



Introdução à Gestão Estratégica da Tecnologia da Informação

Estratégia Empresarial e TI



Objetivos:

- Apresentar as principais abordagens e ferramentas de Estratégia.
- Estimular a análise do direcionamento estratégico das organizações por meio das ferramentas apresentadas.
- Criar condições para que o aluno desenvolva sua percepção quanto às questões relativas à TI e sua interação e apoio à Estratégia Organizacional.
- Criar condições para que o aluno elabore o direcionamento estratégico considerando o alinhamento do PEN com o PETI de uma organização.
- Exercitar o conhecimento adquirido através da elaboração de um estudo de caso ou projeto, focando alinhamento e uso de TI como apoio à Estratégia.

Estratégia Empresarial e TI



- Parte 1 - Conceituação
- Parte 2 - O novo ambiente de negócios
- Parte 3 - Ferramentas de elaboração estratégica
 - Definição do negócio (missão, visão, valores)
 - Análise SWOT
 - Porter: Estratégias Genéricas, 5 Forças
 - Modelo Delta
 - Questionamentos de Mintzberg
- Parte 4 - Alinhamento Estratégico de TI (PEN e PETI)
- Parte 5 - Governança de TI (ITIL, COBIT)
- Parte 6 - Balanced Scorecard

Gestão Organizacional e TI



Parte 1 Conceituação

Estratégia



“Não existe uma teoria de criação de estratégias. Entendemos cada vez mais a dinâmica de setores e empresas, e pretendemos ser capazes de gerenciar, produtiva e construtivamente, nossas organizações, maximizando o aprendizado e minimizando os equívocos. Mas pouco ou nada sabemos sobre como conceber novas estratégias vitoriosas. A ‘síntese’ continua sendo obra de pessoas atentas e criativas diante de situações inesperadas ou peculiares.” (Gary Hamel)

Estratégia



- Na prática, temos alguns roteiros ou conjunto de ferramentas que auxiliam a elaboração e a execução do plano estratégico das empresas.
- Origem da palavra *strategia*, grego antigo, “habilidade do general”, ou capacidade do comandante de organizar e executar as campanhas militares.
 - Nos dicionários sempre há referências a guerras, situações políticas ou jogos. Ou seja, dois ou mais competidores disputando um mesmo objetivo.
 - Forte influência do líder/comandante.



Estratégia



Aurélio

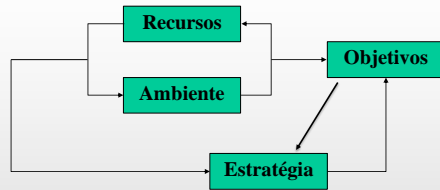
- “Arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos.”
- E por extensão: “arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos”.
- E ainda: “arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos”.

Baseada nos recursos existentes e nos ambientes interno e externo.

Estratégia Empresarial e TI

Por Mônica Ferreira da Silva

Processo Estratégico



Modelo Genérico de tomada de decisão Estratégica (Bethlem, 2004):

- Escolha dos Objetivos (missões) a partir da análise de recursos e ambiente externo
- Proposição de Estratégias a partir da exequibilidade, adequação e aceitação dos objetivos

Estratégia Empresarial e TI

Por Mônica Ferreira da Silva

Estratégia – 5 P’s



- **Plan (Estratégia como Plano):** termo usado para levar a organização de um estado atual para um estado futuro pretendido (adaptações às vezes se fazem necessárias).
- **Pattern (Estratégia como Padrão):** termo usado para destacar a consistência de um comportamento ao longo do tempo (de uma organização ou de um determinado executivo)
- **Position (Estratégia como Posicionamento):** termo usado para enfatizar a importância da escolha do posicionamento no mercado (visão de como a organização se apresenta externamente).
- **Perspective (Estratégia como Perspectiva):** foco na forma, na perspectiva, que a organização adota ao competir em determinado mercado (visão de como a organização se estrutura internamente).
- **Ploy (Estratégia como Estratagema):** artifício, manobra específica usada para confundir o concorrente e ganhar vantagem competitiva.

(Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2010)

Estratégia Empresarial e TI

Por Mônica Ferreira da Silva

Níveis de Estratégia



- **Estratégia Corporativa:** nível mais elevado de elaboração estratégica. Definição de portfólio de negócios (unidades de negócio). Define onde competir.
- **Estratégia Competitiva ou de negócio:** escolha da estratégia de como competir.
- **Estratégia Funcional:** escolhas relacionadas às áreas funcionais da organização. Nível tático, funcionamento do dia-a-dia a fim de atingir a Estratégia Competitiva.

Para alcance dos objetivos organizacionais, essas decisões devem distribuir-se por toda a organização e não apenas na Direção ou nas Gerências. (Comunicação e Aprendizagem Organizacional) (Mintzberg, Quinn, 2010)

Estratégia Empresarial e TI

Por Mônica Ferreira da Silva

Estratégia



“A estratégia corporativa é, em duas palavras, a vantagem competitiva. O único objetivo do planejamento estratégico é capacitar a empresa a ganhar, da maneira mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre seus concorrentes.” (Kenichi Ohmae)

Estratégia Empresarial e TI

Por Mônica Ferreira da Silva

Vantagem Competitiva



- Uso de técnicas estáticas (ex.: qualidade total, produção enxuta ou reengenharia de processos) visam melhorar a performance operacional.
- Técnicas estáticas levam à homogeneidade entre as organizações não oferecendo vantagem competitiva.
- Posicionamento estratégico, por outro lado, tem natureza dinâmica, se adaptando às mudanças no meio.
- Como se diferenciar e alcançar o sucesso?
- Otimizar recursos e atividades da empresa e criar modelo de negócios que supere os rivais.

Estratégia Empresarial e TI

Por Mônica Ferreira da Silva

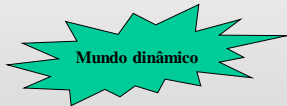
Vantagem Competitiva Sustentável



Como manter o sucesso?

Construir recursos não imitáveis ou criar diferencial no modelo de negócio para que não possa ser copiado.

Nenhuma vantagem é permanente...



Gestão Organizacional e TI



Parte 2

O novo ambiente de negócios

A terceira onda



Segundo Toffler, 1990:

- Primeira onda: economia de base agrícola
- Segunda onda: economia de base industrial
- Terceira onda: economia com base no conhecimento
- Em conhecimento, o autor já incluía imaginação, valores, imagens, motivação, etc. Apontando para o conhecimento não tangível.
- Hoje, vemos como fontes de poder: o carisma, a fé. O poder na sua forma mais pura, ou seja, não associado a nenhum fator concreto, como dinheiro, armas, livros ou tecnologias.

A terceira onda



Mudanças na estrutura do poder no mundo:

- Separação do leste soviético.
- Separação do Oeste: Japão e Europa ressurgindo como rivais dos EUA.
- Separação dos países do Sul: alguns ainda na fase agrícola, outros com uma base industrial mais forte (Brasil, Índia e China) e outros caminhando para a terceira onda (Singapura, Coreia do Sul e Taiwan).

Bases do poder: riqueza, violência e conhecimento.

O rápido e o lento



O mundo se dividia entre capitalismo e socialismo. Agora, entre o rápido e o lento. O poder se desloca das economias lentas para as rápidas (aquelas que respondem mais rápido aos sinais do ambiente: gerando riqueza mais rápido, principalmente pela velocidade na qual dados, informações e conhecimento pulsam através do sistema econômico). (Toffler, 1990)

Blur: desfocado, embaçado



As dimensões fundamentais do Universo :

Tempo
Espaço
Massa

Foram substituídas por seus derivativos:

Velocidade
Conectividade
Intangibilidade

Isto desfocou as regras e redefiniu os negócios. (Davis & Meyer, 1998)

Blur: desfocado, embaçado



- Os autores também percebem 3 economias:
 - Agrícola
 - Industrial
 - Economia da Informação
- A natureza da economia é a única constante. Uma vez que a economia usa recursos para preencher desejos, ela é composta de 3 partes conectadas e que devem ser consideradas simultaneamente:
 - Desejos (demanda)
 - Preenchimento (estratégias e organizações)
 - Recursos (pessoal, capital, etc.)

