



www.dilbert.com scottadams@aol.com



4-17-04 © 2004 Scott Adams, Inc./Dist. by UFS, Inc.



27ª Aula – Pauta

- Introdução à Estratégia
- Teoria dos Custos de Transações
- Teoria da Dependência de Recursos



Introdução à Economia e à Administração 2024

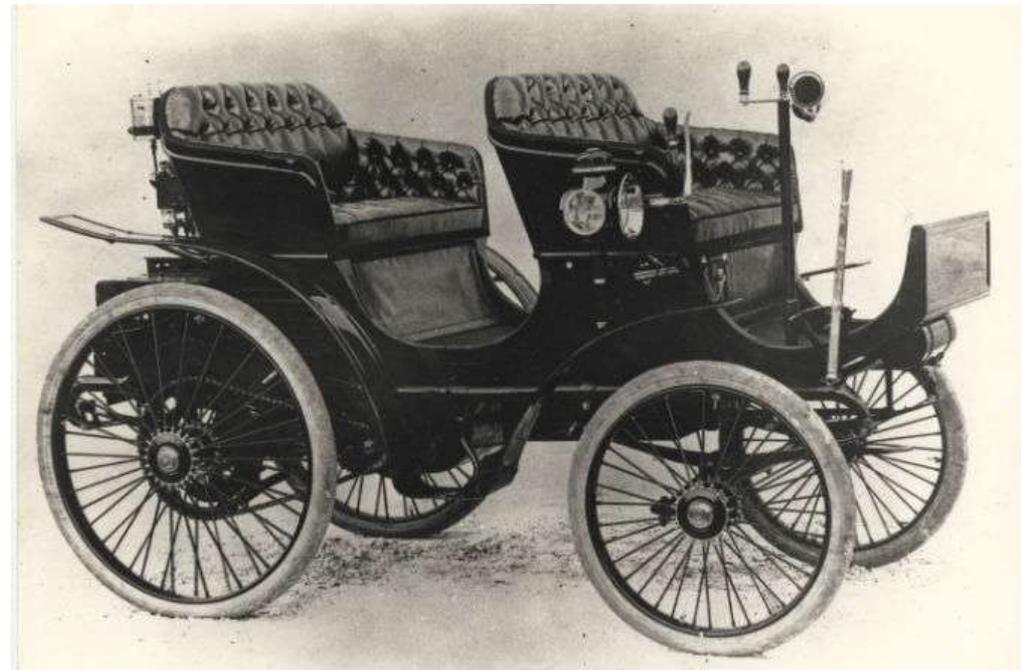


Introdução à Estratégia





Em que se inspiraram os primeiros Estudos de Estratégia?



Sun Tzu e “A Arte da Guerra”



Sun Tzu foi um General e Filósofo que, acredita-se, viveu na China de 544 a.C. a 496 a.C.

A ele é atribuído “A Arte da Guerra”, um tratado sobre Estratégia Militar que serve de inspiração para executivos do mundo inteiro desenvolverem sua Estratégia Empresarial.

Sugestão:

A Arte da Guerra (Sun Tzu)
e suas derivações



Considerações de “A Arte da Guerra” (Sun Tzu)

Estratégia tem menos a ver com conflito e mais a ver com ganhar vantagem.

A chave para a vitória não é derrotar o seu inimigo, mas derrotar sua estratégia, ali reside sua vulnerabilidade.

Conhecendo a si mesmo e ao seu inimigo, você não precisará temer cem batalhas. Apenas conhecendo a si mesmo e não o seu inimigo, você sofrerá uma derrota para cada vitória obtida. Não conhecendo nem a si mesmo e nem ao seu inimigo, você falhará em cada batalha.

Considerações de “A Arte da Guerra” (Sun Tzu)

Você pode agir como um soldado de Infantaria, mas isso não quer dizer que você tem que pensar como se fosse um.

