

Como conseguir vantagem competitiva com os Sistemas de Informação

Capítulo 3 - L&L

FSI, 1º. 2010

Sumário

- Introdução – O caso da Amazon
- Como usar SI para obter vantagem competitiva
- Concorrência em escala global
- Competindo em qualidade e design
- Concorrência em processos de negócio

Pergunta inicial

Sistemas de Informação são commodities ou ferramentas estratégicas?

Amazon - Início

- Jeff Bezos, ex-investidor de wall street aproveitou as oportunidades criadas pela Internet e fundou a amazon: site para venda de livros on-line
- Isso ocorreu em 1995, logo no início da Web.
- Inicialmente tinha 3 milhões de títulos à venda, o que nenhuma livraria física conseguiria oferecer
- Ele acreditava que os clientes não precisavam “tocar e sentir” o livro antes de comprá-lo

Amazon – início

- Podia cobrar preços mais baixos que as livrarias físicas porque mantinha estoque próprio muito pequeno (utilizava principalmente distribuidores), e
- Não precisava pagar pela manutenção de depósitos, vitrines e uma grande equipe de vendas.

Amazon – serviços iniciais com foco em qualidade

- Suporte por telefone e e-mail.
- Confirmação automática de pedido
- Informações sobre entrega e rastreamento on-line
- Comprar com um clique, usando cartão de crédito fornecido em uma compra anterior.

Amazon – Expansão em 1998

- Em 1998 começou a vender CDs, vídeos e DVDs
- Depois passou a incluir produtos eletrônicos, brinquedos, videogames, vestuários etc.
- Criou leilões virtuais (como o ebay) e zShops (vitrines virtuais para pequenos varejistas)
- Com isso começou a aumentar seu número de funcionários, estoque e capacidade de distribuição...
- ...afastando-se dos seus objetivos iniciais.
- A Amazon crescia muito mas não dava lucro

Amazon – Expansão em 1998

- No ano de 2000 ocorreu uma crise econômica enorme nos Estados Unidos, chamada de “bolha .com”

Amazon - situação pós-“bolha” em 2001/2002

- Tentou aumentar a receita baixando preços, oferecendo frete grátis e alavancando sua infraestrutura tecnológica a fim de prestar serviços de comércio eletrônico a outras empresas.
- Criou os sistemas Merchant e Marketplace que permitem que outras empresa se integrem completamente ao site da Amazon e vendam suas marcas e produtos. Hoje estas vendas representam mais de 25% do faturamento da Amazon.

Amazon – situação pós-“bolha” em 2001/2002

- Refinou seu modelo de negócios, focando mais em operações eficientes
- Fechou dois de seus depósitos, demitiu 15% dos funcionários
- Passou a consolidar pedidos em todos os EUA antes de enviá-los
- Adotou métricas de qualidade no estilo seis sigma

