

Prova I

Conceitos iniciais

Administração Estratégica e Competitividade

Estratégia

- É um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar **competências essenciais e obter vantagem competitiva**
 - O que a empresa **pretende e o que não pretende fazer**
- **Competitividade estratégica** = implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor
- **Vantagem competitiva** = estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou acham custosa demais para imitar

O Processo de Administração Estratégica



- **Conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia**
- Começa quando uma empresa define sua **missão**
 - A missão de uma empresa é **seu propósito de longo prazo**
 - Definem tanto o que a empresa **aspira ser no longo prazo**, quanto o que quer evitar

Objetivos

- **Alvos específicos e mensuráveis** utilizados para avaliar o cumprimento da missão
 - De alta qualidade estão estritamente conectados a elementos da missão e são relativamente fáceis de se medir e acompanhar
 - De baixa qualidade ou não existem ou não estão conectados a elementos da missão de uma empresa, não são quantitativos, e são difíceis de avaliar ou acompanhar



Não podem ser utilizados pela gerência para avaliar a realização da missão

Análise Externa e Interna

- **Análise externa** = identifica ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo.
- **Análise interna** = identifica suas forças e fraquezas organizacionais.

Escolha Estratégica

- As escolhas estratégicas enquadram-se em duas grandes categorias:
 - No **nível de negócios** são ações para obter vantagens em um único mercado ou setor
 - No **nível corporativo** são ações para obter vantagens em múltiplos mercados ou setores
- Optar por uma estratégia que:
 - Respalde a missão da empresa;
 - Seja consistente com os objetivos da empresa;
 - Explore os pontos fortes da empresa;
 - E neutralize ameaças no ambiente ao mesmo tempo evitando seus pontos fracos.

Implementação da Estratégia

- Adotar políticas e práticas organizacionais consistentes com a estratégia.
- Três políticas e práticas importantes:
 - A estrutura organizacional formal da empresa;
 - Seus sistemas de controle gerencial; e
 - Sua política de remuneração de funcionários.

Tecnologias e Mudanças Tecnológicas

Difusão da Tecnologia e Tecnologias Disruptivas

- **Inovação permanente** = quão rápida e constantemente novas tecnologias substituem as mais antigas;
 - Gera produtos com **ciclos de vida mais curtos**
- **As tecnologias disruptivas** são aquelas que destroem o valor de uma tecnologia existente e criam novos mercados

Aumentando a Intensidade do Conhecimento

- A sobrevivência está na capacidade de captar inteligência, transformá-la em conhecimento utilizável e difundi-la rapidamente por toda a empresa;
 - Criar rotinas que facilitem a disseminação dos conhecimentos por toda a organização para serem utilizados onde tiverem valor;



Flexibilidade estratégica é o conjunto de capacitações utilizado para responder a várias demandas e oportunidades que existem em um ambiente competitivo dinâmico e incerto.

Modelos que utilizam para formar visão e missão

Modelo de I/O com Retornos Acima da Média

- Explica a **influência predominante do ambiente externo nas ações estratégicas de uma empresa**;
 - O modelo diz que a indústria (setor) na qual a empresa decide competir tem uma influência maior no desempenho do que as escolhas que os gerentes fazem em suas organizações;
- Baseado na economia, o modelo de I/O é formado por quatro hipóteses básicas:
 - 1º - Pressupõe que o ambiente externo exerça pressão e imponha restrições que determinam as estratégias que resultariam em retornos acima da média;
 - 2º - Se considera que as empresas que competem em um determinado segmento controlem recursos estrategicamente relevantes e adotem estratégias similares;
 - 3º - Se supõe que os recursos utilizados para implantar estratégias tenham bastante mobilidade entre as empresas;
 - 4º - Se imagina que as pessoas que tomam decisões nas empresas sejam racionais e estejam comprometidas com os interesses da empresa;

Modelo Baseado em Recursos (RBV) com Retornos Acima da Média

- Pressupõe que toda organização seja um **conjunto único de recursos e capacidades**;
 - A singularidade dos seus recursos e capacidade é a base para a estratégia da empresa;
- As diferenças nos desempenhos se devem aos seus **recursos e capacidades exclusivos**, e não às características estruturais do setor;
 - Também pressupõe que as empresas adquirem recursos diferentes e desenvolvem capacidades exclusivas com base na maneira como os combinam e os utilizam;

👉 **Recursos** são inputs ao processo produtivo de uma empresa, tais como equipamentos importantes, as habilidades de cada funcionário.

👉 **Capacitação** é a condição de um conjunto de recursos de executar uma tarefa ou atividade de forma integrada.

Visão e Missão

- Informar aos stakeholders o que a empresa é, o que pretende realizar e a quem pretende atender.
 - A **Visão** é um retrato do que a empresa pretende ser e do que pretende realizar.
 - A **Missão** especifica o seu propósito;

Stakeholders

- **Stakeholders** são pessoas e/ou grupos que podem afetar e são afetados pelos resultados estratégicos obtidos e que têm reivindicações aplicáveis ao desempenho da empresa;

Classificação de stakeholders

- **Mercado de Capital = Acionistas, fornecedores de capital**
 - Os investidores insatisfeitos podem impor acordos mais rigorosos no tocante ao empréstimo de capital;
- **Mercado de Produtos = Cliente, fornecedores, comunidades anfitriãs, sindicatos**
 - Os clientes requerem produtos confiáveis ao menor preço possível;
 - Os fornecedores procuram clientes fiéis que estejam dispostos a pagar;

- Os sindicatos estão interessados em empregos seguros com boas condições de trabalho.
- **Organizacionais = Gerentes, empregados, não gerentes**
 - Esperam um ambiente de trabalho dinâmico, estimulante e gratificante;
 - Os **líderes estratégicos** são os maiores responsáveis pelo atendimento diário das necessidades dos stakeholders organizacionais;
 - **Líderes Estratégicos** são pessoas que utilizam o processo de administração estratégica para ajudar a empresa a atingir a sua visão e missão;
 - São decisivos e estão comprometidos a proteger aqueles ao seu redor e a **ajudar a empresa a criar valor para seus clientes e retornos para os stakeholders**;

Ambiente Externo

Os Ambientes Geral, Setor e dos Concorrentes

- O **ambiente geral** é composto por dimensões na sociedade geral que influenciam o setor e as empresas que o compõem;
 - As companhias não podem controlar o ambiente geral;
 - Empresas bem-sucedidas coletam as informações necessárias para entender cada segmento e suas implicações para a seleção e implantação das estratégias adequadas;
- O **ambiente da indústria (setor)** é um conjunto de fatores que influencia diretamente uma empresa e as suas medidas e reações competitivas: a ameaça de novos entrantes, o poder dos fornecedores, a ameaça de produtos substitutos e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes.

- 👉 A análise do ambiente geral se concentra **no futuro**, a análise do ambiente da indústria (setor) se concentra **nos fatores e nas condições que influenciam a lucratividade de uma empresa** no âmbito da indústria (setor) e a análise da concorrência se direciona **à previsão da dinâmica das ações, reações e intenções dos concorrentes**.

