

Análise interna

Contribuição para definição e implementação da estratégia

1

Análise interna

- Destina-se a dar a conhecer os pontos fortes e fracos do negócio
- Usa o conhecimento interno para contrapor ao comportamento da concorrência e identificar ameaças e oportunidades
- Indique a estratégia que tira partido dos pontos fortes e consiga evitar os pontos fracos

2

Cadeia de valor

- Como é que os *inputs* de negócio são transformados em *outputs* de forma a que o valor obtido seja superior ao valor da sua criação
- Organizações no sector produtivo criam valor através da aquisição de materiais a partir dos quais produzem um produto
- O retalho junta produtos e disponibiliza-os de uma forma conveniente e interessante para os clientes
- Valor criado – custo de criar esse valor = Margem
- Compreender como criar valor é fundamental para a estratégia competitiva de uma empresa
- Michael Porter discute este conceito através da cadeia de valor

3

Cadeia de valor

- Uma cadeia de valor é um conjunto de actividades realizadas por uma organização para criar valor para os seus clientes
 - Permite a análise das actividades e verificar como se relacionam
 - Não se foca em departamentos, mas sim em sistemas e na forma como os *inputs* são transformados em *outputs*
 - As actividades adicionam valor aos produtos e serviços de forma sequencial

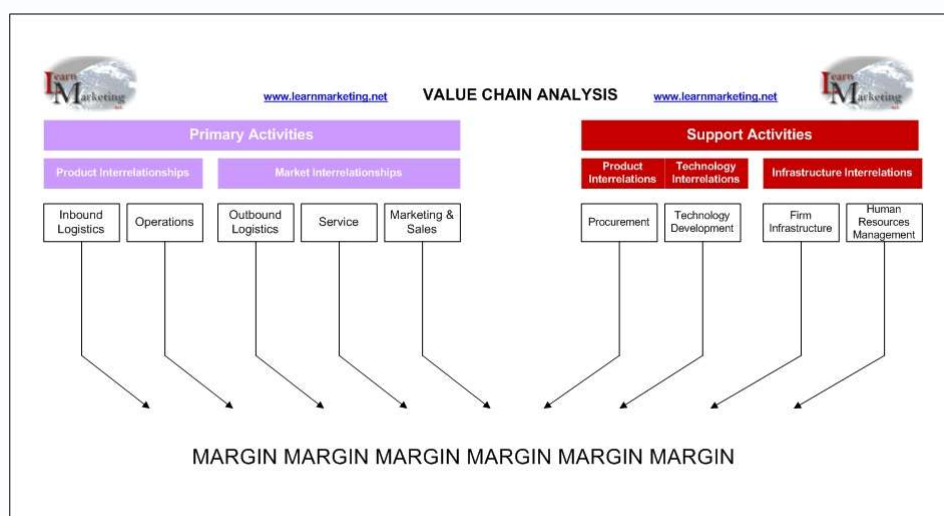
4

Cadeia de valor

- Sublinha actividades onde as estratégias competitivas podem ser exploradas da melhor forma
- Em cada fase, determina como as organizações podem melhorar a eficiência operacional e melhorar a relação cliente/fornecedor (por exemplo, recorrendo aos sistemas de informação)
- Utiliza benchmarking e recorre a melhores práticas da indústria
- Porter descreve uma sequência de actividades comuns a todos os negócios e divide-os em actividades primárias e de suporte

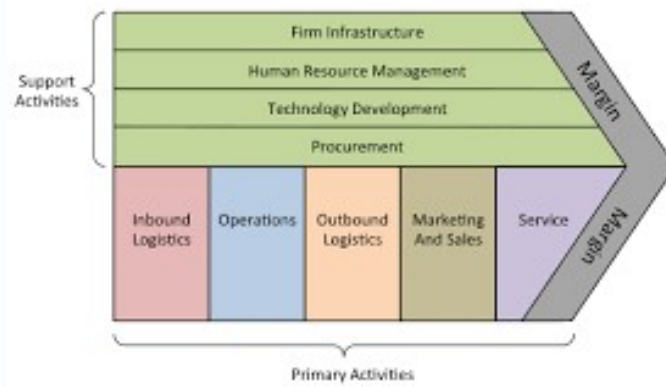
5

Cadeia de valor



6

Cadeia de valor



7

Cadeia de valor

- https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm
- <https://www.youtube.com/watch?v=gN8bhTfwpdQ>
- <https://www.youtube.com/watch?v=SXDvHgjRNDQ>
- https://www.youtube.com/watch?v=0ilh5YYDR2o&feature=emb_rel_pause
- <https://research-methodology.net/british-airways-value-chain-analysis/>

8

Cadeia de valor

- Actividades primária estão relacionadas com a criação física, vendas, manutenção e suporte de um produto ou serviço
 - Logística de *inputs* – processos relacionados com receber, armazenar e distribuir *inputs* internamente. As relações com fornecedores são um factor chave na criação de valor
 - Operações – actividades de transformação que modificam *inputs em outputs* a que são vendidos. O sistema operacional cria valor
 - Logística de *output* – processos de entrega do produto ou serviço ao cliente. Por exemplo, armazenamento e sistemas de distribuição (podem ser internos ou externos)
 - Marketing e vendas – actividades utilizadas para persuadir os clientes a comprar os produtos. Os benefícios que oferecem e a forma como comunicam são fontes de valor
 - Serviço – actividades responsáveis pela manutenção do valor do produto ou serviço

