

MESTRADO EM CIENCIAS EMPRESARIAS  
UNIDADE CURRICULAR: CASOS EM GESTÃO ESTRATÉGICA



Lisbon  
Economics  
& Management



# BUSINESS-LEVEL STRATEGY E CORPORATE-LEVEL STRATEGY

DOCENTE: PROFESSORA DOUTORA CARLA CURADO

Diogo Gonçalves - 60969  
Duarte Brás - 60921  
Joana Carvalho - 60495  
João Costa - 60933  
Sofia Ferreira - 60981

4 de abril de 2024

# CONCEITOS-CHAVE



**BUSINESS-LEVEL  
STRATEGY**



**SEGMENTAÇÃO DE  
MERCADO**



**PODER DE MERCADO**



**ESTRATÉGIA DE  
LIDERANÇA DE CUSTOS**



**GESTÃO DA QUALIDADE  
TOTAL (TQM)**



**COMPETIÇÃO  
MULTIPONTO**



**ESTRATÉGIA DE  
DIFERENCIAÇÃO**



**ESTRATÉGIAS DE NÍVEL  
CORPORATIVO**



**INTEGRAÇÃO  
VERTICAL**



**ESTRATÉGIA DE FOCO**



**ECONOMIAS DE ALCANCE  
(SCOPE)**



**ECONOMIAS  
FINANCEIRAS**



**ESTRATÉGIA INTEGRADA  
DE LIDERANÇA/  
DIFERENCIAÇÃO EM  
CUSTOS**



**CORE COMPETENCIES**



**SINERGIA**

# BUSINESS-LEVEL STRATEGY

## O que é?

Conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações que uma empresa utiliza para obter vantagem competitiva.

## Que empresas devem usar esta estratégia?

Qualquer empresa, independentemente da sua dimensão, deve desenvolver e implementar uma Business-Level Strategy.

## Exemplo da Hain Celestial Group

- Produção alimentar
- Acompanhamento das alterações das preferências dos consumidores

# RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

- A melhor forma de criar relacionamentos sólidos com os clientes é através de uma entrega de valor superior aos seus concorrentes.
- Entregar valor superior ao cliente traduz-se numa maior satisfação do cliente que, por sua vez, resultará numa relação positiva com o lucro da atividade da empresa.
- Amazon.com, Inc.



# ALCANCE, RIQUEZA, AFILIAÇÃO

## **Alcance:**

Preocupa-se com o acesso e a conexão da empresa com os clientes. Em geral, as empresas procuram ampliar o seu alcance, agregando clientes no processo.

## **Riqueza:**

Preocupa-se com a profundidade e o detalhe do fluxo bidirecional de informações entre a empresa e o cliente.

## **Afiliação:**

Preocupa-se em facilitar interações úteis com os clientes. Ver o mundo através dos olhos do cliente e procurar constantemente formas de criar mais valor, aumentando a satisfação do cliente e diminuindo as reclamações.

## RELAÇÃO COM OS CLIENTES



Figura 1 - Adaptado de: STRATEGIC MANAGEMENT: Competitiveness & Globalization: Concepts and Case 12e

# QUEM? O QUÊ? COMO?

## Quem?

Decidir quem é o cliente-alvo que a empresa pretende servir com sua Business-Level Strategy.

Uma forma de decidir mais facilmente quem são os clientes-alvo da empresa é fazer uma divisão de mercado, agrupando os consumidores com base nas suas necessidades, que é chamado **segmentação de mercado**.

## O quê?

Decidir quais as necessidades que o seu produto/serviço será capaz de satisfazer. Ter interações próximas e frequentes com clientes atuais e potenciais ajuda a empresa a identificar as necessidades atuais e futuras desses indivíduos e grupos.

# QUEM? O QUÊ? COMO?

## Como?

Determinar como utilizar as suas capacidades e competências para desenvolver produtos que possam satisfazer as necessidades dos seus clientes-alvo.

As empresas devem atualizar continuamente as suas capacidades para garantir que mantêm a vantagem sobre os seus rivais, fornecendo aos clientes um produto superior.



