

# Sumário

Prefácio .....	xv
<b>Parte 1 – Informações estratégicas (<i>Inputs</i>)</b> .....	<b>1</b>
<b>1: Administração estratégica e competitividade</b> .....	<b>3</b>
<i>A gigante Borders acaba de joelhos</i> .....	4
O cenário competitivo .....	7
A economia globalizada .....	8
<i>Enfoque Estratégico 1: A Huawei também precisa de Guanxi nos Estados Unidos</i> .....	9
Tecnologia e mudanças tecnológicas .....	11
<i>Enfoque Estratégico 2: A essência da Apple: tecnologia e inovação da Apple</i> .....	13
O modelo de I/O com retornos acima da média .....	15
O modelo baseado em recursos com retornos acima da média .....	17
Visão e missão .....	19
Visão .....	19
Missão .....	19
Stakeholders .....	20
Classificação dos stakeholders .....	20
Líderes estratégicos .....	23
O trabalho dos líderes estratégicos eficazes .....	24
Previendo os resultados de decisões estratégicas: pool de lucros .....	25
O processo de administração estratégica .....	25
Resumo 27 • Questões para revisão 28 • Exercícios para aplicação prática 28	
<b>2: O ambiente externo: oportunidades, ameaças, competição e análise dos concorrentes</b> .....	<b>31</b>
British Petroleum (BP) e seu ambiente: como o desastre da plataforma petrolífera <i>offshore</i> da Deepwater Horizon molda sua estratégia .....	32
Os ambientes geral, da indústria e dos concorrentes .....	35
Análise do ambiente externo .....	36
Escaneamento .....	37
Monitoramento .....	37
Previsão .....	38

Avaliação .....	38
Segmentos do ambiente geral .....	38
O segmento demográfico .....	39
O segmento político/jurídico .....	41
O segmento sociocultural .....	42
O segmento tecnológico .....	43
O segmento global .....	44
O segmento do ambiente físico .....	45
<i>Enfoque Estratégico 1: Os esforços das empresas para tomar conta do ambiente físico em que competem</i> .....	46
Análise do ambiente da indústria .....	48
Ameaça de novos entrantes .....	49
O poder de negociação dos fornecedores .....	52
O poder de negociação dos compradores .....	52
<i>Enfoque Estratégico 2: A batalha multi-industrial pela computação digital e entretenimento móvel e em casa</i> .....	53
A ameaça de produtos substitutos .....	54
A intensidade da rivalidade entre concorrentes .....	55
Interpretando as análises da indústria .....	57
Grupos estratégicos .....	57
Análise dos concorrentes .....	58
Considerações éticas .....	60
Resumo 60 • Questões para revisão 61 • Exercícios para aplicação prática 61	

<b>3: O ambiente interno: recursos, capacitações, competências e vantagens competitivas .....</b>	<b>63</b>
Restaurantes Subway: competências essenciais como a base para o sucesso .....	64
Analisando a organização interna .....	66
O contexto da análise interna .....	66
Criando valor .....	68
O desafio de analisar a organização interna .....	68
Recursos, capacitações e competências essenciais .....	70
<i>Enfoque Estratégico 1: Analisar efetivamente a organização interna e decidir a melhor maneira de usar os ativos da empresa – trabalho duro!</i> .....	71
Recursos .....	72
Capacitações .....	74
Competências essenciais .....	75
<i>Enfoque Estratégico 2: Procter &amp; Gamble: utilizando as capacitações e competências essenciais para criar valor para os clientes</i> .....	76
Criando competências essenciais .....	77
Quatro critérios de vantagem competitiva sustentável .....	77

Insubstituíveis .....	79
Análise da cadeia de valor .....	80
Terceirização .....	83
Competências, pontos fortes, pontos fracos e decisões .....	83
Resumo 84 • Questões para revisão 85 • Exercícios para aplicação prática 85	

