



Aula III Utilizando Sistemas de Informação para Alcançar Vantagem Competitiva

Eduardo Kinder Almentero

ekalmentero@gmail.com

Sumário da Aula

1. Introdução
2. Modelo de forças competitivas do Porter
 - Forças
 - Estratégias
3. O Impacto da Web na vantagem competitiva.
4. O Impacto da Internet nas forças competitivas e estrutura da indústria.

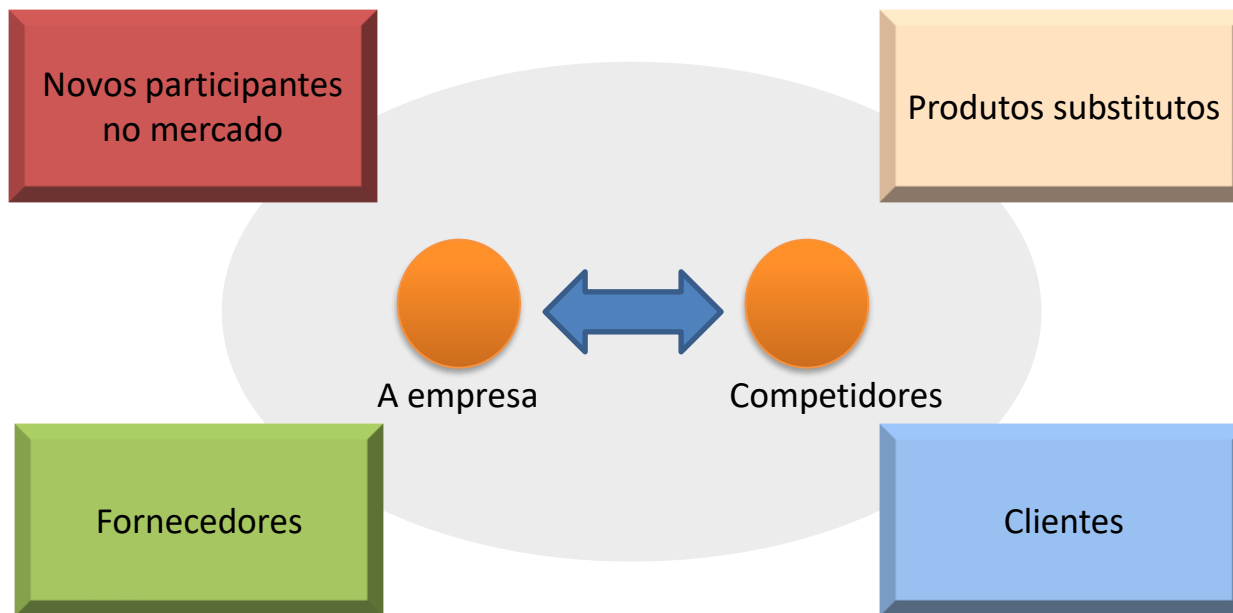
Introdução

- Em qualquer área de negócio algumas empresas são **têm mais sucesso que outras**.
 - Amazon em vendas online;
 - Walmart na área varejista;
 - Google em buscas online;
 - Tesla para carros elétricos;
 - ...
- É comum afirmar, nestes casos, que essas empresas possuem **vantagem competitiva sobre as demais**.
 - Acesso a recursos especiais;
 - Uso mais eficiente de recursos;
 - Mais conhecimento;
 - Mais informações e/ou de melhor qualidade.
- Por que algumas empresas se saem melhor do que outras e **como elas conseguem vantagem competitiva?**
 - Como os **sistemas de informação contribuem** para vantagens estratégicas

Modelo de Forças Competitivas do Porter

- O modelo mais amplamente utilizado para compreender a vantagem competitiva;
- As estratégias são determinadas **não só pela competição direta** com outras empresa, mas também **por quatro forças do ambiente empresarial**.

Figura adaptada de Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2015). Management information systems Upper Saddle River: Pearson.



