

Análise dos Capítulos 4 e 6

No âmbito da UC de Casos em Gestão Estratégica
Mestrado em Ciências Empresarias

Lisboa, 02 de Abril de 2024

Docente: Professora Doutora Carla Curado

Discentes: Carolina Passarinho 60505 | Hugo Rebelo de Sousa 59018 | Filipe Ramos 50619 | Marcelo Martins 61156 | Miriam Sardinha 60911

Capítulo 4

Business-Level Strategy

Neste capítulo, iremos abordar Business-Level Strategy, direcionada a empresas com um único negócio. Será discutida a sua importância, os tipos de estratégia existentes, onde faremos uma definição detalhada de cada uma delas.

Definição

Business-Level Strategy (Hitt 2016) consiste num conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações que a empresa utiliza para obter uma vantagem competitiva através da exploração das competências essenciais em mercados de produtos específicos. (Hitt 2016)

Importância



Alinhamento da empresa com o ambiente externo



Racionalização da visão e missão da empresa



Redução da incerteza e criação de estratégias bem-sucedidas a longo prazo

Como as Empresas Desenvolvem as suas Estratégias

01

Seleção do público-alvo e das necessidades a serem atendidas

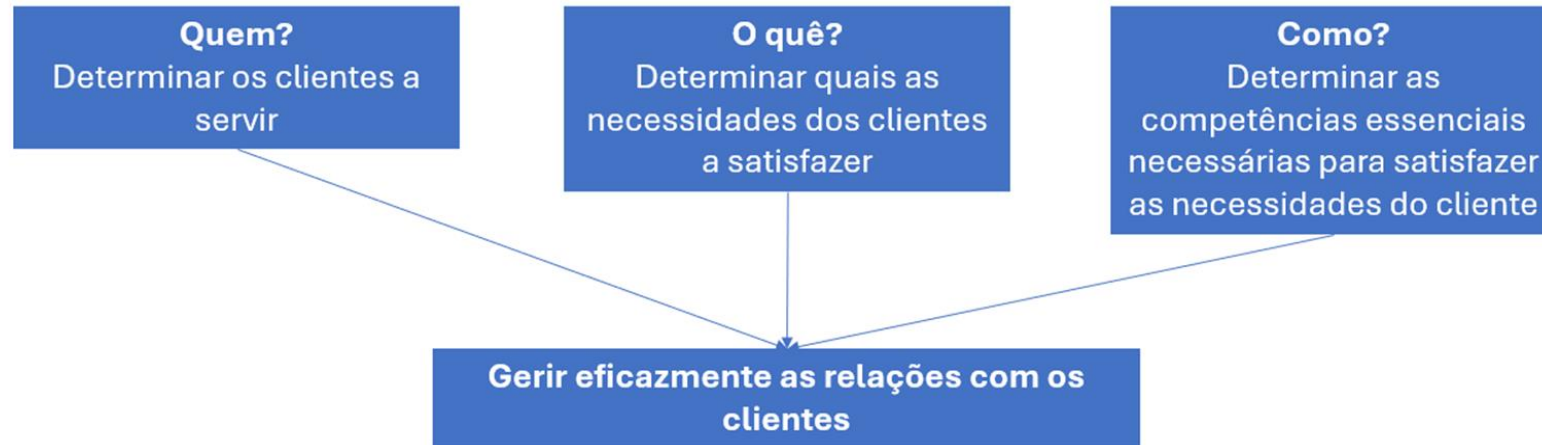
02

Adaptação às mudanças nas preferências dos clientes

03

Concorrência global e como isso afeta a definição das estratégias de negócio

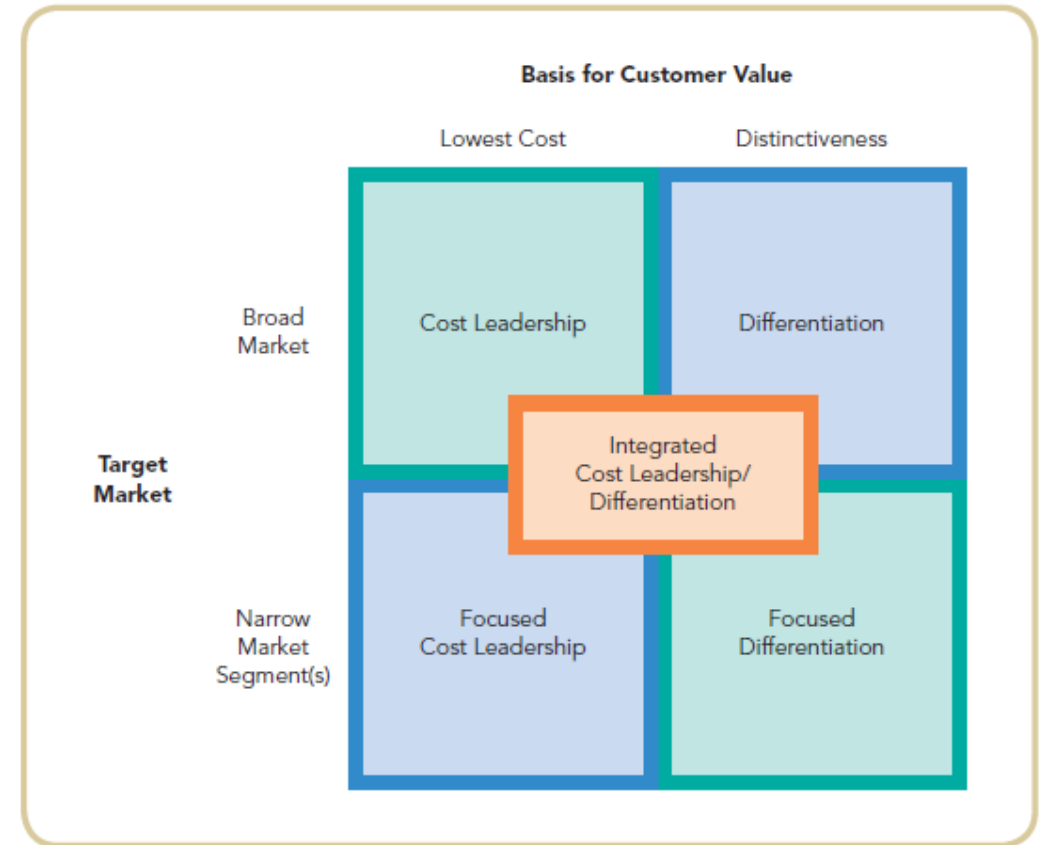
Clientes: O Papel Fundamental nas Estratégias Empresariais



Tipos de Estratégias a Nível Empresarial

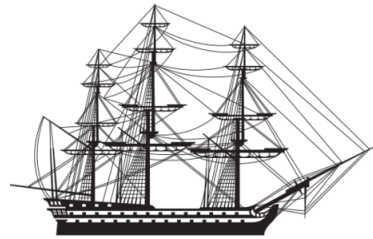
- Liderança de Custos
- Diferenciação
- Custos focalizados
- Diferenciação focalizada
- Custos/diferenciação integrada

Figure 4.1 Five Business-Level Strategies



Source: Based on M. E. Porter, 1998, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press; D. G. Sirmon, M. A. Hitt, & R. D. Ireland, 2007, Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box, *Academy of Management Review*, 32: 273–292; D. G. Sirmon, M. A. Hitt, R. D. Ireland, & B. A. Gilbert, 2011, Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth and life cycles effects, *Journal of Management*, 37: 1390–1412.

