

LUCIANO FERREIRA

A ESTRATÉGIA E A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO
DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

Monografia apresentada ao Curso de pós-graduação em Gestão de Negócios da Universidade Federal do Paraná – UFPR como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios

Orientação: Prof. Dr. Alexandre Reis Graeml

CURITIBA

2008

Dedicatória

À minha esposa e filho. Os maiores bens da minha vida.

Agradecimentos

Ao meu orientador que com uma frase deu-me muito mais vontade de dedicar-me a realizar um bom trabalho.

Epígrafe

*****epígrafe*****

Resumo

Este estudo teve como objetivo avaliar o benefício que a aplicação de estratégias e o advento da Tecnologia da Informação podem proporcionar às empresas.

O instrumento, é um estudo teórico mediante análise de bibliografias de forma a identificar questões que se enquadrem e ratifiquem a definição e relevância do tema.

A primeira fase deu base teórica suficiente para definir e identificar determinados pontos onde julgá-se haver possibilidades de aplicações práticas da teoria.

A segunda fase é a apresentação efetiva da aplicação prática destas teorias nos pontos ora identificados.

De posse destas informações almeja-se a utilização como consulta a pequenos fatos relevantes no cotidiano empresarial e que apoiados em conceitos possam ser expressados como alternativa a adoção de estratégias ou reconhecimento da força e eficácia da Tecnologia da Informação como diferenciais competitivos de mercado.

Palavras-chave

Competitividade, Estratégias; Tecnologia da Informação; Análise; Identificação de oportunidades.

Sumário

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	TEMA.....	11
1.2	PROBLEMA.....	11
1.2.1	Objetivo geral.....	12
1.2.2	Objetivos específicos.....	12
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
2	CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1	A ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES	14
2.1.1	A função do gerente na aplicação de estratégias	16
2.1.2	A estratégia da diferenciação	17
2.1.3	O valor da Informação	18
2.1.4	O aprendizado nas organizações	19
2.2	A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	20
2.2.1	A vantagem competitiva e a TI	20
2.2.2	A Tecnologia da Informação como Diferencial	24
2.3	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	26
2.3.1	Sistemas de Informação como fator diferencial	26
2.4	A CONCORRÊNCIA.....	27
2.4.1	Enfrentando a concorrência.....	27
2.4.1.1	A criação de Valor.....	29
2.4.1.2	As informações dentro da empresa.....	30
3	A TEORIA APRESENTADA E OS OBJETIVOS DO TRABALHO	32
3.1	O VALOR DA INFORMAÇÃO PARA AS EMPRESAS	32
3.2	A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	33
3.2.1	Vantagens proporcionadas pela Tecnologia da Informação.....	34
3.3	O EFEITO DAS ESTRATÉGIAS.....	36
4	CONCLUSÕES	39
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
	BIBLIOGRAFIA	43

Lista de ilustrações

Quadro 1 Inovação Tecnológica e Vantagens Competitivas	22
Quadro 2 - Fatores Críticos de Sucesso e Indicadores-chave de Desempenho	23
Quadro 3 - Área de Decisão X Temas Tecnológicos	24
Quadro 4 - Empresa Tradicional X Empresa Baseada na Informação	34

ABREVIATURAS

Sigla	Significado
TI	Tecnologia da Informação
SI	Sistemas de Informação
SAD	Sistemas de Apoio à Tomada de Decisão

1 INTRODUÇÃO

Todas as empresas têm o objetivo de crescer, evoluir, maximizar lucros, minimizar custos e despesas, aumentando sua competitividade, angariando novos mercados de distribuição de seus produtos e serviços.

Ao administrador cabe o trabalho de utilizar recursos disponíveis para atingir estes objetivos esperados. Para tanto,

Em cada organização o administrador soluciona problemas, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, desenvolve estratégias, efetua diagnósticos de situações, etc., exclusivos daquela organização, a tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio das pessoas de maneira eficiente e eficaz. (CHIAVENATO, 2000, p.2 e 5).

