

Teste 1 – 2021/22

1. Comente a seguinte afirmação: “É difícil encontrar estratégias totalmente planeadas ou totalmente emergentes”.

A afirmação reconhece a complexidade do processo estratégico nas organizações. Estratégias totalmente planeadas referem-se a abordagens deliberadas, onde as ações são cuidadosamente planeadas e executadas conforme o planeado. Por outro lado, estratégias emergentes surgem de maneiras não planeadas, evoluindo a partir de decisões ad-hoc ou da adaptação orgânica às circunstâncias e oportunidades. Na prática, as estratégias são frequentemente uma combinação de ambas, planeadas e emergentes. As organizações podem começar com um plano estratégico, mas à medida que se deparam com a realidade do mercado e do ambiente interno, ajustes e mudanças são feitos, levando a estratégias que são parcialmente emergentes. Este hibridismo reflete a dinâmica e a incerteza do ambiente de negócios, exigindo flexibilidade e adaptabilidade das organizações.

2. Classifique de 1 a 5 (sendo 1 muito mau e 5 excelente) a qualidade da missão transcrita abaixo. Justifique a sua avaliação.

“Temos como propósito a satisfação total dos nossos clientes de uma forma solícita e inovadora, apoiados no desenvolvimento de competências dos recursos humanos, na qualidade dos meios técnicos e na excelência de gestão. A médio prazo pretendemos integrar o Top 5 dos melhores produtores nacionais”

Classificação: 4

Justificativa: A missão destaca a satisfação do cliente, inovação, e excelência em gestão, sendo inspiradora e realista com a meta de estar entre os Top 5 produtores nacionais. No entanto, falta especificidade em como alcançar esses objetivos e uma expressão única das competências-chave da organização.

3. No contexto da indústria do retalho, explique como é que um sistema de informação com funcionalidades de análise de dados pode afectar a dimensão “Ameaça à entrada de novos concorrentes” nas 5 forças de Porter.

Na indústria do retalho, um sistema de informação com funcionalidades de análise de dados aumenta a barreira à entrada de novos concorrentes. Ele oferece vantagens como acesso a informações valiosas do mercado, personalização e eficiência no atendimento ao cliente, otimização da cadeia de suprimentos, e suporte para decisões estratégicas informadas. Essas capacidades tornam difícil para novos entrantes competir efetivamente, fortalecendo a posição da empresa no mercado.

4. Explique como as 5 Forças de Michael Porter consideram as vantagens competitivas baseadas em colaboração institucional.

As 5 Forças de Porter, que analisam a competitividade de uma indústria, consideram a colaboração institucional como um fator que pode influenciar várias dessas forças. A colaboração entre empresas pode levar a uma redução na rivalidade competitiva, criando um ambiente mais cooperativo. Também pode influenciar o poder de negociação com fornecedores e compradores, pois a colaboração pode levar a melhores condições de negociação e acesso a recursos. Além disso, parcerias estratégicas podem criar barreiras à entrada de novos concorrentes e podem até influenciar a ameaça de produtos substitutos, ao oferecer uma gama mais diversificada de produtos ou serviços. Portanto, a colaboração institucional pode ser uma fonte significativa de vantagem competitiva, afetando várias das forças descritas por Porter.

5. Como é que um engenheiro informático deve analisar um diagrama, ou um conjunto de diagramas, de grupos estratégicos e contribuir para a melhoria do posicionamento estratégico de uma organização?

Um engenheiro informático deve analisar diagramas de grupos estratégicos focando em como a tecnologia da informação (TI) pode ser utilizada para ganhar vantagem competitiva. Ele deve identificar oportunidades onde a TI pode melhorar processos, aumentar eficiência, ou inovar em produtos e serviços. A análise deve incluir como a tecnologia pode ajudar a organização a se posicionar de forma mais favorável em relação aos concorrentes, seja através da otimização de operações, oferecendo novos serviços digitais, ou melhorando a experiência do cliente. O engenheiro deve também considerar as tendências tecnológicas atuais e emergentes e como elas podem ser aplicadas para fortalecer a posição estratégica da empresa.

6. Explique o porquê de aplicações como ERPs, CRMs, SCMs serem opções viáveis no suporte à produção e venda de produtos localizados no quadrante “Vacac leiteiras” na matriz BCG.

ERPs (Enterprise Resource Planning), CRMs (Customer Relationship Management) e SCMs (Supply Chain Management) são ferramentas estratégicas eficazes para produtos no quadrante "Vacac leiteiras" da matriz BCG, que são produtos com alta participação de mercado em um setor de crescimento lento. Estas aplicações ajudam a otimizar operações, reduzir custos e melhorar a eficiência, aspectos críticos para manter a lucratividade desses produtos estáveis. ERPs integram diferentes funções de negócios, CRMs aprimoram o relacionamento com clientes, e SCMs otimizam a cadeia de suprimentos. Juntos, eles sustentam o fluxo de caixa estável necessário para "Vacac leiteiras", maximizando o retorno sobre investimentos já realizados.

7. Uma análise SWOT realizada a uma empresa identificou a possibilidade de um SCM melhorar as relações com os seus fornecedores e de um ERP melhorar a sua produção, reduzindo por consequência a emissão de partículas poluentes. Que técnica(s) de análise estratégica deve(m) ser utilizada(s) para ponderar se estas mudanças poderão ser benéficas para a empresa. Justifique a(s) sua(s) escolha(s).

Para avaliar a viabilidade e os benefícios potenciais do SCM e ERP identificados na análise SWOT, deve-se utilizar uma combinação de técnicas de análise estratégica, incluindo:

Análise de Custo-Benefício: Para avaliar a relação entre os custos de implementação desses sistemas e os benefícios esperados, incluindo melhorias nas relações com fornecedores e eficiência na produção.