9

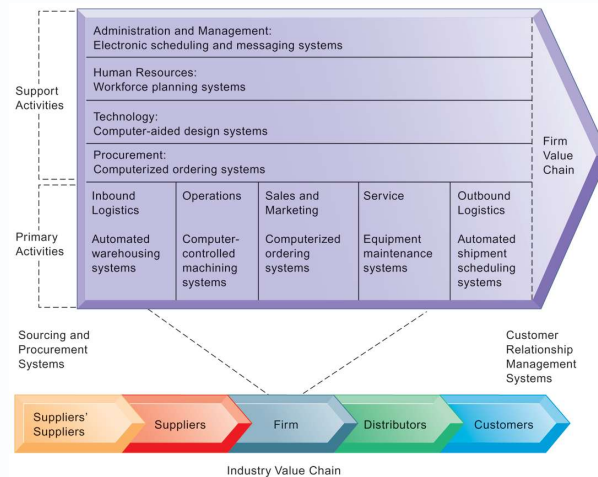
Cadeia de valor

- Actividades de suporte – dão apoio às actividades primárias
 - Compras – o que a organização faz para obter os recursos que necessita (inclui encontrar vendedores e negociar os melhores preços)
 - Gestão de recursos humanos – como a organização recruta, contrata, treina, motiva recompensa e mantém os seus colaboradores. As pessoas são uma fonte de valor crítica
 - Desenvolvimento tecnológico – actividades relacionadas com a gestão e processamento de informação. Minimizar os custos com tecnologia e manter o nível de actualização tecnológica, assim como o bom de funcionamento são fontes de valor
 - Infra-estrutura – sistemas de suporte e as função que permitem à organização manter as suas operações diárias (por exemplo, contabilidade e funções administrativas)

10

Cadeia de valor

- Exemplos de sistemas que auxiliam as actividades primárias e de suporte



11

Cadeia de valor

- Segundo Mason, Mayer e Wikinson (1992), existem nove tipos de acções que podem eliminar ou reduzir custos inerentes à cadeia de valor:
 - Criar economias de escala
 - Dar formação profissional
 - Aumentar a capacidade de produção
 - Melhorar os sistemas de ligação e informação
 - Proceder à integração vertical
 - Procurar racionalizar o tempo
 - Conseguir localizações adequadas
 - Articular as políticas de gestão
 - Eliminar as actividades inúteis

12

Como utilizar a cadeia de valor

- Passo 1 - Identificar subactividades para cada actividade primária. São considerados três tipos de subactividades:
 - Directas - criam valor por si próprias
 - Indirectas - permitem que as actividades directas funcionem sem problemas
 - Garantia de qualidade: asseguram que as actividades anteriores cumprem os padrões necessários
- Passo 2 - Determinar as subactividades que criam valor dentro de cada actividade primária.
 - Por exemplo, como é que a gestão de recursos humanos pode criar valor na logística de entrada, operações, logística de saída, etc.

13

Como utilizar a cadeia de valor

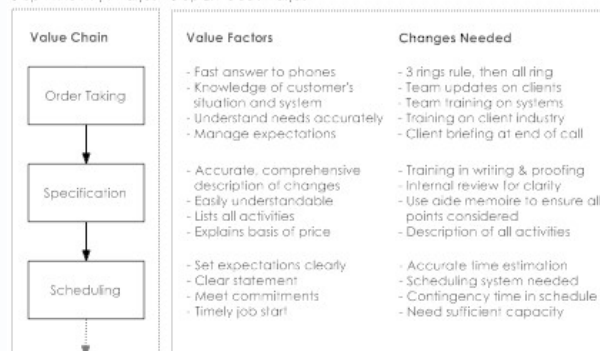
- Passo 3 – Encontrar ligações entre as actividades de valor identificadas
 - Estas ligações são cruciais no aumento da vantagem competitiva da estrutura da cadeia de valor.
- Passo 4 – Procurar oportunidades para aumentar o valor
 - Rever cada uma das subactividades e ligações identificadas e pensar como é que podem ser alteradas ou melhoradas de modo a maximizar o valor que oferecido aos clientes