A estratégia da empresa é traçada mediante metas a serem atingidas. Com isto, coleta-se dados de todos os departamentos e setores envolvidos para que estas estratégias estejam condizentes com o plano e o caminho a ser traçado para atingir a estes objetivos empresarias. A tecnologia da informação é ferramenta que pode ser utilizada como apoio às tomadas de decisão e suporte para atingir resultados. Entretanto, a correta ou a eficaz utilização destes recursos ainda é um paradigma a ser quebrado. Nesse sentido Almeida (2000) considera que os funcionários de escritórios possuem muitas dificuldades quando necessitam produzir documentos que exijam a utilização de recursos de informática.

Para Pessanha (1987), as instituições sofreram poucas alterações nas atividades quando comparadas ao século passado, ou seja, ainda temos que continuar digitando uma carta inúmeras vezes até que cheguemos a versão final. As análises financeiras ainda demandam uma maior quantidade de tempo na interpretação dos dados que na análise dos resultados. Isto tudo é tendência da não utilizam eficaz dos recursos disponíveis.

Ainda na visão desta mesma autora, a aplicação e utilização de recursos de Tecnologia da Informação podem gerar aumento da produtividade reduzindo o tempo e esforço gerado para produzir, processar, distribuir, armazenar ou recuperar informações.; Isto ajuda a fornecer informações mais precisas para os processos de

tomada de decisão e também a reduzir a utilização de papel e as atividades a ele relacionadas entre outras.

A simplificação das tarefas é um processo constante quando da utilização correta das ferramentas e recursos oferecidos pela TI. Esta tecnologia pode reorganizar a maneira como o trabalho é realizado dando-lhe a característica de ser não somente eficiente, mas também, eficaz. Na definição de Pessanha (1987, p.15), “eficiência é fazer certo as coisas e eficácia e fazer as coisas certas”.

A vantagem competitiva é o elemento a ser buscado para tencionar o resultado esperado por cada empresa. A tecnologia da informação é o objeto a ser estudo com vistas a proporcionar o diferencial competitivo de uma empresa perante o mercado ou a seus concorrentes diretos.

1.1 TEMA

O Tema abordado é a utilização da Tecnologia da informação e a adoção de estratégias como ferramenta de apoio para o processo de tomada de decisões gerando um diferencial competitivo para as empresas.

1.2 PROBLEMA

- Como utilizar a informação para tornar as empresas mais competitivas?
- Como criar estratégias para abordar de forma mais eficaz a gestão das empresas apoiadas na tecnologia da informação?
- Qual a importância da estratégia e da tecnologia da informação como caráter diferencial de mercado?
- Como as empresas podem manter ou criar a vantagem competitiva perante seus concorrentes?

1.2.1 Objetivo geral

Analisar teoricamente a Tecnologia da Informação, como estratégia para promover o diferencial competitivo necessário à permanência no mercado.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar no referencial teórico existente como a Tecnologia da informação pode contribuir para o desempenho de atividades empresariais. Identificar no referencial teórico existente como a adoção de estratégias pode criar um diferencial competitivo para as empresas;
- Investigar, no referencial teórico existente, como a Tecnologia da Informação está ligada ao ambiente de negócio e que vantagens pode gerar para este;
- Analisar teoricamente o valor da informação para as empresas

1.3 JUSTIFICATIVA

No mundo dos negócios é indispensável a gestão de recursos que garantam maior eficiência e eficácia na atuação das empresas.

Para Chiavenato (2000, p.58),

Deve-se considerar cada organização sob o ponto de vista de eficácia e de eficiência, simultaneamente, onde eficácia é uma medida do alcance de resultados, enquanto eficiência é uma medida da utilização dos recursos nesse processo. O objetivo é ter-se uma empresa eficiente e eficaz ao mesmo tempo, e enquadrá-la no padrão de excelência.