Estratégia de Custos



Vanguard[®]

Southwest[®] 

- A estratégia de custos é um conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens ou serviços com características que sejam aceitáveis para os clientes ao menor custo, em relação aos concorrentes.

Estratégia de Diferenciação



LOGOS.ADAM96.COM

A estratégia de diferenciação é um conjunto integrado de ações empreendidas para produzir bens ou serviços (a um custo aceitável) que os clientes consideram diferentes em aspectos que são importantes para eles.

Comparativo Estratégia de Custos/ Diferenciação

	Rivalidade com os concorrentes atuais	Poder de negociação dos compradores	Poder de negociação dos fornecedores	Potenciais concorrentes / Potencial de Entrada	Produtos Substitutos	Riscos competitivos Face à estratégia
Estratégia de Custos	Posição de baixo custo é valiosa na concorrência.	Clientes poderosos podem influenciar empresas a reduzir preços.	Empresa pode conseguir forçar os seus fornecedores a manter os preços baixos.	Torna-se altamente eficiente diminuindo a entrada de novos <i>players</i> .	Detém uma posição atrativa em relação aos produtos substitutos.	Possibilidade de tornar processos obsoletos devido à inovação da concorrência
Estratégia de Diferenciação	Clientes tendem a ser compradores fiéis de produtos diferenciados.	A diferenciação reduz a sensibilidade dos clientes ao aumento de preços.	Fornecedores com “obrigação” de fornecer componentes de alta qualidade.	Dificuldade em entrar num mercado altamente fidelizado.	Clientes fiéis tendem a não olhar para produtos substitutos.	Empresa torna-se vulnerável a concorrentes que oferecem uma combinação de características e preços mais consistentes

Source: Elaboração própria com base no livro: Hitt, M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson R. E. (2017). Strategic Management -Competitiveness & Globalization: Concepts Cengage Learning, 12th Ed.

