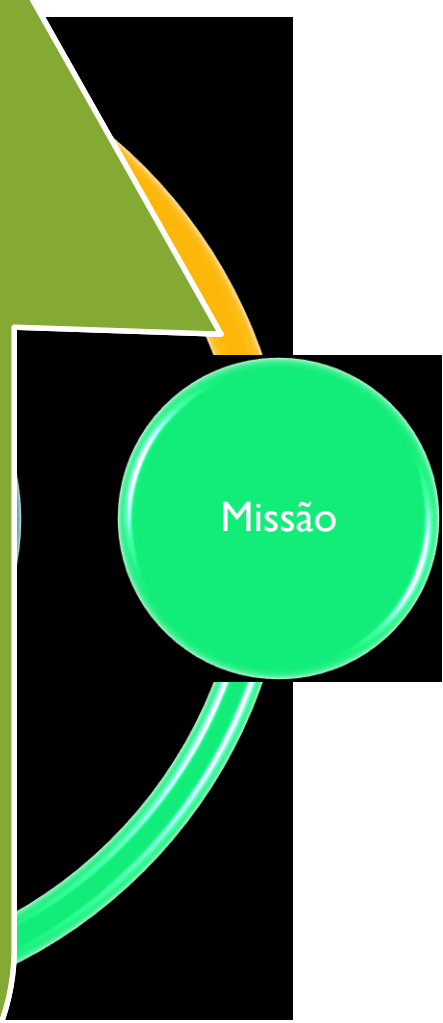


Parâmetros da estratégica

- É um modelo mental de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível para a organização.



- **A formulação da missão pretende responder a perguntas como:**
 - **Qual a necessidade básica que a organização pretende suprir?**
 - **Que diferença faz para o mundo externo, ela existir ou não?**
 - **Para que serve?**
 - **Por que surgiu?**
 - **Para que surgiu?**
 - **Qual a motivação básica que inspirou seus fundadores?**



Missão

Esta é a mansão dos
nossos sonhos, confortável,
ampla, acolhedora, que
pretendemos construir...
(VISÃO)

Que projeto é este?



Para que serve?

Este imóvel servirá para
acolher e abrigar nossa
família pelo resto de
nossas vidas.
(MISSÃO)

missão

Visão: exemplos

✓ Shell Oil

*NECESSIDADES DE
ENERGIA DA HUMANIDADE
SATISFEITAS.*

✓ COCA-COLA

MATAR A SEDE.

Missão: exemplos

✓Walt Disney

FAZER AS PESSOAS FELIZES.

✓Nike

*EXPERIMENTAR A EMOÇÃO DA
COMPETIÇÃO, DA VITÓRIA E DE
VENCER ADVERSÁRIOS.*

✓3M

*RESOLVER PROBLEMAS NÃO
SOLUCIONADOS DE FORMA
INOVADORA.*

Miopia Estratégica

✓ Xerox

Fazer copiadoras → Ajudar a aumentar a produtividade de escritórios.

✓ Standard Oil

Vender gasolina → Fornecer energia.

✓ Revlon

Vender cosméticos → Oferecer beleza.

✓ Columbia Pictures

Fazer filmes → Comercializar entretenimento.

- Descreve as limitações reais ou auto-impostas para a atuação da organização.
- Essa formulação é o que provoca uma concentração, um foco, nas ações externas da empresa.
- Podem ser de natureza:
 - EXTERNA:** geográfica, temporal, regimental, legal etc.
 - INTERNA:** decisão de auto-limitação.

atétrica

Missão

Abrangência

Parâmetros da estratégica

Princípio
valores

- Princípios: são os pontos os quais a organização não está disposta a mudar, aconteça o que acontecer.
- Valores: características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação, virtudes que se pretende preservadas e incentivadas.

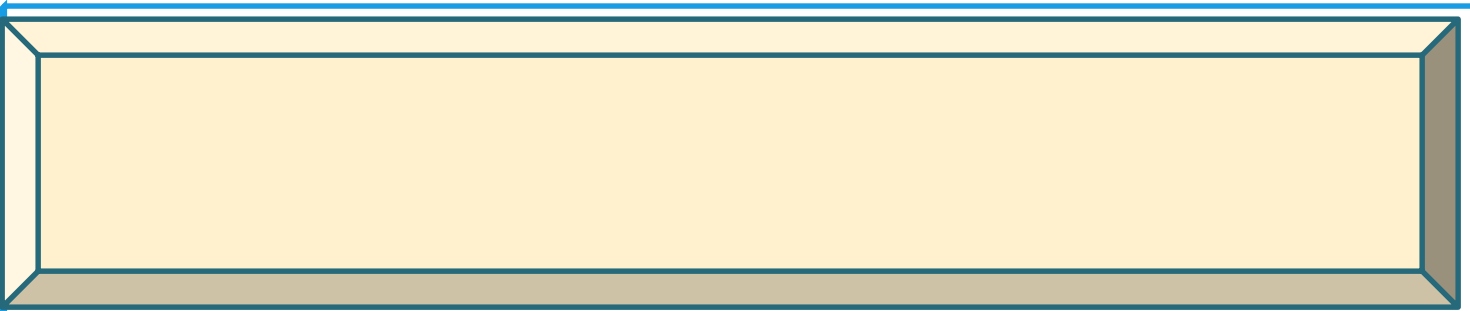
Análise

Análise e escolha



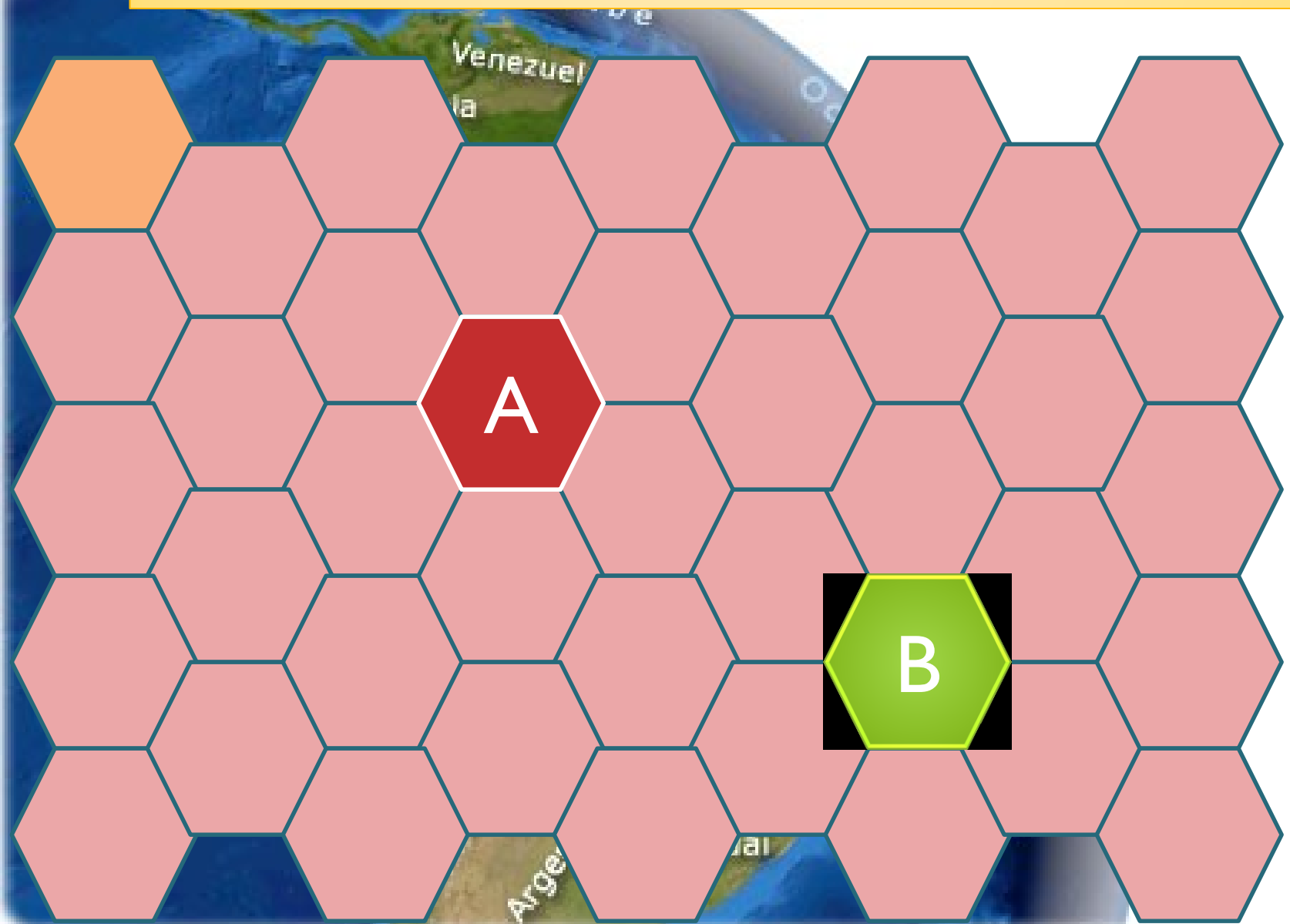


- ANÁLISE

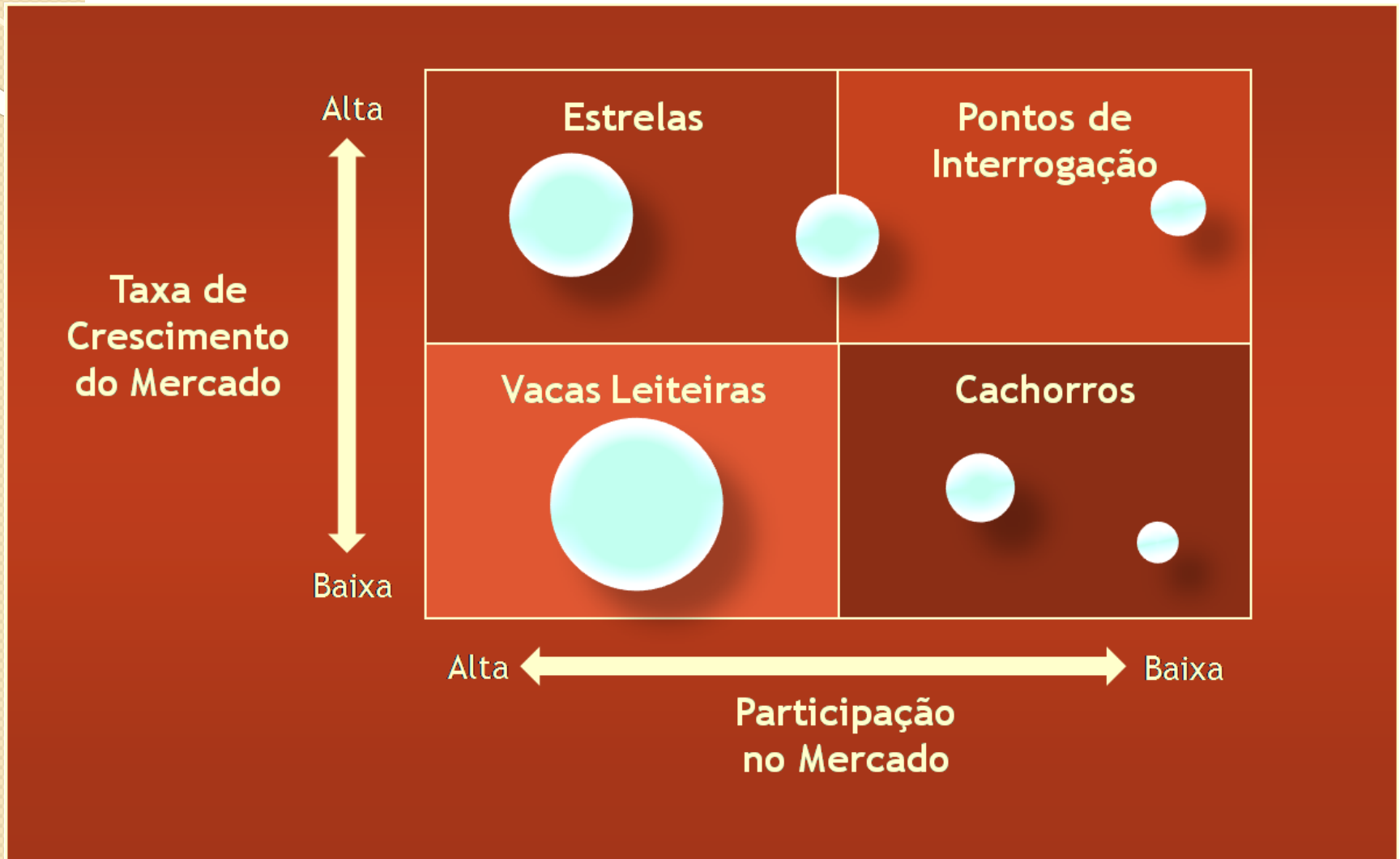


- AVALIAÇÃO

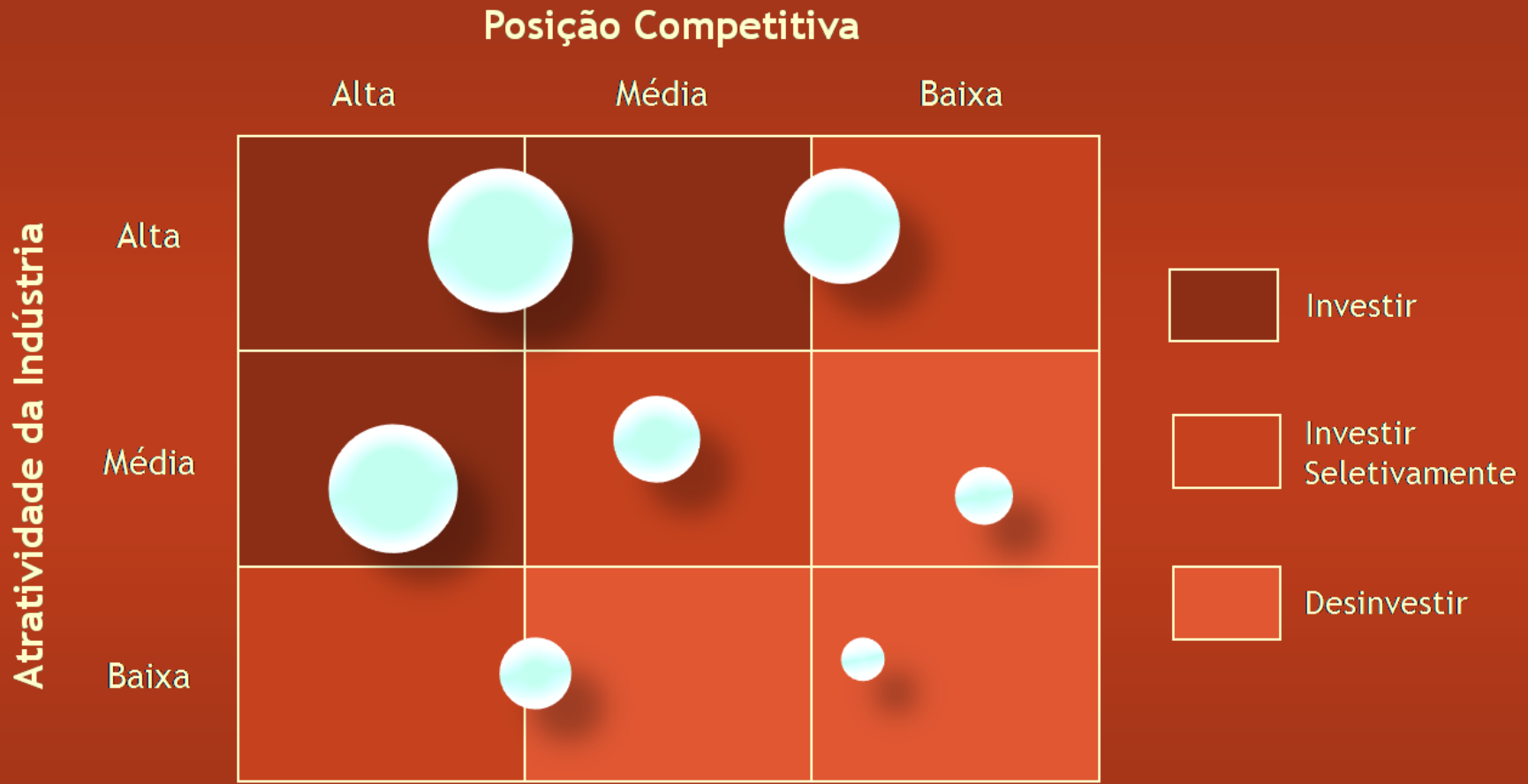
Em qual (ou quais) negócios devemos atuar?



Abordagem de portfólio: Matriz BCG



Abordagem de portfólio: Matriz GE/McKinsey



Análise de Michael Porter: as 5 forças competitivas



Como iremos competir?

- Segmentos do mercado;
- Posicionamento;
- Marketing mix;
- Interação estratégica: Teoria dos Jogos;
- Tamanho;
- Estrutura organizacional...

Opções estratégicas

**Liderança em
produtos/serviços.**

**Liderança no
relacionamento
e intimidade
com os clientes
(solução
completa).**

**Excelência
operacional.**

Modelo SWOT de apoio às decisões

AMBIENTE EXTERNO

OPORTUNIDADES

AMEAÇAS

PONTOS FORTES

- POLÍTICA DE AÇÃO OFENSIVA ;
- APROVEITAMENTO: ÁREA DE DOMÍNIO DA EMPRESA.

