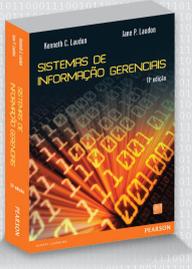


Capítulo 3

Conquistando vantagem competitiva com os sistemas de informação



slide 1 © 2015 Pearson. Todos os direitos reservados.

Conquistando vantagem competitiva com os sistemas de informação

Kenneth C. Laudon Jane P. Laudon
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAIS 11ª edição

1. Como o modelo de forças competitivas de Porter ajuda as empresas a desenvolver estratégias competitivas?
2. Como a cadeia de valores e os modelos de rede de valor ajudam as empresas a identificar oportunidades?
3. Como os sistemas de informação auxiliam as empresas a usar sinergias, competências essenciais e estratégias baseadas em rede para conquistar vantagem competitiva?

slide 2 © 2015 Pearson. Todos os direitos reservados.

Conquistando vantagem competitiva com os sistemas de informação

Kenneth C. Laudon Jane P. Laudon
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAIS 11ª edição

4. Como competir em escala global e promover a qualidade superior como vantagem competitiva?
5. Qual o papel da gestão de processos de negócios (BPM) no aumento da competitividade?

slide 3 © 2015 Pearson. Todos os direitos reservados.

Conseguirá o Walmart manter-se no topo?

Kenneth C. Laudon Jane P. Laudon
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAIS 11ª edição

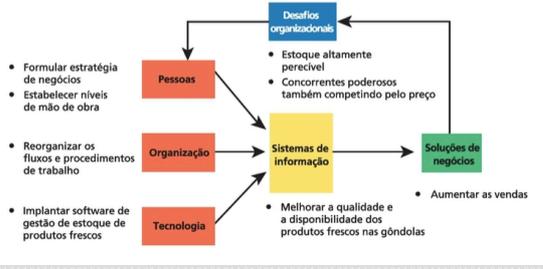


- Maior e mais bem sucedido varejista do mundo
- US\$ 469 bi em 2013, 2.1 mi empregados
- Maior vendedor de bens de consumo nos USA
- Modelo de sucesso baseado na gestão da cadeia de fornecimento
 - Reposição contínua de estoques
- Problemas com alimentos frescos
 - Clientes reclamam da baixa qualidade e indisponibilidade
 - Vendas representaram 55% do negócio em 2012
- Conflito com estratégia de minimização de funcionários
 - Prateleiras não abastecidas ou não limpas adequadamente
- Novo sistema de gestão de estoque para produtos frescos

slide 4 © 2015 Pearson. Todos os direitos reservados.

Conseguirá o Walmart manter-se no topo?

Kenneth C. Laudon Jane P. Laudon
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAIS 11ª edição



- Formular estratégia de negócios
- Estabelecer níveis de mão de obra
- Reorganizar os fluxos e procedimentos de trabalho
- Implantar software de gestão de estoque de produtos frescos

Desafios organizacionais

- Estoque altamente perecível
- Concorrentes poderosos também competindo pelo preço

Sistemas de informação

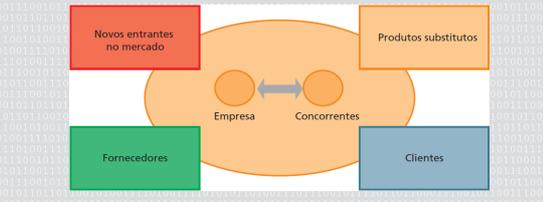
- Melhorar a qualidade e a disponibilidade dos produtos frescos nas gôndolas
- Aumentar as vendas

slide 5 © 2015 Pearson. Todos os direitos reservados.

Como usar os sistemas de informação para conquistar vantagem competitiva

Kenneth C. Laudon Jane P. Laudon
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAIS 11ª edição

➢ Comprovadamente, o modelo mais usado para entender a vantagem competitiva é o **modelo das forças competitivas** de Michael Porter:



slide 6 © 2015 Pearson. Todos os direitos reservados.

Estratégias de sistemas de informação para lidar com as forças competitivas

Kenneth C. Laudon Jane P. Laudon
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAIS
11ª edição

Estratégia básica: alinhe a TI com os objetivos do negócio.

- Identifique a estratégia e as metas de seu negócio.
- Transforme essas metas estratégicas em atividades e processos concretos.
- Defina de que maneira irá avaliar o progresso em direção às metas do negócio (ou seja, as métricas).
- Pergunte-se: “como a tecnologia de informação pode me ajudar a progredir rumo às metas empresariais e de que maneira ela vai aprimorar os processos e atividades do negócio?”
- Avalie o desempenho real. Deixe que os números falem.

slide 7 © 2015 Pearson. Todos os direitos reservados.