Estratégias de Foco

Estratégia de Liderança de Custos Caso IKEA

“Oferecer uma vasta gama de produtos de mobiliário doméstico funcionais e bem concebidos a preços tão baixos que o maior número possível de pessoas possa comprá-los.”



Estratégia de Diferenciação Focalizada Caso Green Truck

“Servir alimentos frescos de origem local em todo o sul da Califórnia.”



Estratégias de Custos/Diferenciação Integrada



- Devido às expectativas dos clientes, diversas empresas envolvem-se em atividades primárias da cadeia de valor e em funções de suporte que lhes permitem receber simultaneamente baixo custo e diferenciação.
- Estratégia envolve atividades da cadeia de valor e funções de suporte.
- Objetivo: produzir eficientemente produtos diferenciados.
- Produção eficiente mantém custos baixos, diferenciação cria valor.
- Empresas adaptam-se rapidamente a novas tecnologias e mudanças externas.
- Concentração em custo e diferenciação aumenta competências.
- Redes fortes com partes externas aumentam flexibilidade da empresa.

As Três Fontes de Flexibilidade

- Sistemas de
Fabricação Flexíveis
- Redes de Informação
- Sistemas de Gestão
da Qualidade Total

Capítulo 6

Corporate-Level Strategy

Neste capítulo, será abordado o Corporate-Level Strategy, direcionada para empresas com vários negócios. Serão exploradas as diversas estratégias e a forma como as mesmas podem gerir essa diversificação de forma eficaz.

A DISNEY AGREGA VALOR USANDO UMA ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO RELACIONADA

- A Walt Disney Company adota uma estratégia de diversificação relacionada, utilizando seus filmes para criar plataformas em torno de seus populares desenhos animados e filmes de ação.
- Diversificação Relacionada
- Sinergia e Economies of scope
- Exemplos de Sucesso (Cinderela, Alice no País das Maravilhas e Maléfica)
- Desafios e Competição
- Reconhecimento (A estratégia corporativa da Disney coloca-a entre as 10 empresas mais admiradas pela revista Fortune).



Estratégia Corporativa

“UMA ESTRATÉGIA DE NÍVEL CORPORATIVO ESPECIFICA AÇÕES DE UMA EMPRESA LEVA PARA GANHAR UMA POSIÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA SELECIONANDO E GERENCIANDO UM GRUPO DE DIFERENTES EMPRESAS COMPETINDO EM DIFERENTES MERCADOS DE PRODUTOS.”

O OBJETIVO DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA É AUMENTAR O VALOR DA EMPRESA, DEFININDO AS DIREÇÕES GERAIS E OS CAMINHOS DE CRESCIMENTO QUE IRÃO PERMITIR À EMPRESA ALCANÇAR SEUS OBJETIVOS DE LONGO PRAZO.

A ESTRATÉGIA CORPORATIVA DESEMPENHA UM PAPEL FUNDAMENTAL NA CRIAÇÃO DE SINERGIAS ENTRE OS DIFERENTES NEGÓCIOS DA EMPRESA, OTIMIZANDO RECURSOS E COMPETÊNCIAS PARA MAXIMIZAR O VALOR PARA OS ACIONISTAS.

Fonte: Tradução do livro: Hitt, M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson R. E. (2017). Strategic Management - Competitiveness & Globalization: Concepts Cengage Learning, 12th Ed