- POLÍTICA DE AÇÃO DEFENSIVA;
- ENFRENTAMENTO: ÁREA DE RISCO ENFRENTÁVEL.

PONTOS FRACOS

- POLÍTICA DE MANUTENÇÃO;
- MELHORIA: ÁREA DE APROVEITAMENTO POTENCIAL.

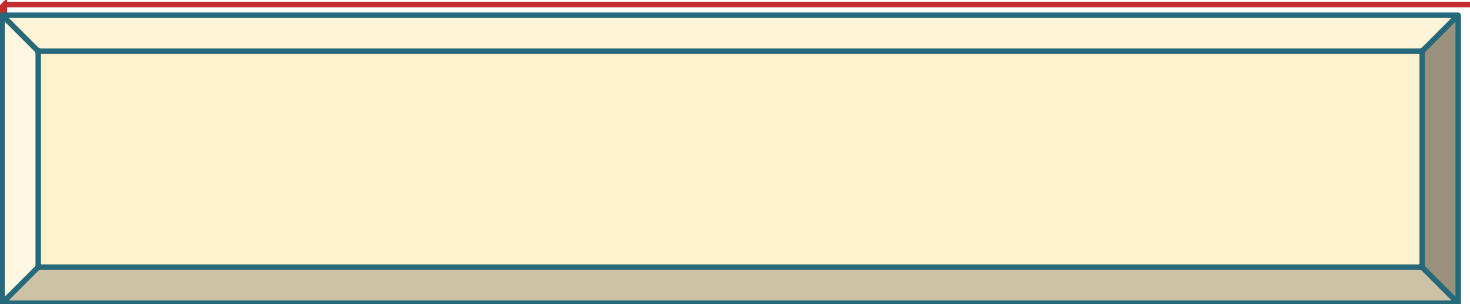
- POLÍTICA DE SAÍDA;
- DESATIVAÇÃO: ÁREA DE RISCO ACENTUADO.

CAPACITAÇÃO



- ANÁLISE

- ESCOLHA



Avaliação de estratégias

Estou no caminho de alcançar meus objetivos estratégicos?



Objetivos e Metas

✓ Objetivos:

> são valores quantitativos ou qualitativos a serem mantidos.

✓ Metas:

> são valores quantitativos ou qualitativos a serem atingidos em certo momento futuro preestabelecido.

MISSÃO

Produzir produtos padronizados e customizados para várias aplicações na indústria de ferramentas

Objetivos estratégicos

- 12% de retorno sobre o investimento
- 5% de crescimento anual
- Nenhum desligamento de empregado
- Excelente serviço ao cliente

Objetivos e metas táticas

Diretor Financeiro

- Lucro anual de 12%
- Devedores duvidosos de 2%
- Reduzir estoques em 10%

Diretor Industrial

- Produzir 1.200.000 produtos com custo médio de R\$18,00
- Aumentar produtividade em 2%

Diretor de Marketing

- Introduzir um novo produto
- Aumentar vendas em 5%
- Participar em 19% do mercado

Metas operacionais

Gerente de contas a receber

- Enviar cobrança em 5 dias
- Cobrar devedores atrasados todos os dias
- Verificar novo crédito em 1 dia

Supervisor de máquinas

- Reduzir a 7% máquinas paradas
- Reduzir refugos em 3%
- Reduzir ciclo operacional em 3%

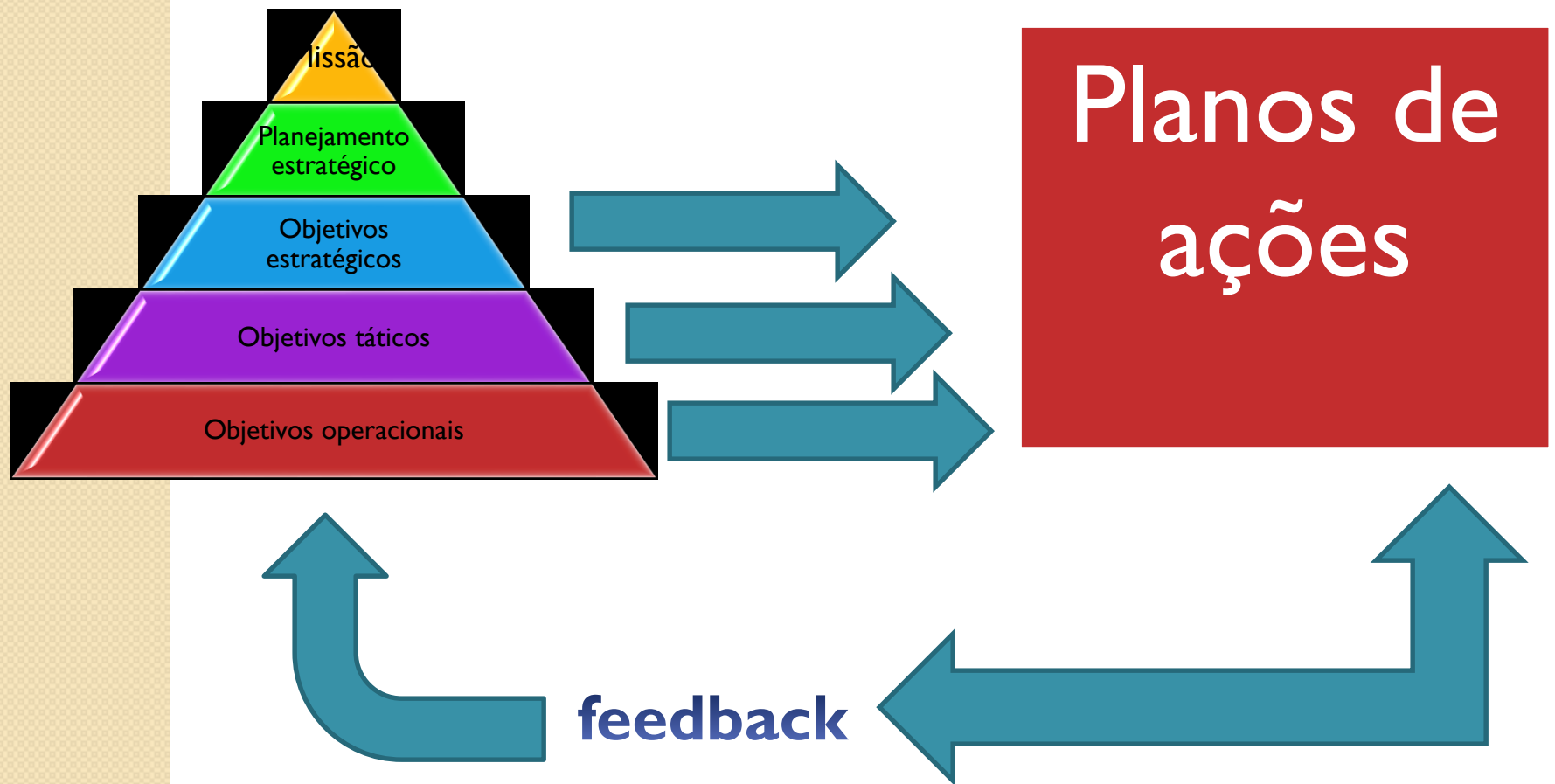
Gerente de vendas – região I

- Visitar 1 novo cliente a cada 4 dias
- Cota de vendas de 120.000 unidades anuais

Plano de ação: questões a responder.

- ✓ O que?
- ✓ Depende de quê?
- ✓ Quem?
- ✓ Por quê?
- ✓ Como?
- ✓ Quanto custa?
- ✓ Outros recursos necessários?

Avaliação: feedback

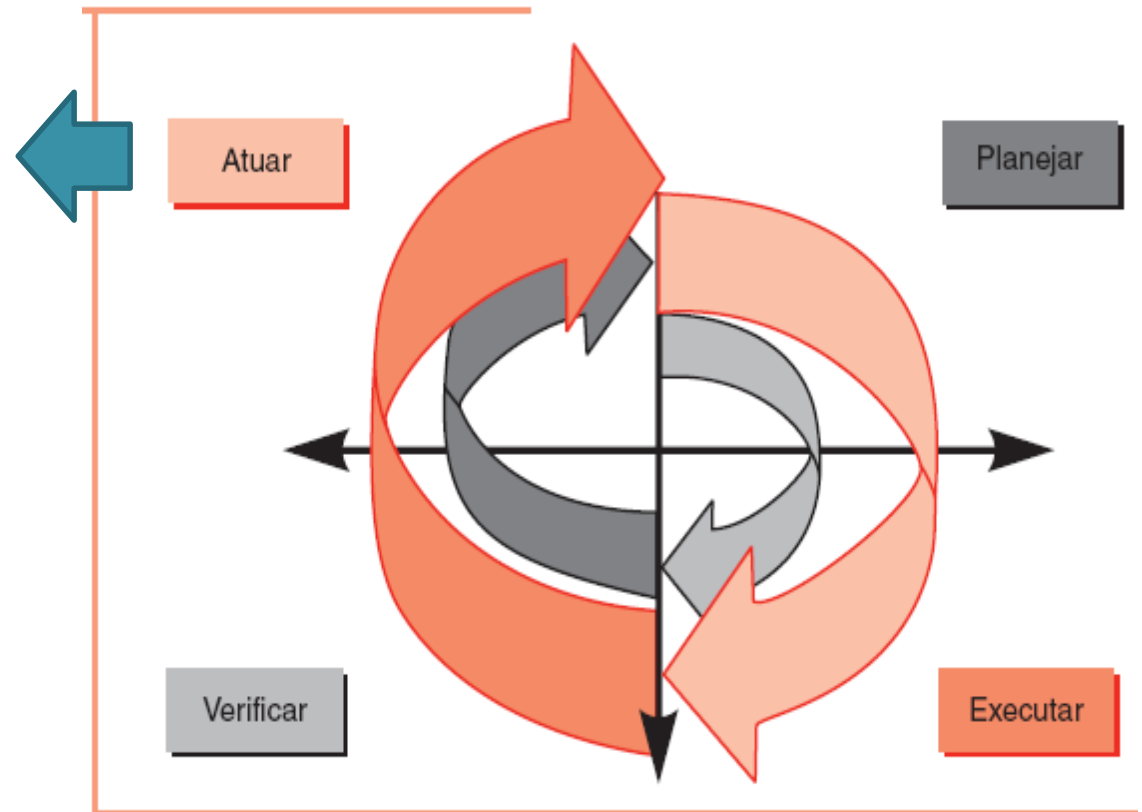


Análise e escolha

Avaliação de estratégias

Ciclo PEVA (PDCA)

- Identificar as causas dos desvios dos objetivos e metas;
- Aprender com os erros e acertos.





CONCEITOS ECONÔMICOS PARA A ESTRATÉGIA

• Trade-offs = escolhas



- Consumidores

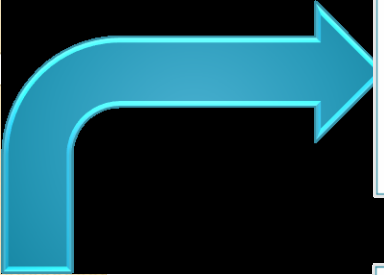


- Trabalhadores

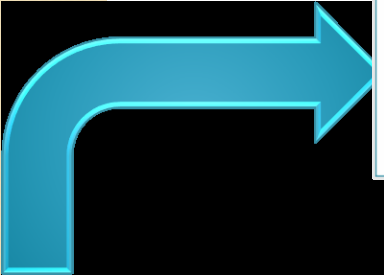


- Empresas

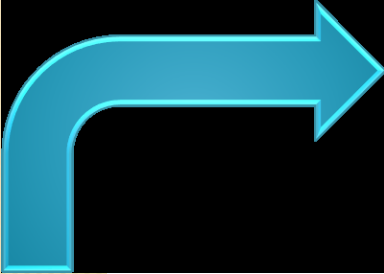
Conceitos econômicos para estratégia



- Recursos limitados.



- Alocação e escolhas.



- Escolhas ótimas.

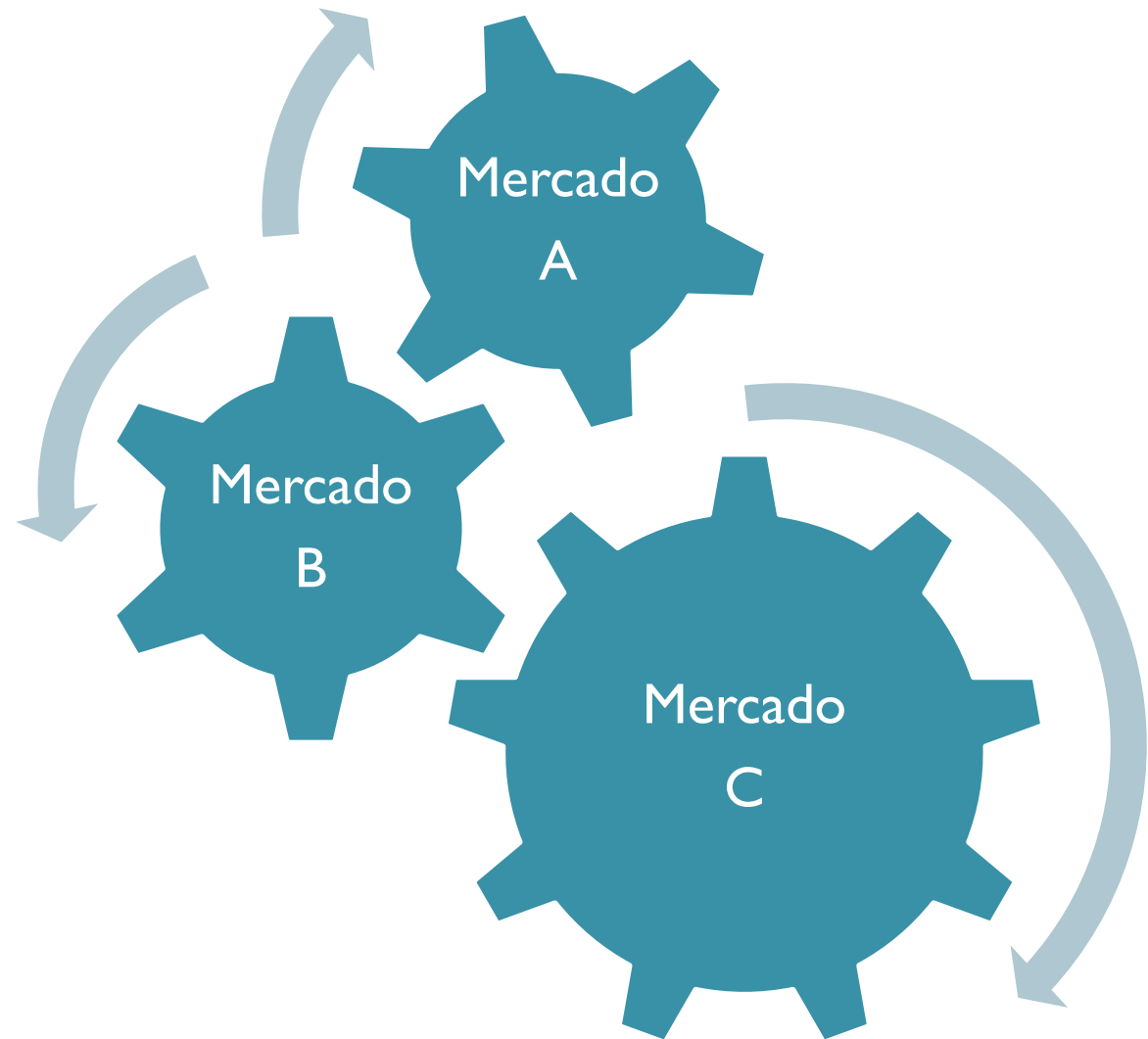


- *Ceteris Paribus*

- “tudo o mais constante”

- Todas as variáveis, que não a que está sendo usada são mantidas constantes.

