

Fundamentos de Sistemas de Informação (ACH2014)

Prof. Dr. Luciano Araújo
Escola de Artes, Ciências e Humanidades
Universidade de São Paulo (EACH/USP)
Primeiro Semestre de 2015

Aula 09: Estratégia e SI



Programa da aula

- O que é vantagem competitiva
- O modelo das 5 forças de Porter
 - Estratégias de SI para lidar com as 5 forças
 - A internet e a vantagem competitiva
- O modelo de cadeia de valor empresarial
- Sinergias, competências essenciais e estratégias de rede
- Análise estratégica de sistemas



O que é vantagem competitiva?

- A vantagem competitiva surge fundamentalmente do **valor que uma determinada empresa** consegue criar para os seus clientes e que ultrapassa os custos de produção.
- Por que algumas empresas são consideradas líderes de mercado?
 - ☐ melhor uso de recursos
 - ☐ maior lucratividade
 - ☐ maior produtividade/eficiência
 - ☐ maior valor de mercado (ações)
- Como analisar um negócio e identificar suas vantagens competitivas?



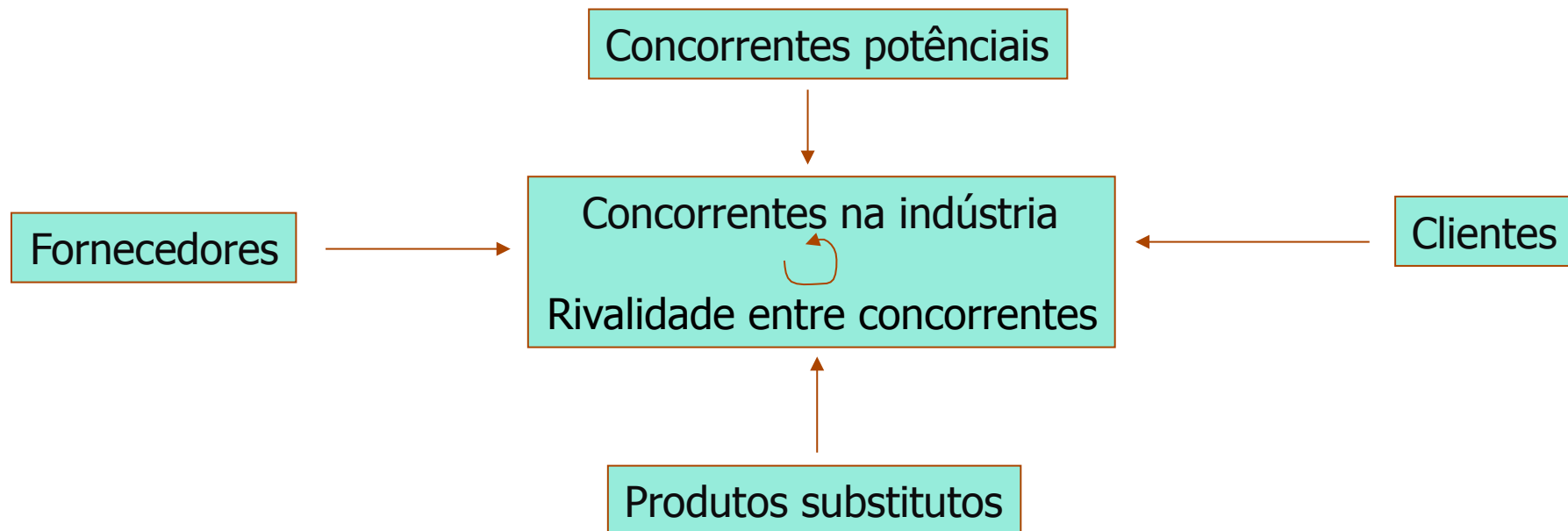
Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter

- Concorrentes tradicionais
 - Novos entrantes no mercado
 - Produtos e serviços substituídos
 - Clientes
 - Fornecedores
-
- No modelo das cinco forças competitivas de Porter, a posição estratégica da empresa e suas estratégia são determinadas pela competição com os concorrentes diretos tradicionais, mas também por quatro forças do ambiente setorial

O modelo das 5 forças de Porter



Uma metodologia de análise da organização, que permite um melhor entendimento das oportunidades e ameaças que ela oferece à empresa e que determinam a sua rentabilidade, é o **modelo das 5 forças de Porter (1982)**.



Modelo usado para descrever a **interação das influências externas** (ameaças e oportunidades) que **afetam a estratégia da organização e a sua habilidade competir**.