Níveis de Diversificação



Baixo Nível de Diversificação

Nível Moderado de Diversificação



Alto Nível de Diversificação



Diversificação Restrita Relacionada



Diversificação Ligada Relacionada



Diversificação Não Relacionada



Razões para Diversificar

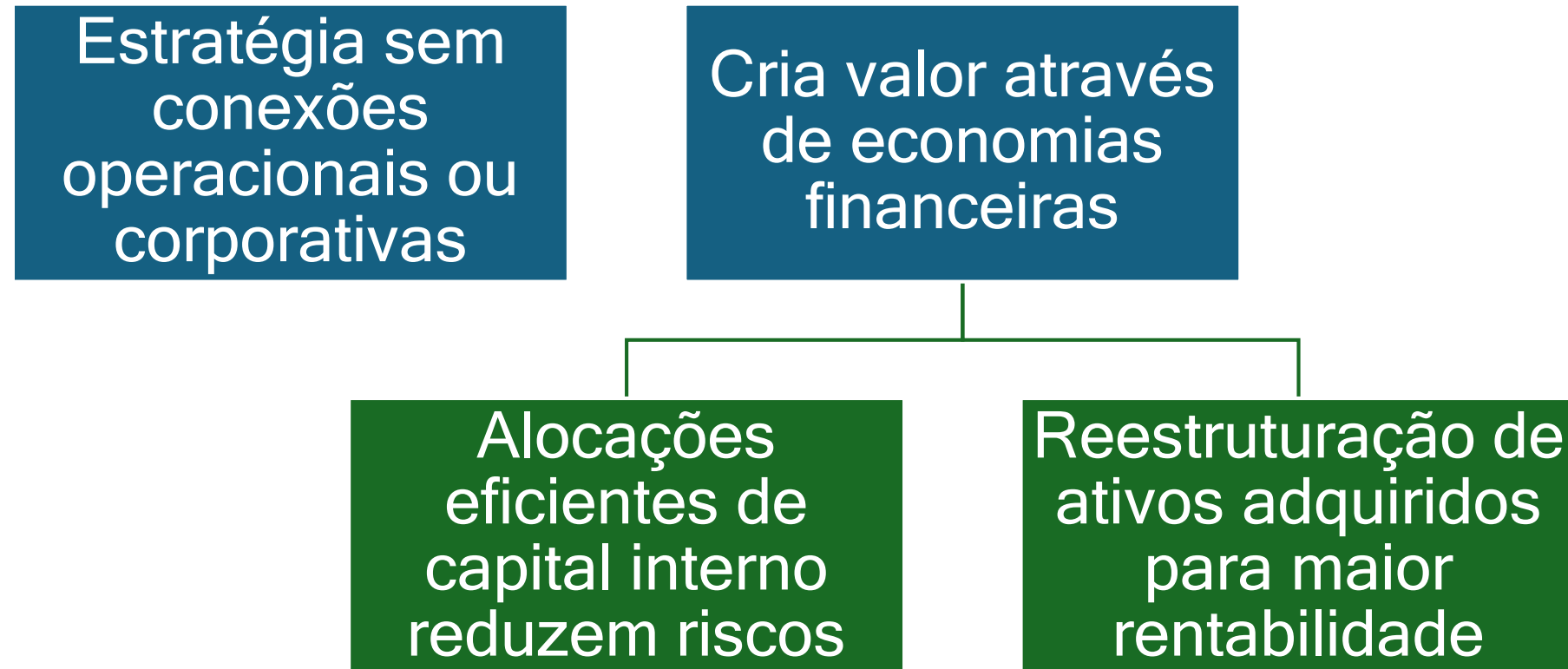


Diversificação Criadora de Valor

- A estratégia de diversificação criadora de valor, especialmente a diversificação relacionada, permite que uma empresa aproveite os seus recursos e capacidades para construir uma vantagem competitiva e criar valor. A diversificação conexa visa desenvolver e explorar Economies of scope entre as atividades da empresa. A partilha de atividades e a transferência de competências essenciais são duas formas de criar Economies of scope na diversificação relacionada.



Diversificação Não Relacionada



Alocação Eficiente de Capitais Próprios

Eficiência na Alocação de Capital

Numa economia de mercado, espera-se que os mercados distribuam capital de forma eficiente.

Baseia-se em avaliações sobre os fluxos de caixa futuros.

Alocação de Capital em Grandes Empresas

Nas grandes empresas diversificadas, a sede corporativa distribui capital às suas unidades de negócio para criar valor global.



Vantagens da Abordagem Interna

Acesso privilegiado a informações detalhadas sobre desempenho e potencial das empresas.

Comparativamente, investidores externos têm acesso limitado a essas informações.

Proteção de Vantagens Competitivas

Alocação interna de capital protege as vantagens competitivas da empresa.

Permite ajustes mais específicos do que os possíveis no mercado externo.

Reestruturação de Ativos



As empresas criam economias financeiras a comprar, reestruturar e a vender ativos no mercado.

Estratégia ideal: comprar durante recessões e vender durante expansões.

Desafios incluem reestruturar ativos de alta tecnologia ou serviços devido à dependência de recursos humanos e ativos intangíveis.

Aumento da atividade económica global pode resultar em desinvestimentos e reestruturações nos mercados, caso não haja vantagens competitivas.

Diversificação
de Valor
Neutro:
Incentivos e
Recursos

Estratégias de diversificação
podem criar ou não valor

Incentivos para diversificar

- **Ambiente externo:** Regulamentações Antitruste, Leis Fiscais;
- **Ambiente interno:** Baixo Desempenho, Fluxos de Caixa Incertos, Sinergias e Redução de Riscos.