Estratégias de sistemas de informação para lidar com as forças competitivas

Kenneth C. Laudon Jane P. Laudon
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAIS
11ª edição

Estratégias genéricas que se beneficiam de sistemas de TI

- Liderança em custos
 - Sistemas de resposta eficiente ao cliente
- Diferenciação de produto
 - Customização em massa
 - Foco em nichos de mercado
- Maior intimidade com o cliente e fornecedor
 - Aumento nos custos de mudança

slide 8 © 2015 Pearson. Todos os direitos reservados.

Tabela 3.1
Novos produtos e serviços que os SI possibilitam e que oferecem vantagem competitiva.

Amazon: compras com um clique	A Amazon tem a patente da compra "com um clique" e a licença para outros varejistas on-line
Músicas on-line: iTunes e iPod, da Apple	Um player portátil integrado possui um acervo on-line com mais de 26 milhões de músicas
Customização de taco de golfe: Ping	Os clientes podem escolher entre mais de um milhão de opções de tacos de golfe; um sistema sob medida envia seus tacos customizados em 48 horas
Pagamento pessoa a pessoa on-line: PayPal.com	Permite a transferência on-line de dinheiro entre contas bancárias individuais e entre contas bancárias e contas de cartão de crédito

slide 9 © 2015 Pearson. Todos os direitos reservados.

Estratégias de sistemas de informação para lidar com as forças competitivas

Kenneth C. Laudon Jane P. Laudon
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAIS
11ª edição

➤ Quatro estratégias competitivas básicas:

Estratégia	Descrição	Exemplo
Liderança em custos baixos	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 o nível dos serviços	Walmart
Diferenciação de produto	Use sistemas de informação para diferenciar produtos e facilitar a criação de novos produtos e serviços	Google, eBay, Apple, Starbucks
Foco em nichos de mercado	Use sistemas de informação para facilitar uma estratégia focada em um único nicho de mercado; especialize-se	Hotéis Hilton, Hamah's
Intimidade com o cliente e o fornecedor	Use sistemas de informação para desenvolver laços mais fortes com clientes e fornecedores e conquistar sua lealdade	Toyota Corporation, Amazon

slide 10 © 2015 Pearson. Todos os direitos reservados.

O impacto da Internet na vantagem competitiva

Kenneth C. Laudon Jane P. Laudon
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAIS
11ª edição

Força competitiva	Impacto da Internet
Produtos ou serviços substitutos	Permite que novos substitutos surjam com novas abordagens para atender necessidades e executar funções
Poder de barganha dos clientes	A disponibilidade 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 na aquisição de produtos e serviços; entretanto, 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 mais fáceis
Posicionamento e rivalidade entre os concorrentes existentes	Amplia a abrangência geográfica do mercado, aumenta o número de concorrentes e reduz as diferenças entre eles, tornando mais difícil manter as vantagens operacionais, aumentando a competição por preço

slide 11 © 2015 Pearson. Todos os direitos reservados.

O modelo de cadeia de valores empresarial

Kenneth C. Laudon Jane P. Laudon
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAIS
11ª edição

- Destaca as atividades específicas da empresa nas quais as estratégias competitivas podem ser mais bem aplicadas (Porter, 1985)
 - Atividades primárias
 - Produção e distribuição de produtos/serviços
 - Atividades de apoio
 - Organização, RH, TI, seleção de fornecedores
 - Comparação com concorrentes
 - Benchmarking
 - Identificação de melhores práticas por consultorias independentes

slide 12 © 2015 Pearson. Todos os direitos reservados.

Kenneth C. Laudon Jane P. Laudon

O modelo de cadeia de valores empresarial

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAIS

7ª edição

The diagram illustrates the business value chain model. It is divided into two main parts: internal activities and the external value chain. Internal activities are categorized into 'Atividades de apoio' (Support Activities) and 'Atividades primárias' (Primary Activities). Support activities include Administration and management, HR systems, Technology, and Logistics. Primary activities include Logistics, Operations, Sales and marketing, Service, and Logistics and distribution. Each activity is supported by specific information systems. The external value chain, labeled 'Cadeia de valores da empresa', shows the flow from 'Fornecedores dos fornecedores' (Supplier of suppliers) to 'Fornecedores' (Suppliers), then to the 'Empresa' (Company), followed by 'Distribuidores' (Distributors) and finally 'Clientes' (Customers). A 'Cadeia de valores do setor' (Industry value chain) is also indicated at the bottom.

slide 13 © 2015 Pearson. Todos os direitos reservados.

Kenneth C. Laudon Jane P. Laudon

Seção Interativa: Tecnologia

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAIS

7ª edição

➤ Montadoras se transformam em empresas de software

slide 14 © 2015 Pearson. Todos os direitos reservados.