Estratégia Empresarial e TI

Por Mônica Ferreira da Silva

A Nova Economia



Alteração na estrutura do poder e na forma de conquistar riqueza é oportunidade para países menos desenvolvidos.

Contudo, há pontos a observar:

- Investir em infra-estrutura computacional e de comunicação.
- Investir em redes de alta velocidade como se investia em rodovias na era industrial
- Investir em educação (básica e continuada)

Estratégia Empresarial e TI

Por Mônica Ferreira da Silva

Investindo na mente humana



Toffler cita algumas estratégias para privilegiar o conhecimento como fonte de poder:

- Educando as crianças;
- Adquirindo (ou pegando) conhecimento de outros países;
- Atraindo times de pesquisadores;
- Estimulando minorias internas que trazem consigo uma atitude pró-conhecimento, como os japoneses no Brasil;
- Estimulando a livre expressão e a discussão pública;
- Pagando royalties para indústrias estrangeiras sob a condição de financiarem projetos junto a firmas do mesmo setor naquele país (ou seja, o nacionalismo auto-destrutivo deve ser substituído por um nacionalismo efetivo);
- Não criando barreiras para a entrada de novos computadores ou tecnologias para possibilitar a competição de suas empresas com as do mundo globalizado;
- Tendo uma nova visão da agricultura baseada em conhecimento e não limitada à alimentação mas também à produção de energia.

Estratégia Empresarial e TI

Por Mônica Ferreira da Silva

A economia digital

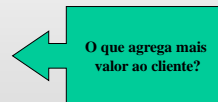


Tecnologia = “a embalagem que permite entregar a informação aos consumidores finais” (Shapiro & Varian, 1999)

Como o cliente tem percebido valor na informação e como o marketing pode reagir a esta percepção? (Tapscott, 1996)

Convergência dos setores de:

Computação
Conteúdo
Comunicação



Estratégia Empresarial e TI

Por Mônica Ferreira da Silva

A economia digital



- A criação do conteúdo, e não sua reprodução, passa a ser a parte mais cara e valiosa do processo de comunicação da informação. Neste contexto, a definição e a garantia da propriedade intelectual assumem grande importância.
- Os sites de patente tentam elaborar novas regras para conviver com um leitor que é ao mesmo tempo usuário e criador de conteúdo. Cada vez mais a diferença entre produtor e consumidor fica menor e mais sutil (*blur*).
- Cobrar pelo canal de comunicação e não pelo conteúdo é como avaliar um discurso por sua quantidade de folhas.
- Outro ponto a salientar é a sobrecarga cognitiva a que as pessoas estão expostas, tornando valiosos os serviços de filtragem e classificação da informação.

Estratégia Empresarial e TI

Por Mônica Ferreira da Silva

A economia digital



Tecnologia = base para as mudanças atuais.

Temas para reflexão sobre os impactos das mudanças na economia, na organização e na base tecnológica:

- Conhecimento: o conhecimento passa a ser embutido no produto, ativos intelectuais valorizados, aprendizado organizacional visto como vantagem competitiva mais duradoura.
- Digitalização: a informação foi transformada de analógica para digital (tudo em 0's e 1's).
- Virtualização: intangibilidade do *Blur*.
- Molecularização: a nova empresa deve ter estrutura molecular, mais ágil. O trabalhador do conhecimento é a molécula.
- Integração / redes interligadas: redes de computadores como base da economia.

Estratégia Empresarial e TI

Por Mônica Ferreira da Silva

A economia digital



Temas para reflexão sobre os impactos das mudanças na economia, na organização e na base tecnológica:

- Desintermediação: fim dos intermediários (que não criam valor, pois surgiram os hipermediários, os donos do marketspace, etc.)
- Convergência: computação, comunicação e conteúdo (TV interativa).
- Inovação: arma competitiva. Deve ser incentivada: currículos atualizados, ambiente não punitivo para liberação da criatividade.
- Produconsumo: produção em massa sendo substituída pela personalização em massa, cliente participa (interage) na produção.

