



# Sistemas de Informação e Vantagem Competitiva

**Profa. Ellen Francine**

ICMC/USP



# Agenda

- Vantagem Competitiva
  - Modelo das Forças Competitivas de Porter
- SIs e Vantagem Competitiva
- Modelo de Cadeia de Valor Empresarial



# Vantagem Competitiva

- Em todos os setores há empresas que se saem melhor que outras.
- Exemplos de **empresas líderes**:
  - Setor automobilístico: ???
  - Varejo *online*: ???
  - Varejo *offline*: ???
  - Música *online*: ???
  - Busca na web: ???



# Vantagem Competitiva

- Em todos os setores há empresas que se saem melhor que outras.
- Exemplos de **empresas líderes**:
  - Setor automobilístico: Toyota
  - Varejo *online*: Amazon
  - Varejo *offline*: Walmart
  - Música *online*: iTunes
  - Busca na web: Google



# Vantagem Competitiva

- Diz-se que essas empresas têm alguma **vantagem competitiva** em relação às outras.
  - Melhor uso de recursos
  - Maior produtividade/eficiência
  - Maior lucratividade
  - Maior valor de mercado (ações)



# Vantagem Competitiva

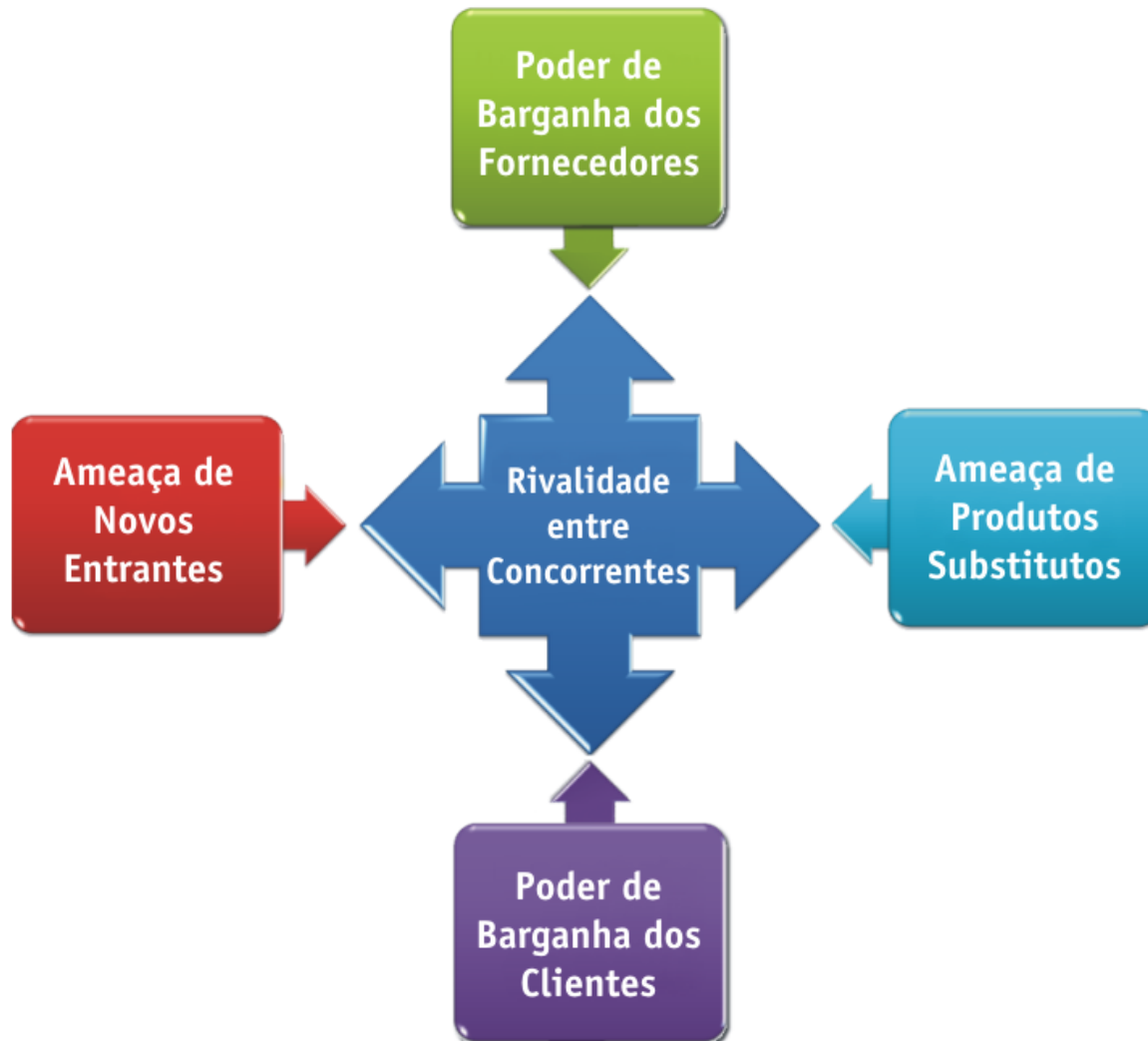
- Como identificar a **vantagem competitiva** de uma empresa?
- Como encontrar a vantagem da **minha** empresa?