14

Cadeia de valor - exemplo

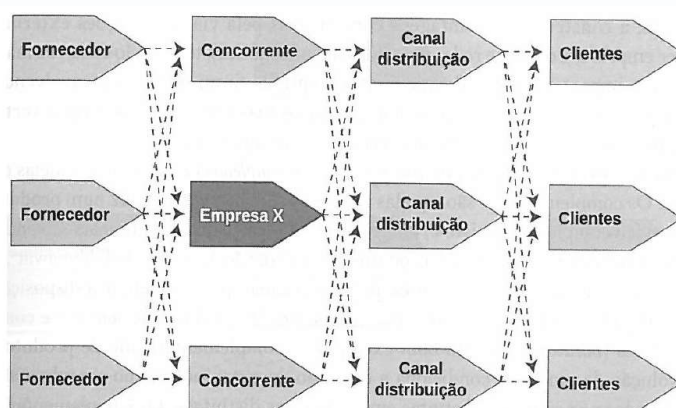
Figure 1: Value Chain Analysis Example

Step 1: Activity Analysis Step 2: Value Analysis



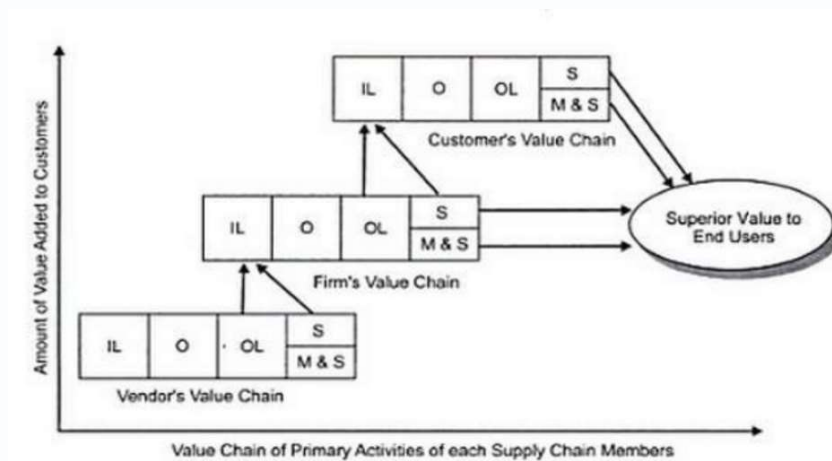
15

Cadeia de valor



16

Cadeia de valor



17

Cadeia de valor – Pingo Doce (visão geral)



18

Da cadeia para a rede de valor



- Cadeia de valor multidimensional e complexa
- Co-produção de valor entre *stakeholders*
- Plataformas de suporte que têm como benefício a escalabilidade e a velocidade

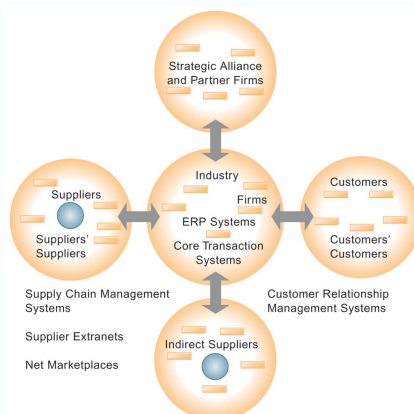
19

Da cadeia para a rede de valor

- Rede de Valor
 - Conjunto de empresas independentes que utilizam as TI para de uma forma sincronizada, coordenarem as cadeias de valor e produzirem produtos e desenvolver serviços
 - Mais orientadas aos clientes e operações mais complexas do que as tradicionais da cadeia de valor

20

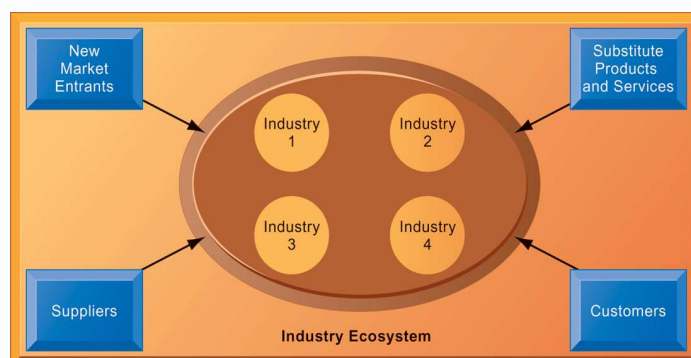
Da cadeia para a rede de valor



A rede de valor é um sistema em rede que sincroniza a cadeia de valor de parceiros comerciais para responder a mudanças na oferta e na procura, assim como para explorar oportunidades

21

Da cadeia para a rede de valor



A empresa na era da globalização exige uma visão dinâmica das fronteiras entre as indústrias, empresas, clientes e fornecedores, de forma a responder à competição entre os actores de um ecossistema de negócios. As TI desempenham um papel importante nos ecossistemas, uma vez que suportam a rede de interações existentes

22

Valor estratégico dos recursos e competências

- Quando o ambiente externo é sujeito a mudanças rápidas, recursos externos e competências permitem uma base mais segura para a estratégia do que o foco no mercado
- Recursos e competências são a principal fonte de rentabilidade. As diferenças estratégicas da firma a este nível representam 50-70% das diferenças observadas nos lucros das empresas
- Recursos são os *inputs* no processo operacional (por exemplo, dinheiro, maquinaria e recursos humanos)
- Competências são as aptidões da empresa para realizar actividades com base na utilização, de uma forma integrada, dos recursos

23

Recursos e competências

- Até aos anos 90 a definição de estratégia era baseada em:
 - Análise da indústria
 - Percepção da competição existente
 - Selecção de uma estratégia competitiva
 - Criação de oportunidades e (esperançosamente) atingir uma posição de destaque
- Nos anos 90, investigadores e indústria, com base no trabalho de Barney, Hamel e Prahalad desenvolveram novas formas de estratégia
 - Resource based View
 - *Algumas organizações são mais competitivas do que outras não devido à dinâmica da indústria mas aos recursos disponíveis para a organização (por exemplo, espólio, competências e conhecimento)*

24

Recursos e competências

- Os recursos podem ser
 - Tangíveis
 - *Financeiros (e.g., capacidade para aumentar o capital ou reduzir endividamento)*
 - *Físicos (e.g., máquinas ou localização das instalações)*
 - *Tecnológicos (e.g., patentes e capacidade de inovação)*
 - *Organizacionais (e.g., ótimos processos de planeamento e de comunicação)*
 - Intangíveis
 - *Inovação e criatividade (e.g., capacidades técnicas e científicas ou ideias)*
 - *Reputação*
 - *Propriedade intelectual*
 - ...

25

Recursos e competências

- Os recursos são classificados em:
 - Valiosos: Contribuem para gerar valor ou baixar custos?
 - Raros: São poucos dentro da indústria?
 - Inimitáveis – Podem ser copiados ou facilmente obtidos pela concorrência?
 - Não-substituíveis – Pode um recurso diferente proporcionar o mesmo efeito?