Modelo de Forças Competitivas do Porter

- Já falamos sobre a importância do ambiente de uma empresa e a dependência das empresas dos ambientes.
- No modelo de Porter cinco forças competitivas determinam o destino da organização:
 - Competidores tradicionais;
 - Novos participantes no mercado;
 - Produtos e serviços substitutos;
 - Clientes e
 - Fornecedores.

Competidores Tradicionais

- Todas as empresas possuem competidores que estão, continuamente:
 - Criando **novos produtos e serviços**;
 - Desenvolvendo formas **mais eficientes de produzir e disponibilizar seus serviços**;
 - Potencializando suas marcas;
 - Ampliando a fidelização de seus clientes.
 - “custo de troca”

Novos Participantes no Mercado

- Em uma economia livre, com força de trabalho e recursos financeiros disponíveis, sempre há **novas empresas entrando no mercado**;
- Em algumas áreas **há poucas barreiras** para entrada, já em outras a **entrada é muito difícil**;
 - E-commerce vs Telecomunicações
- Novas empresas tem uma série de **vantagens**:
 - Não estão presas a **instalações e equipamentos antigos**;
 - Contratam **trabalhadores mais jovens**
 - são **mais baratos**,
 - possivelmente **mais inovadores** e
 - estão **mais motivados** que os trabalhadores mais antigos.
- Algumas vantagens também são suas **fraquezas**
 - **Dependem de capital externo** para financiar infraestrutura,
 - **mão de obra menos experiente**,
 - **marca pouco conhecida**.

Produtos e Serviços Substitutos

- Em qualquer área, o cliente sempre pode optar por **produtos substitutos** se o preço da sua empresa se tornar proibitivo.
- As **novas tecnologias** impulsionam a criação de **substitutos**:
 - Energia elétrica vs gasolina (carro);
 - Streaming de musica vs CDs(?);
 - Streaming de vídeo vs TV a Cabo;
 - 5G vs 4G, fibra ótica, WIFI;
- Quanto **mais opções** no mercado, menor é o controle das empresas sobre o preço de seus produtos e **serviços**.

Clientes

- Uma empresa rentável depende, principalmente, de sua **capacidade de atrair e manter os clientes** (tirando eles de seus competidores) e, ao mesmo tempo, manter **margens elevadas** de preço.
- O **poder dos clientes aumenta** se puderem
 - trocar facilmente de empresa,
 - portabilidade
 - forçar as empresas a **competirem por preço** em um contexto onde **há pouca diferença de produto** e todos os **preços são facilmente acessados**
 - Internet (varejistas)

Fornecedores

- O **poder de mercado de fornecedores** pode tem uma grande **influência nos lucros** da empresa.
 - China
- Quanto **mais fornecedores, maior o poder de negociação** da empresa sobre seus **fornecedores** em termos de preço, qualidade e tempo de entrega.
 - Fabricantes de celular normalmente dispõem de vários fornecedores para seus componentes.
 - Neste caso, a empresa assume o papel de cliente (do fornecedor), e tem seu poder de negociação potencializado.

Estratégias Baseadas em SI para Lidar com as Forças Competitivas

- O alinhamento entre TIC e objetivos de negócio é a base das estratégias.
 - Grande parte das empresas **falham em alinhar a TI com seus objetivos**, o que leva a uma **baixa lucratividade**.
- Para **alinhar a TI ao negócio** é necessário:
 - Identificar os **objetivos do negócio e estratégias**;
 - **Decompor os objetivos** em atividades e processos;
 - **Definir métricas** para mensurar o progresso;
 - Determinar **como a TI pode ajudar nas atividades e processos**;
 - **Mensurar** a performance com o uso de TI.

Estratégias Baseadas em SI para Lidar com as Forças Competitivas

- Estratégias genéricas que são possíveis através da utilização de TIC:
 - Liderança de baixo custo;
 - Diferenciação do produto;
 - Foco em nicho de mercado;
 - Fortalecimento do relacionamento com clientes e fornecedores.