## Parte 2 – Formulação de ações estratégicas 87

<b>4: Estratégia no nível de negócios .....</b>	<b>89</b>
Cafezinho matinal à tarde na China, Índia e além: o novo Starbucks .....	90
Clientes: seu relacionamento com as estratégias no nível de negócios .....	92
Administração eficaz do relacionamento com os clientes .....	93
Alcance, riqueza e afiliação .....	93
Quem: determinando os tipos de clientes .....	94
O que: determinando quais necessidades do cliente atender .....	94
Como: determinando as competências essenciais necessárias para atender às necessidades dos clientes .....	95
O objetivo de uma estratégia no nível de negócios .....	96
Tipos de estratégia no nível de negócios .....	98
Estratégia de liderança em custos .....	99
<i>Enfoque Estratégico 1: Walmart, Dollar Stores e Amazon: quem está pagando o almoço?</i> .....	101
Estratégia de diferenciação .....	104
Estratégias de foco .....	108
Estratégia de integração de liderança em custos/diferenciação .....	110
<i>Enfoque Estratégico 2: A Li Ning Company: avançando para a liderança do mercado global?</i> .....	111
Resumo 113 • Questões para revisão 114 • Exercícios para aplicação prática 115	

<b>5: Rivalidade e dinâmica competitivas .....</b>	<b>117</b>
Inovação disruptiva: vencendo batalhas de rivalidade contra concorrentes .....	118
Um modelo de rivalidade competitiva .....	121
Análise da concorrência .....	122
Mercados em comum .....	122
<i>Enfoque Estratégico 1: Mercados em comum e similaridade de recursos na indústria de montadoras de automóveis</i> .....	123
Similaridade de recursos .....	125
Direcionadores ( <i>drivers</i> ) de ações e respostas competitivas .....	126
Rivalidade competitiva .....	128
Ações estratégicas e táticas .....	128
Probabilidade de ataque .....	129
Incentivos aos <i>first-movers</i> .....	129
Porte da organização .....	130

Qualidade.....	131
Probabilidade de resposta .....	132
Tipo de ação competitiva.....	133
Reputação do atuante.....	133
Dependência do mercado.....	134
Dinâmica competitiva .....	134
Mercados de ciclo lento.....	135
Mercados de ciclo rápido.....	136
Mercados de ciclo padrão.....	137
<i>Enfoque Estratégico 2: Concorrência para vender recursos de computação em nuvem.....</i>	<i>138</i>
Resumo 140 • Questões para revisão 141 • Exercícios para aplicação prática 142	

## 6: Estratégia no nível corporativo ..... 143

General Electric: A empresa diversificada por excelência .....	144
Níveis de diversificação.....	146
Níveis baixos de diversificação.....	147
Níveis médios e altos de diversificação .....	147
<i>Enfoque Estratégico 1: Relacionamentos entre negócios produzem frutos para a Publicis Groupe .....</i>	<i>148</i>
Motivos para realizar a diversificação .....	149
Diversificação de criação de valor: diversificação relacionada vinculada e restrita .....	151
Relacionamentos operacionais: compartilhamento de atividades.....	151
Relacionamento corporativo: transferência de competências essenciais.....	152
Poder de mercado.....	153
<i>Enfoque Estratégico 2: O poder econômico do Google e os derivados competitivos.....</i>	<i>154</i>
Relacionamentos corporativos e operacionais simultâneos.....	155
Diversificação não relacionada .....	156
Alocação eficiente de mercado de capital interno .....	156
Reestruturação dos ativos .....	157
Diversificação com valor neutro: incentivos e recursos.....	158
Incentivos para a diversificação .....	158
Recursos e diversificação .....	161
Diversificação com redução de valor: motivos gerenciais para diversificar .....	162
Resumo 164 • Questões para revisão 164 • Exercícios para aplicação prática 165	

## 7: Estratégias de aquisição e reestruturação ..... 167

Estratégias de aquisição de empresas gigantes de tecnologia .....	168
A popularidade das estratégias de fusão e aquisição .....	170
Fusões, aquisições e incorporações: quais são as diferenças? .....	171
Razões para as aquisições.....	171
Mais poder de mercado.....	171

