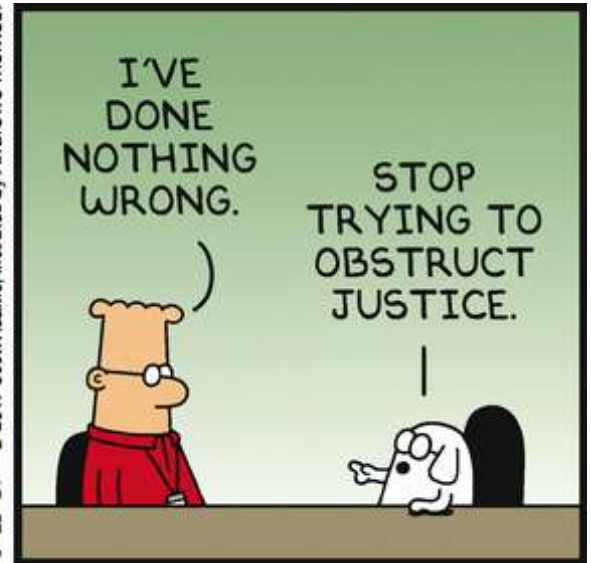




Dilbert.com @ScottAdamsSays



6-21-17 © 2017 Scott Adams, Inc./Dist. by Andrews McMeel



29ª Aula – Pauta

- Visões Dinâmicas de Estratégia
- Visões Biológicas e Sociológicas de Estratégia
- Visão Geral dos Estudos de Estratégia
- Resumão
- *Feedback*
- Considerações Finais
- Certificados



Visões Dinâmicas de Estratégia



Crítica à Teoria Clássica – Teoria Evolucionista

Ao contrário dos pressupostos básicos da Microeconomia, cada empresa evolui de acordo com um padrão que lhe é próprio.

Há diferenças entre as empresas, como suas características operacionais e estoque de capital.

Essas diferenças fazem com que umas empresas tenham mais lucros que outras, e, portanto, mais capacidade de reinvestimento.

Isso provoca a expansão de umas empresas e a retração de outras, criando assim um cenário dinâmico na economia.

Destruição Criativa

O que funciona hoje não necessariamente irá funcionar amanhã.

Empresas podem ser vítimas de seu próprio sucesso.

“As empresas também buscam por alternativas ao seu padrão de comportamento passado e empreendem esforços de inovação, com os quais elas podem alterar o ambiente em que estão inseridas.”
(Schumpeter, 1934).



Dynamic Capabilities

São as capacidades pelas quais as organizações integram, constroem e reconfiguram suas capacidades internas e externas de forma a conseguirem novas formas de vantagens competitivas em mercados dinâmicos (Teece; Pisano; Shuen, 1997).

São capacidades particulares com conhecimentos tácitos que não podem ser integralmente formulados de uma maneira formal, o que torna muito difícil sua imitação ou aquisição pelos concorrentes.

Dynamic Capabilities tornam uma empresa apta a responder às rápidas mudanças que ocorrem no mercado global.

Ter uma grande quantidade de ativos tecnológicos não é suficiente para garantir o sucesso de uma empresa.

Dynamic Capabilities

Mas sequer a rapidez das inovações é suficiente para garantir o sucesso de uma empresa no longo prazo, o mais importante é ter a capacidade de inovar as estruturas que produzem inovações, ou, ainda mais, inovar as estruturas que inovam as estruturas que produzem as inovações, e assim sucessivamente (Collis, 1994).

Exemplo: visita de Steve Jobs
ao PARC nos anos 1970.

xerox



As *Dynamic Capabilities* são rotinas de alto nível, ou seja, são repetitivas e contam com conhecimento tácito para funcionar.

As *Dynamic Capabilities* não podem ser confundidas com respostas de improviso dadas a mudanças imprevistas no ambiente.

Rotinas

As decisões gerenciais são tipicamente estabelecidas por rotinas operacionais:

- atividades previsíveis e regulares;
- exercidas mais automaticamente e menos intencionalmente;
- englobam habilidades das pessoas que as executam e são muito estáveis no tempo;
- são fortemente dependentes da história e da cultura da empresa (*Path Dependency*);
- são partes constituintes das capacidades das empresas, como, por exemplo, um equipamento ou uma documentação.



Dynamic Capabilities X Core Competences

Core Competences e *Dynamic Capabilities* são conceitos que apontam para a mesma direção, por se referirem à capacidades das empresas que sustentam uma vantagem competitiva em um ambiente dinâmico.

Entretanto o conceito de *Dynamic Capabilities* aborda de uma forma mais ampla o aspecto organizacional (Dosi; Nelson; Winter, 2000).



“Estratégia envolve selecionar e desenvolver tecnologias e modelos de negócio que tragam vantagem competitiva. A montagem e a orquestração de ativos difíceis de serem replicados determinam a forma de competir.” (Teece, 2007)

Dynamic Capabilities segundo Teece

Sentir o mercado e detectar oportunidades:

- P&D e seleção de novas tecnologias.
- Processos para disponibilizar fornecedores e complementos para Inovação.
- Processos de desenvolvimento em Ciência e Tecnologia exógenos.
- Processos para identificar mercados alvo, mudar necessidades de clientes e Inovação.

Dynamic Capabilities segundo Teece

Abordar as oportunidades:

- Delinear a solução para clientes e o modelo de negócio.
- Selecionar protocolos de decisão.
- Selecionar limites da empresa para manejar complementos e plataformas de controle.
- Construir lealdade e comprometimento.

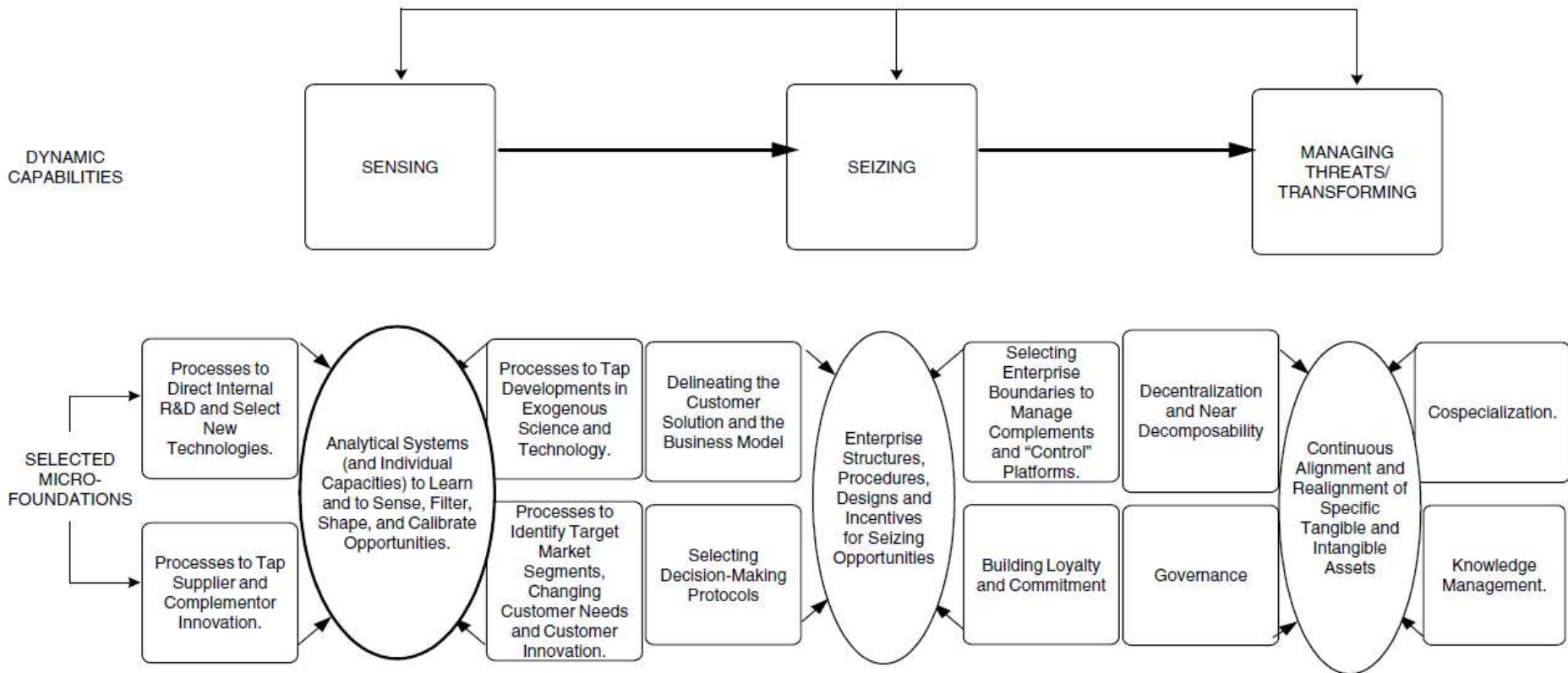
Dynamic Capabilities segundo Teece

Combinar e reconfigurar *capabilities* e proteger ativos:

- Descentralização e quase decomposição.
- Governança.
- Co-especialização.
- Administração do conhecimento.



Microfundações das *Dynamic Capabilities*



Condições Ideais para as *Dynamic Capabilities* (Teece, 2007)

Ambiente aberto para o comércio internacional.

