



LISBOA

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# CAPÍTULOS 7 E 9

## FUSÕES E AQUISIÇÕES | ESTRATÉGIA COOPERATIVA

**UC: Casos em Gestão Estratégica | Docente: Prof.<sup>a</sup> Dra. Carla Maria Marques Curado**

**Realizado por:**

- David Teixeira: n° 60888
- João Rodrigo Farinha: n° 50628
- Sofia Correia: n° 61110
- Tiago Silva: n° 60961

**Abril 2024**

# FUSÕES E AQUISIÇÕES

## (CAPÍTULO 7)

**Fusão:** Estratégia na qual duas organizações com atividade semelhante concordam em unir as suas operações e recursos em uma base relativamente igual, formando uma só organização.

**Aquisição:** Estratégia na qual uma organização compra uma parte ou a totalidade de outra organização com o objetivo de a tornar uma organização subsidiária.



# RAZÕES PARA AQUISIÇÃO

- Ultrapassar barreiras de entrada;
- Menor custo de desenvolvimento de novos produtos e aumento da velocidade de entrada no mercado;
- Menor risco em comparação com o desenvolvimento de novos produtos;
- Aumento da diversificação;
- Reconfigurar o âmbito competitivo da organização;
- Aprendizagem e desenvolvimento de novas capacidades;
- Alcançar maior poder de mercado.

# RAZÕES PARA AQUISIÇÃO

**Poder de mercado:** Quando a organização tem capacidade, mantendo a sua quota de mercado, para vender os seus produtos ou serviços acima dos preços praticados pela concorrência ou quando os custos da sua atividade são inferiores aos dos concorrentes. As organizações assim aumentam os seus lucros sem perder clientes.

## **Aquisição Horizontal:**

aquisição na qual uma organização adquire outra com a mesma atividade e procuram aumentar o poder de mercado explorando as sinergias baseadas nos custos e receitas.

## **Aquisição Vertical:**

aquisição na qual uma organização adquire um fornecedor ou um distribuidor. Assim, o aumento do poder de mercado é feito controlando outras partes da cadeia de valor.

## **Aquisição Relacionada:**

aquisição em que uma organização adquire outra de uma indústria semelhante

# PROBLEMAS PARA ALCANÇAR O SUCESSO DA AQUISIÇÃO

## 1. Dificuldade de integração:

processo importante e desafiador, podendo gerar incerteza, para o sucesso de uma fusão ou aquisição.

## 2. Avaliação inadequada do alvo:

processo de *due diligence*, em que o potencial comprador avalia a organização para possível aquisição.

## 3. Dívida grande ou extraordinária:

utilização de estratégias para verificar se as compras criam ou não carga de dívida.

## 4. Incapacidade de alcançar sinergia:

gera ganhos em riqueza onde uma organização desenvolve vantagem competitiva por meio de estratégia de aquisição.

## 5. Excesso de diversificação:

essas estratégias podem gerar retornos acima da média, podendo se tornar super diversificadas em algum momento.

## 6. Gestores excessivamente focados em aquisições:

tanto na teoria como na pesquisa os agentes podem se envolver excessivamente no processo.

## 7. Excessivamente grande:

os gerentes devem evitar permitir que a organização chegue ao ponto das aquisições criarem o aumento da ineficácia e ineficiência.

# AQUISIÇÕES EFETIVAS

Possuem as seguintes características:

- Recursos complementares na base do desenvolvimento de novas capacidades;
- Aquisições amigáveis, de forma a facilitar assim a integração dos recursos das organizações;
- A organização é selecionada e adquirida com base em concluir um processo completo de *due diligence*;
- As organizações têm uma folga considerável na forma de dinheiro ou capacidade de endividamento;
- Será de igual forma importante dar ênfase à inovação na organização recém-criada;
- Por último, quando há toda uma experiência neste processo, tendem a ser mais hábeis em termos de adaptação às mudanças.

Concluindo, o ideal passa por termos uma aquisição com recursos complementares, amigável, com um bom processo de *due diligence*, com ambas as organizações com folga financeira, dando importância à inovação com pessoas envolvidas no processo que demonstrem capacidade de flexibilidade e adaptabilidade.

# REESTRUTURAÇÃO

Quando os resultados de uma estratégia de aquisição ficam aquém das expectativas, as mesmas poderão ter de passar a estratégias de reestruturação. Reestruturação é essa que consiste numa estratégia em que se muda o conjunto de negócios ou a estrutura financeira da organização. É usada para melhorar o desempenho de uma organização e corrigir problemas criados por uma gestão ineficaz.

Sendo assim, existem 3 tipos possíveis de reestruturação:

***Downsizing:*** envolve a redução do número de funcionários e dos níveis hierárquicos da organização.

***Downscoping:*** refere-se a uma estratégia de redução de operações que não estão relacionadas com os negócios principais da organização.

***Leveraged Buyouts (LBO):*** estratégia pela qual uma parte compra os ativos para tornar a organização privada, de forma a corrigir erros de gestão.

