



Sistemas de Informação e Vantagem Competitiva

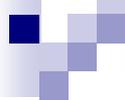
Profa. Ellen Francine

ICMC/USP



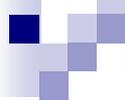
Agenda

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



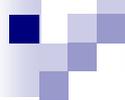
Vantagem Competitiva

- 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: ???



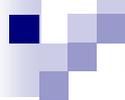
Vantagem Competitiva

- 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



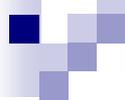
Vantagem Competitiva

- 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

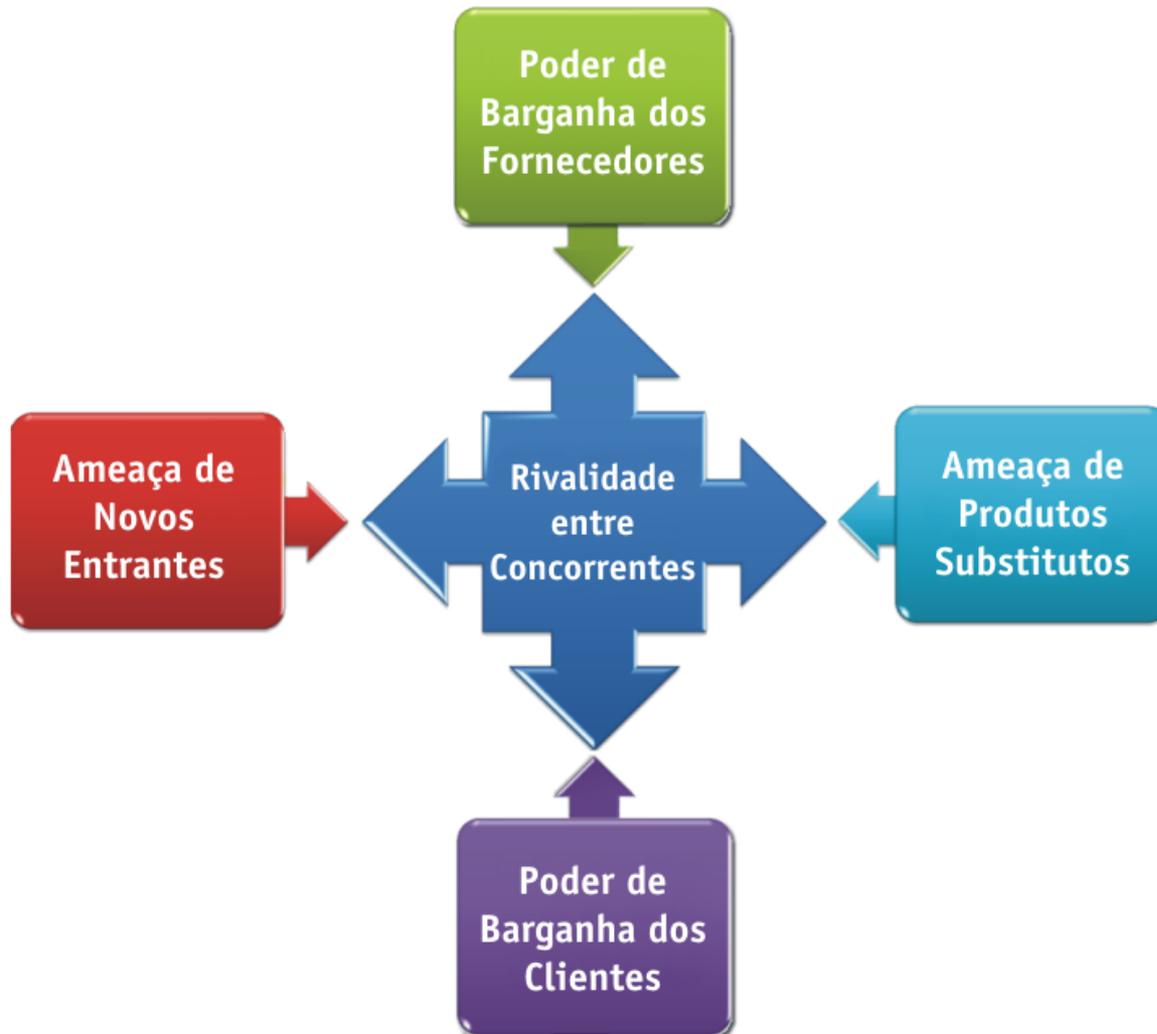
- Como identificar a **vantagem competitiva** de uma empresa?
- Como encontrar a vantagem da **minha** empresa?