Mercados globais para trocas de bens e serviços bem desenvolvidos.

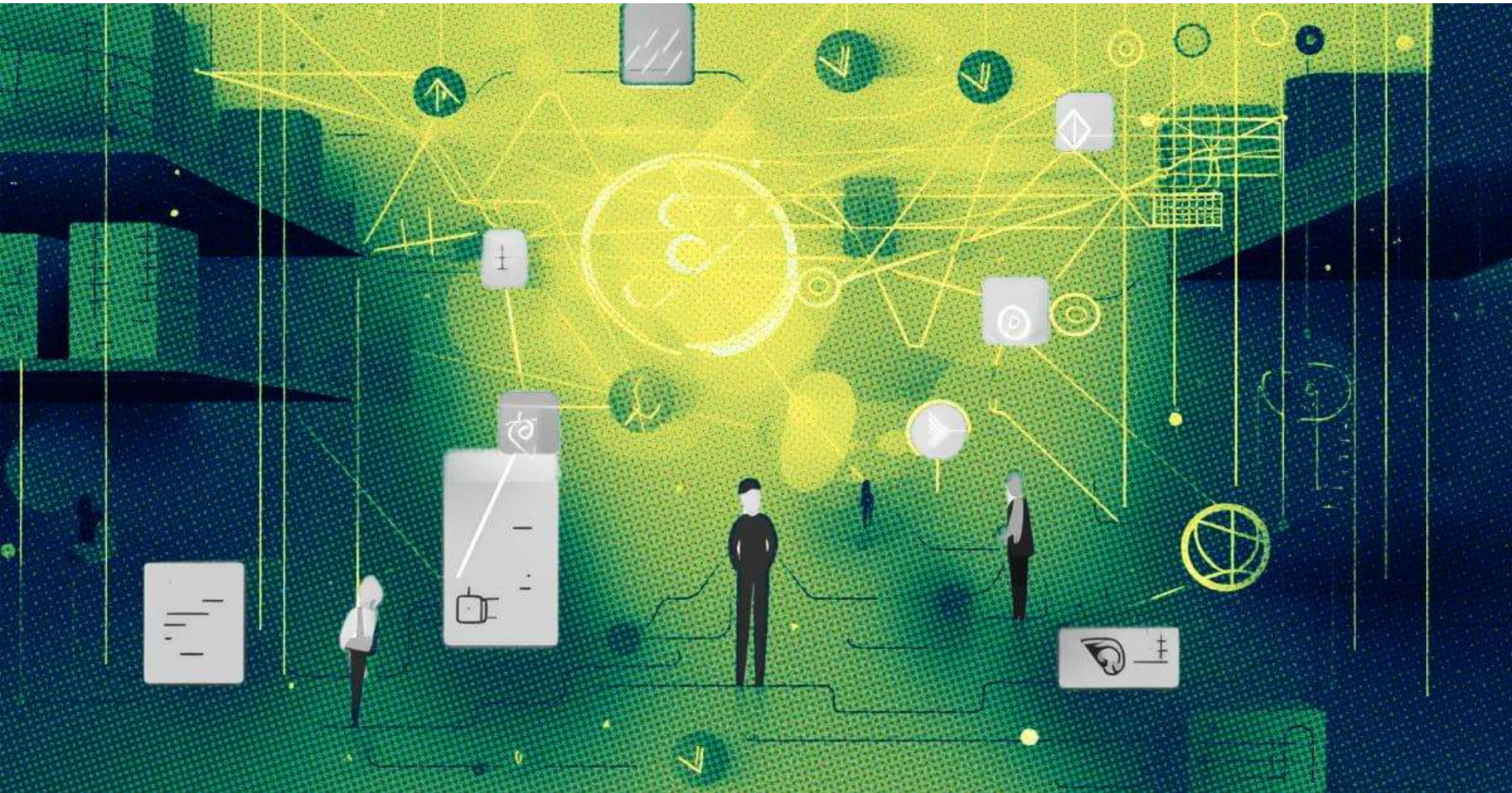
Exposição às ameaças e oportunidades que vêm com mudanças tecnológicas rápidas.

Existência de múltiplas invenções que podem ser combinadas para criar produtos e serviços que atendam às necessidades do cliente.

Mercado para troca de tecnologia e *know-how* é pouco desenvolvido. Importância de se desenvolver conhecimento tácito.



Visões Biológicas e Sociológicas de Estratégia



Ecologia das Organizações

Linha da Estratégia Empresarial que toma emprestadas dos biólogos ferramentas e técnicas utilizadas no estudo de populações de organismos.

Por exemplo, estudam o número de empresas que são criadas e encerradas (sem se reter nos casos de sucesso) e o comportamento de populações de organizações.

Perspectiva de que o malogro das organizações decorre de causas externas a elas incomoda estudiosos de política de negócios.

Determinadas empresas estariam fadadas a desaparecer mesmo se adotassem Estratégias inteligentes?

Ecologia das Organizações

A previsão do comportamento de populações apresenta alta complexidade por depender de um mix de fatores determinísticos e aleatórios.

Survivorship Theory

Quando há uma densidade muito grande de empresas, haverá falta de recursos para sustentar todas elas, e portanto ocorrerá uma seleção, onde aquelas que estiverem mais aptas sobreviverão (Javalgi et al., 2005).

A fartura ou escassez de recursos no meio irá determinar a melhor Estratégia para a sobrevivência ao longo do tempo.

Survivorship Theory

- “*r-strategist*” (da Biologia, *r* é crescimento populacional) – empresas que focam os mercados em rápido crescimento, que são altamente instáveis, e exigem características mais organísticas (flexíveis) e focadas em nichos.
- “*K-selection*” (da Biologia, *k* é capacidade de carga de um ecossistema) – empresas que focam os mercados estabelecidos, estáveis, nos quais a eficiência é o fator fundamental da sobrevivência, levando-as a características mais mecanísticas (burocráticas, modelo de Max Weber) e mais diversificadas.

Lembram-se do estudo de Mintzberg e Lampel (1999)?

A Força dos Pequenos

Por que surgem tantos empreendimentos pequenos em alguns segmentos, como pequenas publicações e microcervejarias?

Segundo Carroll (1984), a consolidação de grandes empresas em um determinado mercado deixa abertos nichos para serem explorados por empresas especialistas, provocando um aumento no número de empresas pequenas.



De uma forma simplificada, pode-se considerar que as empresas médias atrapalham as pequenas. Se as médias forem engolidas por poucas grandes, estas não conseguirão atender todos os nichos, e isso facilita a “proliferação” de empresas pequenas.

Darwinismo Generalizado

Baseia-se no tripé Variação-Seleção-Retenção, que é capaz de se encaixar em qualquer tipo de evolução, inclusive nas principais teorias de Estratégia Empresarial.

Isso reduz a importância dos gestores?



Se na Biologia a variação é tida como aleatória, nas Ciências Sociais as pessoas são agentes que podem mudar seu comportamento em resposta às mudanças ambientais, havendo então espaço para a adaptação (Stoelhorst e Ard Huizing, 2006).

Se as empresas podem mudar e se adaptar, não poderíamos chamar isso de lamarckismo?

Sociologia Econômica

Questiona a teoria econômica convencional ao apresentar evidências de que decisões não são tomadas apenas por critérios racionais.

As pessoas levam muito em consideração os grupos aos quais sentem que pertencem. Essas relações podem se dar em nível pessoal e em nível organizacional.

As redes sociais (aqui em um sentido mais amplo do que as que usamos na internet) fortemente determinam uma série de acontecimentos dentro das organizações e entre as organizações.

As redes podem ser vistas como Recursos das organizações.



Teorias de Redes

Mark Granovetter
(sociólogo, professor em Stanford):

- Pesquisa “*The Strength of Weak Ties*” (trabalho mais citado nas Ciências Sociais). Mostra que em áreas diversas como *Marketing*, Ciência da Informação e Política, “laços sociais fracos” permitem alcançar populações e audiências que não seriam alcançadas somente por intermédio de “laços sociais fortes”.
- Pesquisa “*Embeddedness*” defende a ideia de que as relações econômicas entre indivíduos ou firmas estão embutidas em redes de relações sociais, contradizendo a ideia da existência do Mercado como um ente idealizado e abstrato.



Visão Geral dos Estudos de Estratégia



Afinal...

Existe um “Santo Graal” para se alcançar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes que seja sustentável por longo tempo? Algo que seja válido em qualquer mercado, em qualquer lugar e em qualquer momento?

- Reduzir custos de transações?
- Minimizar dependência de recursos que não são seus?
- Posicionar-se corretamente no mercado?
- Aproveitar recursos valiosos, raros, insubstituíveis e inimitáveis?
- Todas as opções anteriores?

Há alguma receita infalível por onde devemos começar?

Ou seria isso uma *contradiction in terms*?

O Fator Neném Prancha

Apelido de Antonio Franco de Oliveira (RJ 1906-1976) - roupeiro, massagista e técnico de futebol.

A ele são atribuídas frases divertidas sobre o futebol, e ele ganhou a alcunha de “filósofo do futebol”.



Uma delas diz: "Se macumba ganhasse jogo, o campeonato baiano terminava sempre empatado."



O Fator Neném Prancha

Se houvesse uma Estratégia “lacradora”, com vantagens imbatíveis, todos a adotariam, e no final terminariam todos iguais!