O modelo das 5 forças de Porter

■ Concorrentes

- Tradicionais

- Novos entrantes no mercado

- empregados novos, mais baratos motivados e inovativos
- menor experiência, nenhuma „marca“ reconhecida

■ Produtos e Serviços substitutos

- álcool vs. gasolina, VoIP vs. telefone

■ Clientes

- forcem concorrência por preço transparente

■ Fornecedores


- Variedade de fornecedores



Rivalidade entre os concorrentes

Principais Fatores

- Número de concorrentes
- Equilíbrio entre os concorrentes
- Taxa de crescimento da indústria
- Barreiras à mobilidade
- Barreiras à saída
- Estrutura de custos da empresa
- Diferenciação do produto
- Custos de mudança
- Capacidade produtiva instalada
- Diversidade dos concorrentes



A pressão causada por produtos substitutos

- No modelo de Porter, os substitutos referem-se a produtos de outras indústrias. A **ameaça dos substitutos** existe quando a procura de um produto é afetada negativamente pela **diminuição do preço de outro produto**.
- A existência de substitutos constrange a possibilidade das empresas de uma indústria aumentarem os preços (coloca um “teto” ao aumento de preços).
- **Exemplo:** O fabricante das latas de alumínio usadas nas embalagens de bebidas leves como sucos de fruta tem o preço que pratica constrangido pela oferta de garrafas de vidro, de latas de aço, de recipientes plásticos, de pacotes tipo *Tetra-pack*.



Ameaça de entrada/Barreiras à Entrada

Não são apenas os rivais atuais que constituem uma ameaça às empresas de um setor. **A possibilidade de novas empresas poderem incorporar o setor também afeta a pressão competitiva existente.**

No entanto, as indústrias possuem características que **inibem a entrada de novos rivais no mercado**. Estas são barreiras à entrada.



Tipos de barreiras à entrada

- Economias de **escala** e aprendizagem (economias de escala *dinâmicas*)
- Necessidades de **capital**
- **Política** governamental e a **legislação**
- Dificuldades de **acesso aos canais de distribuição**
- **Diferenciação** do produto
- Necessidade de ativos específicos
- **Patentes** e o **conhecimento técnico** privativo



Poder Negocial dos Clientes


- Um alto poder negocial dos compradores tem um grande impacto sobre a indústria produtora. À medida que o poder de um comprador é mais forte o relacionamento que se faz sentir aproxima-se do monopsónio. Sob tais condições de mercado, o comprador fixa o preço (as condições em geral).
- O poder negocial dos compradores reduz o lucro da indústria e aumenta a rivalidade porque podem
 - i) forçar baixas de preços,
 - ii) negociar melhor qualidade ou serviço pelo mesmo preço,
 - iii) fazer com que os concorrentes se coloquem uns contra os outros.



O Poder negocial dos Fornecedores

Uma indústria requer matérias-primas e subsidiárias, componentes, trabalho, etc. Estas necessidades conduzem as empresas de uma indústria a relacionamentos com empresas de indústrias a montante

Os fornecedores, se poderosos, podem exercer uma forte influência na indústria em questão. Podem, por exemplo, **vender os seus serviços a um preço elevado “expropriando”, assim, parte dos lucros da indústria.**



Os fornecedores são poderosos dependendo de vários factores:

- Se a indústria não for um cliente importante em termos de volume de vendas
- Se houver poucos produtos capazes de substituir aquele que é fornecido
- Concentração de fornecedores (ex: organização da força de trabalho em sindicatos)
- Custos de mudança significativos (ex: relação da Microsoft com os fabricantes de PCs)
- Se o produto do fornecedor for um *input* importante para a atividade da indústria



Modelo de forças competitivas, estratégias

■ Diferenciação de produtos

- Estratégia competitiva para **criar lealdade à marca** através do **desenvolvimento de novos e únicos produtos e serviços**, que não são facilmente duplicáveis pelos competidores (Citibank e os cartões de débito/ATM, em 1977)

■ Diferenciação focalizada


- Estratégia competitiva para **desenvolvimento de nichos de mercado** para produtos/serviços especializados, onde se torne possível **competir melhor que os adversários** (um SI proporciona uma vantagem competitiva ao produzir dados que melhorem as vendas e as técnicas de marketing utilizadas – o custo de um cliente novo está estimado em cerca de 5 vezes o custo de manutenção de um cliente atual)