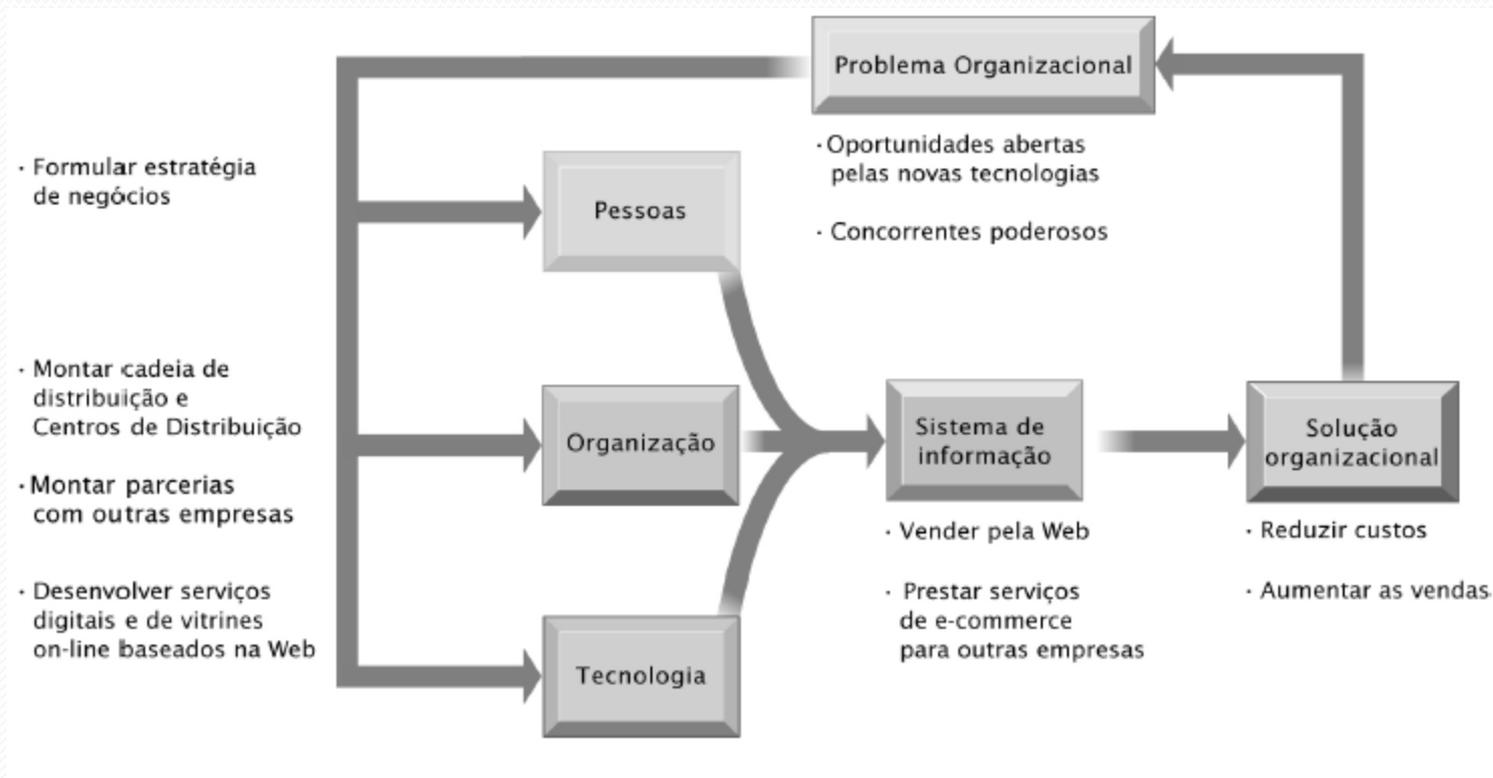
Amazon – situação pós-2003

- Passou a ser lucrativa
- Possui concorrentes poderosos como ebay e yahoo!
- Continuou a inovar:
 - Mapeamento digital com fotos rua a rua
 - Venda de contos on-line
 - Venda de livros eletrônicos (e do hardware kindle)
 - etc

A questão é:

- A Amazon conseguirá continuar adaptando sua estratégia para permanecer lucrativa e poderosa?

Resumo da situação da Amazon



Discussão

- **Que outros sites você conhece que utilizam tecnologias novas para obter vantagem competitiva em seu setor?**
- **Compare e contraste a estratégia de negócios de um desses sites com a estratégia da Amazon.**
- **Como o site usa a tecnologia digital para manter uma vantagem competitiva?**
- **Quão inovadora você considera a Amazon em comparação com o Mercado Livre, o Submarino, a Livraria Cultura, o Google?**

Como usar SI para obter vantagem competitiva ?

- **Em todos os setores há empresas que se saem melhor que outras.**
- **Diz-se que essas empresas têm alguma “vantagem competitiva” em relação às outras.**

Tipos de Vantagem Competitiva :

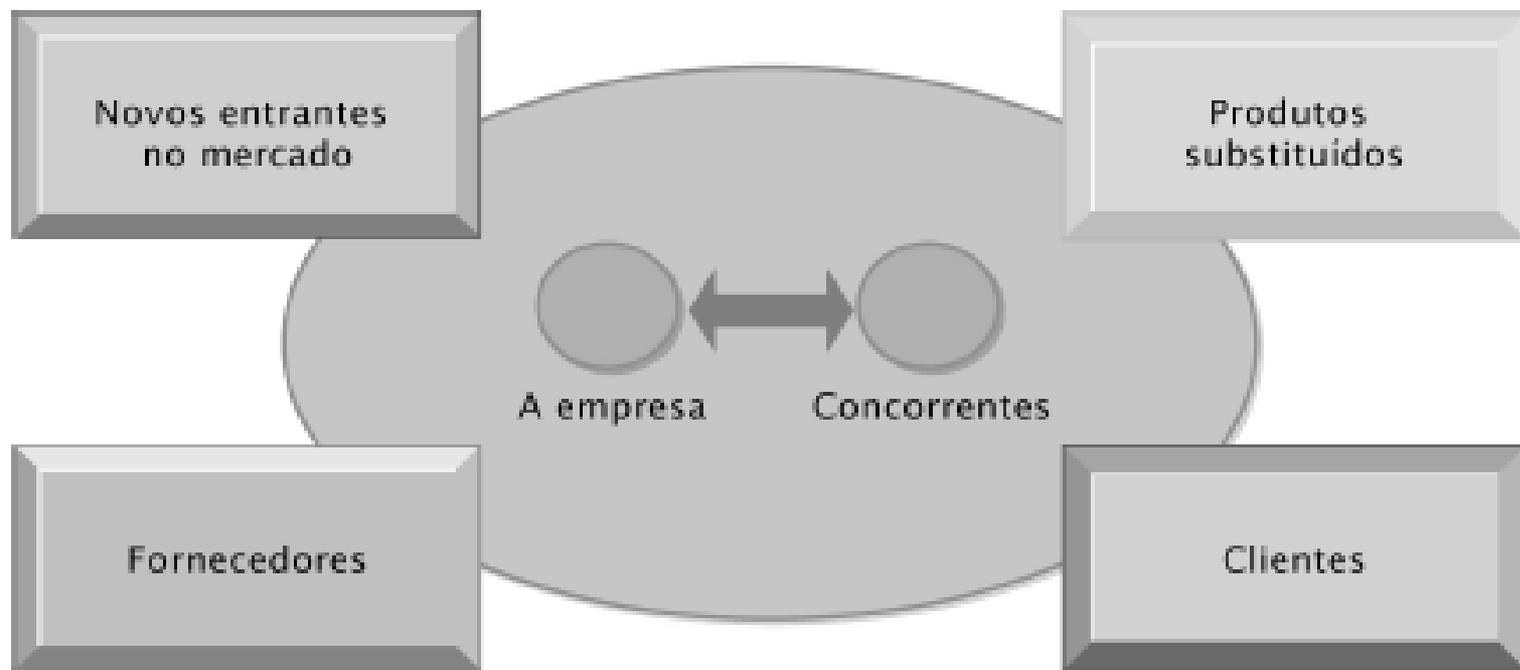
- Barreiras de entrada que restringem a oferta.
- **Patentes, contratos exclusivos**
- **Controle da demanda.**
- **Marca poderosa, grande fatia do mercado**
- **Alto custo de mudança**

