descomplica

Estratégia
Empresarial

01.

Estratégias Corporativas:

Alianças Estratégicas

Estratégia corporativa está relacionada à criação valor de longo prazo para os acionistas

As empresas bem-sucedidas desenvolvem, e a seguir exploram, uma vantagem que seja essencial para o sucesso nos setores em que operam.

Vantagem Competitiva

As empresas bem-sucedidas mantêm uma estratégia bem definida até que mudem as condições propícias à vantagem competitiva.

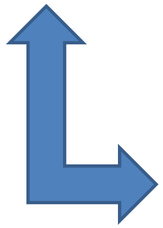
O CONCEITO DE ECONOMIA DE ESCALA

É fazer mais com menos.

Menos recursos = mais produtividade.

É este o momento em que você deve considerar implementar processos que reduzem seus custos e aumentam a lucratividade.

Economia de escala significa organizar o processo produtivo para reduzir custos não apenas na hora de produzir, mas também nas atividades internas da sua empresa, procurando incrementar bens e serviços.



Cadeia de valor

O CONCEITO DE ECONOMIA DE ESCALA

É uma relação não proporcional entre os custos médios dos produtos e o volume de produção.

Um exemplo de indústria que trabalha com economia de escala é a de softwares. Nela, o maior custo é o de desenvolvimento do programa.

Como o custo associado à produção de cópias desse programa é ínfimo, o aumento na produção resultará na diluição do custo de desenvolvimento, resultando em um custo médio menor por produto comercializado.

Economias de Escala são fontes de SINERGIA.

O CONCEITO DE ECONOMIA DE ESCALA

Quanto maior o volume de produção, menor o custo.

Quanto maior o volume de compras, menor o custo.

O CONCEITO DE ECONOMIA DE ESCOPO

Economia de escopo diz respeito ao panorama no qual o custo total de uma firma para produzir conjuntamente, pelo menos dois produtos/serviços, é menor do que o custo de duas ou mais firmas produzirem separadamente estes mesmos produtos/serviços, a preços dados de insumos.

Resultados:

- Alavanca as competências essenciais
- Concorre em nível de capacidade
- Mobiliza os ativos intangíveis
- Diversificação rumo a produtos relacionados

O CONCEITO DE ECONOMIA DE ESCOPO

Quanto maior o volume de produção, menor o custo.

Quanto maior o volume de compras, menor o custo.

Diversificação gera economia de ESCOPO

Quanto maior a variedade de bens e/ou serviços relacionados, menor o custo de cada um deles