Estratégias de SI para lidar com as 5 forças

■ Liderança em custos

- Ex.: sistema de abastecimento do Wal-mart
- sistema de resposta eficiente ao consumidor





Estratégias de SI para lidar com as 5 forças

■ Diferenciação de produto

- Google: algoritmo PageRank
- Ex.: Personalização da Dell: quase sem custo adicional de produção → *Customização de massa*

■ Foco em nicho de mercado

- Análise de dados de clientes (compras, gostos) permite afinamento de perfil
- Ex.: Hotel Hilton ajustam quarto às preferências do hóspede

Estratégias de SI para lidar com as 5 forças

■ Intimidade com o cliente ou fornecedor

- Ex.: amazon.com usa compras e lista de desejos de usuários para sugerir novos livros
- Os custos de mudança aumentam, assim como a lealdade do cliente





Resumo: estratégias competitivas

Tabela 3.2

**Quatro
estratégias
competitivas
básicas**

Estratégia	Descrição	Exemplo
Liderança em custos	Use sistemas de informação para produzir produtos e serviços a um preço mais baixo que o da concorrência e, ao mesmo tempo, aumentar a qualidade e nível dos serviços	Wal-Mart
Diferenciação de produto	Use sistemas de informação para diferenciar produtos e facilitar a criação de novos produtos e serviços	Google, eBay, Apple, Lands' End
Foco em nichos de mercado	Use sistemas de informação para facilitar uma estratégia focada em um único nicho de mercado; especialize-se	Hotéis Hilton, Harrah's
Relacionamento mais estreito com cliente e fornecedor	Use sistemas de informação para desenvolver laços mais fortes com clientes e fornecedores e conquistar sua lealdade	Chrysler Corporation, Amazon.com



Internet e vantagem competitiva

- Possibilita **novos produtos e serviços**
- Transforma setores (livros, música, vôos, telefonia, filmes, tv, bancos, software etc.)
- **Aumenta o poder de barganha de consumidores e fornecedores**
- Intensifica a **rivalidade competitiva**
- Cria **novas oportunidades** para construção de marcas e grandes bases de clientes



A Internet e as 5 forças de Porter

Força competitiva	Impacto da Internet
Produtos ou serviços substitutos	Permite que novos substitutos surjam com novas abordagens para atender necessidades e executar funções
Poder de barganha dos clientes	A possibilidade de informações globais sobre preços e produtos leva o poder de barganha para o consumidor
Poder de barganha dos fornecedores	A internet tende a aumentar o poder de barganha sobre os fornecedores. Os fornecedores também podem se beneficiar das barreiras reduzidas à entrada e da eliminação de distribuidores e de outros intermediários entre eles e sua clientela
Ameaças de novos entrantes	A Internet reduz as barreiras à entrada nos mercados, bem como a necessidade de uma força de vendas, acesso a canais e estrutura física. Ela oferece tecnologia direcionadora do processo de negócio que torna as demais tarefas fáceis.
Posicionamento e rivalidade no setor	Amplia a abrangência geográfica do mercado, aumenta o número de concorrentes e reduz as diferenças entre concorrentes, tornando mais difícil manter as vantagens operacionais, pressionando para a competição por preço.

Tabela 3.3

Impacto da Internet na forças competitivas e na estrutura de um setor.



Análise da Empresa

Esta análise pretende estudar as características dos seus recursos e as suas capacidades para competir nas condições do meio envolvente geral e específico. Identificar **pontos fortes** e **pontos fracos**

A análise aos recursos da empresa pode fazer-se através da:

1. Análise funcional
2. Análise da cadeia de valor.



Análise funcional

As áreas funcionais a considerar, assim como as variáveis a analisar em cada uma variam de empresa para empresa. A determinação dos pontos fortes e pontos fracos é feita por **comparação com um concorrente de referência ou com a média da indústria.**

Área comercial

- Quota de mercado
- Linhas de produtos
- Cobertura da distribuição
- Força de vendas

Área da produção

- Equipamento
- Estrutura de custos
- Sistema de qualidade
- Produtividade
- Matérias-primas



Análise funcional

Área Financeira

- Liquidez
- Solvabilidade
- Autonomia financeira
- Rentabilidade
- Acesso a capitais

Organização e gestão

- Qualidade dos gestores
- Estrutura organizativa
- Cultura empresarial

Área Tecnológica

- Tecnologias disponíveis
- I&D
- Patentes

Recursos Humanos

- Nível de formação
- Motivação
- Participação



Análise da cadeia de valor

A construção da cadeia de valor é feita pela identificação das atividades básicas que são necessárias para que a empresa possa comercializar um produto ou um serviço