Concluimos assim que, o principal objetivo da reestruturação passa por obter ou restabelecer o controlo estratégico eficaz da organização.

# ESTRATÉGIA COOPERATIVA

(CAPÍTULO 9)

## O que é uma estratégia cooperativa?

Uma estratégia cooperativa é um meio pelo qual as organizações colaboram para atingir um objetivo comum enquanto criam valor para o cliente.



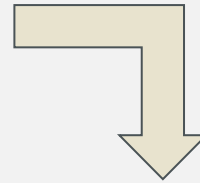
# ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:

## DEFINIR OS TRÊS PRINCIPAIS TIPOS DE ALIANÇA ESTRATÉGICA

Uma aliança estratégica é uma estratégia cooperativa em que as organizações combinam os seus recursos para criar vantagem competitiva.

# TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

*Joint Ventures* (Consórcio ou Sociedade)



**Organização A + Organização B = criam uma nova organização**

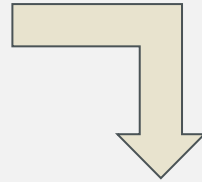
**Objetivo:** partilhar recursos e criar vantagem competitiva

**Característica:** parceiros detêm igual participação e contribuem na mesma medida nas operações da organização

**Utilidade:** parceiros pretendem competir em ambientes incertos e partilham conhecimento para alcançar o sucesso

# TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

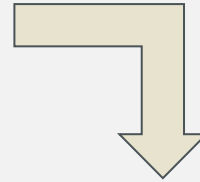
*Equity strategic alliance*  
(Aliança estratégica de capital)



**Organização A compra participação na organização B**  
**Objetivo:** Adquirir novos recursos e redirecionar o esforço da organização  
**Característica:** A participação é feita através da aquisição de ações  
**Utilidade:** Benéfico quando existe uma oportunidade demasiado cara ou complexa em ser perseguida apenas por uma organização pois reduz o custo

# TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

*Non Equity strategic alliance*  
(Aliança estratégica não-patrimonial)



**Organização A + Organização B estabelecem um contrato de relacionamento mútuo**

**Objetivo:** Partilhar recursos para criar benefício mútuo num projeto

**Característica:** As organizações envolvidas não criam uma nova organização nem exercem poder na sua parceira. É a aliança menos formal

**Utilidade:** Vantajosa para acordos de licenciamento, acordos de distribuição e acordos de fornecimento. NÃO é apropriada para projetos mais complexos

# **PORQUE É QUE AS ORGANIZAÇÕES DESENVOLVEM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS?**

## **Criação de valor:**

Ao juntarem esforços, as organizações envolvidas conseguem entrar num determinado mercado mais facilmente

## **Falta de recursos:**

Ao unir os seus recursos, as organizações atingem mais facilmente os seus objetivos, conseguindo alargar a sua oferta e chegar a novos clientes sem custos adicionais

# CONDIÇÕES PARA A RIVALIDADE E COMPETIÇÃO

Existem três diferentes tipos de mercado que criam variados motivos para as organizações formarem alianças.

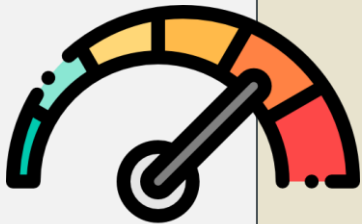
# MERCADOS DE CICLO LENTO

A vantagem competitiva da organização está protegida de ser imitada por um longo período de tempo, pois essa imitação é muito cara.



A aliança é formada para que as organizações possam entrar mais facilmente em mercados restritos.

# MERCADOS DE CICLO RÁPIDO



**SPEED**

A vantagem competitiva da organização não está protegida de ser imitada limitando a sua sustentabilidade a longo prazo.

São mercados instáveis, imprevisíveis e complexos: hipercompetitivos.



# MERCADOS *STANDARD*

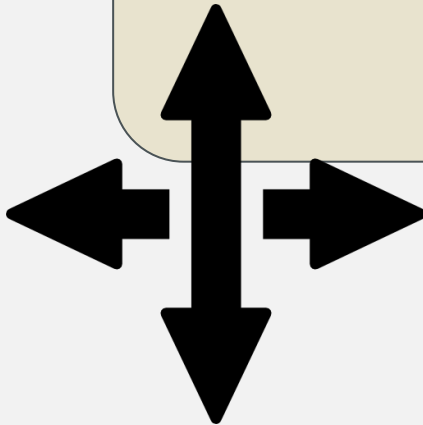
Mais comum formar alianças entre parceiros cujos recursos se complementam. A participação nesta aliança melhora o poder de mercado de uma organização.