No campo de atuação das empresas quem determina o preço de venda é o mercado, pois os produtos ou matérias-primas são adquiridos por um valor determinado por fornecedores e distribuído a preços pré-estabelecidos. Com isto as empresas precisam montar os seus custos de forma a adequar-se a esta realidade. Como empresas semelhantes possuem custos semelhantes e muitas vezes, estruturas semelhantes é necessário encontrar um diferencial que será o ponto de alavancagem de um negócio comparado com o seu concorrente direto.

Diante disso, o que se pretende com esta pesquisa é realizar um revisão teórica para que no futuro seja possível prover recursos e possibilidades para as empresas situarem-se melhores perante a concorrência, pois, a idéia é dar-lhes subsídios para direcionar os pontos que deverão ser trabalhados buscando melhorias em seus processos apoiados na Tecnologia da Informação.

Somado a isso, o gerenciamento e a produtividade devem caminhar para uma melhoria contínua, pois, segundo Turban (2004, p.329) “quando os membros de uma empresa colaboram entre si, trocam idéias, ensinam e aprendem, o conhecimento é transformado e passado de pessoa a pessoa”. (esse texto não está alinhado com seus objetivos)

A diferença entre um negócio de sucesso e outro que termina fracassado pode ser a correta utilização de seus recursos tanto de pessoal, quanto de atividades de gestão das informações com que se trabalha no cotidiano e, principalmente, a velocidade com que estas reagem a situações adversas.

2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

O mercado globalizado, a concorrência acirrada, os serviços e produtos cada vez mais semelhantes, têm obrigado às empresas a buscar uma vantagem, um ponto de destaque em relação ao seu concorrente ou aos ramos de produtos que possam de alguma forma competir com sua linha de atuação.

O ambiente empresarial é composto de inúmeras variáveis que podem e devem ser trabalhadas buscando melhorias e conseqüentemente a evolução geral da empresa. As variáveis, que assemelham-se em alguns ramos de negócio, podem ter características totalmente diferentes em outros. O posicionamento da empresa perante estas diferenças com relação ao seu concorrente é que dirá se ela está bem em seu quadro geral, ou que tem que fazer algo para reverter a situação. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.5) “o que diferencia competidores em negócios pode ser o preço de venda, as funções, a utilização do tempo, ou a vantagem da localização. Ou pode não ser nada disso, mas apenas a percepção que o cliente tem de um produto e de seu fornecedor”. Compartilha de opinião semelhante Porter (1989), quando afirma que, apesar de uma empresa conseguir ter muitos pontos de destaque (forças) perante seus concorrentes, o que realmente pode caracterizar-se como diferencial competitivo é a diferenciação (destaque) ou o menor custo.

Para planejar a evolução de uma empresa é totalmente necessária à utilização de estratégias. Estratégia na definição de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000, p.5) é “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”. Para Graeml (1997, p.3) “a idéia de qualquer estratégia é conseguir uma posição de privilégio. Os privilégios advindos da estratégia adotada pela empresa normalmente não eliminam a concorrência, mas representam vantagens competitivas que a empresa procura manter”.

Os negócios que não identificarem seu ponto diferencial, sua vantagem a ser focada e destacada podem desaparecer rapidamente engolidos pela sua própria

ineficiência em entender a metodologia deste jogo. “A menos que uma empresa possua uma vantagem única sobre suas rivais, não terá motivos para existir”. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 6).

A estratégia hoje é cada vez mais exigente e a globalização obriga-a a ser rápida e eficiente. Grandes projetos, antes poderiam dispensar um grande tempo de estudo e trabalho, hoje tem que entrar em vigor o mais rápido possível, pois, o tempo está ao lado das empresas eficazes, das empresas que rapidamente enxergam esta oportunidade e também é o pior inimigo das que não atuam imediatamente, daquelas que esperam as tendências ocorrerem para depois seguir na mesma linha. Neste instante, talvez esta linha tão utilizada, já tenha esgotado todo a sua possível possibilidade de continuar se desenvolvendo. Para Graeml (1997, p. 6) “a estratégia permite reconhecer de que maneira o potencial de uma empresa está sendo, ou será utilizado para alcançar os seus objetivos”.