Atividades primárias

-Formam parte do processo produtivo da empresa

Atividades de suporte

-Atividades que servem de suporte às atividades primárias



O modelo de cadeia de valor empresarial

- Destaca **atividades** nas quais aplicar estratégias competitivas
- Pontos de alavancagem em uma cadeia que agrega valor a produtos e serviços
- Tipos de atividades:
 - Atividades primárias: logística, operações, vendas e marketing, serviços
 - Atividades de suporte: administração e gerência, RH, tecnologia, seleção de fornecedores

O modelo de cadeia de valor





O modelo de cadeia de valor

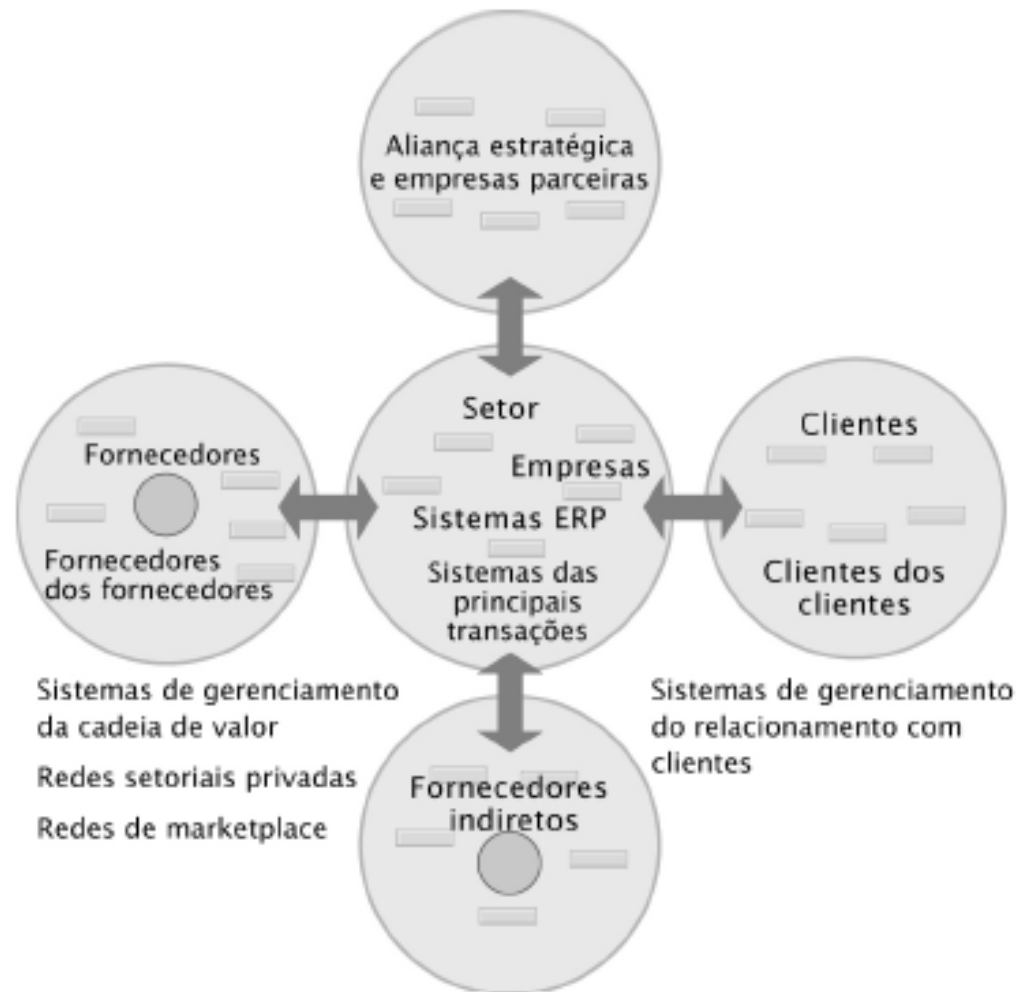
- *Benchmarking*: comparação dos processos com concorrentes ou setores relacionados em termos de eficiência e eficácia
- *Melhores práticas (best practices)*: identificadas por empresas de consultoria, institutos de pesquisa