A economia digital



Temas para reflexão sobre os impactos das mudanças na economia, na organização e na base tecnológica:

- Imediatismo: a economia está baseada no imediatismo da informação. Economia em tempo real. Velocidade do Blur.
- Globalização: declínio da importância do Estado-Nação, o conhecimento é mundial. Conectividade do Blur.
- Discordância: questões sociais / nova forma de exclusão social / responsabilidade social das empresas.

Após 25 anos



Novos autores, mesmo(?) contexto:

- Brynjolfsson, McAfee (2014): Second Machine Age
- Eric Schmidt e Jared Cohen (2013): A nova era digital
 - "The predictions of two of Google's big thinkers constitute the most ambitious attempt yet to sketch a future dominated by technology"
- Murilo Gun: www.murilogun.com.br
- Habilidades importantes na atualidade:
 - Conhecimento intrapessoal (Inteligência emocional)
 - Conhecimento interpessoal (Inteligência social)
 - Criatividade
 - Conhecimento sobre Inteligência artificial

Gestão Organizacional e TI



Parte 3

Ferramentas de

Elaboração Estratégica

Definição do Negócio

Estratégia



Passos necessários para a elaboração estratégica:

- Definir os referenciais estratégicos: negócio, missão, visão e valores.
- Conhecer os recursos disponíveis, o ambiente interno.
- Conhecer o ambiente em que a organização atua e compete.

Definição do Negócio



Determinação do âmbito de atuação:

- Em qual negócio queremos estar?
- Quem são nossos clientes?
- Quais as necessidades de nossos clientes que queremos satisfazer?
- Que benefícios nossos clientes buscam ao fazer negócio conosco?
- Em que setor (*industry*) atuaremos?
- Com quem iremos competir?

Definição do Negócio



Dificuldade atual em determinar o escopo de atuação.
Concorrentes, às vezes, interagindo (parcerias).
Clientes como criadores de produtos (customização).
Criação de novos modelos de negócios.

Definição de negócio ampla x restrita:

- Copenhagen (presente x chocolate fino)

Referenciais estratégicos Visão



Visão:

- Estado desejado para a organização no longo prazo.
- Estabelece a direção e o foco da organização.
- Enunciada pelos líderes.
- Precisa ser clara (usar glossário para os termos específicos), atraente e viável.
- NUC: norte único compartilhado.
- Anima, inspira, transforma o propósito em ação.
- Dá significado ao trabalho das pessoas.

Referenciais estratégicos Visão



*Michelangelo ao responder como
fazia esculturas tão belas:*

“Pego um bloco de pedra...

A estátua já está dentro...

É só tirar os excessos.”

Referenciais estratégicos Visão



Visão:

- A organização visualiza o sucesso que deve acontecer no futuro.
- Tenta identificar as atividades e os recursos que poderão contribuir para alcançar esse sucesso.
- Estabelece um conjunto de metas (relativas à rentabilidade ou marketshare) para aferir a realização da visão.

Referenciais estratégicos Visão



Ao tentar definir a visão, surgem perguntas como:

- Que tipo de organização queremos nos tornar?
- Quais valores são mais importantes para nós?
- Como queremos ser conhecidos por nossos clientes?
- De que modo essa visão representa os interesses de nossos clientes e os valores que prezamos?



"Visão sem ação não passa de um sonho.
"Visão sem ação não passa de um sonho.
Ação sem visão é só um passatempo.
Visão com ação pode mudar o mundo."
Visão com ação pode mudar o mundo."

Joel Baker

Joel Baker

Referenciais estratégicos

Missão



Missão:

- É a expressão da razão de existência da organização.
- Expressa onde e como a empresa espera obter lucros através da prestação de um serviço considerado útil e desejável.
- Assim como a visão, deve ser questionada periodicamente, verificando sua validade ao contexto atualizado.

Referenciais estratégicos

Missão



“O lucro não é a explicação, causa ou fundamento das decisões e do comportamento das empresas, mas sim o teste da sua validade.”