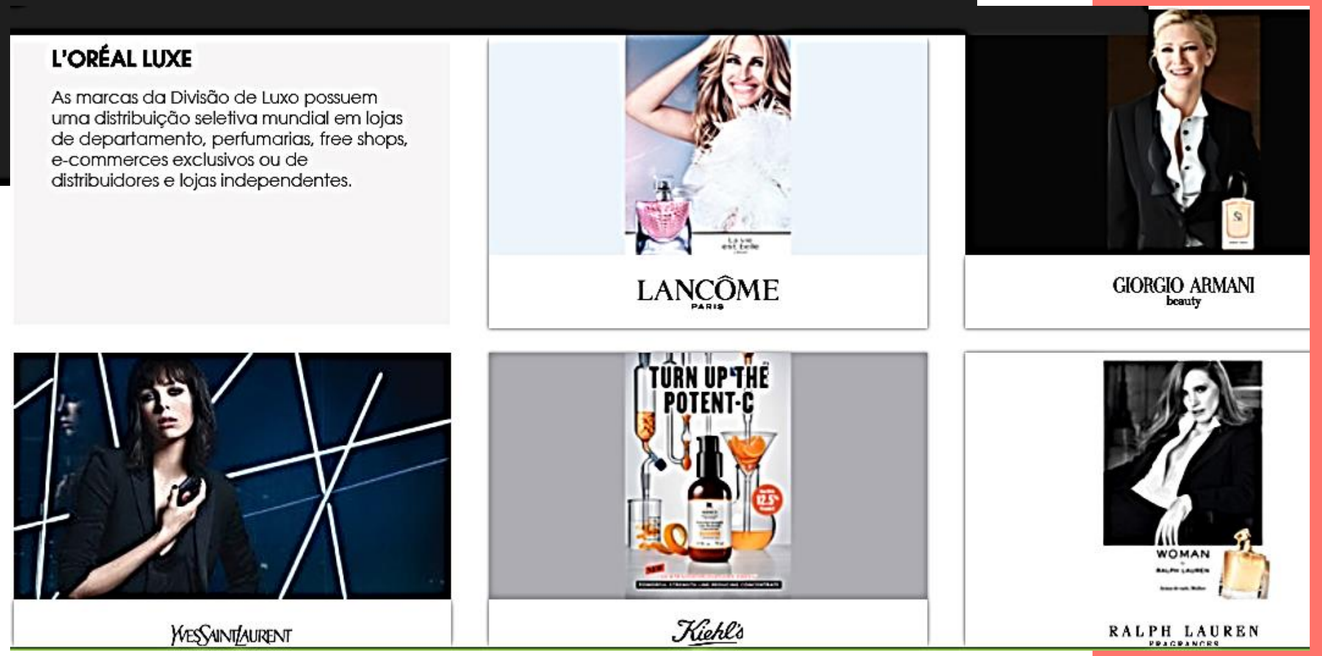
HOMEPAGE

L'ORÉAL LUXE
Lancôme
Giorgio Armani
Yves Saint Laurent Beauté
Kiehl's
Ralph Lauren
Cacharel
Viktor&Rolf

PRODUTOS DE GRANDE PÚBLICO
NYX PROFESSIONAL MAKEUP
L'Oréal Paris
Garnier
Maybelline New York
Niely Gold
Colorama

PRODUTOS PROFISSIONAIS
Venda online L'Oréal Produtos Profissionais
L'Oréal Professionnel
Kérastase
Redken

COSMÉTICA ATIVA
Vichy
La Roche-Posay
SkinCeuticals



RESUMO: DIFERENÇA ENTRE ECONOMIA DE ESCALA E ECONOMIA DE ESCOPO

A definição de economia de escala considera a relação do custo médio por unidade com o volume produzido.

Já a economia de escopo acontece quando a redução nesse custo médio se dá pela produção conjunta de mais de um produto ou serviço.

Em outras palavras, na economia de escopo, se uma mesma empresa produzir conjuntamente dois bens ela terá um custo menor do que se duas empresas produzirem esses dois bens separadamente.

A existência de matérias-primas comuns entre esses dois ou mais produtos e a complementariedade na sua produção são alguns dos fatores que podem gerar economias de escopo.

ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS DE CRESCIMENTO

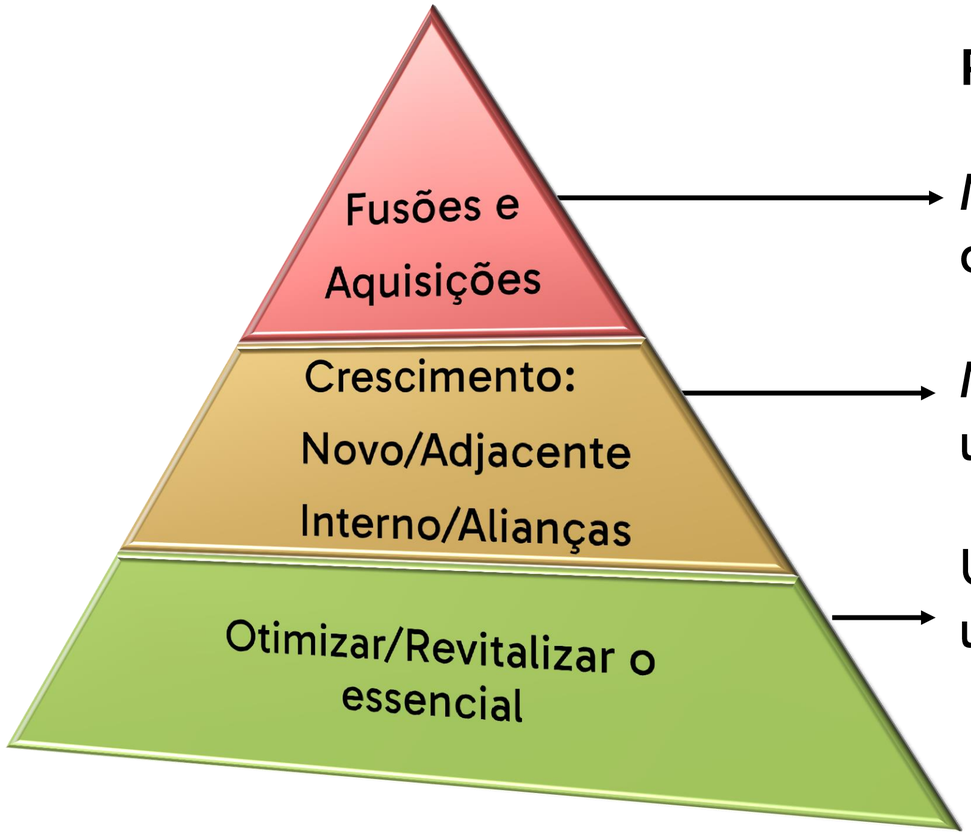
- **Crescimento concentrado**

  Focado em um único negócio, mercado e/ou tecnologia.
- **Integração horizontal e vertical**