Ampliando a cadeia de valor: a rede de valor

- A cadeia de valor de uma empresa é ligada às cadeias de valor de seus fornecedores, distribuidores e consumidores
- Rede de valor: conjunto de empresas independentes que utilizam TI para coordenar suas cadeias de valor e fabricar um produto ou prestar um serviço coletivamente para um mercado
 - Flexibilidade e adaptabilidade às mudanças no fornecimento e na demanda

Rede de valor



Redes globais de produção

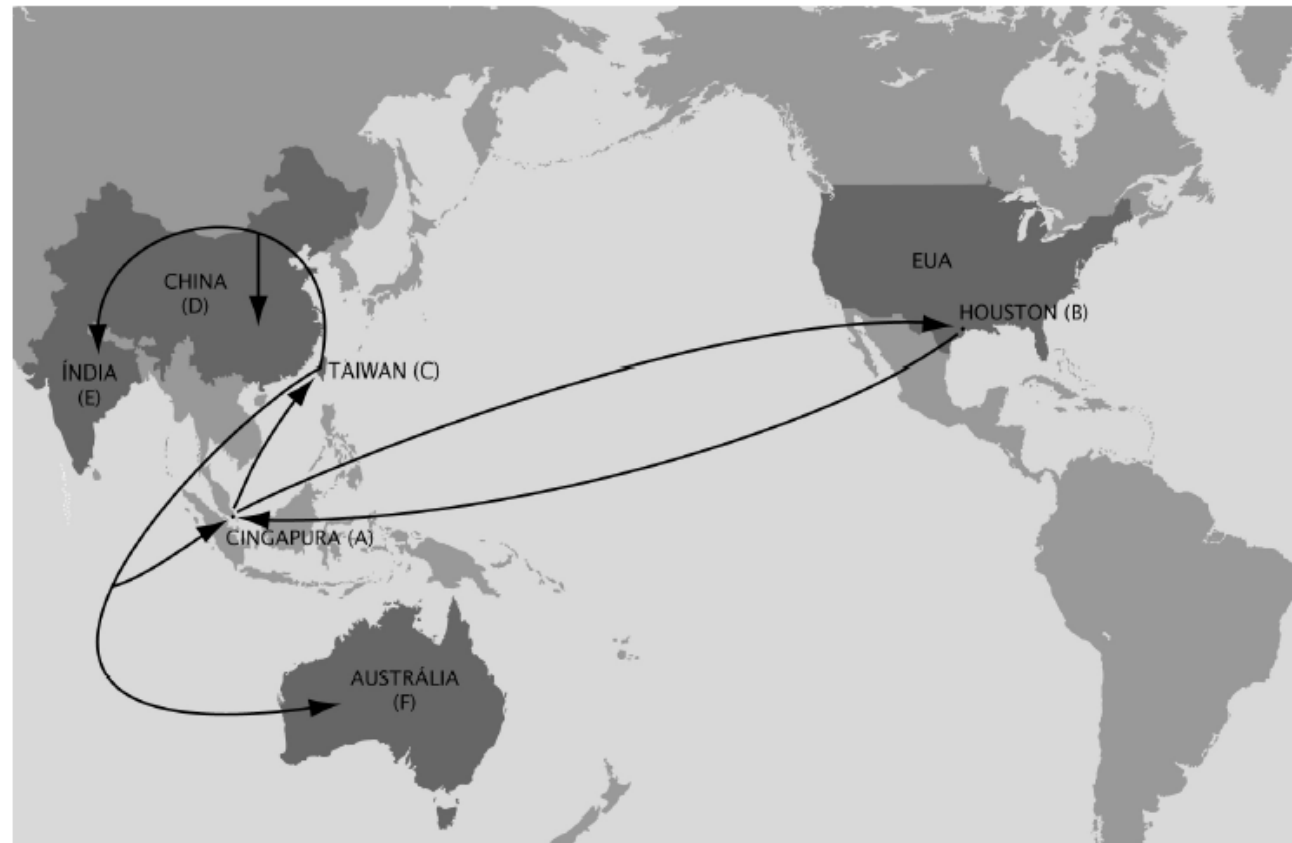


Figura 3.4

O caminho de um novo servidor da HP até o mercado.

A Hewlett-Packard e outras empresas de produtos eletrônicos alocam a distribuição e produção de produtos sofisticados em uma série de países.