Kenneth C. Laudon Jane P. Laudon

Ampliando a cadeia de valores: a rede de valor

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAIS

7ª edição

Uma rede de valor é um conjunto de empresas independentes que utilizam a tecnologia da informação para coordenar suas cadeias de valores e fabricar um produto ou prestar um serviço coletivamente para um mercado.

The diagram shows a value network where multiple independent companies are interconnected. It includes 'Fornecedores' (Suppliers), 'Empresas ERP' (ERP Companies), 'Clientes' (Customers), and 'Fornecedores independentes' (Independent Suppliers). It also mentions 'Sistemas de gerenciamento de cadeia de suprimentos' (Supply chain management systems) and 'Redes de marketplace' (Marketplace networks).

slide 15 © 2015 Pearson. Todos os direitos reservados.

Kenneth C. Laudon Jane P. Laudon

Sinergias, competências essenciais e estratégias baseadas em rede

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAIS

7ª edição

➤ A **sinergia** é desenvolvida quando as saídas de algumas unidades podem ser usadas como entradas para outras, ou quando duas organizações podem compartilhar mercados e conhecimentos.

➤ **Competência essencial** é uma atividade na qual uma empresa é líder de classe mundial.

➤ Entre as **estratégias baseadas em rede** estão o uso da economia de rede e um modelo de empresa virtual.

➤ **Tecnologias disruptivas** são produtos substitutos com desempenho tão bom ou melhor do que qualquer outro atualmente produzido.

slide 16 © 2015 Pearson. Todos os direitos reservados.

Kenneth C. Laudon Jane P. Laudon

Tabela 3.4
Tecnologias disruptivas: ganhadores e perdedores

Tecnologia	Descrição	Ganhadores e perdedores
Microprocessadores (1971)	Milhares e eventualmente milhões de transistores em um circuito integrado de silício	Empresas de microprocessadores: ganham (Intel, Texas Instruments), enquanto caem as empresas de transistores (EG)
Computadores pessoais (1975)	Computadores desktop pequenos, baratos, mas totalmente funcionais	Empresas fabricantes de PC: HP, Apple, IBM e de chips (Intel) programam, enquanto perdem as empresas de computadores de grande (IBM) e de médio porte (DEC)
Fotografia digital (1975)	Utilização de chips sensores de imagem montados em dispositivos de carga acoplada (CCD — charge-coupled device) para a gravação de imagens	Empresas fabricantes de câmeras tradicionais e de CCD: seniores: fabricantes de produtos relacionados a filmes perdem
World Wide Web (1989)	Uma base de dados global de arquivos e "páginas" digitais disponíveis instantaneamente	Proprietários de conteúdo e notícias on-line são beneficiados, enquanto perdem os editores tradicionais (jornais, revistas e televisão)
Serviços de música, vídeo, TV pela Internet	Repositórios de música, vídeo e programas de TV que podem ser baixados da Web	Proprietários de plataformas da Internet, provedores de telecomunicações que possuem infraestrutura básica de Internet (AT&T, Verizon) e provedores locais de serviços de Internet são beneficiados, enquanto perdem os proprietários de conteúdo e as lojas de varejo física (Tower Records, Blockbuster)
Algoritmo PageRank	Um método de classificar páginas Web em função de sua popularidade para análise básica na Web através de palavras-chave	Google é o vencedor de detentor da patente, enquanto perdem os mecanismos tradicionais de busca através de palavras-chave (Alta Vista)
Software como serviço da Web	Utiliza a Internet para prover acesso remoto a software on-line	Empresas de serviço de software on-line (Salesforce.com) vencem, enquanto perdem as empresas tradicionais de pacotes de software (Microsoft, SAP, Oracle)

slide 17 © 2015 Pearson. Todos os direitos reservados.

Kenneth C. Laudon Jane P. Laudon

Concorrência em escala global

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAIS

7ª edição

➤ As empresas que seguem uma estratégia global desfrutam de economias de escala e de redução no custo de recursos.

➤ A Internet global, juntamente com os sistemas de informação internos, coloca os fabricantes em contato praticamente instantâneo com os fornecedores.

➤ Existem quatro maneiras de organizar negócios internacionais:

1. exportação doméstica,
2. multinacional,
3. franqueadores e
4. transnacional.

slide 18 © 2015 Pearson. Todos os direitos reservados.

Kenneth C. Laudon Jane P. Laudon
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAIS
11ª edição

Figura 3.4 Cadeia de suprimentos global do iPhone da Apple

A Apple projeta o iPhone nos Estados Unidos, e conta com fornecedores nos Estados Unidos, Alemanha, Itália, França e Coreia do Sul para obter seus componentes. A montagem final ocorre na China.

slide 19 © 2015 Pearson. Todos os direitos reservados.

