



# 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 1**
  - Entendendo Economia de Empresas e sua aplicação para estratégias empresariais. Fundamentos racionais da Economia aplicados à Gestão.
- **Parte 2**
  - Vantagem competitiva: precificação
- **Parte 3**
  - Pausa na racionalidade. Inserindo a discussão da emoção nas decisões.
- **Parte 4**
  - Retomando a racionalidade. Arquitetura organizacional e Economia da Estratégia.

# Critérios de avaliação

- Participação palestra (prof. Inglaterra) – 10%
- Prova – 40%
- Seminários – 50%

# Calendário de aulas

- 19/09
- 26/09
- 03/10
- 10/10
- 17/10
- 24/10
- 31/10 - Apresentação/Discussão de Seminários
- 07/11 – Sem aula (SEMEAD/SIMPEP)
- 14/11 – Fechamento/Prova
- 21/11 – Palestra (Prof Inglaterra) – Período Manhã

# Critérios de avaliação do seminário

- Apresentações em grupo, porém com avaliação INDIVIDUAL;
- Objetivo: verificar em empresas (preferencialmente, se possível) a aplicação dos tópicos selecionados;
- Não é necessário entregar trabalho escrito, somente cópia das transparências apresentadas.

# Seminários

- Escolher entre os tópicos do curso;
- 3 a 6 alunos por tema;
- Apresentações de 25 min;
- Avaliações individuais.

# Seminários

5 temas

- Precificação
- Economia comportamental
- Conflito de interesses
- Teoria dos Jogos & Estratégia
- Arquitetura organizacional

# 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.**

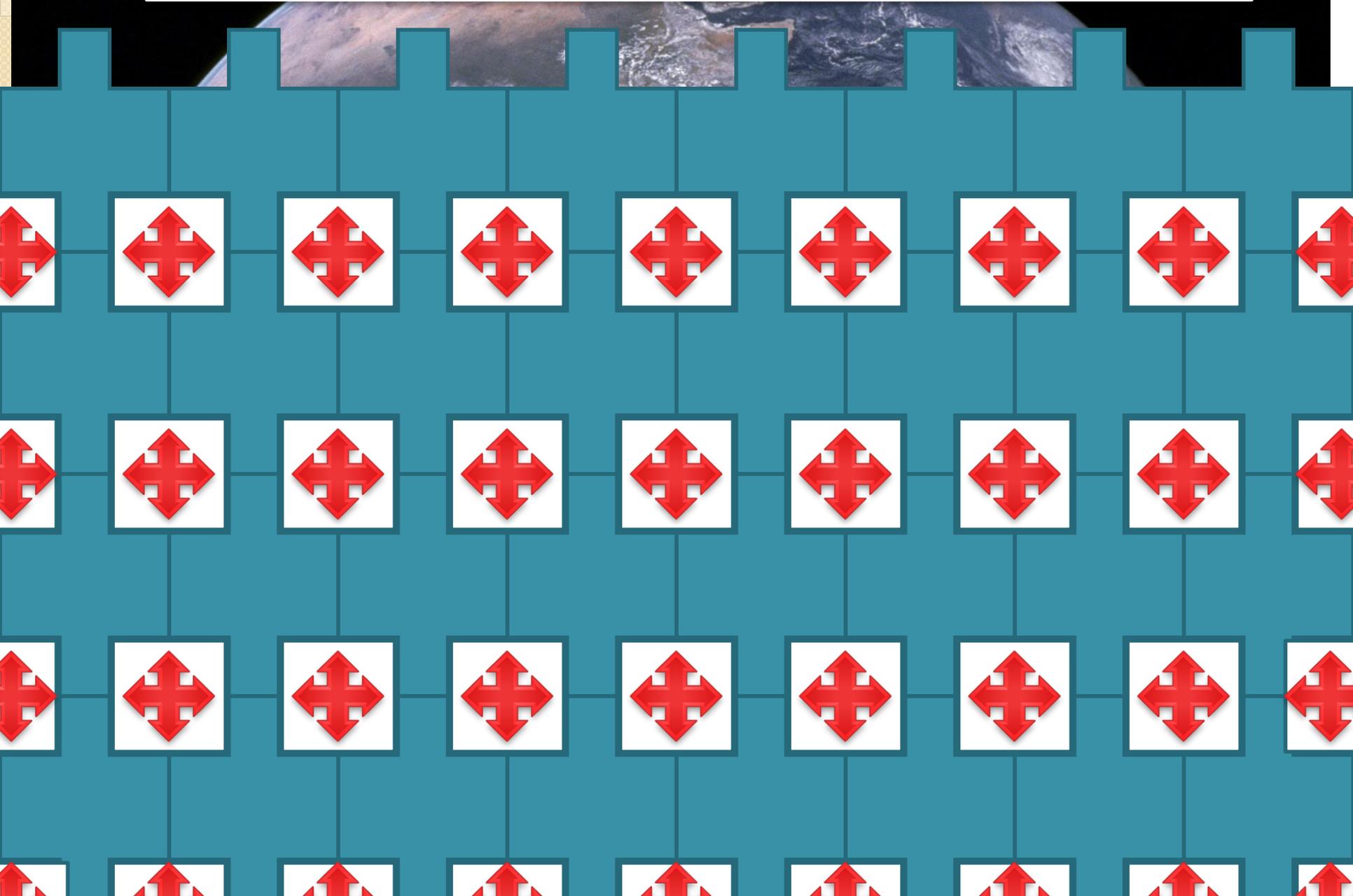
# Situações complexas

- 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

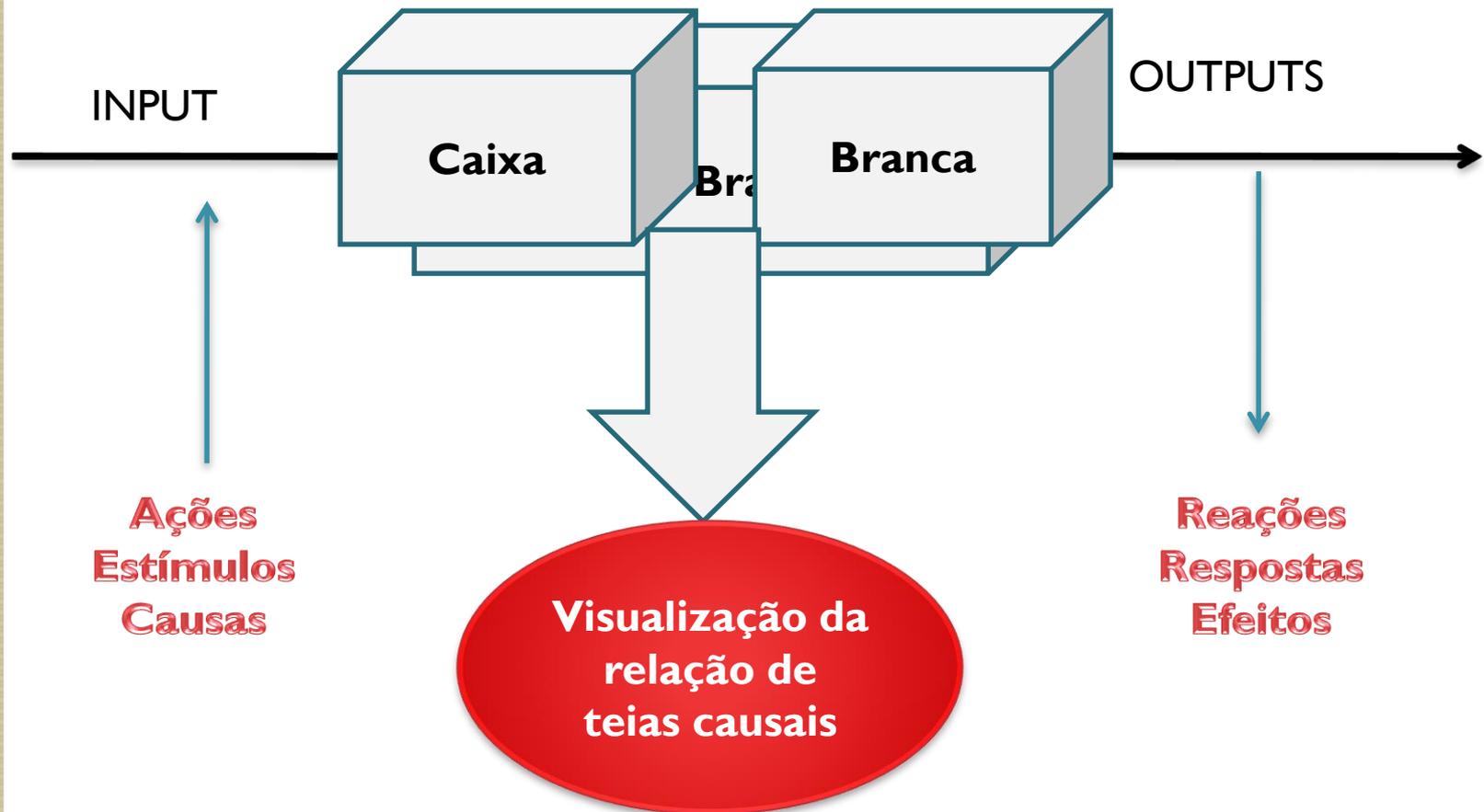
Química

Biologia

Psicologia

Direito

# Principais conceitos: white box



# Principais conceitos: black box

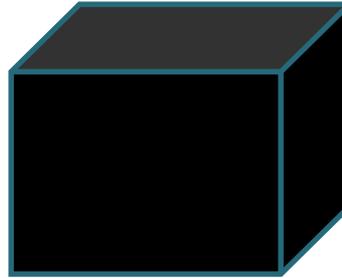
Complexidade dos sistemas



# Principais conceitos: black box

Tempo 1

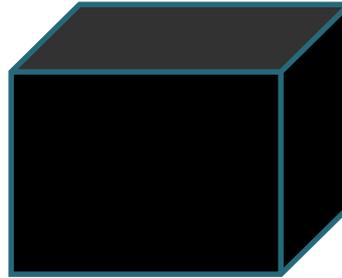
1



2

Tempo 2

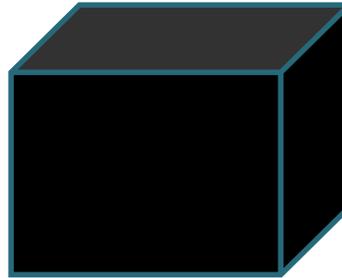
4



8

Tempo 3

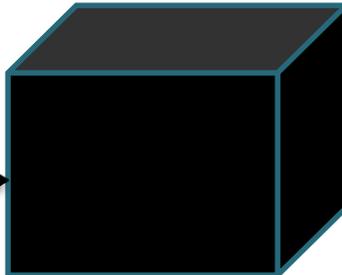
3



6

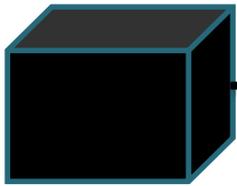
Tempo 4

13

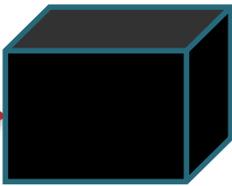


?

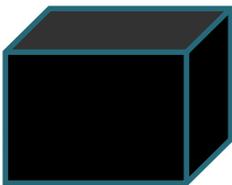
Tempo 1



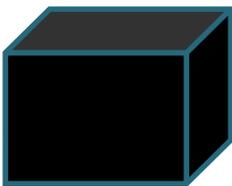
Tempo 2



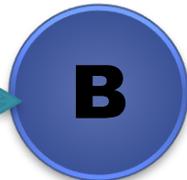
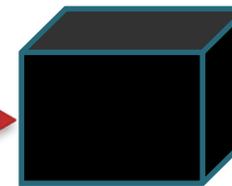
Tempo 3



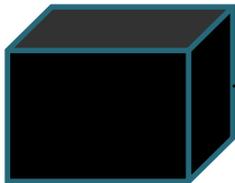
Tempo 4



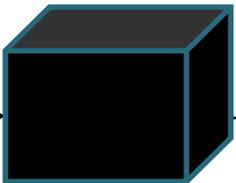
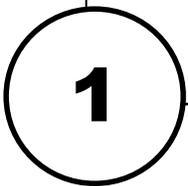
Tempo 5



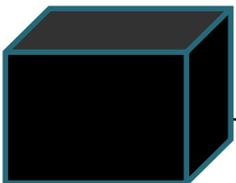
Tempo 1



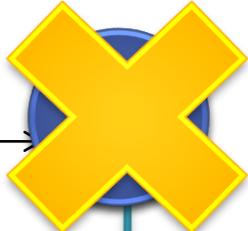
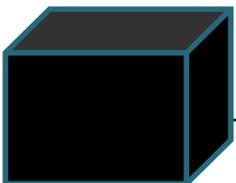
Tempo 2



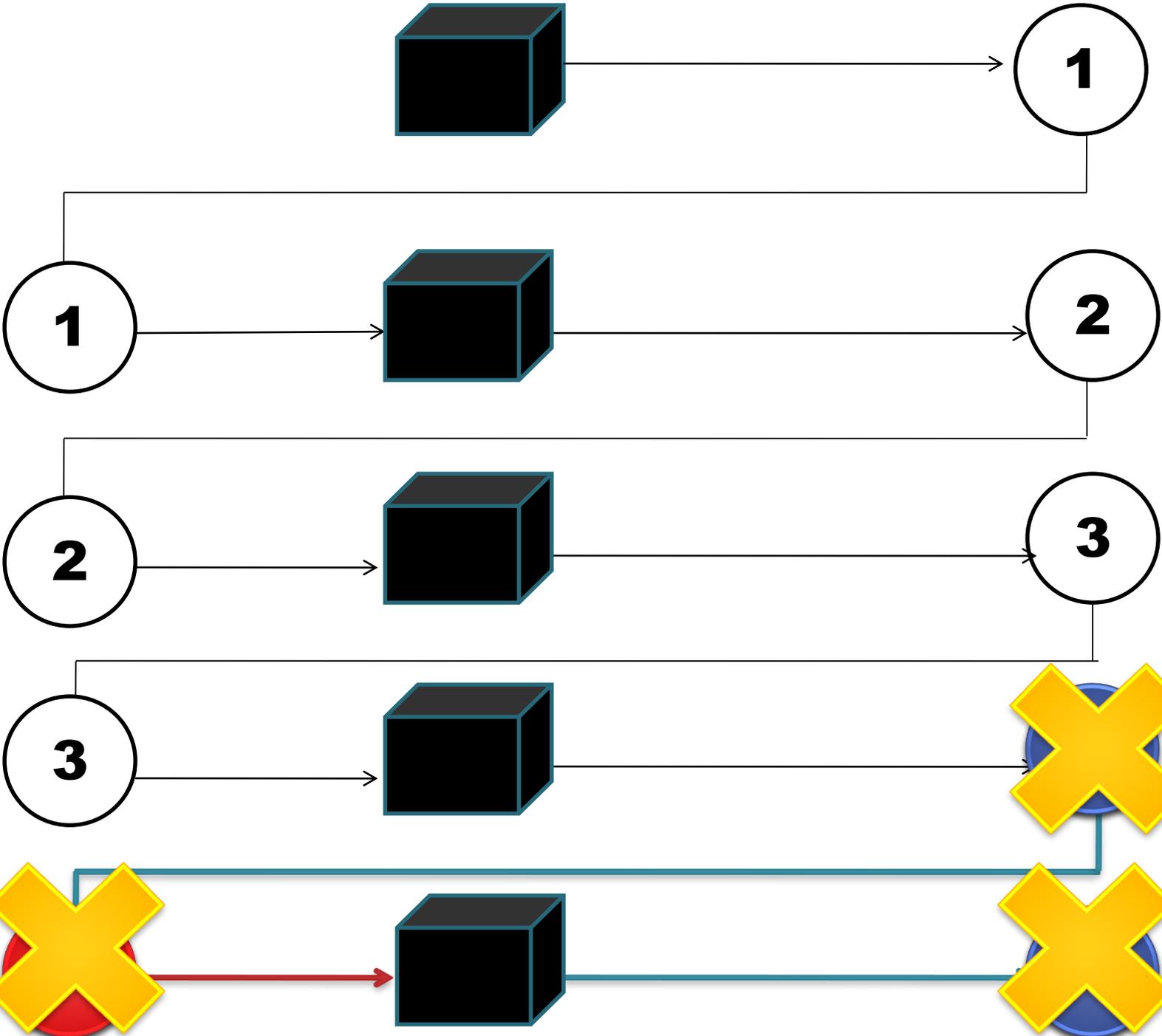
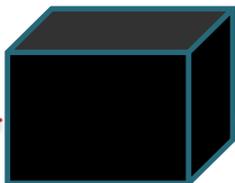
Tempo 3