# Modelo de Forças Competitivas de Porter

- Baseia-se no **ambiente de negócios** em que a empresa se insere:
  - Concorrentes tradicionais
  - Novos entrantes no mercado
  - Produtos e serviços substitutos
  - Clientes
  - Fornecedores

# Modelo de Forças Competitivas de Porter







# Modelo de Forças Competitivas de Porter

## ■ Rivalidade entre **concorrentes**

### □ Avalia a competitividade do mercado

- Quantidade de concorrentes
- Diversidade dos concorrentes
- Diferenciação dos produtos
- *Marketshare* de cada concorrente
- Poder financeiro/econômico dos concorrentes
- ...



# Modelo de Forças Competitivas de Porter

## ■ **Novos entrantes**

- Avalia a dificuldade de novas empresas entrarem no mesmo mercado
  - Necessidade de capital para iniciar o negócio
  - Acesso aos canais de distribuição
  - *Know-how*, patentes
  - Custos de tempo para regulamentação
  - Profissionais mais jovens, motivados, inovadores
  - Não estão presas a instalações e equipamentos antigos,  
...



# Modelo de Forças Competitivas de Porter

## ■ **Produtos substitutos**

- Analisa a possibilidade de produtos substitutos por meio de:
  - Propensão do comprador
  - Relação preço/rendimento
  - Custos de mudança para o comprador
  - Exemplos: telefonia por Internet, serviço de música por Internet, ...



# Modelo de Forças Competitivas de Porter

## ■ Compradores

- Avalia o poder de negociação (de barganha) dos compradores
  - Volume de compras, quantidade de compradores, ...

## ■ Fornecedores

- Avalia o poder de negociação (de barganha) dos fornecedores
  - Quantidade de fornecedores, custo para mudança de fornecedor, ...



# SIs e Vantagem Competitiva

- O que uma empresa deve fazer quando enfrenta **forças competitivas**?
- Quais são os **impactos da adoção de SI** nas organizações?
- Como **alinhar a TI com o negócio**, de forma que ela contribua efetivamente com a **estratégia** da organização?



# Impactos de SI nas Organizações


## ■ Impactos **econômicos**

- De forma geral, SI muda os custos relativos de capital e de informação.
- Diminuição dos custos de transações.
  - Custos para comprar seus insumos, produzir e comercializar os produtos, ...
- Diminuição da quantidade de empregados.



# Impactos de SI nas Organizações

- Impactos **organizacionais** e **comportamentais**
  - Diminuição dos níveis hierárquicos (e dos gerentes)
  - Resistências às inovações causadas pelos SIs.



# Estratégias de SI para lidar com as Forças Competitivas

## ■ Liderança em custos

- Usar SI para reduzir o custo de processos empresariais.
- Usar SI para reduzir os custos dos clientes ou fornecedores.