Tipos de Vantagem Competitiva :

- **Barreiras de entrada que restringem a oferta.**
- **Controle da demanda.**
- **Economias de escala.**
- **Eficiência de processos.**

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**



Estratégias de Sistemas de Informação para Lidar com as Forças Competitivas

- **Liderança em custos**
- **Diferenciação de produto**
- **Foco em nichos de mercado**
- **Intimidade com o cliente ou fornecedor**

Amazon: compras 'um-clique'	A Amazon tem a patente da compra 'um-clique' e a licença para outros varejistas on-line
Música on-line: iTunes e iPod, da Apple	Um player portátil integrado apóia-se em um acervo on-line com 1,5 milhão de músicas; 900 milhões de downloads já foram feitos
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 de contas on-line: CheckFree.com	Em 2005, 40 milhões de famílias pagavam suas contas on-line
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

Tabela 3.1

Novos produtos e serviços que os SI possibilitam e que oferecem vantagem competitiva

RESUMO: algumas empresas focam numa estratégia, outras podem ter mais de uma

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

Dell - duas estratégias: custo baixo e customização

Discussão: Caso Cemex

- Mais de cem anos, vende cimento e concreto misturado. Tem 53 plantas em 35 países
- Problemas com os pedidos e entregas
- Zambrano desenvolveu um sistema integrado para apoio às entregas (envolvendo também pedidos e suprimentos)
- Diminuiu o tempo médio de entrega de 3h para 20min
- Desenvolveu um SAE (IES) para monitorar as operações nos 35 países

O Impacto da Internet na Vantagem Competitiva

- **Destruiu alguns setores.**
 - Enciclopédias impressas
- **Transforma setores**
 - Livros, música, viagens aéreas ...
- **Outros estão sob severas ameaças**
 - Telefonia, filmes, tv, hotéis, pagamentos...
- **Possibilita novos produtos e serviços**
 - E-bay, Amazon, iTunes, google, redes sociais...

O Impacto da Internet na Vantagem Competitiva

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 possibilidade 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. 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 fáceis.
Posicionamento e rivalidade no setor	Amplia a abrangência geográfica do mercado, aumenta o número de concorrentes e reduz as diferenças entre concorrentes, tornando mais difícil manter as vantagens operacionais, pressionando para a competição por preço.

Tabela 3.3

Impacto da Internet na forças competitivas e na estrutura de um setor.

Modelo de Cadeia de Valor Empresarial

- **Destaca atividades específicas em uma empresa nas quais estratégias competitivas podem ser mais bem aplicadas e os sistemas de informação têm impacto estratégico mais provável**
 - **Atividades primárias**
 - **Atividades de suporte**
 - **Benchmarking**
 - **Melhores práticas**