Mas não há, pois mesmo nossos melhores modelos e visões de mundo sempre serão incompletos!

Sugestão para casa – leitura do texto: “A Contribuição da Teoria da Rede Social, de Mark Granovetter, para a Compreensão do Funcionamento dos Mercados e da Atuação das Empresas”

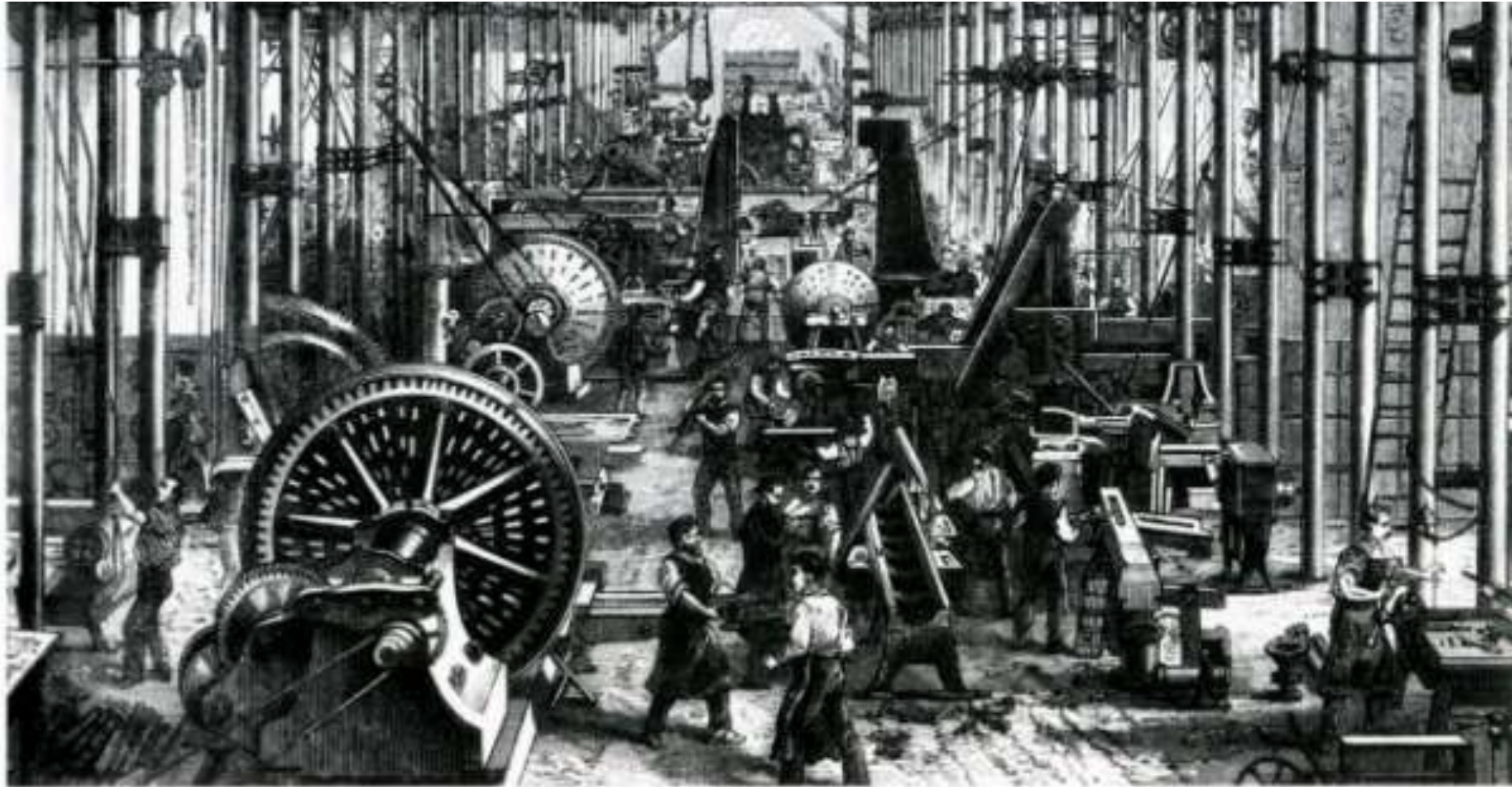


Resumão





A Revolução Industrial e a Gestão





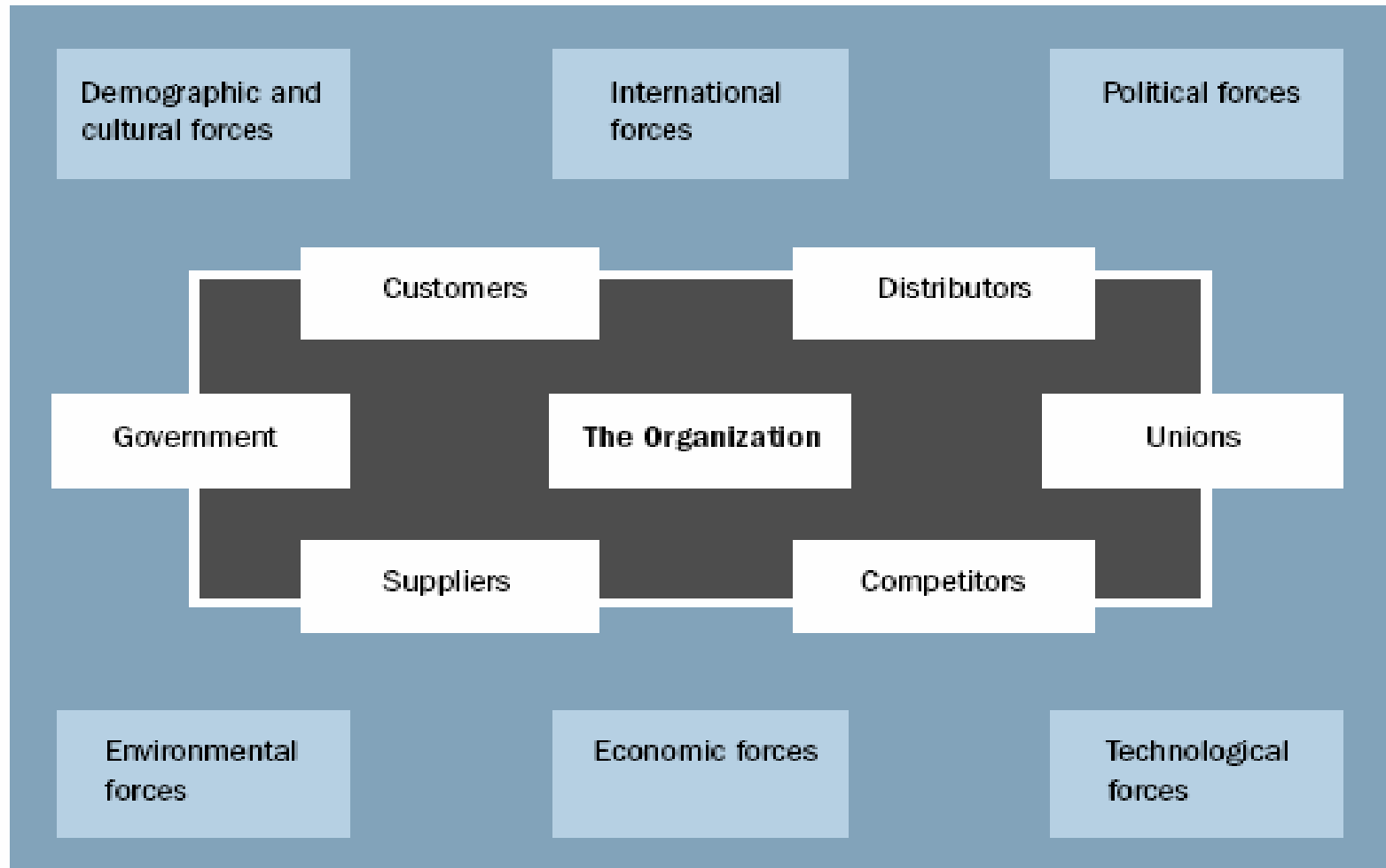
Introdução à Economia e à Administração 2024