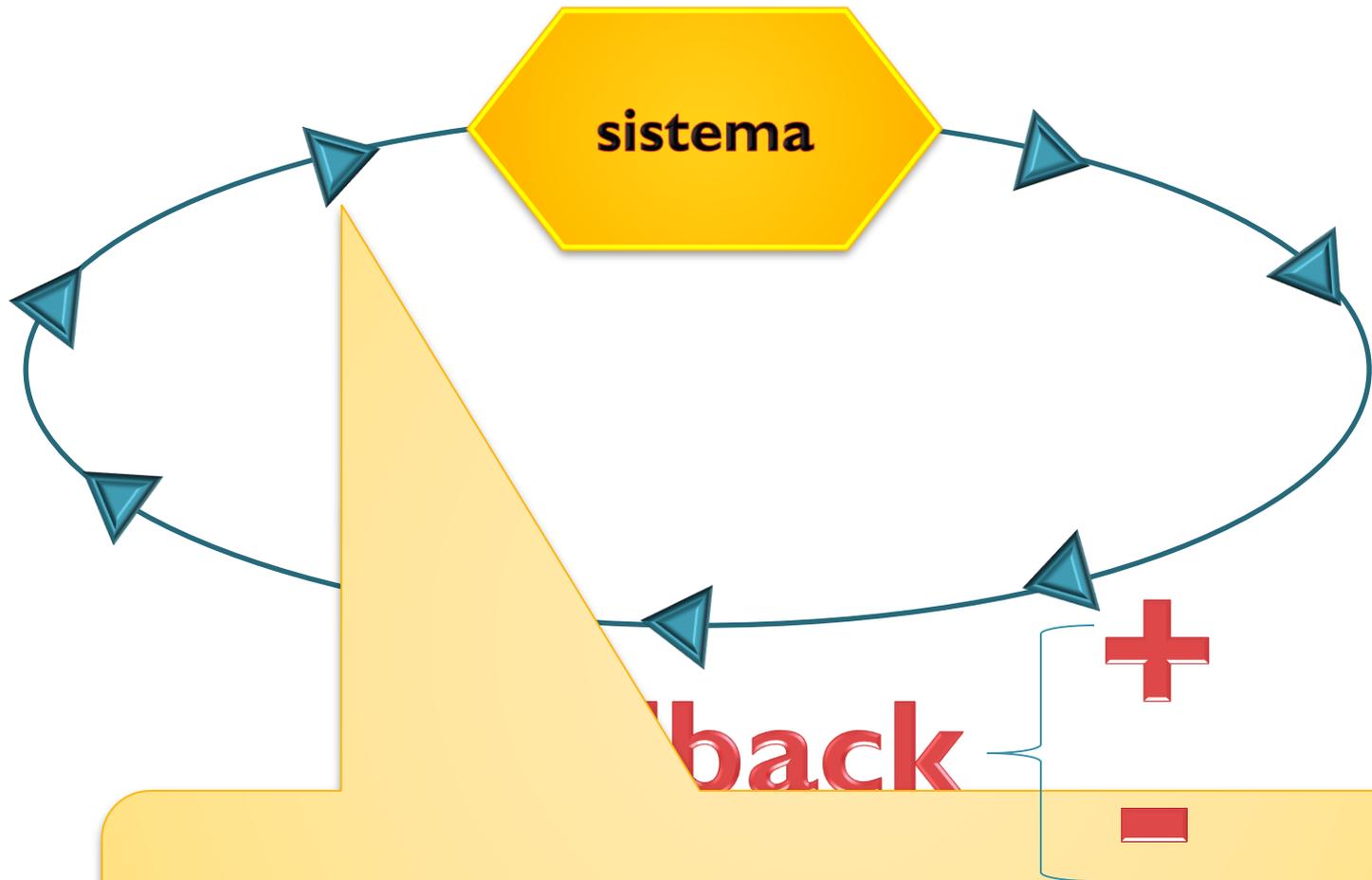
Tempo 4



Tempo 5

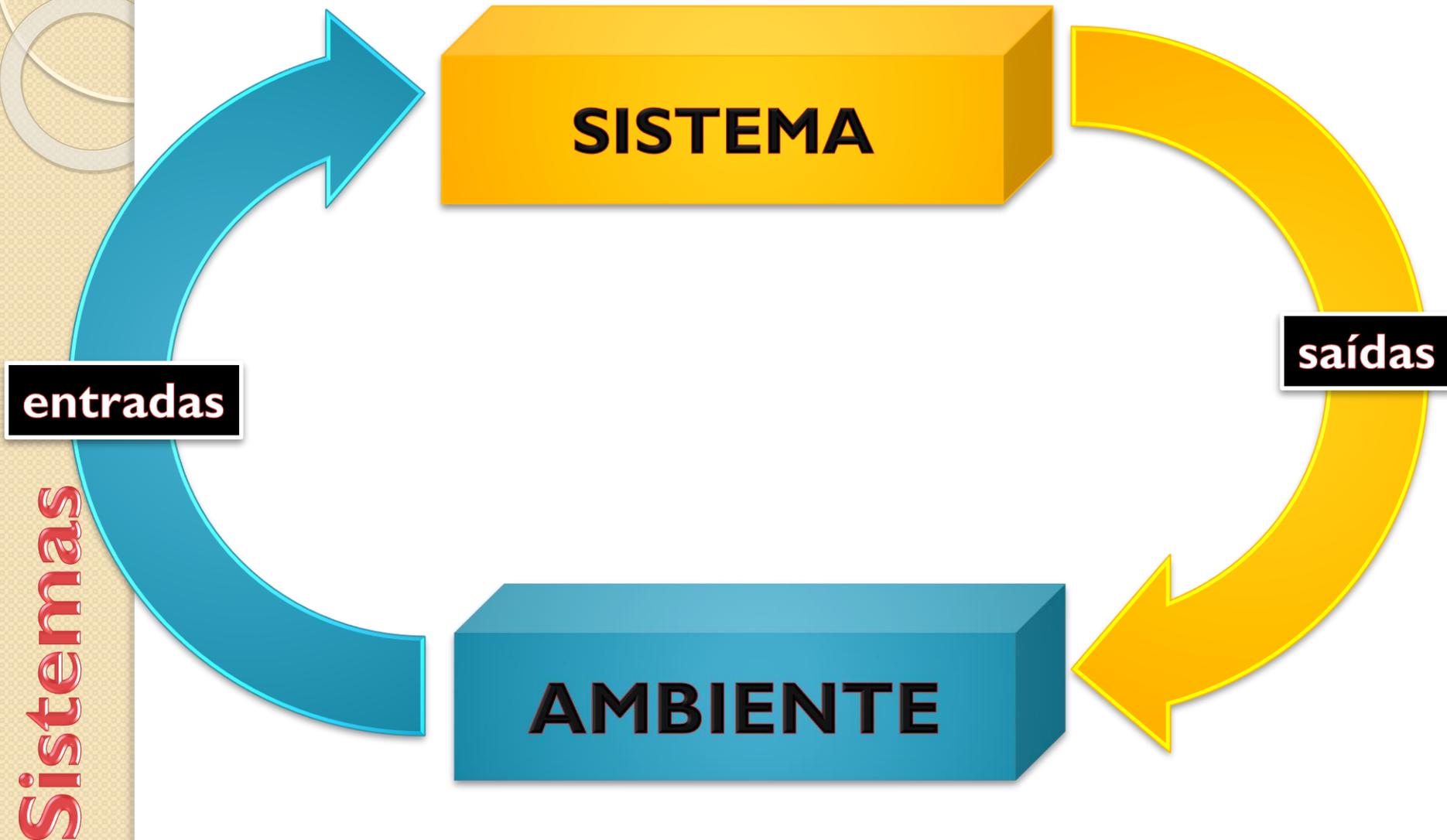


# Principais conceitos: feedback

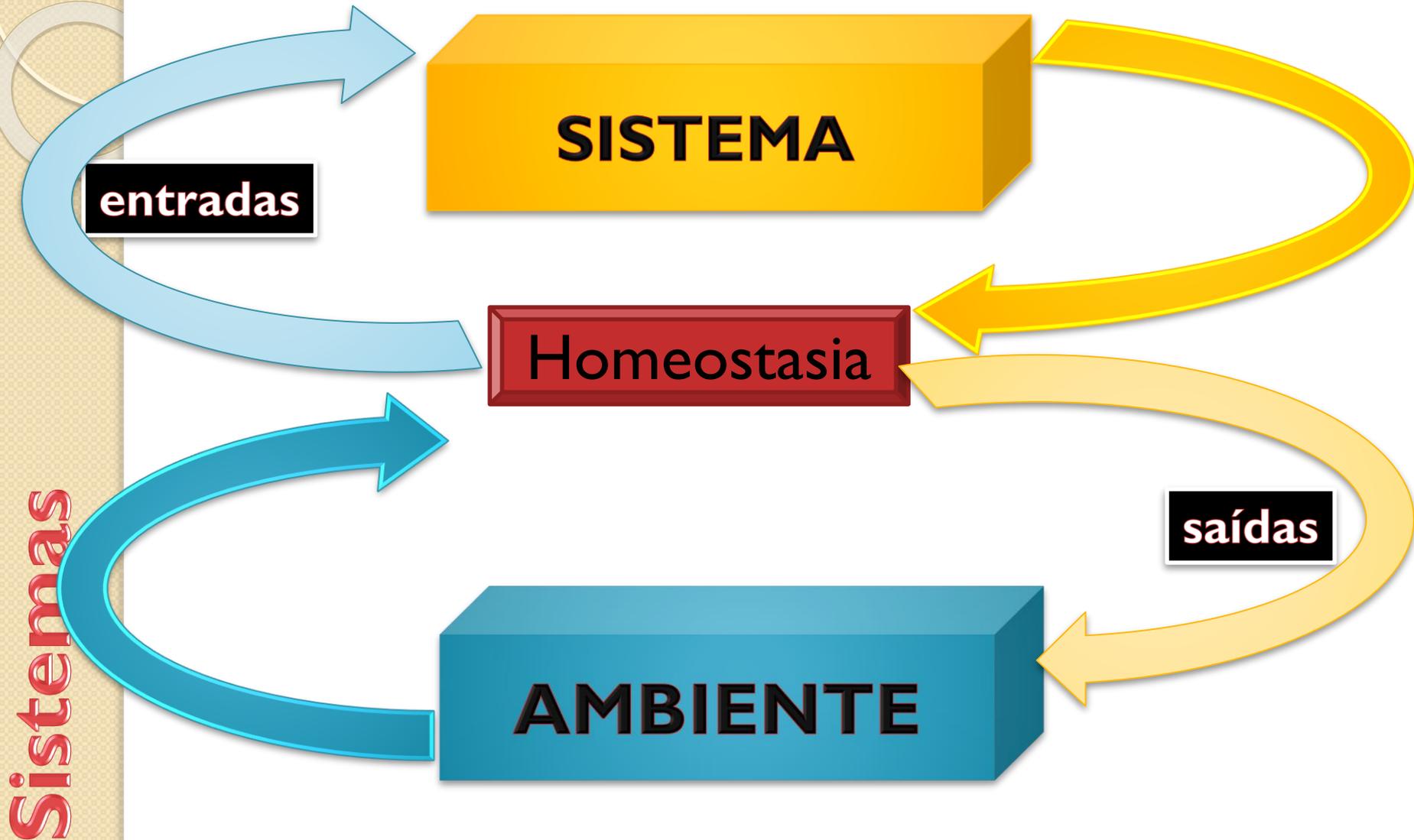


**O ciclo de feedback traz de volta para o sistema uma parte da energia , das informações ou dos resultados que ele produziu.**

# Fluxo de energia/informações



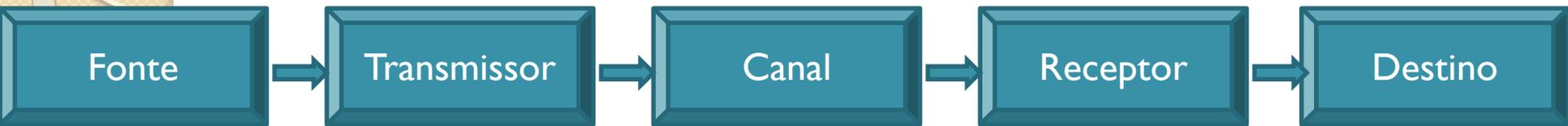
# Principais conceitos: homeostasia



# A importância da comunicação



# 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  **você**  para jantar hoje?

Ao invés daquele sujeito com que você anda saindo.

Por que eu não levo  **não**  você 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**  você 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

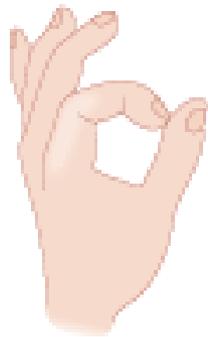
- Semânticas
- Causadas pelas conotações das palavras
- Causadas pelas diferenças de entonação
- Causadas pelas diferenças de percepção

## ☐ 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".

# Verificação da Entropia na prática

- Comunicação entre pessoas e entropia:
- 7 alunos voluntários.

# Verificação da Entropia na prática

- Uma pessoa pode obter um produto de quatro maneiras> Ela pode produzir o produto- caçando, pescando ou colhendo frutos por exemplo. Pode utilizar a força para obter o produto, assaltando ou roubando. Pode mendigar, como fazer os moradores de rua para cada comida. Ou então pode oferecer um produto, serviço ou dinheiro em troca de alguma coisa que deseja.
- A troca que é o conceito central de marketing, envolve a obtenção de um produto desejado de alguém oferecendo algo em troca. Para que o potencial de troca possa existir, cinco condições são essenciais:
  - 1. Que existam pelo menos duas partes
  - 2 que todas as partes possuam algo que possa ter valor para as outras partes
  - 3. Que todas as partes tenham capacidade de comunicação e de entrega
  - 4. Que todas as partes estejam livres para aceitar ou recusar a oferta de troca
  - 5. Que todas as partes acreditem ser adequado participar da negociação



# **CONCEITOS DE ESTRATÉGIA**

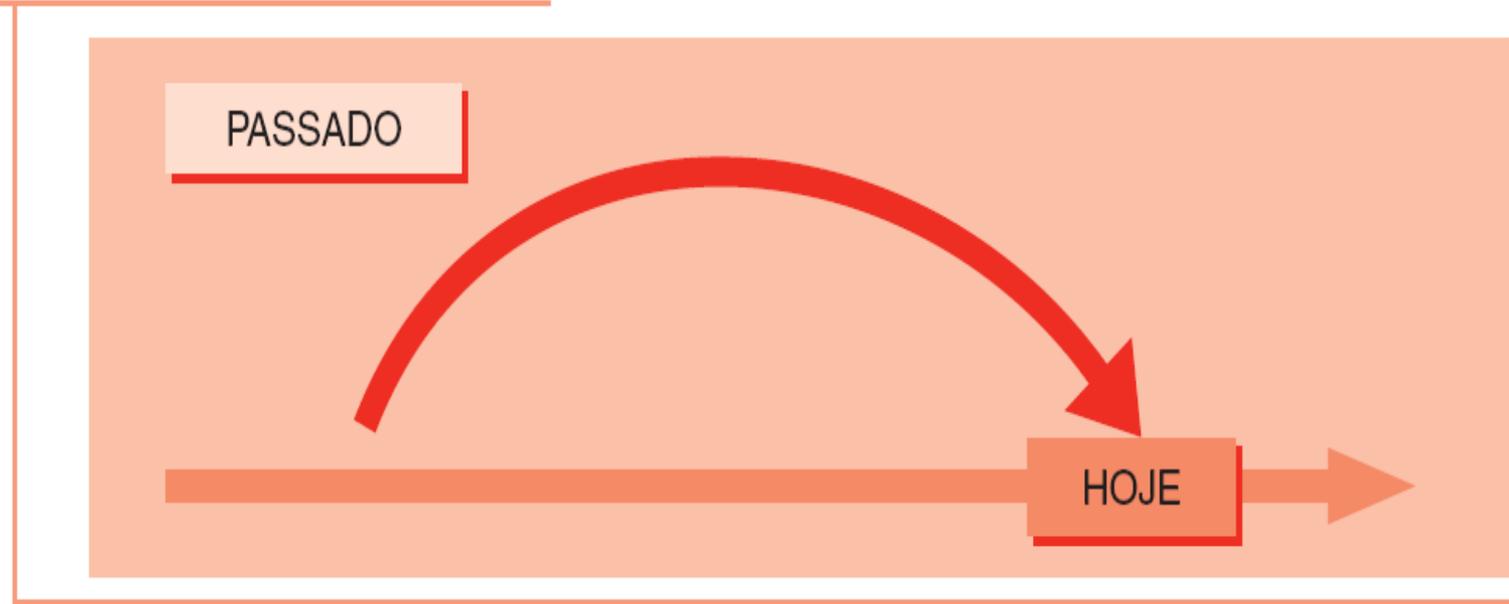
## O que é estratégia? Pontos de divergência...

- “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)

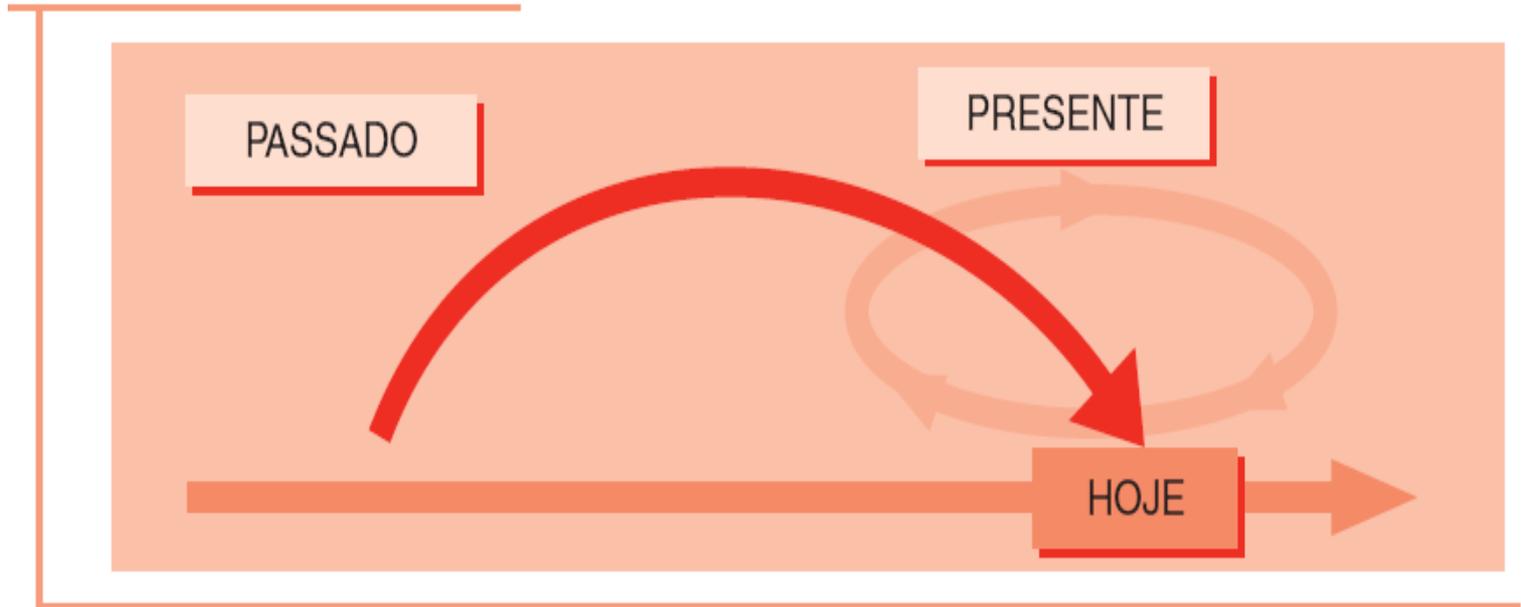
## O que é estratégia? Pontos de concordância...