Figura 2 - Adaptado de: STRATEGIC MANAGEMENT: Competitiveness & Globalization: Concepts and Case 12e

# LIDERANÇA EM CUSTOS

Estratégia de diferenciação por meio da redução de custos de modo a oferecer um produto ou serviço a preços mais competitivos relativamente á concorrência.

## Riscos

- Risco de competidores emergentes reduzirem ainda mais os preços;
- Dependência excessiva de economias de escala ou eficiências operacionais, o que pode ser difícil de manter a longo prazo;
- Redução da qualidade do produto ou serviço em busca de custos mais baixos, o que pode afetar a reputação da empresa.

# DIFERENCIAÇÃO

Concentra-se em criar produtos ou serviços únicos e valorizados pelos clientes.

A diferenciação pode ser alcançada por meio de inovação, qualidade superior, design atraente ou serviços diferenciados ao cliente.

Uma organização cujo produto ou serviço seja diferenciado permite a criação de uma forte identidade da marca.

## Riscos

- Risco de que os clientes não valorizem a diferenciação;
- Custos elevados associados à pesquisa, desenvolvimento e marketing;
- Possibilidade de rápida imitação por parte dos concorrentes.

# LIDERANÇA FOCADA EM CUSTOS

Semelhante à estratégia de redução de custos mas focada num nicho de mercado. A empresa procura ser o líder de custo dentro desse nicho.

## Riscos

- Vulnerabilidade a mudanças no mercado-alvo ou na preferência do cliente dentro desse nicho específico;
- Risco de que a empresa se torne muito especializada, limitando suas oportunidades de crescimento futuro.

# DIFERENCIAÇÃO FOCADA

Semelhante à estratégia de diferenciação mas focado num nicho de mercado  
A organização concentra-se em produzir produtos ou serviços únicos valorizados por determinado nicho de mercado.

## Riscos

- Vulnerabilidade a mudanças no mercado-alvo ou na preferência do cliente dentro desse nicho específico;
- Risco de que a empresa se torne muito especializada, limitando suas oportunidades de crescimento futuro.

# LIDERANÇA INTEGRADA/DIFERENCIAÇÃO EM CUSTOS

Envolve procurar simultaneamente eficiência nos custos e diferenciação. Isso pode ser desafiador, pois requer equilíbrio entre a redução de custos e a criação de valor para os clientes

## Riscos

- Risco de que a empresa fique stuck in the middle do caminho, sem alcançar efetivamente nenhum dos objetivos de liderança em custos ou diferenciação.

# **ESTRATÉGIA DE NÍVEL CORPORATIVO**

# NÍVEIS DE DIVERSIFICAÇÃO

**Estratégia de nível corporativo:** “Especifica as ações que uma empresa realiza para obter uma vantagem competitiva, selecionando e gerindo um grupo de diferentes empresas que competem em diferentes mercados de produtos”

- As estratégias de nível corporativo ajudam as empresas a selecionar novas posições estratégicas- posições que deverão aumentar o valor da empresa

**A estratégia no nível corporativo preocupa-se com duas questões-chave:**

- Em que mercados de produtos e negócios a empresa deve competir?
- Como os gestores devem administrar esses negócios?

# NÍVEIS DE DIVERSIFICAÇÃO

Diversificação de produtos: forma primária de estratégia ao nível corporativo, diz respeito ao alcance dos mercados e indústria que a empresa compete. Na perspetiva dos gestores, estes compram e vendem diversos produtos e serviços de modo a combinar as competências e os pontos fortes com as oportunidades apresentadas à empresa.

## Baixos níveis de diversificação

Negócio único: 95% ou mais da receita vem de um único negócio.

Negócio dominante: Entre 70% e 95% da receita vem de um único negócio.

## Níveis moderados a altos de diversificação

Restringido relacionado: Menos de 70% da receita vem do negócio dominante e todos os negócios compartilham produtos, tecnológico e distribuição ligações.

Link relacionado (misto relacionado e não relacionado): Menos de 70% da receita vem de o negócio dominante, e há apenas ligações limitadas entre empresas.

## Níveis muito elevados de diversificação

Não relacionado: Menos de 70% da receita vem de o negócio dominante, e há não há ligações comuns entre empresas.