  Focado na maximização de retornos das oportunidades existentes.
- Diversificação
- Fusões/Aquisições
- Estratégias cooperativas
  - ***Joint-ventures***
  - **Alianças**

Existem apenas três caminhos para o crescimento: 'build, buy or bond' — construir, comprar ou coligar:

Construir – Crescimento interno
Comprar – Aquisições
Coligar – Alianças



Responsibilidade:

Mix: Nível corporativo e da unidade de negócios

Maior parte no nível da unidade de negócios

Unidade corporativa e da unidade de negócios

ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS: ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

As Alianças Estratégias são parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio.

As empresas que fazem alianças partilham os custos, os riscos e os benefícios de explorar e arriscar novas oportunidades de negócios.

Esses arranjos incluem *join-ventures*, acordos de franquia/licenciamento, P&D conjuntos, operações conjuntas, acordos conjuntos para fornecimento a longo prazo. Acordos de marketing conjuntos e consórcios.

Podem ser temporárias, desfazendo-se após o término do projeto, onde a propriedade da empresa permanece a mesma

Podem ser realizadas por razões: políticas, econômicas ou tecnológicas.

(WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010, p.145)

ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS: ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Existem sempre que duas ou mais organizações cooperam no desenvolvimento, na produção ou na venda de produtos e serviços.

Estas podem ser separadas em três categorias, são elas: alianças sem participação acionária, alianças com participação acionária e *joint-ventures.*

Empresas em cooperação formam uma empresa independente na qual investem. O lucro dessa empresa independente remunera as partes por seu investimento

A cooperação entre as empresas é administrada diretamente por meio de contratos entre as partes sem participação acionária ou a criação de uma empresa independente.

Os contratos de cooperação são suplementados por investimentos em participação acionária de uma parceria na outra. Às vezes esses investimentos são recíprocos.

ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS: ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

As empresas parceiras suplementam os acordos de participação acionária uma da outra, ou seja, não só firmam um acordo de fornecimento, por exemplo, como nesse caso a GM adquiriu 34,2% das ações da Isuzu. O mesmo ocorreu entre a Ford e a Mazda; e Pfizer e Merck que possuem participação acionária em várias empresas start-up de biotecnologia.

As empresas parceiras criam uma empresa legalmente independente na qual investem e compartilham os lucros. Exemplos: joint-venture entre a General Eletric (GE) e a SNECMA (empresa de produtos aeroespaciais francesa) que fabricam motores para o Boeing 737.

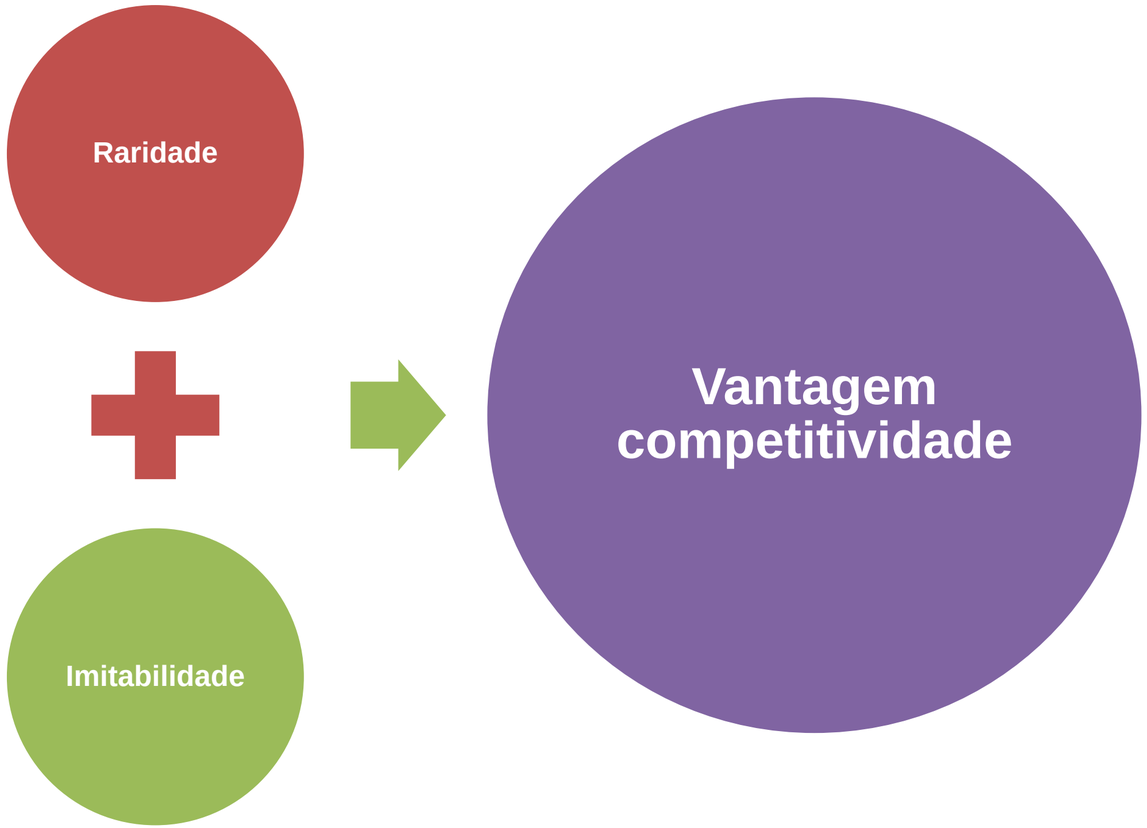
As empresas parceiras concordam em trabalhar juntas para desenvolver, produzir ou vender produtos ou serviços, mas não assumem posições de participação acionária e nem formam unidade organizacional independente. Essas formas de cooperação são realizadas através de acordos de licenciamento, acor=dos de fornecimento e acordos de distribuição.

ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS: ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Ao optar formar uma aliança estratégica, as empresas o fazem por três razões: melhorar o desempenho de suas operações atuais; melhorar o ambiente competitivo no qual operam; e facilitar a entrada ou saída em mercados ou setores. Da mesma forma que existem as oportunidades e os incentivos para tal, acima citados, também se fazem presentes os incentivos para trapacear. As trapaças assumem três formas: seleção adversa, dano moral ou apropriação.

ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS: ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

As alianças estratégicas também podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável, principalmente segundo o modelo VRIO em função da raridade das alianças que as empresas desenvolveram e da imitabilidade das alianças.



ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS: ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

E a principal dificuldade que as empresas encontram ao buscar formar suas alianças é justamente conciliar facilitar a cooperação e em contrapartida evitar as trapaças. Algumas formas de tentar evitá-las são: contratos, investimentos em participação acionária, confiança, entre outros

COMO AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS CRIAM VALOR?

1	Explorando economias de escala
2	Aprendendo com os concorrentes
3	Gerenciando o risco e compartilhando os custos
4	Criando um ambiente competitivo favorável a um desempenho superior
5	Facilitando o desenvolvimento de padrões tecnológicos
6	Facilitando acordos tácitos
7	Facilitando a entrada ou a saída
8	Entrada de baixo custo em novos setores e novos segmentos do setor
9	Saída de baixo custo em novos setores e novos segmentos de setor
10	Gerenciando a incerteza
11	Entrada de baixo custo em novos mercados

02.

Estratégias Corporativas: Aquisições

ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS: AQUISIÇÃO

As estratégias de aquisição estão se tornando cada vez mais comuns. Elas são usadas pelas grandes empresas para crescer e vencer desafios competitivo.

Até mesmo as empresas menores e mais concentradas começaram a adotar estratégias de aquisição para crescer e entrar em novos mercados.

ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS: AQUISIÇÃO

Uma estratégia de aquisição é às vezes usada devido às incertezas no cenários da concorrência.

Uma empresa pode realizar uma aquisição para aumentar seu poder de mercado devido a uma ameaça ou para pulverizar o risco devido a um ambiente incerto.

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.

<u>Uma aquisição</u>, pela Lei nº 6404/76 é a

“operação pelo qual uma ou mais sociedades compra uma outra, sucedendo-a em todos os direitos e obrigações”.

Ou seja, é um processo no qual é determinado legalmente que a empresa comprada seja extinta e assim, a compradora irá possuir os poderes dos bens, direitos e obrigações da empresa adquirida.

Uma aquisição

É uma estratégia de crescimento pela qual uma empresa compra o controle, ou 100%, de outra 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 .

A aquisição de outras empresas pode ser feita de forma vertical ou horizontal.

Aquisições diferenciadas

Algumas aquisições não se encaixam perfeitamente nem na categoria horizontal nem na vertical:

Por exemplo:

Quando a PepsiCo comprou a KFC, Pizza Hut e a Taco Bell **foi considerada uma diversificação horizontal relacionada**, no sentido de que a atividade comum seria a venda de comida rápida e refrigerantes no setor de restaurantes.

Por outro lado essa compra pode ser considerada uma **integração vertical relacionada**, já que a PepsiCo é fornecedora de refrigerantes para estas mesmas empresas.