Modelo de Cadeia de Valor



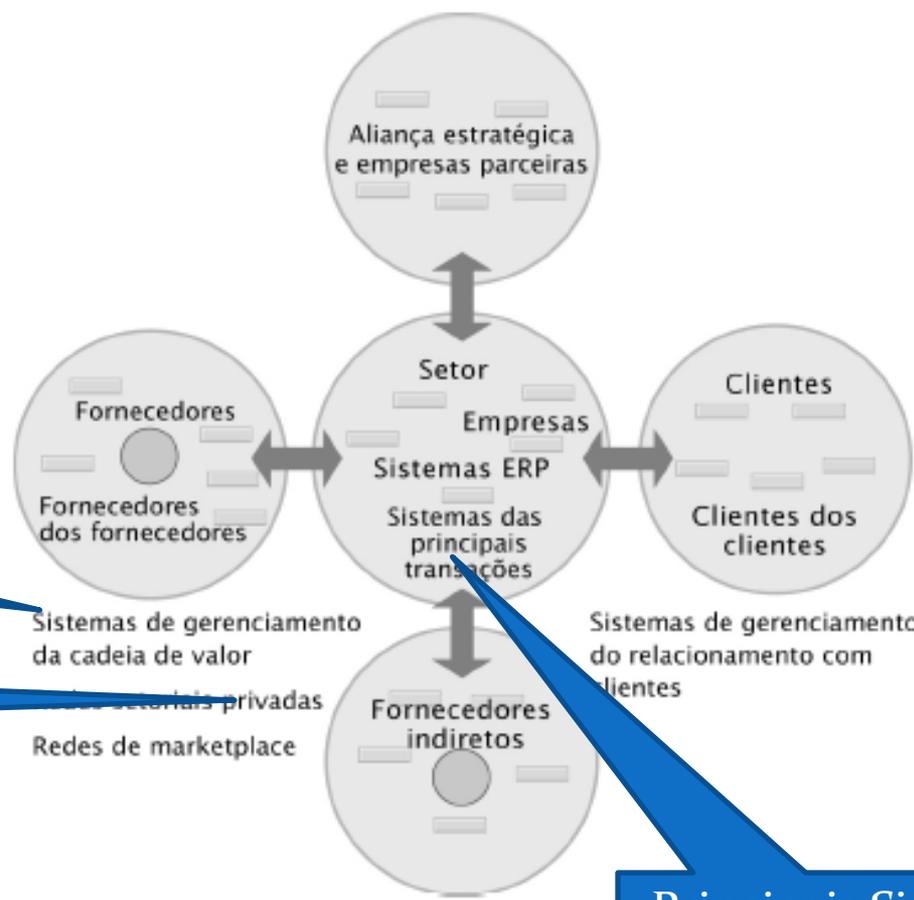
Exemplo: Amazon

- 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
 - Comprar com um clique
 -

Ampliação da 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**
- **Uma rede de valor é um conjunto de empresas independentes que utilizam a tecnologia de informação para coordenar suas cadeias de valor e fabricar um produto ou prestar um serviço coletivamente para um mercado**
- **As redes de valor são flexíveis e adaptáveis às mudanças no fornecimento e na demanda**

Como Usar os Sistemas de Informação para Conquistar Vantagem Competitiva



Sist. Ger. Da cadeia de suprimentos

Redes de fornecedores (Extranets)

Principais Sists. de Proc. Transações

Sinergias, Competências Essenciais e Estratégias Baseadas em Rede

- **Sinergias**
- **Realçar as competências essenciais**
- **Estratégias baseadas em rede**

Sinergias

- São Relacionamentos que podem reduzir custos e aumentar lucros
 - Uma unidade pode ser usada de entrada para outra.
 - Duas empresas podem compartilhar mercado e perícia técnica
- TI é usada nessas situações para interligar as operações de unidades diferentes.
- Ex. Bancos que se fundem

Competências Essenciais

- **É uma atividade na qual uma empresa é líder de classe mundial.**
- **Exs: melhor produtor de peças em miniatura, melhor produtor de chips (Intel?), melhor serviço de entrega....**
- **Sistemas de Informação apóiam a C. E. ao facilitar e apoiar o compartilhamento do conhecimento por diferentes unidades de negócios.**

Competências Essenciais: Exemplo da Procter & Gamble

- Líder mundial em gerenciamento de marcas e inovação de produtos (+ de 300 marcas)
- Sistema de Intranet chamado InnovationNet
 - Conecta as equipes de pesquisa e desenvolvimento , engenharia, compras, marketing, jurídico e sistemas de informação ao redor do mundo.
 - Acesso a relatórios, documentos, gráficos, vídeos de várias fontes.
 - Diretório de especialistas
 - Links com cientistas externos

Que tipo de Sistema é este mesmo?

Estratégias Baseadas em Rede

- As empresas se beneficiam da tecnologias de redes da Internet para criar redes ou para interagir em redes umas com as outras.
- Economia fabril ou agrícola : lei dos rendimentos decrescentes.
- Economia de Rede : custo marginal para adicionar mais um participante é próximo de zero.
- Empresa Virtual: usa redes para integrar pessoas, ativos e idéias. Ex. Calyx & Corolla (entrega de flores)

A Concorrência em escala global

- **As empresas que vendem produtos em escala global atingem um mercado muito maior**
- **As empresas que produzem em escala global atingem economias extraordinárias nos custos da mão-de-obra**
 - **A Internet e a globalização**

Estratégias de Sistemas e Negócios Globais

- **Economias de escala e redução no custo dos recursos**
- **Taxas de utilização mais elevadas, custos de capital fixos e custos mais baixos por unidade de produção**
- **Redução do tempo para levar o produto ao mercado**
- **Organizações transnacionais**