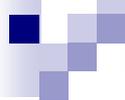


Modelo de Forças Competitivas de Porter

- 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



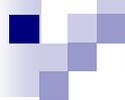


Modelo de Forças Competitivas de Porter

■ Rivalidade entre **concorrentes**

□ Avalia a competitividade do mercado

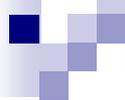
- Quantidade de concorrentes
- Diversidade dos concorrentes
- Diferenciação dos produtos
- *Marketshare* de cada concorrente
- Poder financeiro/econômico dos concorrentes
- ...



Modelo de Forças Competitivas de Porter

■ **Novos entrantes**

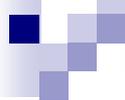
- Avalia a dificuldade de novas empresas entrarem no mesmo mercado
 - Necessidade de capital para iniciar o negócio
 - Acesso aos canais de distribuição
 - *Know-how*, patentes
 - Custos de tempo para regulamentação
 - Profissionais mais jovens, motivados, inovadores
 - Não estão presas a instalações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



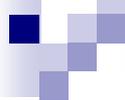
Modelo de Forças Competitivas de Porter

■ Compradores

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

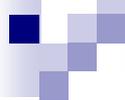
■ Fornecedores

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



SIs e Vantagem Competitiva

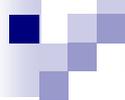
- O que uma empresa deve fazer quando enfrenta **forças competitivas**?
- Quais são os **impactos da adoção de SI** nas organizações?
- Como **alinhar a TI com o negócio**, de forma que ela contribua efetivamente com a **estratégia** da organização?



Impactos de SI nas Organizações

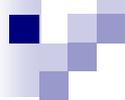
■ Impactos **econômicos**

- 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

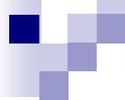
- Usar SI para reduzir o custo de processos empresariais.
- Usar SI para reduzir os custos dos clientes ou fornecedores.

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.

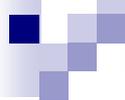




Estratégias de SI para lidar com as Forças Competitivas

■ **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.

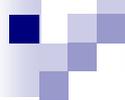


Estratégias de SI para lidar com as Forças Competitivas

■ **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

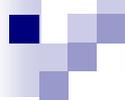
■ Foco em **nicho de mercado**

- 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

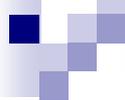
- Estreito **relacionamento** com o cliente ou fornecedor
 - Lealdade do cliente.
 - Exemplo:
 - Amazon: usa compras e lista de desejos de usuários para sugerir novos livros.

Resumo: Estratégias Competitivas

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

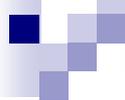
Tabela 3.2

Quatro estratégias competitivas básicas



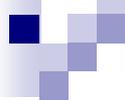
Impacto da Internet na Vantagem Competitiva

- 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.



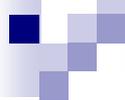
Impacto da Internet na Vantagem Competitiva

- 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.