Análise de Impacto Ambiental: Especificamente para o ERP, avaliar como a redução das emissões poluentes impactará a sustentabilidade e a imagem da empresa.

Análise de Risco: Avaliar os riscos associados à implementação desses sistemas, incluindo questões técnicas e de integração.

Estas técnicas ajudarão a empresa a tomar uma decisão informada sobre a implementação do SCM e ERP.

8. Tendo como base o número e a relevância dos factores críticos de sucesso de uma organização, o que se pode concluir relativamente à dependência desta do recurso a sistemas de informação. Explique o raciocínio utilizado.

A dependência de uma organização em sistemas de informação está diretamente relacionada à relevância e ao número de seus fatores críticos de sucesso (FCS). Se os FCS estiverem fortemente ligados à eficiência operacional, gestão de dados, comunicação interna e externa, ou inovação tecnológica, a dependência em sistemas de informação será alta. Isso ocorre porque sistemas eficientes de informação apoiam a organização em alcançar e manter esses FCS, otimizando processos, facilitando a tomada de decisões baseada em dados e mantendo a competitividade no mercado. Quanto mais integral for a TI para atingir os FCS, maior será a dependência da organização nesses sistemas.

9. Duas pessoas pretendem abrir uma livraria infantil em Coimbra, numa zona de comércio tradicional. É de considerar que já existem algumas empresas deste género na cidade, assim como livrarias em centros comerciais. A empresa terá o suporte de um sistema informático com funcionalidades como: contacto de clientes, alugar dos produtos, venda de produtos e facturação.

Utilize as ferramentas de análise estratégica leccionadas até ao momento para aconselhar os investidores acerca das melhores opções estratégicas a tomar, em particular, dos sistemas de informação a adoptar. Caso considere que o enunciado é omissivo em algum aspecto relevante para a resolução do exercício, deve apresentar as considerações que assumiu na sua interpretação do problema.

* * *

Teste 1 – 2022/23

1. “Alguns estudiosos defendiam que os princípios da guerra eram sempre válidos, independentemente da situação e da tecnologia utilizada”.

Comente a afirmação à luz do impacto que o recurso a sistemas de informação possui na estratégia organizacional de uma empresa.

Esta afirmação indica que certos princípios estratégicos são atemporais e aplicáveis em vários contextos, como guerra e negócios. Contudo, os sistemas de informação influenciam como estes princípios são aplicados hoje em dia. Eles mudaram a operação das empresas, permitindo decisões mais rápidas e informadas, e estratégias de marketing e operações mais eficientes. Apesar disso, a base de alguns princípios estratégicos, como entender o mercado e a necessidade de inovação, permanece relevante. Os sistemas de informação, portanto, não substituem, mas complementam e expandem a aplicação destes princípios tradicionais.

2. Como é que questões de segurança nos sistemas de informação podem influenciar a estratégia emergente de uma empresa? Concretize o seu ponto de vista com um exemplo.

Considere uma empresa de comércio eletrônico que depende fortemente de sistemas de informação para processar transações, armazenar dados de clientes e gerenciar a cadeia de suprimentos. Se essa empresa enfrentar um ataque cibernético significativo, resultando em violação de dados e perda de confiança do cliente, sua estratégia emergente pode se concentrar em fortalecer a segurança cibernética. Isso pode incluir investir em tecnologias de segurança mais avançadas, revisar políticas de privacidade, realizar treinamentos frequentes de conscientização em segurança para funcionários e estabelecer protocolos de resposta a incidentes. Estas ações não apenas respondem ao incidente de segurança imediato, mas também ajudam a empresa a se adaptar a um ambiente digital cada vez mais arriscado, tornando a segurança dos dados uma prioridade estratégica.

Assim, as questões de segurança nos sistemas de informação podem forçar uma empresa a adaptar e reformular sua estratégia emergente, focando na proteção de dados e na construção de uma infraestrutura de TI robusta e segura.

3. Identifique uma situação em que seja adequado começar a análise estratégica de uma organização pela ferramenta "5 Forças de Michael Porter". Justifique a escolha do cenário em causa.

Um cenário apropriado para iniciar a análise estratégica de uma organização com as "5 Forças de Michael Porter" é quando uma empresa está considerando entrar em um novo mercado ou indústria. Por exemplo, uma empresa de tecnologia que deseja expandir seus negócios para o mercado de inteligência artificial (IA).

Compreensão do Ambiente Competitivo: As "5 Forças" fornecem uma visão abrangente do ambiente competitivo do mercado de IA, incluindo a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes e o potencial de novos entrantes.

Avaliação de Ameaças e Oportunidades: Esta ferramenta permite avaliar as ameaças de produtos ou serviços substitutos e o poder de negociação de fornecedores e clientes no setor de IA, o que é crucial para entender as dinâmicas de mercado antes de entrar nele.

Decisões Estratégicas Informadas: A análise ajuda a empresa a tomar decisões informadas sobre se deve ou não entrar no mercado, que tipo de estratégia competitiva adotar, e como posicionar seus produtos ou serviços de IA.

4. Explique como as 5 Forças de Michael Porter consideram as vantagens competitivas baseadas em colaboração institucional.

As 5 Forças de Michael Porter, ao analisar a estrutura competitiva de uma indústria, podem incorporar a colaboração institucional como um elemento que influencia essas forças. Vamos explorar como a colaboração pode impactar cada uma das forças:

Rivalidade entre Concorrentes: A colaboração institucional pode reduzir a rivalidade direta, permitindo que empresas compartilhem recursos e conhecimentos, o que pode levar à inovação e ao desenvolvimento conjunto de produtos ou serviços.