Estratégias de Nível Corporativo
Integração Vertical

Primeiro Momento: olhar para a Cadeia de Valor

Atividades de apoio

Atividades primárias

Integração Vertical: número de etapas nessa cadeia de valor que a empresa deve cumprir internamente

Ou

A integração vertical é o processo de agregação de dois ou mais elos de uma cadeia de valor.

•**O processo de integração vertical** pode se dar através de integração vertical para frente (interagir diretamente com o consumidor final) ou integração vertical para trás (próxima de ganhar acesso a matérias primas).

•**A integração vertical de empresas relacionadas:** consiste na “aquisição de uma empresa com competências essenciais semelhantes ou complementares no canal de distribuição vertical” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 141).

•**A integração vertical de empresas não-relacionadas:** “é feita com possibilidades limitadas de transferência ou partilha de competências essenciais”.

•**O valor da integração vertical está relacionado ao VRIO.**

Estratégias de Nível Corporativo

Integração Horizontal

- **A integração horizontal acontece quando a empresa expande-se, adquirindo outras, na mesma linha de negócios.**
- A integração horizontal, para Penrose (1995), possui algumas vantagens em relação ao crescimento interno das empresas, as quais pode-se destacar que:

> uma fábrica pode ser adquirida a um custo menor do que o incidido para reproduzi-la, como também uma posição de mercado valiosa pode ser obtida, o que poderia levar anos para ser alcançado sem a aquisição e principalmente, com a aquisição pode-se adquirir os serviços de uma equipe de gerentes e uma força de trabalho tecnicamente experiente.
>
> **Exemplos:** Nestlé (Garoto), Parmalat (Alimba), Itau (Unibanco), Perdigão (Sadia).
>
> (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000)

Estratégias de Nível Corporativo

Integração Horizontal

Diversificação horizontal relacionada e não-relacionada

•Também conhecida como diversificação por conglomerado a diversificação horizontal relacionada ocorre quando uma empresa adquire outra de um setor externo ao seu campo de operações atual, mas que está relacionada a suas competências essenciais.

Exemplos: Unibanco(Hipercard).

•Diversificação horizontal-não relacionada é adotada quando a empresa adquire outra empresa de um setor não relacionado.

Exemplos: empresa que dá manutenção em computadores e adquire uma empresa que presta serviço de informação de crédito.

(WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000)

Estratégias de Nível Corporativo

Integração Horizontal e Vertical

	Horizontalização	Verticalização
Vantagens	Redução de custos Flexibilidade para definir volumes de produção Engenharia simultânea (know how dos fornecedores) Foco principal no produto da empresa	Independência de terceiros Maiores lucros Maior autonomia Domínio sobre tecnologia própria
Desvantagens	Menor controle tecnológico Deixar de obter lucros do fornecedor Alta dependência de terceiros Demissões na fase inicial Perda de vínculo para e com o empregado	Maior investimento Menor flexibilidade (perda de foco) Aumento da estrutura da empresa

Exemplos de integração vertical

- Hertz/FORD (aquisição);
- IBM/MICROSOFT (alianças);
- Renault/ Nissan (alianças);
- ADAMS/CADBURRY (aquisição);
- FIAT/USIMINAS(alianças na prod. Chaparia);
- PEPSI/PIZZA HUT(aquisição);
- Nike/distribuição/Franquias /;
- Benetton/OP no norte Itália,designers Milão, Paris, NY;
- Royal D/Shell (aliança / aquisição);
- Philips/produtores asiáticos;
- ABN/BANCOS EUROPEUS.

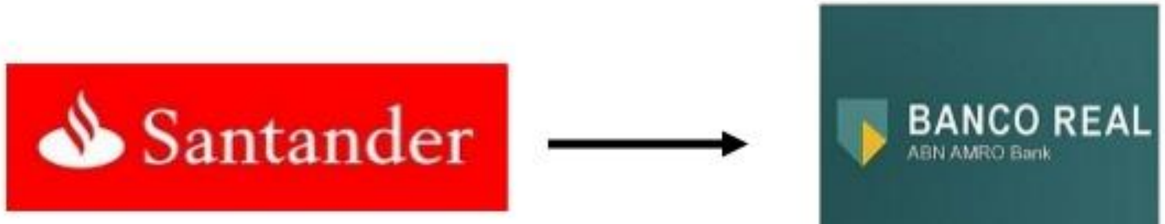
Exemplos de integração horizontal

Alguns exemplos de integração horizontal incluem a aquisição:

- da Volkswagen pela Porshe
- da Compaq pela HP
- da Yahoo pela Google.