Análise do Ambiente Externo

- O processo envolve quatro atividades: **escaneamento, monitoramento, previsão e avaliação**;

| | | |
|---------------|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Escaneamento | ➡ | Identificar os primeiros sinais de mudanças e tendências ambientais |
| Monitoramento | ➡ | Detectar o significado por meio da observação constante das mudanças e tendências ambientais |
| Previsão | ➡ | Fazer projeções de resultados antecipados com base nas mudanças e tendências monitoradas |
| Avaliação | ➡ | Determinar o momento e a importância das mudanças e tendências ambientais para as estratégias das empresas e a sua administração |

- Um objetivo importante do estudo do ambiente geral é identificar **oportunidades e ameaças**;

👉 Uma **oportunidade** é uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica

👉 Uma **ameaça** é uma condição do ambiente geral que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica

Escaneamento

- Requer o estudo de todos os segmentos do ambiente geral;

- Identificam os primeiros sinais de possíveis mudanças no ambiente geral e detectam mudanças que já estão em andamento;
- As atividades de escaneamento têm que estar alinhadas com o contexto organizacional;

Monitoramento

- Analistas observam mudanças ambientais para ver se está surgindo uma tendência importante entre as detectadas pelo escaneamento;
 - **É fundamental detectar o significado de eventos e tendências ambientais diferentes;**
- As empresas podem se preparar para introduzir novos bens e serviços no momento adequado;
- Como a importância dos vários stakeholders pode variar ao longo do ciclo de vida de uma empresa, é preciso dar atenção especial às necessidades da empresa e dos seus grupos de stakeholders ao longo do tempo;

Previsão

- Quando preveem, os analistas fazem projeções viáveis do que pode acontecer e com que rapidez, devido às mudanças e tendências detectadas por meio do escaneamento e do monitoramento;

Avaliação

- O objetivo de avaliar é determinar o momento e a importância dos efeitos das mudanças e tendências ambientais na administração estratégica da empresa;
- O intuito da avaliação é especificar as implicações desse entendimento para a organização;

Segmentos do Ambiente Geral

Segmento Demográfico

- Se preocupa com o tamanho, estrutura etária, distribuição geográfica, mistura étnica e distribuição de renda de uma população;

Segmento Econômico

- A qualidade da economia de um país afeta as empresas e os setores;



O **ambiente econômico** refere-se à natureza e ao rumo da economia na qual uma empresa compete ou pode competir

Segmento Político/Jurídico

- Este segmento representa como as organizações tentam influenciar os governos e como os governos as influenciam;



O **segmento político/jurídico** é a área na qual as organizações e os grupos influentes competem por atenção, recursos e voz na elaboração de leis

Segmento Sociocultural

- Se preocupa com as atitudes e os valores culturais de uma sociedade

Segmento Tecnológico

- Os primeiros a adotar uma nova tecnologia geralmente obtém parcelas de mercado maiores e retornos mais altos;



O **segmento tecnológico** inclui as instituições e atividades envolvidas na criação de novos conhecimentos e na transformação desse conhecimento em novos produtos, processos e materiais.

Segmento Global

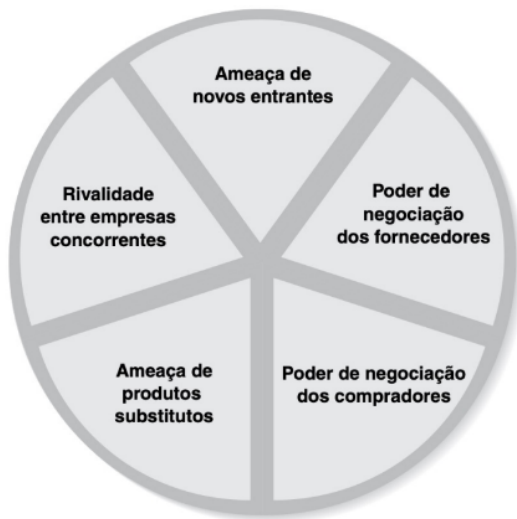
- A globalização cria tanto oportunidades quanto desafios para as empresas;

- Além de contemplar oportunidades, as empresas devem reconhecer possíveis ameaças;

👉 O **segmento global** inclui novos mercados relevantes, os mercados existentes que estão se transformando, eventos políticos internacionais importantes e as características culturais e institucionais essenciais dos mercados globais.

Análise do Ambiente do Setor

👉 Uma **indústria (setor)** é um grupo de empresas que fabrica produtos que são substitutos próximos. Com o decorrer da concorrência, essas empresas influenciam umas às outras.



- O modelo das cinco forças da concorrência amplia o espaço para a análise competitiva;
- Historicamente, quando estudam o ambiente competitivo, as empresas se concentram nas organizações com as quais concorrem diretamente;
- Porém, as empresas precisam identificar os atuais e possíveis concorrentes, detectando possíveis clientes e as empresas que os atendem;

Ameaça de Novos Entrantes

- Identificar novos entrantes é importante porque estes podem ameaçar a participação de mercado dos já existentes;
- A probabilidade de as empresas entrarem em um setor depende de dois fatores:
 - **Barreiras à Entrada:**
 - **Economias de Escala:** São derivadas de melhorias na eficiência por meio da experiência à medida que a empresa vai crescendo.
 - A entrada em pequena escala os coloca em desvantagem competitiva.
 - **Diferenciação de Produtos:** Com o decorrer do tempo, os clientes podem vir a acreditar que o produto de uma empresa **seja exclusivo**;
 - Vencer as fidelidades de clientes já existentes;
 - **Requisitos de Capital:** Competir em um novo setor requer que uma empresa tenha recursos para investir;
 - **Custos de Mudança:** São aqueles nos quais os clientes incorrem uma única vez quando compram de outro fornecedor;
 - Se os custos de mudança forem altos, um novo entrante terá que oferecer um preço consideravelmente mais baixo ou um produto muito melhor para atrair compradores.
 - **Acesso a canais de Distribuição:** Com o decorrer do tempo, aqueles que fazem parte do setor geralmente criam meios eficazes de distribuir produtos;
 - Novos entrantes têm que convencer os distribuidores a comercializar seus produtos, seja adicionalmente ou substituindo os produtos que estão distribuindo no momento;
 - **Política Governamental:** Por meio das exigências de licenciamento, os governos também podem controlar a entrada em um setor;
 - **Retaliação Esperada:** As empresas que tentam entrar em um setor também preveem as reações das companhias que fazem parte dele;

- Localizar nichos de mercado que não estão sendo atendidos pelos atuais concorrentes permite que os novos entrantes evitem as barreiras à entrada;

O Poder de Negociação dos Fornecedores

- O poder de negociação dos fornecedores refere-se à capacidade que eles têm de influenciar os preços, qualidade e termos de fornecimento dos produtos ou serviços que oferecem.
- Esse poder aumenta quando há poucos fornecedores, produtos diferenciados, altos custos de mudança ou quando os fornecedores podem integrar-se à frente na cadeia de valor, competindo diretamente com seus clientes.

O Poder de Negociação dos Compradores

- Esse poder é maior quando há muitos fornecedores, produtos indiferenciados, baixos custos de mudança ou quando os compradores podem se integrar para trás na cadeia de valor, passando a produzir eles mesmos o que consomem.

Ameaça de Produtos Substitutos

- Produtos substitutos são bens ou serviços externos a um determinado setor, que executam funções iguais ou semelhantes às de um produto que um setor produz;
- Sólida ameaça para uma empresa quando há pouco ou nenhum custo de mudança e quando o preço desse produto substituto é mais baixo ou quando sua qualidade e capacidade de desempenho são iguais ou maiores;

A Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes

- Grau de competição dentro de um mercado ou setor.
- Essa rivalidade se intensifica quando há muitos concorrentes, crescimento lento da indústria, produtos pouco diferenciados, altos custos fixos ou baixa lealdade dos clientes.
- A rivalidade pode se manifestar em guerras de preços, campanhas de marketing agressivas, inovação constante e melhorias de produtos.

- Quanto maior a rivalidade, menor tende a ser a rentabilidade do setor.