- 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?*

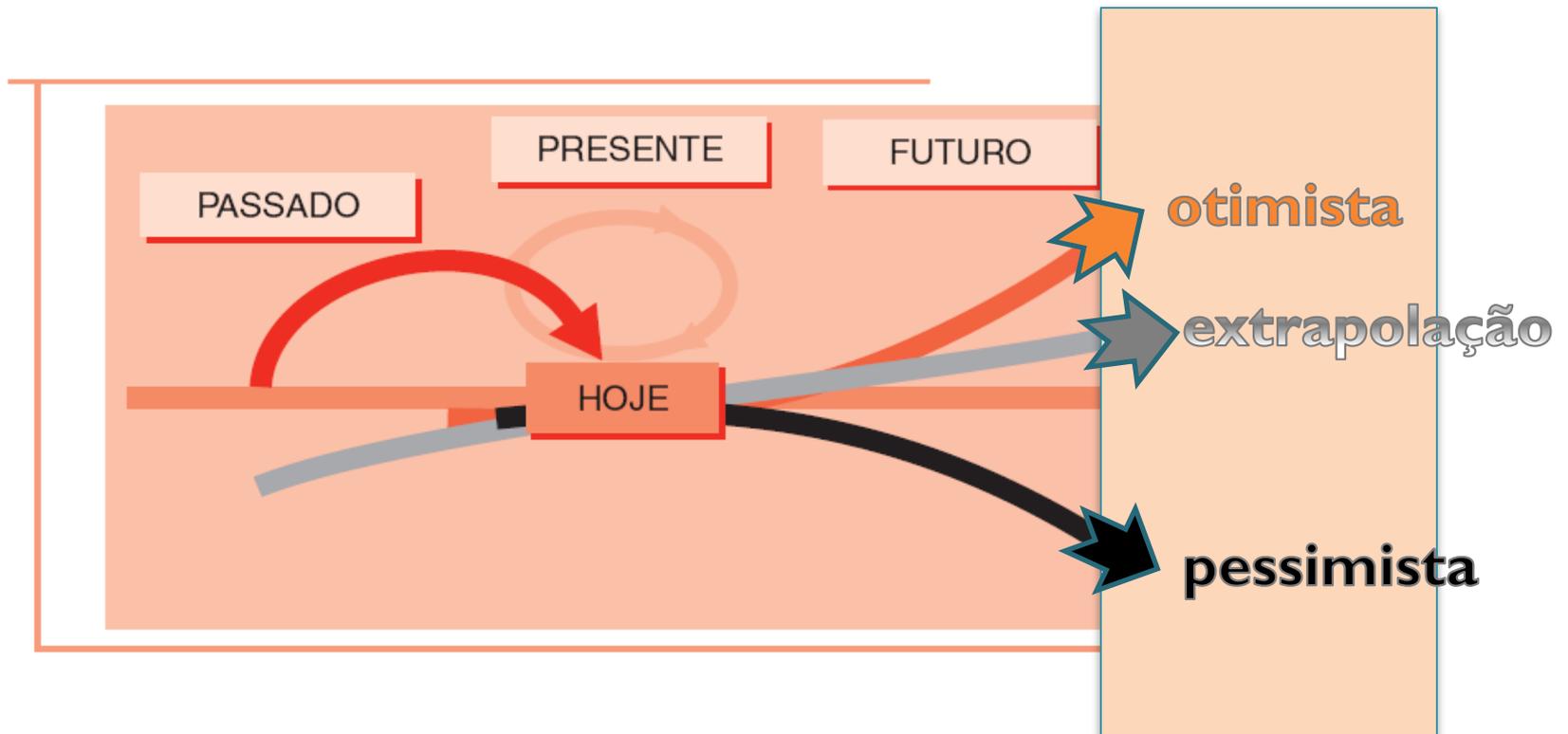
# Atitude tradicionalista



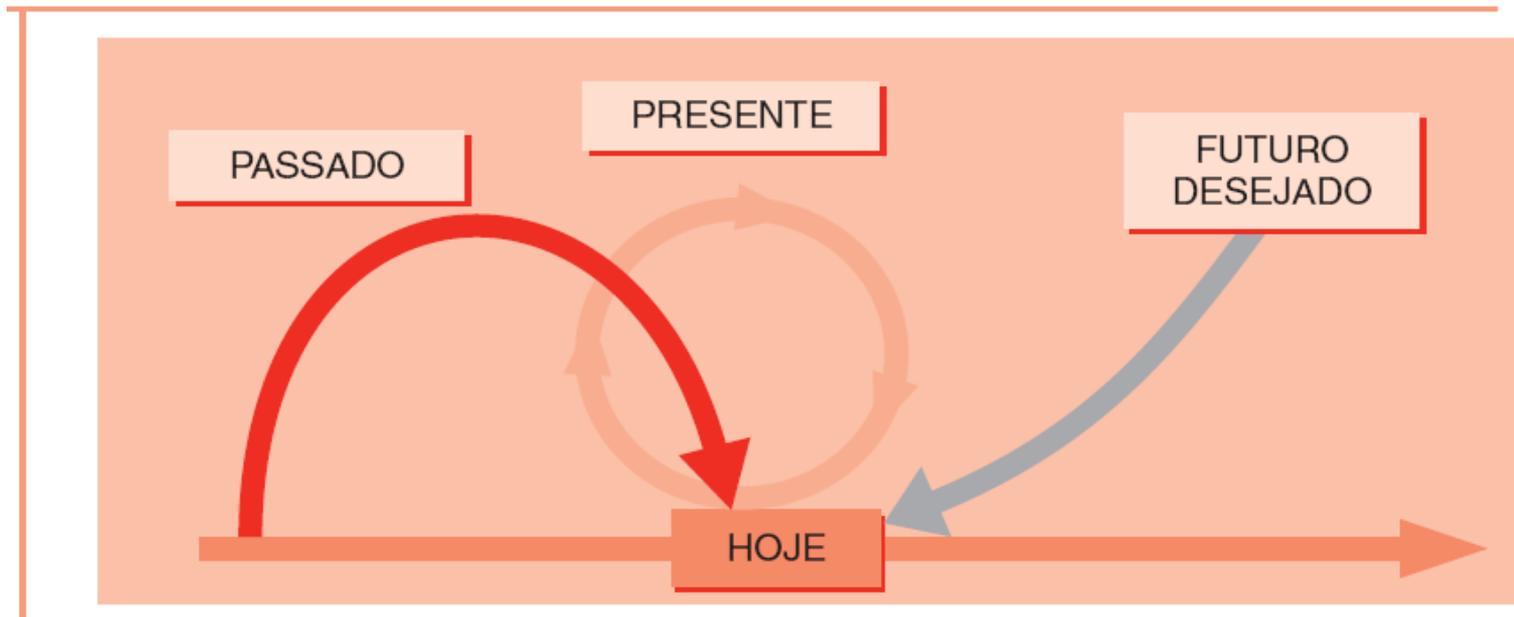
# Atitude pragmática



# Visões distorcidas do futuro



# Atitude estratégica

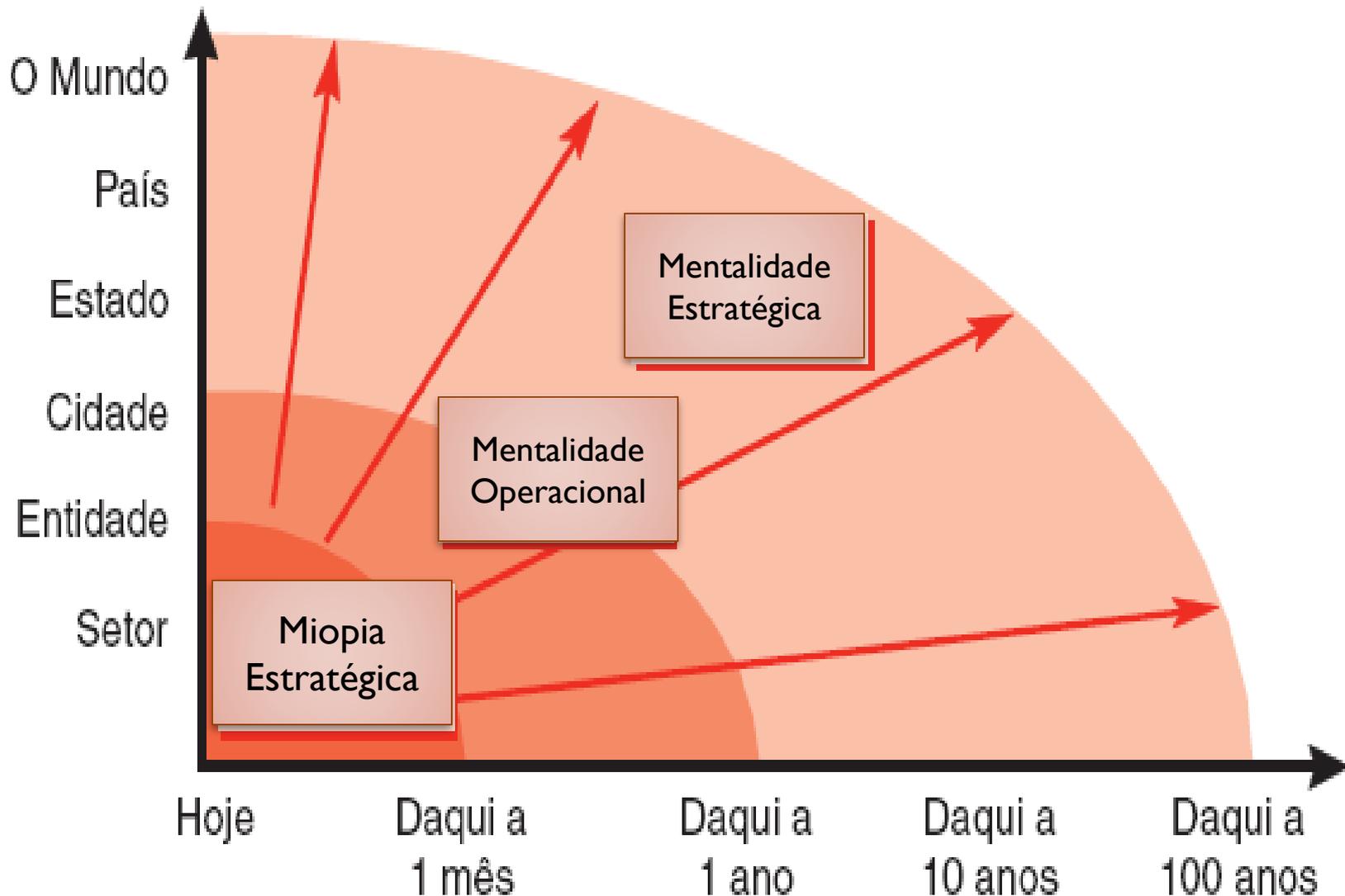


## Atitude estratégica

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

# Mentalidade estratégica

Análise de cultura



# MIOPIA 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

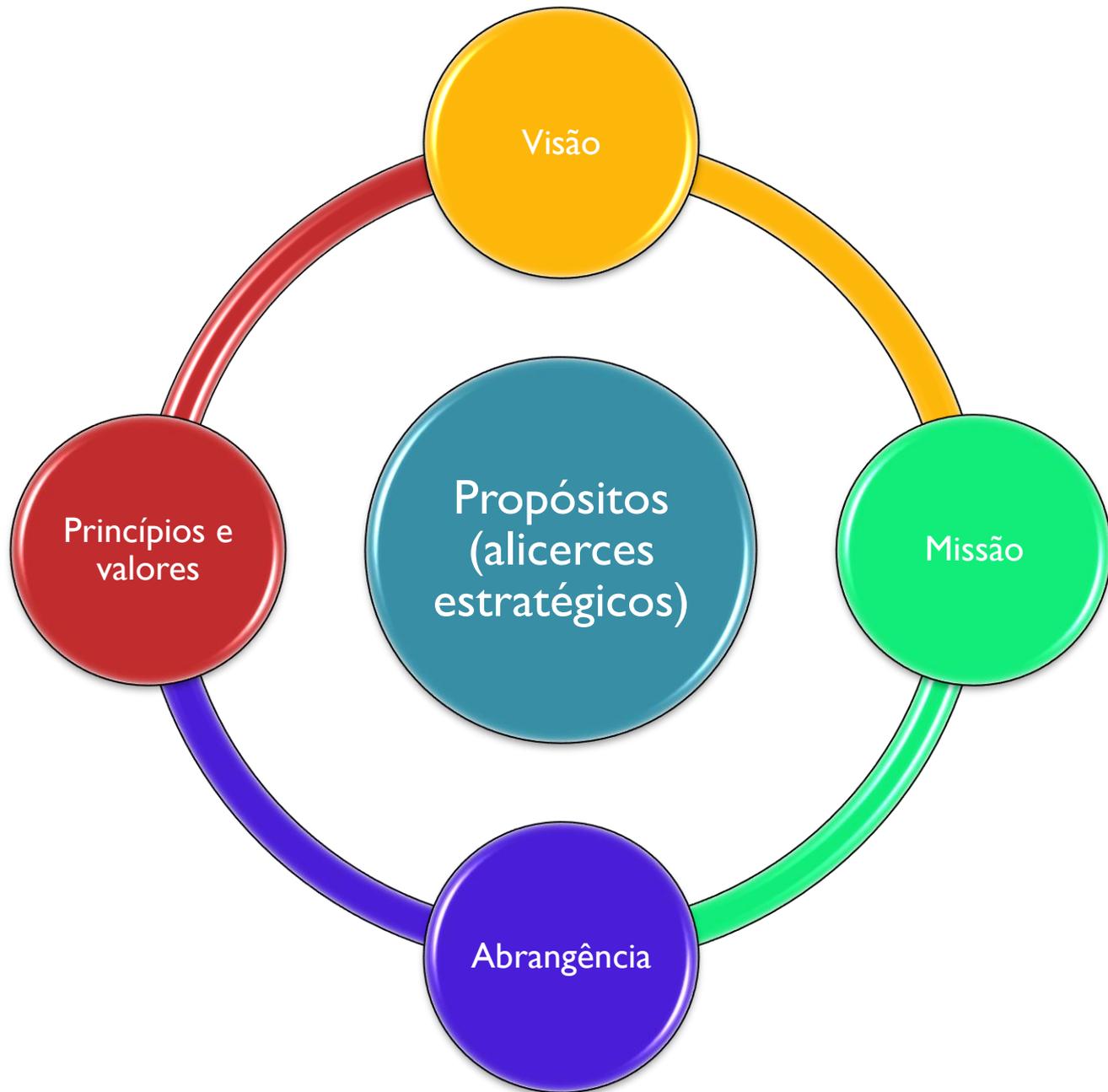
1°  
*Benchmarking*

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)

# Missão

Que projeto é este?



Para que serve?



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



# Parâmetros da estratégica

Princípios e 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.

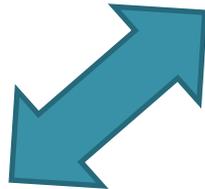
# Análise

Análise e escolha

PROPÓSITO



**ESTRATÉGIAS**  
O QUE NÓS VAMOS  
FAZER?



Ambiente  
Externo

CAPACITAÇÃO



O que nos é permitido fazer?



O que nós sabemos fazer?