A Revolução Industrial e a Gestão

O AUMENTO DA RIQUEZA



O Ambiente Organizacional





Introdução à Economia e à Administração 2024

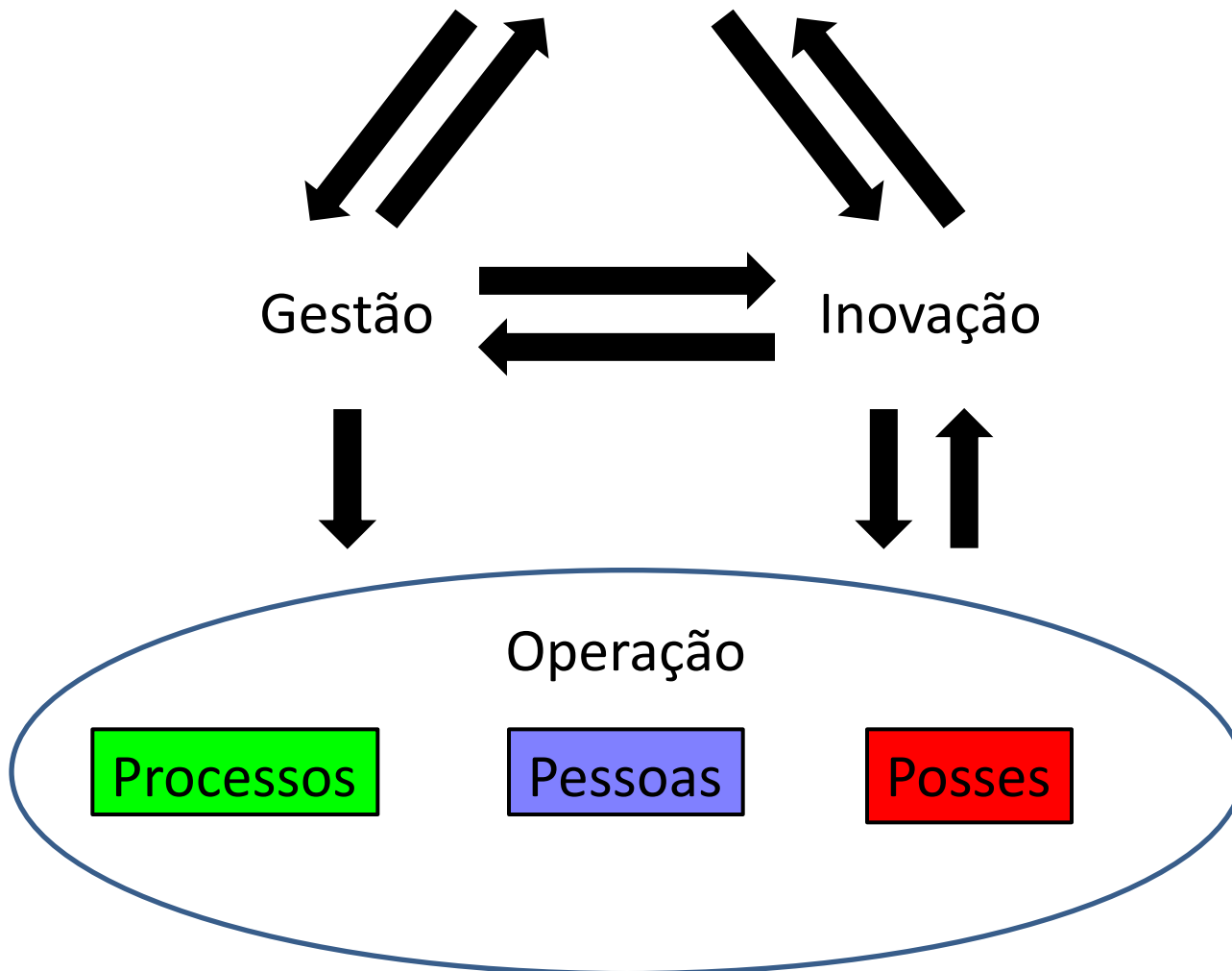
Missão, Visão, Valores e Estratégia



Estratégico X Tático X Operacional



Missão / Visão / Valores / Estratégia / Táticas



Diferentes Abordagens para Estratégia

Lições de Sun Tzu

Teoria dos Custos de Transação

Resource Dependence Theory

Escola de Posicionamento (Porter)

Correntes originadas a partir de Estudos Organizacionais (RBV)

Blue Ocean Strategy

Conhecimento, *Dynamic Capabilities*

Ecologia, Sociologia

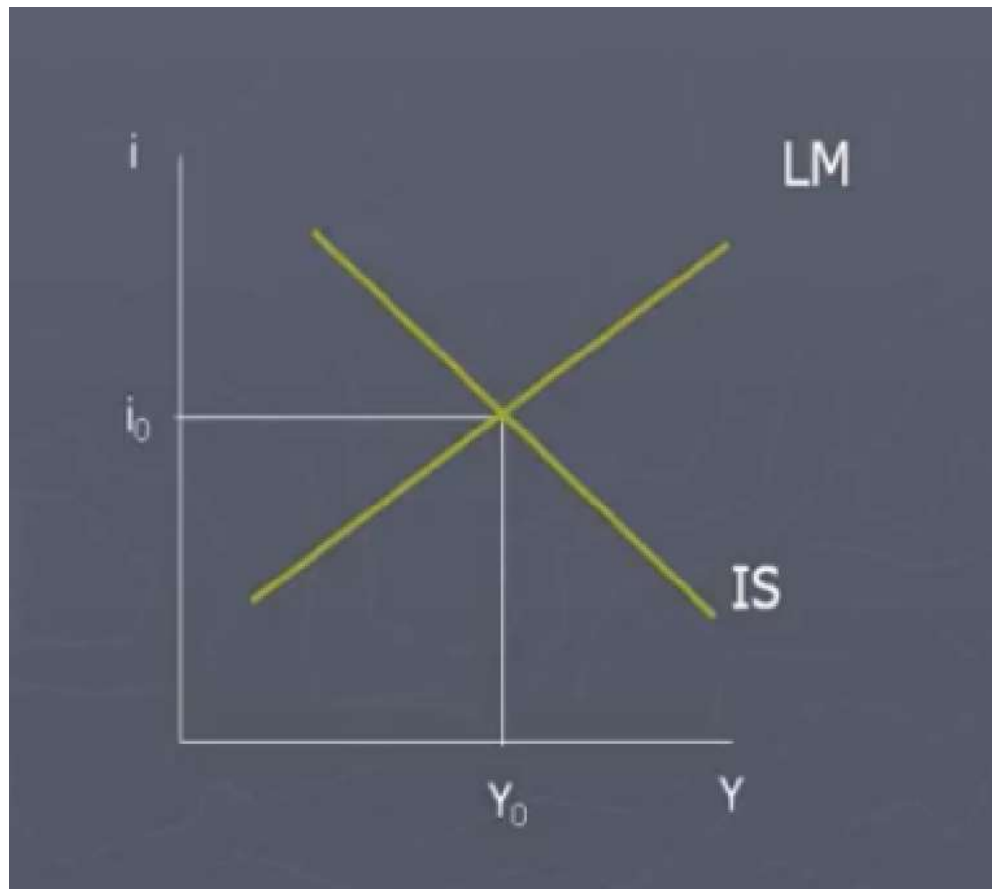
Exemplos de Variáveis Examinadas pelos Economistas

- Produto e sua taxa de crescimento
- Taxa de Desemprego
- Taxa de Inflação
- Distribuição de Renda
- Dívida Pública
- Dívida Externa
- Balança Comercial
- Balança de Pagamentos