Ameaça de Novos Entrantes: Parcerias e alianças podem criar barreiras de entrada mais elevadas para novos concorrentes, especialmente se a colaboração resultar em padrões de mercado, tecnologias exclusivas ou acesso preferencial a canais de distribuição.

Ameaça de Substitutos: A colaboração pode levar ao desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores que são menos suscetíveis a substitutos, fortalecendo a posição das empresas envolvidas.

Poder de Negociação dos Compradores: Ao colaborar, as empresas podem oferecer uma gama mais diversificada de produtos ou serviços, potencialmente reduzindo o poder de negociação dos compradores.

Poder de Negociação dos Fornecedores: A colaboração pode aumentar o poder de negociação das empresas perante os fornecedores, especialmente se resultar em volumes de compra maiores ou em parcerias de longo prazo.

5. Uma análise SWOT realizada a uma empresa identificou a possibilidade de um CRM melhorar as relações com os seus clientes e de um ERP melhorar a sua produção, reduzindo o número de produtos com defeito. Que técnica(s) de análise estratégica deve(m) ser utilizada(s) para ponderar se estas mudanças poderão ser benéficas para a empresa? Justifique a(s) sua(s) escolha(s).

Para avaliar se a implementação de um CRM para melhorar as relações com clientes e de um ERP para aprimorar a produção será benéfica, as seguintes técnicas de análise estratégica devem ser utilizadas:

Análise Custo-Benefício: Avaliar os custos de implementação e manutenção dos sistemas CRM e ERP contra os benefícios esperados, como aumento da satisfação do cliente, retenção e eficiência na produção.

Análise de ROI (Retorno sobre o Investimento): Calcular o retorno financeiro esperado destas implementações, considerando a redução de custos de produção e o potencial aumento de receitas devido a melhorias na gestão de clientes.

Avaliação de Impacto Operacional: Analisar como a implementação desses sistemas afetará as operações diárias da empresa, incluindo mudanças nos processos de trabalho, necessidades de treinamento para funcionários e integração com outros sistemas existentes.

Análise de Riscos: Identificar potenciais riscos associados à implementação dos sistemas, como interrupções nas operações durante a fase de transição, resistência à mudança entre os funcionários e dependência de fornecedores de software.

Análise de Alinhamento Estratégico: Verificar se a adoção dos sistemas CRM e ERP está alinhada com os objetivos estratégicos gerais da empresa, incluindo metas de crescimento, inovação e posicionamento de mercado.

6. Uma empresa que produz software para controlar trajetórias de naves espaciais distingue-se de 4 competidores directos pela qualidade do produto desenvolvido (superior aos restantes). Desenhe um grupo estratégico que reflecta este cenário.

7. Explique o porquê de software organizacional como ERP, CRM e SCM estar muito associado a produtos que se encontram no quadrante “Vaca Leiteira” da Matriz BCG.

Softwares organizacionais como ERP, CRM e SCM são associados a produtos "Vaca Leiteira" na Matriz BCG devido à sua capacidade de gerar fluxo de caixa estável e manter a eficiência operacional em mercados de crescimento lento. Esses sistemas, após implementados, requerem baixo investimento contínuo, focando mais em manutenção e melhorias incrementais. Eles são essenciais para apoiar operações de negócios estabelecidas, gerenciando recursos, clientes e cadeia de suprimentos de forma eficiente. Além disso, contribuem significativamente para a lucratividade da empresa, reduzindo custos e aumentando a eficiência.

8. Diga se os Factores Críticos de Sucesso devem ser revistos pontualmente e se métricas para a análise do seu desempenho devem ser incluídas nos sistemas de informação de suporte.

Sim, é crucial revisar periodicamente os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) de uma empresa e incluir métricas de desempenho nos sistemas de informação. Isso se deve às constantes mudanças no ambiente de negócios, como avanços tecnológicos e alterações nas preferências dos consumidores. A revisão e análise dos FCS ajudam a empresa a se adaptar rapidamente, mantendo o alinhamento com seus objetivos estratégicos e permitindo respostas ágeis a desafios emergentes. Isso assegura foco nas prioridades corretas e uma alocação eficiente de recursos, mantendo a competitividade e capacidade de inovação da empresa.

9. “Segundo a Federação Portuguesa de Nadadores-Salvadores, os óbitos em meio aquático aumentaram cerca de 56% em relação ao mesmo período de 2021 ...e os nove primeiros meses de 2022 já ultrapassam os valores anuais desde 2017, inclusive o recorde registado em 2020 de 122 mortes”. Um grupo de pessoas pretende abrir uma empresa que faculte um sistema de informação de suporte às actividades dos nadadores salvadores, com funcionalidades como: otimizar a comunicação, as atribuições dos nadadores às praias, o recurso a tecnologia como drones, etc.

Utilize as ferramentas de análise estratégica externa para aconselhar os investidores acerca das melhores opções estratégicas a tomar, em particular, das funcionalidades a adoptar. Caso considere que o enunciado é omissivo em algum aspecto relevante para a resolução do exercício, deve apresentar as considerações que assumiu na sua interpretação do problema.

* * *

Teste 2 – 2021/22

Cenário de estudo:

A Integrated Systems é uma das maiores empresas da região do Vale do Ave a actuar na área das Tecnologias de Informação e possui mais de 30 anos de experiência no desenvolvimento, instalação e implementação de sistemas de informação especialmente vocacionados para o mercado empresarial (em particular, parametrização de ERP Primavera na área têxtil). Esta empresa apresenta uma estrutura sólida, oferecendo aos seus clientes elevadas garantias de credibilidade e continuidade, sendo PME Líder desde 2010. Para além disso, nos anos de 2014 e 2019, foi distinguida pelo IAPMEI e parceiros como PME Excelência.