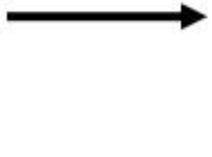
AQUISIÇÕES DIFERENCIADAS

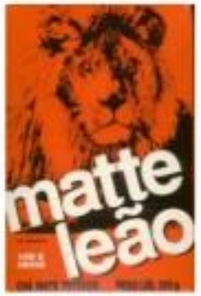
AQUISIÇÃO


Santander

BANCO REAL
ABN AMRO Bank

Coca-Cola




matte
leão

del Valle

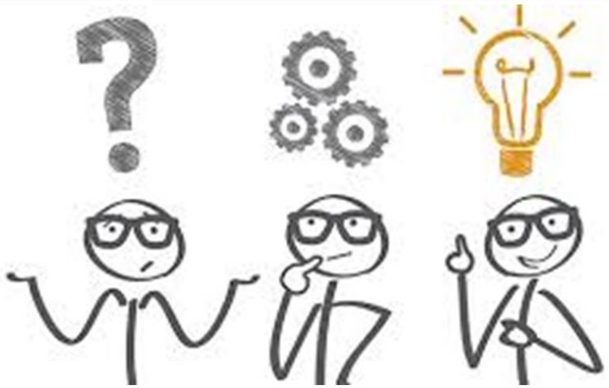
03.

Estratégias Corporativas: Razões para Aquisição

RELEMBRANDO...

RAZÕES PARA AQUISIÇÃO

- Maior poder de mercado
- Transpor barreiras à entrada
- Custo de desenvolvimento de novos produtos e comercialização mais rápida
- Menor risco se comparado ao desenvolvimento de novos produtos
- Maior diversificação
- Reformular o escopo competitivo da empresa
- Aprender e desenvolver novas capacitações



RAZÕES PARA AS AQUISIÇÕES

MAIS PODER DE MERCADO

O poder de mercado existe quando uma empresa consegue vender além dos níveis da concorrência ou quando os custos de suas atividades principais estão abaixo daqueles de seus concorrentes. Isso envolve a compra de um concorrente, um fornecedor, um distribuidor ou de uma empresa de um setor altamente relacionado.

1. **Aquisições horizontais:** aquisição de uma empresa que concorre na mesma indústria que a empresa compradora. Esse tipo de aquisição aumentam o poder de mercado de uma empresa ao explorar as sinergias baseadas em custo e em receitas (Pitágoras – Suesc).

2. **Aquisições verticais:** refere-se à aquisição de um fornecedor ou distribuidor. Uma empresa torna-se verticalmente integrada quando ela controla partes adicionais da cadeia de valor (Columbia Pictures – Sony).

3. <u>Aquisições relacionadas</u>: aquisição de uma empresa de uma indústria relacionada com o setor da empresa compradora (Procter & Gamble – Gillette).

“Superando as barreiras de entrada”

4. <u>Aquisições internacionais</u>: realizadas entre empresas sediadas em outros países para transpor barreiras de entradas e permitir a essas empresas um maior controle sobre suas operações internacionais (Arcelormittal – Belgo Mineira).

CUSTO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E COMERCIALIZAÇÃO MAIS RÁPIDA:

O desenvolvimento interno de novos produtos e sua introdução bem-sucedida no mercado requerem investimento significativos de recursos, incluindo tempo, dificultando obtenção de retornos lucrativos rápidos. As aquisições possibilitam a uma empresa ter acesso a novos produtos e tecnologias desenvolvidas nas empresas adquiridas.

MENOR RISCO SE COMPARADO AO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS:

Como os resultados de uma aquisição podem ser estimados mais facilmente do que os resultados de um processo de desenvolvimento interno de produtos, os administradores podem considerar que as aquisições diminuem o risco.

MAIOR DIVERSIFICAÇÃO

As aquisições são usadas para diversificar as empresas. Usar aquisições para diversificar uma empresa é a forma mais rápida e, geralmente mais fácil de mudar seu portfólio de negócios.

REFORMULAR O ESCOPO

Se a rivalidade competitiva é uma característica do setor que afeta a lucratividade de uma empresa. Para diminuir o efeito negativo de uma rivalidade intensa quanto ao seu desempenho financeiro, as empresas podem usar as aquisições para diminuir a sua dependência em um ou mais produtos ou mercados.

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 (tentativa da Microsoft em comprar o Yahoo).

04.

Estratégias Corporativas: Problemas com Aquisição

RELEMBRANDO...

PROBLEMAS PARA SE OBTER ÊXITO COM AQUISIÇÕES

- Dificuldade de integração
- Avaliação inadequada do ativo
- Dívida grande
- Incapacidade de obter sinergia
- Diversificação excessiva
- Administradores excessivamente centrados em aquisições
- Grande demais

RELEMBRANDO...