Keynes e o Equilíbrio Monetário e Produto / Renda – Curvas IS/LM



Curva de Demanda e Deslocamentos

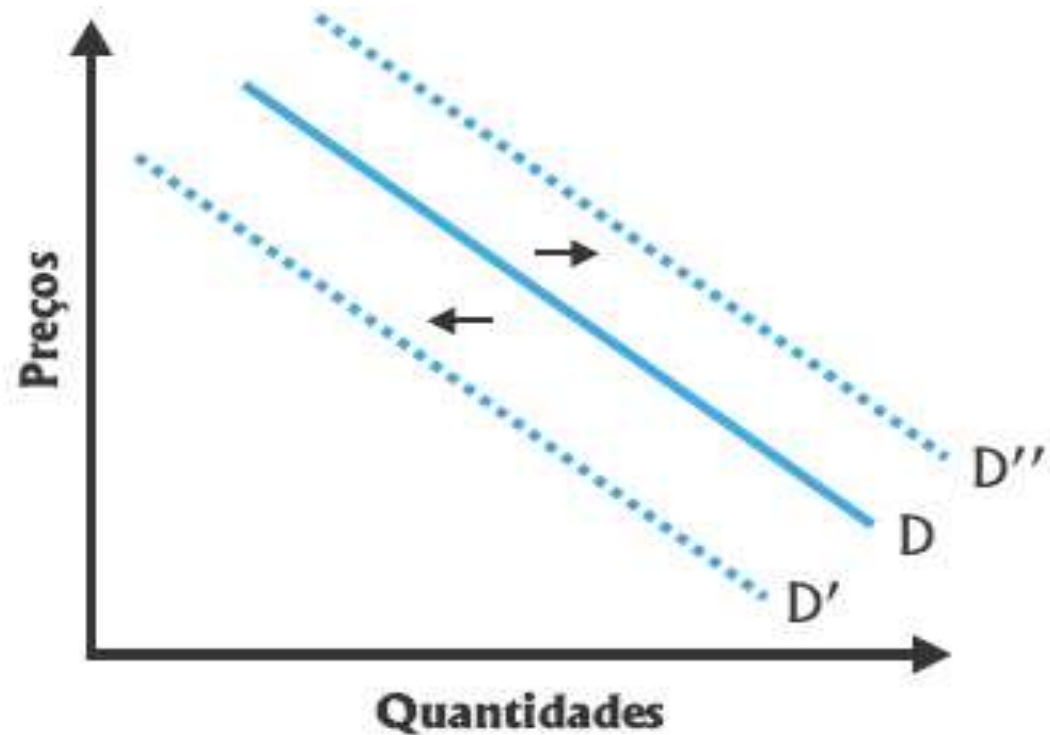
Expectativa de Aumento no Preço Futuro

Preço do Substituto

Preço do Complementar

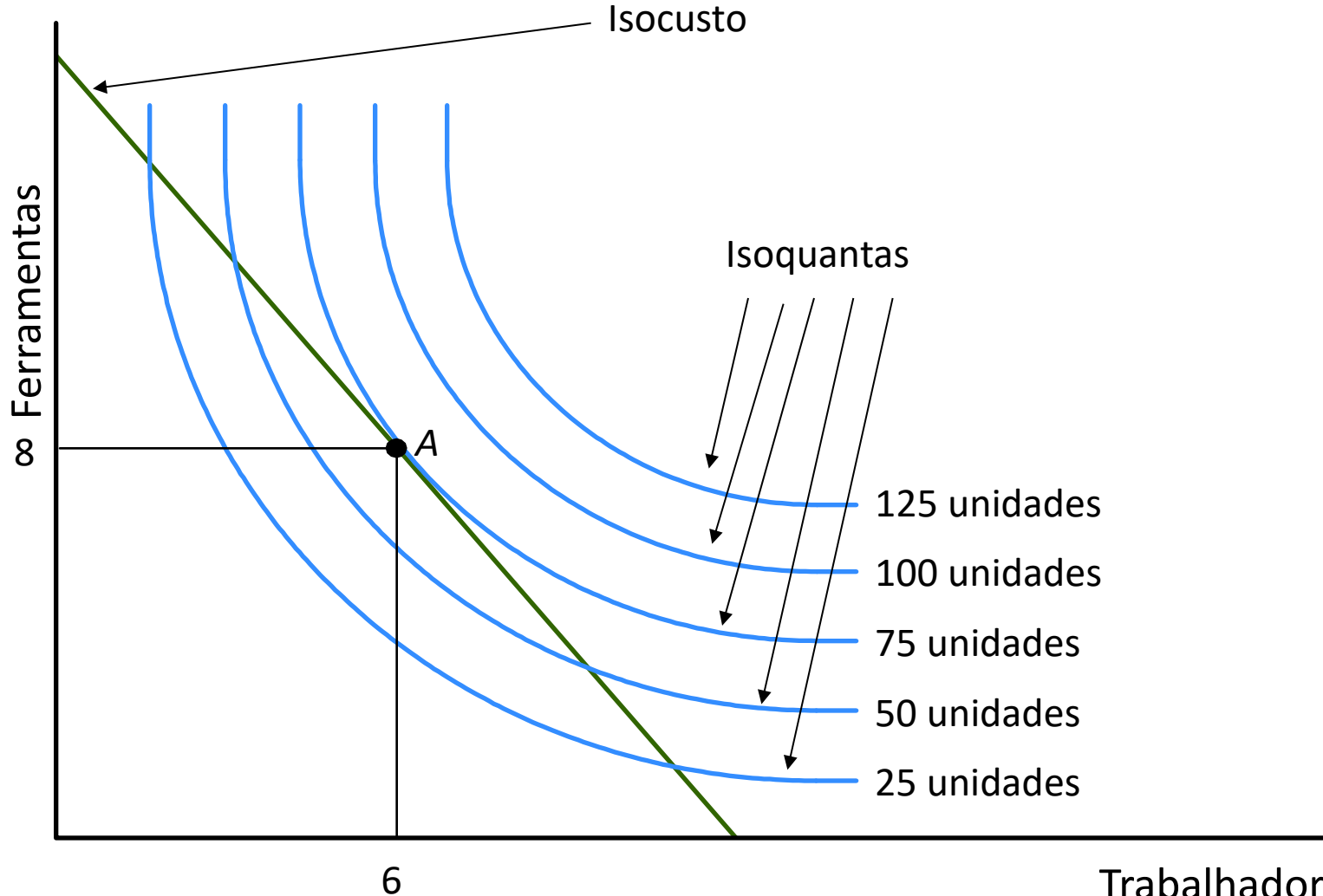
Renda

População





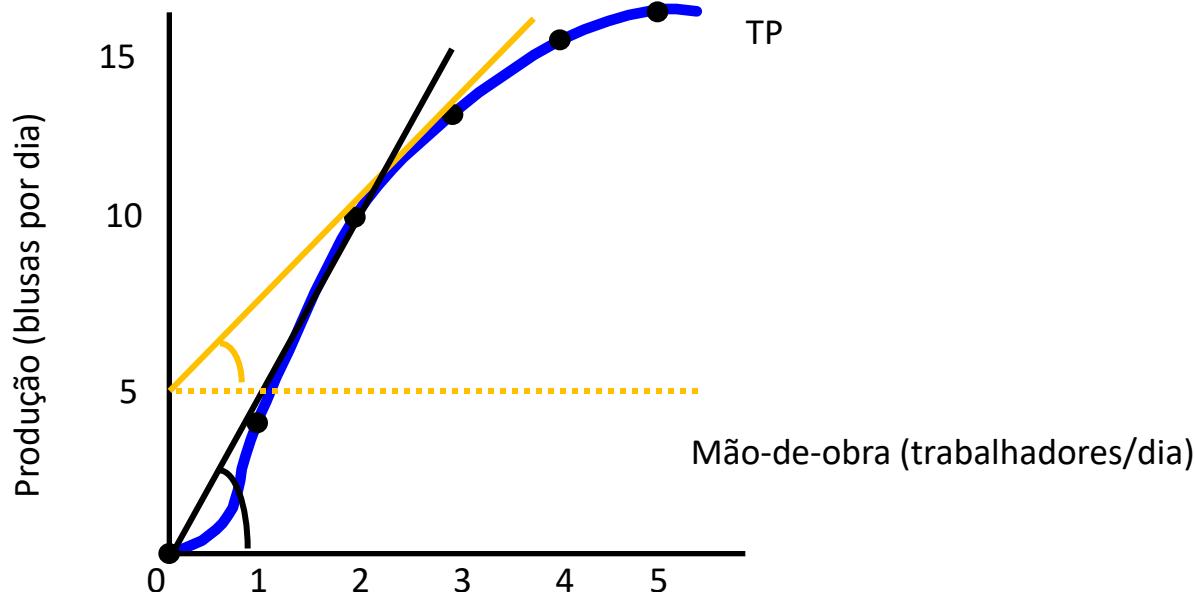
Escolhas de Insumos Economicamente Eficientes



Função Marginal e Função Média

O valor da função marginal (linha laranja) é a declividade em qualquer ponto da linha tangente ao produto total.

O valor da função média (linha preta) é a declividade em qualquer ponto da linha que liga a origem ao ponto.



4 Estruturas de Mercado

- Concorrência Pura
- Concorrência Monopolística
- Oligopólio
- Monopólio

Elasticidade-Preço

Elasticidade-preço da Demanda =

$$\frac{\text{Mudança Percentual na Quantidade}}{\text{Mudança Percentual no Preço}}$$

Se $|E_P| = 1$, elasticidade unitária, ou seja, -1.

Se $|E_P| < 1$, inelástico, por exemplo, - 0,43.

Se $|E_P| > 1$, elástico, por exemplo, -4,0.



Governança Corporativa – *Compliance* – ESG



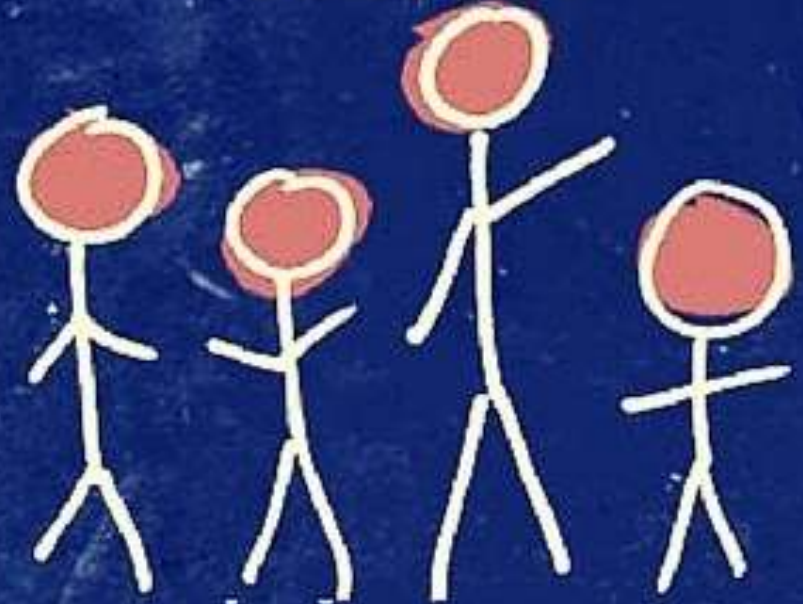
Verticalizar ou Terceirizar?

In-house



VS.

Outsource





Produtos X Serviços





Liderança: Hierarquia, Carisma, Colegiado



Motivação

Processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa em relação ao alcance de uma determinada meta.

Como garantir que os pessoas busquem fazer as coisas sempre de uma forma bem feita, ao invés simplesmente de procurar “se livrar do trabalho”?