Globalização

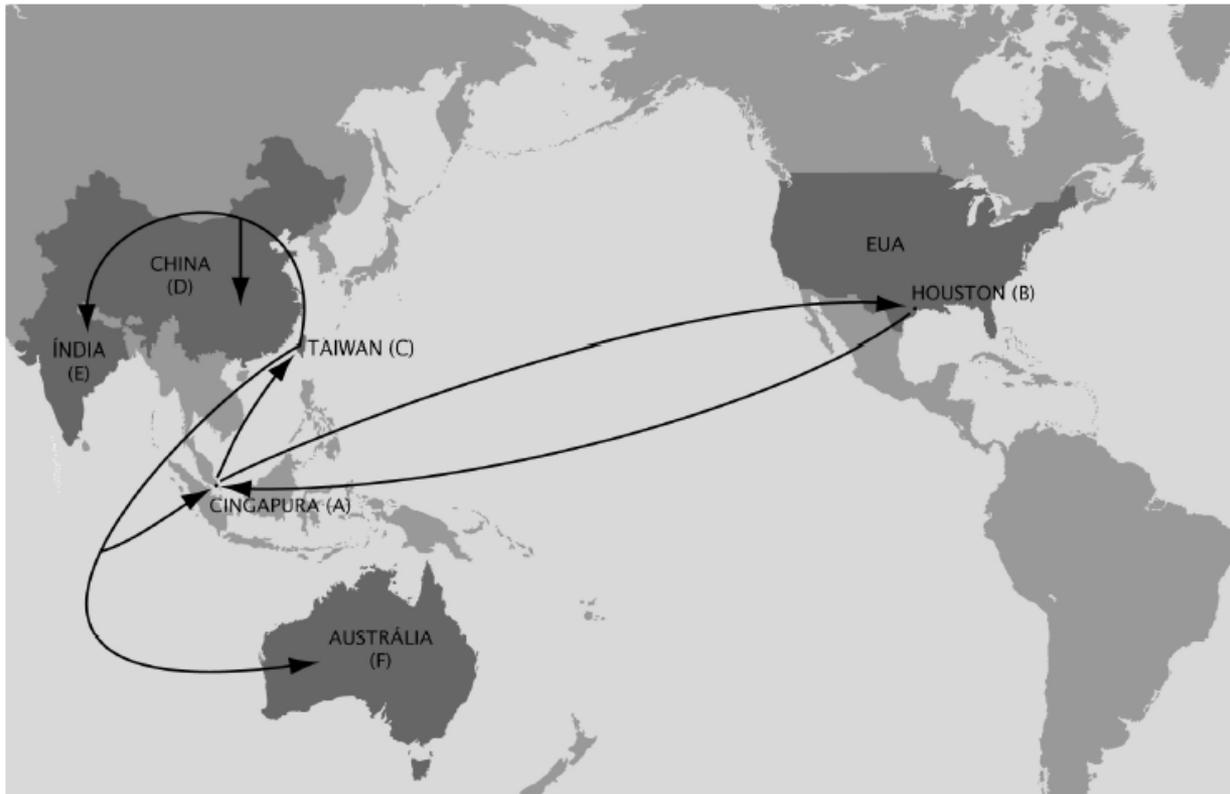


Figura 3.4

O caminho de um novo servidor da HP até o mercado.

A Hewlett-Packard e outras empresas de produtos eletrônicos alocam a distribuição e produção de produtos sofisticados em uma série de países.

O Que É Qualidade?

- Para o produtor: conformidade a especificações e ausência de variação em relação a essas especificações
- Para o consumidor: qualidade física, qualidade do serviço, qualidade psicológica.
- Gestão da qualidade total (TQM)
- Seis sigma: reduzir ao máximo a variação dos processos e eliminar defeitos nos produtos ou serviços.

Como Sistemas de Informação Melhoram a Qualidade

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

Indicadores financeiros da Multiplan

Financeiros (MTE %) (R\$'000)	2T10	2T09	Var%	1S10	1S09	Var%
Receita Bruta	157.373	119.417	▲ 31,8%	307.337	230.331	▲ 33,4%
Receita Líquida	143.096	107.069	▲ 33,6%	279.476	208.011	▲ 34,4%
...						
ABL Própria Ajustada (média) ¹	332.574 m ²	316.458 m ²	▲ 5,1%	346.908 m ²	330.819 m ²	▲ 4,9%
Vendas Totais	1.714.591	1.407.614	▲ 21,8%	3.300.184	2.668.827	▲ 23,7%
Vendas Totais/m ²	3.323 R\$/m ²	2.992 R\$/m ²	▲ 11,1%	6.223 R\$/m ²	5.504 R\$/m ²	▲ 13,1%
Vendas Totais US\$/pé ²	171,1	142,5	▲ 20,0%	320,4	262,2	▲ 22,2%
Vendas nas Mesmas Lojas/m ²	1.182 R\$/m ²	1.056 R\$/m ²	▲ 11,9%	1.134 R\$/m ²	1.002 R\$/m ²	▲ 13,2%
Vendas na Mesma Área/m ²	1.154 R\$/m ²	1.019 R\$/m ²	▲ 13,3%	1.113 R\$/m ²	969 R\$/m ²	▲ 14,8%
Aluguel nas Mesmas Lojas/m ²	82 R\$/m ²	78 R\$/m ²	▲ 4,4%	80 R\$/m ²	77 R\$/m ²	▲ 4,2%
Aluguel na Mesma Área/m ²	83 R\$/m ²	80 R\$/m ²	▲ 3,7%	82 R\$/m ²	79 R\$/m ²	▲ 3,7%
Custos de Ocupação ²	12,9%	13,5%	▼ 59 b.p	13,2%	14,1%	▼ 85 b.p
Aluguel como % das Vendas	7,3%	7,9%	▼ 54 b.p	7,5%	8,2%	▼ 71 b.p
Outros como % das Vendas	5,6%	5,7%	▼ 05 b.p	5,7%	5,9%	▼ 14 b.p
Turnover ²	1,3%	1,1%	▲ 24 b.p	2,3%	2,3%	▲ 01 b.p
Taxa de Ocupação ²	98,1%	96,5%	▲ 159 b.p	98,1%	96,5%	▲ 159 b.p
Inadimplência (Atraso 25 dias) ²	1,5%	4,7%	▼ 322 b.p	1,4%	5,2%	▼ 380 b.p
Perda de Aluguel ²	0,8%	0,4%	▲ 36 b.p	0,7%	0,4%	▲ 29 b.p