Sinergias, competências essenciais e estratégias de rede

■ Sinergia

- ☐ Unidades de negócio ou organizações díspares podem agir como um todo

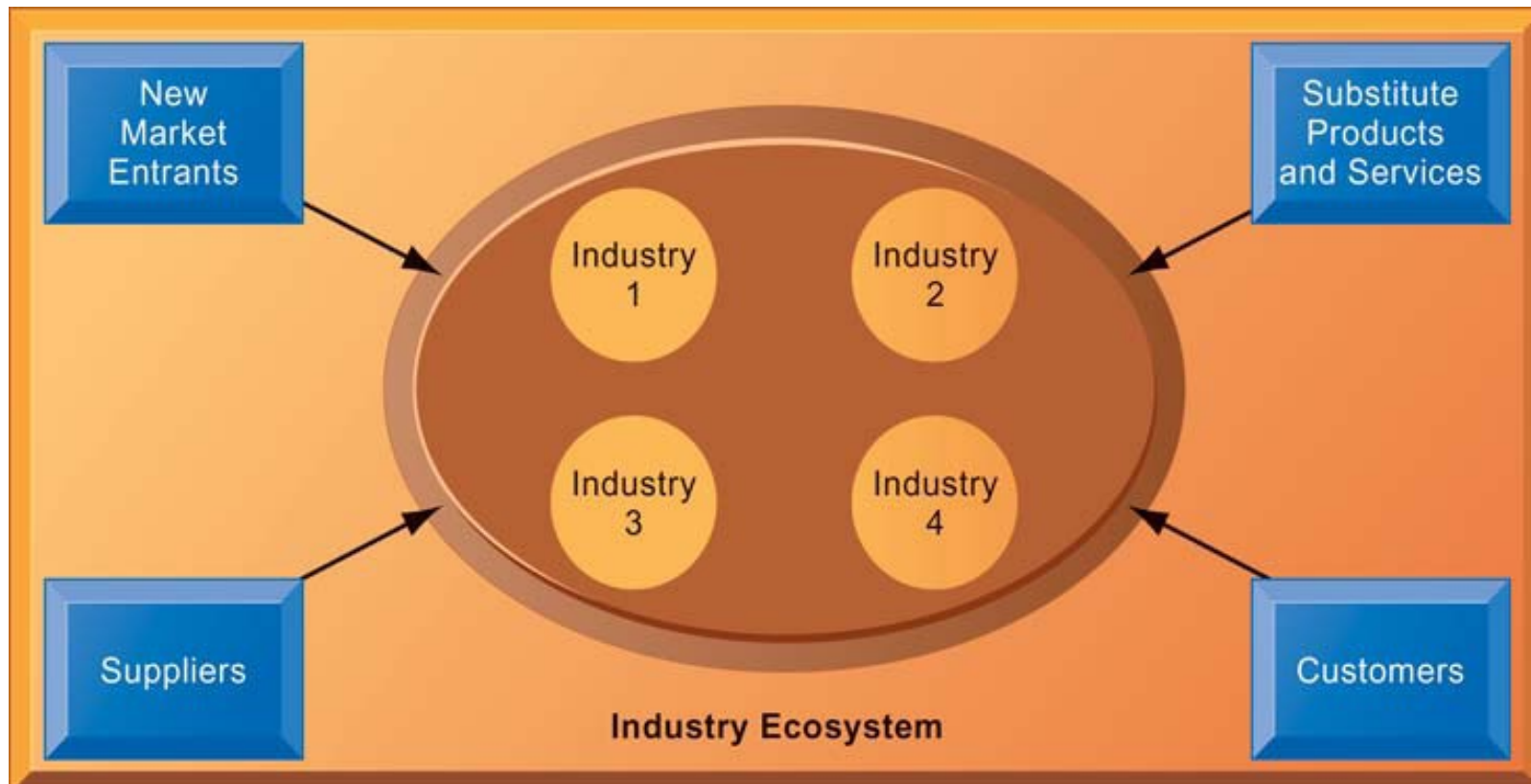
■ Competências essenciais

- ☐ Atividade na qual a organização é líder

■ Estratégias baseadas em rede

- ☐ Economias de rede
- ☐ Organização virtual
- ☐ Ecossistemas de negócio

Ecosystemas de negócio





Conquistando vantagem competitiva com TI: análise estratégica

■ Qual a estrutura do setor?

- ☐ Quais são as 5 forças competitivas e quão fortes elas são?
- ☐ Base de competição: qualidade, preço ou marca?
- ☐ Qual é a direção e a natureza das mudanças?
- ☐ Como a TI é utilizada no setor? A organização está à frente ou atrás?