Alguns elementos são básicos na estratégia competitiva. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.7). Estes elementos podem ser:

Capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente; capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo; capacidade prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente; e ainda, disposição de agir.

Não há limites que possam ser fixados ou previstos que possam estipular o caminho, ou que ações precisam ou possam ser tomadas para obter o objetivo esperado. Não há também como prever quando algum acontecimento exigirá a adoção de estratégias, nem qual estratégia será mais eficaz diante de uma adversidade. Para Mintzberg e Quin (2000) não há garantias de que uma estratégia já utilizada possa surtir o mesmo efeito positivo.

As estratégias determinam a orientação de ações na organização. A definição de metas é parte da formulação de estratégias. Para Newman (1991) os gestores de todos os níveis de cada empresa devem primeiramente conhecer, entender e compreender cada uma das metas estipuladas a ser alcançadas. O cumprimento destas metas significa a evolução seguida da estratégia e pode determinar o

sucesso esperado com o alcance final dos objetivos. Para Mintzberg e Quin (2000, p.32) “a estratégia não é apenas uma idéia de como lidar com um inimigo em ambiente de concorrência ou de mercado, como é tratado em grande parte da literatura e em uso popular”. Na opinião de Graeml (1997, p.6) a estratégia “fornece a direção que a empresa deve seguir e gera um potencial de sucesso através do uso de vantagens competitivas”.

As estratégias, para serem criadas, administradas e executadas, deverão ter como sua base à atuação de um líder, muitas vezes representado na pessoa do gerente.

2.1.1 A função do gerente na aplicação de estratégias

O Gerente é um líder. Cabe a ele a execução das estratégias que podem ser idealizadas por si mesmo, seus superiores e até seus colaboradores. Deve perceber o surgimento destas idéias e perante seus liderados, incentivá-las. É o gerente quem irá direcionar e focar a realização das ações estratégicas. Para Turban (2005, p.363), “a gestão é um processo pelo qual os objetivos da empresa são alcançados por meio do uso de recursos (pessoas, dinheiro, energia, materiais, espaço, tempo)”. Ainda para esse autor os gerentes devem supervisionar estes recursos como forma de otimizar seu aproveitamento. Para Mintzberg e Quin (2000) cabe ainda aos gerentes priorizar a resolução de questões para uma melhor administração de seu tempo.

Para que o gerente possa tomar decisões é preciso ter em mãos boas informações. Cada vez mais, o processo manual de tomada de decisões está tornando-se algo inviável de ser praticado, seja pela grande quantidade de informações necessárias para isto, como pela necessidade de rapidez nesta tomada de decisão. Para Turban (2004), algumas características ratificam esta afirmação, tais como, o crescimento do número de alternativas estar ocorrendo de maneira vertiginosa. Muitas decisões são tomadas sob extrema pressão de tempo. É necessário fazer uma análise bastante sofisticada das variáveis e muitas vezes é preciso consultar especialistas que podem estar remotamente e/ou fazer reuniões para decisões em grupo, estas também podem ser remotas. Com base neste fato, a

TI tem significativo papel para este processo. Opinião semelhante tem Rezende e Abreu (2000), para eles a pressão do tempo é diretamente proporcional à velocidade em que as coisas acontecem para os negócios. Todas as informações que circulam na empresa trazem grandes influências em um patamar de tempo muito estreito, isto, obriga os gestores a terem que tomar decisões com grande rapidez.

Os gerentes têm encontrado suporte em Sistemas de Apoio à Decisão (SAD). Segundo Turban (2004, p.370) “o (SAD) é um sistema de informação baseado em computador que combina modelos e dados, em uma tentativa de solucionar problemas semi-estruturados com grande envolvimento por parte do usuário”.

2.1.2 A estratégia da diferenciação

Esta estratégia é obtida basicamente quando uma empresa resolve ter um ou mais pontos de destaque tão evidentes focando seus esforços neles, fazendo com que estes sejam reconhecidos e até, por muitas vezes, associados à sua marca.