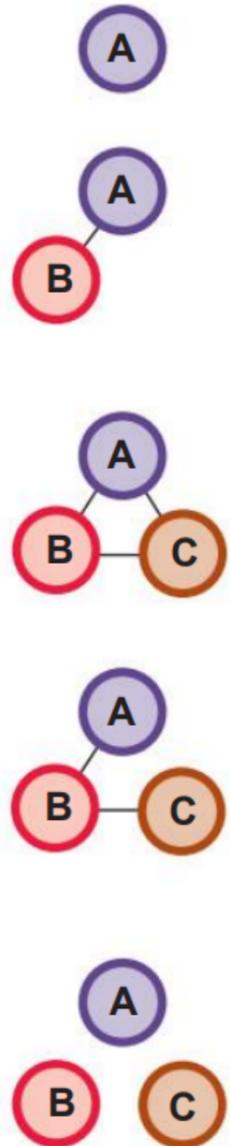


Figura 6.1 Níveis e Tipos de Diversificação

# RAZÕES PARA DIVERSIFICAÇÃO

## Diversificação de criação de valor

- Economias de escopo (diversificação relacionada) •  
Compartilhamento de atividades
  - Transferência de competências essenciais
- Poder de mercado (diversificação relacionada)
  - Bloqueio de concorrentes através de concorrência multiponto
  - Integração vertical
- Economias financeiras (diversificação não relacionada) •  
Alocação eficiente de capital interno
  - Reestruturação empresarial

## Diversificação com valor neutro

- Regulamentação antitruste
- Leis fiscais
- Baixa performance
- Fluxos de caixa futuros incertos
- Redução de risco para a empresa
- Recursos tangíveis
- Recursos intangíveis

Tabela 6.1 Razões para Diversificação

## Diversificação para redução de valor

- Diversificação do risco de emprego gerencial
- Aumento da remuneração gerencial

Tabela 6.1 Razões para Diversificação

# DIVERSIFICAÇÃO DE CRIAÇÃO DE VALOR: RELACIONADA VINCULADO RESTRITO E RELACIONADO DIVERSIFICAÇÃO

O relacionamento operacional retrata as oportunidades para compartilhar atividades operacionais entre empresas

Enquanto o relacionamento corporativo sugere oportunidades para transferir core competencies de nível corporativo, ou seja, a empresa desenvolve ou amplia os seus recursos e capacidades para construir uma vantagem competitiva criando valor para os clientes