Interpretando as Análises do Setor

- Depois do estudo das cinco forças da competição, a empresa pode criar os insights necessários para determinar a atratividade da indústria em termos do potencial da empresa de obter retornos adequados ou superiores sobre o capital que investiu;
- Uma indústria não atrativa tem poucas barreiras à entrada, fornecedores e compradores com sólidas posições de negociação, fortes ameaças competitivas de produtos substitutos e uma intensa rivalidade entre concorrentes;
 - Essas características da indústria tornam difícil para as empresas competitividade estratégica e obter retornos acima da média;

Grupos Estratégicos

- O **grupo estratégico** é um conjunto de empresas que enfatiza dimensões estratégicas semelhantes para utilizar uma estratégia similar;
- A concorrência entre as empresas em um grupo estratégico é maior do que a concorrência entre um membro de um grupo estratégico e as empresas fora deste;

Análise dos Concorrentes

- Na análise dos concorrentes, a empresa tenta entender:
 - **Objetivos futuros:** O que direciona o concorrente, como mostram seus objetivos futuros;
 - **Estratégia atual:** O que o concorrente está fazendo e pode fazer, que é revelado por sua estratégia atual;
 - **Premissas:** Em que o concorrente acredita sobre o setor, como mostram suas premissas;
 - **Capacitações:** Quais são as capacitações dos concorrentes, como mostram os seus pontos fortes e pontos fracos;

- Os resultados de uma análise eficaz dos concorrentes ajudam uma empresa a **entender, interpretar e prever as ações e reações de seus concorrentes**;

Ambiente Interno

A Natureza da Análise do Ambiente Interno

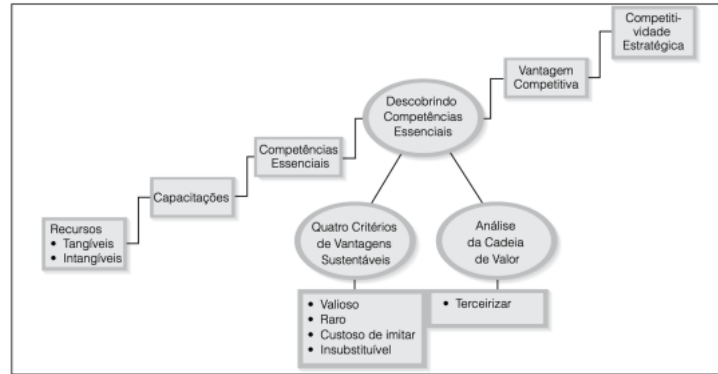


Mentalidade globalizada é a capacidade de estudar um ambiente interno de maneira que não dependa das premissas de um único país, cultura ou contexto

- As pessoas com mentalidade globalizada reconhecem que suas empresas tem que ter recursos e capacitações que permitam o entendimento e as reações adequados a situações competitivas;
- A análise do ambiente interno de uma empresa requer pessoas que avaliem o portfólio de recursos da empresa e os agrupamentos de recursos e capacitações heterogêneos;

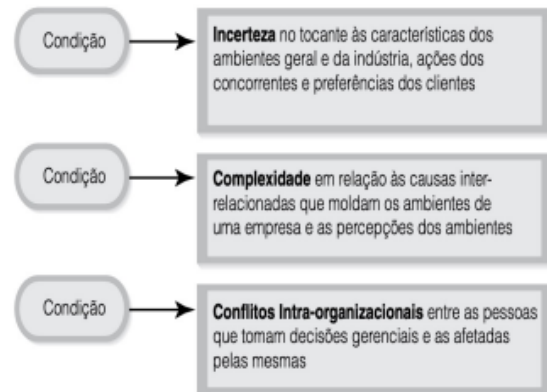
Criando Valor

- As empresas criam valor para seus clientes explorando suas competências essenciais ou vantagens competitivas para pelo menos atender os padrões exigentes da concorrência global;
- O valor é medido pelas **características de desempenho de um produto e pelos atributos pelos quais os clientes estão dispostos a pagar**;
- O que a empresa planeja em relação à criação de valor afeta sua escolha de estratégia no nível de e a sua estrutura organizacional;



O Desafio da Análise Interna

- Às vezes, se comete erros quando a empresa analisa o seu ambiente interno;
 - O aprendizado gerado pelo ato de cometer e corrigir erros pode ser importante para a criação de novas vantagens competitivas;
- As incertezas ambientais aumentam a complexidade e a gama das questões a serem analisadas quando se estuda o ambiente interno;



Base da vantagem competitiva

Recursos

- Os recursos abrangem um espectro de fenômenos individuais, sociais e organizacionais;
- Uma vantagem competitiva normalmente se baseia no agrupamento exclusivo de vários recursos;
- **Recursos tangíveis** são ativos que podem ser vistos e quantificados;

- **Recursos intangíveis** incluem ativos que normalmente estão profundamente enraizados no histórico da empresa e foram acumulados com o tempo;

Capacitações/Capacidades

- O conhecimento que o capital humano possui é uma das capacitações mais significativas de uma organização e pode, enfim, estar na raiz de todas as vantagens competitivas;
- O desafio da empresa é criar um ambiente em que as pessoas integrem o seu conhecimento individual de seus colegas na empresa, de forma que coletivamente a companhia possua um conhecimento organizacional considerável;

Competências Essenciais: O QUE A NOSSA ORGANIZAÇÃO FAZ BEM?

- As competências essenciais são capacitações que servem como fonte de vantagem competitiva para uma empresa sobre seus concorrentes;
 - Elas distinguem uma empresa em termos competitivos e refletem a sua personalidade;
- As competências essenciais surgem com o decorrer do tempo por meio de um processo organizacional de acumular e aprender como distribuir diferentes recursos e capacidades;
- Existem duas ferramentas ajudam uma empresa a identificar e criar suas competências essenciais: Quatro critérios de vantagem competitiva sustentável e análise de cadeia de valor.

Competências Essenciais: Quatro Critérios de Vantagem Competitiva Sustentável

- A primeira é composta por **quatro critérios específicos de vantagem competitiva** que as empresas podem utilizar para determinar as capacitações que são competências essenciais;

Capacitações Valiosas

- Permitem que a empresa explore oportunidades ou neutralize ameaças no seu ambiente externo;

Capacitações Raras

- São aquelas que poucos concorrentes têm;

Custosas de Imitar

- São aquelas que as outras empresas não podem criar com facilidade;
- À medida que as empresas vão evoluindo, elas adquirem aptidões, habilidades e recursos exclusivos e que refletem as suas trilhas específicas ao longo da história;

Insubstituíveis

- Não podem existir recursos valiosos equivalentes estrategicamente que não sejam por si só raros ou imitáveis;
- O valor estratégico das capacidades aumenta à medida que elas se tornam mais difíceis de serem substituídas;

Competências Essenciais: Análise da Cadeia de Valor

- A segunda ferramenta é a **análise da cadeia de valor**, que empresas utilizam para selecionar as competências que criam valor e que devem ser mantidas, atualizadas ou desenvolvidas, e as que devem ser terceirizadas;
- Permite que a empresa entenda as partes de suas operações que criam valor e as que não criam;
- A cadeia de valor de uma empresa é segmentada em:
 - As **atividades primárias** estão ligadas à criação física de um produto, à sua venda e distribuição para os compradores e à sua assistência técnica após a venda;
 - As **atividades de suporte** dão a assistência necessária para que as atividades primárias sejam executadas

- A cadeia de valor mostra como um produto vai da fase de matéria-prima até o cliente final;

Terceirização

- A **terceirização** é a compra de uma atividade que cria valor, a partir de um fornecedor externo, podem ser produtos acabados ou serviços;
 - Pode ser eficaz porque poucas organizações têm os recursos e as capacitações necessárias para obter superioridade competitiva em todas as atividades primárias e de suporte.
 - Terceirizando as atividades nas quais lhes falta competência, as empresas podem se concentrar nas áreas em que podem criar valor;
- A inovação e a incerteza tecnológica são duas questões importantes a serem levadas em consideração quando se toma a decisão de terceirizar;
- As decisões de terceirização são fundamentais e devem ser tomadas com os critérios estratégicos em mente, incluindo uma avaliação detalhada dos possíveis parceiros e a seleção de parceiros eficazes e confiáveis;

Competências, Pontos Forte, Pontos Fracos e Decisões

- As empresas, após a análise interna, devem **identificar seus pontos fortes e fracos em termos de recursos, capacitações e competências essenciais**.
- Se identificarem fraquezas nas áreas necessárias para obter vantagem competitiva, precisam adquirir recursos ou desenvolver capacitações e competências.
 - Alternativamente, podem terceirizar atividades onde são deficientes para melhorar o valor oferecido aos clientes.