Peter Drucker

Referenciais estratégicos

Missão



Perguntas que auxiliam a definir a Missão:

- Qual é o nosso negócio?
- Quem é o nosso cliente? Quem são os interessados em nossa existência? (stakeholders)
- Onde atuamos? (estratégia de lugar e alcance)
- Como atuamos? Qual nosso diferencial? (desafio)
- Com que finalidade atuamos? (aspectos sociais)

Referenciais estratégicos



“Definir a visão e a missão de uma empresa é difícil, doloroso e arriscado. Mas é só assim que se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. É só assim que uma empresa pode ser administrada visando um desempenho ótimo.”

Peter Drucker

Referenciais estratégicos



Visão versus Missão

O que se sonha para o negócio.
É aonde vamos.
Passaporte para o futuro.
Projeta quem desejamos ser.
Focalizada no futuro.
É mutável.

Identifica o negócio.
É o ponto de partida.
Carteira de Identidade.
Identifica quem somos.
Focalizada no presente.
Tem vocação para a eternidade.

Referenciais estratégicos



“Você pode não aprender muito ao ler a Visão e a Missão da empresa, mas aprenderá muito ao tentar escrevê-la.”

S. Tilles

Uma das maiores vantagens de pensar a Estratégia de uma empresa é a Aprendizagem inerente ao processo.

Referenciais estratégicos Valores



- Crenças básicas para tomada de decisão.
- Princípios de orientação perenes e essenciais.
- Devem ser consistentes com a história e cultura da organização
- Não mudam para reagir a efeitos externos.

Legitimação dos valores:

- Sócios, diretores, gerentes, ou seja, os formadores de opinião devem acreditar e praticar tais valores.
- A organização deve praticar o que prega em seus valores.

Estratégia Empresarial e TI

Por Mônica Ferreira da Silva

Andersen Consulting

Contra-exemplo



Missão Promover o êxito de nossos clientes apoiando em parceria seus processos de transformação.	Valores Qualidade em Serviço ao Cliente Entender e satisfazer a expectativa do cliente sempre. Uma Empresa Global Única Realçar os aspectos globais de nossa cultura e ao mesmo tempo manter a cultura local. Integridade Agir com transparência e honestidade Sempre Espírito Empreendedor Pensar sempre no futuro, agir e investir para construir um amanhã mais sólido Melhores Pessoas São altamente competentes e comprometidas com a excelência, trabalham em equipe e com o sucesso de nossos clientes. Respeito para com o indivíduo Tratar cada pessoa como gostaríamos de ser tratados
Visão Ser uma empresa global comprometida com a qualidade, tendo profissionais, melhor capacitados que possuem uma base de conhecimentos, fazendo parceria com os melhores clientes para agregar valor.	
Valores Básicos Os seis valores básicos - qualidade em serviço ao cliente, uma empresa global única, integridade, espírito empreendedor, melhores pessoas e respeito para com o indivíduo, - são os alicerces que sustentam nossa missão e visão.	

Estratégia Empresarial e TI

Por Mônica Ferreira da Silva



•Missão:

- A Volkswagen do Brasil é uma fabricante de veículos de alto volume orientada para a qualidade, satisfação do cliente, inovação e responsabilidade socioambiental.
- Concentramos nossos esforços em agregar valor aos acionistas, colaboradores, clientes, concessionários, fornecedores e à sociedade.

•Visão:

- Ser líder em qualidade, inovação, vendas e lucratividade da indústria automotiva na América do Sul, com um time de alta performance e focado no desenvolvimento sustentável.

•Valores:

- Alta performance
- Adicionar valor
- Renovação
- Respeito
- Responsabilidade
- Sustentabilidade
- Proximidade ao cliente



Referência: Código de conduta VW

Estratégia Empresarial e TI

Por Mônica Ferreira da Silva



•Missão:

- Fabricar produtos de altíssima qualidade, preservando seu sabor com sofisticação e originalidade.
- Preocupada em proporcionar felicidade através de seus chocolates, está sempre atenta às mudanças do mercado para inovar e ir ao encontro das preferências de seus consumidores, oferecendo as melhores lojas, o melhor atendimento e o melhor produto para consumir e presentear.
- Trabalhando com prazer e emoção, visamos atender com excelência o interesse do investidor, a motivação do colaborador e a satisfação do consumidor.

