

# Fundamentos de Sistemas de Informação (ACH2014)

Prof. Dr. João Porto de Albuquerque  
Escola de Artes, Ciências e Humanidades  
Universidade de São Paulo (EACH/USP)  
Primeiro Semestre de 2010

Aula 08: Estratégia e SI



# Programa da aula

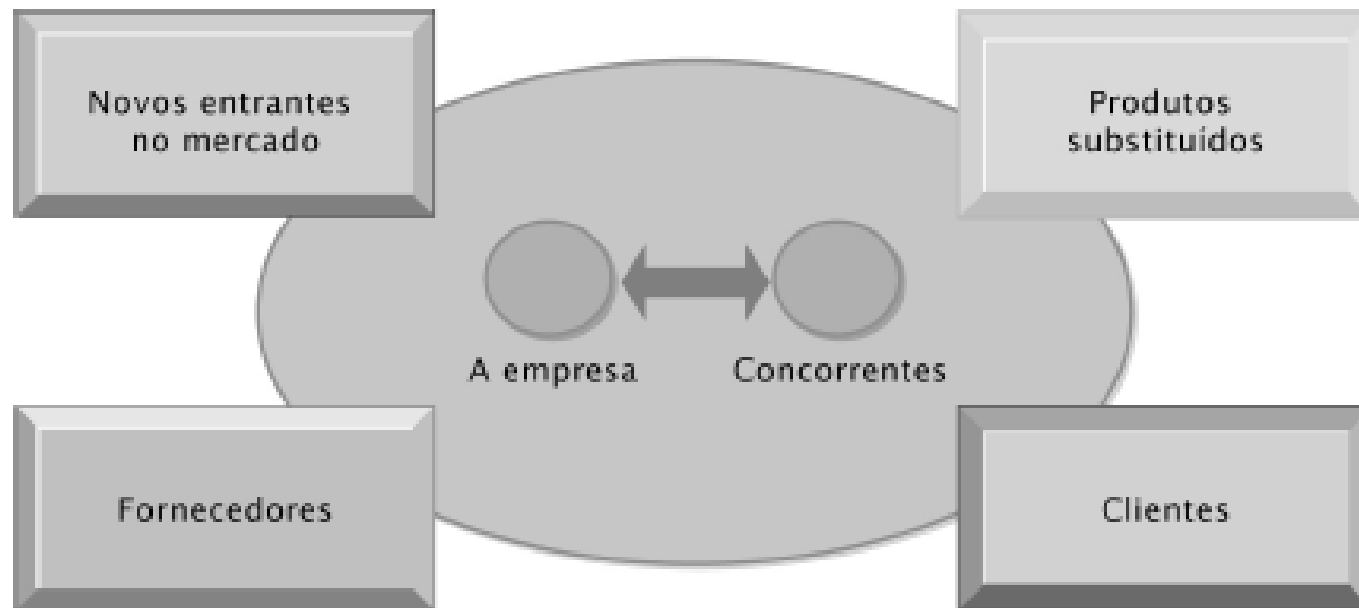
- O que é vantagem competitiva
- O modelo das 5 forças de Porter
  - Estratégias de SI para lidar com as 5 forças
  - A internet e a vantagem competitiva
- O modelo de cadeia de valor empresarial
- Sinergias, competências essenciais e estratégias de rede
- Análise estratégica de sistemas



# O que é vantagem competitiva?

- 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?

# O modelo das 5 forças de Porter






# 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

# 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 afunilamento 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

<b>Estratégia</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplo</b>
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

**Tabela 3.2**

**Quatro  
estratégias  
competitivas  
básicas**



# 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

<b>Força competitiva</b>	<b>Impacto da Internet</b>
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**