Ao longo da sua atividade, a Integrated Systems foi adquirindo experiência e know-how na elaboração de soluções para várias áreas de negócio, com o objetivo de otimizar e rentabilizar o investimento de cada cliente. Destaca-se pela sua elevada experiência em implementações na área da Indústria, mas o seu portefólio de clientes não fica limitado à indústria têxtil, abrangendo empresas de outras áreas, tais como: construção civil, ramo alimentar, outras indústrias, comércio, instituições de ensino e instituições de solidariedade social.

1. Após a realização de uma análise SWOT à Integrated Solutions foi verificado que alguns dos seus pontos fracos eram: “Tempo de resposta demorado no serviço de suporte” e “Gestão de projecto com problemas de desempenho”. Explique como é que estes resultados poderão influenciar o estudo da cadeia de valor dessa mesma organização.

Os pontos fracos identificados na análise SWOT da Integrated Solutions, como "Tempo de resposta demorado no serviço de suporte" e "Gestão de projeto com problemas de desempenho", impactam diretamente a cadeia de valor da empresa. Eles afetam negativamente as atividades de suporte ao cliente e gestão de projetos, essenciais para a entrega de valor. Isso pode levar a insatisfação do cliente, atrasos na entrega de projetos e ineficiências operacionais, comprometendo a vantagem competitiva da empresa.

2. Considerando as características da empresa Integrated Solutions, indique para a sua cadeia de valor exemplos de actividades de “logística de entrada” e “operações”. Justifique as suas escolhas.

Logística de Entrada: Na Integrated Solutions, as atividades de logística de entrada podem incluir o recebimento e a gestão de hardware e software necessários para projetos de TI, bem como a coordenação com fornecedores para a obtenção de componentes de sistemas de informação.

Operações: As operações podem abranger o desenvolvimento e implementação de sistemas de informação personalizados, incluindo a parametrização de ERPs para o setor têxtil e a integração de diferentes tecnologias para atender às necessidades específicas dos clientes.

3. Explique como é que os pontos fracos identificados na análise SWOT da empresa Integrated Solutions se podem relacionar com o conceito de “margem” da cadeia de valor.

Os pontos fracos identificados na análise SWOT, como "Tempo de resposta demorado no serviço de suporte" e "Gestão de projeto com problemas de desempenho", afetam negativamente a "margem" na cadeia de valor da Integrated Solutions. Estes pontos fracos podem diminuir a eficiência e eficácia das operações, aumentar os custos e reduzir a satisfação do cliente, impactando diretamente a lucratividade da empresa. A "margem" é comprometida quando as atividades-chave não são executadas de maneira otimizada, levando a um retorno sobre o investimento menor do que o potencial.

4. Após a realização da versão actual da cadeia de valor da empresa Integrated Solutions foi realizada uma análise mais detalhada de dois processos. Quais as orientações a ter em consideração do ponto de vista da especificação de requisitos de sistemas de informação aquando dessa análise?

Na especificação de requisitos de sistemas de informação durante a análise da cadeia de valor da Integrated Solutions, é importante considerar:

Alinhamento com Objetivos de Negócio: Garantir que os requisitos dos sistemas de informação estejam alinhados com os objetivos estratégicos da empresa.

Eficiência Operacional: Focar em requisitos que melhorem a eficiência operacional, especialmente nas áreas onde foram identificados pontos fracos, como no serviço de suporte e na gestão de projetos.

Integração de Sistemas: Assegurar que os sistemas possam se integrar efetivamente com outras ferramentas e plataformas já em uso na empresa.

Escalabilidade e Flexibilidade: Considerar a escalabilidade para suportar o crescimento futuro e a flexibilidade para se adaptar a mudanças no ambiente de negócios

5. Sabendo que entre os factores críticos de sucesso da empresa constavam “Aumentar o leque de ofertas a outras indústrias”, “Criar um relacionamento mais estreito com os clientes” e “Reduzir número de reclamações” e tendo também como base a informação da pergunta 1, desenhe uma possível Matriz de McFarlan para responder às necessidades da empresa Integrated Solutions, justificando as suas opções.

6. Comente a seguinte afirmação: “A técnica de Return on Investment permite especificar de forma precisa o ganho que uma organização pode obter através da aquisição de um CRM”.

A afirmação é parcialmente verdadeira. A técnica de Return on Investment (ROI) ajuda a quantificar o retorno financeiro da aquisição de um CRM, fornecendo uma estimativa do ganho em relação ao investimento feito. No entanto, o ROI pode não capturar totalmente os benefícios intangíveis, como a melhoria no relacionamento com o cliente ou a eficiência operacional. Além disso, a precisão do ROI depende da qualidade dos dados e suposições usadas na análise.

7. Comente a seguinte afirmação: “É útil complementar os dados de um sistema de informação que realize o cálculo das métricas a analisar num Balanced Scorecard, com documentos em papel que possuam um histórico relevante para o cenário em estudo.”

É útil complementar os dados de um sistema de informação usados no Balanced Scorecard com documentos em papel que tenham histórico relevante. Isso permite uma visão mais ampla e contextualizada, integrando dados quantitativos do sistema com informações qualitativas e históricas dos documentos. Essa abordagem holística ajuda na tomada de decisão mais informada e no alinhamento estratégico.