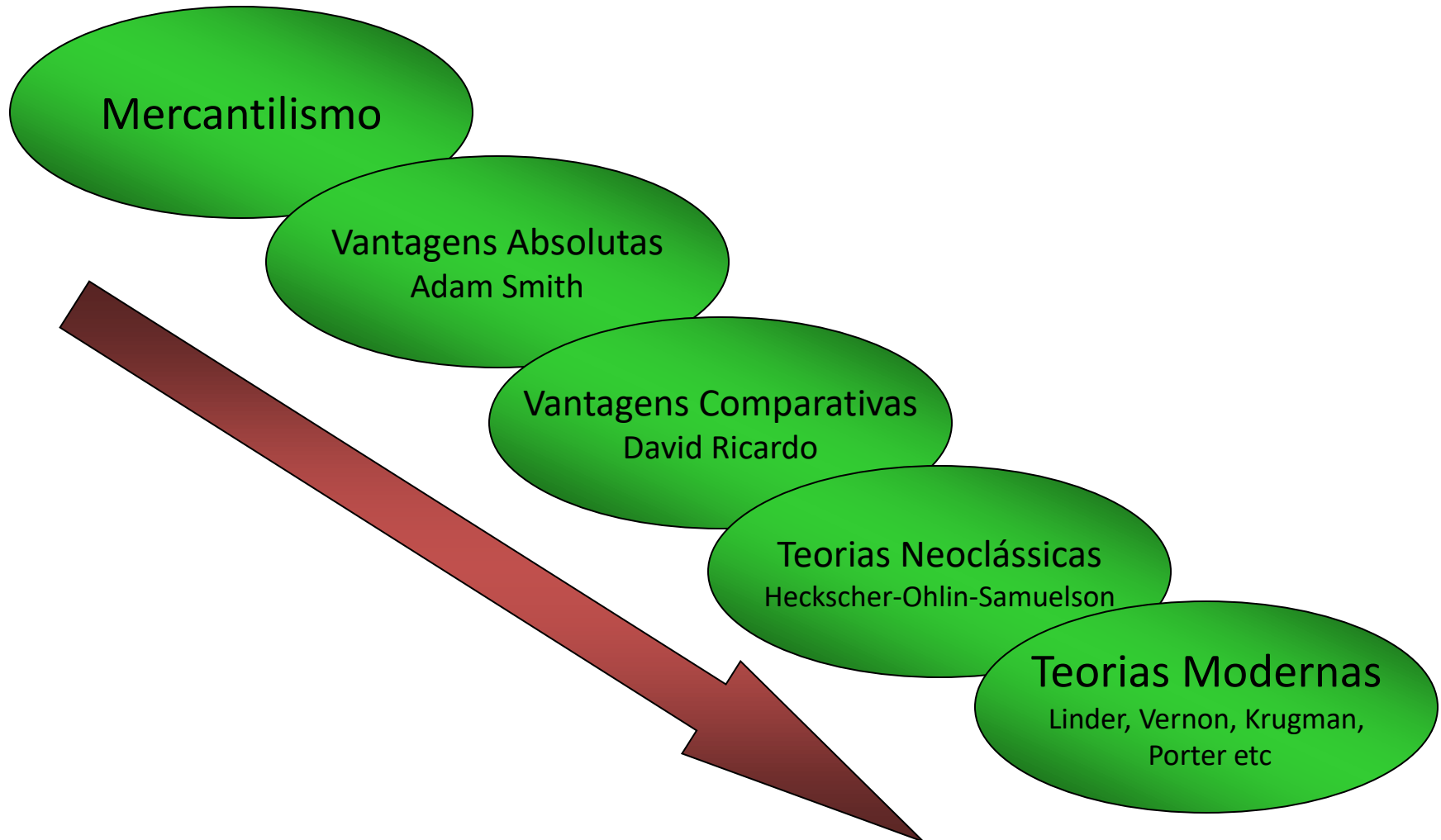
Devemos remunerar melhor quem produz mais? Ou sermos mais igualitários?

Existem muitas teorias que tentam explicar o que nos motiva.

Valores e Cultura



Teorias de Comércio Internacional



Comércio Internacional

Do Mercantilismo às teorias modernas, passando por Adam Smith e David Ricardo.

Livre Comércio ou Protecionismo?

Internacionalização das Empresas



Oligopólios internacionais buscam maximizar seus resultados. Isso envolve conquista de novos mercados, redução de custos, proximidade de fornecedores, lançamento de novos produtos.

Modelo da Universidade de Uppsala (Suécia) – empresas de países pequenos buscam novos mercados mais cedo, em países com pequena “distância psíquica”.

Cadeia de Suprimentos e Logística





Introdução à Economia e à Administração 2024

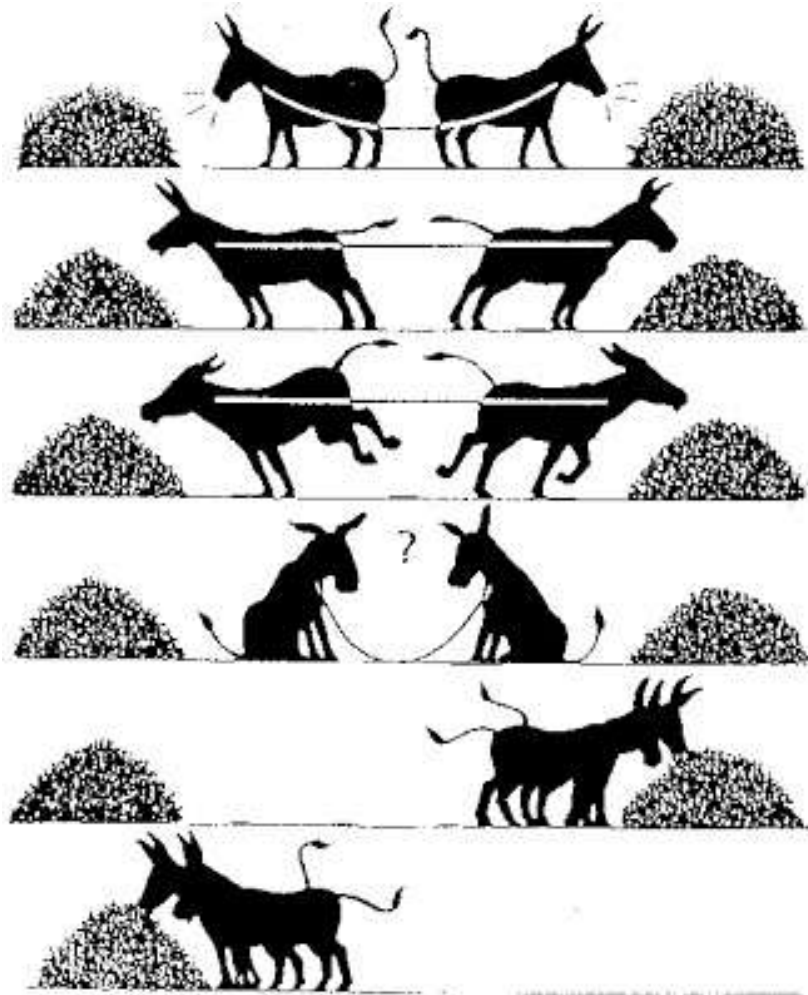


Barganha ou Negociação Baseada em Princípios?





Teoria dos Jogos e Negociação: Competir ou Cooperar? *Coopetition?*





Gestão de Operações: Fluxo em Linha/Contínuo, Fluxo Intermitente (*Job Shop* ou *Batch*) e Projeto



Centralizar ou Descentralizar?