Generais que se concentram em táticas tentam ganhar todas as batalhas, mas sempre terminam perdendo a guerra.

É mais importante ser mais forte depois da batalha.

Sempre aparente ser forte onde você tiver debilidades e fraco onde você for forte.

Sua força será eventualmente sua fraqueza.



Estratégias Competitivas – Ataque Frontal

Ataque utilizando uma força esmagadora.

Sun Tzu: “O que é essencial em guerra é a vitória, não operações prolongadas. Criar tal situação é a responsabilidade mais importante do general.”



Quando usar: vantagem muito grande, monopólio, líder no segmento, forte reputação, domínio dos negócios dentro de um cliente, inovação, patente, competidores pequenos.

Como usar: com força, rapidez, surpresa, coordenação, impacto.

Exemplo: Windows Explorer X Netscape

Estratégias Competitivas – Ataque Frontal

Cuidados especiais: tem que ter noção do Valor Agregado. Se a vantagem não for muito grande, não se consegue vencer rapidamente e o custo fica muito alto.

Ferramentas

Desempenho e Valor do Produto ou da Tecnologia: comprovar que o desempenho superior e utilidade do seu produto resultará na melhor solução para o cliente.

Imagem e Reputação: enfatizar a imagem e a estabilidade quando da formação de uma aliança com o cliente.

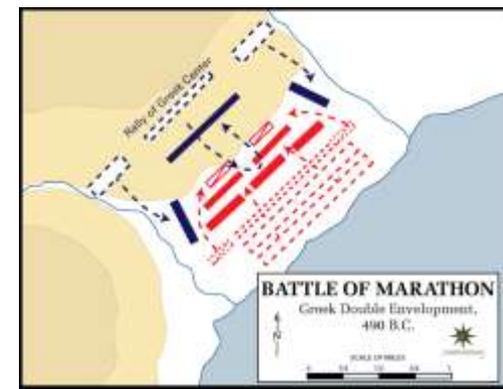
Estratégias Competitivas – Ataque pelos Flancos

Ataque indireto que muda a campanha para novas ou diferentes áreas.

Sun Tzu: “Espere para observar a Estratégia do inimigo. Depois que ele se comprometer, mude para tua própria força ou para as fraquezas dele.”

Quando não tiver grande vantagem; ou quando a vantagem aumenta em caso de mudança de regras; ou quando houver vantagem em algumas áreas; ou quando houver menos recursos; ou quando se chega depois.

Exemplo: automóveis japoneses nos anos 1970.



Estratégias Competitivas – Ataque pelos Flancos

Como usar: valorizar outros critérios como *design-in*, melhorar serviço agregado, mudar para onde o concorrente não pode ir, abordar clientes menores.

Cuidados especiais: conhecer melhor os clientes, entendendo e ranqueando suas necessidades.

Ferramentas

Mudar as Regras: critérios do cliente do produto para o serviço.

Expandir: expandir os critérios de compra do produto para o produto ampliado (por ex., com serviço).

Estratégias Competitivas – Fragmentação

É um ataque que separa a campanha em ações menores.

Sun Tzu: “Se eu sou capaz de determinar a distribuição das forças inimigas e manter as minhas em segredo, eu posso concentrá-las e dividi-las.”



Quando usar: quando se consegue tratar o negócio como um todo.

Como usar: escolher o melhor nicho, que é o que apresenta o maior valor agregado, e atacar.

Cuidados especiais: pode ter um custo tão alto que não compense o retorno. Assegurar que o mercado pode crescer no futuro.

Estratégias Competitivas – Fragmentação

Exemplo: microcervejarias.

Ferramentas

Pé na Porta: foco em pequenas oportunidades para iniciar um relacionamento que possa se expandir depois.

Coexistência em Paz: buscar compatibilidade com seus competidores no cliente.
Complementar, sem agressão.



Estratégias Competitivas – Desenvolvimento

É uma Estratégia que estabelece uma posição para um futuro ataque.

