



Sistemas de Informação e Vantagem Competitiva

Profa. Simone Souza

Capítulo 3, L&L



Agenda

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



Introdução

- Em vários setores empresas se saem melhor do que outras
 - Por que?
 - Como identificar suas estratégias?
 - Como os SIs contribuem (ou não!) para as vantagens estratégicas?



Vantagem Competitiva

- Em todos os setores há empresas que se saem melhor que outras.
- Quais as **empresas líderes**?
 - No setor automobilístico?
 - Varejo *online*? Amazon
 - Varejo *off-line*?
 - Música *online*?
 - Busca na web?



Vantagem Competitiva

- Em todos os setores há empresas que se saem melhor que outras.
- Quais as **empresas líderes**?
 - No 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

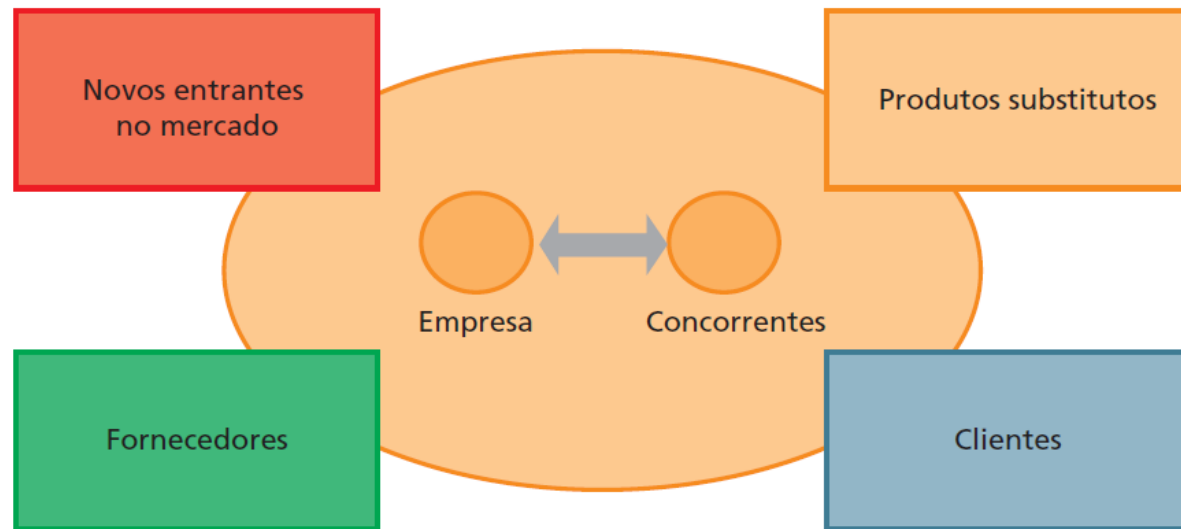


Figura 3.1 Modelo das forças competitivas de Porter

No modelo das forças competitivas de Porter, a posição estratégica da empresa e suas estratégias são determinadas não apenas pela competição com os concorrentes diretos tradicionais, mas também por quatro forças do ambiente setorial: novos entrantes no mercado, produtos substitutos, clientes e fornecedores.



Modelo de Forças Competitivas de Porter

■ **Concorrentes Tradicionais**

□ Dividem o mercado

- Planejam novas formas e produzir
- Introduzem novos produtos
- Tentam atrair consumidores pela marca ou pela imposição da mudança



Modelo de Forças Competitivas de Porter

■ **Novos entrantes no mercado**

□ Novas empresas entrando no mercado

- Em algumas áreas, poucas barreiras para entrada (Ex. Padaria)
- Apresentam vantagens por serem novas
- *Desvantagens também...*



Modelo de Forças Competitivas de Porter

■ **Produtos e serviços substitutos**

- qualquer produto/serviço pode ser substituído
- Novas tecnologias criam novos produtos:
 - Novas fontes de energia
 - Comunicação (telefonia)
 - Filmes e música
- Os substitutos afetam diretamente as margens de lucro de um produto oferecido