Ceteris Paribus



Ceteris Paribus





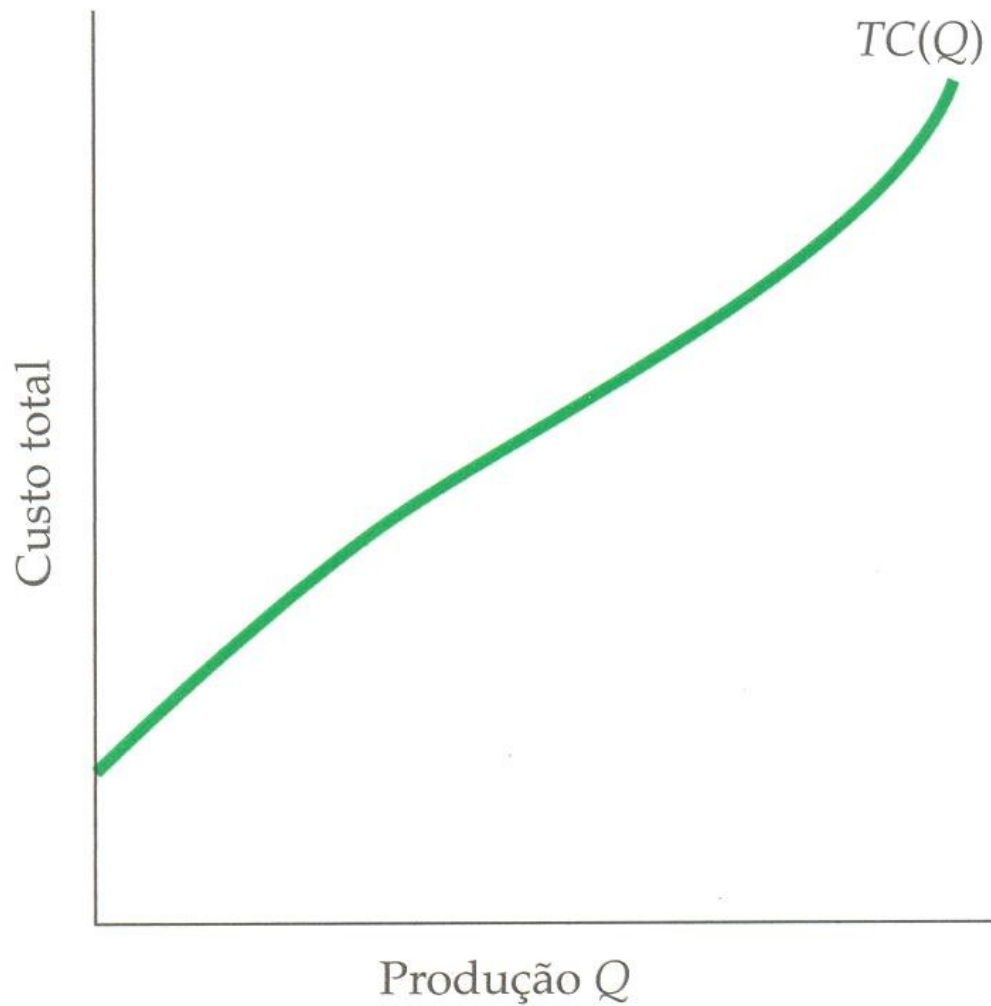
CONCEITOS ECONÔMICOS: CUSTOS NA VISÃO DA TEORIA ECONÔMICA

Função Custo Total

- Suposições

- Empresa produz da maneira mais eficiente possível, considerando suas competências tecnológicas atuais;
- É uma relação de eficiência, porque mostra o custo total mais baixo possível que seria incorrido à empresa para produzir certo nível de produção.

Função Custo Total



Função Custo Total

- Observações:

- **Há uma confusão entre custos totais e custos médios (exemplo = custo médio por unidade);**
- **Para muitas empresas reais os “custos” parecem diminuir à medida que a produção aumenta;**
- **A função custo total, porém, sempre aumenta com a produção.**



CUSTOS FIXOS E CUSTOS VARIÁVEIS

Tênue linha entre custos fixos e variáveis

- Alguns custos podem ter tanto componentes fixos quanto variáveis;
 - Exemplo: manutenção
- Custos semi-fixos: fixos para certas faixas de produção, mas variáveis para outras faixas;
 - Exemplo: Distribuidor de cerveja: 1 caminhão para 5.000 barris de cerveja, 2 de 5.000 a 10.000 etc;
- Alguns custos fixos podem diminuídos ou eliminados:
 - Exemplo: promoções de marketing.

Tênue linha entre custos fixos e variáveis

- Prazo considerado: custos podem ser fixos ou variáveis dependendo do prazo considerado;
 - Exemplo: funcionários e aeronaves alocados em uma rota de uma companhia aérea.



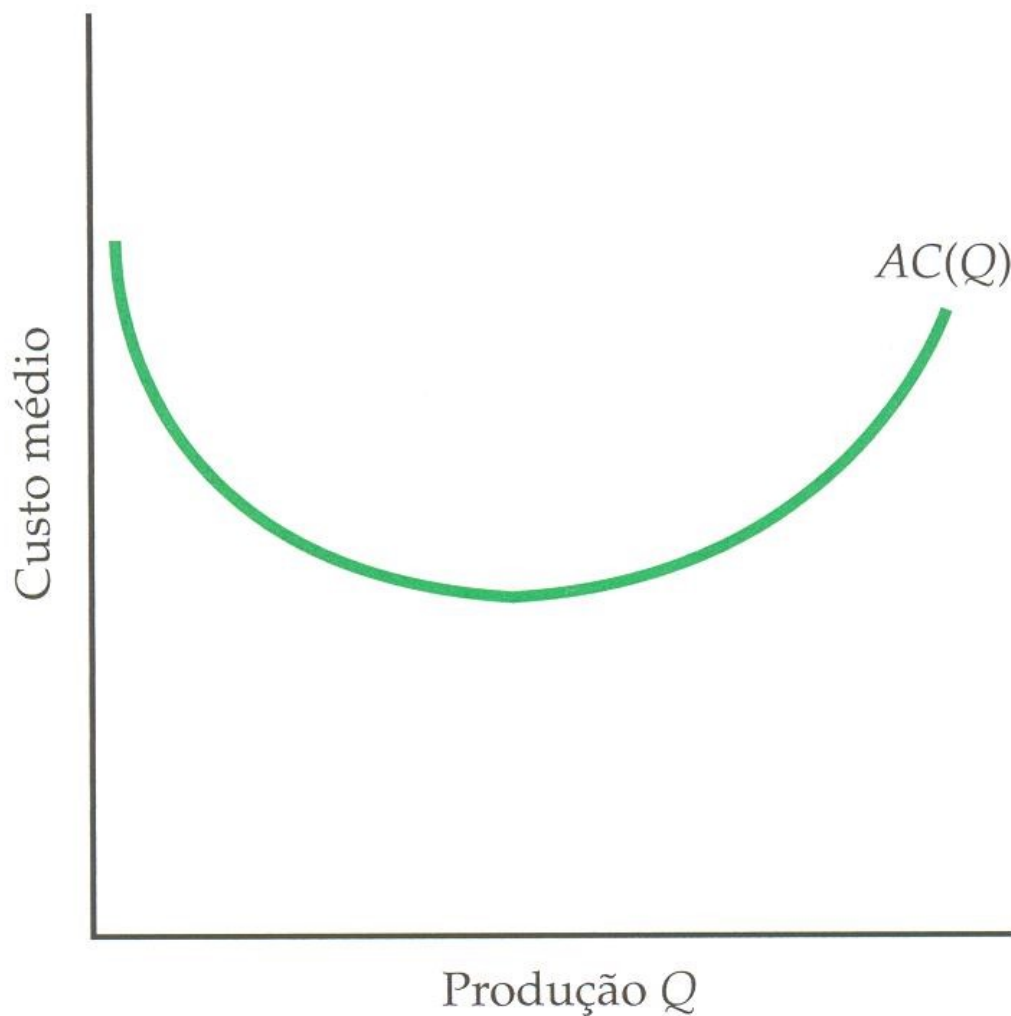
FUNÇÃO CUSTO MÉDIO E FUNÇÃO CUSTO MARGINAL

Função Custo Médio

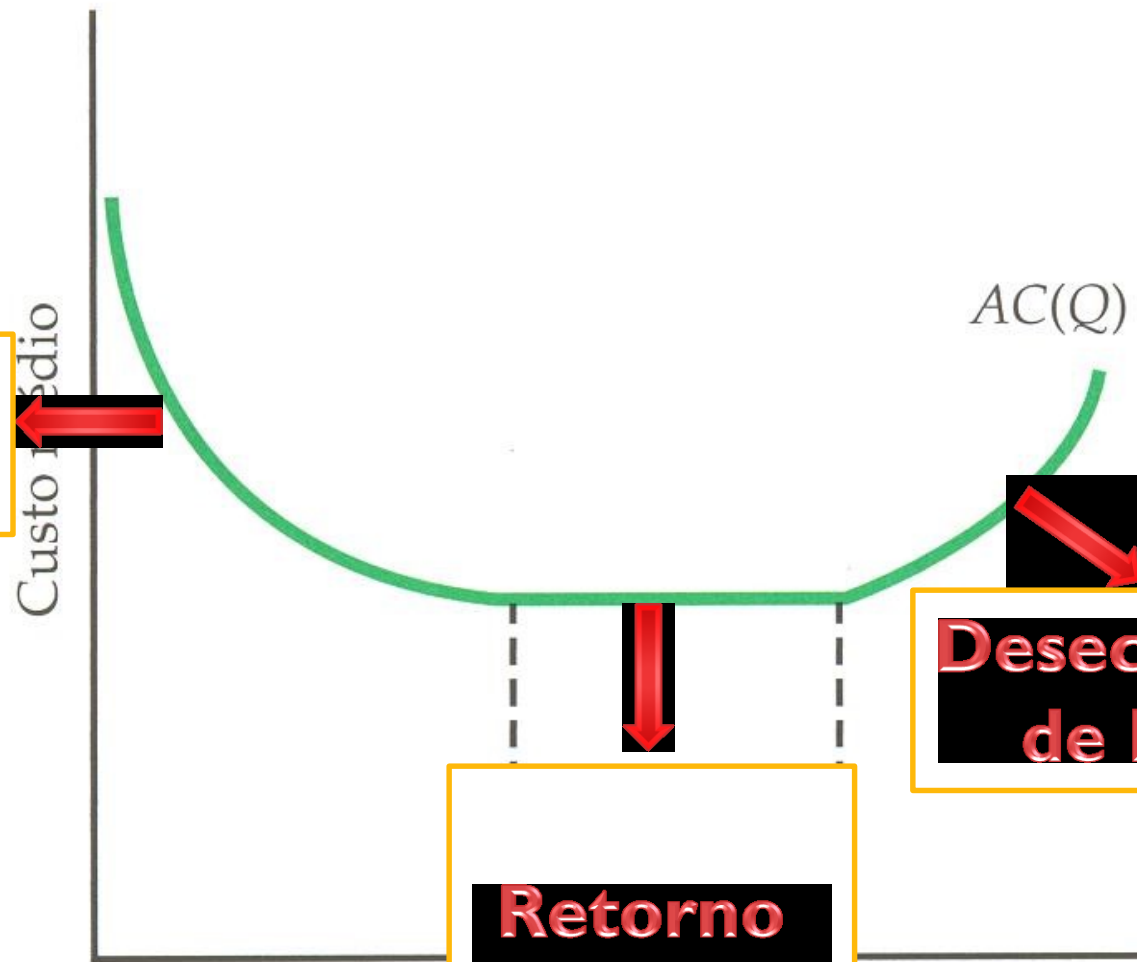
- Descreve como os custos médios ou custos por unidade produzida variam com a qtd. de produtos produzidos.

$$AC(Q) = \frac{TC(Q)}{Q}$$

Função Custo Médio



Função Custo Médio



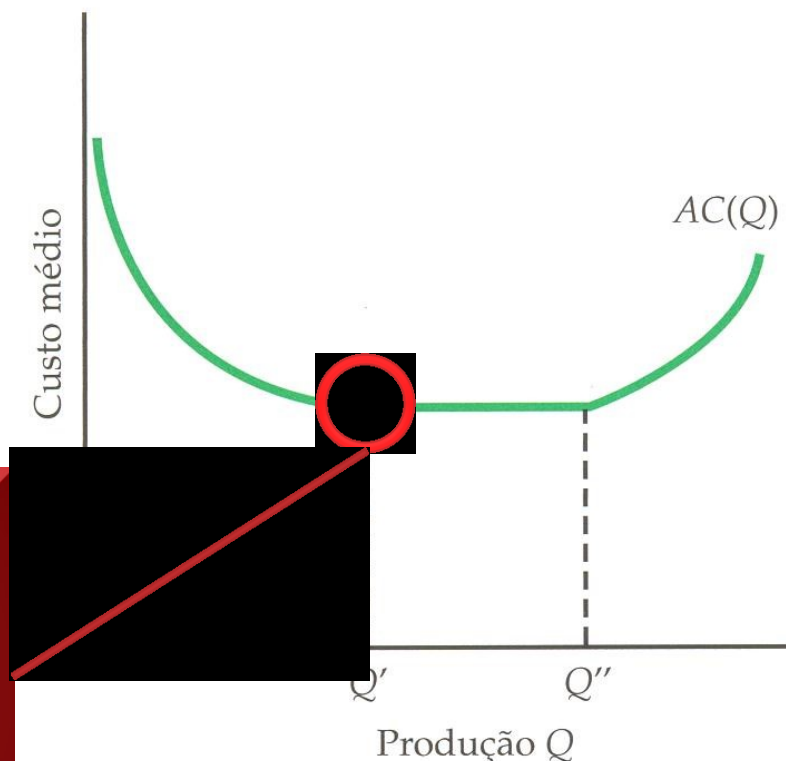
**Economia
de Escala**

**Retorno
Constante
Escala**

**Deseconomia
de Escala**

Escala de Eficiência Mínima

- Menor nível de produção em que as economias de escala são exauridas.



Nível de Eficiência
Mínima (Q')

Definição de Economia de Escala

- Existe economia de escala conforme o aumento da produção traduz-se em custos médios (AC) menores.
- Existe economia de escala quando o custo marginal (MC) – custo da última unidade produzida – é menor do que o custo médio geral.

Custos Marginais

- Taxa de variação do custo total em relação à produção ou o custo adicional de se produzir exatamente uma unidade a mais de produto.
- Seu calculo:

$$MC(Q) = \frac{TC(Q + \Delta Q) - TC(Q)}{\Delta Q}$$

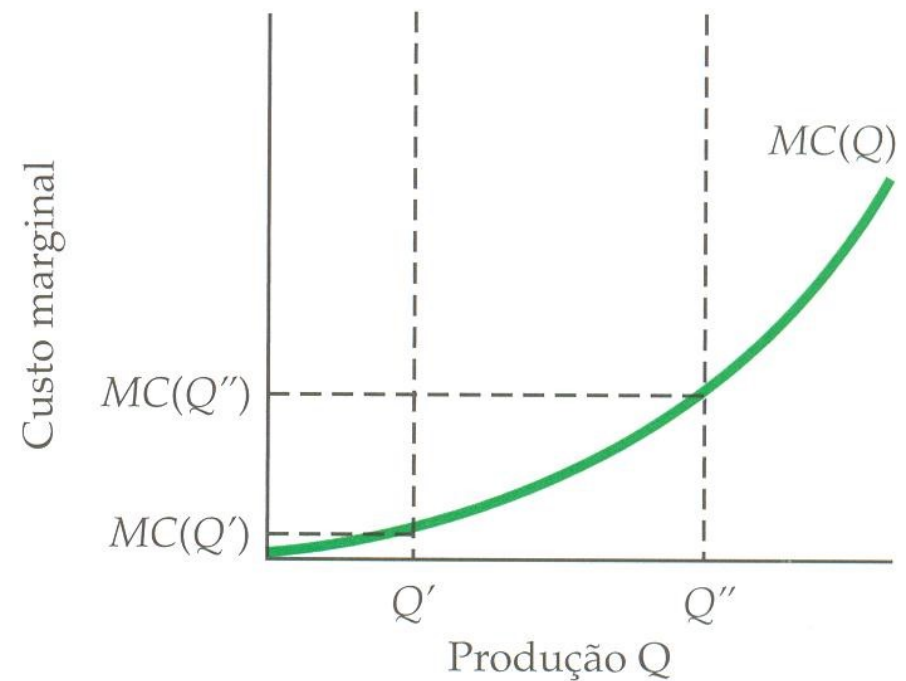
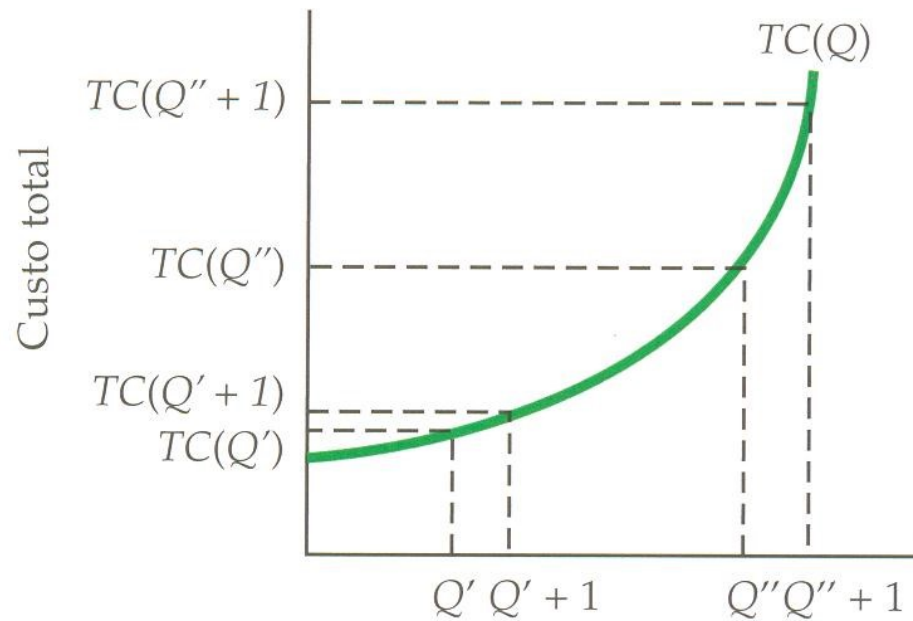
- Exemplo: $Q = 100$ un., $TC = \$400.000$