Sun Tzu: “Acomoda o inimigo até que você possa lutar numa batalha decisiva.”

Quando usar: não existe uma oportunidade aparente junto ao cliente, ou então há uma oportunidade, mas não há como atacar. “Namoro” com o cliente, vendo-o de fora.

Como usar: estudar e desenvolver o perfil do cliente. Compromisso de dedicar recursos, talvez sem retornos.

Estratégias Competitivas – Desenvolvimento

Exemplo: transmissão de jogos de futebol no Brasil.

Cuidados especiais: escolher o momento certo para atacar.

Ferramentas

Investir: escutar e esperar, estabelecer sua presença, investir em *Marketing* para ser incorporado no próximo *design-in*.

Atrasar: atrair o cliente para uma alternativa futura. Trabalhar com gerência média do cliente. Estabelecer o valor de um estudo mais profundo das necessidades.



Cena do filme Tocaia (EUA, 1987)

Estratégias Competitivas – Defender

Defender sua posição contra um ataque competitivo.

“A arte da guerra nos ensina a não depender da probabilidade do inimigo não vir, mas em nossa própria prontidão.” (Sun Tzu)



Quando usar: imediatamente após uma conquista, quando já tiver o negócio, quando não houver novas oportunidades com o cliente.

Como usar: após a conquista, obter automaticamente o alinhamento, preparar a defesa, ampliar a superfície de contato.

Exemplo: Wi-Fi na Starbucks.

Estratégias Competitivas – Defender

Cuidados especiais: *networking* de espelhos, evitar arrogância, não misturar relacionamento profissional com amizade.

Ferramentas

Insular: criar uma fortaleza, apoiar seus aliados, estender o perímetro. Fechar seu relacionamento com áreas-chave para não deixar nenhuma brecha para a concorrência.

Isolar: amarrar o cliente na sua solução, distrair com pistas falsas, mudar os padrões para dificultar imitações via *benchmarking*.

Em Resumo, que Estratégias/Táticas devemos usar?

- Frontal – quando temos certeza de ter vantagem muito grande.
- Flanco – situações de equilíbrio, procuramos explorar nossos pontos fortes e os pontos fracos do oponente.
- Fragmentação – quando estamos em desvantagem.
- Desenvolvimento – quando não temos expectativa de conquista no curto prazo, apenas no futuro.
- Defesa – quando queremos manter o que conquistamos e não temos expectativas de novas conquistas.