Reengenharia dos Processos de Negócios

- **As tarefas são combinadas e simplificadas a fim de eliminar o trabalho redundante ou repetitivo.**
- **Bancos envolvidos no processamento de hipotecas foram grandes beneficiários do BPR, obtendo ganhos de eficiência extraordinários.**
- **O gerenciamento do fluxo de trabalho (workflow) simplifica os procedimentos empresariais.**

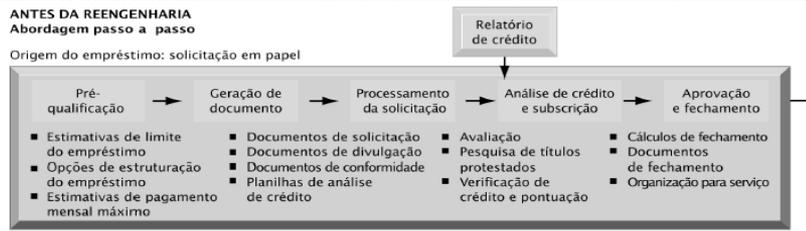
Etapas da Reengenharia Efetiva

- **Identificar quais processos empresariais precisam ser melhorados**
- **Determinar como as melhorias ajudaram a empresa a executar sua estratégia**
- **Entender e medir o desempenho dos processos existentes**
- **Gerenciar a mudança**

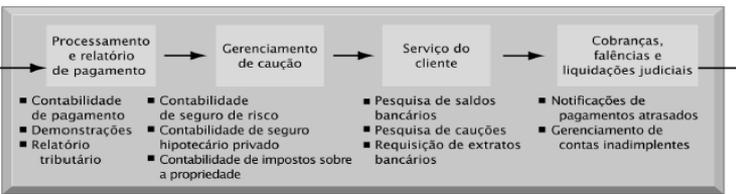
Reengenharia de processo

ANTES DA REENGENHARIA Abordagem passo a passo

Origem do empréstimo: solicitação em papel



Serviço de empréstimo em múltiplas localidades por especialistas em análise de crédito e avaliadores de risco



Serviço de empréstimo por especialistas em seguros e cauções



APÓS A REENGENHARIA Abordagem em equipe

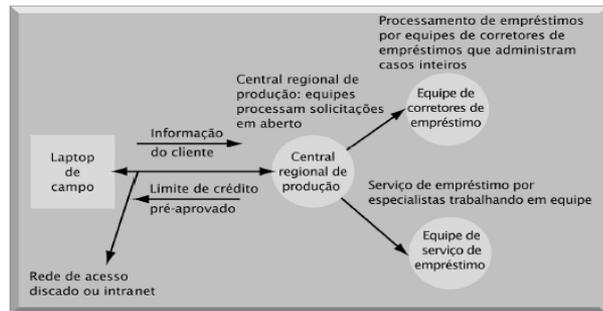


Figura 3.5

Reprojeto do processamento de hipotecas nos Estados Unidos.

Reprojetando seus sistemas de solicitação e de processamento de hipotecas, os bancos hipotecários dos Estados Unidos podem reduzir os custos do processamento de uma hipoteca média de 3 mil para mil dólares, caindo, em consequência, o tempo de aprovação de seis semanas para uma semana ou menos. Alguns bancos estão até mesmo aprovando hipotecas antecipadamente e fechando taxas e juros no mesmo dia em que o cliente solicita a hipoteca.

O caso da Blockbuster - Cenário

- Início dos anos 80 – Tecnologia: videocassetes e fitas de vídeo cassete
- Estúdios de filmes passaram a vender fitas de filmes a preços de 80 a 90 dólares
- Criou-se um mercado para aluguel de fitas, inicialmente ocupado por pequenas empresas familiares, com no máximo duas ou três lojas e pequena abrangência geográfica.