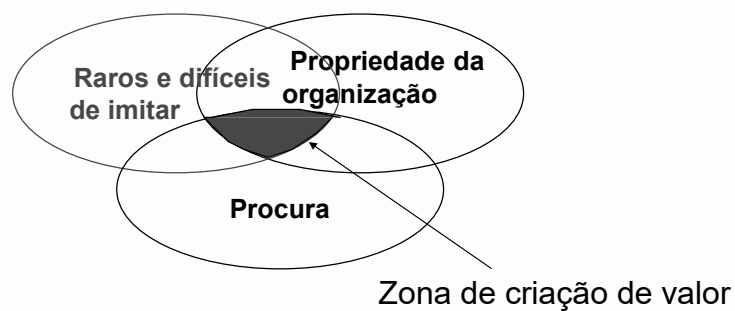
26

Recursos e competências

- Para se qualificar na base de uma vantagem competitiva sustentável um recurso terá de superar os seguintes testes
 - O recurso é difícil de copiar?
 - O poder do recurso é duradouro?
 - O recurso é superior ao da concorrência?
 - Pode o recurso ser ultrapassado por outras capacidades?

27

O que torna um recurso valioso?

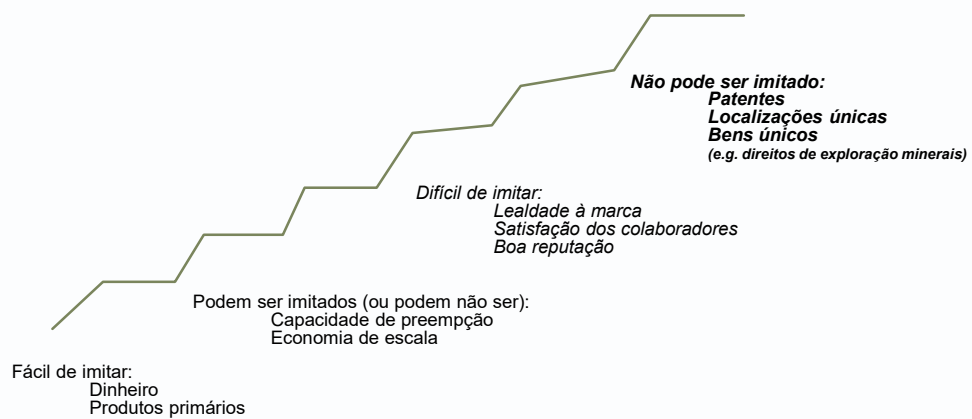


A interação dinâmica das três forças determina o valor do recurso

Fonte: Collis and Montgomery, Corporate Strategy (1996)

28

Imitabilidade do recurso



Fonte: Collis and Montgomery, *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm* (1996).

29

Recursos e competências

- Competências organizacionais = é o produto da aprendizagem organizacional e da experiência e representa a capacidade da organização para realizar uma determinada actividade (Grant)
- Competências nucleares (core competence) = capacidade de realizar uma actividade fundamental para a estratégia e desempenho de uma organização (Hamel and Prahalad)
- Competências distintivas = as competências nucleares podem tornar-se distintivas e funcionam como vantagens competitivas (Selznick)

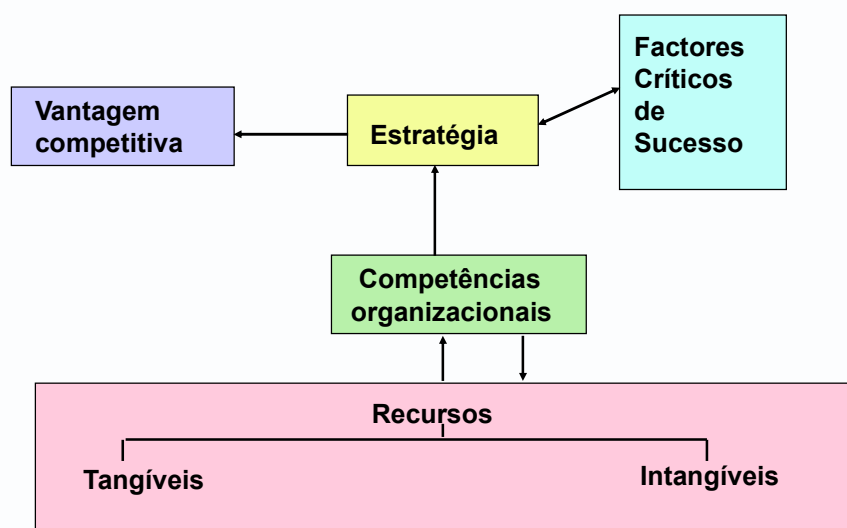
30

Mobilização de recursos



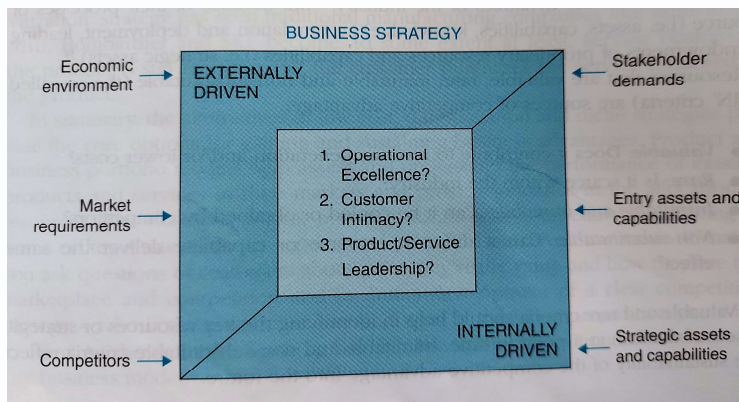
31

Recursos e capacidades



32

Recursos e competências - vantagem competitiva



33

Modelo VRIO



34

Modelo VRIO: grelha analítica

- Valor - “Is the firm able to exploit an opportunity or neutralize an external threat with the resource/capability?”
- Raridade- “Is control of the resource/capability in the hands of a relative few?”
- Imitabilidade – “Is it difficult to imitate, and will there be significant cost disadvantage to a firm trying to obtain, develop, or duplicate the resource/capability?”
- Organização - “Is the firm organized, ready, and able to exploit the resource/capability?”