PHILIPS

versus

Matsushita

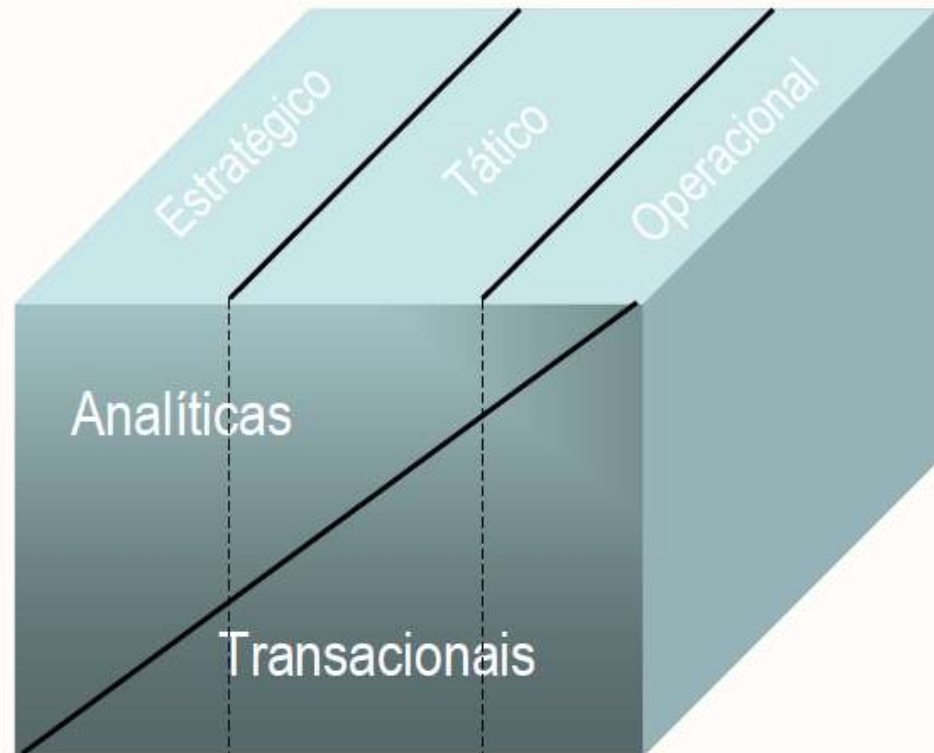
A New Century, a New Round

Scott Campbell - Christina Connolly - Maureen Stafford

MBAM 619.11

March 30, 2009

Tecnologia da Informação



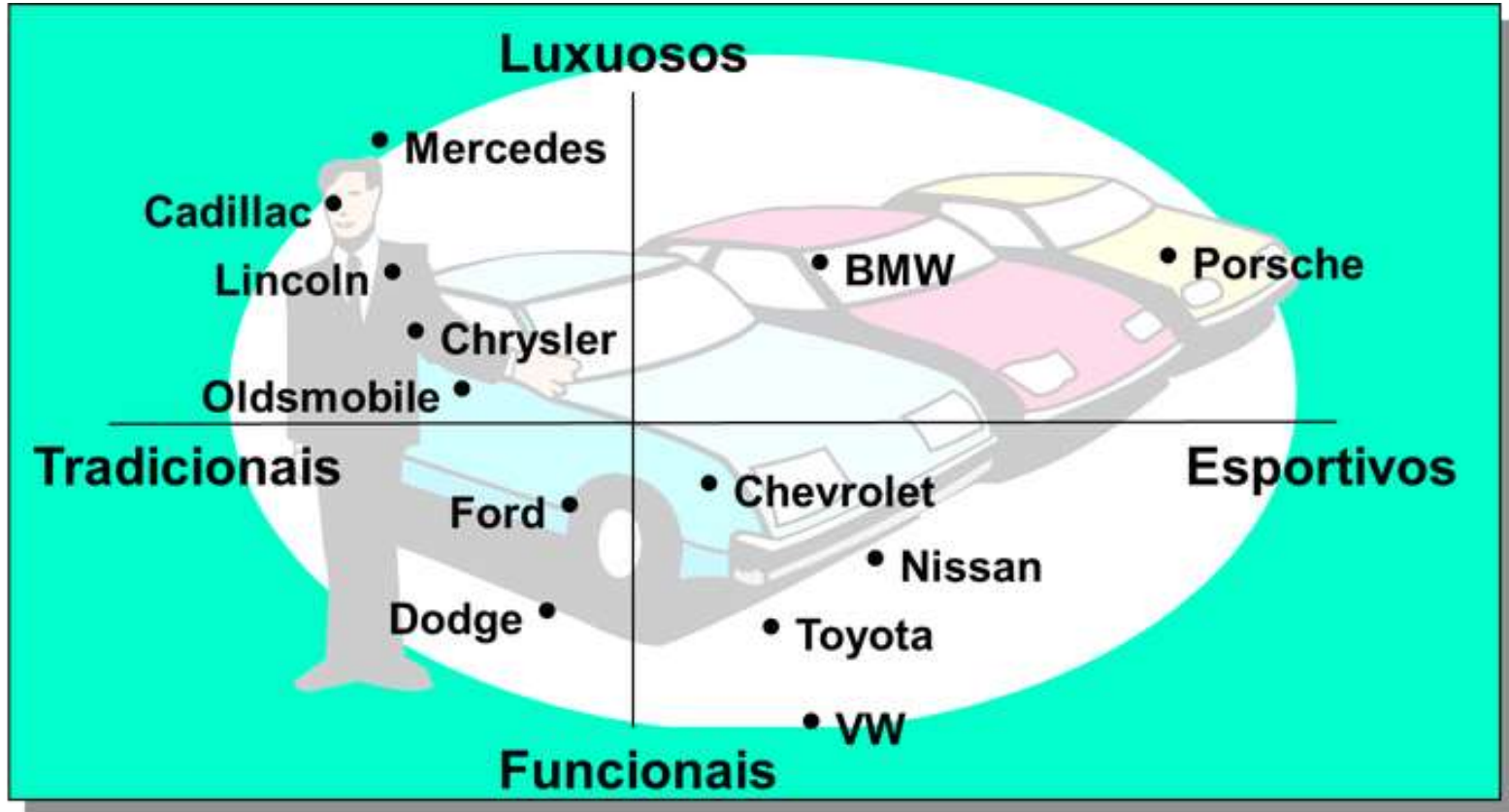
Metodologias, LGPD...

Os 4 P's do *Marketing*



Marketing Estratégico? Estratégia de *Marketing*?

Posicionamento de Marketing

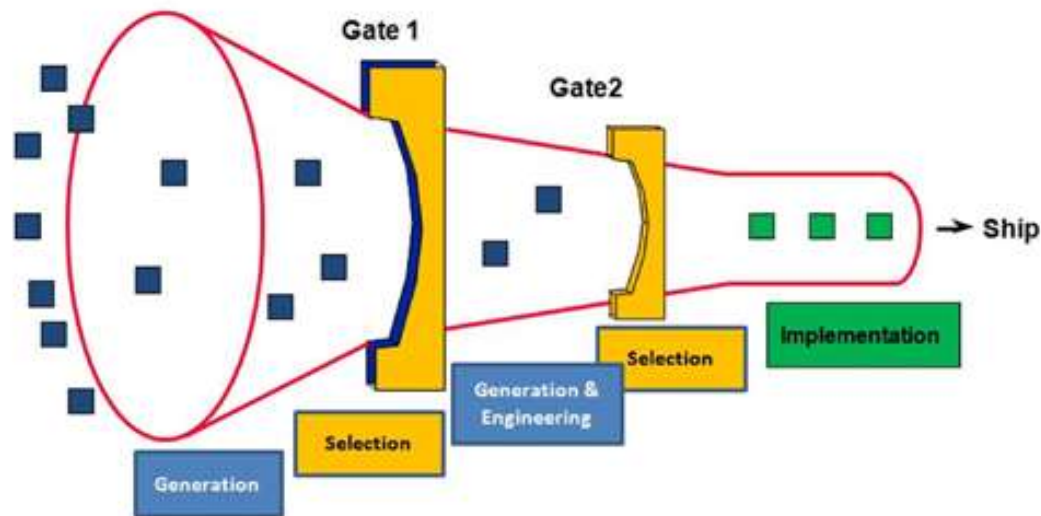


O que importa é a percepção que os consumidores têm da empresa!

Inovação

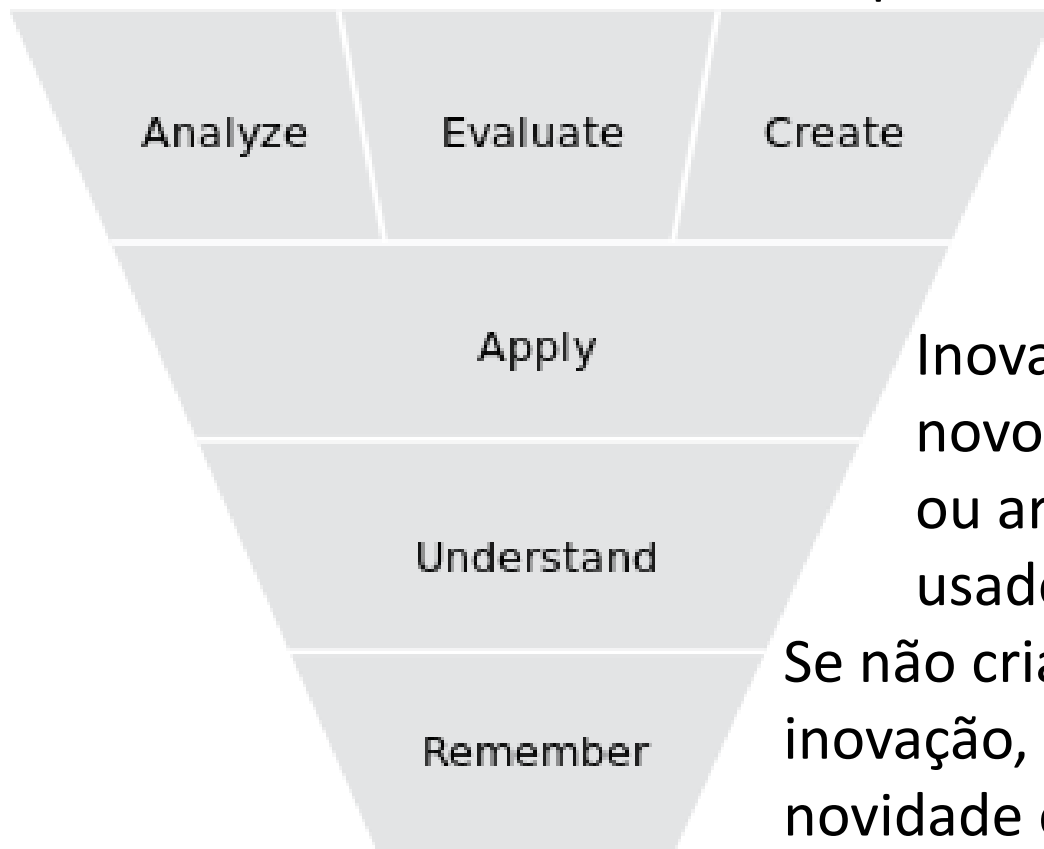
Não é muito difícil ter ideias que aparentemente são boas, por isso é preciso haver um processo para selecionar o que vai funcionar melhor na prática.

Funil de Desenvolvimento ou Stage-Gate



Gestão e Inovação

“Gestão é sempre sobre inovar.



No passado era sobre supervisionar, mas ninguém precisa mais de supervisores.