Liderança de Baixo Custo

- Utilização dos SIs para **diminuir os custos operacionais** e alcançar **preços mais baixos**.
 - O sistema de **reposição contínua** do Walmart envia pedidos de novas mercadorias diretamente aos fornecedores assim que os consumidores pagam por suas compras no caixa.
 - Um sistemas integrado recebe os pedidos de todas as lojas do Walmart e os transmite para fornecedores.
 - Assim, o Walmart **não precisa gastar muito dinheiro na manutenção de grandes estoques** de mercadorias.
 - O sistema também permite que o Walmart **ajuste compras de itens da loja para atender às demandas dos clientes**.
 - Com este tipo de abordagem, o Walmart conseguiu **reduzir de forma significativa o custo operacional** em relação a seus competidores.

Diferenciação do Produto

- Utilização de SIs para **disponibilizar novos produtos e serviços**, ou **melhorar a experiência do cliente ao consumir os serviços e produtos existentes**.
 - O Google apresenta continuamente novos serviços de pesquisa, restringir a busca por notícias, imagens, vídeos, produtos à venda e etc.
 - A Nike vende tênis personalizados através de seu site.
 - Os clientes podem selecionar o tipo de calçado, cores, materiais, solas e etc.
 - Esta capacidade de **oferecer produtos ou serviços personalizados** usando o **mesmos recursos de produção** que a produção em massa é chamada de **customização em massa**.

Foco em Nicho de Mercado

- Utilização dos SIs para **foco em um nicho específico**, e **atender esse mercado específico**, que **é bem menor, melhor do que seus concorrentes**.
 - Os SIs atuais permitem que as empresas **coletem uma quantidade enorme de dados**;
 - Transações, navegação na Web e etc.
 - Estes **dados podem ser analisados para determinar padrões** de compra, gosto e preferências;
 - Empresas de cartão de crédito, por exemplo, costumam usar estes dados para identificar os melhores clientes e oferecer benefícios a eles.

Fortalecimento do relacionamento com clientes e fornecedores

- Utilização dos SI para **estreitar os vínculos com fornecedores e desenvolver o relacionamento com clientes.**
 - A Amazon acompanha as **preferências do usuário** para **compras de produtos**, como livros, e pode **recomendar** títulos adquiridos por terceiros a seus clientes.
 - Customização
 - **Vínculos fortes** com clientes e fornecedores aumentam os **custos de mudança** (o custo de mudar de um produto para um produto concorrente) e **lealdade à sua empresa.**

O Impacto da Internet na Vantagem Competitiva

- **Facilita a entrada de novos competidores** no mercado e o surgimento de novos produtos e serviços;
- **Aumenta o poder de barganha de clientes e fornecedores**
 - Informações estão disponíveis para todos.
- **Transformou a indústria**
 - Algumas foram dizimadas, outras sofreram grandes perdas.
 - Musicas, livros, telecomunicações, jornais, transporte, ...
 - Novos mercados foram criados.
- **Margens de lucro foram reduzidas;**
- **Intensificou rivalidade competitiva;**
- **Criou novas oportunidades para desenvolvimento de marcas e amplas bases de usuário;**

O Impacto da Internet nas Forças Competitivas e Estrutura da Indústria - Resumo

- Produtos ou serviços substitutos
 - Permite que novos substitutos surjam com novas abordagens para atender às necessidades e desempenhar funções
- Poder de barganha do consumidor
 - A disponibilidade de preços globais e informações sobre o produto muda o poder de barganha para os clientes.
- Poder de barganha do fornecedor
 - As aquisições pela Internet tendem a aumentar o poder de barganha sobre os fornecedores;
 - fornecedores também podem se beneficiar de barreiras reduzidas à entrada e da eliminação de distribuidores e outros intermediários
- Ameaça aos novos participantes
 - A Internet reduz as barreiras de entrada, como a necessidade de uma força de vendas, acesso a canais e físicos ativos;
 - Fornece uma tecnologia para impulsionar processos de negócios que torna outras coisas mais fáceis de fazer;
- Posicionamento e rivalidade entre concorrentes existentes
 - Amplia o mercado geográfico, aumentando o número de concorrentes e reduzindo as diferenças entre concorrentes; T
 - Torna mais difícil sustentar vantagens operacionais; pressiona para competir em preço



FIM

Eduardo Kinder Almentero

ekalmentero@gmail.com