Fonte: Barney (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180 <http://bit.ly/1cEc6F>

35

Modelo VRIO: grelha analítica

- Valor - “Is the firm able to exploit an opportunity or neutralize an external threat with the resource/capability?”
- Raridade- “Is control of the resource/capability in the hands of a relative few?”
- Imitabilidade – “Is it difficult to imitate, and will there be significant cost disadvantage to a firm trying to obtain, develop, or duplicate the resource/capability?”
- Organização - “Is the firm organized, ready, and able to exploit the resource/capability?”

Fonte: Barney (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180 <http://bit.ly/1cEc6F>

36

VRIO: Vantagem competitiva sustentável

- **Seis perguntas-chave** para identificar se o recurso ou a aptidão pode gerar Valor Sustentável
 1. O recurso/aptidão têm **VALOR** no mercado? (carros Ferrari)
 2. O recurso/aptidão são **ÚNICOS**? (a empresa detém o monopólio do recurso ou da aptidão)
 3. Há um **SUBSTITUTO** imediato disponível para o recurso ou aptidão? (fabricantes de cimento têm sua própria pedreira, mas este recurso é limitado. Os concorrentes importam de fornecedores estrangeiros a matéria-prima necessária por um custo equivalente)

37

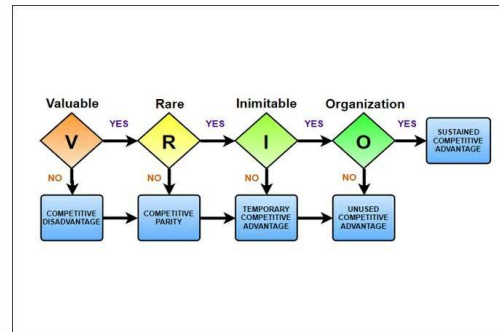
VRIO: Vantagem competitiva sustentável

- **Seis perguntas-chave** para identificar se o recurso ou a aptidão pode gerar VCS
 4. Existem **SISTEMAS** organizacionais que permitem a realização do potencial? (não adianta a empresa possuir recursos e aptidões potenciais se não dispõe de mecanismos para desenvolvê-los adequadamente).
 5. A organização **CONHECE** e dá conta das vantagens? (os gestores têm que perceber que há vantagens recoráveis presentes. A má utilização de funcionários com elevado potencial criativo é um exemplo claro).
 6. É difícil ou oneroso **IMITAR** o recurso ou a aptidão? (quanto mais caro ou difícil for um recurso ou aptidão mais valioso ele será para gerar a VCS. Por exemplo, fonte de água mineral)

38

Esquema VRIO

O recurso ou capacidade é:				Implicações competitivas
Valioso?	Raro?	Dispendioso de imitar?	Explorado pela organização?	
Não	---	---	Não	Desvantagem Competitiva
Sim	Não	---	↕	Paridade Competitiva
Sim	Sim	Não	↕	Vantagem Competitiva Temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável



Fonte: Ferreira (2015), adaptado de Barney e Hesterly (2012, p. 102)

39

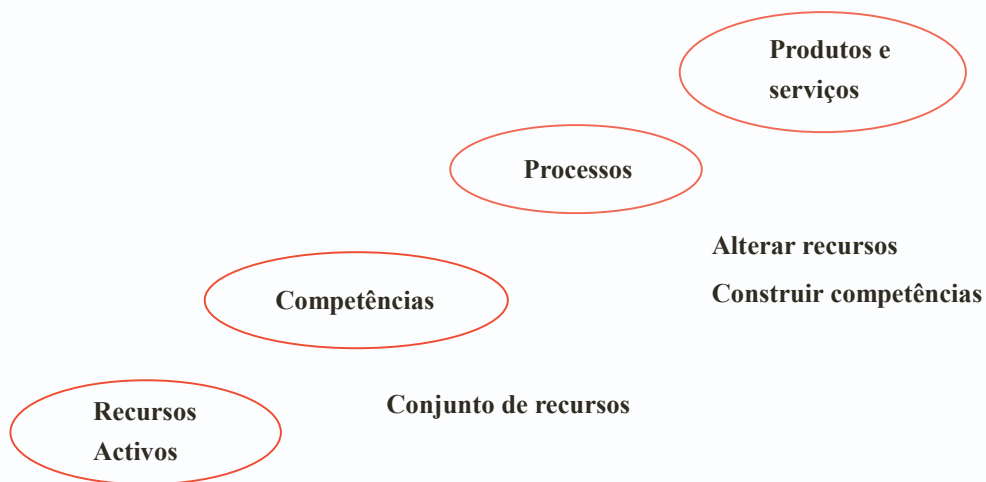
Exemplo VRIO

Example of VRIO analysis from Starbucks

Starbucks		VRIO Framework			
Resource/Capability		V	R	I	O
Core Competencies	WiFi Internet Access	●			
	R&D Skills	●			
	Ability to Raise Capital	●			
	Coffee Brewing Equipment	●			
	Human Resource Management	●			
	Coffee House Set Up	●	●		
	Employee Compensation	●	●		
	Quality Product Mix	●	●		
	Coffee House Locations	●	●		
	Employee Benefits	●	●	●	
	Socially Responsible Corporate Image	●	●	●	
	Buying Power	●	●	●	
	Number of Coffee Houses	●	●	●	
	Propensity for Innovation	●	●	●	●
	Relationships with Coffee Farmers	●	●	●	●
	Customer Experience	●	●	●	●
	Corporate Leadership & Vision	●	●	●	●
	Renowned Brand	●	●	●	●