Estudos de Estratégia Empresarial

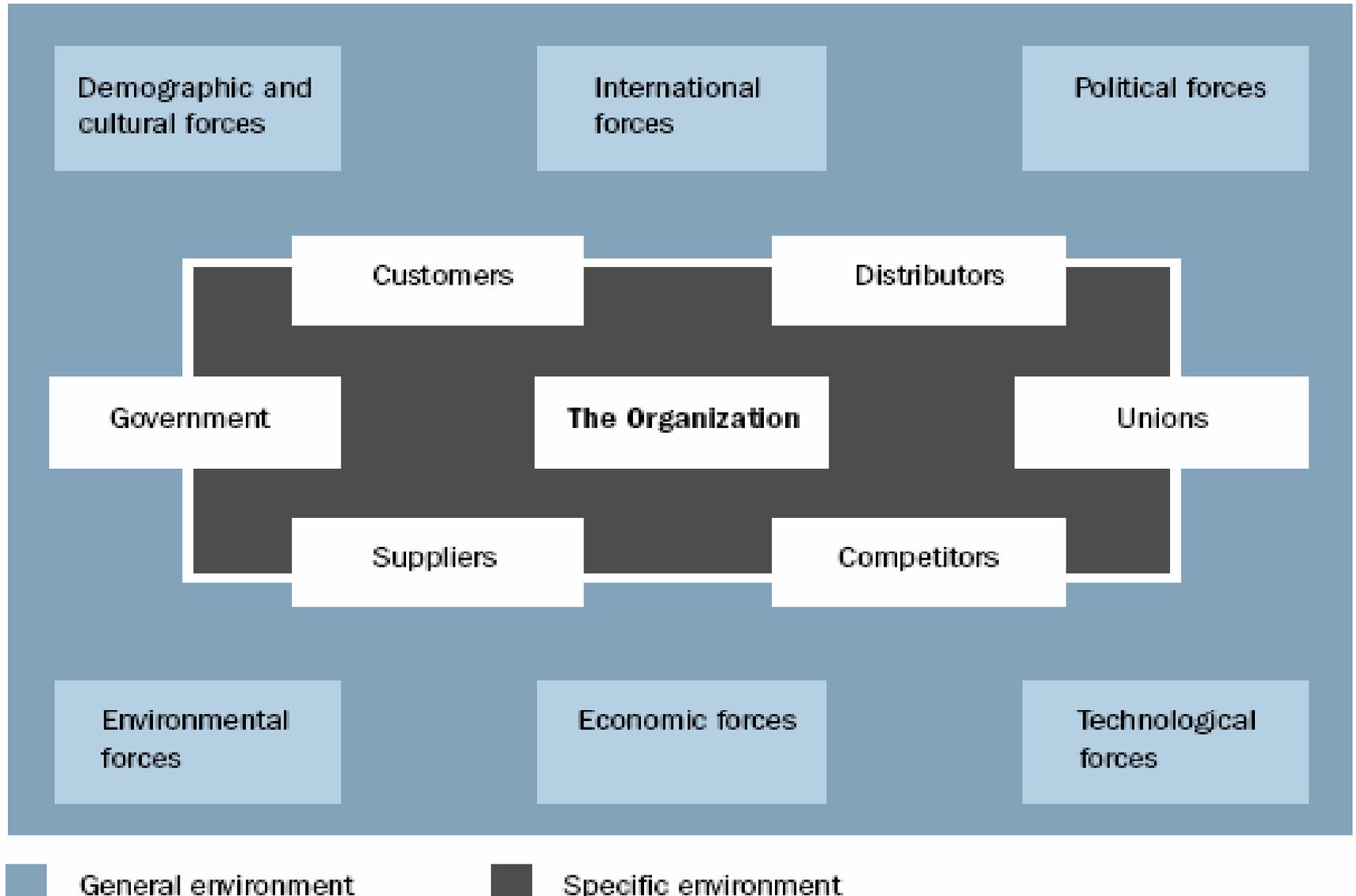
Os estudos acadêmicos de Estratégia Empresarial podem ser divididos em dois grupos:

- Os que priorizam o posicionamento das empresas no mercado e pregam que a estruturação interna de cada empresa deve ser decorrente desse posicionamento.

e

- Os que priorizam as características internas das empresas e pregam que a força de cada empresa no seu respectivo mercado é decorrente dessas características.

O Ambiente Organizacional



Ambiente Organizacional Geral e as Incertezas

Conforme visto no slide anterior, há forças que formatam o Ambiente Específico das organizações.

Essas forças afetam a capacidade para obter recursos.

Essas forças trazem incertezas para as organizações.

Para a Gestão, é cada vez mais complexo de se controlar o fluxo de recursos necessários para a proteção e ampliação dos domínios da empresa.

Fontes de Incertezas no Ambiente Organizacional

Complexidade : força, número e interconexões entre as forças específicas e gerais que uma organização tem que gerenciar.

Dinamismo: o grau em que as forças específicas e gerais mudam rapidamente.