Estratégia no Nível de Negócios

👉 É um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações que as empresas utilizam para obter vantagem competitiva explorando as competências essenciais em mercados de produtos específicos

- Quando uma estratégia de negócios é feita, a empresa determina:
 - Quem será atendido;
 - Quais necessidades dos clientes-alvo a empresa irá atender; e
 - Como essas necessidades serão atendidas;

Clientes: sua relação com as estratégias no Nível de Negócios

Administração Eficaz do Relacionamento com os Clientes

- O relacionamento da empresa com seus clientes é fortalecido quando ela oferece a eles valor superior;
- Proporcionar valor superior resulta em **fidelidade maior dos clientes**, a qual, por sua vez, tem uma relação positiva com a lucratividade.
- Existem **três dimensões** do relacionamento das empresas com os clientes
 - **Alcance** do relacionamento com clientes se preocupa com o acesso e a conexão da empresa com os clientes;
 - **Riqueza** se preocupa com a profundidade e os detalhes do fluxo de informações de mão dupla entre a empresa e o cliente;
 - **Afiliação** se preocupa em facilitar interações úteis com os clientes;

Quem: A que clientes atender

- Decidir quem é o cliente-alvo que a empresa pretende atender;
 - Como parte de sua estratégia no nível de negócios, a empresa cria programas de marketing para vender produtos de maneira eficaz para o seu grupo específico de clientes-alvo;

- **Segmentação de mercado** = dividir os clientes em grupos com base nas diferenças das suas necessidades

O que: Quais as necessidades dos clientes devem ser atendidas

- As necessidades (o que) estão associadas aos benefícios e às características do produto;
- Do ponto de vista estratégico, uma necessidade básica de todos os clientes **é comprar produtos que gerem valor para eles**;
- Para assegurar o sucesso, uma empresa tem que ser **capaz de entender totalmente as necessidades dos clientes do grupo-alvo escolhido**;

Como: Competências essenciais necessárias para atender as necessidades dos clientes

- As empresas utilizam as competências essenciais (como) para implantar estratégias que criam valor e assim atender às necessidades dos clientes;
- Somente as empresas com capacidade para melhorar e atualizar constantemente suas competências podem esperar atender expectativas dos clientes;

Tipos de Estratégia no Nível de Negócios

- Existem **cinco estratégias** no nível de negócios para definir e defender a posição estratégica desejada contra os concorrentes;
- Cada estratégia no nível de negócios ajuda a empresa a definir e explorar uma determinada vantagem competitiva em um determinado **escopo competitivo**;
- Existem dois tipos de escopo competitivo: **de alvo amplo e de alvo restrito**;
 - **Alvo amplo**: usar sua vantagem competitiva de forma que abranja todo o setor;
 - **Alvo restrito**: planeja atender às necessidades de um grupo-alvo restrito de clientes;

Estratégia de Liderança de Custos

- É um conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens e serviços com características aceitáveis pelos clientes ao menor custo em comparação com o dos concorrentes;

Rivalidades com os Concorrentes Existentes

- Devido à posição vantajosa do líder em custos, os concorrentes hesitam em competir com base no preço, principalmente antes de avaliar os possíveis resultados dessa concorrência;

Poder de Negociação dos Clientes

- Clientes poderosos podem forçar um líder em custos a reduzir seus preços, mas não abaixo do nível em que o segundo mais eficiente concorrente consegue obter retornos médios;
- Preços baixos o suficiente para evitar que o principal concorrente obtenha retornos médios forçariam essa empresa a sair do mercado;

Poder de Negociação dos Fornecedores

- As margens mais elevadas fazem com que o líder em custos consiga absorver os aumentos de preços dos fornecedores;

Estratégia de Diferenciação

- É um conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens ou serviços que os clientes percebem como diferentes, de maneira que sejam importantes para eles;
- Os diferenciadores visam **atrair clientes que percebam que se cria valor para eles** da forma pela qual os produtos da empresa diferem daqueles dos concorrentes;
 - Por meio da técnica de diferenciação, a empresa fabrica produtos não padronizados para clientes que **valorizam características diferenciadas mais do que baixo custo**;

Rivalidade com os Concorrentes Existentes

- À medida que a sua fidelidade à marca aumenta, sua sensibilidade aos aumentos de preço diminui;
- A relação entre a fidelidade à marca e a sensibilidade ao preço isola a empresa da rivalidade competitiva;

Poder de Negociação dos Clientes

- Os clientes estão dispostos a aceitar um aumento de preço quando o produto continua satisfazendo às necessidades que percebem como exclusivas melhor que o concorrente;

Poder de Negociação dos Fornecedores

- Como a empresa que utiliza a estratégia de diferenciação cobra um preço maior pelos seus produtos, os fornecedores têm de oferecer componentes de alta qualidade, o que aumenta os custos da empresa;
- No entanto, as altas margens obtidas a isolam parcialmente da influência dos fornecedores;

Estratégia de Foco

- As empresas optam por uma estratégia de foco quando planejam usar suas competências essenciais para atender às necessidades de um determinado segmento ou nicho da indústria, em detrimento de outros;
 - As empresas que utilizam a estratégia de foco visam atender um determinado segmento de um setor mais eficazmente do que os concorrentes que abrangem todo o setor;

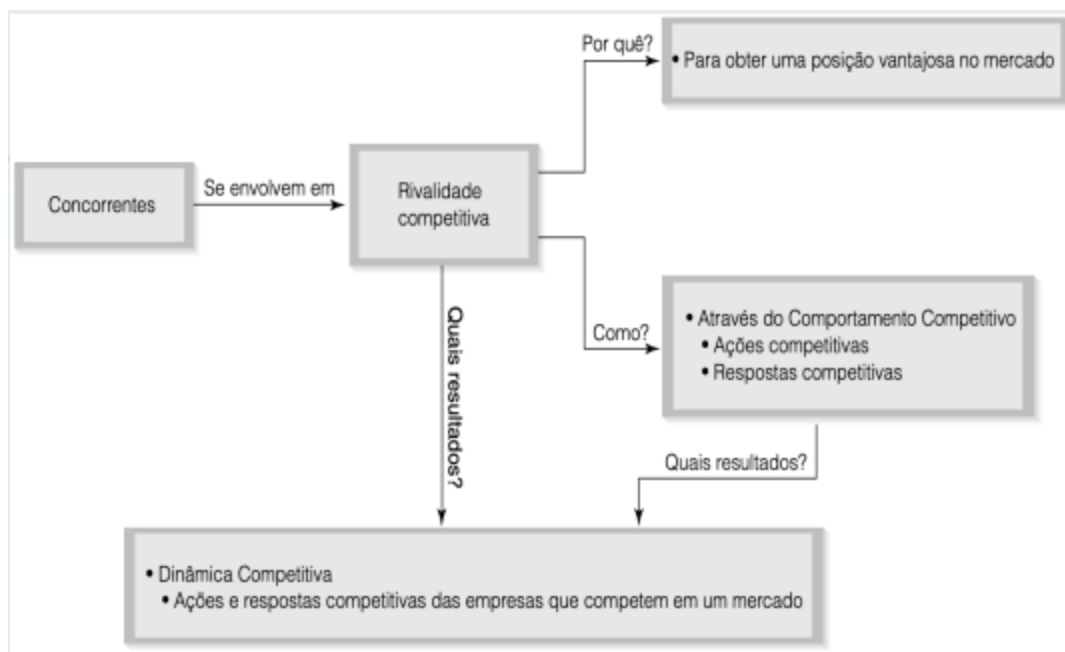
Estratégia Integrada de Liderança em Custos/Diferenciação