Superando as barreiras de entrada .....	173
<i>Enfoque Estratégico 1: Aquisições internacionais feitas por empresas de economias emergentes: recursos para alavancar e obter maior diferenciação e poder de mercado em nível global</i> .....	174
Custo do desenvolvimento de novos produtos e comercialização mais rápida .....	176
Menor risco se comparado ao desenvolvimento de novos produtos .....	176
Maior diversificação .....	177
Reformular o escopo competitivo da empresa .....	178
Aprender e desenvolver novas capacidades .....	178
Problemas para obter êxito com aquisições .....	179
Dificuldades de integração .....	180
Avaliação inadequada do alvo .....	180
Dívida grande ou extraordinária .....	181
Incapacidade de obter sinergia .....	182
Diversificação excessiva .....	182
Administradores excessivamente centrados em aquisições .....	183
<i>Enfoque Estratégico 2: As aquisições e fusões que formaram o Citigroup: alienações associadas ao conceito fracassado do supermercado financeiro</i> .....	184
Grande demais.....	185
Aquisições eficazes .....	186
Reestruturação.....	188
<i>Downsizing</i> .....	188
<i>Downscoping</i> .....	188
Compras alavancadas ( <i>leveraged buyouts – LBO</i> ).....	189
Resultados da reestruturação.....	190
Resumo 191 • Questões para revisão 191 • Exercícios para aplicação prática 192	
<b>8: Estratégia global.....</b>	<b>193</b>
<b>Estratégia internacional: essencial para o sucesso futuro da Starbucks .....</b>	<b>194</b>
Identificando oportunidades internacionais .....	196
Incentivos ao uso de uma estratégia internacional.....	197
Os três benefícios básicos da estratégia internacional .....	198
Estratégias internacionais.....	200
Estratégias internacionais no nível de negócios.....	200
Estratégia internacional no nível corporativo.....	203
Tendências ambientais .....	206
A responsabilidade da qualidade de ser estrangeiro .....	206
Regionalização.....	207
Seleção do modo de entrada internacional .....	208
Exportação .....	209
Licenciamento .....	209
Alianças estratégicas.....	210

Aquisições .....	211
Nova subsidiária integral.....	212
Dinâmicas do modo de entrada .....	213
<i>Enfoque Estratégico 1: Walmart International: utilizando diversos caminhos para entrar nos mercados internacionais</i> .....	214
Os riscos em um ambiente internacional.....	215
Riscos políticos .....	215
Riscos econômicos .....	216
Resultados da competitividade estratégica.....	217
Diversificação internacional e retornos.....	217
Inovação aprimorada .....	218
O desafio de estratégias internacionais .....	219
Complexidade de gerir estratégias internacionais .....	219
Limites para a expansão internacional .....	219
<i>Enfoque Estratégico 2: Haier Group: uma história de diversificação geográfica e de produtos</i> .....	220
Resumo 221 • Questões para revisão 222 • Exercícios para aplicação prática 223	

## 9: Implicações da cooperação na estratégia ..... 225

A aliança Renault-Nissan: colaborando para ter sucesso .....	226
Alianças estratégicas como o principal tipo de estratégia de cooperação .....	228
Tipos de grandes alianças estratégicas.....	228
<i>Enfoque Estratégico 1: Fujitsu Siemens Computers B.V. – começo e fim</i> .....	229
Motivos pelos quais as empresas desenvolvem alianças estratégicas .....	231
<i>Enfoque Estratégico 2: Microsoft e Nokia formam parceria para moldar o futuro</i> .....	234
Estratégia de cooperação no nível de negócios.....	235
Alianças estratégicas complementares .....	235
Estratégia de reação à concorrência .....	238
Estratégia de redução das incertezas .....	238
Estratégia de redução da concorrência .....	238
Avaliando estratégias de cooperação no nível de negócios.....	239
Estratégias de cooperação no nível corporativo .....	240
Aliança estratégica de diversificação .....	241
Aliança estratégica sinérgica.....	241
Franchising .....	241
Avaliando estratégias de cooperação no nível corporativo .....	242
Estratégia de cooperação internacional.....	243
Estratégia de cooperação em rede.....	244
Tipos de redes de aliança.....	245
Riscos competitivos com estratégias de cooperação.....	245
Administrando estratégias de cooperação.....	247
Resumo 248 • Questões para revisão 249 • Exercícios para aplicação prática 249	