Q passa para 150 un., TC passa para \$500.000

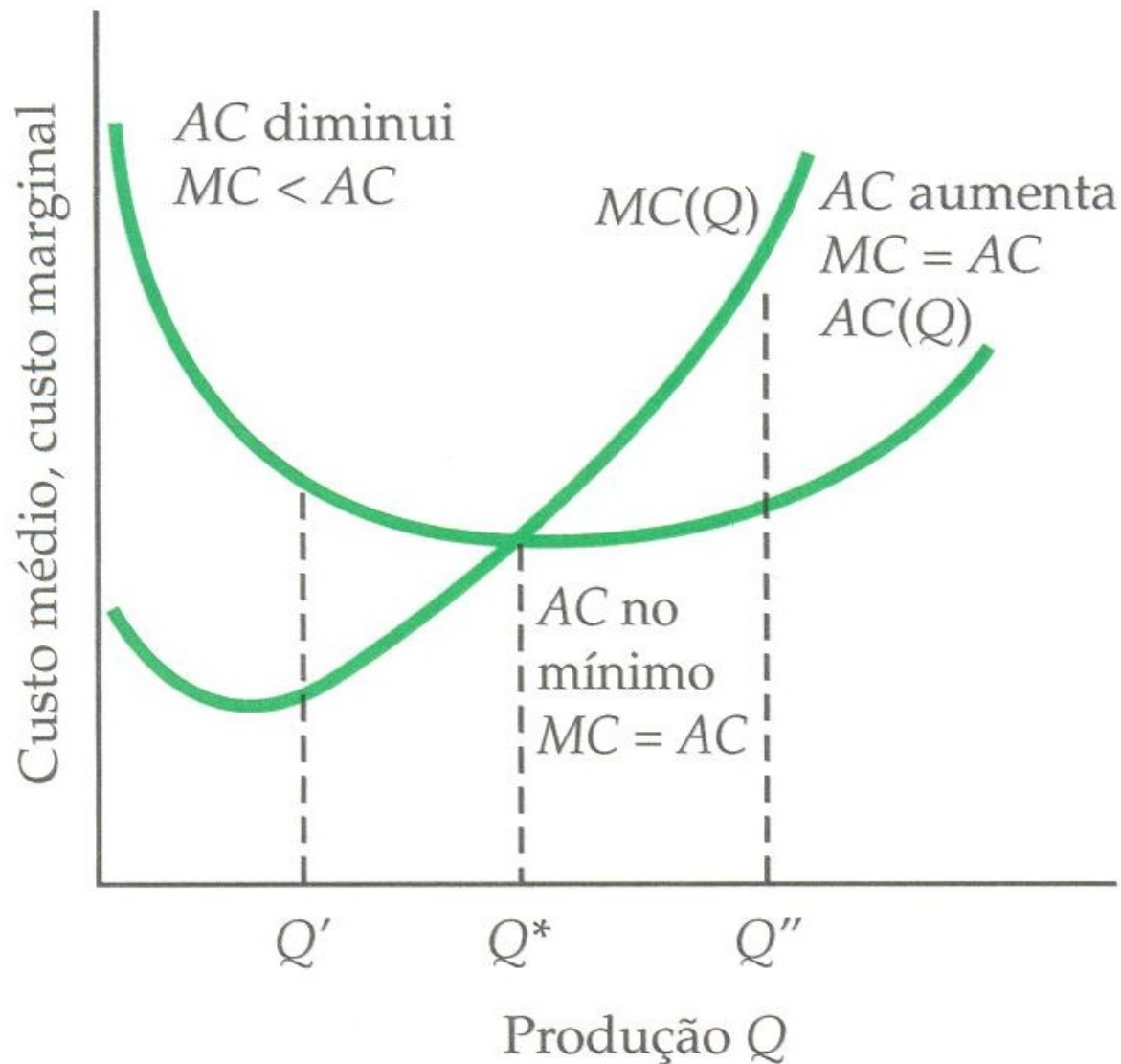
$\Delta Q = 50$ un.

$$\begin{aligned} MC &= (\$500.000 - \$400.000)/50 \\ &= \$2.000 \end{aligned}$$

Relação entre Custo Total e Custo Marginal



Relação entre Custo Marginal e Custo Médio



Importância da fronteira horizontal

- **Responde às seguintes perguntas:**
 - Por que as empresas gigantes dominam alguns setores e não outros?
 - Por que alguns setores pegam a “febre da fusão” e outros não?
 - A resposta está relacionada às economias de escala e escopo (que são determinantes das fronteiras horizontais).

Definição



ECONOMIA DE ESCOPO

Definição de Economia de Escopo

- Existem *Economias de Escopo* se uma empresa conseguir fazer economias à medida que aumenta a variedade de bens produzidos ou serviços prestados.
- Custo total relativo de produção de uma variedade de bens/serviços considerados em conjunto *VERSUS* separadamente em duas ou mais empresas.

Definição de Economia de Escopo

- Um processo de produção revela economia de escala se:

$$TC(Q_x, Q_y) < TC(Q_x, 0) + TC(0, Q_y)$$

Principais fontes



DE ONDE VÊM AS ECONOMIAS DE ESCALA?

Principais Fontes da Economia de Escala

- Indivisibilidade e diluição de custos fixos
 - ❖ **Intensividade de capital;**
 - ❖ Há maior probabilidade de indivisibilidades quando a produção é intensiva em capital
 - ❖ **Divisão do trabalho;**
 - ❖ A especialização é limitada pela extensão do mercado;
 - ❖ Mercados pequenos não possibilitam a especialização;
 - ❖ **Lei do Quadrado do Cubo;**
 - ❖ Oleoduto: custo do transporte = fricção entre petróleo e o duto.
 - ❖ **Estoques: empresas maiores conseguem manter razão menor entre estoque e vendas.**

Fontes especiais de economia de escala e escopo

- Economias de escala e escopo em propaganda

Custo de envio de mensagem



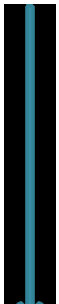
Número real de consumidores, resultado da mensagem

Número de consumidores potenciais que recebe a mensagem

Número de consumidores potenciais que recebe a mensagem

A thick black vertical bar with a light blue arrow pointing downwards.

**Custo de envio por
consumidor**

A thick black vertical bar with a light blue arrow pointing downwards.

**Alcance de
propaganda**

Economias de escala em propaganda - EXEMPLO

- A Brahma coloca um anúncio na Folha de S. Paulo e pague R\$10 por cada mil jornais vendidos para publicar esse anúncio;
- Como a Folha tem uma circulação diária de 2 milhões de exemplares, os custos diretos desse anúncio serão de $\$10 \times (2.000.000/1000) = \20.000 .
- A Colorado, de Ribeirão Preto, coloca agora um anúncio no jornal A Cidade e, digamos, paga a mesma taxa de \$10 para cada mil exemplares vendidos;
- “A Cidade” tem uma circulação diária de aproximadamente 250.000 exemplares, portanto os custos diretos serão de $\$10 \times (250.000/1.000)$ ou \$2.500;
- Em ambas as empresas o custo de preparação do anúncio foi de \$4.000.

Economias de escala em propaganda - EXEMPLO

CUSTO DE PROPAGANDA POR CONSUMIDOR POTENCIAL

BRAHMA

- $(\$20.000 + \$4.000) / 2.000.000$
- = \$0,012 por consumidor potencial
- ou \$12,00 por cada 1.000 consumidores potenciais.

COROLADO

- $(\$2.500 + \$4.000) / 250.000$
- = \$0,026 por consumidor potencial
- ou \$26,00 por cada 1.000 consumidores potenciais.

Fontes especiais de economia de escala e escopo

- Alcance da propaganda e Umbrella Branding
 - **Empresas maiores têm mais vantagens;**
 - **A eficácia do anúncio de uma empresa pode ser maior se essa empresa oferecer uma ampla linha de produtos (umbrella branding).**
 - **Associação positiva da marca;**
 - **Reduz perigo de novos produtos;**
 - **Porém, também possui riscos.**

Umbrella Branding – EXEMPLO

- A Bauducco ficou famosa por fazer panetones de alta qualidade;
- Nos anos 90 ela começou a usar esta fama para desenvolver outros produtos de alimentação;
- Este é um caso de escopo da marca.



Umbrella Branding – (contra) EXEMPLO Toyota e Honda

- Ambas empresas preferiram dissociar-se das marcas originais quando do lançamento da linha premium da Toyota (Lexus) e da Honda (Acura);
- Em alguns casos as empresas preferem manter identidades de marca separadas;
- Objetivo: evitar serem “marcadas” pelas reputações de mercado de massa, por exemplo.
- Este foi o caso de ambas, Toyota e Honda.



Economia de escala e Alcance de propaganda - EXEMPLO



- Mesmo duas empresas com alcance nacional, a maior ainda pode ter vantagens;
- Imagine que o Wendy's e o McDonald's colocarão anúncios em redes de televisão rivais para serem exibidos ao mesmo tempo;
- Os anúncios serão vistos por públicos do mesmo tamanho e custam o mesmo para serem veiculados;
- Ambos os anúncios são igualmente persuasivos;
- 20 mil pessoas que visualizarão cada uma das propagandas estarão fortemente motivadas a visitar a loja local destas empresas;

A eficácia do anúncio será igual em ambas empresas?

- Não. Isso porque praticamente todos os que viram o McDonald's terão acesso a uma loja e nem todos que viram o Wendy's terão acesso (o McDonald's possui 3X mais lojas nos EUA).



DESECONOMIAS DE ESCALA

Fontes de deseconomias de escala

- Custos da mão-de-obra e tamanho da empresa;
 - ✓ Maior organização sindical;
 - ✓ As grandes podem ter uma obrigação de pagar diferencial de remuneração para atrair e reter;
 - ✓ As grandes precisam buscar funcionários de outras localidades.
- Efeitos de incentivos e burocracia;
- Diluindo demais os recursos especializados
 - Ex: *chefs de cozinha*;
- “Exclusão por conflito”
 - Ex: Agências de propaganda (Pepsi X Coca); consultorias etc.



SUNK COSTS *VERSUS* CUSTOS EVITÁVEIS

Sunk Costs X Evitáveis

- Avaliação de custos de uma decisão: um gerente deve considerar apenas aqueles custos que a decisão realmente afetará;
- Sunk Costs: custo incorrido independentemente da decisão em questão;
- Custos evitáveis: escolhas alternativas podem eliminá-los.

Sunk Costs: exemplo

- Comerciante de impressoras a laser por catálogo;
- **Compras de grandes quantidades para atendimento de pedidos urgentes;**
- Resultado: estoque encalhado, inclusive de impressoras que o fabricante não aceitaria mais de volta (modelos fora de linha);
- **Gerentes não queriam diminuir preços e colocar em liquidação (não cobriria custos);**
- Eles estão corretos?

Sunk Costs & Custos Fixos

- Sunk Costs não são necessariamente custos fixos (custo fixo de investimento ou custos de ativo de capital– C.F.I);
- Exemplo:
 - Um linha férrea e sua tripulação
 - ✓ São custos fixos;
 - ✓ Não são Sunk Costs porque pode vender a locomotiva/vagões ou reempregá-la em outra rota.

Sunk Costs & Estratégia

- Algumas decisões estratégicas estão relacionadas a Sunk Costs:
- Exemplo: Bethlehem Steel e Nippon Steel
 - A empresa norte-americana não investe em novas tecnologias, como a fundição contínua porque sua tecnologia atual é um sunk cost;
 - A empresa japonesa investe porque está construindo novas fábricas do zero.

Sunk Costs e Decisões Estratégicas: Bethlehem Steel e Nippon Steel

- Nova tecnologia:
 - C.F.I mais altos;
 - Custos Operacionais Variáveis mais baixos;
- Tecnologia antiga:
 - C.F.I: mais baixo (Nippon) ou *Sunk Cost* (Bethlehem);
 - Custos Operacionais Variáveis mais altos.

Bethlehem & Nippon: escolha de tecnologia de produção

Sunk
Cost

Bethlehem Steel
(já estabelecida)

Economias com custos
variáveis compensam o C.F.I
da nova tecnologia?

Sim

Investe

Não

Não Investe

Nippon Steel
(entrando no mercado)

Economias com custos
variáveis excedem a
diferença entre os C.F.I
das tecnologias nova e
antiga?

Sim

Investe

Não

Não Investe



CUSTOS ECONÔMICO ***VERSUS*** **CUSTO CONTÁBIL**

Custo Econômico *Versus* Custo Contábil

- ***Custo de Oportunidade:***

Custo econômico de se empregar recursos em determinada atividade é o valor do melhor uso alternativo renunciado destes recursos.

Importância do Custo Econômico para a Estratégia

- Análise de tomada de decisões estratégicas:
 - OPORTUNIDADES E RESTRIÇÕES ENFRENTADAS PELA EMPRESA;
 - CUSTOS ECONÔMICOS SÃO FUNDAMENTAIS PARA ISSO.
 - ESCOLHA ENTRE OPORTUNIDADES ALTERNATIVAS.

Importância do Custo Contábil

- Então o Custo Contábil não importa para tomada de decisões estratégicas?
- Importa, sim:
 - 1) Avaliação do desempenho histórico;
 - 2) Comparação do desempenho com outros setores;
 - 3) Avaliar o poder financeiro de uma empresa;Etc.



LUCRO ECONÔMICO *VERSUS* LUCRO CONTÁBIL

Lucro Econômico *Versus* Lucro Contábil

- O gerente de uma unidade de negócio de sua empresa relatou que ela irá lucrar de R\$5 milhões.
- Este é um bom sinal que você deve manter aquela unidade funcionando?

Lucro Econômico *Versus* Lucro Contábil

- Lucro Contábil:

= Receita proveniente das vendas – Custo contábil

- Lucro Econômico:

= Receita proveniente das vendas – Custo Econômico

= Lucro Contábil – (Custo econômico – Custo Contábil)



EXEMPLO: PEQUENA EMPRESA DE SOFTWARE OPERADA PELA SUA PROPRIETÁRIA

Exemplo de Lucro Econômico

- 2009:

- ✓ Receita de \$1.000.000,00

- ✓ Despesas de \$850.000,00

- ✓ Lucro Contábil: \$150.000,00

- ✓ Custo de oportunidade: trabalhar na Microsoft por \$200.000,00 ao ano;