- Tem por objetivo produzir eficientemente produtos com alguns atributos diferenciados;
- As empresas que utilizam essa estratégia com êxito aprendem a se adaptar rapidamente a novas tecnologias e mudanças rápidas nos seus ambientes externos;
- A flexibilidade é necessária para que as empresas concluam as atividades primárias e de suporte para que possam fabricar produtos relativamente

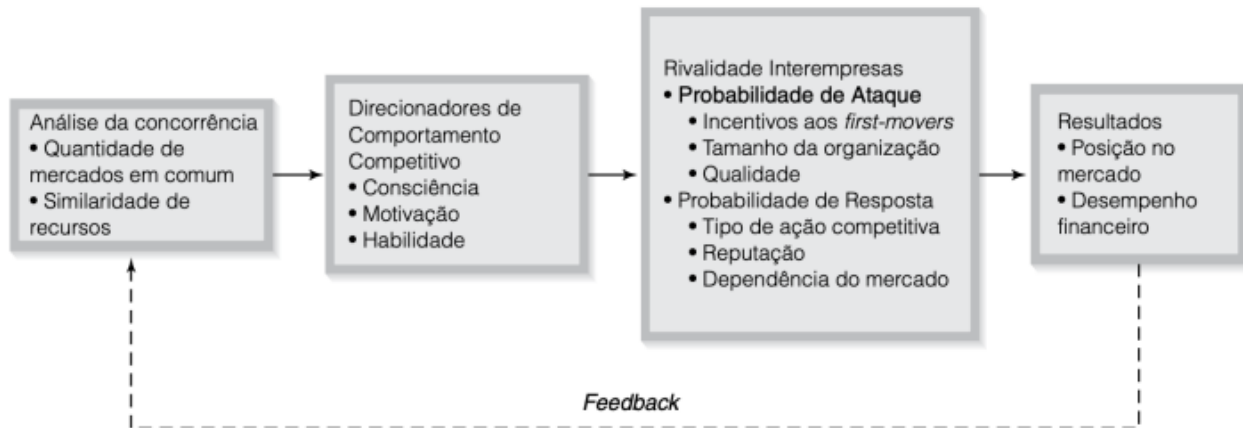
diferenciados a custos mais baixos;

Rivalidade e Dinâmicas Competitivas

- **Concorrentes** = empresas que atuam no mesmo mercado, oferecem produtos semelhantes e visam atrair clientes semelhantes
- **Rivalidade competitiva** é o conjunto de ações e reações competitivas que ocorrem entre concorrentes quando eles procuram obter uma posição de mercado vantajosa;
- **Comportamento competitivo** é o conjunto de ações e respostas competitivas que as empresas tomam para criar ou defender suas vantagens competitivas;
- **Dinâmica competitiva** se refere a todos os comportamentos competitivos, isto é, o conjunto total de ações e respostas competitivas tomadas por todas as empresas;



Modelo de Rivalidade Competitiva



Análise da Concorrência

- As empresas com uma grande quantidade de mercados em comum e recursos extremamente semelhantes são "concorrentes clara e mutuamente reconhecidos";

Mercados em Comum

- Cada setor é composto de vários mercados;
- Para se concentrar nas necessidades dos diferentes grupos exclusivos de clientes, os mercados podem ser ainda mais subdivididos;
- A quantidade de mercados em comum se refere ao número de mercados nos quais a empresa e um concorrente estão envolvidos juntos e o grau de importância de cada mercado;

Similaridade de Recursos

- A **similaridade de recursos** é o ponto até o qual os recursos tangíveis e intangíveis de uma empresa são comparáveis;
- Se semelhantes, provavelmente vão ter pontos fortes e pontos fracos e estratégias semelhantes;

Direcionadores de Ações e Respostas Competitivas

Consciência

- Pré-requisito para qualquer medida competitiva ou resposta de uma empresa, refere-se a até que ponto os concorrentes reconhecem o grau da sua interdependência;
- Tende a ser maior quando as empresas têm recursos extremamente semelhantes para utilizar enquanto competem entre si em vários mercados;

Motivação

- Diz respeito ao incentivo da empresa para agir e reagir ao ataque de um concorrente;
- Uma empresa pode estar ciente de seus concorrentes, mas não estar motivada a se envolver em rivalidade com eles se for percebido que a sua posição não irá melhorar ou que a sua posição no mercado não será prejudicada se ela não reagir;

Capacidade

- Recursos e à flexibilidade que eles proporcionam;
- Sem a disponibilidade de recursos, falta à empresa a capacidade de atacar um concorrente ou reagir às suas ações;

Rivalidade Competitiva

Ações Estratégicas e Táticas

- Uma **ação competitiva** é uma medida estratégica ou tática que a empresa toma para criar ou defender suas vantagens competitivas ou melhorar a sua posição no mercado;
 - Uma **ação estratégica** é uma ação baseada no mercado que envolve um comprometimento significativo dos recursos organizacionais e é difícil de implantar e reverter;
 - Uma **ação tática** é uma ação baseada no mercado para ajustar uma estratégia: ela envolve menos recursos e é relativamente fácil de implantar e reverter;

Probabilidade de Ataque

Incentivos aos First-movers

- Um first-mover é uma empresa que toma uma ação competitiva inicial para criar ou defender as suas vantagens competitivas ou melhorar a sua posição no mercado;
- Embora os benefícios de um first-mover não sejam nunca absolutos, eles geralmente **são essenciais para o sucesso de uma empresa** nos setores que estão **vivenciando avanços tecnológicos rápidos e ciclos de vida de produto relativamente curtos**;

Tamanho da Organização

- O tamanho da organização afeta a probabilidade de ela adotar ações competitivas e os tipos de medida que irá tomar e quando;
 - As ações competitivas de concorrentes maiores são diferentes dos concorrentes menores;

Qualidade

- A **qualidade** existe quando os bens e serviços da empresa correspondem ou superam as expectativas;
 - Aos olhos dos clientes, a qualidade significa fazer as coisas certas em termos das ações de desempenho que são importantes para eles;
- A qualidade só é possível quando os gerentes do alto escalão a apoiam e quando sua importância é institucionalizada em toda a organização;

Probabilidade de Resposta

Tipo de Ação Competitiva

- As respostas competitivas às ações estratégicas diferem das respostas às ações táticas;
- As ações estratégicas acarretam menos respostas competitivas totais porque as respostas estratégicas, como jogadas baseadas no mercado, envolvem um

comprometimento considerável de recursos e são difíceis de implantar e reverter;

- Por outro lado, um concorrente irá responder rapidamente a uma ação tática;

Reputação do Ator

- No contexto da rivalidade competitiva, **um ator é a empresa que toma uma ação ou reage**, ao passo que a **reputação é o "aspecto positivo ou negativo atribuído por um rival ao outro com base no comportamento competitivo"**;
- Os concorrentes têm maior probabilidade de responder a ações estratégicas ou táticas quando essas são tomadas pelo líder de mercado;

Dependência do Mercado

- Dependência do mercado significa até que ponto a receita ou os lucros de uma empresa são derivados de um determinado mercado;