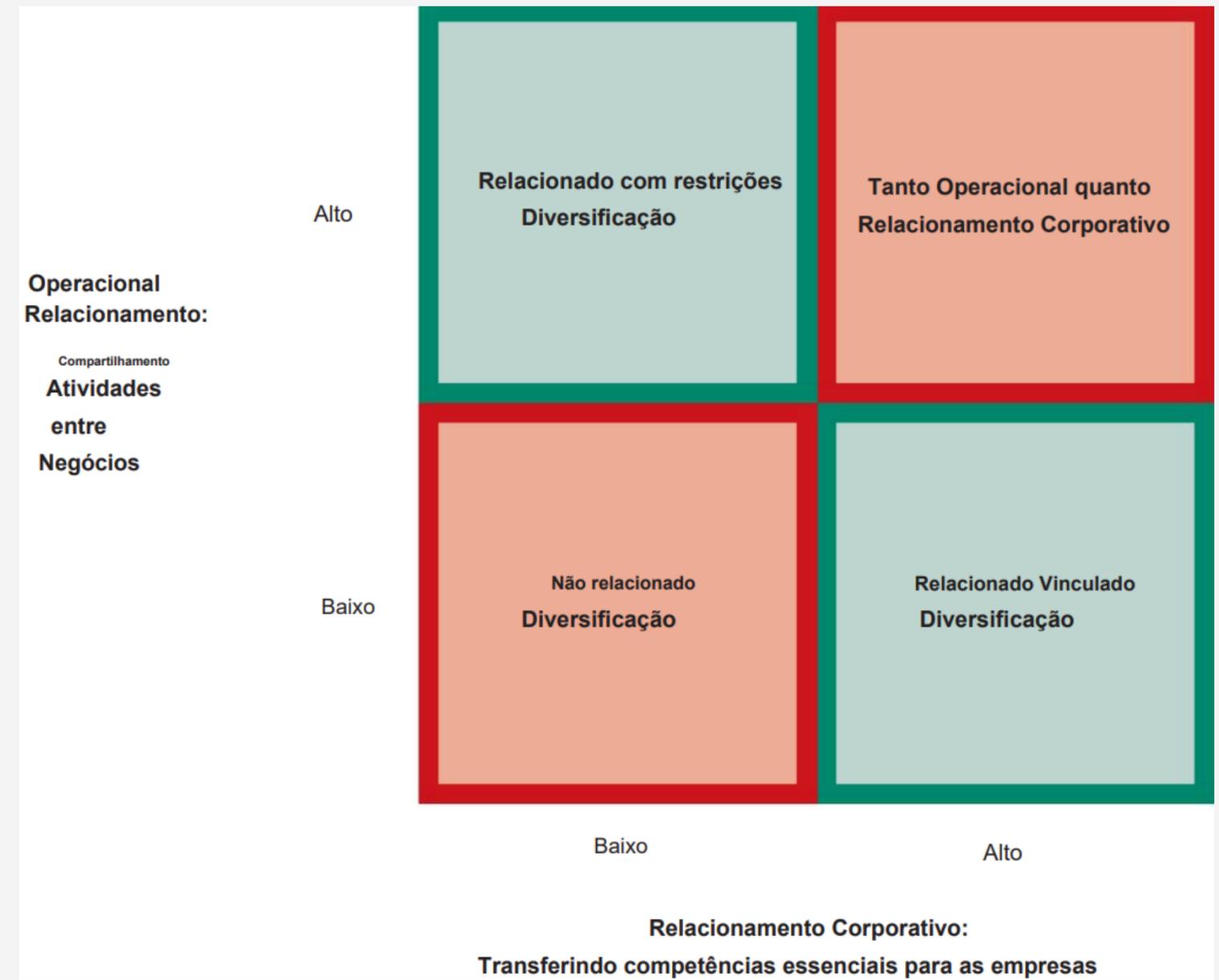


Figura 6.2 Estratégias de Diversificação de Criação de Valor: Relacionamento Operacional e Corporativo

# DIVERSIFICAÇÃO DE CRIAÇÃO DE VALOR: RELACIONADA VINCULADO RESTRITO E RELACIONADO DIVERSIFICAÇÃO

**Economia de alcance (scope):** “economias de custo que uma empresa cria ao compartilhar recursos e capacidades com sucesso ou ao transferir uma ou mais core competencies de nível corporativo que foram desenvolvidas nos seus negócios para outros”

Para criar economias de alcance, os recursos tangíveis como instalações e equipamentos ou outros ativos físicos da unidade de negócios, muitas vezes devem ser compartilhados.

# DIVERSIFICAÇÃO DE CRIAÇÃO DE VALOR: RELACIONADA VINCULADO RESTRITO E RELACIONADO DIVERSIFICAÇÃO

## ECONOMIA DE ALCANCE (SCOPE)

### **Relacionamento operacional: partilha de atividades**

- As empresas podem criar relações operacionais partilhando uma atividade primária (exemplo: sistema de entrega de inventário) ou uma atividade de apoio (exemplo: prática de compras).
- A partilha de atividades também é arriscada porque os laços entre os negócios de uma empresa criam ligações entre os resultados. Por exemplo, se a procura do produto de uma empresa for reduzida, esta poderá não gerar receitas suficientes para cobrir os custos fixos necessários para operar as instalações partilhadas.

# DIVERSIFICAÇÃO DE CRIAÇÃO DE VALOR: RELACIONADA VINCUADO RESTRITO E RELACIONADO DIVERSIFICAÇÃO

## ECONOMIA DE ALCANCE (SCOPE)

### Relacionamento corporativo: transferência de core competencies

- **Core competencies de nível corporativo:** “são conjuntos complexos de recursos e capacidades que ligam diferentes negócios, principalmente através de conhecimento, experiência e competências de gestão e tecnológica”