PROBLEMAS PARA SE OBTER ÊXITO COM AQUISIÇÕES

Dificuldades de integração

Desafios de integração incluem

- fundir duas culturas corporativas distintas
- vincular diferentes sistemas financeiros e de controle
- criar relações de trabalho eficientes (especialmente quando os estilos gerenciais diferem)
- resolver problemas referentes à situação dos executivos da empresa recém-adquirida
- a perda de pessoal importante enfraquece as capacidades da empresa adquirida e reduz seu valor

RELEMBRANDO...

PROBLEMAS PARA SE OBTER ÊXITO COM AQUISIÇÕES

Avaliação inadequada do alvo

A avaliação requer o exame cuidadoso de centenas de questões, incluindo

- financiamento da transação pretendida
- diferenças de culturas entre a empresa adquirente e a empresa-alvo
- conseqüências fiscais da transação
- ações que seriam necessárias para integrar as duas forças de trabalho com sucesso

Um processo de *due diligence* ineficaz pode

- resultar no pagamento de um ágio excessivo pela empresa-alvo

RELEMBRANDO...

PROBLEMAS PARA SE OBTER ÊXITO COM AQUISIÇÕES

Dívida grande ou extraordinária

A empresa pode fazer dívidas significativas para adquirir a empresa-alvo

O alto endividamento pode

- aumentar a possibilidade de falência
- levar a um rebaixamento na classificação de crédito da empresa
- impedir o investimento necessário em atividades que contribuem para o sucesso de longo prazo da empresa

RELEMBRANDO...

PROBLEMAS PARA SE OBTER ÊXITO COM AQUISIÇÕES

Incapacidade de obter sinergia

Sinergia existe quando os ativos valem mais quando são utilizados em conjunto uns com os outros do que quando são utilizados separadamente

As empresas enfrentam custos de transação quando utilizam estratégias de aquisição para criar sinergia

As empresas tendem a subestimar os custos indiretos ao avaliarem uma aquisição em potencial

RELEMBRANDO...

PROBLEMAS PARA SE OBTER ÊXITO COM AQUISIÇÕES

Diversificação Excessiva

- Empresas diversificadas precisam processar mais informações de maior diversidade
- O escopo criado pela diversificação pode levar os gerentes a confiarem demais em controles financeiros em vez de estratégicos para avaliar os desempenhos das unidades de negócio
- As aquisições podem se tornar substitutos para inovação

RELEMBRANDO...

PROBLEMAS PARA SE OBTER ÊXITO COM AQUISIÇÕES

Administradores excessivamente concentrados em aquisições

- Gerentes das empresas-alvo podem atuar em um estado de animação suspensa virtual durante uma aquisição
- Os executivos podem ficar hesitantes em tomar decisões com conseqüências de longo prazo até que as negociações tenham sido concluídas
- O processo de aquisição pode criar uma perspectiva de curto prazo e maior aversão ao risco entre altos executivos de uma empresa-alvo

RELEMBRANDO...

PROBLEMAS PARA SE OBTER ÊXITO COM AQUISIÇÕES

Grande demais

Custos adicionais podem exceder os benefícios das economias de escala e do poder de mercado adicional