Inovação é produzir dinheiro novo por meio de alguma coisa, ou arranjo, que antes não era usado.

Se não cria valor novo (\$\$\$), não é inovação, é apenas novidade, e novidade é irrelevante em negócios.”

Solução de Problemas

“Sistemas complexos não têm solução técnica, só são abordáveis por meio de tentativa e erro gerenciados.

As soluções não são “sabíveis” a priori, elas emergem – tomam forma – durante o processo.

Temos de começar pequeno, mas temos que começar.

Temos que parar com o blá-blá-blá e FAZER.”

(Clemente Nóbrega)





Inovações Sustentadoras X Inovações Disruptivas

“A disruptive innovation is... a product [or] service... that... is unattractive to the established leaders in an industry.”

—Clayton Christensen



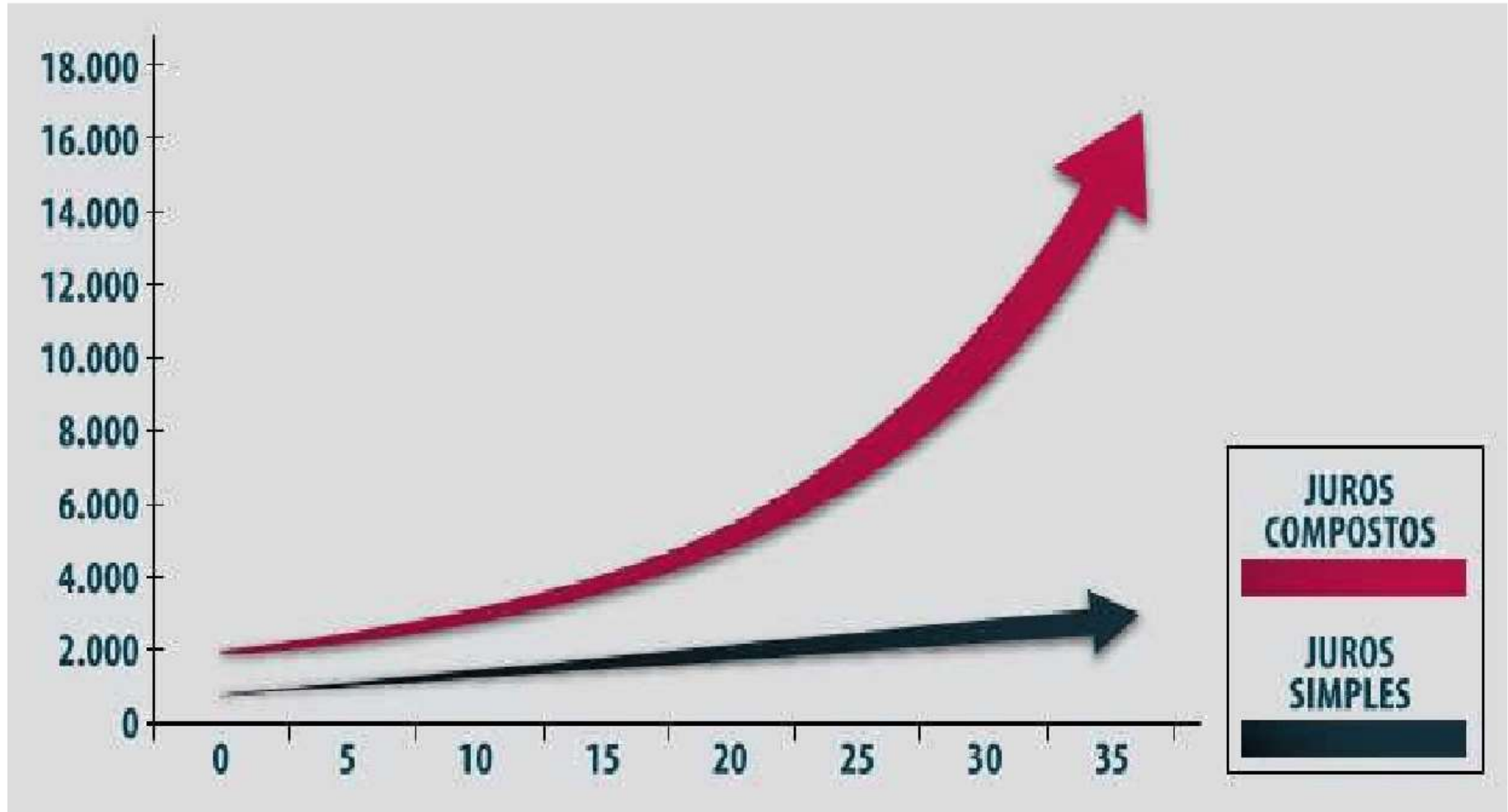


Valor Presente X Valor Futuro



Qual é o Valor do Futuro?

Juros Simples e Juros Compostos





Contabilidade

ATIVO		PASSIVO	
Circulante	15.000	Circulante	10.000
Caixa	7.000	Salários	5.000
Aplicações financeiras	3.000	Impostos	2.000
Contas a receber	3.000	Fornecedores	2.000
Estoques	2.000	Empréstimos	1.000
Realizável a longo prazo	10.000	Exigível a longo prazo	10.000
Vendas	6.000	Empréstimos	5.000
Empréstimos	4.000	Pagamentos a fornecedores	5.000
Imobilizado	25.000	Patrimônio líquido	30.000
Fábricas	20.000	Capital próprio	20.000
Escritórios e móveis	3.000	Lucros acumulados	10.000
Equipamentos	2.000		
Total do Ativo	50.000	Total do Passivo	50.000

Balanced Scorecard





Feedback





Considerações Finais





Postura em 1º Lugar, sempre!





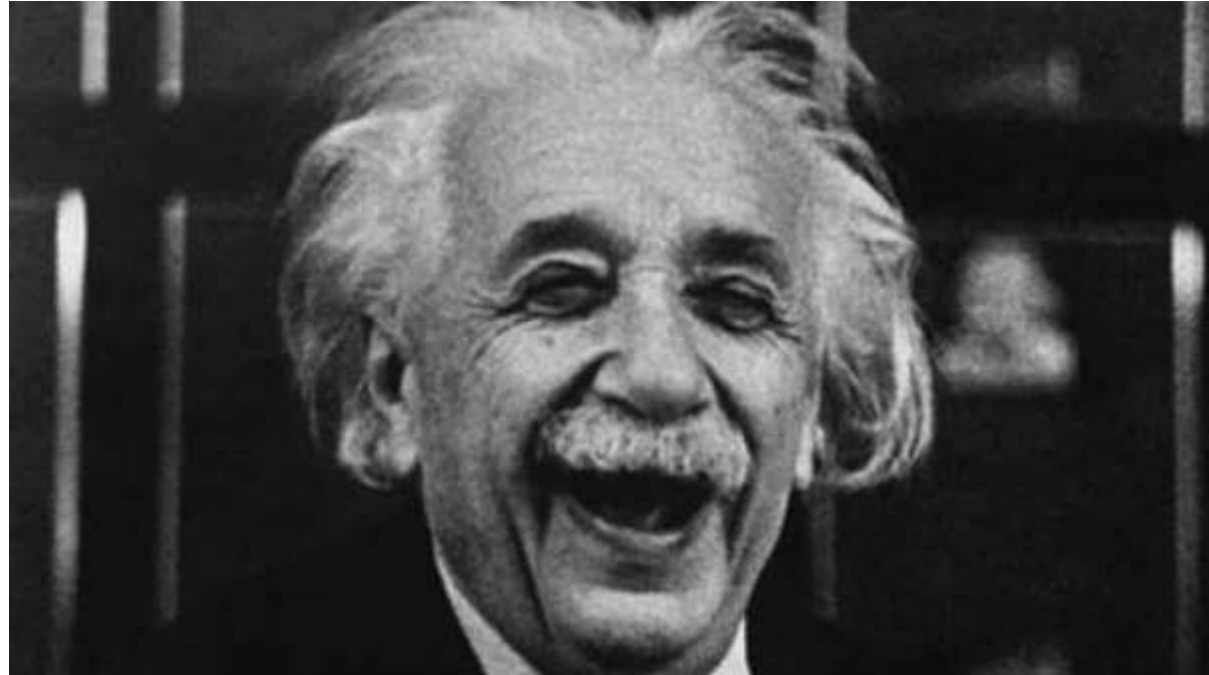
Não importa o que fizeram com você. O que importa é o que você faz com aquilo que fizeram com você.

Jean-Paul Sartre



Frase erroneamente atribuída a Einstein, mas ainda interessante, mesmo não sendo dele:

“Insanidade é continuar fazendo sempre a mesma coisa e esperar resultados diferentes!”



Ou seja: “tente muitas vezes, adapte-se, consulte, aprenda, busque conselhos, descarte o que não funciona e retenha o que funciona, enquanto funcionar!”



Introdução à Economia e à Administração 2024



Tenham um bom mentor!





Introdução à Economia e à Administração 2024



Tenham vida cultural ativa, leiam muitos os clássicos da Literatura Mundial, frequentem teatros e museus, viajem, tenham um hobby!





Participem de ações sociais!





Destino é só um conjunto de decisões, tome boas
decisões e construa um bom destino

(Cícero)



Certificados





Introdução à Economia e à Administração 2024



Obrigado por sua participação!