8. Tendo em consideração a informação prestada na pergunta 1 e 5 acerca da empresa, identifique métricas (e as respectivas dimensões) que devam ser usadas no Balanced Scorecard da empresa. Especifique também a forma como esta ferramenta deve ser utilizada pela gestão de topo.

Para a Integrated Solutions, as métricas a serem usadas no Balanced Scorecard podem incluir:

Financeira: Lucratividade, receita, custo de projetos.

Clientes: Satisfação do cliente, tempo de resposta no suporte, número de reclamações.

Processos Internos: Eficiência da gestão de projetos, tempo de implementação de sistemas.

Aprendizado e Crescimento: Capacitação de funcionários, inovação em produtos/serviços.

A ferramenta deve ser utilizada pela gestão de topo para monitorar e avaliar o desempenho em relação a estes indicadores, garantindo alinhamento com a estratégia da empresa e identificando áreas para melhoria contínua.

9. Explique o porquê de as aplicações localizadas no quadrante estratégico da matriz de McFarlan estarem associadas a técnicas de desenvolvimento rápido.

As aplicações no quadrante estratégico da Matriz de McFarlan estão associadas a técnicas de desenvolvimento rápido porque essas aplicações são críticas para o sucesso e vantagem competitiva da empresa. O desenvolvimento rápido permite que a empresa responda ágil e eficientemente às mudanças no mercado e às demandas dos clientes, mantendo a relevância e a inovação em suas ofertas estratégicas.

10. Explique como a matriz de McFarlan poderá contribuir para uma análise que altere uma análise SWOT prévia. Concretize com um exemplo.

A Matriz de McFarlan pode ser utilizada para refinar uma análise SWOT prévia, identificando as áreas onde a TI pode ter um impacto estratégico. Por exemplo, se a SWOT identifica a necessidade de melhorar o relacionamento com o cliente como uma oportunidade, a matriz pode ajudar a identificar sistemas CRM no quadrante estratégico. Isso fornece uma direção clara sobre onde investir em TI para capitalizar na oportunidade identificada, garantindo que a estratégia de TI esteja alinhada com os objetivos gerais da empresa.

Teste 2 – 2022/23

Cenário de estudo:

A Eletrodomm, SA é uma empresa grossista que se dedica à distribuição de electrodomésticos. A Eletrodomm foi fundada em 1997, tendo centrado a sua actividade na região centro do país. O alvo da sua actividade são clientes retalhistas, sobretudo lojas de electrodomésticos, mas também lojas online, carpintarias, construtoras, entre outras entidades de natureza empresarial.

A Eletrodomm tem tido um desempenho financeiro bastante sólido, com um crescimento seguro e rentabilidades assinaláveis. Esta empresa tem ao seu dispor um sistema de informação que agrega: um Enterprise Resource Planning Sage, constituído pelos módulos de Contabilidade e Gestão Empresarial; uma aplicação informática para apoio à gestão de armazém (três módulos: Receção, Verificação e Saída); uma plataforma de business-to-business (B2B), que permite a interacção com os clientes retalhistas da empresa; uma plataforma online de apoio aos fornecedores e uma plataforma online de apoio e interacção com a empresa transportadora (distribui os pedidos aos clientes da Eletrodomm).

A necessidade de encontrar soluções de eficiência cada vez mais exigentes acaba por se impor no dia-a-dia deste ramo de atividade. Aspetos como a armazenagem (gerir espaço e encontrar atempadamente o produto necessário), a gestão de stocks, o timing das encomendas e a logística são preponderantes.

1. Há dois anos a Eletrodomm, SA realizou um plano estratégico, no qual foram propostas várias soluções, algumas das quais foram adoptadas. Este ano a empresa resolveu levar a cabo uma nova análise estratégica para perceber a evolução realizada. Caso fizesse parte da equipa de trabalho desta análise que informações iria recolher do plano estratégico anterior.

Para a nova análise estratégica da Eletrodomm SA, devemos recolher do plano estratégico anterior:

Objetivos e Metas Estabelecidos: Verificar quais foram estabelecidos e se foram alcançados.

Estratégias Adotadas: Analisar quais estratégias foram implementadas e seu impacto.

Resultados Financeiros: Revisar os resultados financeiros alcançados comparados com as previsões.

Análise SWOT: Examinar a análise SWOT anterior para entender mudanças no ambiente interno e externo.

2. Tendo em consideração o texto do cenário de estudo especifique para as actividades primárias da empresa as aplicações que lhe dão suporte. Para além disso, comente a utilização de sistemas de informação por parte da empresa, no que respeita à utilização e aposta em sistemas de informação.

Para as atividades primárias da Eletrodomm SA, as aplicações podem incluir:

Logística de Entrada: Sistema de Gestão de Armazém para recepção, verificação e saída de produtos.

Operações: ERP Sage para gestão empresarial.

Logística de Saída: Plataforma online para interação com transportadoras.

Marketing e Vendas: Plataforma B2B para interação com clientes retalhistas.

Serviço: Plataforma online de apoio a fornecedores.

A utilização destes sistemas demonstra um forte investimento da Eletrodomm SA em tecnologia de informação para melhorar a eficiência operacional, o relacionamento com clientes e fornecedores, e otimizar a logística.

3. Explique a utilidade de recorrer a diagramas de actividade ou Business Process Model and Notation (BPMN) para analisar actividades da cadeia de valor da empresa

Os diagramas de atividade ou BPMN são úteis na análise das atividades da cadeia de valor da Eletrodomm SA pois:

Visualizam Processos: Eles mapeiam claramente os processos de negócio, facilitando a identificação de eficiências e ineficiências.

Melhoram a Comunicação: Tornam mais fácil a comunicação de processos complexos entre diferentes departamentos.