• ANÁLISE

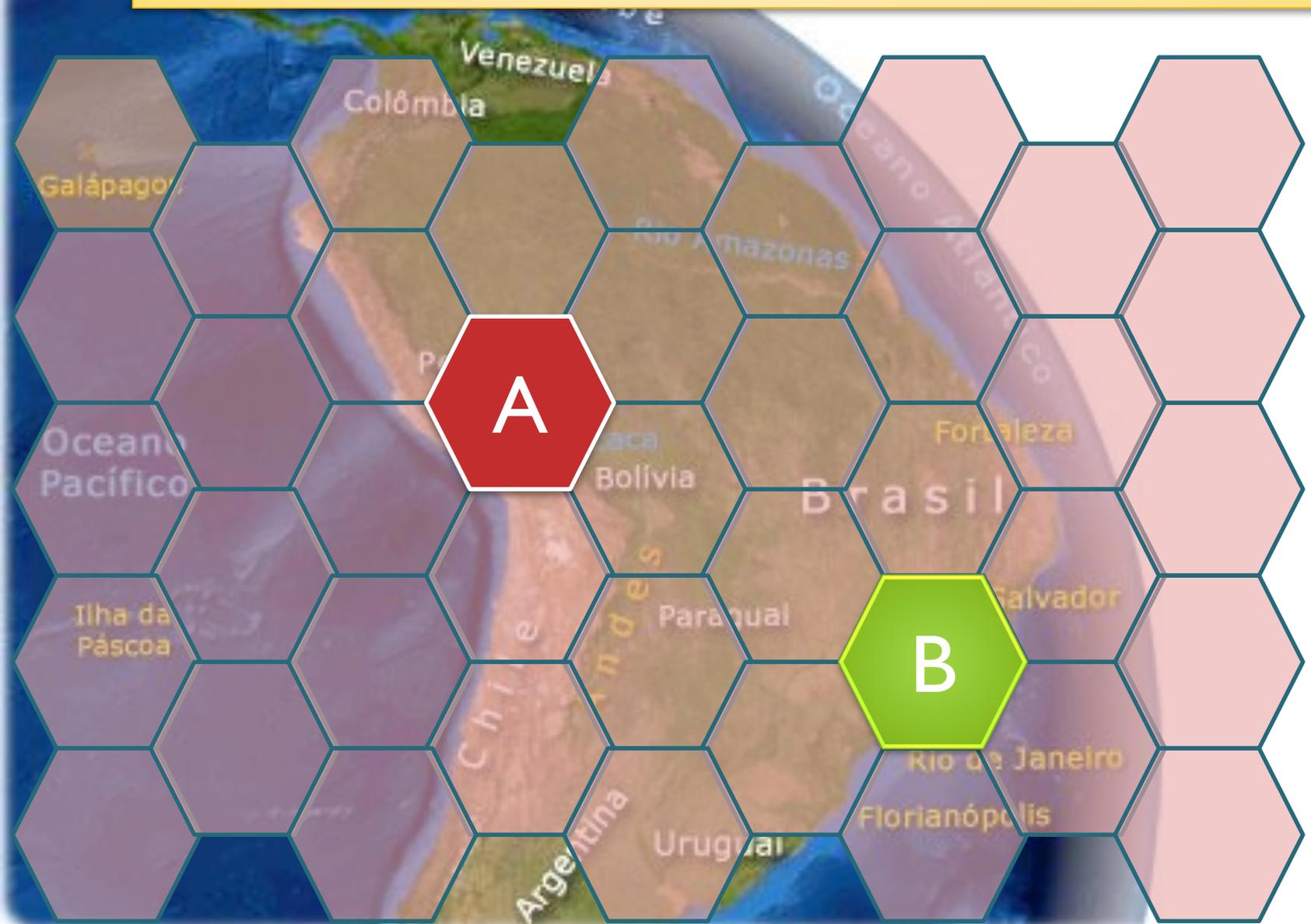


• ESCOLHA

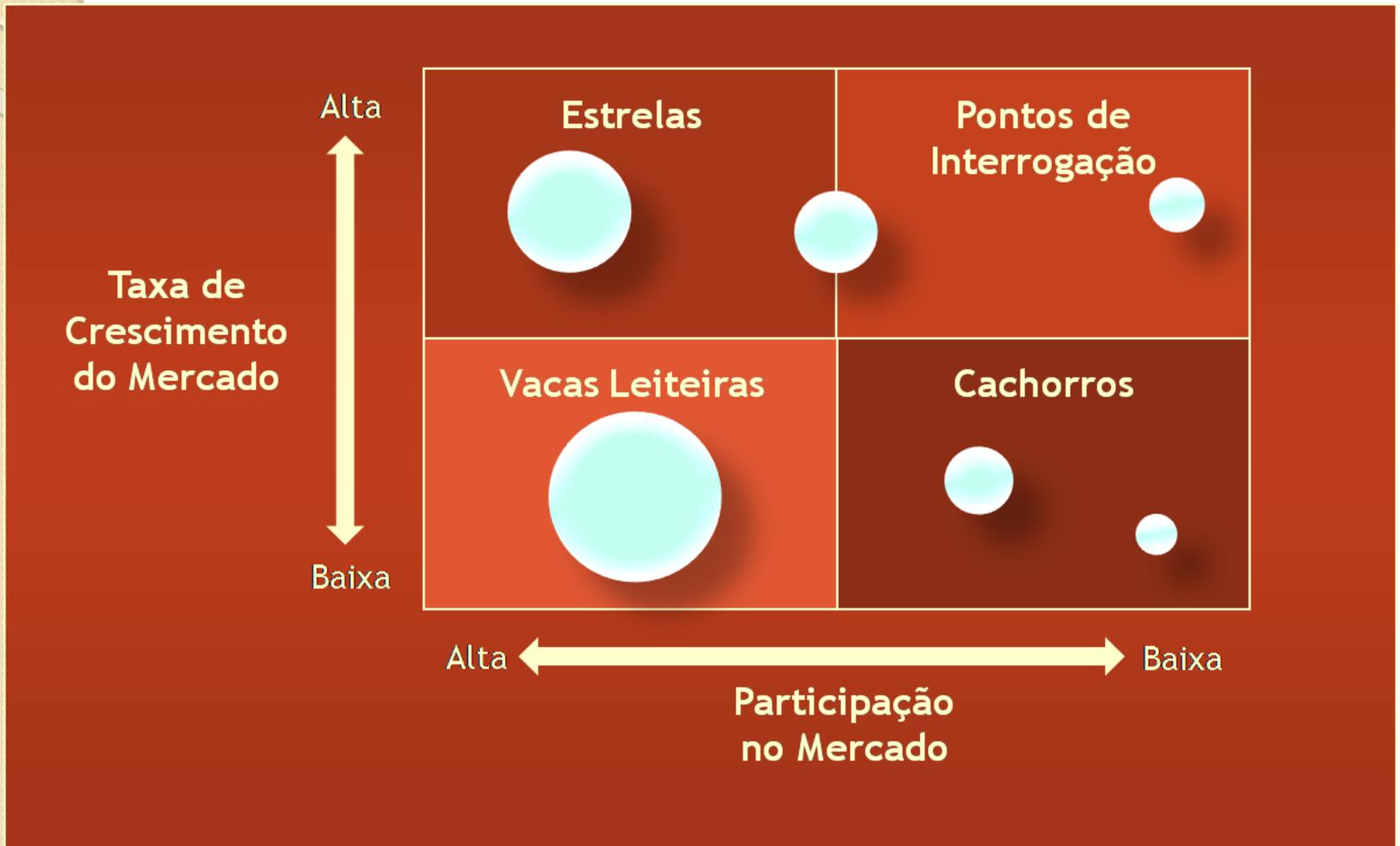


• AVALIAÇÃO

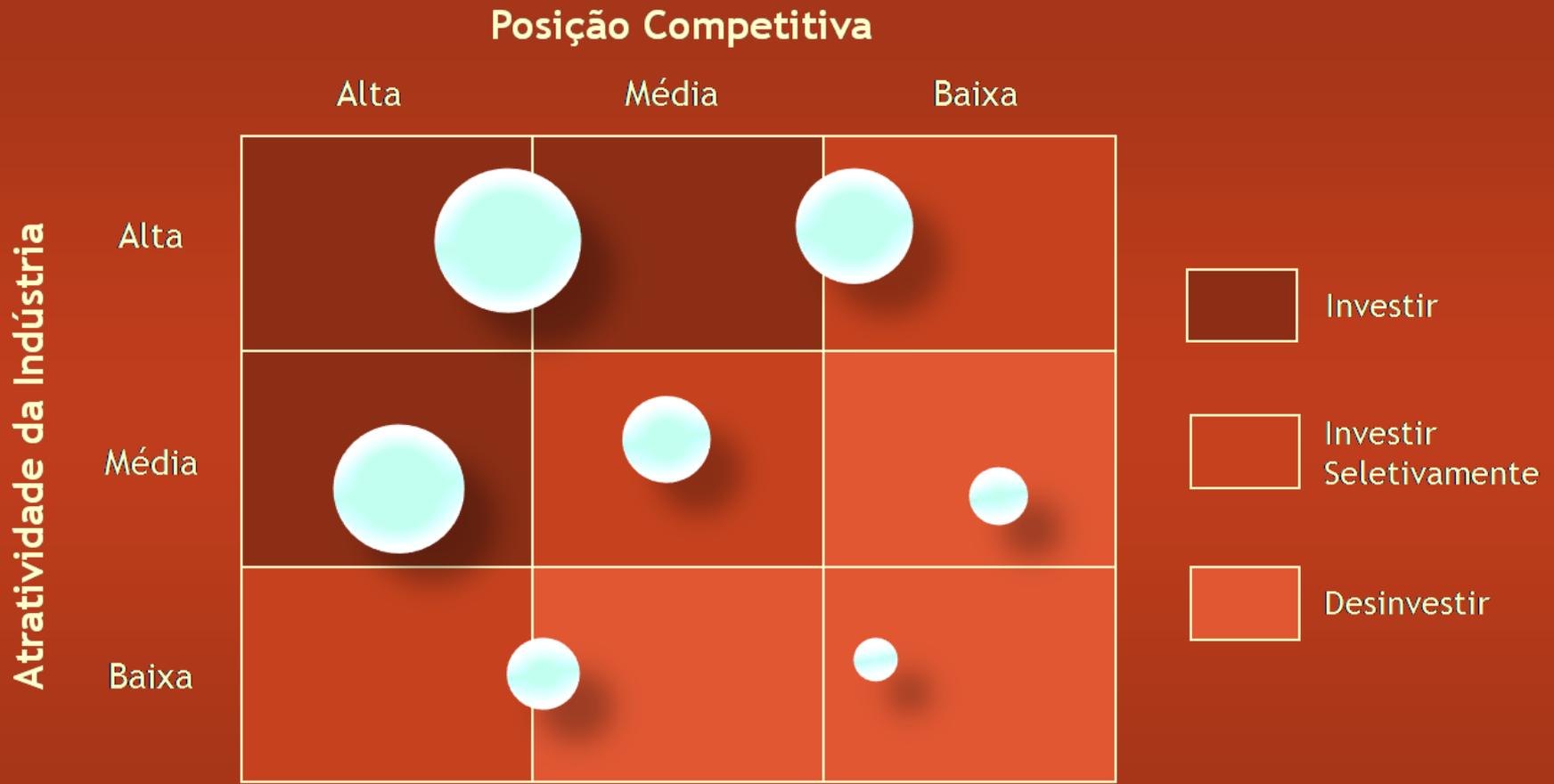
*Em qual (ou quais) negócios devemos atuar?*



# 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



# Modelo SWOT de apoio às decisões

CAPACITAÇÃO

|               |   | AMBIENTE EXTERNO   |         |
|---------------|---|--|---------|
|               |   | OPORTUNIDADES  | AMEAÇAS |
| PONTOS FORTES | <ul style="list-style-type: none"><li>- POLÍTICA DE AÇÃO OFENSIVA ;</li><li>- APROVEITAMENTO: ÁREA DE DOMÍNIO DA EMPRESA.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>-POLÍTICA DE AÇÃO DEFENSIVA;</li><li>- ENFRENTAMENTO: ÁREA DE RISCO ENFRENTÁVEL.</li></ul> |         |
| PONTOS FRACOS | <ul style="list-style-type: none"><li>-POLÍTICA DE MANUTENÇÃO;</li><li>- MELHORIA: ÁREA DE APROVEITAMENTO POTENCIAL.</li></ul>      | <ul style="list-style-type: none"><li>-POLÍTICA DE SAÍDA;</li><li>- DESATIVAÇÃO: ÁREA DE RISCO ACENTUADO.</li></ul>              |         |



• ANÁLISE



• ESCOLHA



• AVALIAÇÃO



# **CONCEITOS ECONÔMICOS PARA A ESTRATÉGIA**

# Conceitos econômicos para estratégia

## • **Trade-offs = escolhas**



- Consumidores



- Trabalhadores



- Empresas

## Conceitos econômicos para estratégia



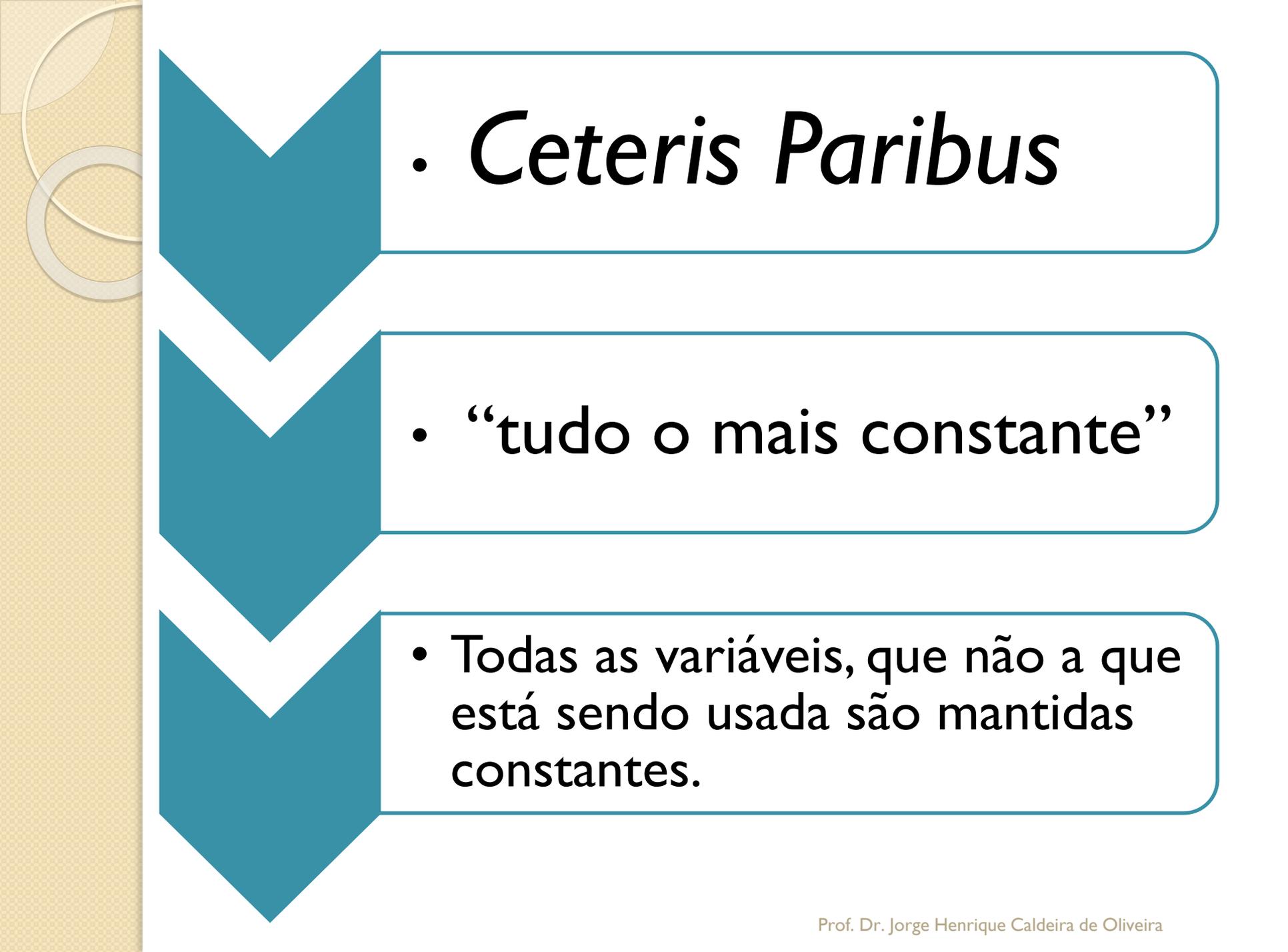
- Recursos limitados.



- Alocação e escolhas.



- Escolhas ótimas.

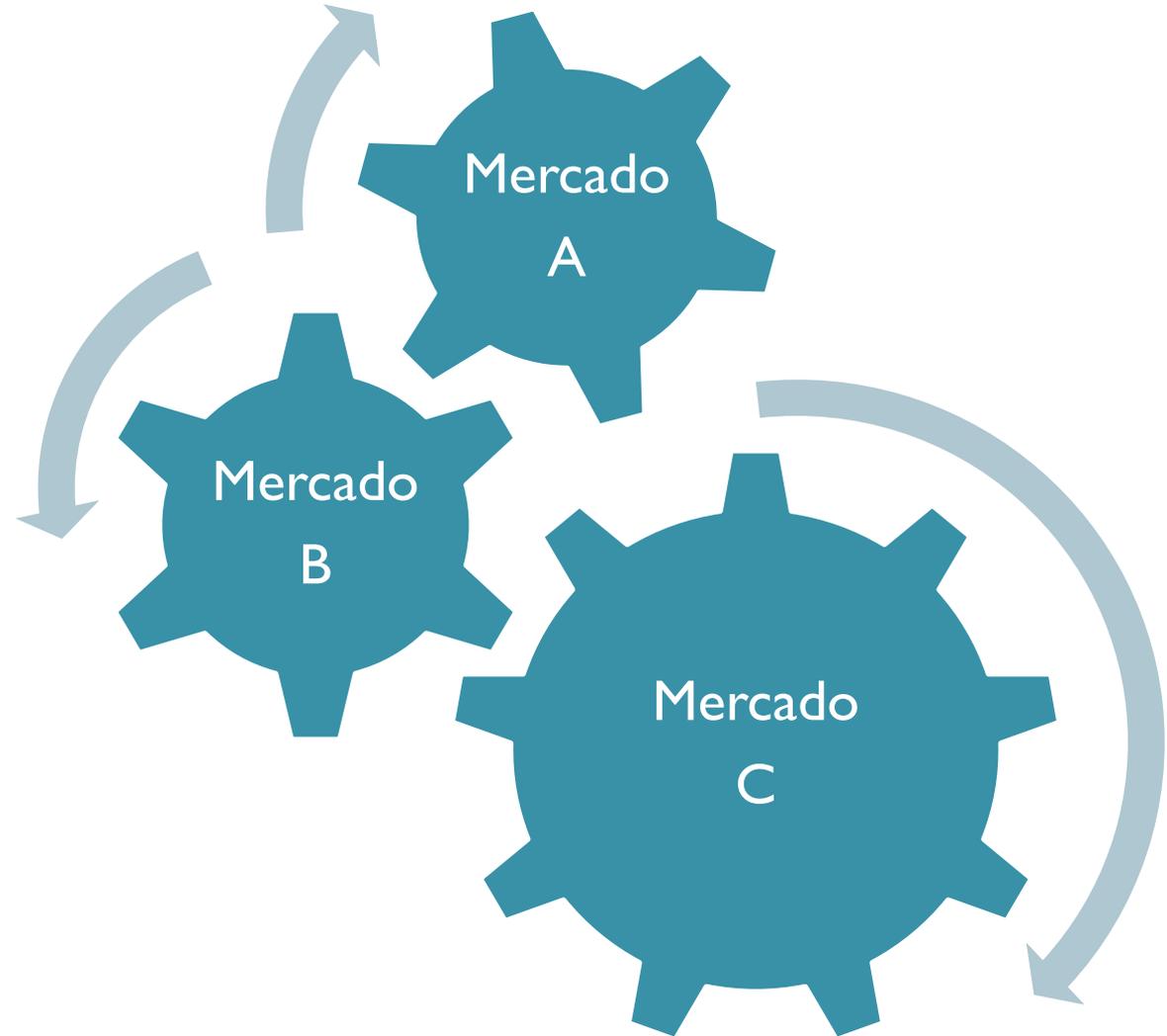


- *Ceteris Paribus*

- “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**



# **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

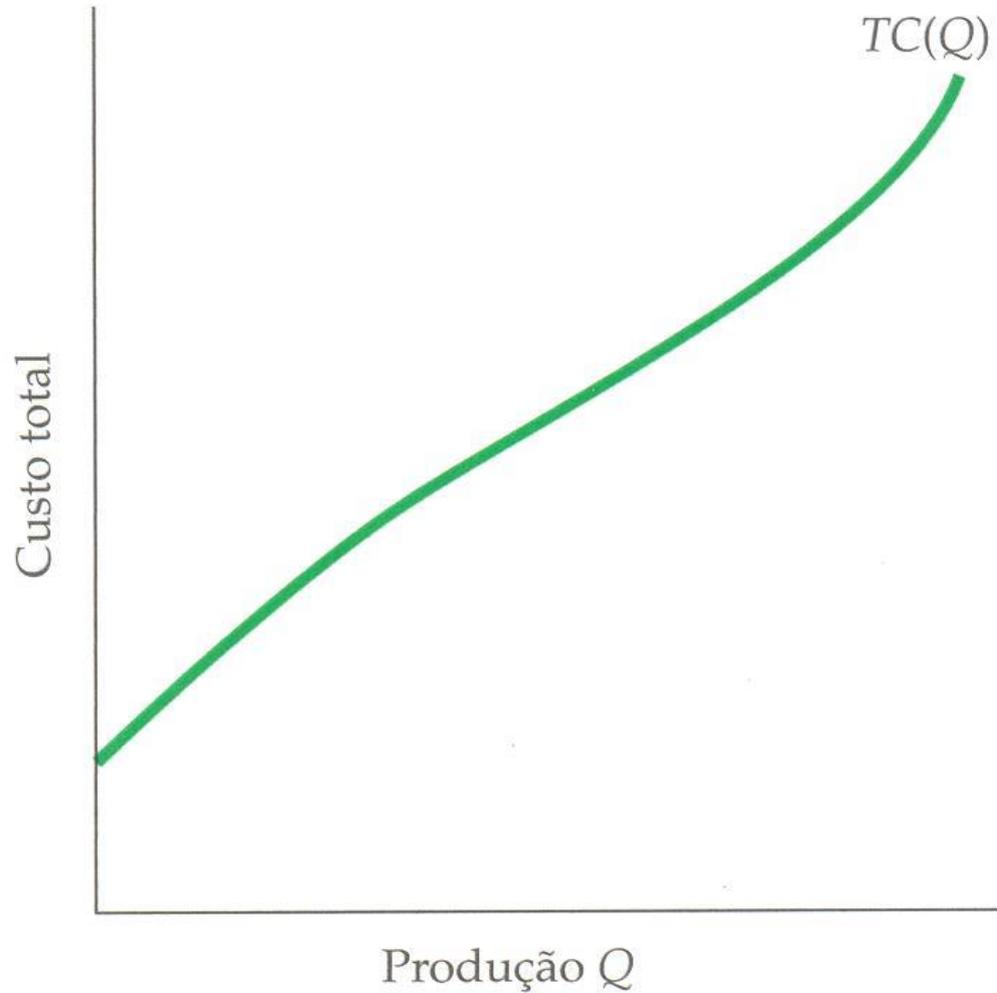
- 2009:
  - ✓ Receita de \$1.000.000,00
  - ✓ Despesas de \$850.000,00
  - ✓ Lucro Contábil: \$150.000,00
  - ✓ Custo de oportunidade: trabalhar na Microsoft por \$200.000,00 ao ano;
  - ✓ Lucro Econômico: - **\$50.000,00**

# 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 diminuir ou ser 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.