Blockbuster – Início

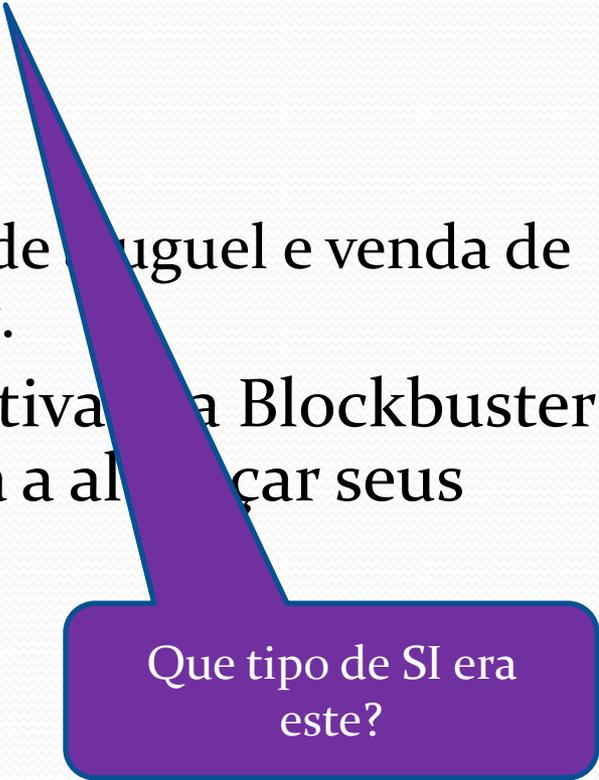
- Em 1985 surgiu a Blockbuster
- Negócio principal: aluguel e venda de fitas k-7 de filmes
- Em 20 anos, abriu 9100 lojas em 20 países. Conseguiu uma enorme participação no mercado, que em 2004 era estimado movimentar 7-9 milhões de dólares
- Portanto, isso durou até 2005.

Blockbuster – Modelo de Negócio

- Lojas de tijolo e concreto: o cliente ia até a loja para alugar a fita.
- Cada loja recebia um software personalizado projetado para simplificar as transações de aluguel e venda.
- Cada cliente tinha um cartão e as transações eram lidas por um leitor óptico de código de barra
- O cliente pagava por atraso na devolução das fitas.

Blockbuster – Modelo de Negócio

- Dados transmitidos para um sistema central que permitia
 - Administrar todo o negócio
 - Monitorar as vendas
 - Analisar padrões demográficos e de aluguel e venda de cada loja para ações de marketing.
- Quais eram as vantagens competitivas da Blockbuster nesse período e como SI a ajudava a alcançar seus objetivos?



Que tipo de SI era este?

Blockbuster – A era dos DVDs

- Começaram a ser comercializados em 1998.
- Custo inicial de 20 dólares por filme.
- O lucro pelo aluguel diminuiu
- Mais pessoas passaram a comprar ao invés de alugar.
- A transição do negócio de fitas para DVDs não foi muito difícil

Blockbuster – DVDs - Alerta

- Em 2004, nos EUA:
 - 16 bilhões de dólares de filmes vendidos
 - 7-9 bilhões de dólares de filmes alugados (40% pela Blockbuster)
- Concorrentes pequenos: Movie Gallery e Hollywood Entertainment.
- Sinal vermelho para o negócio!

Blockbuster: a Internet e a Web

- Em 1994 surgiram a Web e a Amazon.
- Em 1998 entrou no mercado a Netflix Inc.
- Alvo: clientela que valorizava a conveniência
- Uso exclusivo da Internet, sem lojas físicas
- Assinatura mensal de 19,95. Por um site, podia escolher uma lista de filmes.

Blockbuster: Modelo de Negócio da Netflix

- Direito de receber até 3 filmes por mês e poder ficar quanto tempo quisesse, sem multa por atrasos.
- O cliente recebia o filme em casa, por correio ou UPS/Fedex.
- Quando quisesse devolver, colocava os CDs numa embalagem enviada pela Netflix com porte pré-pago.

O Modelo de Negócio da Netflix

- Se atrasasse, simplesmente não poderia receber nova remessa de filmes.
- Quando devolvesse, receberia automaticamente os próximos títulos da sua lista.
- A participação da Netflix passou de 2 para 7% entre 2003 e 2004.
- O mercado das locadoras on line não existia em 1998 e era de 522 milhões de dólares em 2003 e era estimado em 1 bilhão em 2003.
- Isso começou a preocupar a Blockbuster.

Blockbuster: reação em 2003

- Criou:
 - um sistema de locação on-line (Movie pass)
 - uma assinatura mensal para clientes que frequentavam as lojas.
 - um serviço de assinatura mensal para jogos (Game pass)
 - Um serviço de intermediação de venda de jogos e vídeos entre clientes (intermediário)
- Criou também um programa de marketing chamado “Taxas de atraso nunca mais” (comentado mais adiante)

Blockbuster: reação em 2003

Que tipo de problema é este?

- Gastou 100 milhões de dólares entre 2002 e 2004.
- Criou uma divisão on-line com sede própria próxima da sede principal em Dallas, TX para manter o negócio eletrônico.
- Como se pode avaliar esse conjunto de decisões tomadas pela Blockbuster? Oportuno? Correto? Perigoso?
- De acordo com o modelo de forças competitivas de Porter, do ponto de vista da Blockbuster, como se classifica a Netflix?

Blockbuster: reação em 2003

- O serviço de locação para 3 filmes por mês custava 2 dólares a menos que a Netflix em 2003.
- Mais eficiente na distribuição com 30 centros nos EUA e 4.500 lojas. A Netflix tinha 35 centros de distribuição
- Tentou oferecer cupons para locações grátis nas lojas para levar os clientes para as lojas, mas isso tornou a logística tão complexa que esse serviço acabou não sendo implantado.