STANDARD

# ALIANÇAS ESTRATÉGICAS COMPLEMENTARES

Existem dois tipos de estratégia  
complementar:  
Vertical e Horizontal



# ALIANÇA ESTRATÉGICA COMPLEMENTAR VERTICAL

Característica: As organizações partilham alguns dos seus recursos das diferentes etapas da cadeia de valor

Objetivo: Necessidade das organizações se adaptarem a novos ambientes e estabelecer parcerias de inovação

# ALIANÇA ESTRATÉGICA COMPLEMENTAR HORIZONTAL

Característica: As organizações partilham recursos da mesma etapa da cadeia de valor. Estas organizações não só cooperam, como também competem entre si: coopetição → necessidade de cooperar para manter a competição

Objetivo: Aproveitamento dos recursos mútuos para agilizar o desenvolvimento e entrada em novos mercados

# ESTRATÉGIA DE REDUÇÃO DE INCERTEZA

Utilizada para evitar o risco e a incerteza, especialmente em mercados de ciclo rápido

Útil para estabelecer entrada em mercados de economias emergentes

# ESTRATÉGIA DE REDUÇÃO DE CONCORRÊNCIA

Utilizada para reduzir a concorrência.  
É um tipo de estratégia conivente  
caracterizada por ser ilegal.

Existem dois tipos:  
Estratégia de conivência explícita ou de  
conluio +  
Estratégia de conivência tácita



# ESTRATÉGIA DE CONIVÊNCIA EXPLÍCITA OU DE CONLUIO

Quando duas ou mais organizações negociam diretamente para decidir qual será o nível de produção e o preço dos produtos produzidos



# ESTRATÉGIA DE CONIVÊNCIA TÁCITA

Quando várias organizações de uma indústria observam as ações entre si, e coordenam indiretamente a sua produção e as decisões dos preços

Mútua abstenção: as organizações não adotam ações competitivas contra os seus concorrentes para evitar concorrência destrutiva



# AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS

As organizações utilizam estratégias cooperativas nos seus negócios para desenvolver vantagens competitivas que possam contribuir para um bom posicionamento de mercado



# ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

## **Aliança Estratégica Transfronteiriça:**

Estratégia na qual as organizações com sede em diferentes países decidem combinar os seus recursos para criar vantagem competitiva.

## Motivo Estratégico

- Só é permitido investimento de organizações estrangeiras caso haja uma parceria com organizações locais;
- O facto do parceiro local ter mais informações sobre questões como mercados locais, procedimentos legais, entre outros do que a organização estrangeira;
- Oportunidade limitada de crescimento que pode haver num mercado doméstico e que impulsiona o “passar fronteiras”.

## Desafios:

- Cultura organizacional;
- Risco de Desempenho;
- Comunicação e Desempenho.

# ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO EM REDE

## Estratégia de Cooperação em Rede

Acontece quando várias organizações concordam em formar várias parcerias para atingir objetivos compartilhados

## Motivo Estratégico

→ A estratégia em rede torna-se mais eficaz quando as organizações são geograficamente agrupadas. Para além disso, as organizações envolvidas obtêm informações de múltiplas fontes, o que pode conduzir a mais e melhor inovação e torna-se possível as organizações obterem acesso aos parceiros dos seus parceiros.

## Desvantagem:

- pode acontecer uma organização ficar presa às parcerias, impedindo o desenvolvimento de alianças com outras.

# AO CONJUNTO DE PARCERIAS DÁ-SE O NOME DE REDE DE ALIANÇA E ESTAS PODEM SER DE DOIS TIPOS:

## Rede de Aliança Estável

Formada em indústrias maduras onde a procura é constante e previsível, permitindo que as organizações se dirijam para outros ambientes enquanto continuam a lucrar com os seus já negócios principais. O **objetivo** é explorar economias existentes entre parceiros.



## Rede de Aliança Dinâmica

Formadas em indústrias caracterizadas por inovações frequentes de produtos e ciclos de vida curtos de produtos. O **objetivo** é explorar novas ideias e potenciais de inovação. Os setores em que a Apple e a IBM competem são exemplos disto e ainda setores de softwares e produtos farmacêuticos.

# RISCO DAS ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS

## Exemplo 1

Uma organização agir de forma que o seu parceiro considera oportunista

## Exemplo 2

Quando se descobre que uma organização oculta sobre os recursos que poderia oferecer na parceria, é comum quando a contribuição da parceria se baseia em ativos intangíveis ou quando se trata de uma cooperação internacional, em que as diferentes culturas e idiomas podem causar interpretações erradas de termos contratuais.

## Exemplo 3

Último exemplo de risco é quando apenas uma das organizações faz investimentos específicos para a aliança. Por exemplo, se apenas uma organização fizer investimentos em equipamentos de fabricação e a outra não contribuir proporcionalmente, causará uma desvantagem a nível de retorno.

# GESTÃO DE ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS

As duas principais abordagens para gerir estratégias cooperativas

## Minimização de Custos

As organizações desenvolvem contratos formais com os parceiros, com o objetivo de minimizar o custo da estratégia cooperativa e prevenir o comportamento oportunista.

Confiança

Vantagem Competitiva

## Maximização de Oportunidades

Com contratos menos formais, menos restrições ao comportamento dos parceiros, possibilitando-os a estarem preparados para aproveitar oportunidades inesperadas de aprender uns com os outros e explorar o mercado.

OBRIGADO!