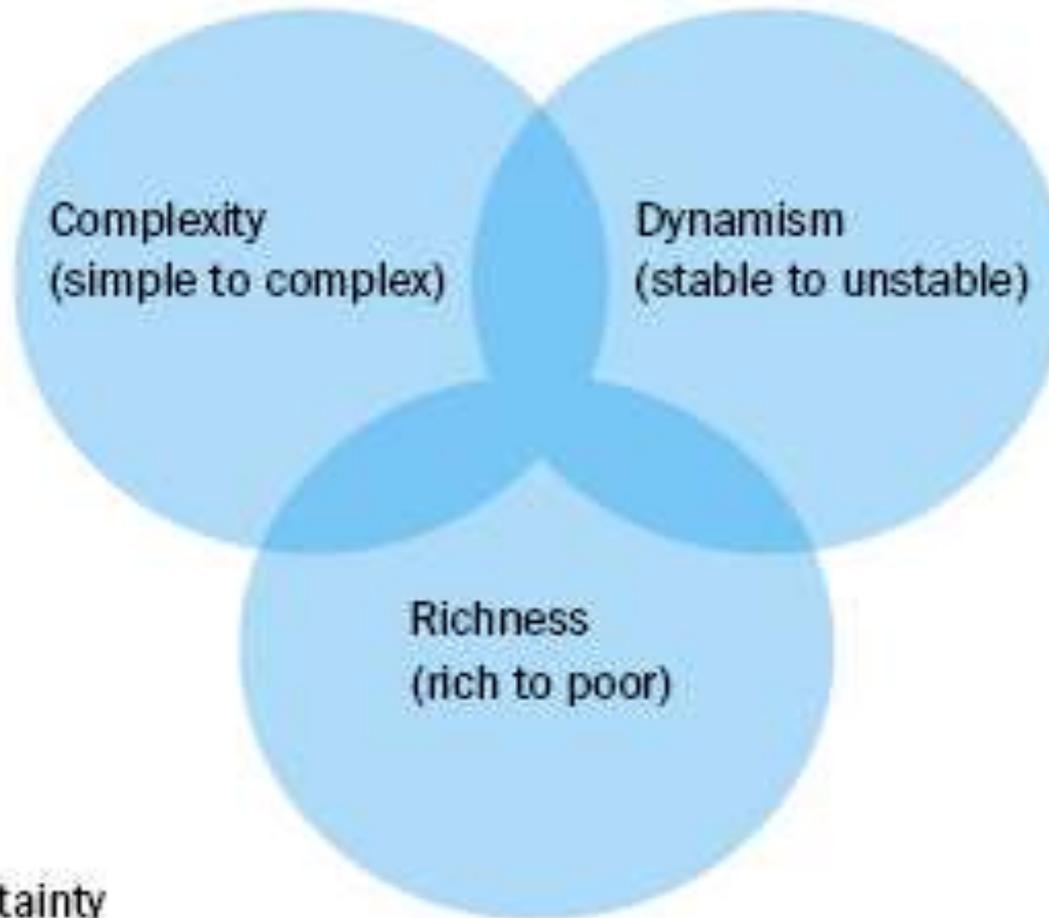
Abundância de Recursos: quantidade de recursos disponíveis para suportar o funcionamento de uma organização.

Exemplos:

- País rico X País Pobre
- Nível de competição – organizações lutando pelos recursos disponíveis.



Fatores que provocam Incertezas





Teoria dos Custos de Transações



Teoria dos Custos de Transações (*Make or Buy Decision*)

Avalia o impacto dos custos de negociação, monitoramento e governança relativos às trocas que ocorrem entre duas pessoas, físicas ou jurídicas. Podem ser:

- Internos à organização – monitoramento do desempenho das pessoas.
- Externos à organização – relações com clientes e fornecedores.

O que influencia os Custos de Transações:

- Incerteza no Ambiente.
- *Bounded Rationality*.
- Oportunismo.
- Ativos Específicos e de Risco.

Vamos ver um pouco cada um desses casos...

Custos de Transações

Incerteza no Ambiente: influência de fatores econômicos, políticos, sociais, naturais...

Racionalidade Limitada (*Bounded Rationality*): refere-se à capacidade limitada que as pessoas têm de processar informações e tomar decisões certas, e também ao fato de que ninguém dispõe de todas as informações, e muitas informações não têm qualidade.