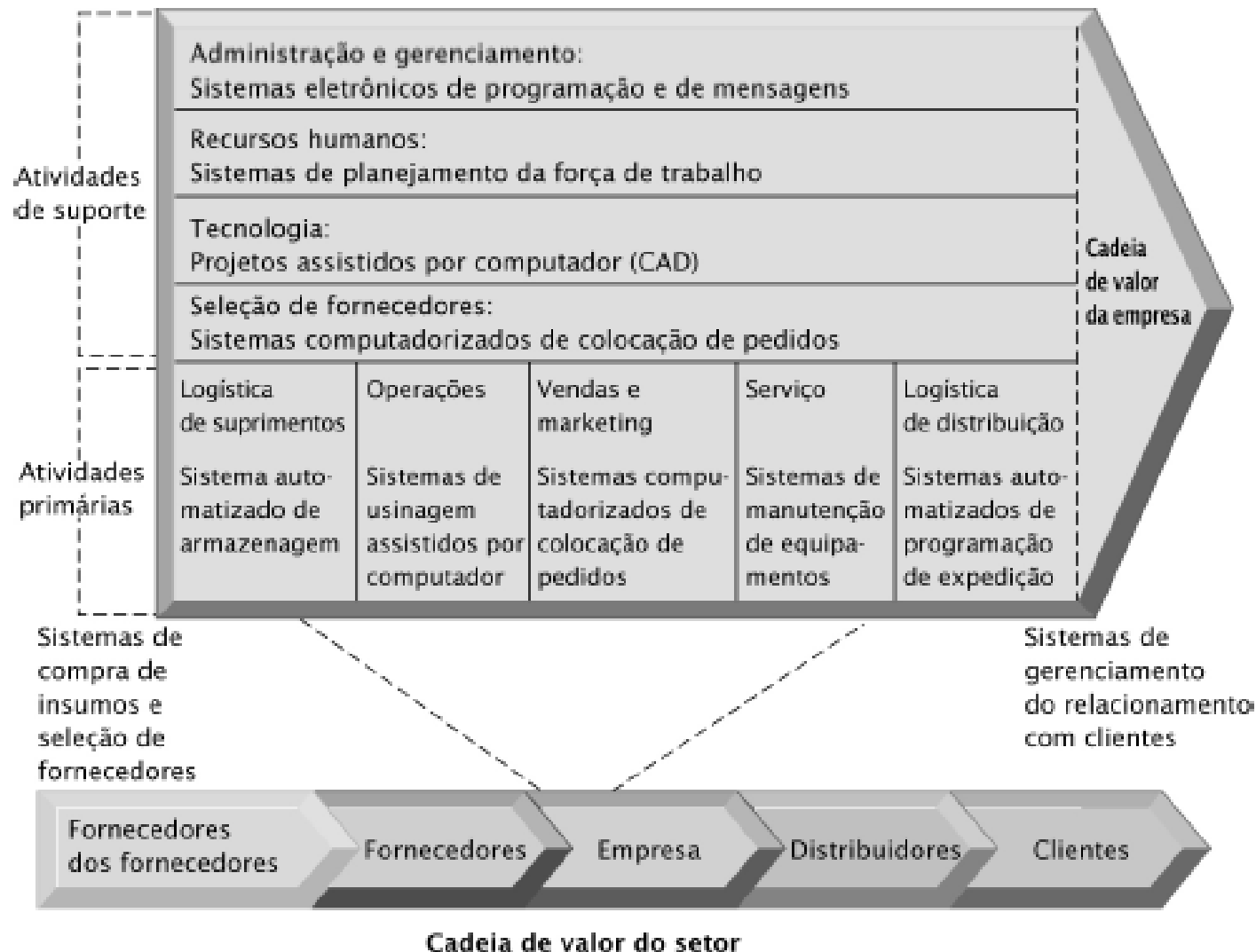
**Impacto da Internet na forças competitivas e na estrutura de um setor.**