Dinâmica Competitiva

- São discutidos os efeitos da variação da velocidade competitiva em mercados diferentes:

Mercados de Ciclo Lento

- São aqueles nos quais as vantagens competitivas de uma empresa estão protegidas contra imitação geralmente por longos períodos, e nos quais a imitação é custosa;

Mercados de Ciclo Rápido

- São mercados nos quais as capacidades da empresa que contribuem para as vantagens competitivas não estão protegidas contra imitações e a imitação geralmente é rápida e barata;
 - É comum em alguns setores as empresas utilizarem alianças estratégicas para obter acesso a novas tecnologias;

Mercados de Ciclo Padrão

- São mercados nos quais as vantagens competitivas de uma empresa estão moderadamente protegidas contra a imitação e nos quais a imitação é relativamente onerosa;
- As empresas que concorrem em mercados de ciclo padrão atendem a mercados de massa e tentam criar economias de escala para aumentar a sua lucratividade;

Estratégia no Nível Corporativo



Uma **estratégia no nível corporativo** especifica as ações que uma empresa toma para obter vantagem competitiva selecionando e administrando um grupo de vários negócios que competem em vários mercados de produtos

- Uma estratégia no nível corporativo diz respeito a duas questões-chave: **em que mercados de produtos e ramos a empresa deve competir e como a matriz deve administrar esses negócios;**
- A estratégia no nível corporativo trabalha com a diversificação de produtos;

Graus de Diversificação

- Uma empresa é relacionada por meio da diversificação quando existem **vários elos entre os negócios**, por exemplo, os negócios podem compartilhar produtos (bens ou serviços), tecnologias ou canais de distribuição;

Baixos Graus de Diversificação

- Uma empresa que busca um baixo grau de diversificação utiliza uma estratégia de diversificação no nível corporativo com **um único negócio** ou com um **negócio predominante;**
- Estratégia com um único negócio: **gera 95% ou mais da sua receita de vendas de sua área de negócio principal;**

- Estratégia de negócio predominante: 70 e 95% da sua receita total em uma única área de negócios;

Graus Moderado e Alto de Diversificação

- **Relacionada restrita**: onde os elos entre os negócios diversificados da empresa são bem diretos; Menos de 70% da receita vem do negócio predominante;
- **Relacionada ligada** (mistura de relacionada e não-relacionada): possui um portfólio de negócios com apenas alguns elos entre eles;
 - **Relacionada** se concentra em mercados ou produtos que têm alguma relação com os negócios existentes da empresa;
 - **Não relacionada** envolve a expansão para mercados ou produtos totalmente diferentes dos atuais;

Motivos para Diversificação

- Cria-se valor por meio da diversificação quando a estratégia permite que os negócios de uma empresa aumentem as suas receitas ou reduzam seus custos quando implantam suas estratégias no nível de negócios;
- A diversificação pode ter efeitos de neutralizar ou até reduzir o valor de uma empresa;
 - Entre os motivos para neutralizar o valor estão o desejo de equiparar e, assim, neutralizar o poder de mercado do concorrente;
- Maior diversificação reduz o risco gerencial no sentido de que se um dos negócios de uma empresa diversificada fracassar, o alto executivo desse negócio continua trabalhando para a corporação;

Diversificação que Cria Valor: Diversificação Restrita Relacionada e Associada Relacionada

- A empresa que utiliza a estratégia de diversificação relacionada quer desenvolver e explorar economias de escopo entre os seus negócios;

- **Economias de escopo** são economias de custo que a empresa cria ao compartilhar com êxito alguns dos seus recursos e capacidades ou transferir uma ou mais competências essenciais no nível corporativo que foram criadas em um dos seus negócios para outro de seus negócios;
- As empresas tentam criar valor a partir das economias de escopo por meio de dois tipos básicos de economias operacionais:

Vínculo Operacional: Compartilhando Atividades

- As empresas podem criar vínculo operacional compartilhando uma atividade básica ou uma atividade de suporte;
- As empresas que utilizam a estratégia de diversificação relacionada restrita compartilham atividades para criar valor;

Vínculo Corporativo: Transferência de Competências Essenciais

- **Competências essenciais no nível corporativo** são conjuntos complexos de recursos e capacitações que ligam negócios diferentes basicamente por meio de conhecimentos gerenciais, tecnológicos e experiência;
- Existem duas maneiras de a estratégia de diversificação relacionada associada ajudar as empresas a criarem valor;
 - A transferência de competências essenciais;
 - A intangibilidade de recursos é a outra fonte de criação de valor;

Diversificação não Relacionada

- Uma estratégia de diversificação não relacionada pode criar valor por meio de dois tipos de economias financeiras;
 - Alocação eficiente de capital interno;
 - Reestruturação de ativos (compra de outras corporações);



Economias financeiras são economias de custo realizadas por meio de alocações melhoradas de recursos financeiros com base em investimentos dentro ou fora da empresa;

Alocação Eficiente no Mercado Interno de Capitais

- Consegue-se eficiência à medida que os investidores adquirem participações acionárias (propriedade) esperando altos valores de fluxo de caixa;
- Nas empresas extremamente diversificadas, o escritório da matriz distribui capital entre seus negócios para criar valor para toda a corporação;

Reestruturação de Ativos

- É possível criar economias financeiras quando as empresas aprendem como criar valor comprando, reestruturando e depois vendendo os ativos de outras empresas no mercado externo;

Estratégias de Aquisição e Reestruturação

- Uma empresa pode realizar uma aquisição para aumentar seu poder de mercado devido a uma ameaça da concorrência, para entrar em um novo mercado devido à oportunidade disponível;
 - À medida que a volatilidade traz mudanças indesejáveis a seus principais mercados, uma empresa pode adquirir outras empresas para mudar seu principal negócio para diferentes mercados;

Fusões, aquisições e incorporações

- Uma **fusão** é uma estratégia pela qual duas empresas concordam em integrar suas operações de forma relativamente igual;
- Uma **aquisição** é uma estratégia pela qual uma empresa compra o controle, ou 100%, de outra empresa com a intenção de tornar a empresa adquirida uma subsidiária em seu portfólio;

- Nesse caso, a administração da empresa adquirida responde à administração da empresa adquirente;
- Uma **incorporação** é um tipo especial de estratégia de aquisição em que a empresa-alvo não solicita a oferta da empresa compradora;
 - Na incorporação a empresa adquire toda a operação da outra empresa, incluindo bens, ativos e tecnologias, e a empresa incorporada deixa de existir.

Razões para Aquisições

Mais Poder de Mercado

- A maioria das aquisições que visa obter mais poder de mercado envolve **a compra de um concorrente, um fornecedor, um distribuidor ou de uma empresa de um setor altamente relacionado** para permitir o exercício de uma competência essencial e para obter vantagem competitiva no mercado principal da empresa compradora;
- **Aquisições horizontais:** é a aquisição de uma empresa que concorre na mesma indústria que a empresa compradora;
 - Pesquisas sugerem que as aquisições horizontais resultam em melhor desempenho quando as empresas têm características semelhantes, tais como estratégia, estilos de administração e padrão de alocação de recursos;
- **Aquisições verticais:** refere-se à aquisição por parte de uma empresa de um fornecedor ou distribuidor de um ou mais de seus bens ou serviços;
- **Aquisições internacionais:** são as aquisições realizadas entre empresas sediadas em outros países e geralmente são realizadas para transpor barreiras de entrada;

Maior Diversificação

- É raro uma empresa desenvolver novos produtos internamente para diversificar suas linhas de produtos;

- Usar as aquisições para diversificar uma empresa é a forma mais rápida e, geralmente, a mais fácil de mudar seu portfólio de negócios;