Oportunismo: tentativa de explorar forças ou *stakeholders*.

Ativos Específicos e de Risco: investimentos que criam valor em uma relação de troca em particular, mas não têm nenhum valor em qualquer outra relação de troca, criando risco de uma forte dependência de um consumidor ou de um fornecedor.

Custos de Transações

Cenários complicados → Custos de Transação altos:

- Bens e serviços trocados são específicos.
- A incerteza é alta.
- Há poucos parceiros de troca possíveis.

Custos de Transação diminuem quando:

- As organizações trocam bens e serviços não específicos.
- A incerteza é baixa.
- Há muitos parceiros de troca possíveis.

Teoria dos Custos de Transações

Enfatiza a importância estratégica de que uma organização minimize os custos referentes à troca de recursos no ambiente e os custos de se gerenciar as trocas dentro da organização.

- Transações envolvem graus distintos de incerteza.
- Custos transacionais são entendidos como indicadores de ineficiência na transação.
- Quanto mais altos os custos transacionais, menor a geração de valor ao acionista.
- Mecanismos de governança permitem o controle dos custos transacionais.
- “Custos são como unhas...”



Video – entrevista com Oliver Williamson (1932-2020) após ganhar o Nobel: <https://www.youtube.com/watch?v=cdX7Gm0rcxc>

Teoria dos Custos de Transação e Mecanismos de Ligação

As organizações adotam mecanismos cada vez mais formais de articulação com seus parceiros de troca quando há um aumento dos custos de transação. “O combinado não sai caro”.

Mas esses mecanismos também carregam custos burocráticos dentro da organização.

A Teoria dos Custos de transação pode ser usada para definir a Estratégia Interorganizacional.

Os gerentes podem pesar a economia de custos de transação relacionadas a determinados mecanismos de articulação com os custos burocráticos.

Custos de Transação, Estratégia e Inovação

Na Estratégia por Custos de Transação, os gestores podem seguir os seguintes passos:

- Localizar as origens dos custos de transação que podem afetar a relação de troca e decidir quão altos esses custos podem ser.
- Estimar a economia de custos de transação que existe ao se utilizar diferentes mecanismos de articulação e ligação.
- Estimar os custos burocráticos de funcionamento do mecanismo de ligação.
- Escolher o mecanismo de ligação que dá o maior número de economias de custos de transação com o menor custo burocrático.

Possibilidades de Inovação que não são as mais glamourosas, mas muitas vezes trazem os melhores resultados.



Teoria da Dependência de Recursos (*Resource Dependence Theory*)



Resource Dependence Theory

Teoria que defende que o objetivo de uma organização é:

- minimizar sua dependência de outras organizações no que diz respeito ao fornecimento de recursos escassos no ambiente em que se encontra
- encontrar maneiras de influenciar outras organizações para tornar os recursos disponíveis
- responder às necessidades e demandas das outras organizações em seu ambiente.

Qual a relação dessa Teoria com a Teoria dos Custos de Transação?

Estratégias Interorganizacionais para Reduzir Custos de Transação e Gerenciar Dependências de Recursos

Questão Essencial: Que atividades serão feitas por nossa empresa, e que atividades serão feitas por terceiros?

Dois tipos básicos de interdependências causam incerteza:

- Interdependências Simbióticas são aquelas que existem entre uma organização e seus fornecedores e distribuidores: Reputação, Cooptação, Aliança Estratégica, Contrato de Longo Prazo, Rede, *Cluster*, *Keiretsu*, *Joint Venture*, Fusão, Aquisição...
- Interdependências Competitivas são aquelas que existem entre as organizações que competem por recursos escassos: Conluio, Cartel, Mecanismos de Ligação...



Estratégias para o Gerenciamento de Recursos por meio de Interdependências Simbióticas

Contratos de longo prazo – depende da confiança na viabilidade econômica da outra empresa e na segurança jurídica no lugar.