# 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

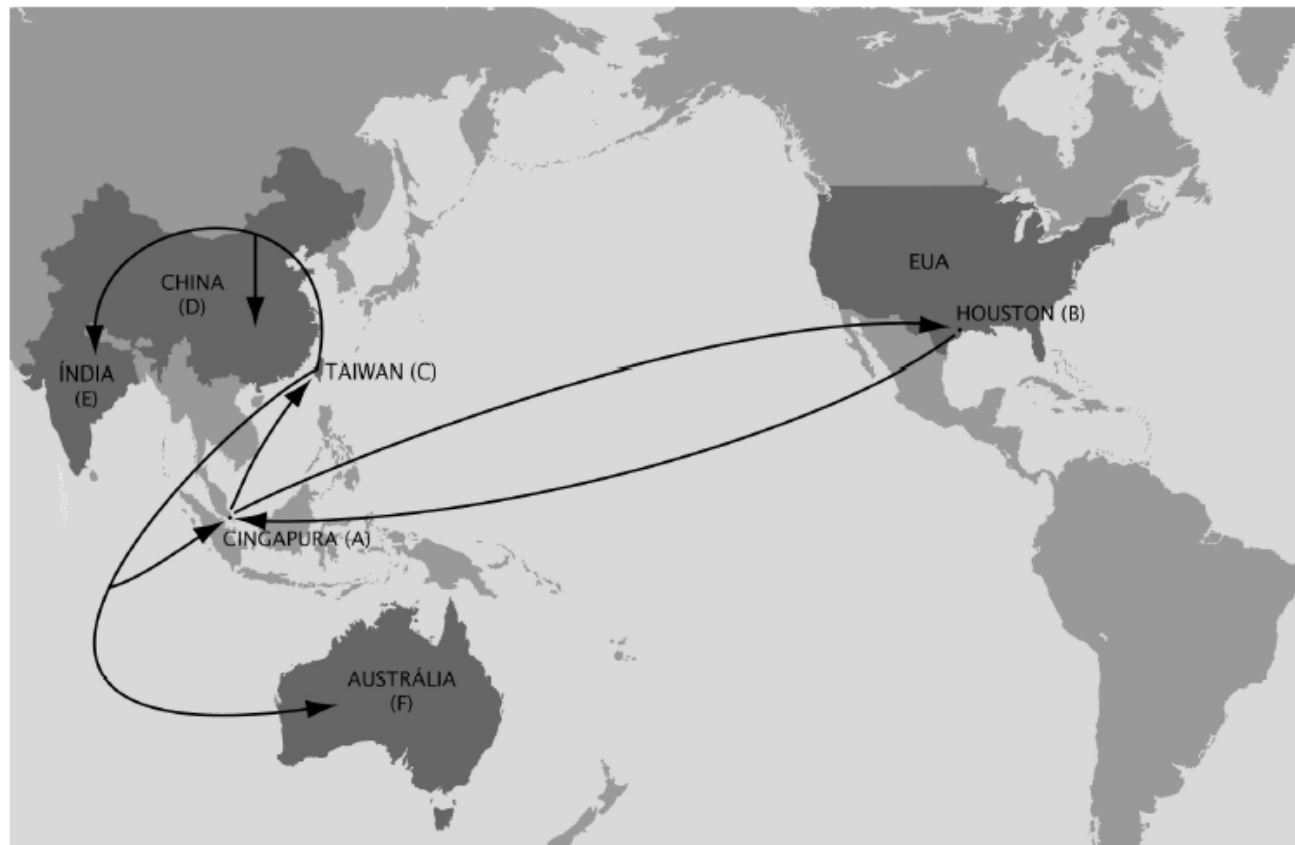
- A cadeia de valor de uma empresa é ligada às cadeias de valor de seus fornecedores, distribuidores e consumidores
- Rede de valor: conjunto de empresas independentes que utilizam TI para coordenar suas cadeias de valor e fabricar um produto ou prestar um serviço coletivamente para um mercado
  - Flexibilidade 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