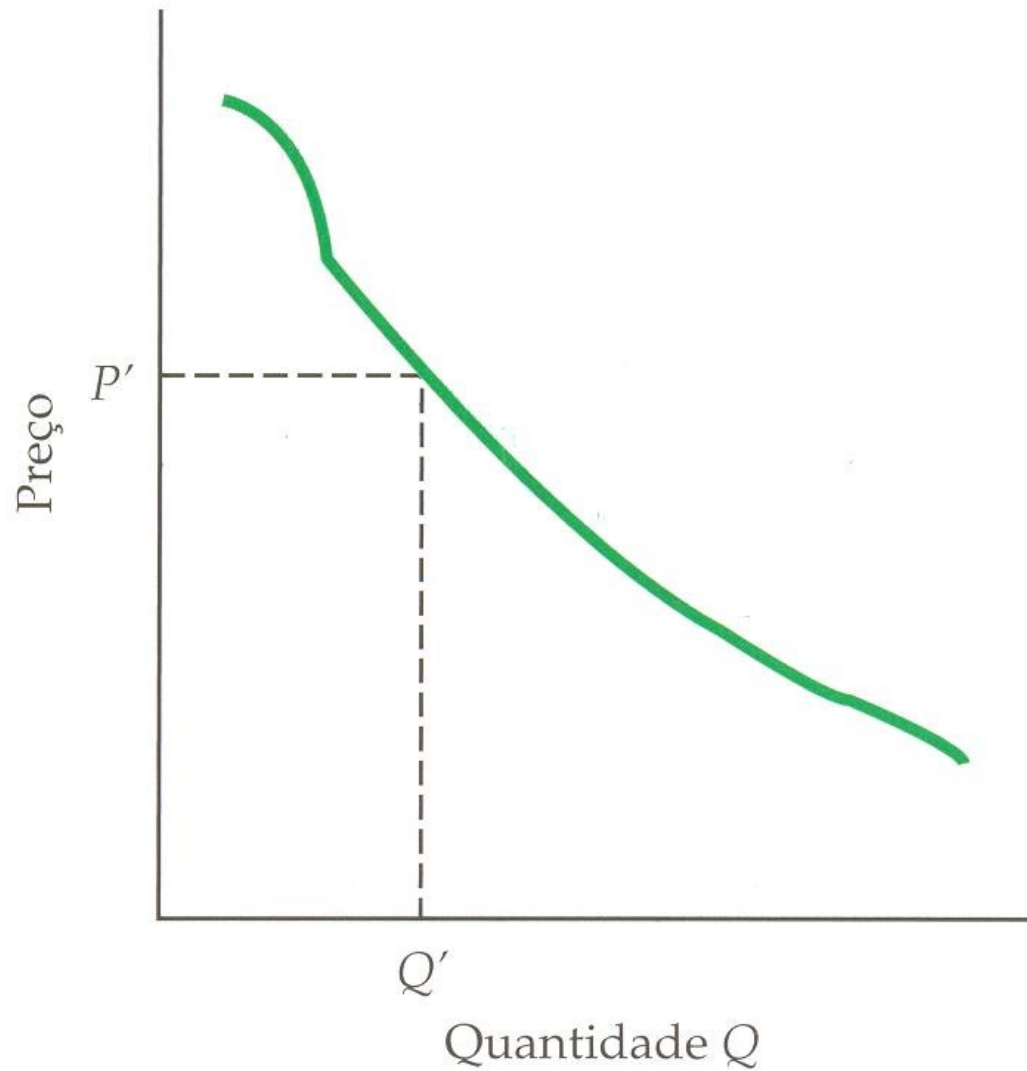
- ✓ Lucro Econômico: - **\$50.000,00**

Lucros

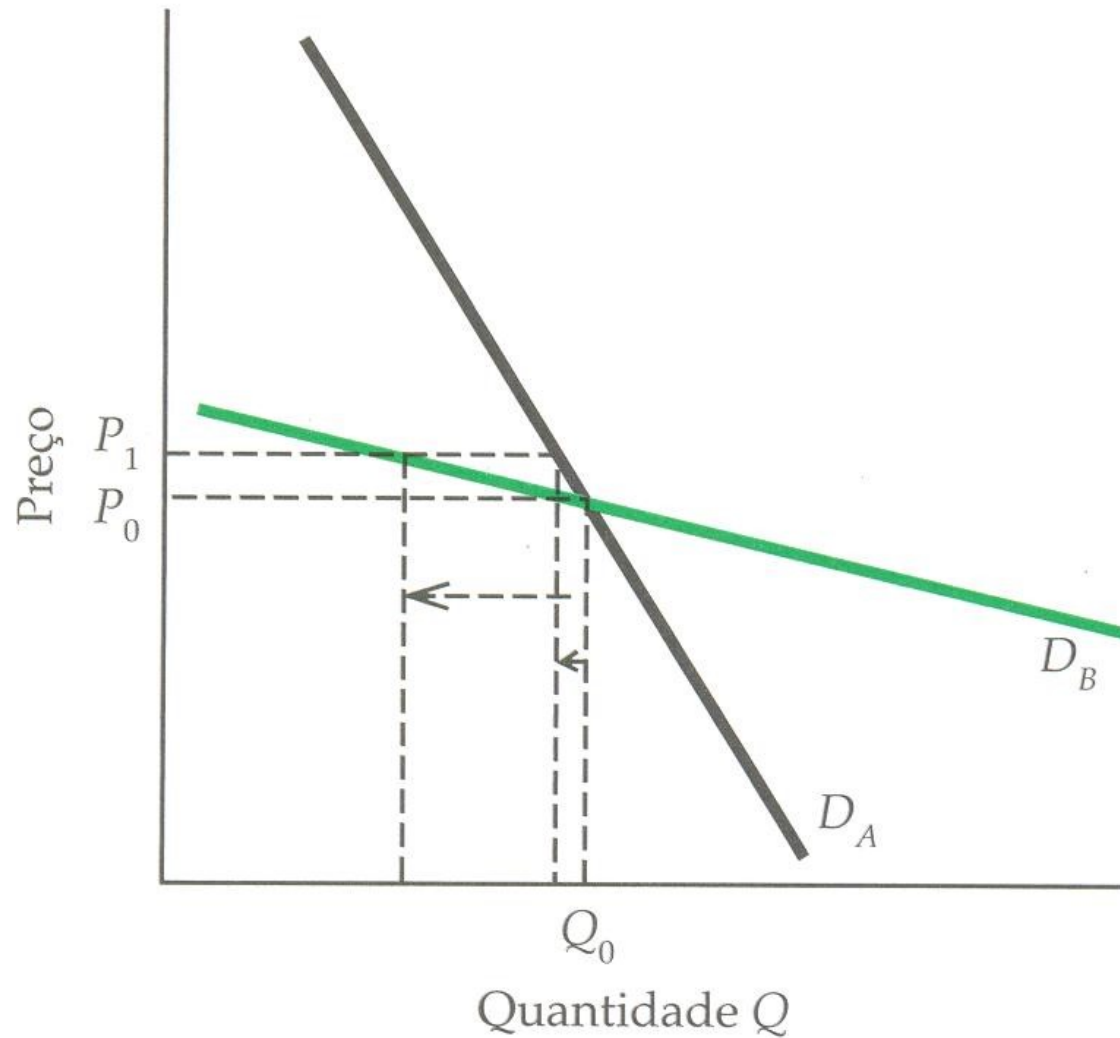


DEMANDA E RECEITAS

Curva de Demanda



Elasticidade-preço da demanda



Elasticidade-preço: fórmula

$$\eta = - \frac{\Delta Q / Q_0}{\Delta P / P_0}$$

Elasticidade-preço: exemplo

- Um bem X tem preço de R\$5,00 e demanda de 1.000 unidades;
- Preço aumenta para R\$5,75 e demanda cai para 800 unidades;
- A elasticidade será:

$$\eta = - \frac{\frac{800 - 1000}{1000}}{\frac{5,75 - 5}{5}} = - \frac{-0,20}{0,15} = 1,33$$

Elasticidade-preço da demanda

- $N > 1$, demanda elástica;
- $N < 1$, demanda inelástica;
- $N = 1$, elasticidade unitária.



ELASTICIDADE EM NÍVEL DE MARCA **VERSUS ELASTICIDADE EM NÍVEL DE SETOR INDUSTRIAL**

Elasticidade: Marca *versus* Setor

- Demanda por um produto inelástica não significa demanda da marca inelástica;
- Exemplo:
 - Cigarros tradicionalmente possuem demanda inelástica, bem abaixo de 1;
 - Se um fabricante quiser se aproveitar disto aumentando suas receitas com um aumento drástico do preço de uma marca, qual será o resultado?

Função Receita Total e Função Receita Marginal

- Receita Total – $TR(Q)$: como as receitas provenientes de vendas variam em função da qtd. de produto vendido;
- Receita Marginal – $MR(Q)$: representa a taxa de mudança na receita total que resulta da venda de ΔQ unidades adicionais do produto.

Função Receita Total e Função Receita Marginal

- Receita Total

$$TR(Q) = P(Q)Q$$

- Receita Marginal

$$MR(Q) = \frac{TR(Q + \Delta Q) - TR(Q)}{\Delta Q}$$

° **A RECEITA TOTAL IRÁ
SEMPRE AUMENTAR
QUANDO A EMPRESA
VENDE MAIS PRODUTOS?**

- Não!
- Inclinação Negativa
da Demanda

Receita Marginal e Elasticidade-preço da demanda: exemplo

- Loja de DVD's pode vender 110 DVDs por dia pelo preço de \$11 por disco e 120 a \$9;
- Parte boa da decisão
 - 10 unidades a mais vendidas
 - Receita adicional das 10 unidades: \$90
- Parte ruim da decisão
 - 110 unidades que eram vendidas por \$11 perdem \$2 cd.
 - Resultado: $110 \times 2 = - \$220$
- Resultado final = $90 - 220 = - \$130$ ou $-\$13$ por unidade adicional vendida

Receita Marginal e Elasticidade-preço da demanda

- A receita marginal é positiva ou negativa dependendo da elasticidade-preço da demanda:

$$MR(Q) = P \left(1 - \frac{1}{\eta} \right)$$



CONCEITOS ECONÔMICOS: PREÇOS



PREÇOS E INFLAÇÃO

Importância do conhecimento da inflação para administradores

- **Decisões estratégicas de finanças**
- **Decisões estratégicas de produção**
- **Decisões estratégicas de recursos humanos**
- **Problemas macroeconômicos que afetam o desempenho econômico brasileiro como um todo:**
 - **Dificuldade de contratos a longo prazo**
 - **Destruição da informação “preço”**
 - **Instabilidade no crescimento do país.**

Questão Fundamental

- Qual deve ser o acréscimo à renda para compensar um consumidor típico de aumentos de preços relativos entre dois períodos de tempo, t.q. ele fique em posição de bem estar equivalente?



A INFLAÇÃO CAMUFLADA

ALTERAÇÕES DE EMBALAGENS

Inflação camuflada

- Quando há uma qualquer tipo de alteração nas, considera-se novo item a ser coletado:
 - **Mudanças significativas na fórmula;**
 - **Mudanças no peso;**
 - **Inclusão ou exclusão de itens promocionais;**
 - **Venda casada.**

Inflação camuflada: exemplos



0,8 g



Inflação camuflada: exemplos



160 g



Inflação camuflada: exemplos

400g

300g



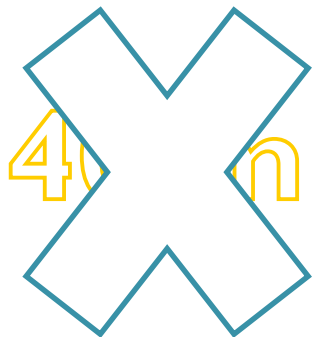
Inflação camuflada: exemplos



600 g



Inflação camuflada: exemplos



30 m



Inflação camuflada: exemplos



Aumento do cacau
(2007/2008)



Muitos fabricantes alteraram
a fórmula (menos cacau, mais gordura vegetal)



CONCEITOS ECONÔMICOS: UTILIDADE

Vougue, restrições orçamentárias e imagem

Babador Fendi
US\$ 100



Vougue, restrições orçamentárias e imagem



**Guarda-chuva Burberry
US\$200**



Bolsa Hermès US\$10 mil

Tópicos para discussão

- Preferências do consumidor
- Restrições orçamentárias
- A escolha por parte do consumidor
- Preferência revelada

Principais características

- Há três etapas no estudo do comportamento do consumidor:

I. Estudaremos as *preferências do consumidor*.

- Para descrever como e por que as pessoas preferem uma mercadoria a outra.

Principais características

2. Depois, abordaremos as *restrições orçamentárias*.

- As pessoas têm rendas limitadas.

Principais características

3. Finalmente, combinaremos as preferências do consumidor com as restrições orçamentárias para determinar as *escolhas do consumidor*.
 - Que combinação de mercadorias os consumidores comprarão de modo a maximizar sua satisfação?

Preferências do consumidor

- **Cestas de mercado**
- Uma cesta de mercado é um conjunto de uma ou mais mercadorias.
- Uma cesta de mercado pode ser preferida a outra que contenha uma combinação diferente de mercadorias.

Preferências do consumidor

Cestas de mercado

- Três premissas básicas:
 - 1) As preferências são *completas* (comparar e ordenar).
 - 2) As preferências são *transitivas*.
 - 3) Os consumidores sempre preferem quantidades maiores de uma mercadoria.

Preferências do consumidor

Cestas de mercado:
transitividade



Preferências do consumidor

Cestas de mercado: mais é melhor



Preferências do consumidor

Cestas de mercado alternativas

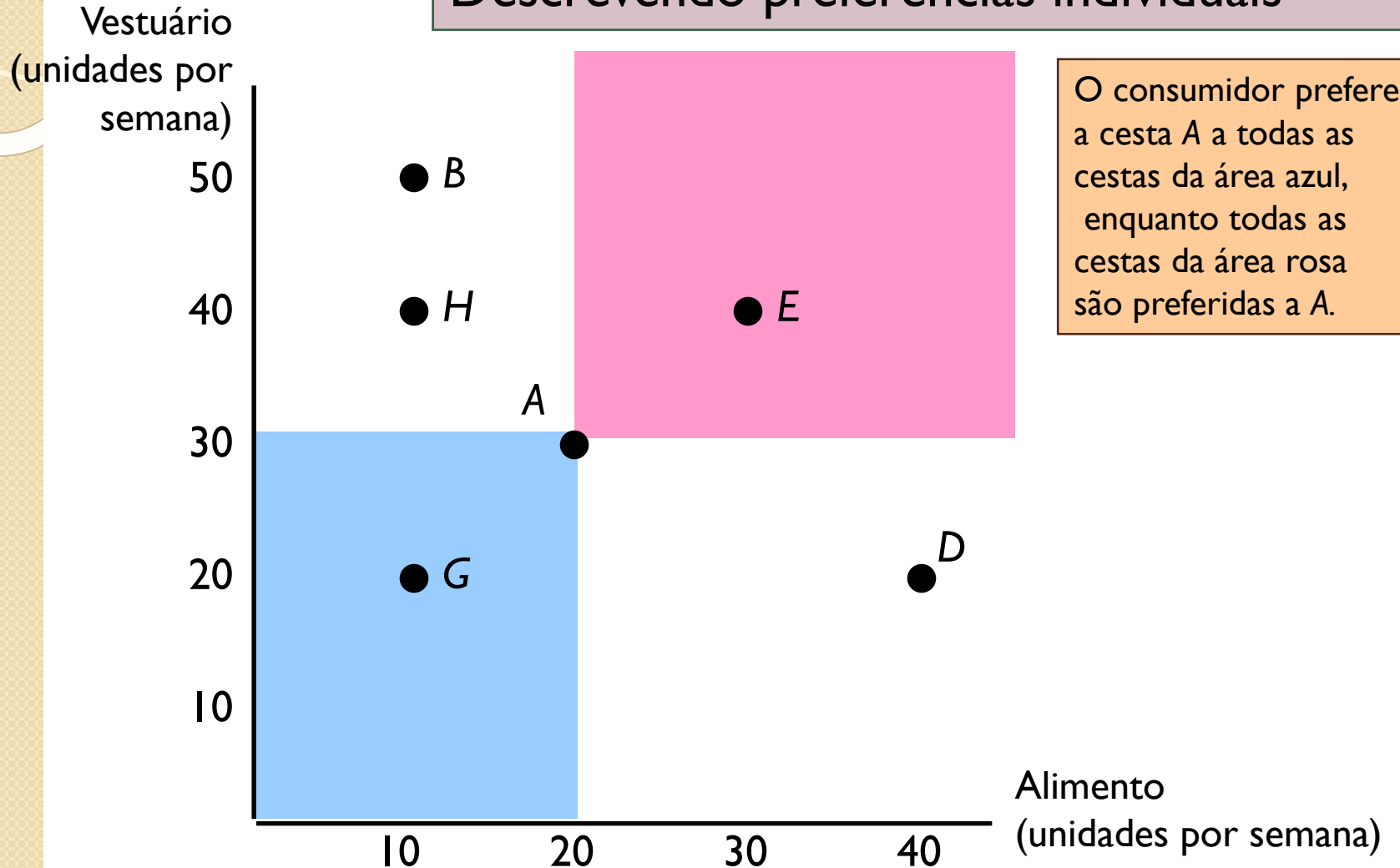
Cesta de mercado	Unidades de alimento	Unidades de vestuário
A	20	30
B	10	50
D	40	20
E	30	40
G	10	20
H	10	40

Preferências do consumidor

- **Curvas de indiferença**
- Uma curva de indiferença representa todas as combinações de cestas de mercado que proporcionam o mesmo nível de satisfação a uma pessoa.

Preferências do consumidor

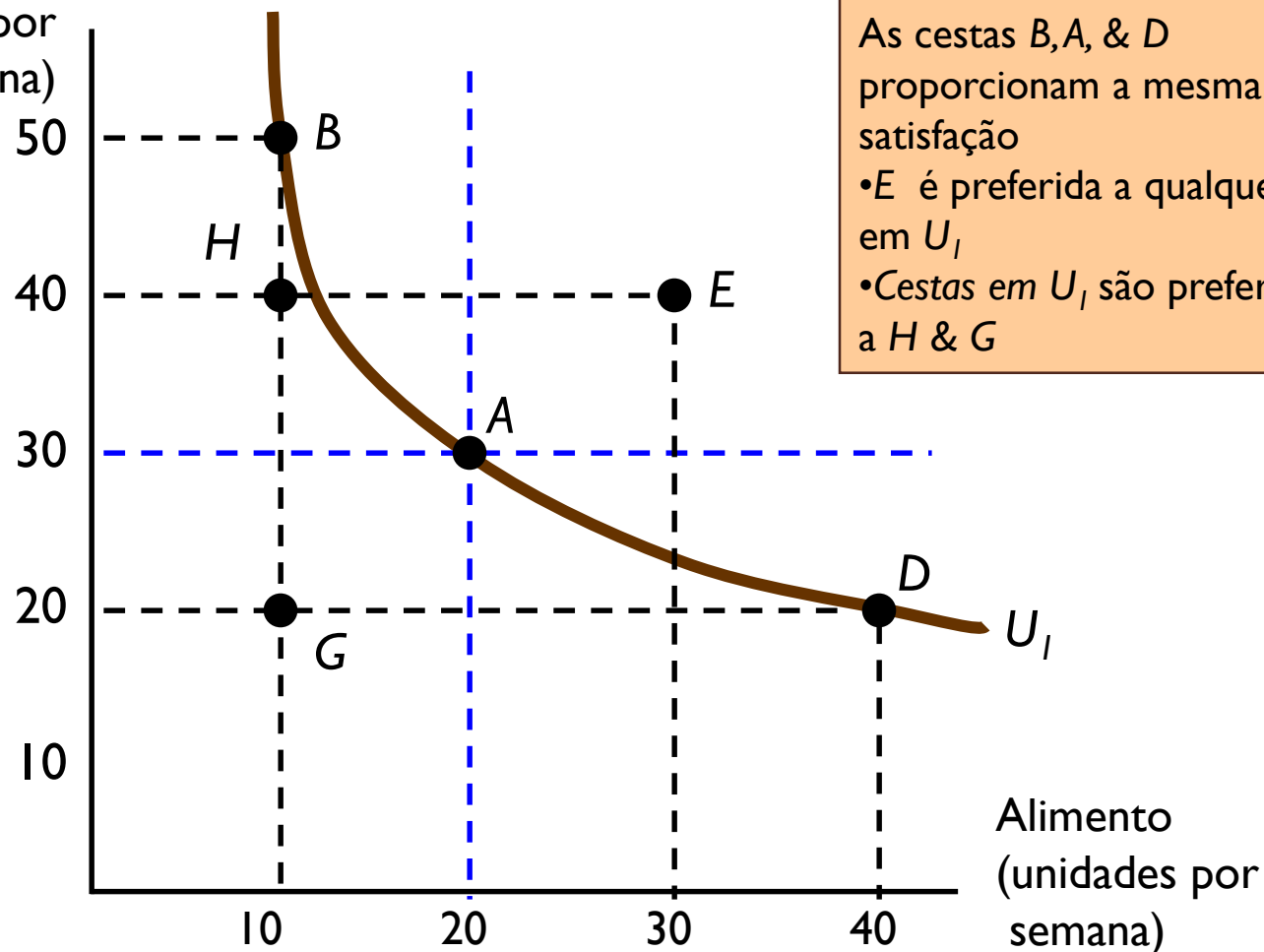
Descrevendo preferências individuais



Preferências do consumidor

Uma curva de indiferença

Vestuário
(unidades por
semana)



As cestas B, A, & D

proporcionam a mesma
satisfação

- E é preferida a qualquer cesta em U_1

- Cestas em U_1 são preferidas a H & G

Preferências do consumidor

Curvas de indiferença

- A curva de indiferença apresenta inclinação negativa, da esquerda para a direita.
- Uma inclinação positiva violaria a premissa de que uma quantidade maior de mercadoria é preferida a uma menor.