Desenvolvimento de uma boa **Reputação**, que é um estado em que uma organização é tida em alta consideração e confiança por outras partes por causa de suas práticas comerciais justas e honestas.





Estratégias para o Gerenciamento de Recursos por meio de Interdependências Simbióticas

Alianças estratégicas: um acordo que permite que duas ou mais empresas compartilhem os seus recursos para, juntas, desenvolverem novas oportunidades de negócios. Exemplo: em 2016, Apple e a Deloitte Consulting iniciaram o desenvolvimento de um novo serviço para ajudar os clientes da Deloitte a tirarem o máximo proveito do ecossistema iOS de hardware, software e serviços no ambiente de trabalho.

Joint venture: aliança estratégica entre duas ou mais organizações que concordam em, juntas, estabelecer um novo negócio e compartilhar sua posse.

Estratégias para o Gerenciamento de Recursos por meio de Interdependências Simbióticas

Fusão e Aquisição: quando acontecem, as trocas passam a ocorrer dentro de uma organização, em vez de entre organizações.

Franchising: uma franquia é uma empresa que está autorizada a vender produtos de uma outra empresa em uma determinada área. O franqueador vende o direito de usar seus recursos (nome ou operação) em troca de uma taxa fixa ou parte dos lucros.

Redes: um conjunto de diferentes organizações, cujas ações são coordenadas por contratos e acordos, ao invés de uma hierarquia formal de autoridade.

Estratégias para o Gerenciamento de Recursos por meio de Interdependências Simbióticas

Clusters – Sistemas de Produção Local:

- Aglomerados de pequenas indústrias.
- Misto de cooperação e competição.
- *Capabilities* vêm da especialização.
- Bastante presentes na Itália, Alemanha e Japão.
- Eficiência coletiva maior que no Fordismo-Taylorismo.
- *Industrial Districts* podem melhorar sua performance econômica através da coordenação de mecanismos, quando atitudes empreendedoras facilitam o processo de inovação.
- Exemplo: *Eyewear District* em Cadore, no Norte da Itália.

Do ponto de vista da posse dos meios de produção:

- Competição internacional → Hierarquização (ex: Luxottica).
- Mas a Tecnologia favorece o trabalho em redes.

Estratégias para o Gerenciamento de Recursos por meio de Interdependências Simbióticas

Cooptação: estratégia que gera Interdependências Simbióticas ao neutralizar as forças no ambiente específico que poderiam ser problemáticas.

Exemplos:

- fazer com que *stakeholders* externos tornem-se internos;
- *Interlocking directorate* – prática na qual membros do *Board* (Conselho de Administração e Controle) de uma empresa participam nos *Boards* de outras empresas.

Estratégias para o Gerenciamento de Recursos por meio de Interdependências Simbióticas

Keiretsu: termo japonês que designa um modelo empresarial onde há uma coalizão de empresas unidas por certos interesses econômicos e em que cada uma possui ações nas outras organizações do grupo. Mecanismo para alcançar os benefícios dos vínculos formais, sem incorrer em seus custos.

- Exemplo: Toyota tem uma participação minoritária em seus fornecedores.
- Controle substancial sobre a relação de troca.
- Evita custo burocrático de propriedade e de oportunismo.

Chaebol: termo coreano que define um conglomerado de empresas em torno de uma empresa-mãe, normalmente controladas por famílias, tais como Samsung, Hyundai e LG.

Estratégias para o Gerenciamento de Recursos por meio de Interdependências Simbióticas

Outsourcing:

- Ato de mover uma atividade que criava valor dentro da organização para uma empresa de fora.
- Decisão é motivada ao se pesar os custos burocráticos de fazer a atividade em relação a seus benefícios.
- Exemplo: cada vez mais, as organizações estão se voltando para as empresas especializadas para gerir as suas necessidades de processamento de informação.

O contrário do Outsourcing é a verticalização.