# DIVERSIFICAÇÃO DE CRIAÇÃO DE VALOR: RELACIONADA VINCULADO RESTRITO E RELACIONADO DIVERSIFICAÇÃO

## ECONOMIA DE ALCANCE (SCOPE)

### **Relacionamento corporativo: transferência de Core competencies**

A estratégia de diversificação ajuda as empresas a criar valor:

- A despesa de desenvolvimento de uma competência essencial já foi incorrida num dos negócios da empresa, a transferência desta competências para um segundo negócio elimina a necessidade desse negócio alocar recursos para desenvolvê-la.
- A intangibilidade de recursos é uma segunda fonte de criação de valor através do relacionamento corporativo.  
Os recursos intangíveis são difíceis de serem compreendidos e imitados pelos concorrentes. Devido a esta dificuldade, a unidade que recebe uma competência de nível corporativo transferida muitas vezes ganha uma vantagem competitiva imediata sobre os seus concorrentes.

# DIVERSIFICAÇÃO DE CRIAÇÃO DE VALOR: RELACIONADA VINCUADO RESTRITO E RELACIONADO DIVERSIFICAÇÃO

## PODER DE MERCADO

**Poder de mercado:** “quando a empresa é capaz de vender os seus produtos acima do nível competitivo existente ou de reduzir os custos das suas atividades primarias e de apoio abaixo do nível competitivo, ou ambos.”

**Concorrência multiponto:** quando existe duas ou mais empresas diversificadas que competem simultaneamente nas mesmas áreas de produtos ou mercados geográficos

**Integração vertical:** quando uma empresa produz os seus próprios inputs (integração retroativa) ou possui sua própria fonte de distribuição de produtos (integração progressiva)

# DIVERSIFICAÇÃO DE CRIAÇÃO DE VALOR: RELACIONADA VINCULADO RESTRITO E RELACIONADO DIVERSIFICAÇÃO

## Poder de mercado

As empresas verticalmente integradas são mais capazes de melhorar a qualidade dos produtos ou criar novas tecnologias do que as pessoas especializadas porque têm acesso a mais informação e conhecimento que são complementares.

## Limitações:

- As transações internas da integração vertical podem ser caras e reduzir a lucratividade em relação aos concorrentes
- Custos burocráticos podem estar presentes na integração vertical
- Pode exigir investimentos substanciais em tecnologias específicas
- Alterações na procura criam problemas de equilíbrio de capacidade e de coordenação

# DIVERSIFICAÇÃO DE CRIAÇÃO DE VALOR: RELACIONADA VINCUADO RESTRITO E RELACIONADO DIVERSIFICAÇÃO

## **Relacionamento Operacional Simultâneo e Relacionamento corporativo**

Algumas empresas procuram em simultâneo o relacionamento operacional e o corporativo para criar economias de alcance (scope).

A capacidade de criar em simultaneamente economias de alcance (scope) compartilhando atividades (relacionamento operacional) e transferindo Core competencies (relacionamento corporativo) é difícil para os concorrentes compreender e aprender a imitar.

No entanto, se o custo de realizar ambos os tipos de relacionamento não for compensado pelos benefícios criados, o resultado será deseconomias porque o custo da organização e da estrutura de incentivos é muito dispendioso.

# DIVERSIFICAÇÃO NÃO RELACIONADA

**Economias financeiras:** "são poupanças de custos realizados através de melhores alocações de recursos financeiros com base em investimentos dentro ou fora da empresa."