Preferências do consumidor

Curvas de indiferença

- **Qualquer cesta de mercado localizada acima e à direita de uma curva de indiferença é preferida a qualquer cesta de mercado localizada sobre a curva de indiferença.**

Preferências do consumidor

Mapas de indiferença

- Um **mapa de indiferença** é um conjunto de curvas de indiferença que descrevem as preferências de uma pessoa com relação a todas as combinações de duas mercadorias.
 - Cada curva de indiferença no mapa mostra as cestas de mercado entre as quais a pessoa é indiferente.

Preferências do consumidor

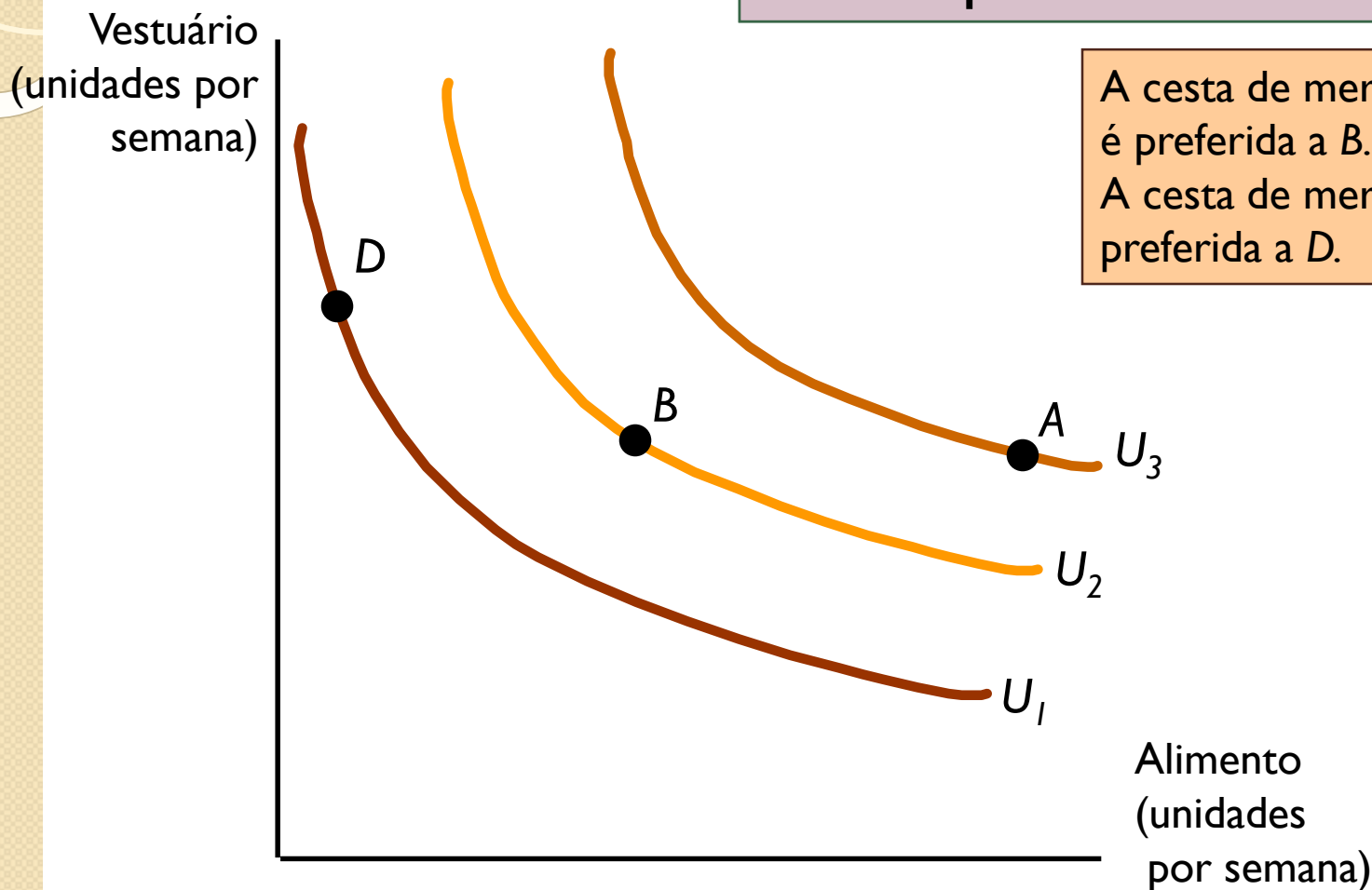
- **Formas das curvas de indiferença**

- Finalmente, as curvas de indiferença não podem se interceptar.

- Isso violaria a premissa de que uma quantidade maior de mercadoria é preferida a uma menor.

Preferências do consumidor

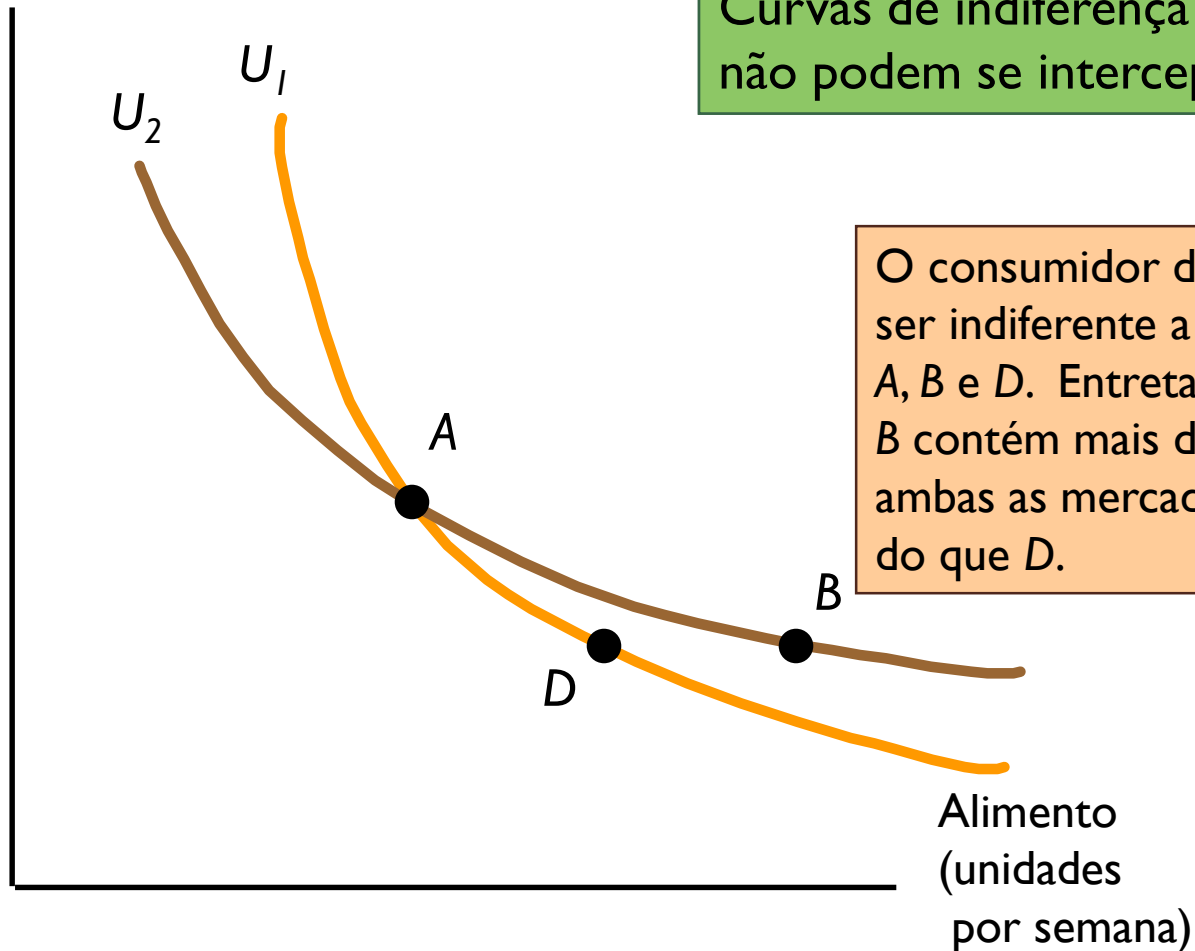
Um mapa de indiferença



Preferências do consumidor

Curvas de indiferença não podem se interceptar

Vestuário
(unidades por
semana)

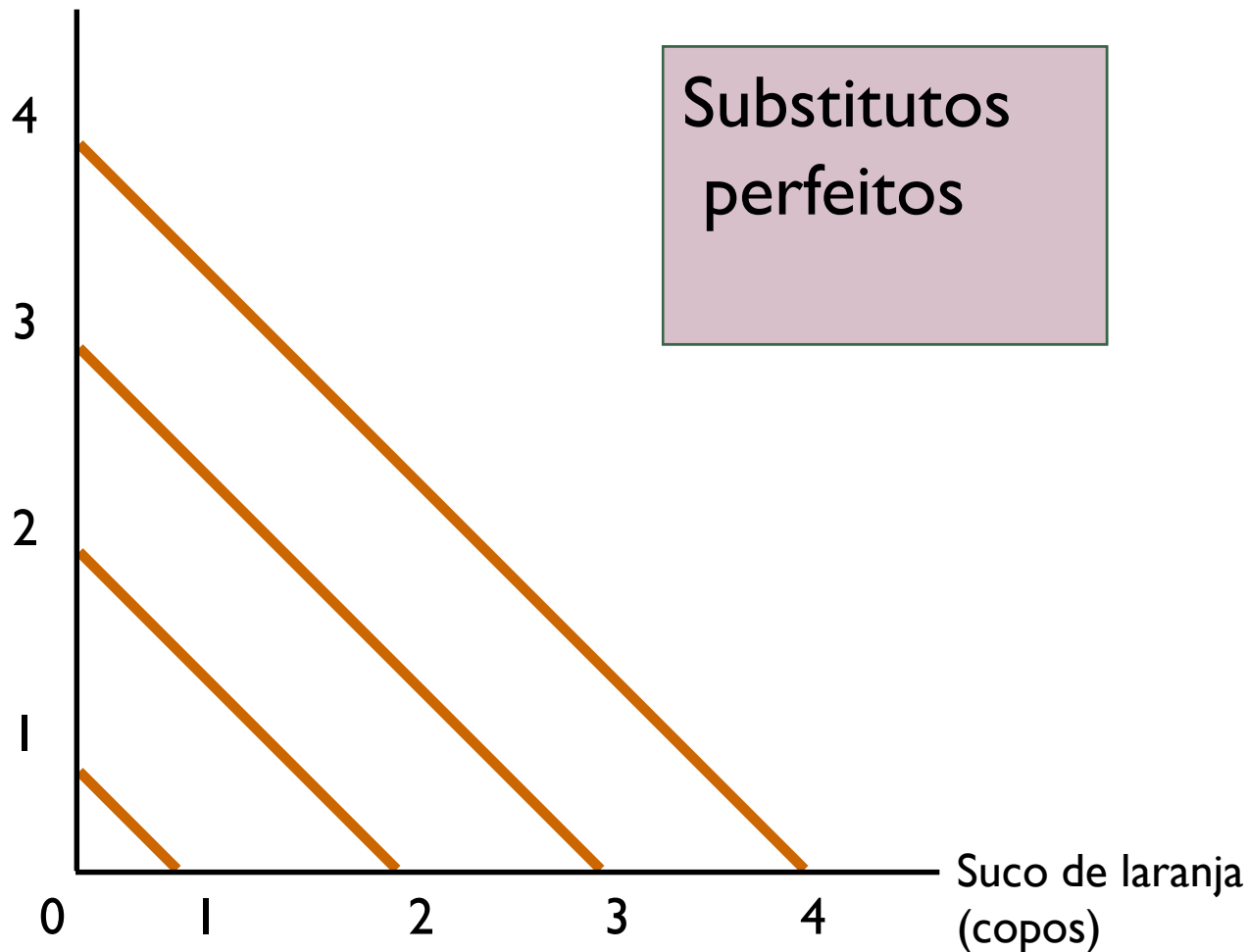


Curvas de indiferença
não podem se interceptar

O consumidor deveria
ser indiferente a
A, B e D. Entretanto,
B contém mais de
ambas as mercadorias
do que D.

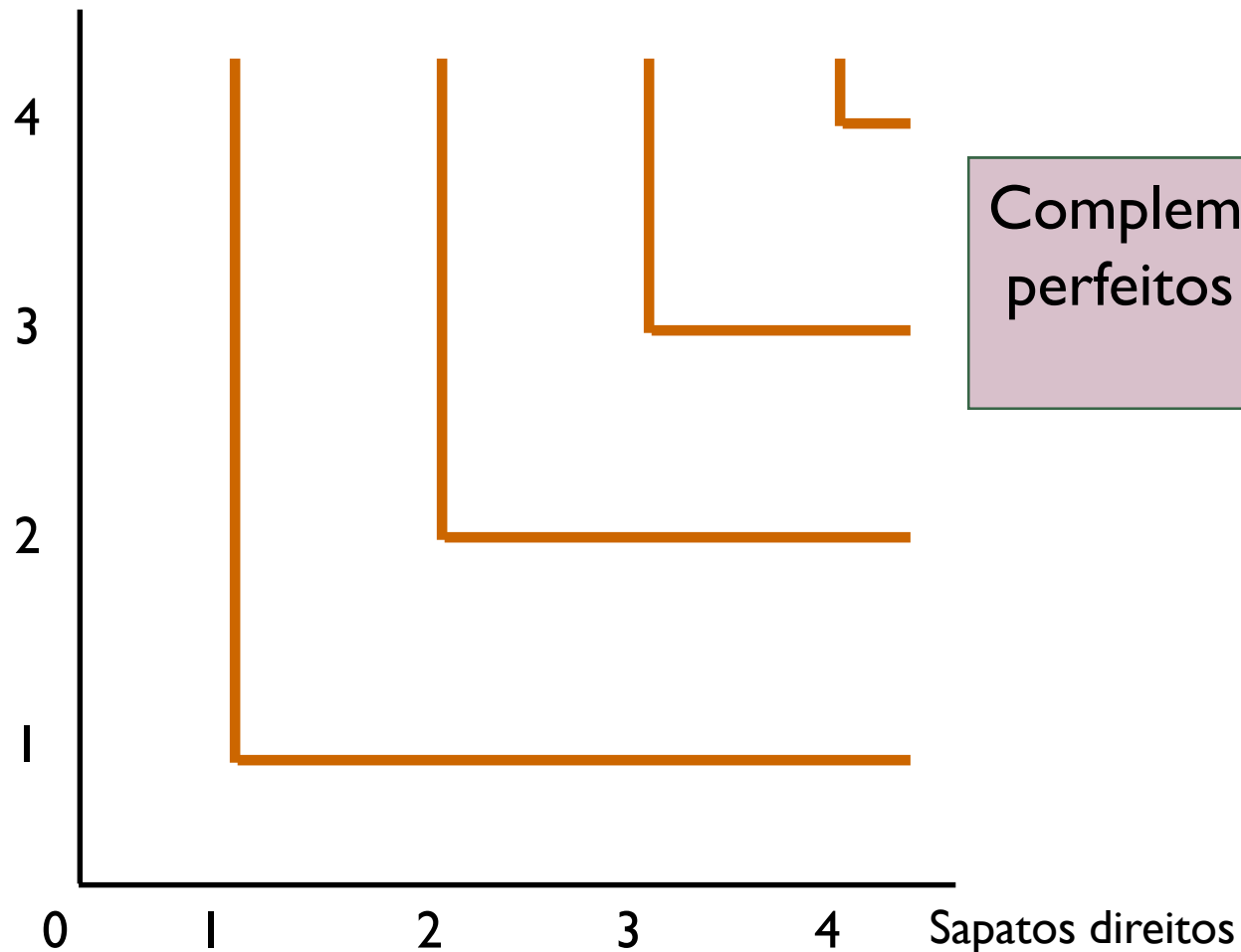
Preferências do consumidor

Suco de
maçã
(copos)



Preferências do consumidor

Sapatos
esquerdos



Complementos
perfeitos

Restrições orçamentárias

- O comportamento do consumidor não é determinado apenas por suas preferências.
- **As restrições orçamentárias** também limitam a capacidade do indivíduo de consumir, tendo em vista os preços que ele deve pagar por diversas mercadorias e serviços.