# Estratégias de SI para lidar com as Forças Competitivas

## ■ Liderança em custos

- Ex.: Sistema de abastecimento do Wal-mart
  - Reposição contínua de estoque.
  - Custos operacionais mais baixos.
  - Menores preços.






# Estratégias de SI para lidar com as Forças Competitivas

## ■ **Diferenciação de produtos/serviços**

- Utilizar SI para diferenciar produtos e serviços.
- Utilizar SI para diminuir as vantagens de diferenciação dos concorrentes.
- Utilizar SI para se concentrar em produtos e serviços em nichos de mercado.




# Estratégias de SI para lidar com as Forças Competitivas

## ■ **Diferenciação de produtos/serviços**

### □ Exemplos:

- Google: busca, mapas, calendário, ...
- Amazon: compras com *um clique*
- eBay: + PayPal
- Dell: montagem sob encomenda (personalização quase sem custo adicional de produção)



# Estratégias de SI para lidar com as Forças Competitivas


## ■ Foco em **nicho de mercado**

- Análise de dados de clientes (compras, preferências, ...).

- Permite afunilamento de perfil e estratégia de vendas.

- Exemplos:

- Hotéis Hilton: analisam dados de clientes para descobrir os mais lucrativos e oferecer vantagens (por exemplo, *check-out* mais tarde).



# Estratégias de SI para lidar com as Forças Competitivas

- Estreito **relacionamento** com o cliente ou fornecedor
  - Lealdade do cliente.
  - Exemplo:
    - Amazon: usa compras e lista de desejos de usuários para sugerir novos livros.

# 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**



# Impacto da Internet na Vantagem Competitiva

- Destruiu alguns setores.
  - Enciclopédias impressas.
- Transformou setores.
  - Livros, música, viagens aéreas.
- Outros estão sob severas ameaças.
  - Telefonia, filmes, hotéis, pagamentos.
- Possibilita novos produtos e serviços
  - e-Bay, Amazon, iTunes, Google, redes sociais.



# Impacto da Internet na Vantagem Competitiva

- 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.