Kenneth C. Laudon Jane P. Laudon
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAIS
11ª edição

Configuração de sistemas globais

Organizações empresariais globais e configurações de sistemas:

CONFIGURAÇÃO DO SISTEMA	Estratégia			
	Exportador doméstico	Multinacional	Franqueador	Transnacional
Centralizado	X			
Duplicado			X	
Descentralizado	X	X	X	
Em rede		X		X

slide 20 © 2015 Pearson. Todos os direitos reservados.

Kenneth C. Laudon Jane P. Laudon
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAIS
11ª edição

Competindo em qualidade e design

- A **qualidade** pode ser definida tanto da perspectiva do produtor quanto do consumidor.
- Muitas empresas adotaram o conceito de **gestão de qualidade total (TQM)** para fazer da qualidade uma responsabilidade de todas as pessoas e funções dentro da organização.
- Outro conceito de qualidade largamente praticado hoje em dia é o dos **seis sigma**, usado pela Amazon.com para reduzir erros no processamento de pedidos.
- Os seis sigma são métricas específicas de qualidade, representando 3,4 defeitos por 1 milhão de oportunidades.

slide 21 © 2015 Pearson. Todos os direitos reservados.

Kenneth C. Laudon Jane P. Laudon
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAIS
11ª edição

Competindo em qualidade e design

Como os sistemas de informação melhoram a qualidade?

- Redução de tempo de ciclo e simplificação do processo de produção.
- *Benchmarking*.
- Utilização de solicitações de clientes como diretriz para melhorar produtos e serviços.
- Melhoria da qualidade e da precisão do projeto.
- Aumento da precisão da produção e estreitamento das tolerâncias de produção.

slide 22 © 2015 Pearson. Todos os direitos reservados.

Kenneth C. Laudon Jane P. Laudon
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAIS
11ª edição

Competindo em processos de negócios

- A **gestão de processos de negócios (BPM)** é uma abordagem cujo objetivo é a melhoria contínua dos processos de negócios.
- As empresas que praticam a gestão de processos de negócios devem realizar as seguintes etapas:

1. Identificar os processos a serem modificados.
2. Analisar os processos existentes.
3. Planejar o novo processo.
4. Implantar o novo processo.
5. Avaliar continuamente.

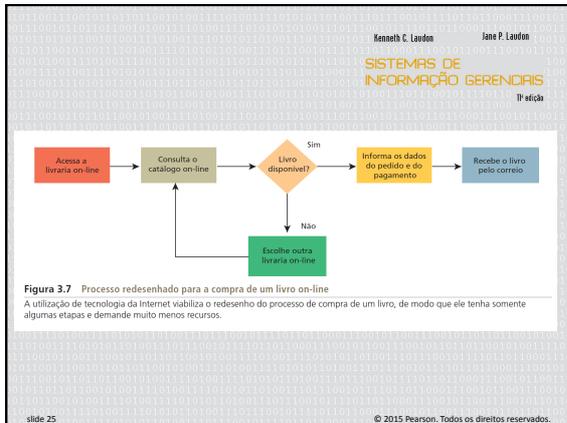
slide 23 © 2015 Pearson. Todos os direitos reservados.

Kenneth C. Laudon Jane P. Laudon
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAIS
11ª edição

Figura 3.6 Mapa de processo "arxi" para a compra de um livro em uma livraria física

A compra de um livro em uma livraria física demanda a execução de muitas etapas, tanto pelo cliente quanto pelo atendente.

slide 24 © 2015 Pearson. Todos os direitos reservados.



Seção Interativa: Organizações

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAIS

➤ Novos sistemas e processos de negócios aumentam o faturamento da Moneygram

slide 26 © 2015 Pearson. Todos os direitos reservados.

- Resumo**
- SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAIS
1. Como o modelo das forças competitivas de Porter ajuda as empresas a desenvolver estratégias competitivas?
 2. Como a cadeia de valores e os modelos de rede de valor ajudam as empresas a identificar oportunidades?
 3. Como os sistemas de informação ajudam as empresas a usar sinergias, competências essenciais e estratégias baseadas em rede para alcançar vantagem competitiva?
 4. Como competir em escala global e promover a qualidade superior como vantagem competitiva?
 5. Qual o papel da gestão de processos de negócios (BPM) no aumento da competitividade?
- slide 27 © 2015 Pearson. Todos os direitos reservados.

Resolvendo Problemas Organizacionais

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAIS

➤ Essa livraria pode ser salva?

slide 28 © 2015 Pearson. Todos os direitos reservados.