Modelo de Forças Competitivas de Porter

■ Compradores

- O poder de negociação (de barganha) dos compradores afeta a empresa

■ Fornecedores

- O poder de negociação (de barganha) dos fornecedores afeta a empresa

Modelo de Forças Competitivas de Porter

Quais as estratégias competitivas de:

- **McDonalds**
- **Habibs**
- **Buscapé.com**

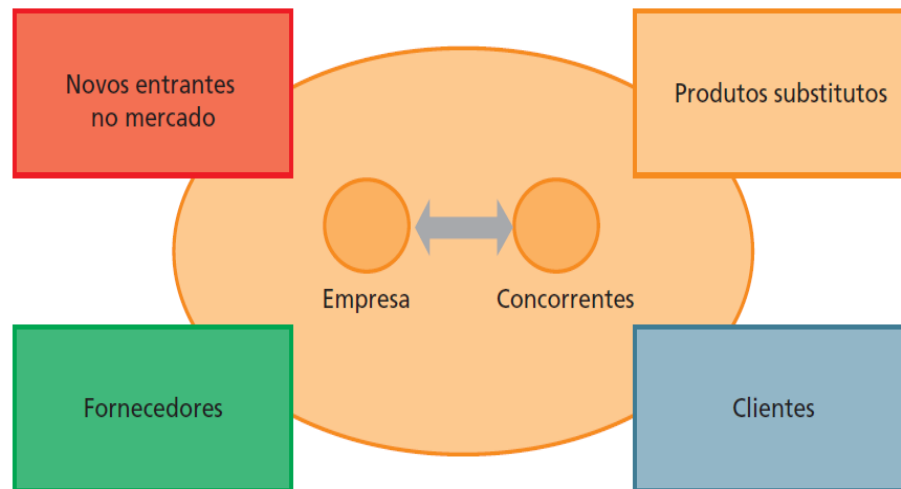


Figura 3.1 Modelo das forças competitivas de Porter

No modelo das forças competitivas de Porter, a posição estratégica da empresa e suas estratégias são determinadas não apenas pela competição com os concorrentes diretos tradicionais, mas também por quatro forças do ambiente setorial: novos entrantes no mercado, produtos substitutos, clientes e fornecedores.



SIs e Vantagem Competitiva

- O que uma empresa deve fazer quando enfrenta as **forças competitivas**?
- 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, TI 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 TI para reduzir o custo de processos empresariais.
- Usar TI 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
 - Sistema de resposta eficiente ao consumidor





Estratégias de SI para lidar com as Forças Competitivas

- **Diferenciação** de produtos/serviços
 - Desenvolver TI para diferenciar produtos e serviços.
 - Utilizar TI para diminuir as vantagens de diferenciação dos concorrentes.
 - Utilizar TI para concentrar-se em produtos e serviços em nichos de mercado.
 - Exemplos:
 - Google: algoritmo PageRank
 - Personalização da Dell: 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

- 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.com 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

- 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.




Impacto da Internet na Vantagem Competitiva

- Destruiu alguns setores.
 - Enciclopédias impressas, aluguel de filmes e jogos em mídias.
- Transformou setores.
 - Livros, música, viagens aéreas.
- Outros estão sob severas ameaças.
 - Telefonia, filmes, hotéis.
- Possibilita novos produtos e serviços
 - e-Bay, Amazon, iTunes, Google, Redes sociais, NetFlix, Spotify, Airbnb, Uber.