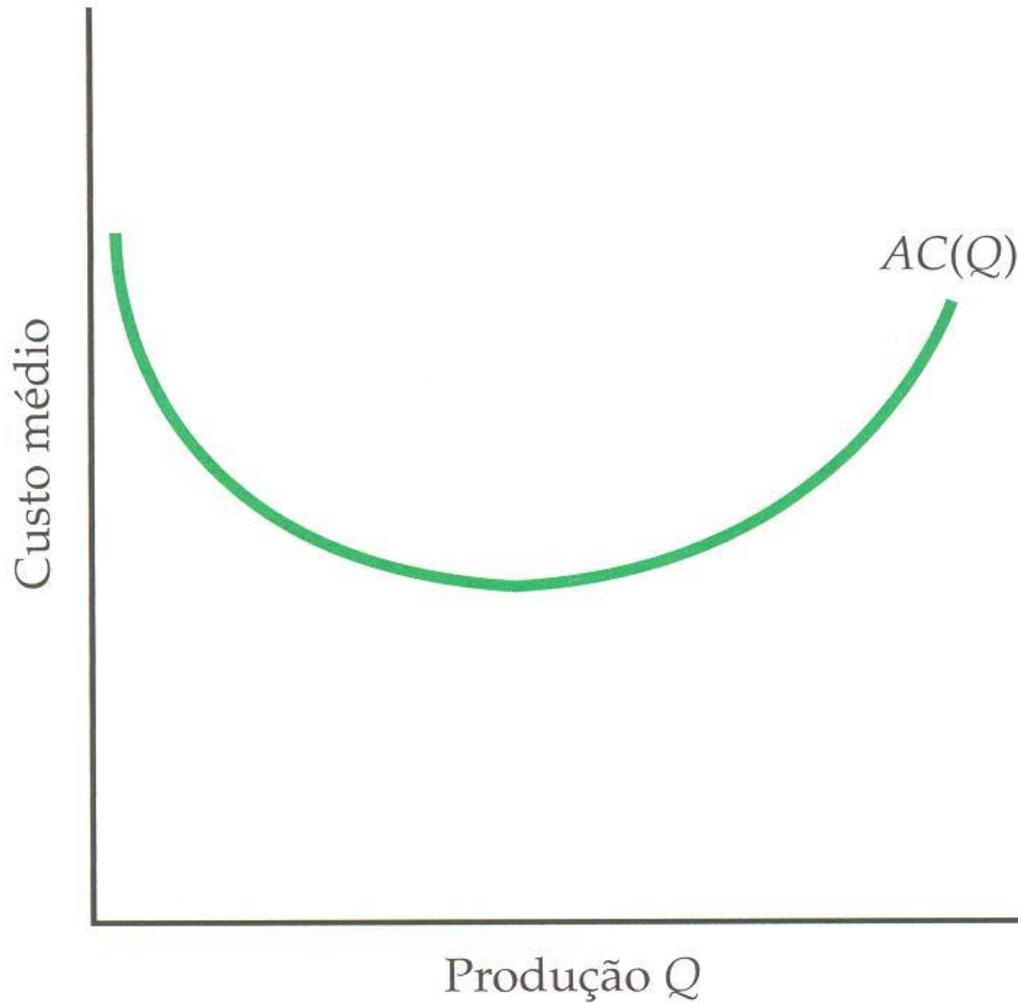
# **FUNÇÃO CUSTO MÉDIO E FUNÇÃO CUSTO MARGINAL**

# Função Custo Médio

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

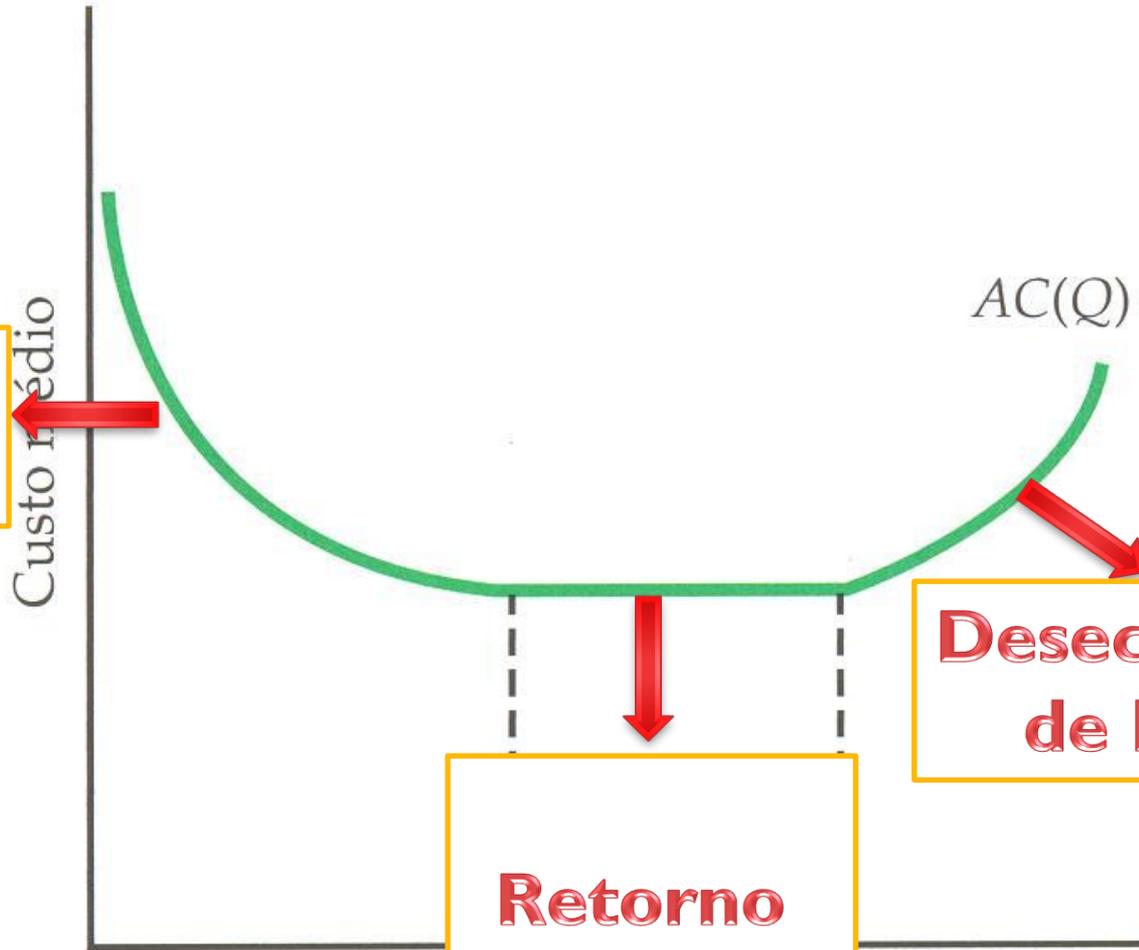
$$AC(Q) = \frac{TC(Q)}{Q}$$

# Função Custo Médio



# Função Custo Médio

**Economia  
de Escala**

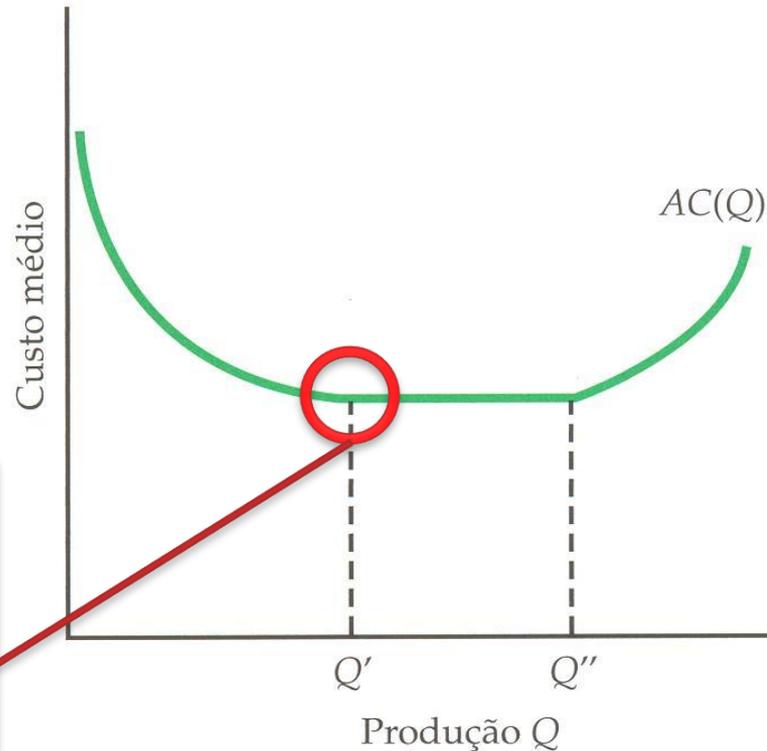


**Deseconomia  
de Escala**

**Retorno  
Constante  
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.,  $TC = \$400.000$

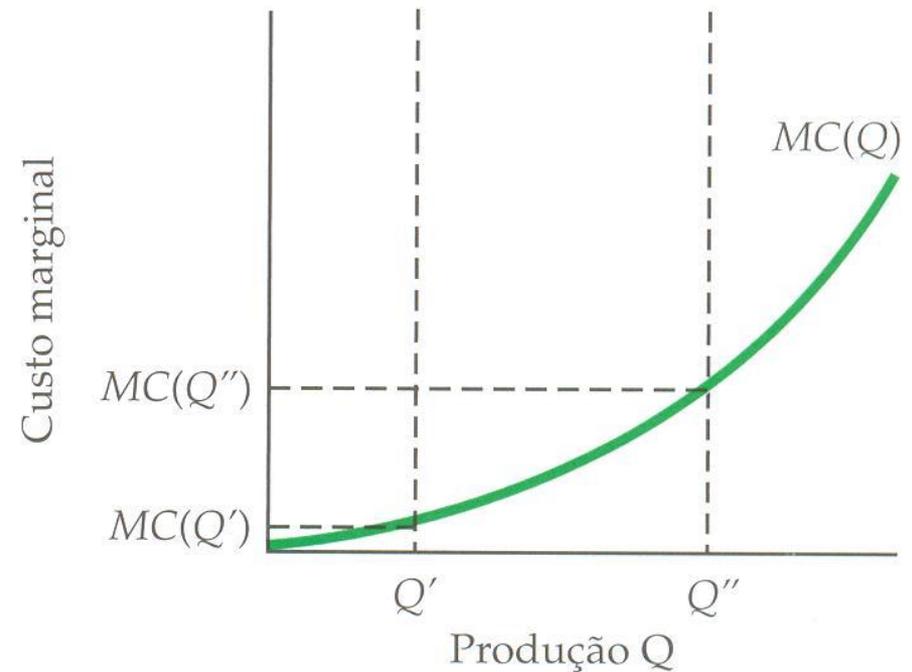
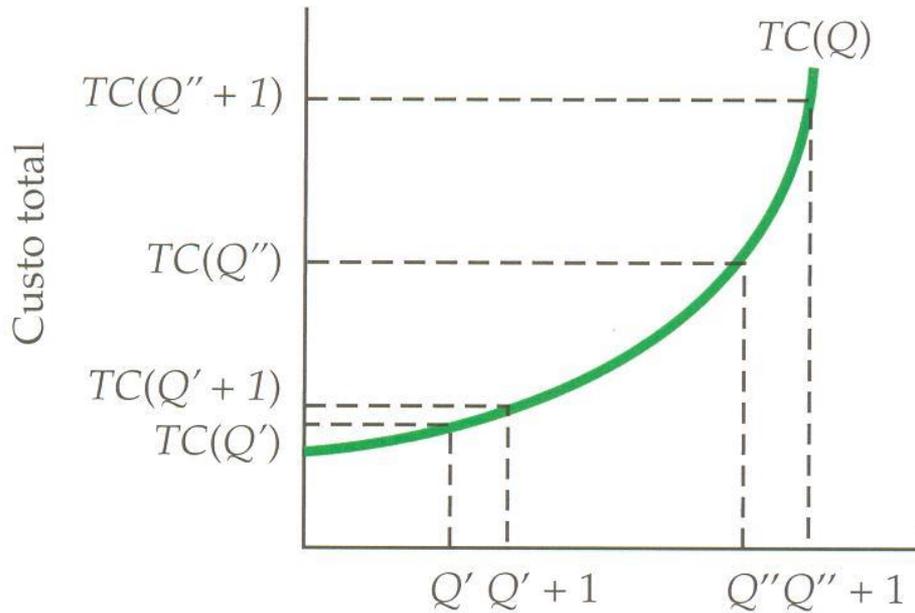
$Q$  passa para  $150$  un.,  $TC$  passa para  $\$500.000$

$\Delta Q = 50$  un.

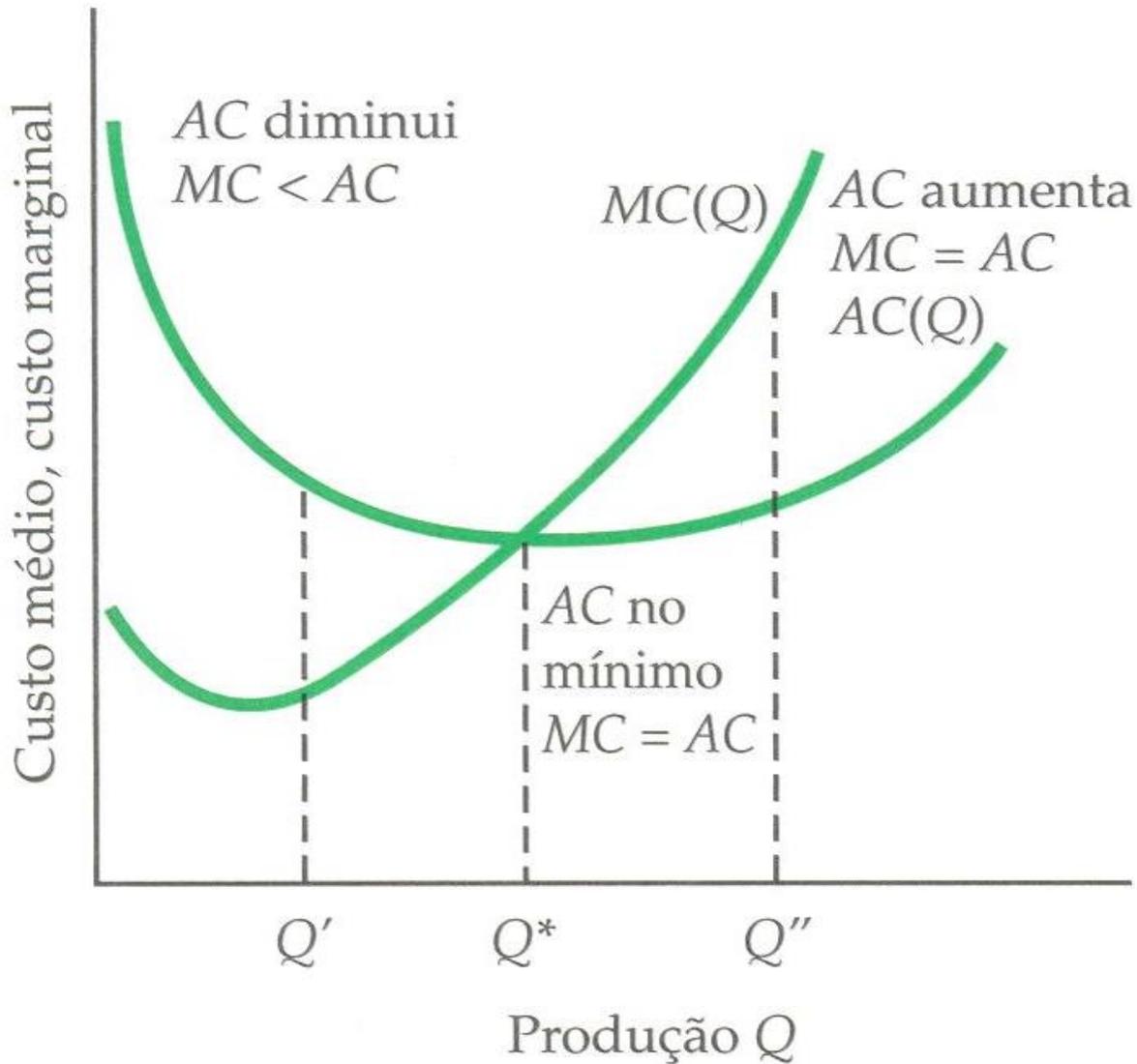
$$MC = (\$500.000 - \$400.000)/50$$

$$= \$2.000$$

# 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

**Custo de envio por consumidor**

**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



**CONCEITOS  
ECONÔMICOS: CESTAS  
DE CONSUMO E  
MEDIDORES DE  
INFLAÇÃO**



# **CESTAS DE CONSUMO, COMPORTAMENTO 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

200 g



160 g

# Inflação camuflada: exemplos

400 g

300 g



# Inflação camuflada: exemplos

720 g

600 g



# Inflação camuflada: exemplos

40 m

30 m



# Inflação camuflada: exemplos



Aumento do cacau  
(2007/2008)



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



# **CONCEITOS ECONÔMICOS: UTILIDADE**

# Principais características

- Há três etapas no estudo do comportamento econômico:

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

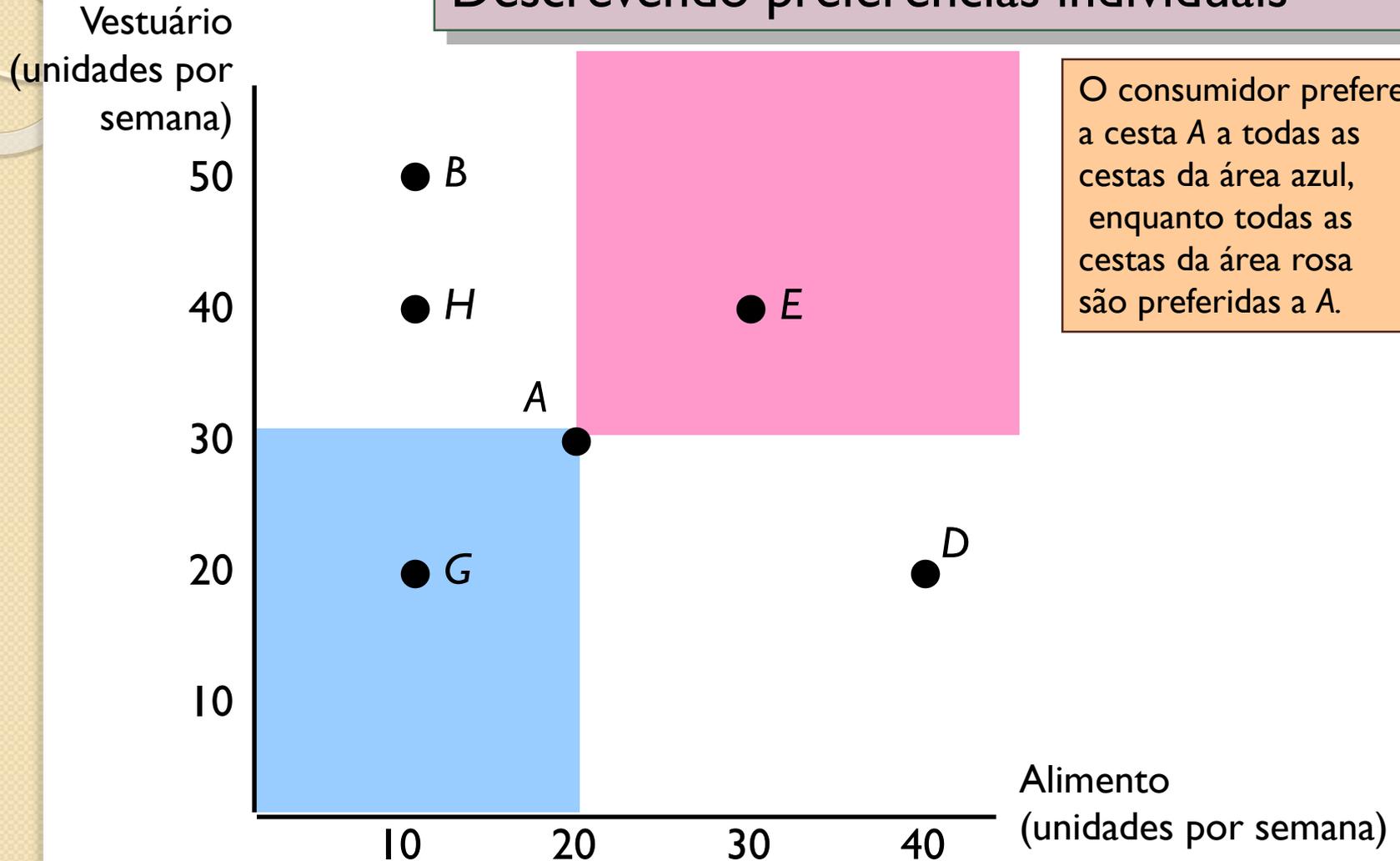
| Cesta de mercado | Unidades de alimento | Unidades de vestuário |
|------------------|----------------------|-----------------------|
| A                | 20                   | 30                    |
| B                | 10                   | 50                    |
| D                | 40                   | 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

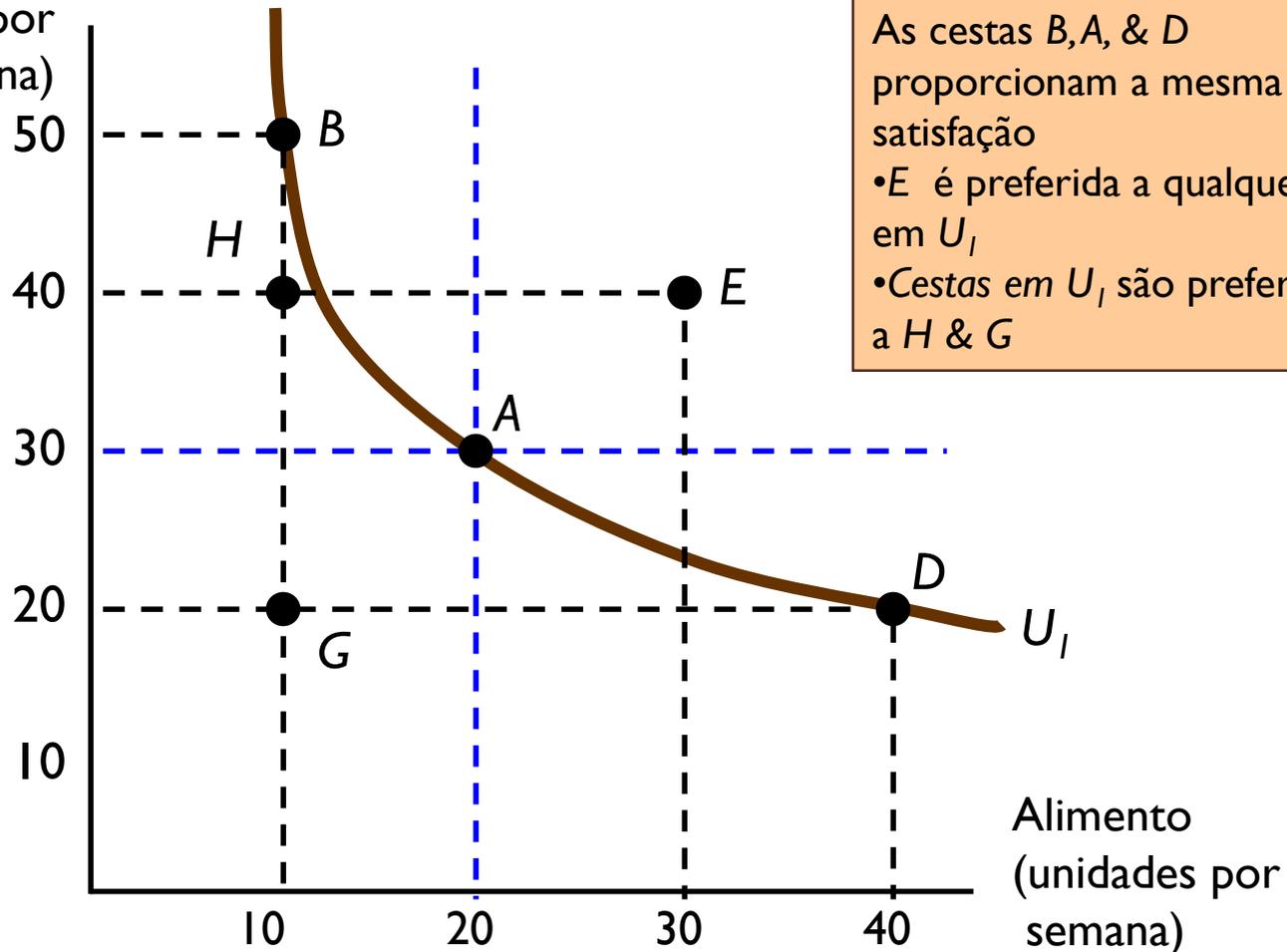
## Descrivendo preferências individuais



# 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

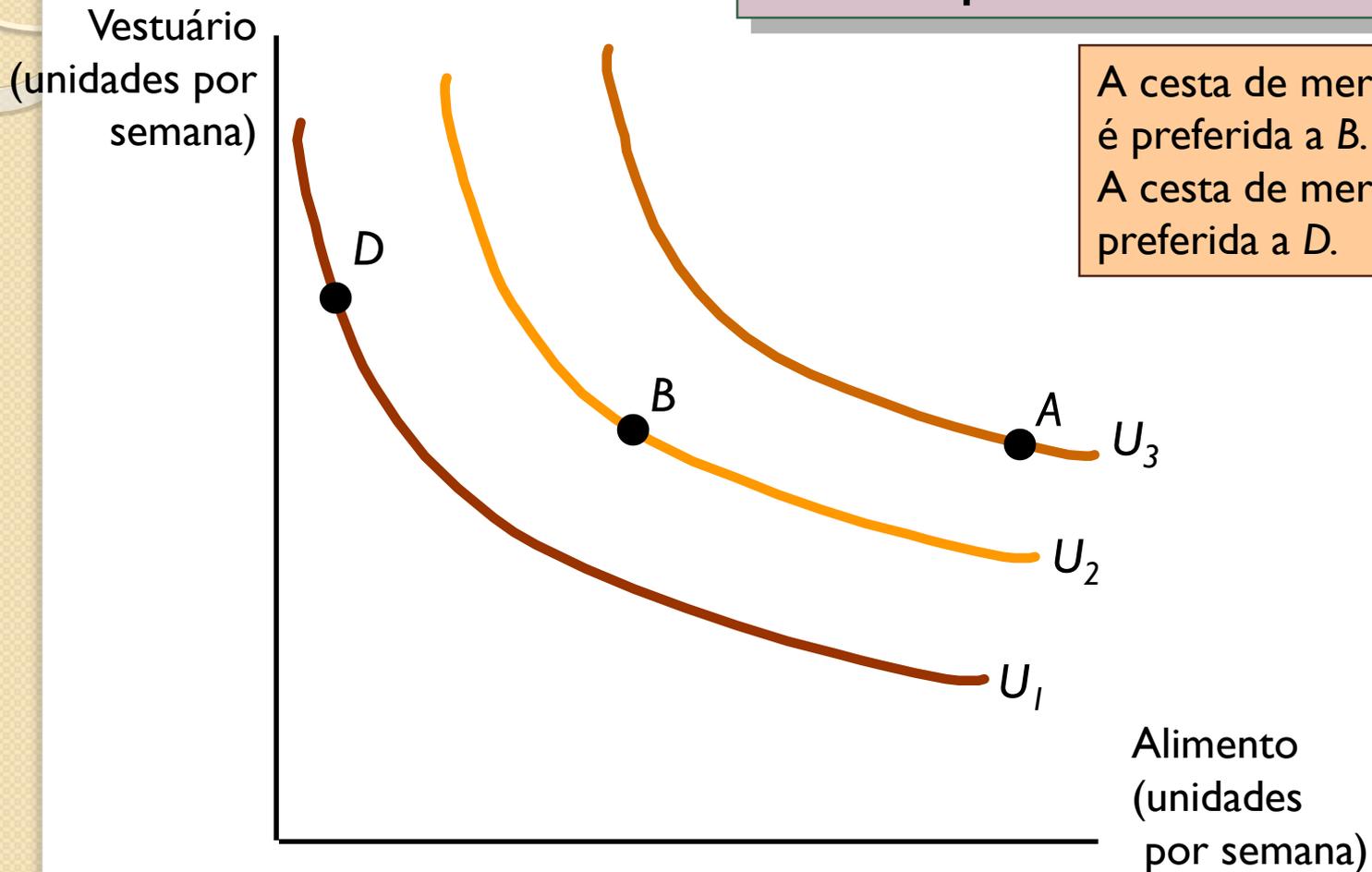
- **Formas das curvas de indiferença**

- 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

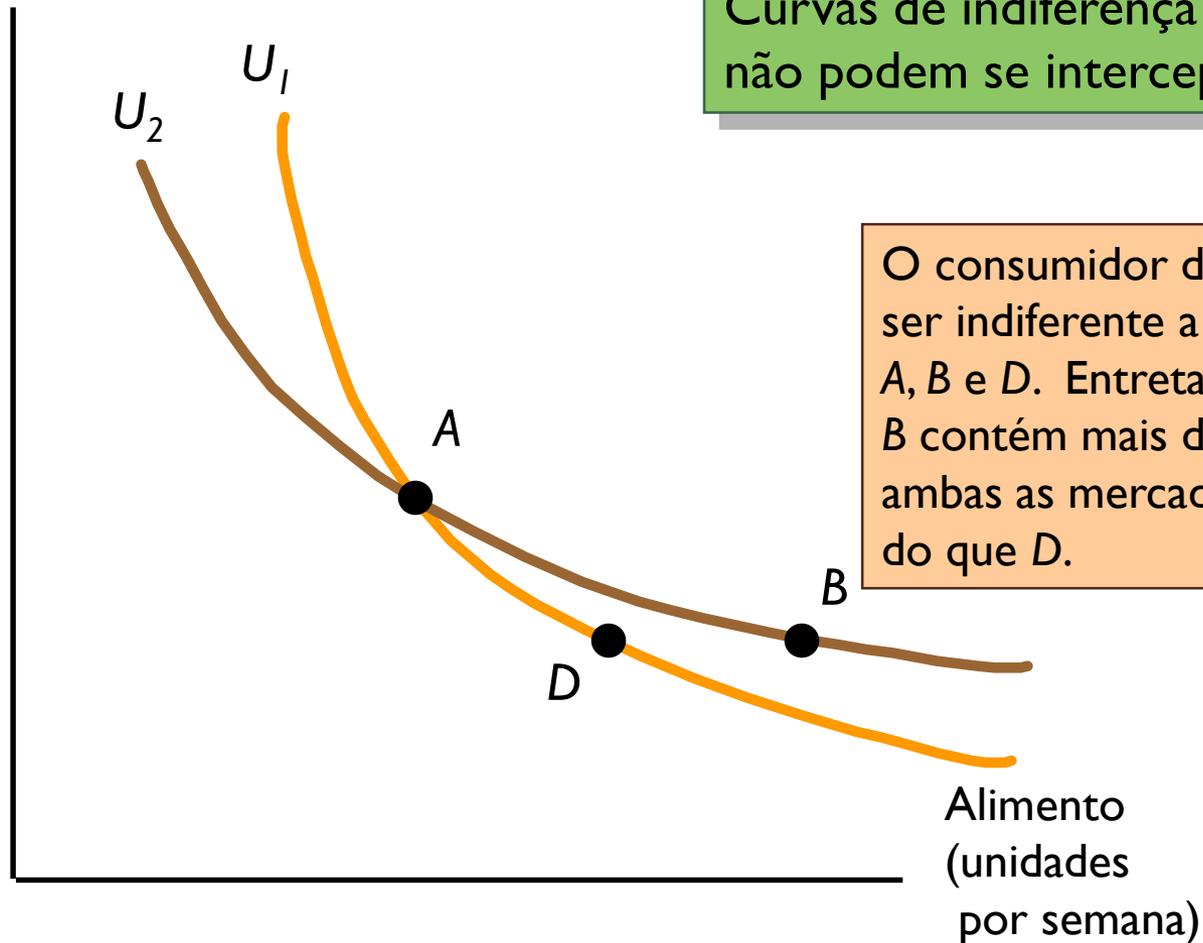
## Um mapa de indiferença



# Preferências do consumidor

Curvas de indiferença não podem se interceptar

Vestuário  
(unidades por  
semana)