Identificam Oportunidades de Melhoria: Auxiliam na identificação de gargalos e oportunidades de otimização.

4. Explique a diferença entre uma cadeia valor e uma rede de valor do ponto de vista da actividade primária “Operações”. Apresente um exemplo que ilustre a diferença apresentada.

Cadeia de Valor: Foca em atividades internas da empresa. Por exemplo, na Eletrodomm SA, as operações incluem gestão de estoque e processamento de pedidos.

Rede de Valor: Abrange a interação com entidades externas. Por exemplo, a Eletrodomm SA trabalhando com fornecedores e distribuidores para otimizar a entrega de produtos.

A cadeia de valor se concentra nas operações internas, enquanto a rede de valor inclui colaborações externas para aprimorar as operações.

5. Explique o output que uma análise estratégica interna pode proporcionar para a especificação de requisitos de uma organização.

A análise estratégica interna pode fornecer informações cruciais para a especificação de requisitos na Eletrodomm SA, incluindo:

Identificação de Áreas de Melhoria: Compreensão das necessidades de otimização de processos e eficiência.

Reconhecimento de Capacidades Tecnológicas: Avaliação da capacidade tecnológica atual e necessidades futuras.

Prioridades Estratégicas: Foco nas áreas estratégicas que requerem suporte tecnológico aprimorado.

6. As aplicações de elevado potencial de acordo com a matriz de McFarlan devem ser implementadas com base em técnicas de desenvolvimento rápido. Concorde com a afirmação? Justifique a sua opinião.

Concordo que aplicações de elevado potencial, identificadas na Matriz de McFarlan, devem ser implementadas com técnicas de desenvolvimento rápido. Isso é importante porque permite à empresa responder rapidamente às mudanças de mercado, inovações tecnológicas e necessidades dos clientes. O desenvolvimento rápido ajuda a empresa a manter a vantagem competitiva e a adaptabilidade, especialmente em áreas críticas para o seu sucesso.

7. Na sua opinião que aplicações a empresa Eletrodomm, SA deverá adquirir para reforçar a sua posição estratégica. Tal mudança poderá implicar a reformulação da análise estratégica externa da empresa? Comente.

A Eletrodomm SA pode adquirir aplicações como:

Sistemas Avançados de Análise de Dados: Para melhor compreensão do mercado e tendências de consumo.

Plataformas de E-commerce: Para expandir as vendas online e alcançar novos mercados.

A aquisição destas aplicações pode implicar uma reformulação da análise estratégica externa, pois a empresa precisará considerar novas dinâmicas de mercado e concorrência, especialmente no comércio eletrônico.

8. Considerando que a empresa Eletrodomm, SA analisou, reformulou e adquiriu sistemas de informação de suporte aos processos de armazém, indique que dimensões/métricas do Balanced Scorecard deverão ser alvo de uma atenção especial. Explique a sua posição.

Após a reformulação dos sistemas de informação de armazém na Eletrodomm SA, as dimensões/métricas do Balanced Scorecard a serem enfocadas incluem:

Eficiência Operacional: Tempo de processamento de pedidos e precisão no armazenamento.

Satisfação do Cliente: Tempo de entrega e precisão nas entregas.

Inovação e Aprendizado: Melhoria contínua dos processos e capacitação dos colaboradores.

9. Será expectável que as estimativas propostas no Balanced Scorecard concebido para monitorizar as alterações realizadas pela empresa Eletrodomm, SA tenham uma precisão elevada, ao ponto de serem mantidas como objectivos durante o período de 1 ano? Justifique.

É improvável que as estimativas no Balanced Scorecard da Eletrodomm SA mantenham alta precisão ao longo de um ano. Mudanças no ambiente de negócios, concorrência, e outros fatores externos podem afetar o desempenho. Portanto, é importante revisar e ajustar regularmente essas estimativas para refletir a realidade atual e garantir que continuem alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa.

10. O CEO da Eletrodomm, SA suspeita de actos de corrupção. Que ferramenta, ou ferramentas, acha adequada(s) para verificar a veracidade da situação? Justifique a sua escolha.

Para verificar suspeitas de corrupção na Eletrodomm SA, as seguintes ferramentas seriam adequadas:

Auditoria Interna e Externa: Para examinar registos financeiros e operacionais, buscando discrepâncias ou transações suspeitas.

Análise Forense de Dados: Utilizar softwares especializados para identificar padrões irregulares e rastrear transações incomuns.

Entrevistas e Inquéritos: Realizar entrevistas com funcionários e outras partes interessadas para coletar informações adicionais.

Essas ferramentas ajudariam a investigar a veracidade das suspeitas de corrupção de forma abrangente.

Análise externa

Tabela de Análise PEST:

1. Político:

- Avalie o ambiente político em que a empresa opera.
- Examine questões como impostos, tarifas, restrições comerciais e reformas legais.

2. Econômico:

- Analise as condições econômicas atuais e previstas.
- Considere o impacto destes fatores na operação e lucratividade da empresa.

3. Sociocultural:

- Explore tendências sociais e culturais que podem afetar a empresa.
- Pense em como as mudanças sociais podem influenciar a demanda por produtos ou serviços.

4. Tecnológico:

- Examine as tendências tecnológicas e desenvolvimentos em andamento.
- Considere oportunidades de inovação e riscos de obsolescência.

Modelo de 5 Forças de Porter:

1. Rivalidade entre Concorrentes Existentes:

- Analise a intensidade da competição e como ela afeta os preços e a qualidade dos produtos ou serviços.

2. Ameaça de Novos Entrantes:

- Determine como novos entrantes podem afetar a competição e a participação de mercado.

3. Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos:

- Pense em como os substitutos podem limitar o potencial de lucros no setor.

4. Poder de Negociação dos Fornecedores:

- Determine como os fornecedores influenciam os custos e a qualidade dos insumos.

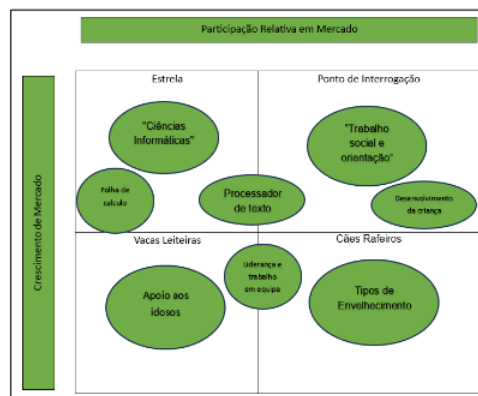
5. Poder de Negociação dos Compradores:

- Considere como os compradores influenciam os preços e as condições de compra.

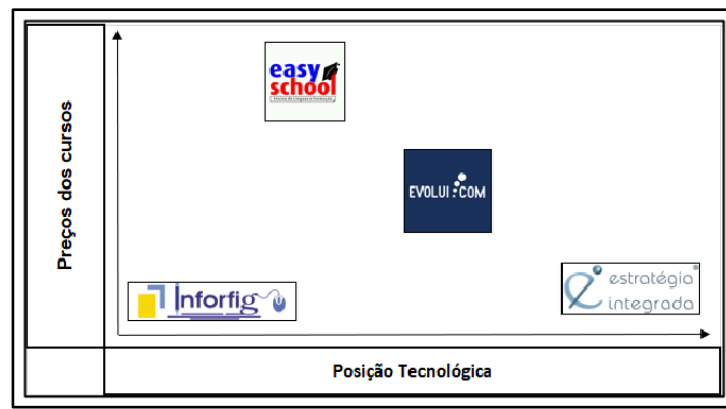
Matriz BCG:

A Matriz BCG tem quatro quadrantes:

- **Estrelas:** Alta participação de mercado e alto crescimento. Requerem investimento, mas têm potencial de lucro.
- **Vacas Leiteiras:** Alta participação de mercado, mas baixo crescimento. Geram lucros e fluxo de caixa estável.
- **Interrogações (ou Crianças Problema):** Baixa participação de mercado e alto crescimento. Incertos, podem precisar de investimento para crescer.
- **Abacaxis (ou Cães):** Baixa participação de mercado e baixo crescimento. Geralmente não são lucrativos.



Grupo Estratégico:



Fatores críticos de sucesso:

- **Qualidade do Ensino:** A essência da InforFig reside na excelência educativa. Garantir a alta qualidade do ensino é o pilar que sustenta a sua credibilidade e eficácia na capacitação profissional dos alunos.
- **Reputação no Mercado:** A reputação é um ativo intangível que reflete a confiança e o respeito conquistados no setor. A manutenção de um prestígio elevado é crucial para atrair e reter alunos, bem como para estabelecer parcerias valiosas.
- **Ampla Oferta de Cursos:** A diversidade e relevância dos cursos oferecidos são vitais para atender às variadas demandas dos alunos e às exigências do mercado de trabalho.
- **Presença Online e Marketing Digital:** Na era digital, uma presença online robusta e estratégias de marketing digital são decisivas para alcançar e engajar o público-alvo, bem como para ampliar o alcance da organização.
- **Eficiência Operacional:** Uma gestão eficiente dos recursos e processos internos é fundamental para maximizar a produtividade e a rentabilidade.
- **Inovação e Adaptação Tecnológica:** A capacidade de inovar e se adaptar às rápidas mudanças tecnológicas é essencial para oferecer métodos de ensino avançados e manter a competitividade.

Análise SWOT:

1. Forças (Strengths):

- Identifique os pontos fortes internos da organização.
- Considere recursos, competências, vantagens competitivas, e aspectos que a empresa faz bem.

2. Fraquezas (Weaknesses):

- Reconheça as limitações internas da organização.
- Inclua áreas onde a empresa pode melhorar, recursos que faltam, e desvantagens em relação aos concorrentes.

3. Oportunidades (Opportunities):

- Observe os fatores externos que a empresa pode capitalizar.
- Pense em tendências de mercado, mudanças no ambiente regulatório, e mudanças nos padrões de consumo que podem ser vantajosas.

4. Ameaças (Threats):

- Identifique os riscos externos para a organização.
- Inclua concorrência, mudanças no mercado, riscos políticos e econômicos, e outros fatores que podem prejudicar a empresa.

5. Análise e Estratégia:

- Analise as informações coletadas para entender a posição atual da empresa.
- Use os insights para formular estratégias, aproveitando as forças e oportunidades, enquanto minimiza o impacto das fraquezas e ameaças.

Análise interna

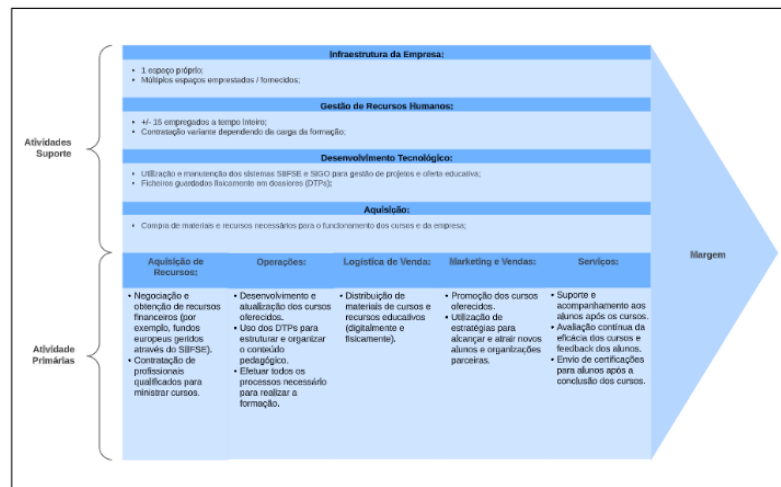
Cadeia de valor:

1. Identifique Atividades Primárias:

- Estas são as atividades diretamente relacionadas à criação e entrega do produto/serviço. Incluem logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas, e serviços.