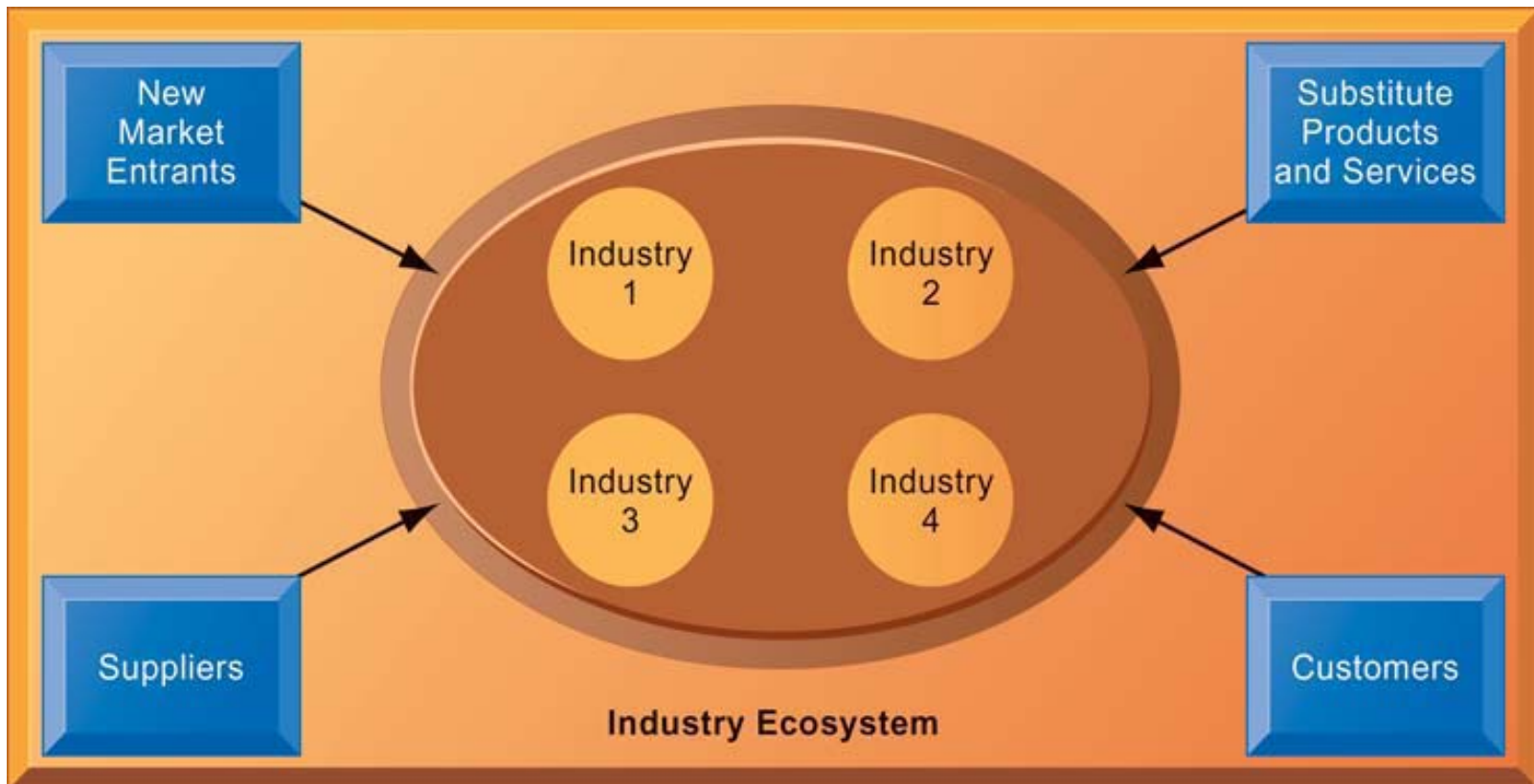
## ■ Competências essenciais

- 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?

- ☐ Quem 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?



# Conquistando vantagem competitiva com TI: análise estratégica

- Quais são as cadeias de valor do negócio, da organização e do setor?
  - ☐ Como a organização cria valor para o cliente (baixos custos ou alta qualidade)?
  - ☐ Qual a posição frente a melhores práticas (e.g. ERP, CRM, SCM)
  - ☐ A firma alavanca suas competências essenciais?
  - ☐ Há mudanças benéficas/maléficas na cadeia do setor?
  - ☐ Alianças estratégicas e redes de valor são possíveis?
  - ☐ Em que ponto da cadeia de valor a TI pode proporcionar maior ganho?



# Estudo de caso: Cemex x Southwest Airlines

- Qual é a estratégia de negócios da empresa?
- Quais problemas e desafios ela enfrenta?
- Qual o papel que os SIs desempenham na estratégia e no modelo de negócio?
- Em que medida os SIs ajudaram a lidar com os problemas e a concorrer no setor?
- Compare a estratégia das duas empresas: qual a influência do ramo de atuação na definição da estratégia?