40

Competências e estratégia



41

Mudança organizacional

- **Objectivos**
 - Demonstrar como a criação de novos sistemas produz mudanças organizacionais
 - Explicar como uma empresa pode desenvolver sistemas de informação adequados ao seu plano de negócios
 - Identificar e descrever as principais actividades do processo de desenvolvimento de sistemas
 - Avaliar métodos alternativos para a criação de sistemas de informação
 - Avaliar os desafios de desenvolver sistemas de informação e soluções de gestão

42

Mudança organizacional

- Objectivos operacionais moldados pelo sector, pela empresa, pelos seus gestores e pelo ambiente externo auxiliam a garantir o sucesso de uma organização

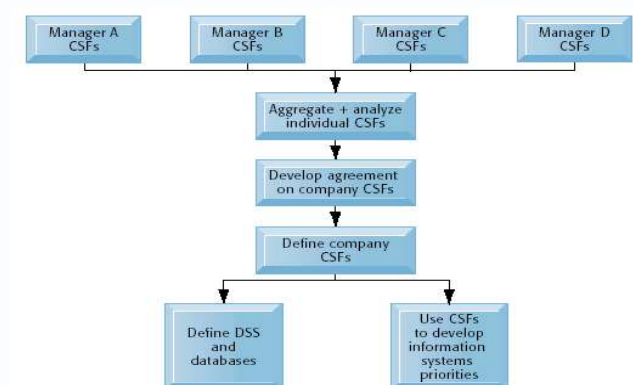
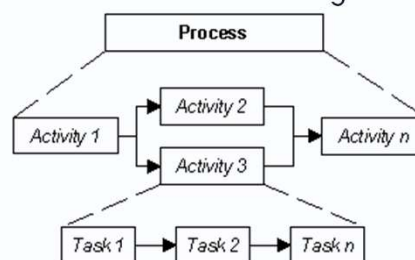


Figure 14-2

43

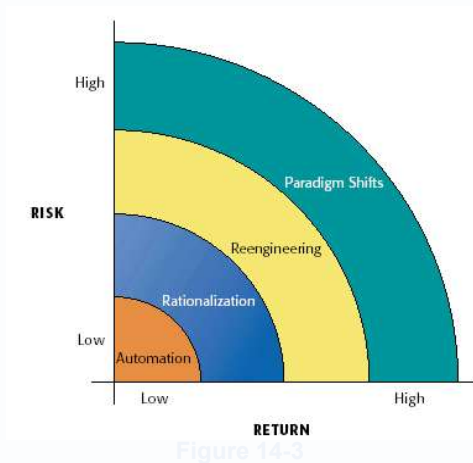
Mudança organizacional

- Tipos possíveis
 - Automatização: mecanização de procedimentos para acelerar a execução de tarefas existentes
 - Racionalização de procedimentos: afinar procedimentos operacionais
 - Reengenharia de processos : análise e reformulação dos processos empresariais para reorganizar os fluxos de trabalho e reduzir o desperdício e as tarefas repetitivas
 - Mudança de paradigma: Reconceptualização radical da natureza do negócio e da natureza da organização