A empresa que atingir este resultado, que conseguir destacar-se, diferenciar-se por algum de seus atributos será recompensada com um preço diferenciado para seu produto (superior à concorrência) e conseqüentemente, terá uma posição de destaque no *ranking* de seu setor. Para sustentar este patamar, segundo Porter (1989, p.12) “o diferenciador deve, portanto, procurar sempre formas de diferenciação que levem a um preço que seja superior ao custo de sua diferenciação”, ou seja, esta diferenciação deve pagar-se por si mesma. A empresa deve medir os custos de diferenciação com o retorno proveniente dos resultados obtidos por estes. O posicionamento estratégico de uma empresa na opinião de Vidal (1995, p. 29) “refere-se aos fatores fundamentais para o sucesso no seu ramo de atividade”.

A diferenciação para Porter (1989) prega então que uma empresa realmente deva ser única em algum atributo específico ou ser considerada única perante aos seus concorrentes para assim poder requisitar um preço maior para seus produtos. Porter (1989) afirma que certas atividades relativas à tecnologia podem agregar valor a um produto tornando-o singular ou a uma empresa trazendo-lhe o mesmo efeito.

O valor percebido pelo cliente trará este mais próximo à fidelidade de aquisição de produtos de uma determinada empresa. O respeito por esta conquista reverte-se em números de evolução crescentes aos resultados dos produtos e o impacto de divulgação deste diferencial pelo próprio consumidor para outros potenciais compradores é mais um agregador de resultados. O consumidor fica menos suscetível a avaliações de preços e/ou ataques diretos de concorrentes.

Este valor único deve ser sustentável, ou seja, não pode ser incorporado ou copiado por sua concorrência sob pena de tornar-se obsoleto ou não mais se destacar como diferencial chegando inclusive a equiparação inicial de preços.

2.1.3 O valor da Informação

Os dados tornando-se informação serão os direcionadores de ações e os orientadores dos processos de tomada de decisão. Para Meirelles (1988), o valor da informação pode encontrar muitas dificuldades para ser mensurado, mas tem muita facilidade em ser justificado. Ainda para Meirelles (1988, p. 316) “o valor estratégico da informação tem uma dinâmica complexa no seu uso dentro da empresa e ao longo do tempo. Seu valor difere para cada empresa e é também diferente para cada setor”. Compartilham desta idéia também Feliciano e Shimizu (1996), enfocando que a informação é um dos maiores e melhores recursos disponíveis para a tomada de decisão, para eles as empresas devem estar cientes deste poder da informação, pois, esta com certeza, poderá trazer-lhes uma vantagem competitiva. A utilização da informação normalmente é feita pelo gestor de cada empresa. A obtenção desta informação dar-se-á de inúmeras formas diferentes. Segundo Orilia (1985, p.65) as informações são usadas pelos gerentes “para projetar futuras atividades administrativas e são usadas como ferramenta de planejamento”.

Segundo, Mintzberg e Quin (2000, p.38) “Os Gerentes fazem uma varredura de seu meio ambiente, monitoram suas próprias unidades, compartilham e disseminam a outros um volume considerável de informações que coletam”.

Dado o grande número de informações disponíveis, o gerente passa grande parte de seu tempo relatando-as, analisando-as, estudando-as em busca de melhorias e ouvindo-as na espera de novas sugestões que possam enquadrá-las no

ambiente de trabalho. Segundo, Mintzberg e Quin (2000) os gerentes devem utilizar a informação de forma positiva com a finalidade de criar estímulos para a ação de seus liderados.

A função de gerenciar é um intenso trabalho que faz pensar, ponderar, experimentar, imaginar e agir mediante situações cotidianas que nem sempre serão parecidas ou terão o mesmo desfecho. A administração é uma balança de inúmeras variáveis que isoladamente darão caminhos adversos e inesperados a execução de estratégias, e que em conjunto poderão proporcionar o equilíbrio esperado. Para Mintzberg e Quin (2000, p.42) "pensar é árduo e pode desgastar o ocupante do cargo, ao passo que agir é leve e não pode mantê-lo no lugar. Somente juntos podem proporcionar o equilíbrio que parece tão característico da administração eficiente".