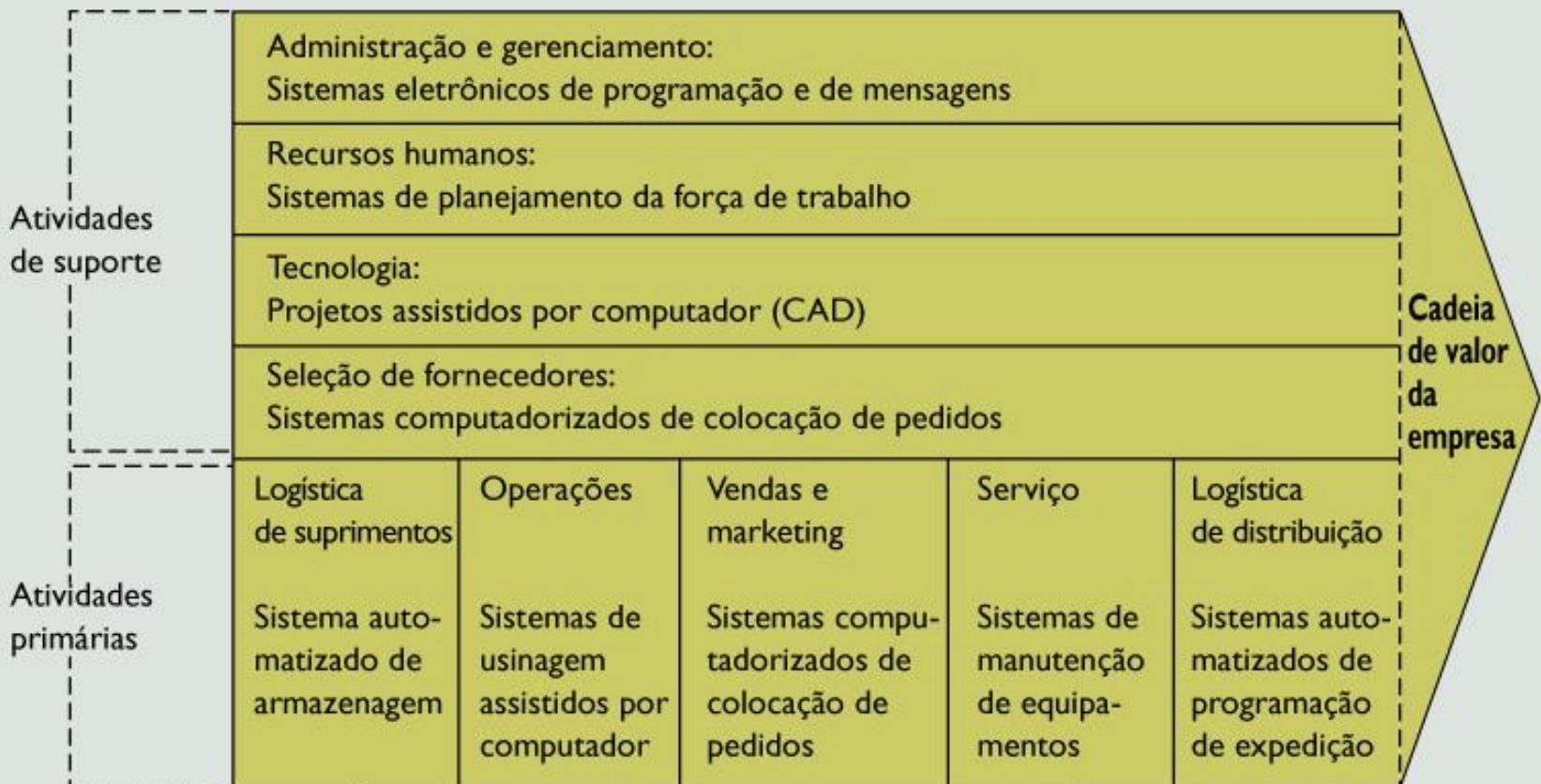
Modelo de Cadeia de Valor Empresarial

- 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 **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



Ampliando a Cadeia de Valor: a Rede de Valor

- A **cadeia de valor** de uma empresa é ligada às cadeias de valor de seus fornecedores, distribuidores e consumidores
- **Rede de valor**: conjunto de empresas independentes que utilizam TI para coordenar suas cadeias de valor e fabricar um produto ou prestar um serviço **coletivamente** para um mercado.
 - São flexíveis e adaptáveis às mudanças no fornecimento e na demanda

O Caso da Amazon





O Caso da Amazon

- Desenvolveu sistemas para:
 - Permitir aos fornecedores anunciar mercadorias e abrir (sub)lojas no site da Amazon com facilidade.
 - Permitir aos clientes pagar facilmente pelas compras.
 - Coordenar o envio das mercadorias aos clientes.
 - Permitir ao cliente rastrear o envio.