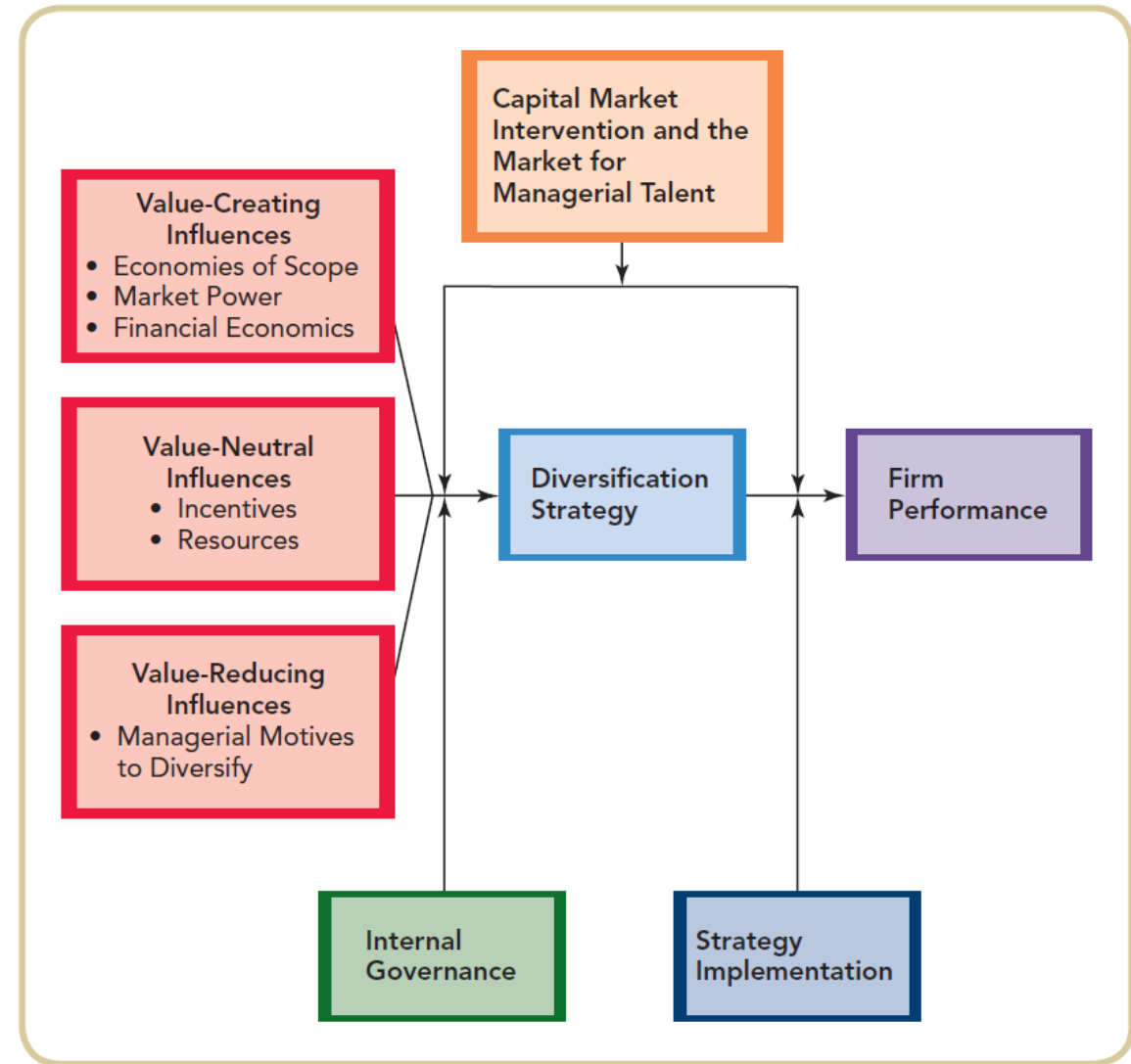
Recursos e Diversificação

Recursos
Tangíveis

Recursos
Intangíveis

Importância
da Escolha
do Parceiro

Diversificação de valor reduzido



Fonte: Hitt, M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson R. E. (2017). Strategic Management - Competitiveness & Globalization: Concepts Cengage Learning, 12th Ed

Bibliografia

Hitt, M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson R. E. (2017). Strategic Management -Competitiveness & Globalization: Concepts Cengage Learning, 12th Ed