<b>Parte 3 – Informações estratégicas (<i>Inputs</i>)</b>	<b>251</b>
<b>10: Governança corporativa e ética</b>	<b>253</b>
Governança corporativa: de onde vem todo esse rebuliço?	254
Separação entre propriedade e controle administrativo	256
Relações de agência	257
Diversificação de produtos como exemplo de problema de agência	258
Custos de agência e estratégias de governança	261
Concentração da propriedade	262
A crescente influência dos proprietários institucionais	262
Conselho de diretoria	263
Aumentando a eficácia do conselho de administração	265
Remuneração executiva	266
A eficácia da remuneração executiva	267
<i>Enfoque Estratégico 1: Remuneração executiva: quais são alguns dos problemas que o futuro pode reservar?</i>	268
O mercado para o controle corporativo	269
Táticas de defesa administrativa	270
Governança corporativa internacional	271
Governança corporativa na Alemanha e no Japão	272
Governança corporativa na China	273
Mecanismos de governança e comportamento ético	274
<i>Enfoque Estratégico 2: As múltiplas facetas da governança corporativa: as experiências da Rio Tinto</i>	275
Resumo 276 • Questões para revisão 277 • Exercícios para aplicação prática 278	
<b>11: Estrutura e controles das organizações</b>	<b>281</b>
Mais uma empresa falha: Borders declara falência	282
Estrutura e controles organizacionais	284
Estrutura organizacional	284
Controles organizacionais	285
As relações entre estratégia e estrutura	287
Padrões evolutivos de estratégia e estrutura organizacional	287
Estrutura simples	288
Estrutura funcional	289
Estrutura multidivisional	289
Combinações entre estratégias no nível de negócios e a estrutura funcional	290
Combinações entre estratégias no nível corporativo e a estrutura multidivisional	293
<i>Enfoque Estratégico 1: Cisco: cooperação ao extremo e de volta</i>	294
Combinações entre estratégias internacionais e estruturas globais	300
<i>Enfoque Estratégico 2: Avaliação de desempenho em um grande conglomerado: LG Company</i>	301

Combinações entre estratégias corporativas e estruturas de rede.....	305
Implementação de estratégias cooperativas no nível de negócios .....	307
Implementação de estratégias cooperativas no nível corporativo.....	307
Implementação de estratégias cooperativas internacionais.....	308
Resumo 309 • Questões para revisão 309 • Exercícios para aplicação prática 310	

## 12: Implicações de liderança na estratégia..... 311

Sucessão na HP: um novo CEO pode salvar a alma da empresa?.....	312
Liderança estratégica e estilo .....	313
O papel dos altos executivos .....	315
Equipes de alta administração.....	316
Sucessão gerencial.....	319
<i>Enfoque Estratégico 1: Líderes muito bem-sucedidos podem ser substituídos de maneira bem-sucedida? A importância do planejamento da sucessão</i> .....	322
Ações-chave em liderança estratégica .....	323
Determinação da direção estratégica.....	323
Administração eficaz do portfólio de recursos da empresa.....	324
Manutenção de cultura organizacional eficaz.....	327
Ênfase nas práticas éticas .....	329
<i>Enfoque Estratégico 2: A chave do e-commerce é a confiança: fraude no site Alibaba</i> .....	330
Estabelecimento de controles organizacionais equilibrados .....	331
Resumo 333 • Questões para revisão 334 • Exercícios para aplicação prática 334	

## 13: Implicações do empreendedorismo na estratégia..... 337

Inovação aberta: combinação de tecnologias e ideias externas com capacitações internas de P&D .....	338
Empreendedorismo e oportunidades empreendedoras .....	340
Inovação .....	341
Empreendedores .....	342
Empreendedorismo internacional.....	343
Inovação interna .....	344
Inovação incremental e radical.....	344
<i>Enfoque Estratégico 1: A 3M possui uma cultura com foco em inovações</i> .....	345
Comportamento estratégico autônomo .....	347
Comportamento estratégico induzido.....	348
Implementação de inovações internas .....	348
Equipes multifuncionais para o desenvolvimento de produtos.....	349
Facilitação de integração e inovação .....	350
Criação de valor a partir da inovação interna .....	350
Inovação por meio de estratégias de cooperação .....	351



Inovação por meio de aquisições .....	352
<i>Enfoque Estratégico 2: Redes sociais facilitam a inovação: inovação em aplicativos</i> .....	353
Criação de valor por meio do empreendedorismo estratégico.....	354
Resumo 355 • Questões para revisão 356 • Exercícios para aplicação prática 356	
Notas .....	359
Índice de nomes .....	433
Índice de empresas.....	451
Índice de assunto.....	455