Restrições orçamentárias

- **Linha do orçamento**
 - A **linha do orçamento** indica todas as combinações de duas mercadorias para as quais o total de dinheiro gasto é igual à renda total.

Restrições orçamentárias

Linha do orçamento

- Seja A a quantidade adquirida de alimento e V a quantidade adquirida de vestuário.
- Preço do alimento = P_A e o preço do vestuário = P_V
- Logo, $P_A A$ é a quantidade de dinheiro gasto com alimento e $P_V V$ é a quantidade de dinheiro gasto com vestuário.

Restrições orçamentárias

Linha do orçamento

- A linha do orçamento, então, pode ser escrita como:

$$P_A A + P_V V = I$$

Restrições orçamentárias

Cestas de mercado e a linha do orçamento

Cesta de mercado	Alimentação(A) $P_A = (\$1)$	Vestuário(V) $P_V = (\$2)$	Despesa total $P_A A + P_V V = I$
---------------------	---------------------------------	-------------------------------	--------------------------------------

A	0	40	\$80
---	---	----	------

B	20	30	\$80
---	----	----	------

D	40	20	\$80
---	----	----	------

E	60	10	\$80
---	----	----	------

G	80	0	\$80
---	----	---	------

Restrições orçamentárias

- **Efeitos das modificações na renda e nos preços**
 - Modificações na renda
 - Um aumento da renda causa o deslocamento paralelo da linha do orçamento para a direita (mantidos os preços constantes).

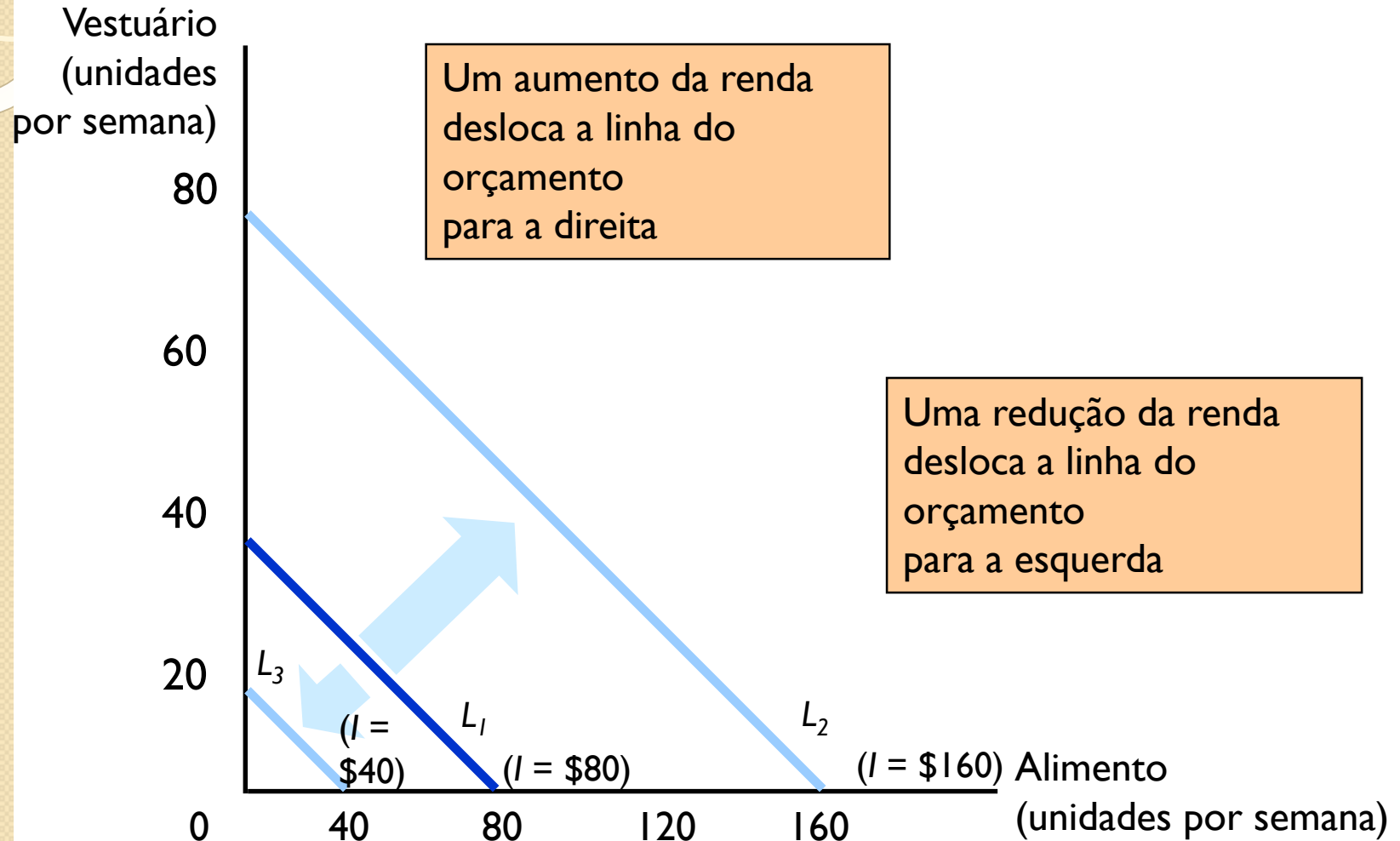
Restrições orçamentárias

Efeitos das modificações na renda e nos preços

- Modificações na renda
 - Uma redução da renda causa o deslocamento paralelo da linha do orçamento para a esquerda (mantidos os preços constantes).

Restrições orçamentárias

Efeitos de uma modificação na renda sobre a linha do orçamento



Restrições orçamentárias

Efeitos das modificações na renda e nos preços

- Modificações nos preços
 - Se o preço de uma mercadoria aumenta, a linha do orçamento sofre uma rotação para a esquerda em torno do intercepto da outra mercadoria.

Restrições orçamentárias

Efeitos das modificações na renda e nos preços

- Modificações nos preços
 - Se o preço de uma mercadoria diminui, a linha do orçamento sofre uma rotação para a direita em torno do intercepto da outra mercadoria.

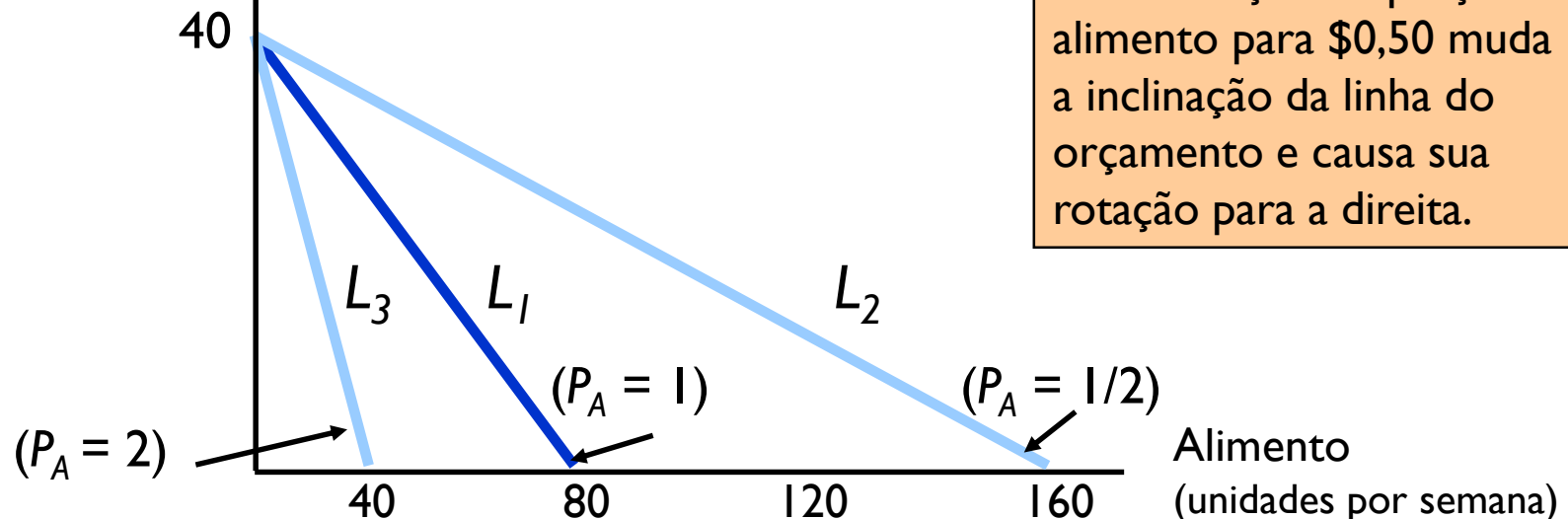
Restrições orçamentárias

Efeitos de uma modificação no preço sobre a linha do orçamento

Vestuário
(unidades
por semana)

Um aumento no preço do alimento para \$2 modifica a inclinação da linha do orçamento e causa sua rotação para a esquerda.

Uma redução no preço do alimento para \$0,50 muda a inclinação da linha do orçamento e causa sua rotação para a direita.



Restrições orçamentárias

Efeitos das modificações na renda e nos preços

- Modificações nos preços
 - Se os preços de ambas as mercadorias diminuem, mas a *razão* entre os dois preços permanece inalterada, a inclinação da linha do orçamento não muda.
 - Entretanto, a linha do orçamento sofrerá um deslocamento paralelo para a direita.

A escolha por parte do consumidor

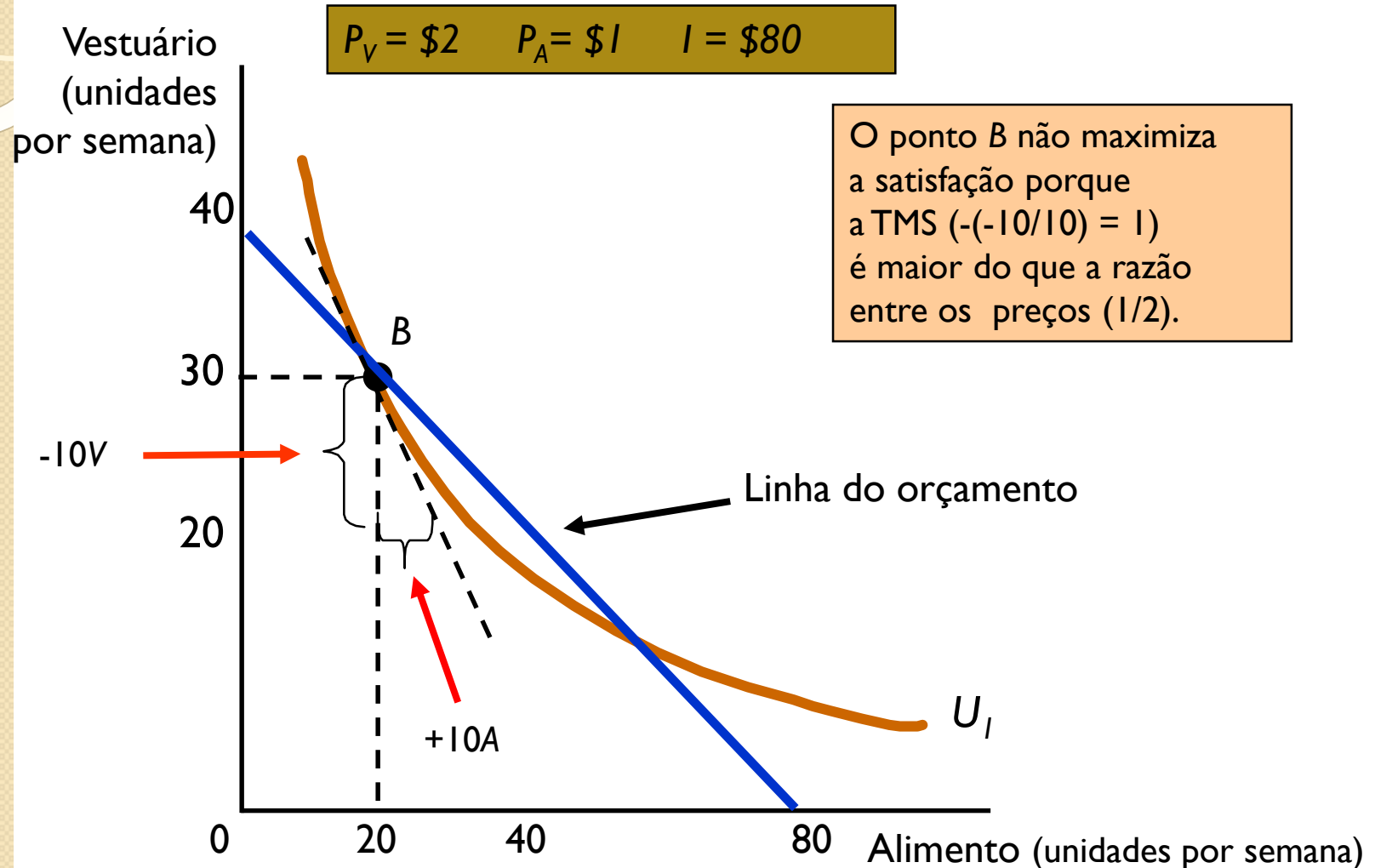
- Os consumidores escolhem uma combinação de mercadorias que maximiza sua satisfação, dado o orçamento limitado de que dispõem.

A escolha por parte do consumidor

- A cesta de mercado ótima deve satisfazer duas condições:
 1. Ela deve estar situada sobre a linha do orçamento.
 2. Ela deve fornecer ao consumidor sua combinação preferida de bens e serviços.