•Visão:

- Ser um grupo competitivo que atue de forma abrangente no segmento alimentício, através de um portfólio de produtos com qualidade, representado por marcas fortes, com características e propostas únicas.

•Valores:

- Lideranças Interativas
- Trabalho em Equipe
- Pró-atividade
- Qualidade
- Ética e Respeito



Referência: <http://www.nopenhagen.com.br/missao-vision-e-valores>

Estratégia Empresarial e TI

Por Mônica Ferreira da Silva

O Boticário



•Missão:

- Ser lembrada pelos clientes como referência em produtos de beleza, buscando a fidelidade para garantir a continuidade do negócio.

•Visão:

- Conectar as pessoas aos ideais de beleza, sendo a marca preferida, com rentabilidade e crescimento acima do mercado.

•Valores:

- Integridade
- Paixão pela evolução e desafios
- Comprometimento com resultados
- Valorização das pessoas
- Valorização das relações



Referência: Blog do Boticário

Código de Conduta do Grupo Boticário

Estratégia Empresarial e TI

Por Mônica Ferreira da Silva

SENSÓRIA

cosméticos naturais - perfume



•Missão:

- Temos como missão encantar nossos clientes com produtos modernos, diferenciados e de alta qualidade.

•Visão:

- A SENSÓRIA tem como visão transmitir às pessoas a importância de se ter em suas vidas produtos que lhes proporcionem um bem-estar incontestável e indispensável.

•Valores:

- Honestidade
- Respeito ao próximo
- Ética
- Busca pela excelência
- Alegria
- Trabalho em equipe



Referência: <http://www.sensoria.com.br/index.php/sensoria>

Estratégia Empresarial e TI

Por Mônica Ferreira da Silva

We Believe



A LUSH LIFE

- ...in making effective products from fresh organic* fruit and vegetables, the finest essential oils and safe synthetics.
- We believe in buying ingredients only from companies that do not conduct or commission tests on animals and in testing our products on humans.
- We invent our own products and fragrances. We make them fresh* by hand using little or no preservative or packaging, using only vegetarian ingredients and tell you when they were made.
- We believe in happy people making happy soap, putting our faces on our products and making our mums proud.
- We believe in long candlelit baths, sharing showers, massage, filling the world with perfume and the right to make mistakes, lose everything and start again.
- We believe our products are good value, that we should make a profit and that the customer is always right.
- We also believe words like "fresh" and "organic" have an honest meaning beyond marketing.

Referências: Valores
Parte 1: A Lush Life, We Believe - Lush Cosmetics
Vídeo: Criação da Lush

Estratégia Empresarial e TI

Por Mônica Ferreira da Silva

Gestão Organizacional e TI



Parte 3

Ferramentas de Elaboração Estratégica

Análise SWOT

Estratégia Empresarial e TI

Por Mônica Ferreira da Silva

Análise SWOT



- S – strength (força)
- W – weakness (fraqueza)
- O – opportunity (oportunidade)
- T – threat (ameaça)

- Matriz FOFA: listar forças e fraquezas da organização (aspectos internos) e as ameaças e oportunidades a que a organização está sujeita (aspectos externos).
- Esta análise auxilia na avaliação do ambiente e no posicionamento da organização de forma a explorar melhor suas capacidades.

Estratégia Empresarial e TI

Por Mônica Ferreira da Silva

Análise SWOT



- Vantagens: simplicidade de implementação, estímulo à discussão em equipe.
- Cuidados:
 - deve ser feito em equipe,
 - os pontos levantados devem ser verificados com dados reais,
 - deve-se associar o resultado do SWOT com futuras implementações,
 - deve-se definir prioridades entre os itens da lista,
 - deve-se resolver os conflitos existentes entre itens da lista (ex.: uma mesma característica ser considerada força e fraqueza),
 - não usar termos ambíguos ou genéricos demais.