Aprender e Desenvolver Novas Capacitações

- Algumas aquisições são feitas para obter capacitações que a empresa não tem;
- Adquirir uma empresa com habilidades e capacitações que diferem das suas próprias ajuda a empresa compradora a obter acesso a novos conhecimentos e a permanecer ágil;

Problemas para obter êxito com Aquisições

Dificuldades de Integração

- Os desafios de integração incluem a combinação de duas culturas corporativas distintas, a união de sistemas financeiro e de controle diferentes, o desenvolvimento de relações de trabalho eficazes e a resolução de problemas quanto à situação dos executivos da empresa recém-adquirida;
- A integração é complexa e envolve um grande número de atividades que, se negligenciadas, podem levar a dificuldades significativas;
- É importante manter o capital humano da empresa-alvo após a aquisição;
 - Muito do conhecimento de uma organização está no capital humano;

Avaliação Inadequada do Alvo

- A **due diligence** é um processo pelo qual um comprador em potencial avalia uma empresa-alvo para aquisição;
- Em um processo eficaz de due diligence, centenas de itens são examinados em áreas tão diversas quanto **o financiamento para a transação pretendida, as diferenças de cultura entre a empresa compradora e a empresa-alvo, as consequências fiscais da transação e as ações que seriam necessárias para combinar as duas forças de trabalho de forma bem-sucedida;**

Dívida Grande

- As empresas ainda contraem dívidas significativas para adquirir empresas;
- Uma dívida alta pode impedir investimentos necessários em atividades que contribuem para o sucesso em longo prazo da empresa;

Incapacidade de Obter Sinergia

- A palavra sinergia significa **trabalho conjunto** e ela ocorre quando o valor criado pelas unidades que trabalham juntas supera o valor que essas unidades poderiam criar trabalhando de forma independente;
- A sinergia é criada pelas eficiências resultantes das economias de escala e economias de escopo e mediante o compartilhamento de recursos (capital humano e conhecimento) em todos os negócios da empresa incorporada por meio de fusão;

Diversificação Excessiva

- Um problema resultante do excesso de diversificação é a tendência de que as aquisições se tornem substitutas da inovação;
- Outro problema é a queda de desempenho das unidades de negócios;

Administradores Excessivamente Centrados em Aquisições

- A participação dos administradores nas atividades de aquisição pode desviar a atenção de outras atividades necessárias para o sucesso dos negócios;

Grande Demais

- Em algum nível, os custos adicionais necessários para administrar a empresa maior excederão os benefícios das economias de escala e poder de mercado adicional;
- As complexidades geradas pelo porte maior geralmente levam os administradores a implementar controles mais burocráticos para administrar as operações das empresas combinadas;

Aquisições Eficazes

- Quando os ativos da empresa-alvo complementam os ativos da empresa adquirida, uma aquisição é mais bem-sucedida;
- Com ativos complementares, a integração da operação de duas empresas tem maior probabilidade de criar sinergia.

Reestruturação

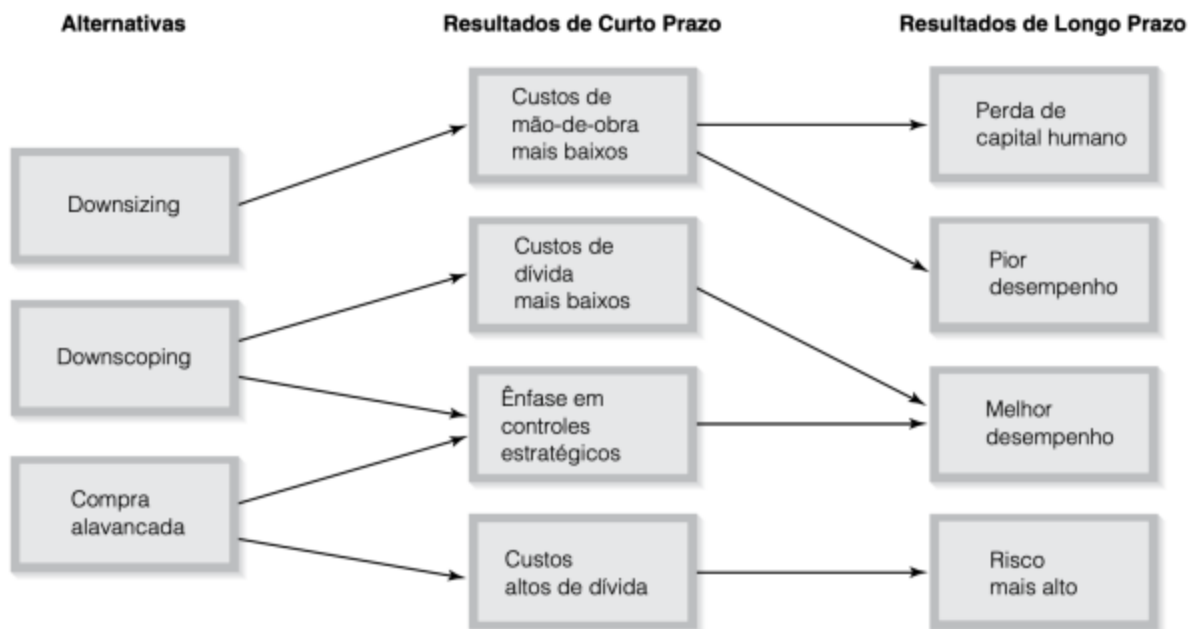
- A **reestruturação** é uma estratégia pela qual uma empresa muda seu conjunto de negócios ou sua estrutura financeira;
 - O fracasso de uma estratégia de aquisição é geralmente seguido de uma estratégia de reestruturação.
 - As empresas usam uma estratégia de reestruturação devido às mudanças em seus ambientes externos e internos.

Existem três estratégias de reestruturação que as empresas utilizam:

- **Downsizing:** é uma redução do número de funcionários de uma empresa e, às vezes, do número de unidades operacionais, e pode ou não mudar a composição dos negócios do portfólio de uma empresa;
- **Downscoping:** é descrito como um conjunto de ações que faz com que uma empresa volte a sua atenção para o seu negócio principal; tem um efeito mais positivo no desempenho da empresa do que o downsizing;
- **Compras alavancadas:** são geralmente usadas como estratégia de reestruturação para corrigir erros da administração ou porque os administradores da empresa estão tomando decisões que atendem principalmente aos seus próprios interesses, em vez dos interesses dos acionistas;
 - Uma compra alavancada é uma estratégia de reestruturação pela qual uma parte compra todos os ativos de uma empresa para fechar o seu capital;
 - Após a conclusão da transação, as ações da empresa não são mais negociadas publicamente;

- As aquisições podem representar uma forma de renascimento de uma empresa para facilitar seus esforços e estimular seu crescimento estratégico;

Resultados da Reestruturação



Estratégias de Cooperação

- 👉 Estratégia em que as empresas trabalham juntas para atingir um objetivo comum

Alianças Estratégicas

- 👉 Uma **aliança estratégica** é uma estratégia de cooperação em que as empresas combinam alguns de seus recursos e capacitações para criar uma vantagem competitiva

- As alianças estratégicas envolvem empresas com algum nível de troca e compartilhamento de recursos e capacitações para o desenvolvimento conjunto ou distribuição de produtos ou serviços;

Joint Venture

- Aliança estratégica em que duas ou mais empresas criam uma empresa juridicamente independente para dividir alguns de seus recursos e capacitações, a fim de desenvolver uma vantagem competitiva;
 - Elas são eficazes no estabelecimento de relações de longo prazo e na transferência de conhecimento tácito;

Aliança estratégica com diferentes participações acionárias

- Aliança na qual duas ou mais empresas detêm diferentes participações acionárias da empresa que constituíram ao combinar alguns de seus recursos e capacitações para criar uma vantagem competitiva;