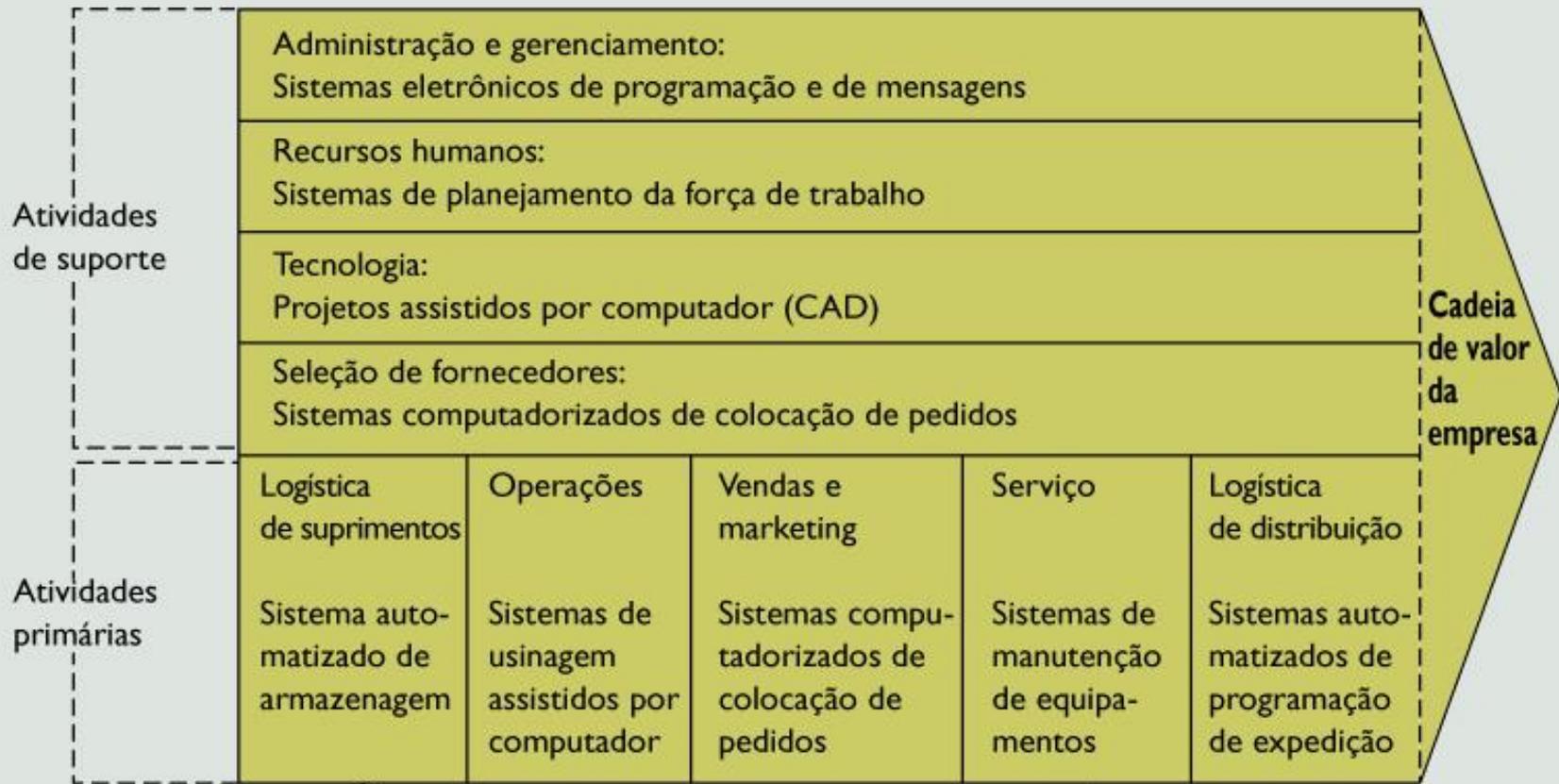
Modelo de Cadeia de Valor Empresarial

- 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**.

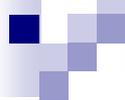


Sistemas de compra de insumos e seleção de fornecedores

Sistemas de gerenciamento do relacionamento com clientes

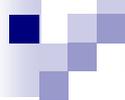


Cadeia de valor do setor



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?