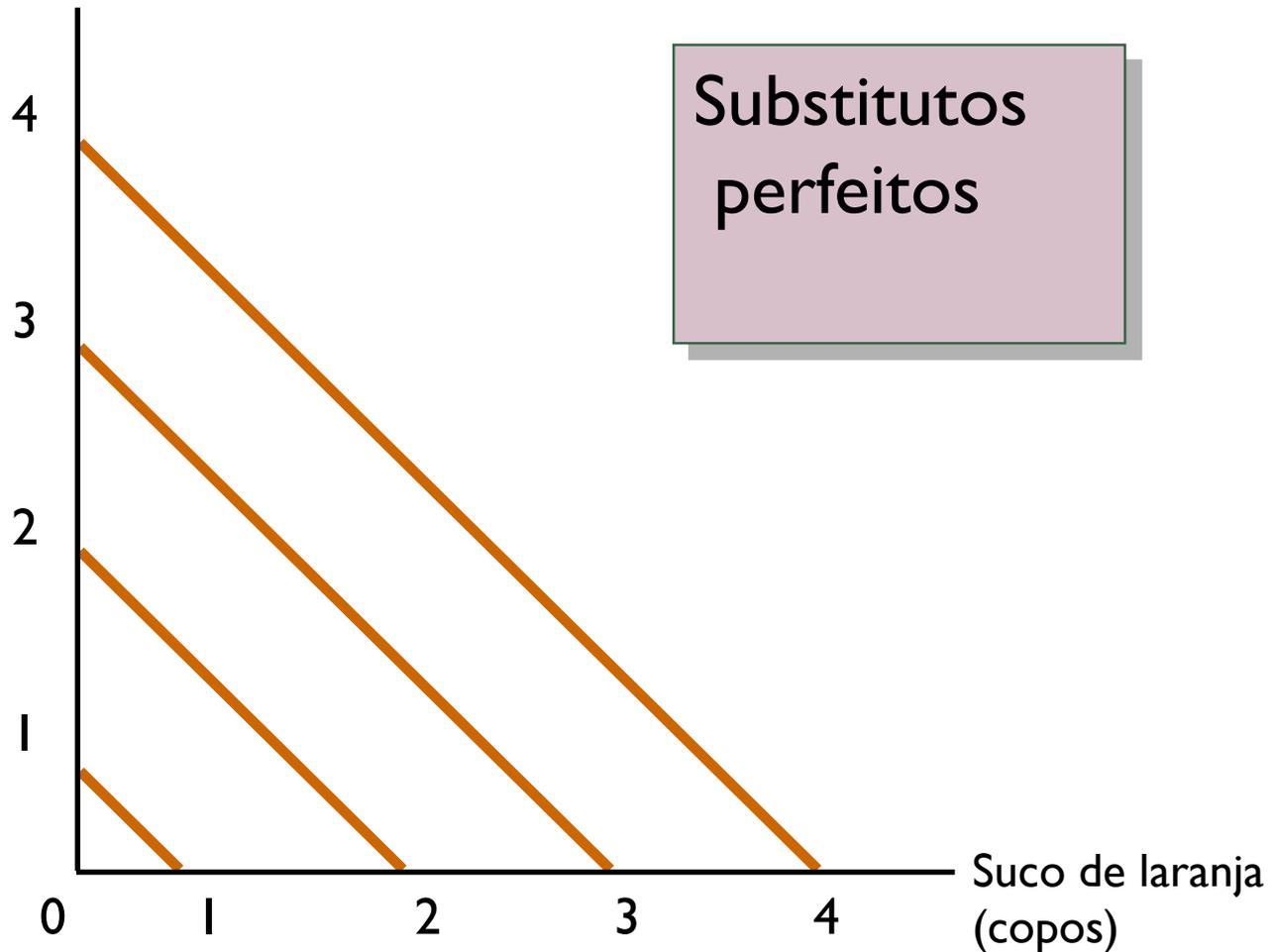


Curvas de indiferença  
não podem se interceptar

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

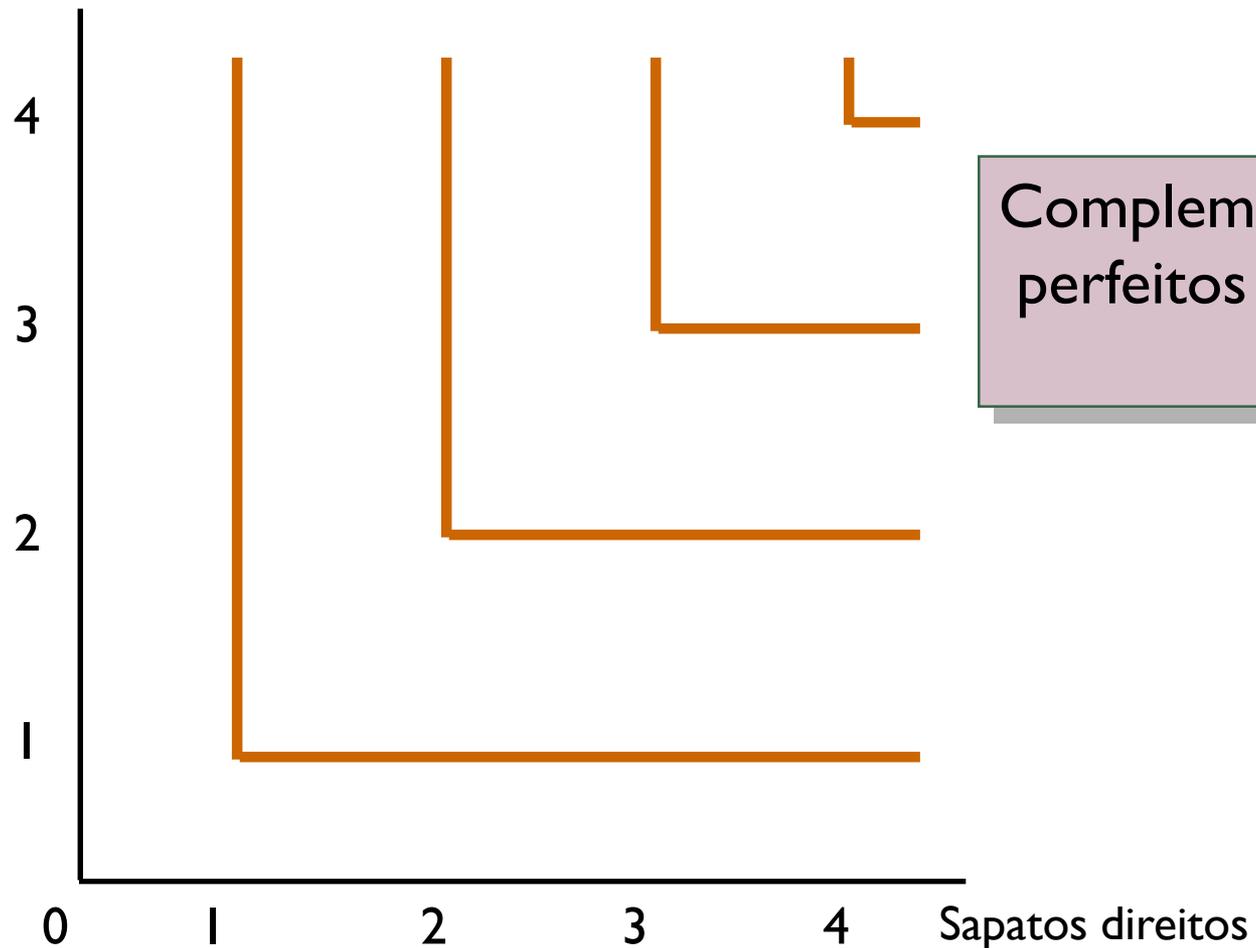
# Preferências do consumidor

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

- 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 Alimentação(A)<br>mercado | $P_A = (\$1)$ | Vestuário(V)<br>$P_V = (\$2)$ | Despesa total<br>$P_A A + P_V V = I$ |
|------------------------------------|---------------|-------------------------------|--------------------------------------|
|------------------------------------|---------------|-------------------------------|--------------------------------------|

|   |    |    |      |
|---|----|----|------|
| 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).

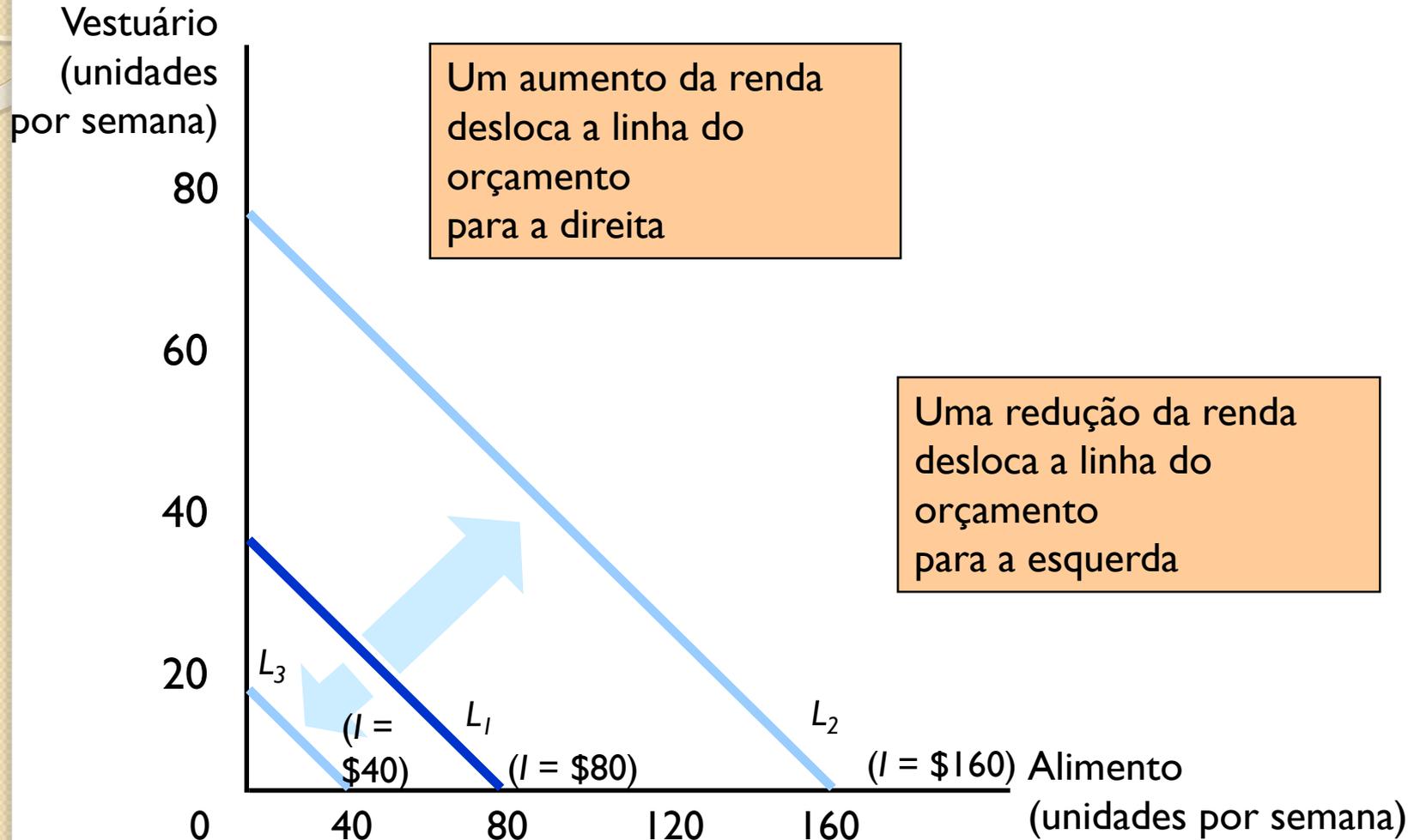
# Restrições orçamentárias

## 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.

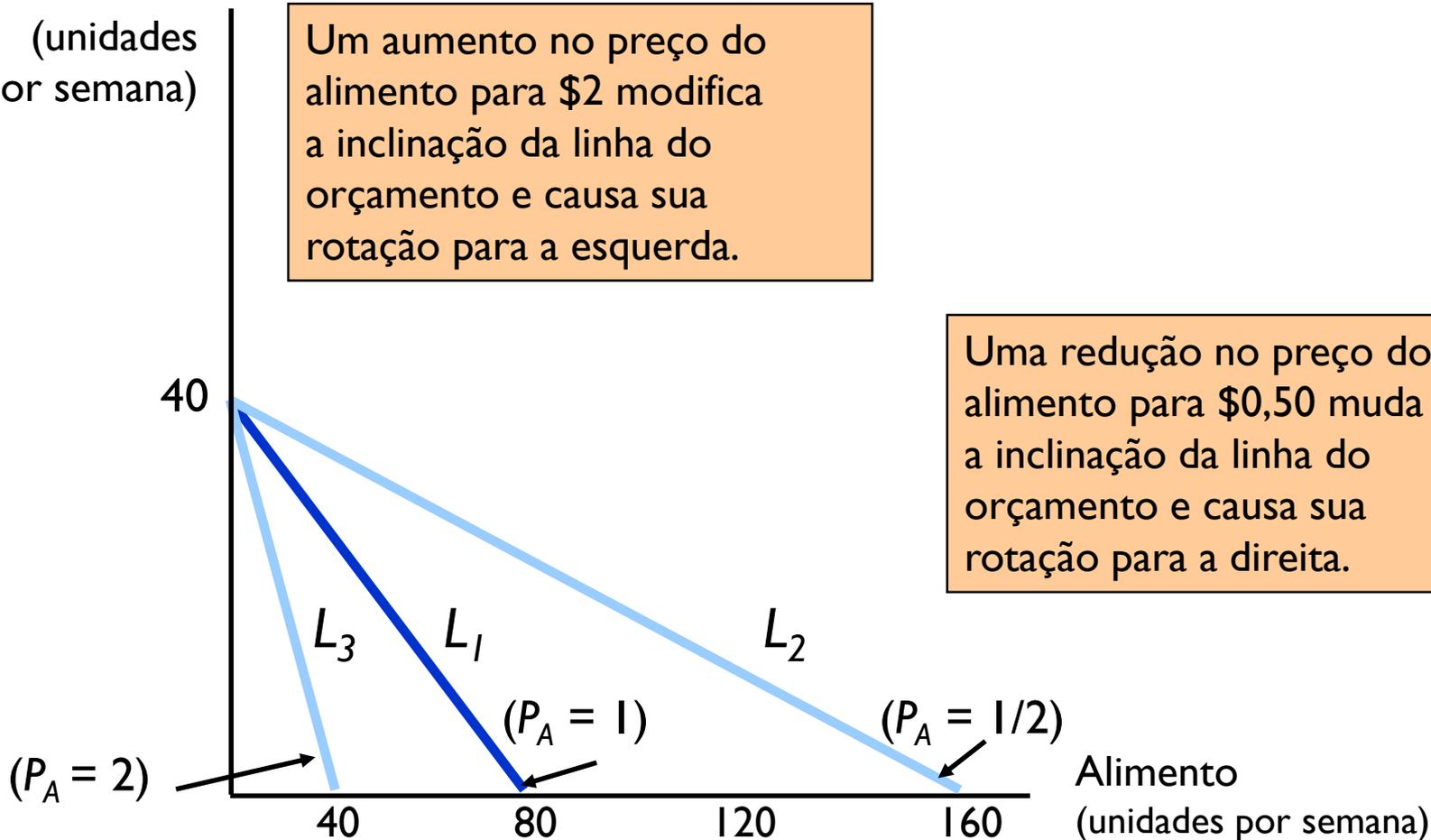
# Restrições orçamentárias

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

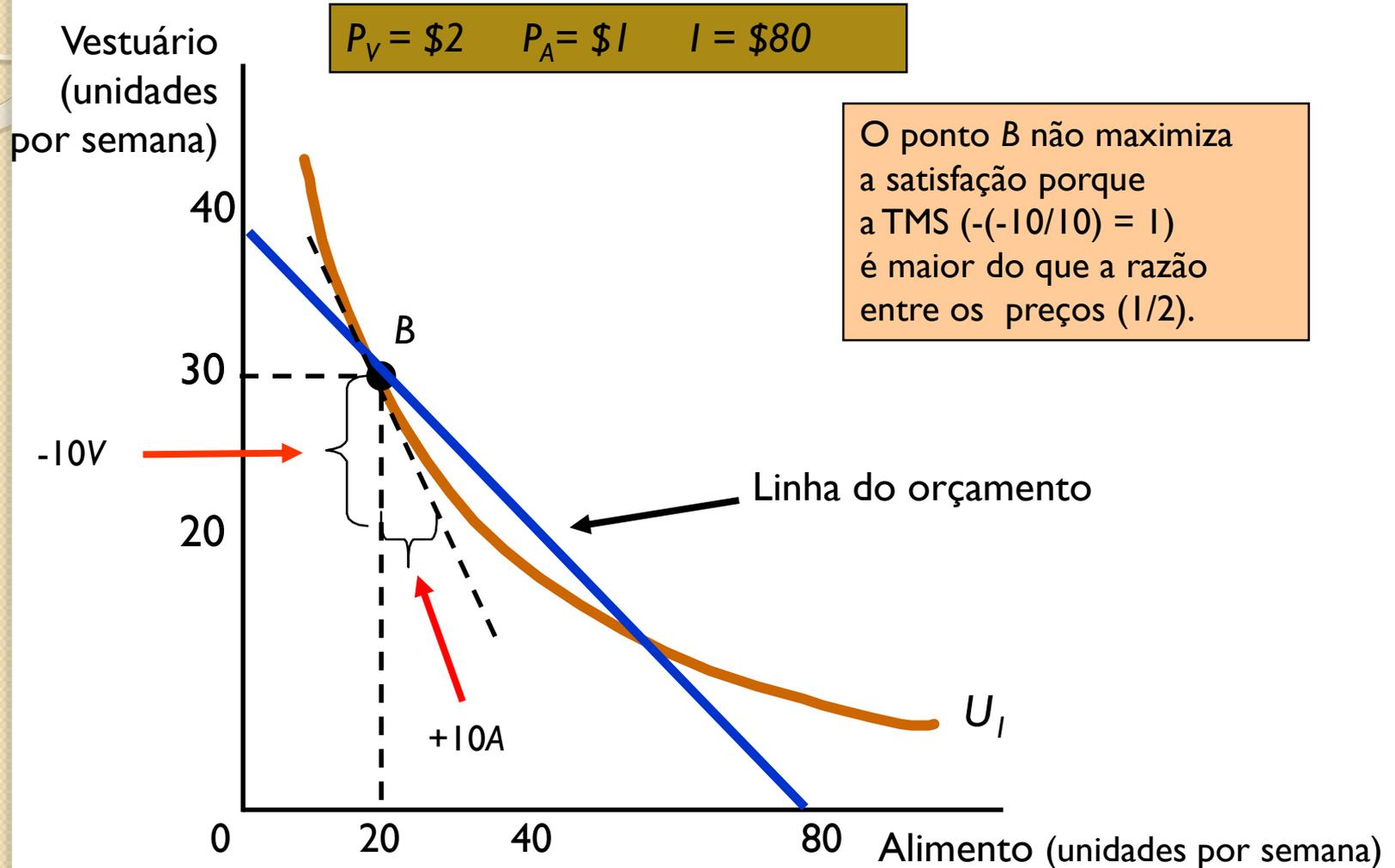
- Os consumidores escolhem uma combinação de mercadorias que maximiza sua satisfação, dado o orçamento limitado de que dispõem.