Aliança estratégica sem participação acionária

- Aliança na qual duas ou mais empresas desenvolvem uma relação contratual para dividir alguns de seus recursos e capacitações exclusivos para criar uma vantagem competitiva;
 - Nesse tipo de aliança estratégica, as empresas não constituem uma empresa independente distinta e, assim, não detêm participações acionárias;

Motivos pelos quais as Empresas desenvolvem Alianças Estratégicas

- As alianças estratégicas permitem aos sócios criar o valor que não conseguiriam desenvolver agindo de forma isolada e entrar nos mercados de maneira mais rápida;
- A maioria das empresas não possui todo o conjunto de recursos e capacitações necessário para atingir seus objetivos, o que indica que se associar a outras empresas irá aumentar a probabilidade de atingi-los;

- As empresas formam alianças estratégicas para reduzir a concorrência, aumentar suas capacidades competitivas, obter acesso aos recursos, aproveitar as oportunidades e construir uma flexibilidade estratégica;

Mercados de Ciclo Lento

- Utilizam com frequência as alianças estratégicas para entrar em mercados restritos ou estabelecer franquias em novos mercados;
- As estratégias de cooperação podem ser úteis para empresas fazendo a transição de mercados relativamente protegidos para mercados mais competitivos;

Mercados de Ciclo Rápido

- As alianças entre empresas com excesso de recursos e capacidades e empresas com capacidades promissoras ajudam as companhias que competem em mercados de ciclos rápidos a fazer uma transição eficaz do presente para o futuro e também a conseguir uma entrada rápida em novos mercados;

Mercados de Ciclo Padrão

- Nos mercados de ciclos-padrão, que frequentemente são grandes e voltados para economias de escala, há maior probabilidade de as alianças serem feitas por parceiros com recursos e capacidades complementares;

Estratégia de Cooperação no Nível de Negócios

- Usada para ajudar a empresa a melhorar seu desempenho em mercados de produtos distintos;
- A empresa forma uma estratégia de cooperação em nível de negócios quando acredita que combinar seus recursos e capacidades com os de um ou mais parceiros irá criar vantagens competitivas que ela não consegue criar sozinha e que levarão ao sucesso no mercado de um produto específico;

Alianças Estratégicas Complementares

- São alianças no nível de negócios nas quais as empresas compartilham alguns de seus recursos e capacitações de formas complementares, com a finalidade de desenvolver vantagens competitivas;
- Há dois tipos de alianças estratégicas complementares:

Vertical

- As empresas compartilham seus recursos e capacitações de diferentes estágios da cadeia de valor para criar uma vantagem competitiva;

Horizontal

- É uma aliança na qual as empresas compartilham alguns de seus recursos e capacitações do mesmo estágio da cadeia de valor para criar uma vantagem competitiva;
- O mais importante é que as alianças horizontais podem exigir idêntico aporte de recursos pelos parceiros, mas elas dificilmente oferecem os mesmos benefícios;

Estratégia de Reação à Concorrência

- Os concorrentes iniciam ações competitivas para atacar os rivais e lançar reações competitivas às ações de seus concorrentes;
- As alianças estratégicas podem ser usadas no nível de negócios para reagir aos ataques da concorrência;

Estratégia de Redução de Incertezas

- Em especial nos mercados de ciclos rápidos, as alianças estratégicas no nível de negócios são usadas como proteção contra riscos e incertezas;
- Elas também são usadas quando há incerteza, como ao entrar em novos mercados de produtos ou em economias emergentes

Avaliação das Estratégias de Cooperação no Nível dos Negócios

- As empresas usam as estratégias no nível de negócios para desenvolver vantagens competitivas que podem contribuir para posições e desempenho bem-sucedidos em determinados mercados;

- Para desenvolver uma vantagem competitiva usando uma aliança, o conjunto específico de recursos e capacitações que é integrado por meio da aliança deve ser valioso, raro, difícil de imitar e insubstituível;

Estratégia de Cooperação no Nível Corporativo

- Uma empresa usa uma **estratégia de cooperação no nível corporativo** para ajudá-la a diversificar os produtos oferecidos, os mercados atendidos, ou ambos;

Aliança Estratégica de Diversificação

- Uma **aliança estratégica** é uma estratégia de cooperação no nível corporativo em que as empresas compartilham alguns de seus recursos e capacitações para se diversificarem em novas áreas do mercado ou de produtos;

Aliança Estratégica Sinérgica

- As alianças estratégicas sinérgicas criam sinergia ao longo de várias funções ou vários negócios entre as empresas associadas;

Franchising ou Franquia

- O **franchising** é uma estratégia de cooperação em nível corporativo em que uma empresa (o franqueador) usa uma franquia como relação contratual para descrever e controlar o compartilhamento de seus recursos e capacitações com associados;
- Uma das principais responsabilidades do franqueador é desenvolver programas para transferir aos franqueados o conhecimento e as habilidades necessárias para competir com sucesso no nível local;

Avaliação das Estratégias de Cooperação no Nível Corporativo

- Se comparadas com as estratégias em nível de negócios, as estratégias de cooperação no nível corporativo, em geral, têm escopo mais amplo e são mais complexas, o que as torna relativamente mais caras;

Estratégia em Rede de Cooperação

- Uma **estratégia em rede de cooperação** é uma estratégia de cooperação em que várias empresas concordam em formar várias parcerias para atingir os objetivos compartilhados;

Tipos de Redes de Cooperação

- Uma vantagem importante de uma estratégia em rede de cooperação é que as empresas obtêm acesso a “parceiros de seus parceiros”;
- Ter acesso a diversas colaborações **umenta a chance de criação de vantagens competitivas** adicionais, conforme o conjunto de recursos e capacitações compartilhados é ampliado;
- Por meio de uma rede de alianças estáveis, as empresas tentam **expandir suas vantagens competitivas para outros cenários**, enquanto continuam a obter lucros com as operações no seu setor de atuação principal;

Riscos Competitivos com Redes de Cooperação

- As empresas devem trabalhar arduamente para evitar o fracasso da estratégia de cooperação e para aprender com o fracasso, se ele ocorrer;
- Um risco das estratégias de cooperação é que um parceiro pode atuar de forma **oportunista**;
 - Os comportamentos oportunistas aparecem quando os contratos formais são incapazes de evitá-los ou quando uma aliança é baseada em uma percepção falsa sobre a integridade do parceiro;
- Há o risco de uma empresa fazer investimentos específicos à aliança, **enquanto seu parceiro não faz o mesmo**;

Administrando Estratégias de Cooperação

- As empresas utilizam uma entre duas abordagens principais para gerenciar as estratégias de cooperação:
- **Minimização de Custos:** nessa abordagem a empresa desenvolve contratos formais com seus parceiros;
 - Esses contratos especificam como a estratégia cooperativa deverá ser monitorada e como o comportamento dos parceiros deverá ser

controlado;

- Evitar o comportamento oportunista de um parceiro;
- **Maximização de Oportunidades:** o foco está em maximizar as oportunidades de criação de valor de uma parceria;
 - Nesse caso, os parceiros estão preparados para aproveitar oportunidades inesperadas de aprender uns com os outros e para descobrir outras possibilidades do mercado;
 - Contratos menos formais, com menos restrições sobre os comportamentos dos parceiros, possibilitam que eles descubram como seus recursos e capacitações podem ser compartilhados em várias maneiras que criam valor;
- Quando os parceiros confiam uns nos outros, há menos necessidade de redigir contratos formais detalhados para especificar os comportamentos de cada empresa em relação à aliança, e a relação de cooperação tende a ser mais estável;
- Quando há confiança, os custos de monitoramento dos parceiros são reduzidos e as oportunidades de criação de valor são maximizadas;