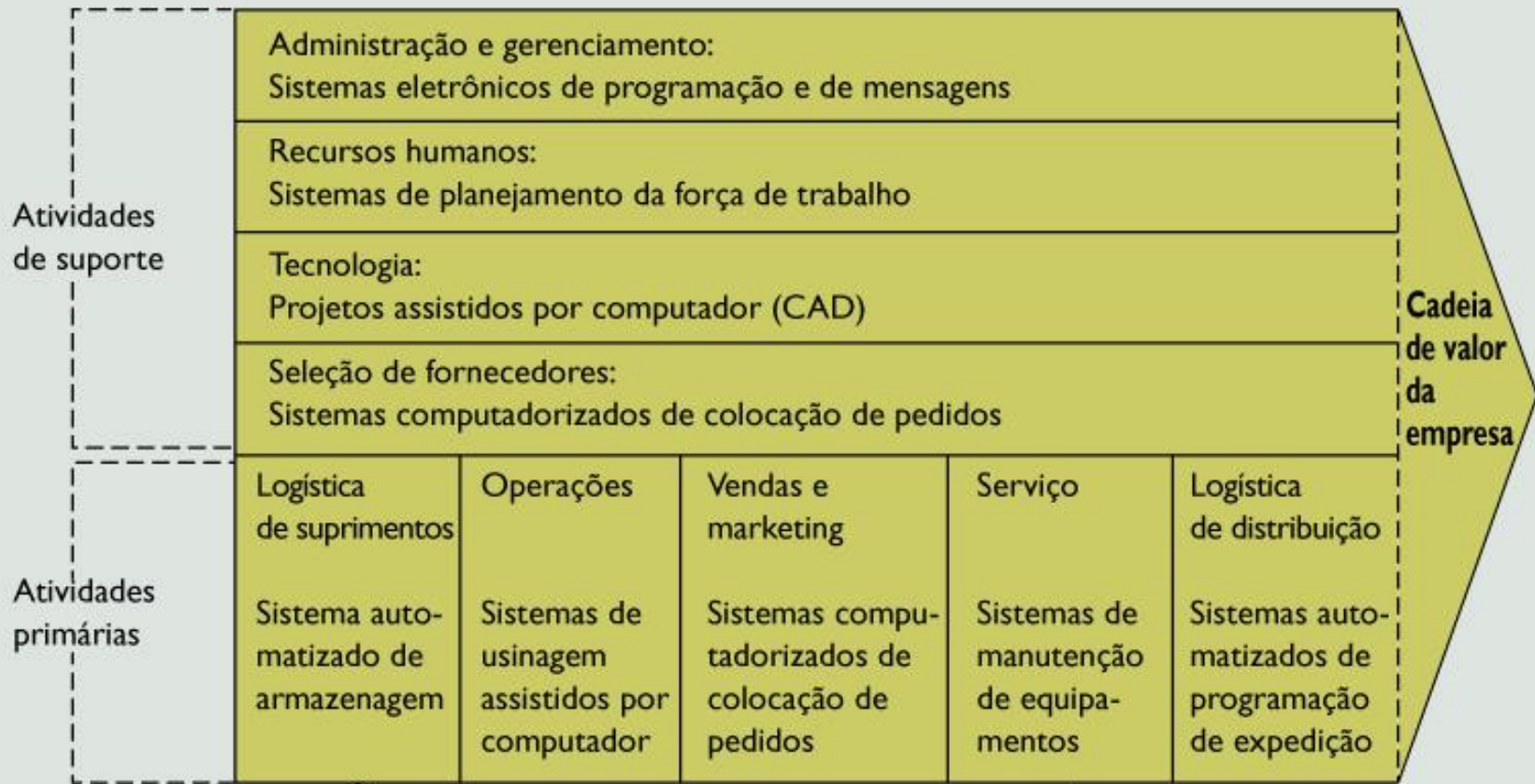
# Modelo de Cadeia de Valor Empresarial

- Destaca as **atividades específicas** da empresa em que as estratégias competitivas podem ser melhor aplicadas.
  - Onde os SI causarão **maior impacto**.
- Identifica pontos **específicos e críticos**.
  - Onde a empresa pode usar a TI mais efetivamente para **realçar sua posição competitiva**.



# Modelo de Cadeia de Valor Empresarial

- A empresa é vista como uma **série** ou uma **cadeia de atividades básicas** que **agregam valor** a seus produtos e serviços.
  - Atividades primárias.
  - Atividades de suporte.
- Oferece **mais valor** ao cliente.
- Oferece o **mesmo valor**, mas a um **preço mais baixo**.




Sistemas de compra de insumos e seleção de fornecedores

Sistemas de gerenciamento do relacionamento com clientes



**Cadeia de valor do setor**



# Modelo de Cadeia de Valor Empresarial

- A cada estágio da cadeia de valor:
  - **Examinar criticamente** como as atividades estão sendo realizadas e como os processos de negócio podem ser melhorados.
  - **Comparar** seus processos de negócio com os processos dos concorrentes.
    - Identificar **melhores práticas** de cada setor.
    - **Bechmarking**: comparar os próprios processos com determinados padrões e, depois, medir o desempenho com respeito a esses padrões.



**Estudo de Caso: AMAZON**

**Estudo de Caso: eBay**

# Exercício: Análise da Estratégica Competitiva

- Em grupo (2 integrantes), escolha uma empresa e realize uma análise da **estratégia competitiva** da mesma.
- O tamanho máximo do documento deve ser de 2 páginas.
- Entrega: 15/05 (moodle, 18:55 hrs).

# Exercício: Análise da Estratégia Competitiva

- Identifique as forças competitivas da empresa e o seu impacto na mesma.
- Como a empresa cria valor para o cliente? Responda considerando as estratégias competitivas: preço, qualidade, marca, nicho, etc.
- A empresa se beneficia de ambientes integrados, como ERP, CRM e SCM? Explique como faz isso.
- Como a TI é utilizada? A organização está à frente ou atrás de seus concorrente?
- Em que ponto da cadeia de valor a TI pode proporcionar maior ganho?