Estratégia Empresarial e TI

Por Mônica Ferreira da Silva

Matriz SWOT de posicionamentos



Estratégia Empresarial e TI

Por Mônica Ferreira da Silva

Instituto Tércio Pacitti de Aplicações e Pesquisas Computacionais

Universidade Federal do Rio de Janeiro



GVT por Igor M. C. Cesar (aluno MAB100 em 2015.2)



- **Fraquezas**
 - *Telefonia fixa. A qualidade do sinal e a qualidade do serviço são péssimas e o custo é muito alto.
 - *Telefonia móvel. O serviço é particularmente novo e não possui muitas opções, porém a qualidade é aceitável.
- **Forças**
 - *Banda larga considerada uma das melhores do Brasil, já ganhou vários prêmios de melhor banda larga.
 - *Ótimo atendimento, o que muitas empresas do ramo não têm.
- **Ameaças**
 - *Muitos concorrentes surgem a todo momento e muitos serviços oferecidos são melhores e mais baratos.
 - *Área de atuação em expansão. Todos os concorrentes mudaram o foco e tentam inovar com quantidade de serviços oferecidos. A GVT é boa em fornecer internet banda larga, porém se a mesma não incluir novos planos com novos serviços, começará a perder espaço para os concorrentes.
- **Oportunidades**
 - *Internet móvel. A GVT como uma das melhores do Brasil no quesito internet tem a oportunidade de entrar no ramo, já que todos os concorrentes oferecem um péssimo serviço.
 - *Crescimento e inovação. Com a internet crescendo cada vez mais é uma ótima oportunidade de investir em inovação e pesquisa para permanecer sempre a frente.

Posicionamento

P1 – Desistir do setor de telecomunicação fixa.
P2 – Investir em banda larga.
P3 – Investir em telefonia móvel.
P4 – Inovar e aproveitar o atendimento ao cliente.

SWOT



Exercício

- Discuta uma organização a sua escolha utilizando as ferramentas de elaboração estratégica apresentadas:
 - Defina o negócio (ou a unidade de negócio) da organização e seus referenciais estratégicos: missão, visão e valores.
 - Faça uma análise SWOT da organização.



Estratégia Empresarial e TI



Parte 3

Ferramentas de Elaboração Estratégica

5 Forças e Estratégias Genéricas de Michael Porter

As 5 forças de Porter



- Força dos concorrentes diretos
- Força dos substitutos
- Força dos fornecedores
- Força dos compradores
- Força dos novos entrantes (barreiras de entrada)

Dependentes do setor e dinâmicas (devem ser sempre revistas).

6ª força? (Força dos Complementares - parceiros)

As 5 forças de Porter



SWOT segundo Porter



- SWOT elaborado de fora para dentro: primeiro o ambiente, depois as características internas da organização.
- Definição das forças e fraquezas da organização a partir da avaliação das forças que afetam a competição no ambiente (as cinco forças de Porter).
- Abordagens possíveis do plano de ação elaborado após a percepção das forças e fraquezas:
 - posicionar a organização de forma a se defender do ambiente.
 - alterar o ambiente influenciando o equilíbrio das forças.
 - prever mudanças no ambiente através da percepção das transformações na origem de cada força a fim de responder a estas mudanças antes dos oponentes.

Saiba quem é o maior guru de gestão da atualidade



Michael Porter, professor de Harvard, foi eleito o mais influente estudioso da gestão empresarial na edição 2015 do ranking Thinkers50.

Na figura abaixo, link para vídeo com entrevista para a Harvard Business Publishing sobre as 5 forças (2008).



O professor e consultor Michael Porter (Reprodução/VLJA)

Mix de atividades



- A escolha do mix de atividades da organização determina o posicionamento estratégico daquela organização, ou seja, em que negócio ela está atuando.
- Coragem para fazer escolhas (*trade-offs*).
- As atividades oferecidas pela organização devem apresentar algum inter-relacionamento onde a soma das partes importa mais que o todo (sinergia), criando vantagem competitiva através da redução de custo ou da diferenciação do produto oferecido.

Estratégias Genéricas de Porter