2. Identifique Atividades de Apoio:

- Atividades que suportam as primárias, como aquisição, desenvolvimento tecnológico, gestão de recursos humanos e infraestrutura da empresa.



Modelo VRIO:

1. Valor (Value):

- Analise se os recursos e capacidades da empresa são valiosos. Pergunte-se se eles ajudam a explorar oportunidades ou neutralizar ameaças no ambiente externo.

2. Raridade (Rarity):

- Determine se os recursos e capacidades são raros, ou seja, se não são possuídos por muitos concorrentes. Pergunte-se se o que a empresa tem é único ou incomum no setor.

3. Inimitabilidade (Imitability):

- Avalie se os recursos e capacidades são difíceis de imitar ou copiar por outros. Considere se existem condições únicas, como história da empresa, cultura, ou localização, que outros não podem facilmente replicar.

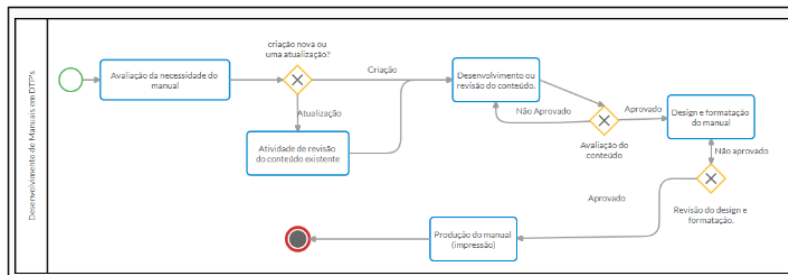
4. Organização (Organization):

- Examine se a empresa está organizada para capturar o valor dos recursos e capacidades. Inclui sistemas, estruturas e processos adequados para utilizar esses recursos de forma eficaz.

5. Análise e Estratégia:

- Use o modelo VRIO para identificar se os recursos e capacidades proporcionam uma vantagem competitiva sustentável, temporária, paridade competitiva ou se desvantagem competitiva.

Modelo BPMN:



Matriz de McFarlan:

1. Identifique as Aplicações de TI:

- Liste todas as aplicações de TI importantes usadas pela empresa.

2. Avalie o Impacto Atual e Futuro:

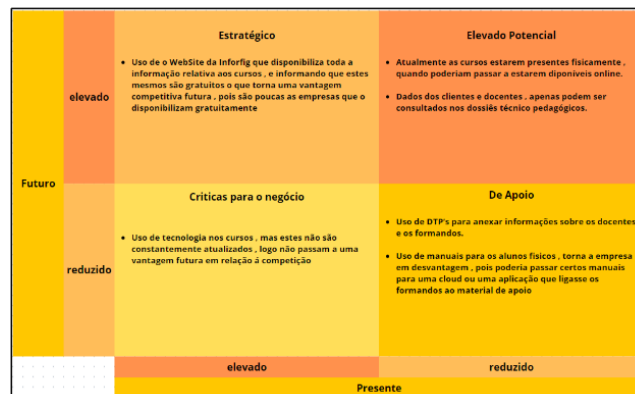
- Avalie o impacto atual e futuro de cada aplicação nas operações e na estratégia da empresa.
- Considere como essas aplicações afetam a eficiência operacional e a vantagem competitiva.

3. Classifique as Aplicações em Quatro Quadrantes:

- Suporte: Aplicações importantes, mas que atualmente têm baixo impacto estratégico.
- Fábrica: Aplicações críticas para a eficiência operacional atual, mas com baixo impacto estratégico futuro.
- Virada: Aplicações com baixo impacto operacional atual, mas alto potencial estratégico futuro.
- Estratégico: Aplicações críticas tanto para a operação atual quanto para a estratégia futura.

4. Desenvolva Estratégias para Cada Quadrante:

- Para aplicações de "Suporte", mantenha eficiência e custo-benefício.
- Em "Fábrica", assegure confiabilidade e otimize custos.
- Para "Virada", invista e desenvolva para ganhos futuros.
- Em "Estratégico", priorize e garanta recursos para inovação e suporte.



Balanced Scorecard:

1. Estabeleça Estratégias para Quatro Perspectivas:

- Defina uma estratégia para melhorar o relacionamento e a satisfação do cliente, aumentar a eficiência dos funcionários, otimizar a saúde financeira e aperfeiçoar os processos internos.

2. Crie Metas para Cada Estratégia:

- Determine metas claras para cada estratégia, que funcionarão como resultados desejados para medir o sucesso.

3. Desenvolva Objetivos Específicos:

- Para cada meta, defina objetivos específicos que sejam mensuráveis e alinhados com a estratégia correspondente.

4. Escolha Medidas para Cada Objetivo:

- Selecione medidas adequadas que possam quantificar o progresso em direção a cada objetivo.

5. Defina Alvos Claros:

- Para cada medida, estabeleça alvos precisos a serem atingidos, refletindo as expectativas de desempenho.