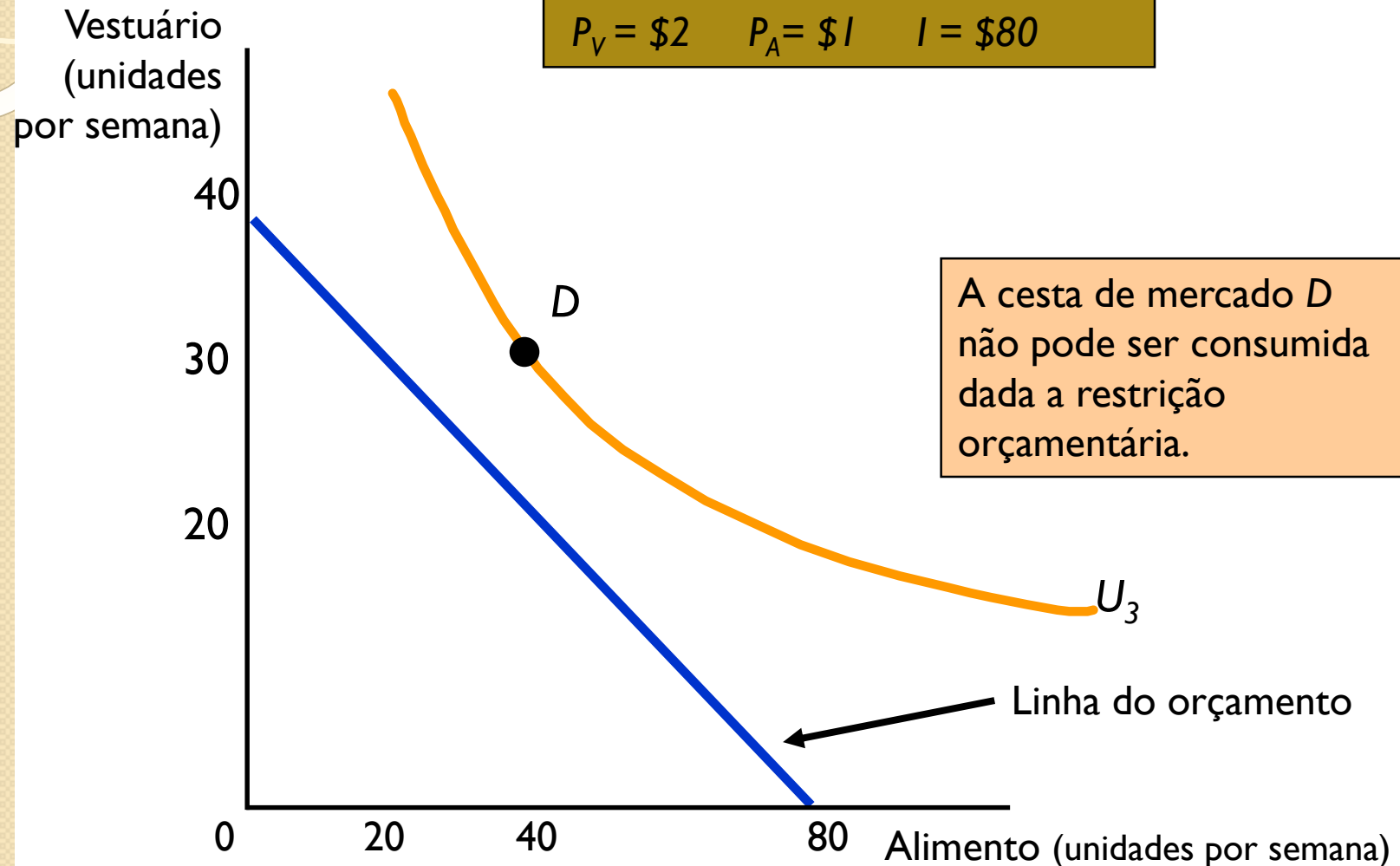
A escolha por parte do consumidor

Maximizando a satisfação do consumidor



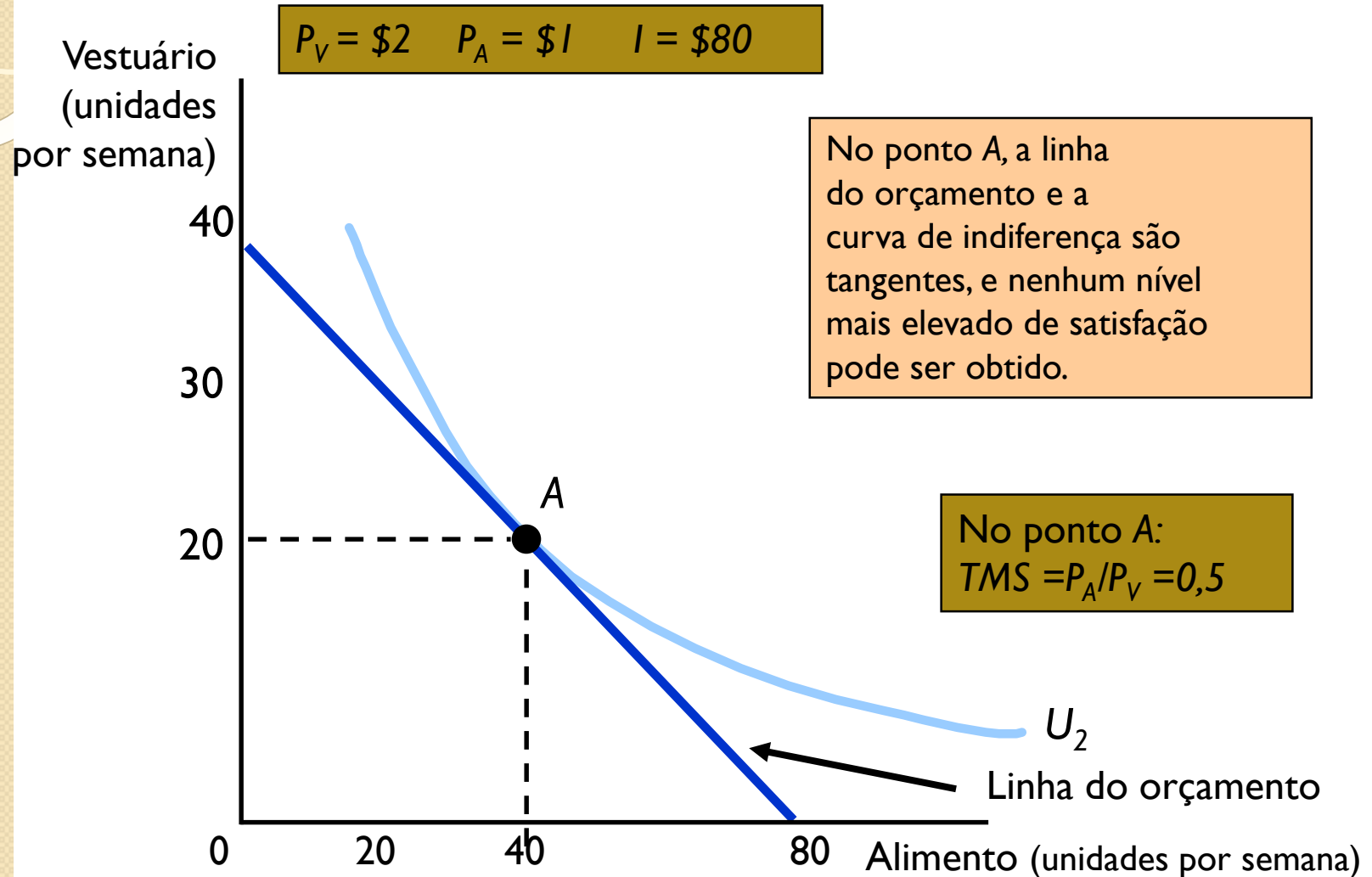
A escolha por parte do consumidor

Maximizando a satisfação do consumidor



A escolha por parte do consumidor

Maximizando a satisfação do consumidor



A escolha por parte do consumidor

Exemplo: Projeto de um novo automóvel (II)

- Suponhamos a existência de dois grupos de consumidores, ambos dispostos a destinar \$10.000 ao espaço interno e à potência dos automóveis.
- Os grupos têm preferências distintas.

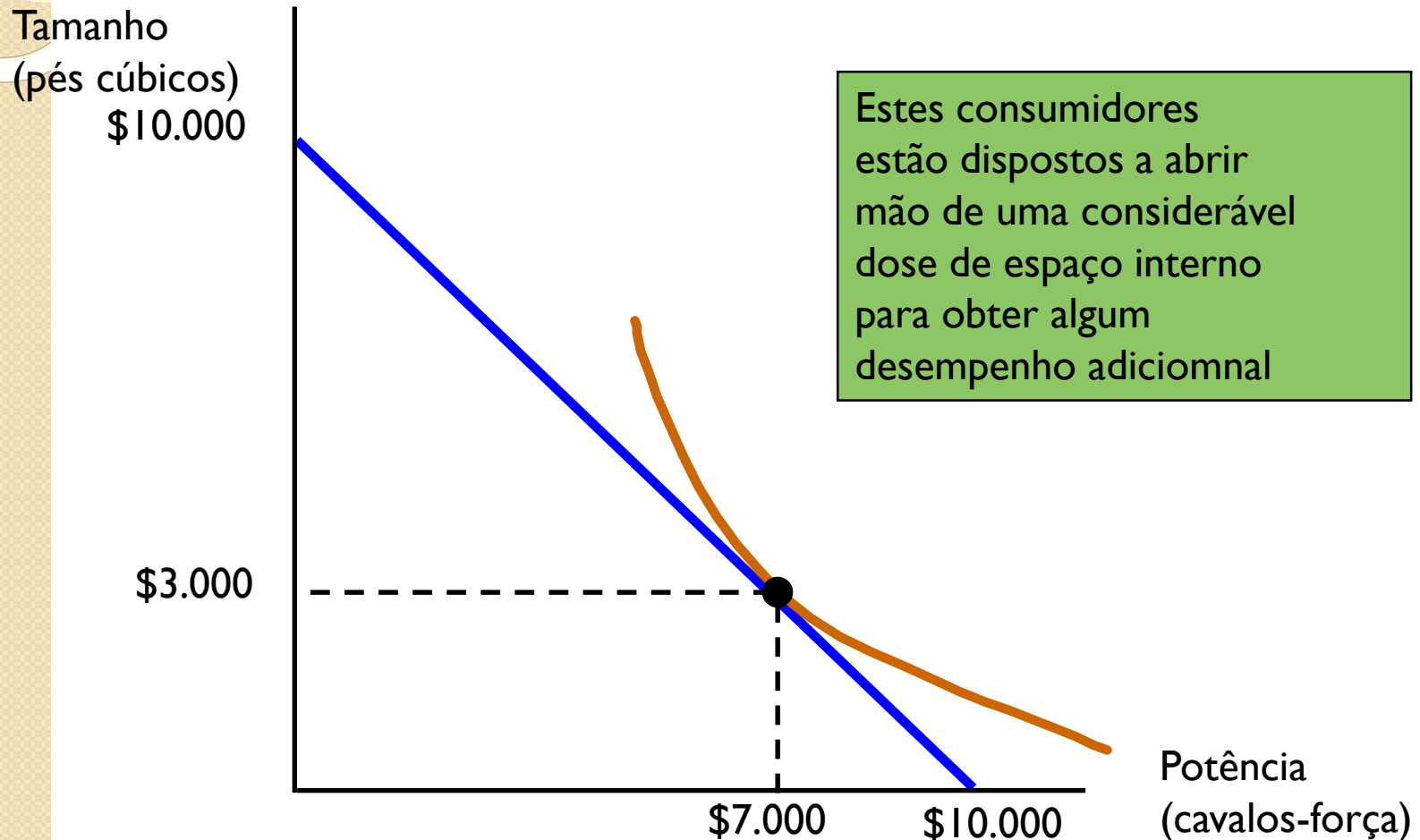
A escolha por parte do consumidor

Projeto de um novo automóvel (II)

- Se um fabricante de automóveis for capaz de encontrar o ponto de tangência entre a curva de indiferença de determinado grupo e sua restrição orçamentária, ele poderá elaborar um plano de produção e marketing adequado.

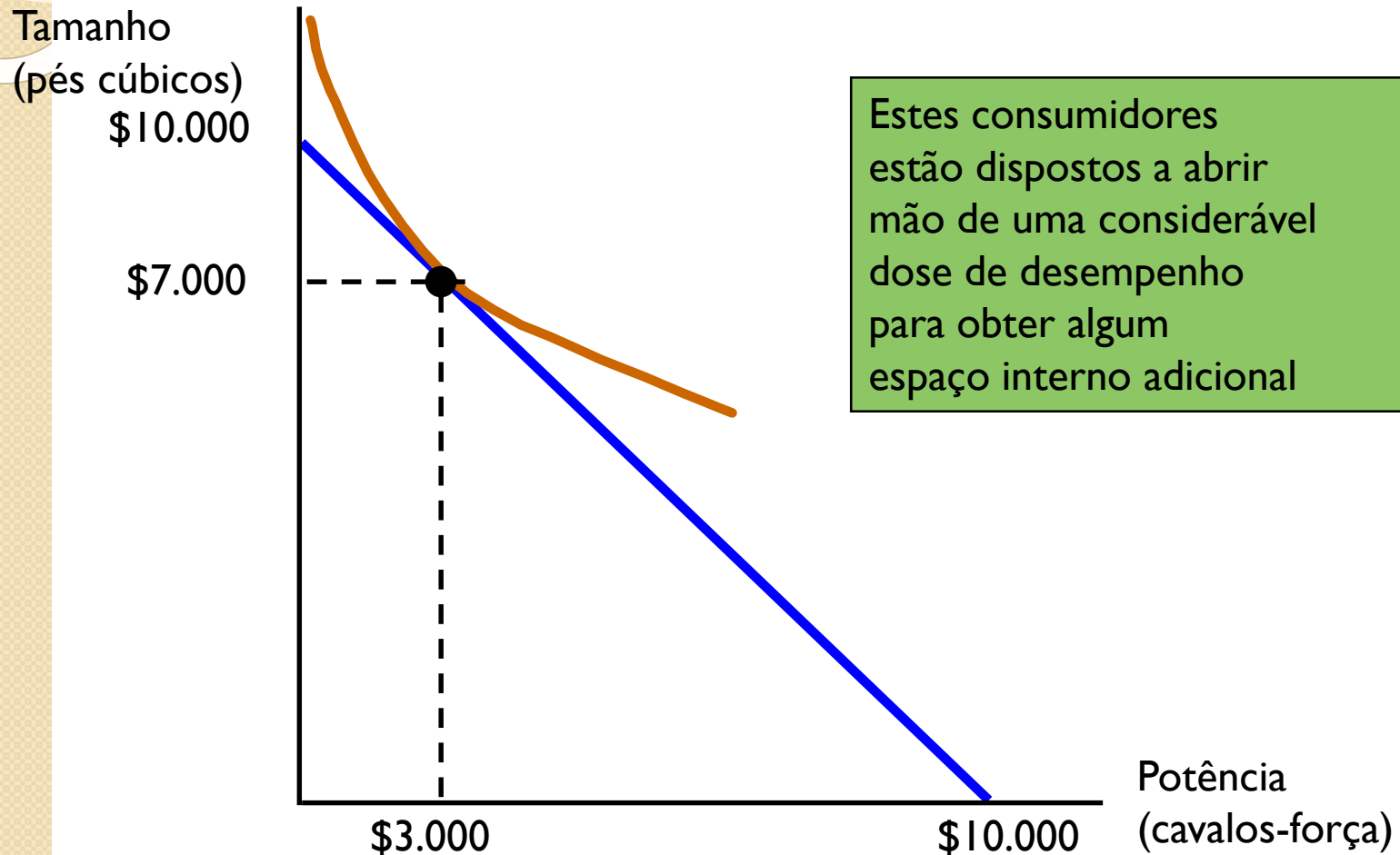
A escolha por parte do consumidor

Escolha do consumidor por atributos de automóveis



A escolha por parte do consumidor

Escolha do consumidor por atributos de automóveis



Utilidade marginal e escolha por parte do consumidor

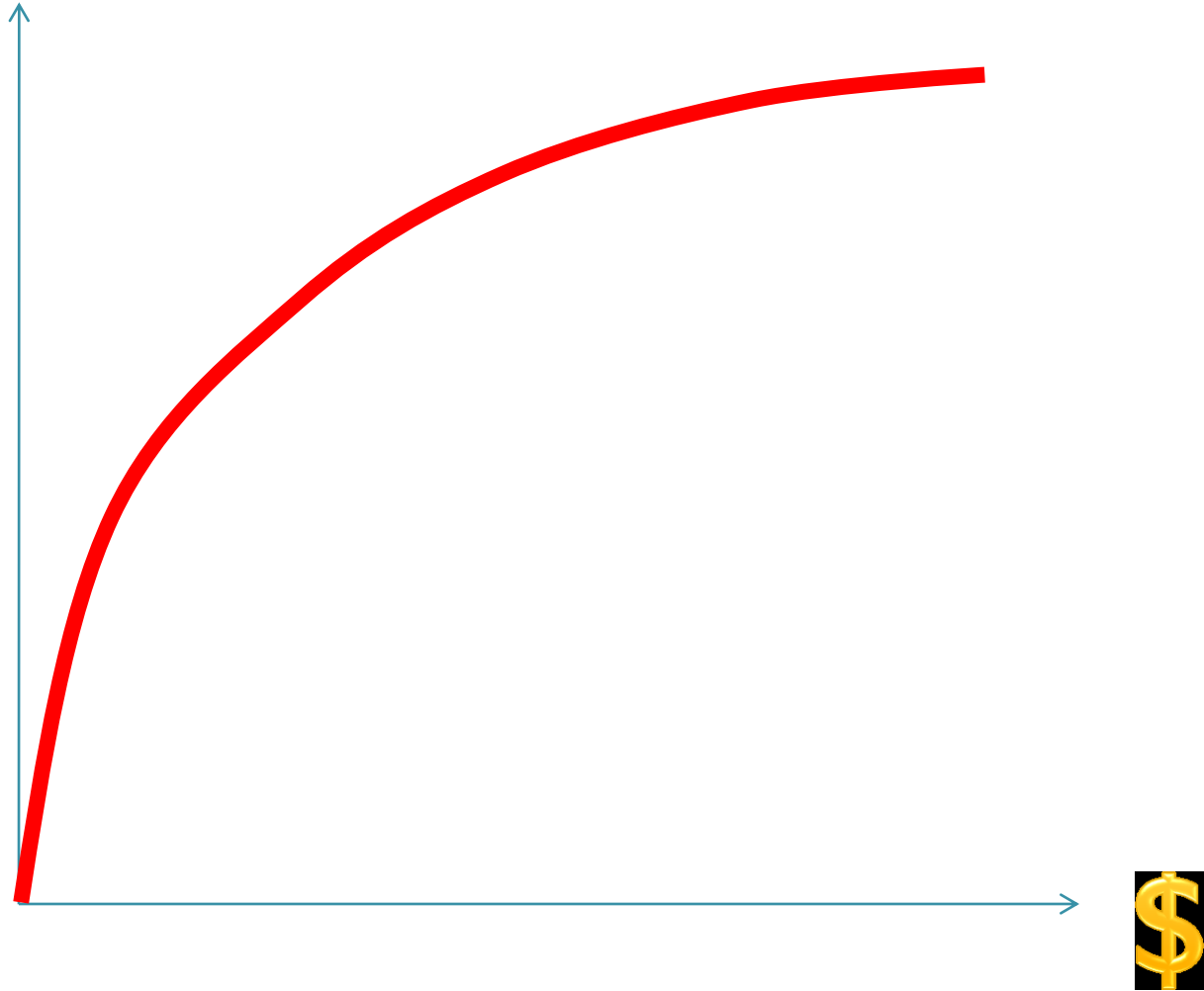
Utilidade marginal

- **A utilidade marginal mede a **satisfação adicional** obtida do consumo de uma unidade adicional de uma mercadoria.**

Conceito de Utilidade



Dinheiro traz felicidade?



Utilidade marginal e escolha por parte do consumidor

Utilidade marginal decrescente

- O **princípio da utilidade marginal decrescente** afirma que, à medida que se consome mais de uma mercadoria, cada quantidade adicional que for consumida propiciará adições cada vez menores de utilidade.