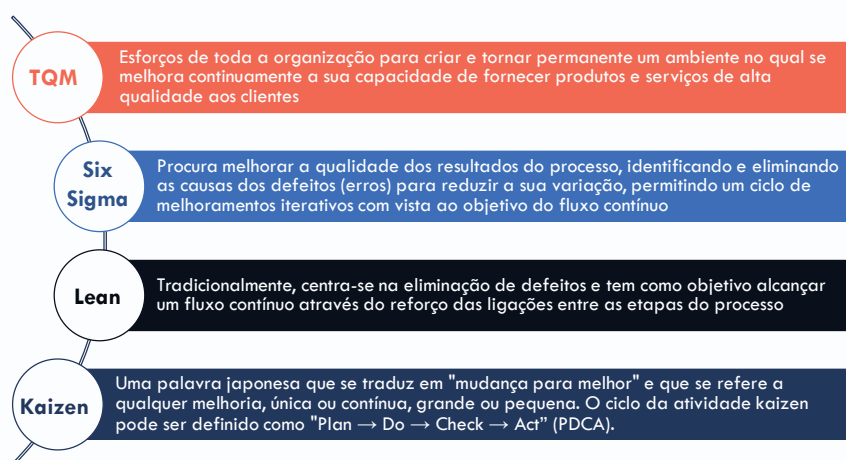
44

Mudança organizacional



45

Melhoria contínua



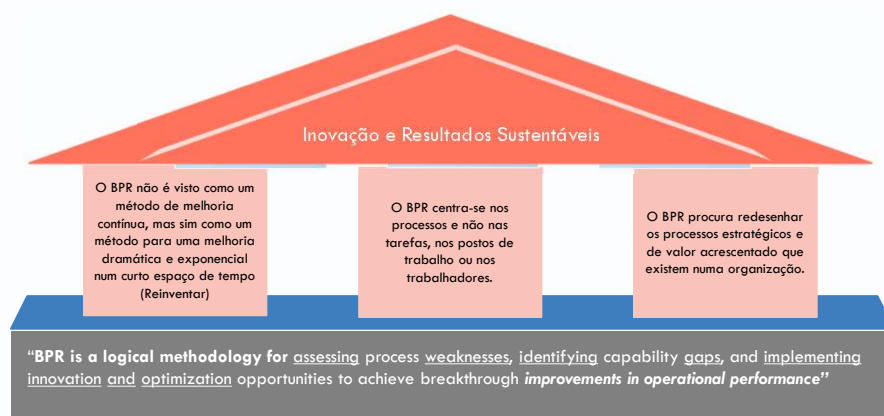
46

Reengenharia de processos de negócio

- Compreender quais os processos que necessitam de ser melhorados
- Medir o desempenho dos processos existentes como base de referência
- Permitir que as TI influenciem a concepção dos processos desde o início

47

Reengenharia de processos



48

Práticas de melhoria de processos

BPR	OR	Processo de melhoria contínua
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Melhora significativamente um processo do ponto de vista do custo, da qualidade e da entrega <input type="checkbox"/> Repensa ou redesenha fundamentalmente um processo existente ou cria um processo de raiz <input type="checkbox"/> O foco geral é a transformação de processos multifuncionais ou de domínios diferentes <input type="checkbox"/> Já tentou melhorar um processo através de alterações incrementais <input type="checkbox"/> As partes interessadas podem necessitar de formação detalhada sobre o novo processo <input type="checkbox"/> Adquire um novo sistema 		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Melhorar a forma como os colaboradores monitorizam e controlam um processo atual (por exemplo, gestão do desempenho) <input type="checkbox"/> Melhora um processo principalmente numa perspetiva de qualidade <input type="checkbox"/> Procura pequenas melhorias ou aperfeiçoamentos para um processo existente <input type="checkbox"/> Efectua alterações pequenas ou incrementais para melhorar um processo existente

49

Porquê analisar processos organizacionais

Don't let this happen to you!

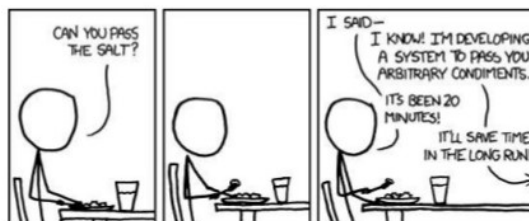


50

50

Impacto de maus processos

BPR evita aquisições de IT desnecessários!



MYTH: AUTOMATION = EFFECTIVENESS

Os maus processos não serão ajudados pela automatização

Ser eficiente não significa ser eficaz

Repensar a forma como o trabalho pode ser efectuado para resolver o problema de raiz

51

51

Benefits of BPR



52

BPR triggers

Existem (3) cenários de alto nível que desencadeiam a necessidade de conduzir projectos BPR



Pretende-se um resultado diferente (e.g., a missão muda)



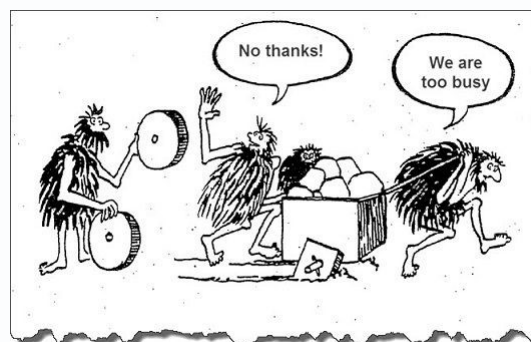
Pretende-se o mesmo resultado, mas o mercado ou uma disrupção tecnológica obriga a organização a mudar a forma como trabalha (e.g., airbnb vs. hotéis)



Pretende-se o mesmo resultado, mas um factor não-tecnológico causa uma modificação na forma de trabalho (e.g., uma mudança de políticas ou pessoas)