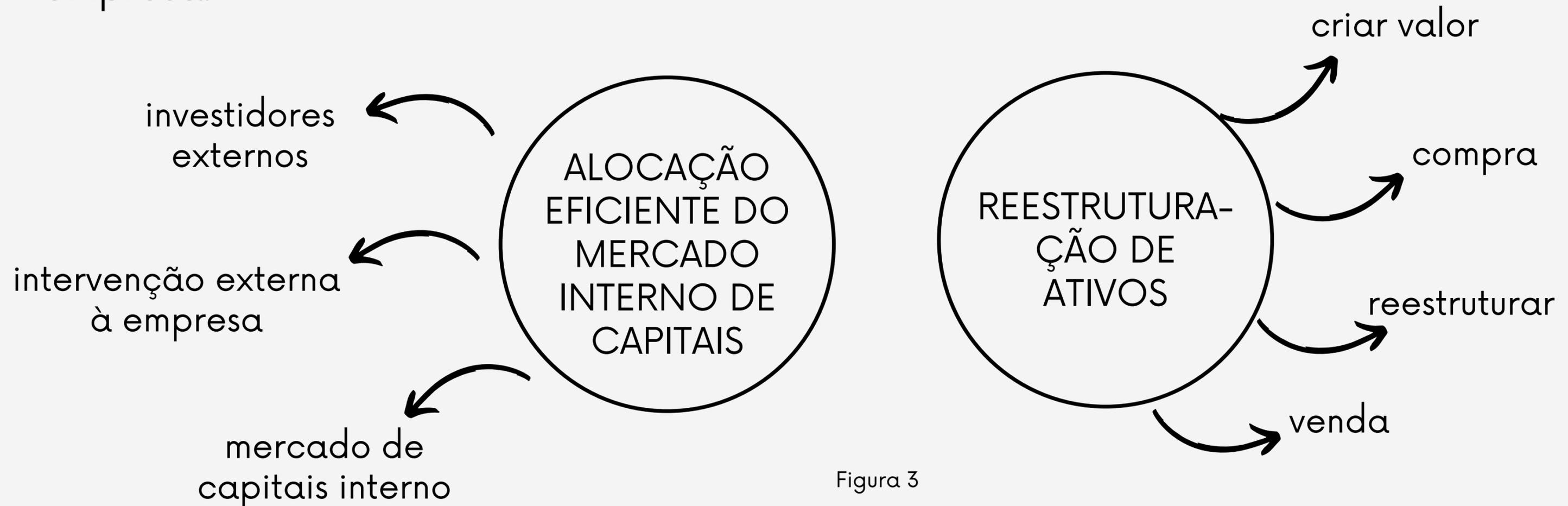


Figura 3

# DIVERSIFICAÇÃO COM VALOR NEUTRO: INCENTIVO E RECURSOS

Os incentivos à diversificação vêm tanto do **ambiente externo** quanto do **ambiente interno** da empresa.

- 
- Baixa performance
  - Fluxos de caixa futuros incertos
  - Procura de sinergia
  - Redução de risco para a empresa

- 
- Regulamentações antitrust
  - Leis tributárias

# DIVERSIFICAÇÃO COM VALOR NEUTRO: INCENTIVO E RECURSOS

**Sinergia:** “quando o valor criado pelas unidades de negócios trabalhando juntas excede o valor que essas mesmas unidades criam trabalhando de forma independente.”

Esta ameaça pode forçar duas decisões básicas:

1. Pode reduzir o seu nível de mudança tecnológica operando em ambientes mais seguros
2. Restringir o seu nível de partilha de atividades e renunciar a potenciais benefícios da sinergia

# DIVERSIFICAÇÃO COM VALOR NEUTRO: INCENTIVO E RECURSOS

Empresas diversificadas:

- Relacionadas
  - mais cuidadosa na licitação para novos negócios
- Não relacionadas
  - pode ter maior probabilidade de fazer propostas excessivas porque é menos provável que tenha informações completas sobre a empresa que pretende adquirir

Estes problemas fazem frequentemente com que os gestores se tornem mais avessos ao risco e se concentrem na obtenção de retornos a curto prazo.

Alternativamente, podem ser inovadoras se a empresa seguir estas estratégias de forma adequada.

# DIVERSIFICAÇÃO COM VALOR NEUTRO: INCENTIVO E RECURSOS

## Recursos e Diversificação

Quando existem incentivos à diversificação, uma empresa deve ter os tipos e níveis de recursos e capacidades necessários para utilizar com sucesso uma estratégia de diversificação a nível corporativo.

Recursos tangíveis → ativos menos flexíveis  
Recursos intangíveis → mais flexíveis

Por vezes, os benefícios esperados da utilização de recursos para diversificação, quer por razões de criação de valor quer por razões neutras de valor, não são obtidos.

# DIVERSIFICAÇÃO PARA REDUÇÃO DE VALOR: MOTIVOS DE GESTÃO PARA DIVERSIFICAR

- Desejo de maior remuneração
- Redução do risco de gestão
- Diversificação e o tamanho da empresa estão altamente correlacionados

Níveis maiores de diversificação podem aumentar a complexidade de uma empresa.