# 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.

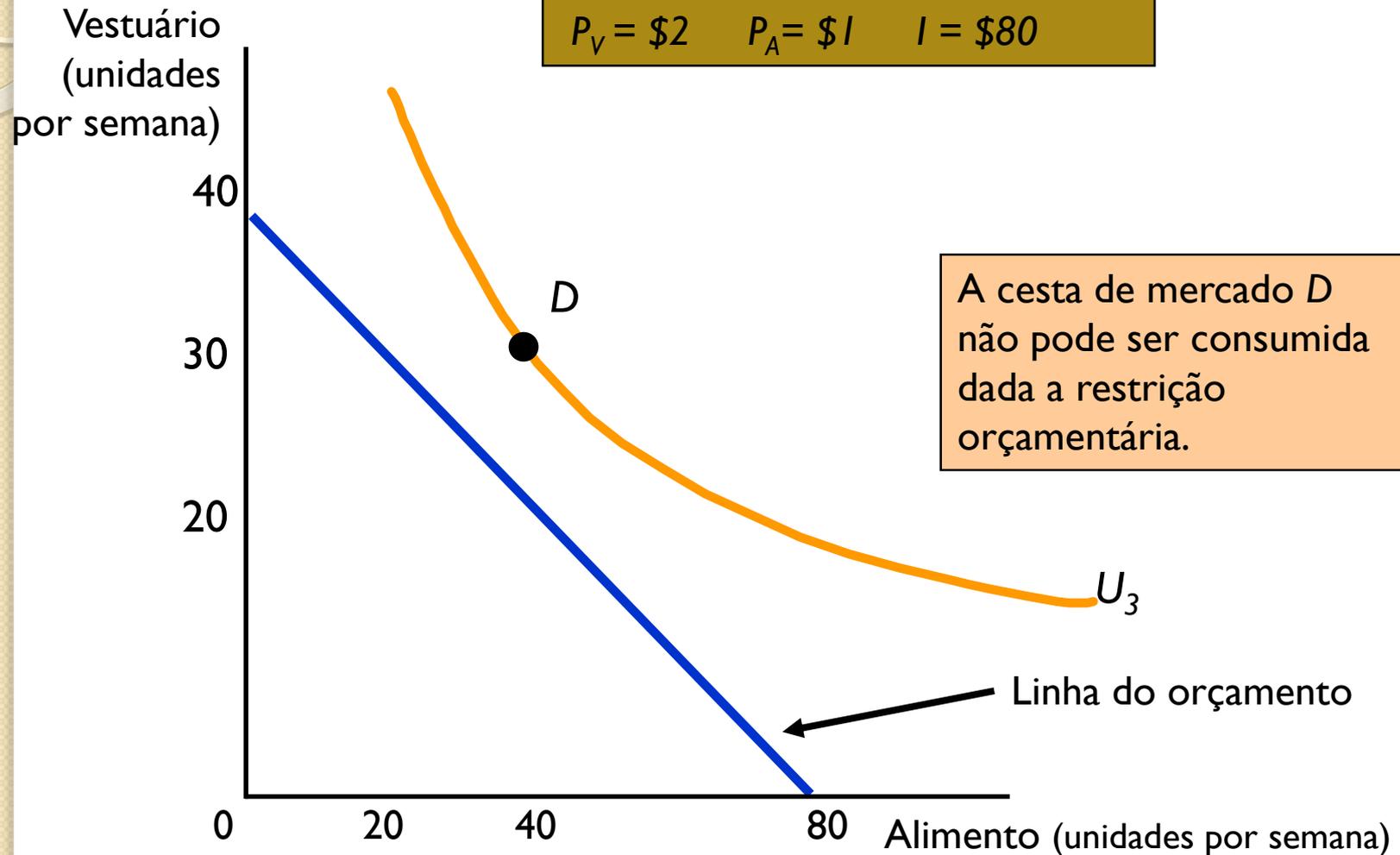
# A escolha por parte do consumidor

## Maximizando a satisfação do consumidor



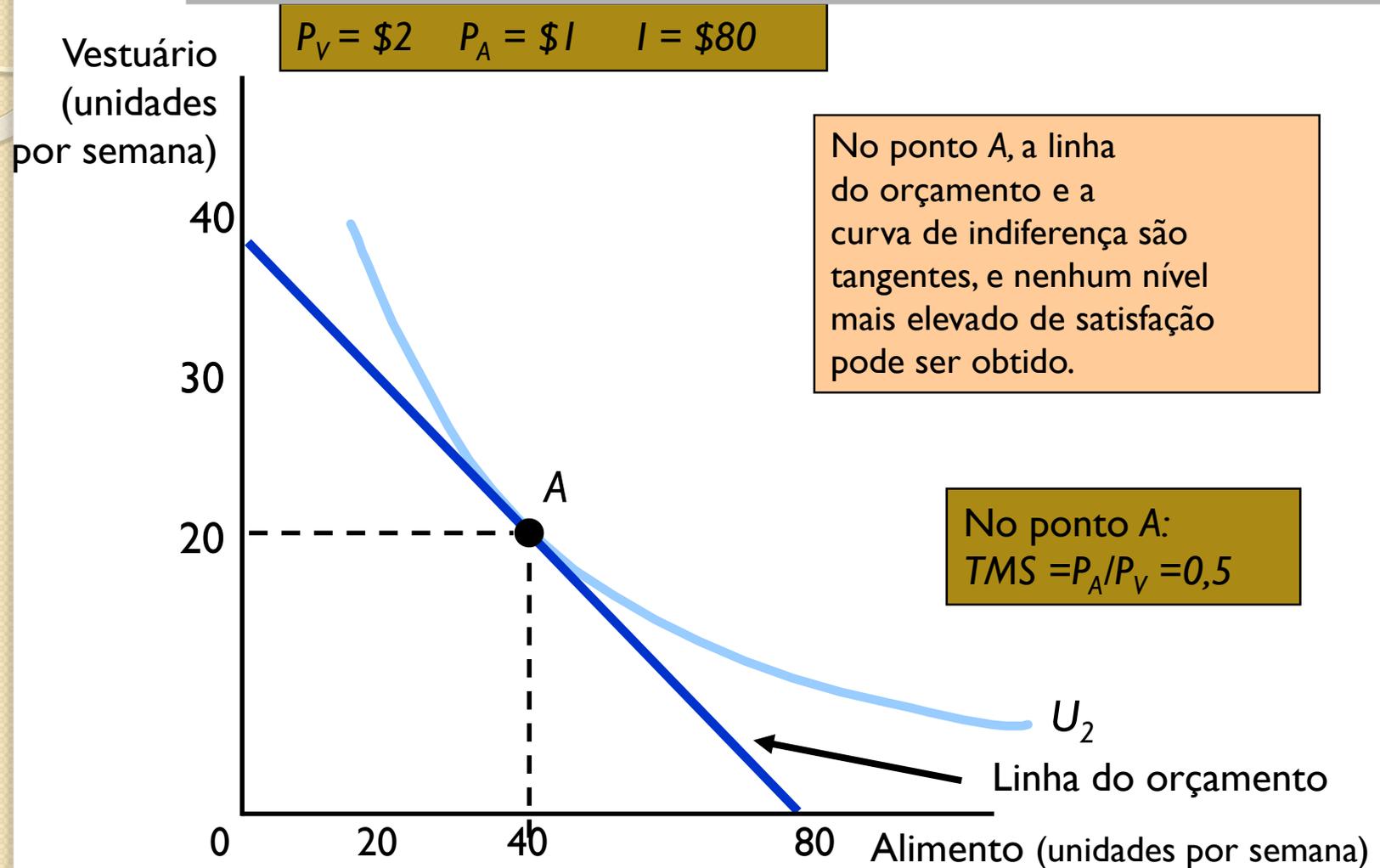
# A escolha por parte do consumidor

## 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

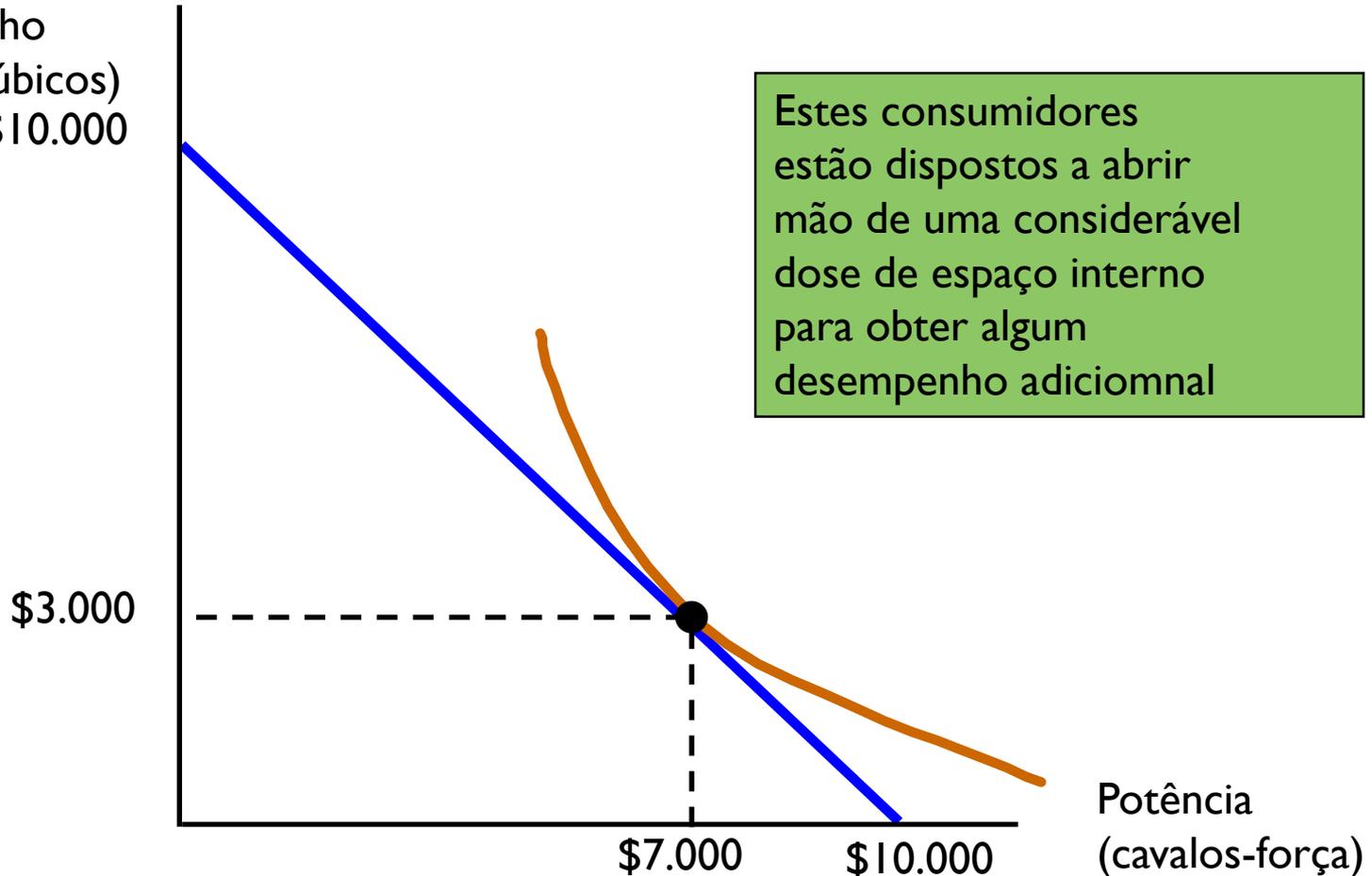
## Projeto de um novo automóvel (II)

- 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

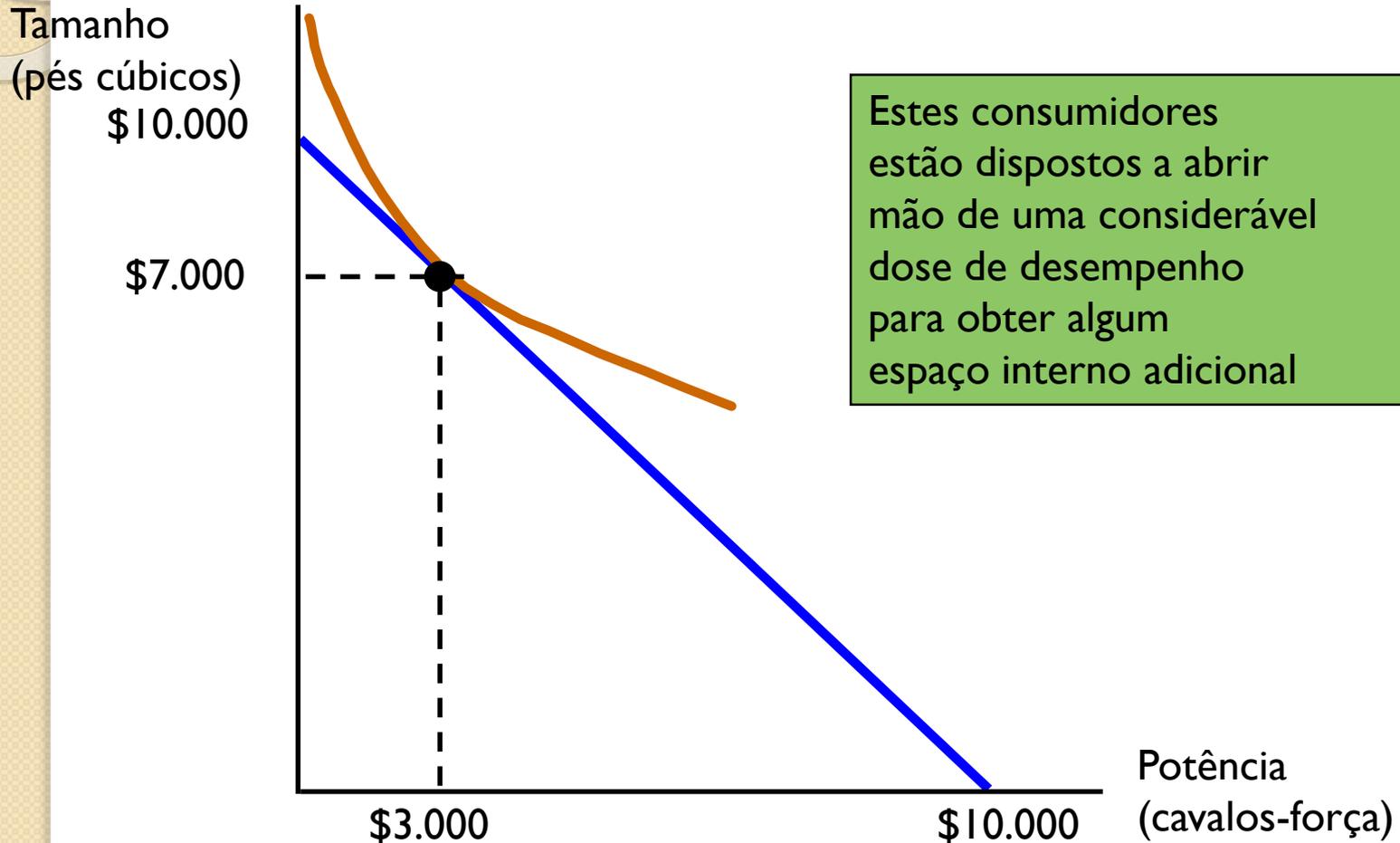
## Escolha do consumidor por atributos de automóveis

Tamanho  
(pés cúbicos)  
\$10.000



# A escolha por parte do consumidor

## Escolha do consumidor por atributos de automóveis

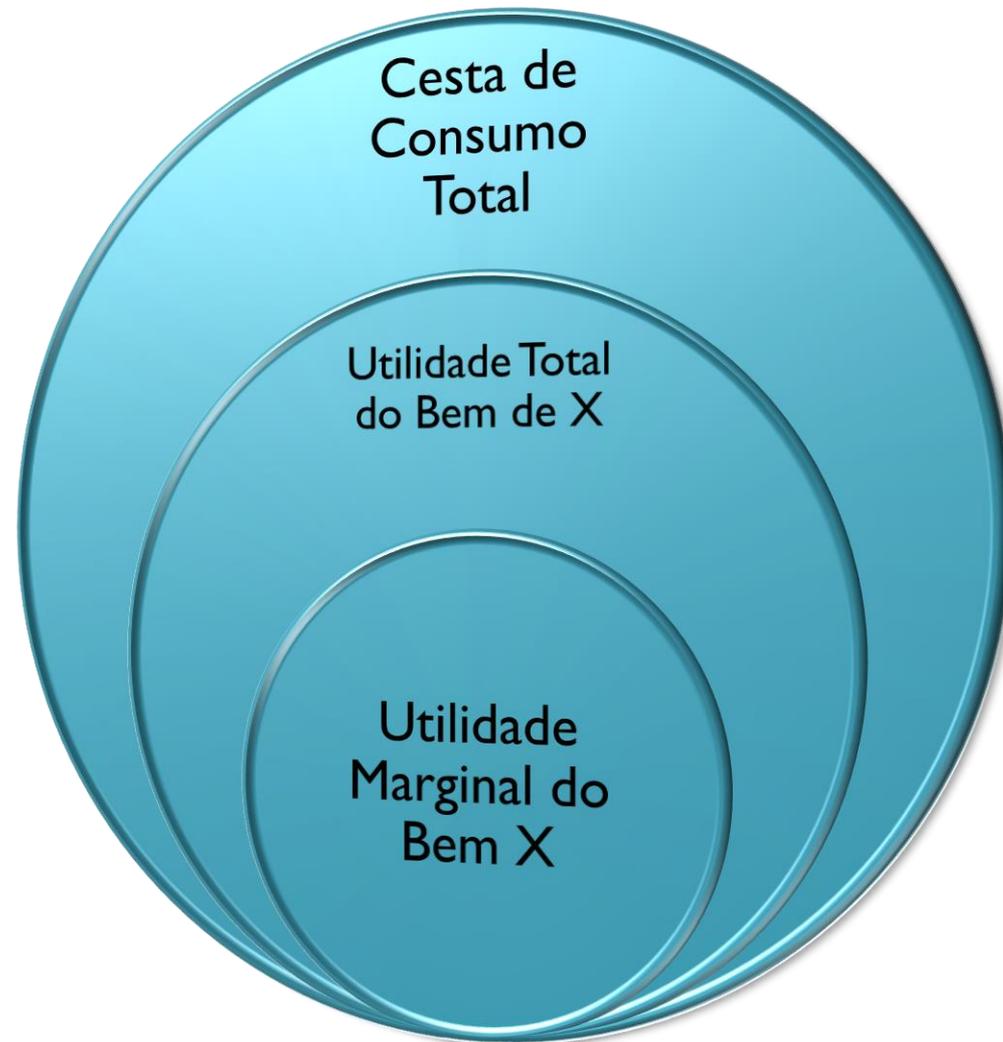


# Utilidade marginal e escolha por parte do consumidor

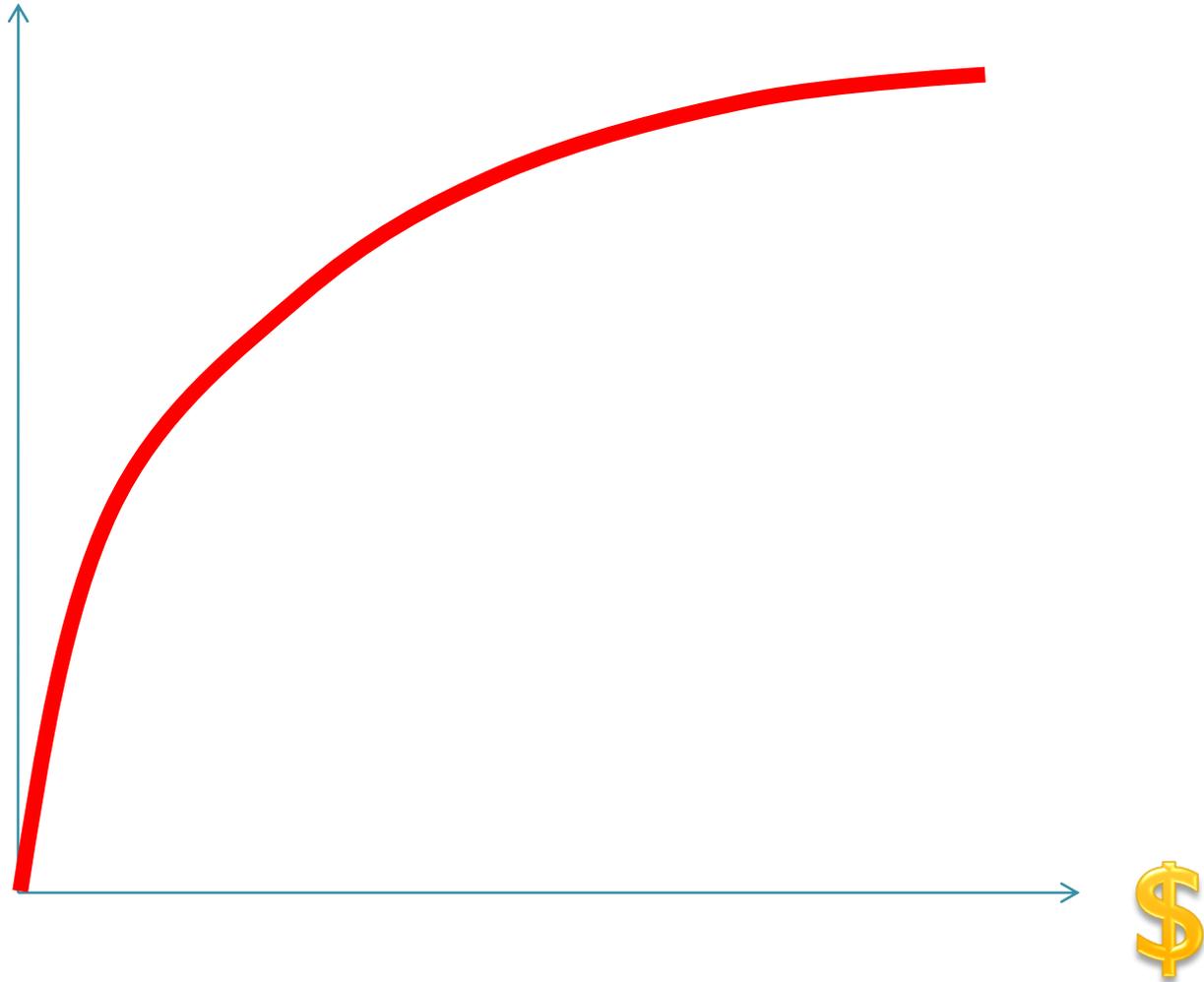
## Utilidade marginal

- **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.