Spin-off: lançamento de produto, negócio ou empresa, a partir de uma empresa já existente. Exemplos: Infineon, NXP.

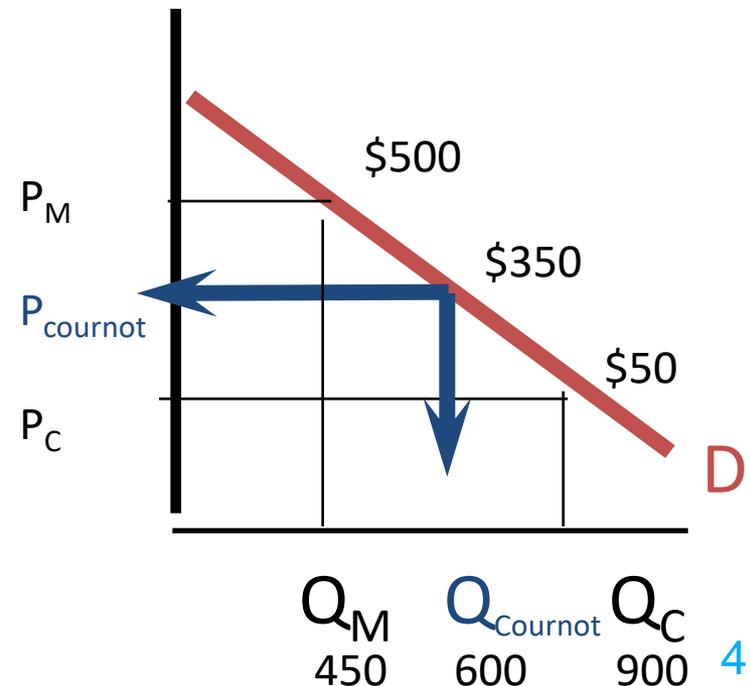
Startups: empresas tecnológicas emergentes. Grandes empresas criaram incubadoras de *startups*. Exemplo: Cubo, do Itaú.

Estratégias para o Gerenciamento de Recursos por meio de Interdependências Competitivas



Conluíus e cartéis

- **Conluio:** um acordo secreto entre concorrentes para compartilhar informações com um propósito fraudulento ou ilegal.
- **Cartel:** uma associação de empresas que concorda explicitamente em coordenar suas atividades.
- Lembram-se das diferenças de preços de equilíbrio entre as diferentes estruturas de mercado?





Estratégias para o Gerenciamento de Recursos por meio de Interdependências Competitivas

Terceiros atuando como **Mecanismos de Ligação**: uma entidade reguladora, normalmente ligada ao Governo, permite que as organizações compartilhem informações e regula a maneira como elas competem.

Fusão e Aquisição: geralmente o melhor método para se gerenciar interdependências problemáticas.



Alianças estratégicas: podem ser usadas para gerenciar interdependências simbióticas e competitivas. Ex: Autolatina, formada pela Volkswagen e pela Ford no Brasil e na Argentina nos anos 1980 e 1990. 42

Coopetição / Coopetition / Coopertition

Pode-se considerar que há quatro tipos de relacionamentos que explicam a posição de uma empresa em relação à necessidade de recursos externos da outra empresa: Coexistência, Cooperação, Competição e *Coopetição* (misto de competição e cooperação).

Coopetição é uma situação em que, simultaneamente, as empresas cooperam e competem, com o objetivo de criarem e capturarem valor para os seus clientes.

Alianças estratégicas são um tipo de Coopetição, em que empresas concorrentes unem esforços em determinadas situações. No Brasil, Bradesco e Itaú cooperaram muito entre si para ficarem na frente dos demais bancos no início da tecnologia bancária, ainda que houvesse uma concorrência acirrada entre eles.



Programação para as Últimas Aulas



- 8 de novembro – aula
- 15 de novembro – sem aula (feriado)
- 22 de novembro – aula
- 29 de novembro – última aula