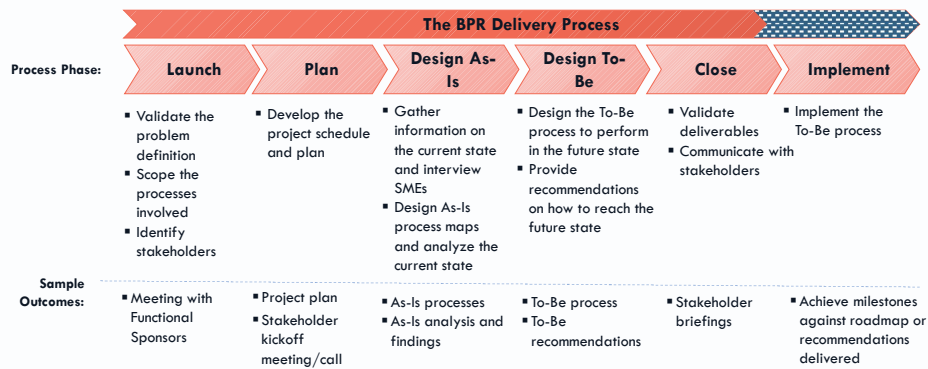
53

O que não se pretende



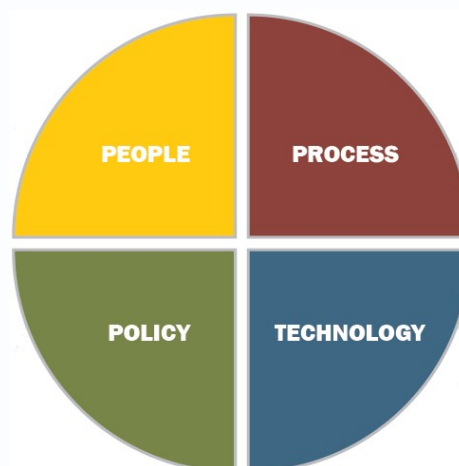
54

Standard BPR



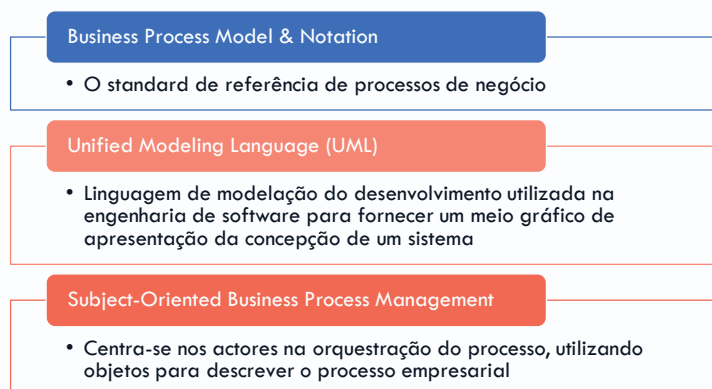
55

Lentes do BPR



56

Técnicas de modelação de processos



57

Business Process Model and Notation (BPMN)

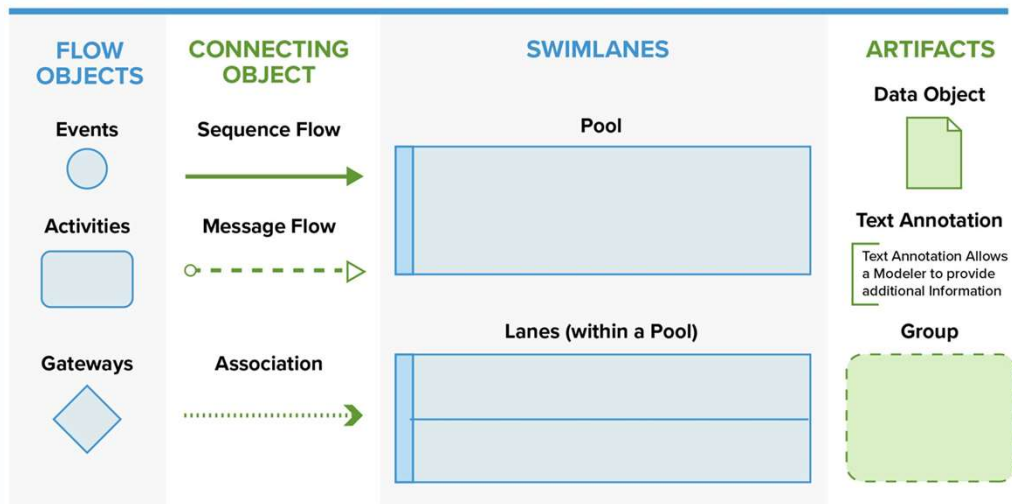
- BPMN é uma norma para a modelação de processos empresariais em que estes são mapeados graficamente utilizando uma técnica de fluxogramas
- BPMN foi desenvolvida pela Business Process Modeling Initiative e foi adoptada como norma pelo Object Management Group (OMG) em 2006
- A OMG define BPMN como "Um Modelo e Notação de Processos Empresariais padrão que permite às empresas compreender os seus procedimentos internos numa notação gráfica e lhes permitirá discutir estes procedimentos de uma forma normalizada."
- BPMN 2.0 foi lançada em 2011

BPMN linguagem comum a quem concebe e implementa

58

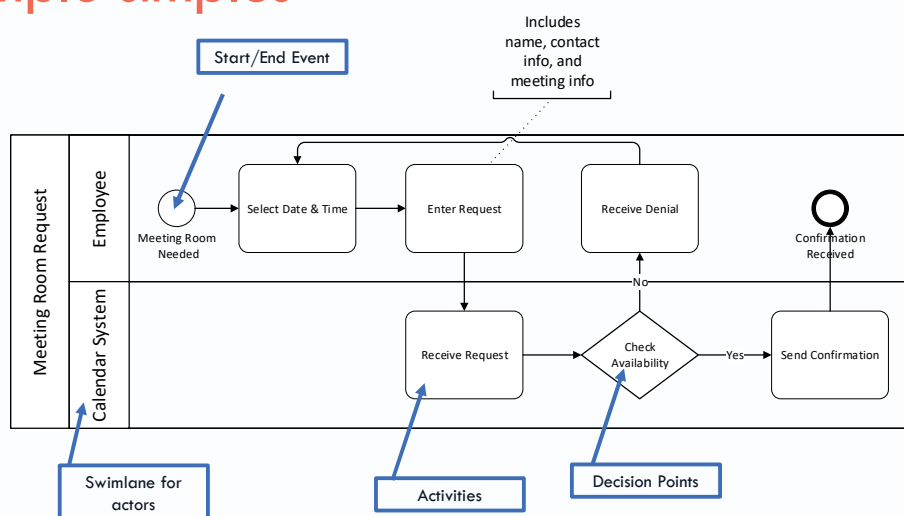
58

Elementos BPMN



59

Exemplo simples



60

60