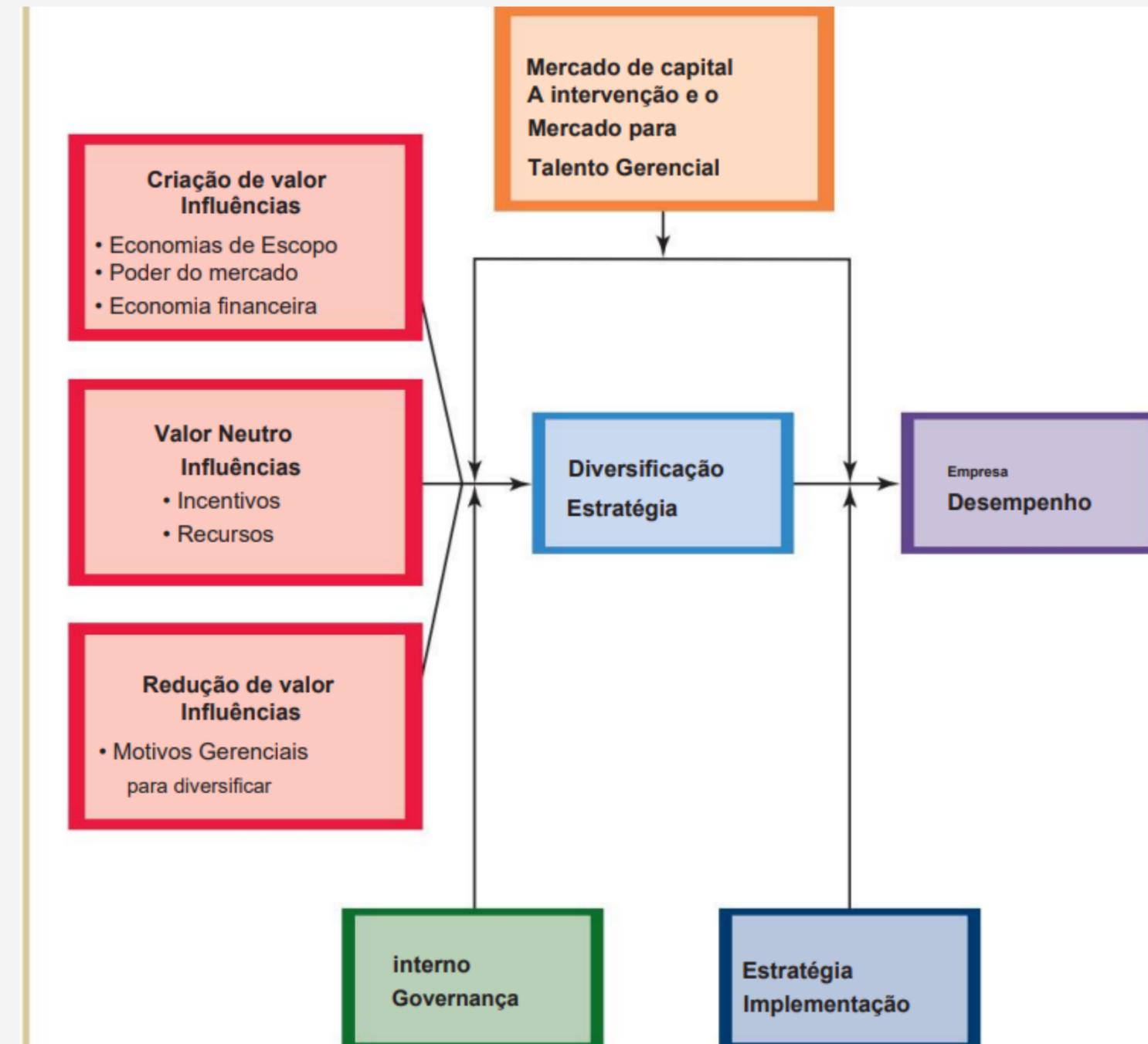


Figura 6.4 Modelo Resumo da Relação entre Diversificação e Desempenho corporativo

# BIBLIOGRAFIA

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