O tamanho maior pode levar a controles mais burocráticos

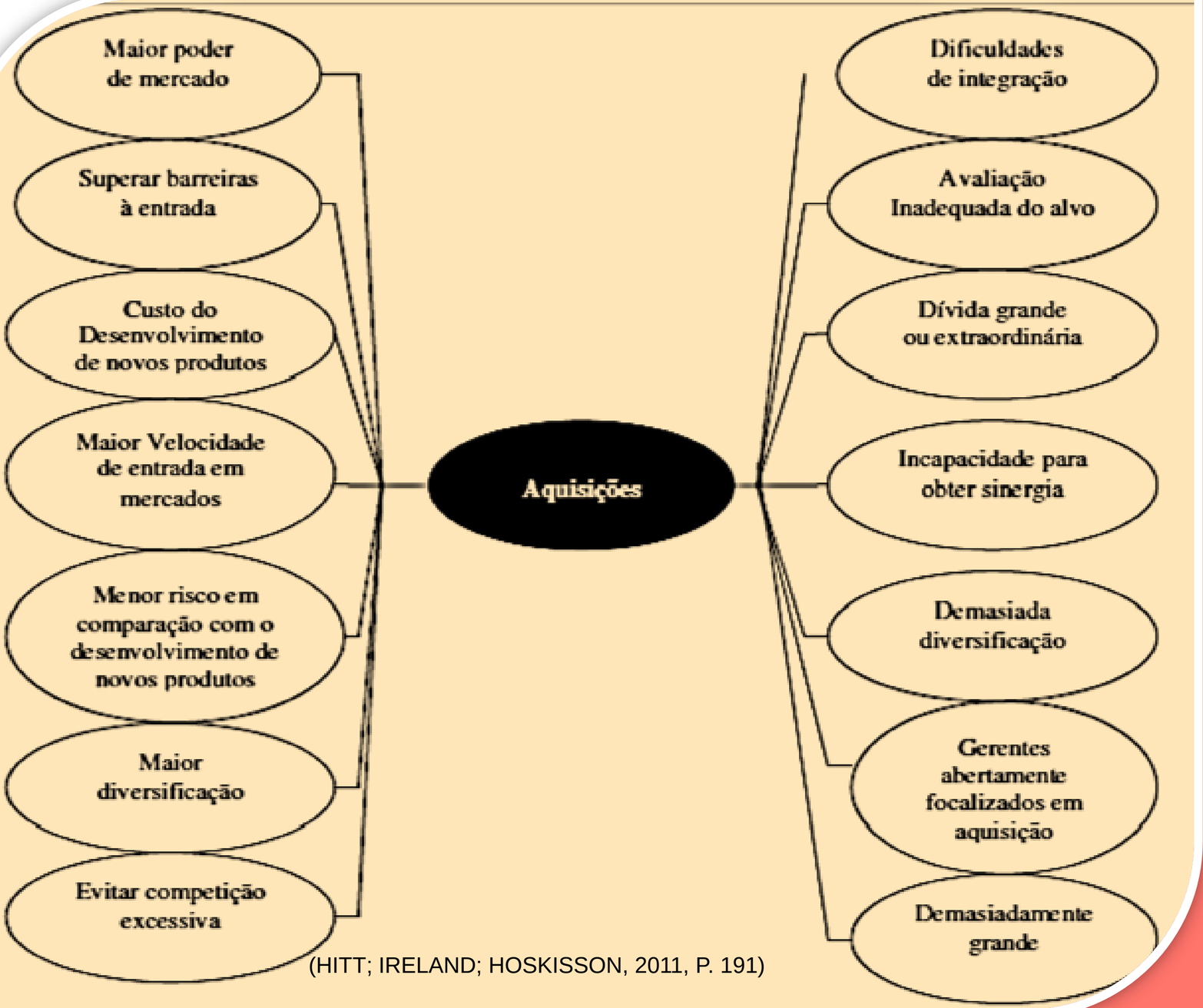
Controles formalizados freqüentemente levam a um comportamento gerencial relativamente rígido e padronizado

A empresa pode produzir menos inovação

AQUISIÇÕES EFICAZES

ATRIBUTOS	RESULTADOS
1. AS EMPRESAS ADQUIRIDAS TÊM ATIVOS OU RECURSOS QUE COMPLEMENTAM O NEGÓCIO PRINCIPAL DA EMPRESA COMPRADORA	1. ALTA PROBABILIDADE DE SINERGIA
2. A AQUISIÇÃO É AMIGÁVEL	2. INTEGRAÇÃO MAIS RÁPIDA E EFICAZ
3. A EMPRESA COMPRADORA REALIZA UMA AVALIAÇÃO CRITERIOSA DOS ATIVOS DA EMPRESA-ALVO	3. EMPRESAS COM COMPLEMENTARIDADE MAIS FORTE SÃO ADQUIRIDAS E O PAGAMENTO EXCESSIVO É EVITADO
4. A EMPRESA COMPRADORA TEM FOLGA FINANCEIRA	4. FINANCIAMENTO É MAIS FÁCIL DE SER OBTIDO
5. A EMPRESA INCORPORADA POR MEIO DE FUSÃO MANTÉM POSIÇÃO DE DÍVIDA BAIXA OU MODERADA	5. CUSTO MAIS BAIXO DE FINANCIAMENTO E RISCO MAIS BAIXO
6. A EMPRESA COMPRADORA TEM ÊNFASE CONSTANTE E CONSISTENTE EM P&D E INOVAÇÃO	6. MANTÉM VANTAGEM COMPETITIVA DE LONGO PRAZO
7. A EMPRESA COMPRADORA ADMINISTRA BEM AS MUDANÇAS E É FLEXÍVEL E ADAPTÁVEL	7. INTEGRAÇÃO MAIS RÁPIDA E EFICAZ FACILITA A OBTENÇÃO DE SINERGIA

Razões para Aquisições & Problemas para obter êxito



(HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, P. 191)