O caso da Blockbuster: problemas

- A Blockbuster conseguiu um milhão de clientes com os empréstimos on-line. A Netflix tinha 3 milhões em 2004.
- A Blockbuster baixou o preço para 14,99 e a Netflix para 17,99.
- NetFlix e Blockbuster passaram a oferecer variações dos planos (Um DVD por vez a 9,99 e dois por vez a 11,99).

O caso da Blockbuster: problemas

- Em setembro de 2005 a empresa de pesquisa SGCowen declarou que o serviço online da Blockbuster continuava inferior ao da Netflix.
- No segundo trimestre de 2005 o balanço da Blockbuster apresentou prejuízo.
- O preço das ações caíram 11%.
- Em 2004 uma sócia, a Viacom, saiu do negócio.

O caso da Blockbuster: problemas com a campanha “Taxa de atraso nunca mais”:

- A receita com multas era alta (250 a 300 milhões por ano) e isso fazia falta no caixa.
- Primeiro problema: erros de divulgação e interpretação da campanha, que dava 7 dias para devolver o DVD.
- Segundo problema: algumas lojas se recusaram a participar da campanha (franqueadas): ajustaram prazos de devolução e cobravam taxas por atraso.
- Problemas no setor de SI– os sistemas começaram a ter dificuldades de interpretar as novas regras e as várias exceções. Isso complicou também o sistema de distribuição: estoques e vendas

O caso da Blockbuster: problemas

- Refletir sobre a citação do que disse o CIO John Polizzi.
- Como podemos relacionar esta citação com o que foi mostrado no capítulo 3?

O caso da Blockbuster: a reação

- Carl Icahn comprou 9% das ações e passou a fazer parte do conselho diretor (ações baratearam por causa dos problemas)
- Ele passou a criticar as medidas do CEO. Preferia que a Blockbuster continuasse só com as lojas físicas.
- Wall-Mart fracassou com sua videolocadora on-line e off-line e passou a vender DVDs baratos nas lojas.
- A partir de 2005 começaram a surgir as locações de filme pelas TVs a cabo (Video on Demand)

Blockbuster: o que aconteceu entre 2006 e 2010?

- Não conseguiu superar as dificuldades.
 - Continuou tendo prejuízo e fechando lojas.
 - Faliu em 2010
 - Em 2011 foi comprada pela Dish Network, por US\$320 milhões.
-
- E a Netflix? Continuará tendo sucesso?

Situação Atual

- Blockbuster no Brasil e em São Carlos.
- Notícia recente da Folha:
 - São Paulo, quinta-feira, 18 de março de 2010
Blockbuster pode pedir concordata
 - A Blockbuster disse que poderá pedir concordata caso não consiga renegociar uma parte da sua dívida. Segundo a rede de locação de DVDs, ela está sofrendo de "significativas restrições de liquidez". A empresa teve prejuízo de US\$ 558 milhões no ano passado e enfrenta cada vez mais a concorrência do setor on-line. Ela teria dívidas de aproximadamente US\$ 1 bilhão. No Brasil, as operações da rede foram compradas pelas Lojas Americanas.

Discussão – Perguntas do livro, que já estão em parte, ultrapassadas.

- Qual era o modelo de negócios da Blockbuster?
Em que medida ele dava certo?
- Quais forças tecnológicas e setoriais desafiaram tal modelo? Que problemas essas forças criaram?
- A blockbuster está desenvolvendo boas soluções para seus problemas?
- Você acha que a Blockbuster terá êxito no futuro?

3.5 HANDS-ON MIS PROJECTS

The projects in this section give you hands-on experience identifying information systems to support a business strategy, analyzing organizational factors affecting the information systems of merging companies, using a database to improve decision making about business strategy, and using Web tools to configure and price an automobile.

Management Decision Problems

1. Macy's, Inc., through its subsidiaries, operates approximately 800 department stores in the United States. Its retail stores sell a range of merchandise, including men's, women's, and children's apparel, accessories, cosmetics, home furnishings, and housewares. Senior management has decided that Macy's needs to tailor merchandise more to local tastes, that the colors, sizes, brands, and styles of clothing and other merchandise should be based on the sales patterns in each individual Macy's store. For example, stores in Texas might stock clothing in larger sizes and brighter colors than those in New York, or the Macy's on Chicago's State Street might include a greater variety of makeup shades to attract trendier shoppers. How could information systems help Macy's management implement this new strategy? What pieces of data should these systems collect to help management make merchandising decisions that support this strategy?

2. Today's US Airways is the result of a merger between US Airways and America West Airlines. Before the merger, US Airways dated back to 1939 had very traditional business processes, a lumbering bureaucracy, and a rigid information systems function that had been outsourced to Electronic Data Systems. America West was formed in 1981 and had a younger workforce, a more freewheeling entrepreneurial culture, and managed its own information systems. The merger was designed to create synergies from US Airways' experience and strong network on the east coast of the United States with America West's low cost structure, information systems, and routes in the western United States. What features of organizations should management have considered as it merged the two companies and their information systems? What decisions need to be made to make sure the strategy works?