2.1.4 O aprendizado nas organizações

O fato de colher informações e destas utilizar-se para gerar conhecimento pode caracterizar-se como uma forma de aprendizado organizacional. Para Mintzberg e Lampel (2000, p.134) a escola do aprendizado instiga seus participantes a questionar-se da maneira pela qual as estratégias se formam dentro da organização.

As pessoas devem estar informadas sobre o seu negócio, para que este serve, quais seus principais destaques e como agir em determinadas situações. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.135), , "pessoas informadas em qualquer parte da organização, podem contribuir para o processo de estratégia".

Devemos entender que as estratégias além de promoverem a aprendizagem individual são acumuladoras coletivas de aprendizagem. Com o benefício positivo delas tiramos os proveitos necessários para a execução de nossos objetivos e bons retornos a nossos negócios. Com suas falhas ou problemas aprendemos a encontrar rapidamente soluções criativas, que na verdade, nada mais são, que novas estratégias.

Para Turban (2004, p.329) “o aprendizado organizacional é o desenvolvimento do novo conhecimento e compreensão de como o poder pode influenciar o comportamento das pessoas”.

Resumindo, a idéia é que não basta à empresa ter algumas cabeças pensantes, mas sim que deve trabalhar como foco no aprendizado coletivo. “Engolir” a informação sem proveito não é aprender, o aprendizado é a percepção dos fatos.

2.2 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

2.2.1 A vantagem competitiva e a TI

A vantagem competitiva é o objetivo principal de todas as organizações em um ambiente globalizado e competitivo. Segundo Turban (2004, p.89), os sistemas de informação estratégicos

Tem como característica principal a capacidade de modificar significativamente a maneira de conduzir um negócio[...] podem modificar os objetivos, processos, produtos e relações ambientais para ajudar uma organização a ganhar vantagem competitiva.

A extrema velocidade de mudança ao que os negócios estão sujeitos atualmente faz da vantagem competitiva o degrau para proporcionar imensos benefícios àquelas que a possuem às custas daquelas que continuam em permanente desvantagem competitiva.

A utilização de estratégias é uma arte desempenhada principalmente por executivos principais de grandes empresas, entretanto, agora cada vez mais desenvolvida em qualquer nível funcional de empresas de todos os tamanhos e ramos de negócios.

Estas estratégias, apoiadas pela tecnologia da informação serão as formadoras deste ambiente necessário de mudanças. Reforçando este pensamento, estão Slack et al (2007) salientando que a Tecnologia da Informação hoje é uma das formas de se obter vantagem competitiva, principalmente, em atividades que antes não requisitavam, não utilizavam ou não sofriam qualquer influência e impacto desta tecnologia e ainda, para Slack et al (2007, p. 704)

Qualquer que seja o objetivo estratégico da empresa ou a exata funcionalidade da tecnologia, os capitais significativos investidos neste sistema devem refletir um convencimento dos gerentes de que eles oferecem resposta tanto para pressões a fim de obter a demanda por produtos e serviços de alta qualidade. A tecnologia pode, e de fato deve, para muitas (se não a grande maioria) das operações contribuir para o desempenho a longo prazo das empresas.

As vantagens competitivas podem ser obtidas focando-se em aumento da produtividade dos funcionários, divulgação e execução eficiente do trabalho em equipe e melhorias diretas na comunicação entre todos. Todos estes pontos são facilmente apoiados pela Tecnologia da Informação.

Para Porter (1989), a transformação ou inovação tecnológica é o grande modificador de situações de concorrência. As empresas que conseguem este feito podem derrubar a vantagem competitiva de seu concorrente, trazendo para si esta posição de destaque.

Para Turban (2004, p.90), “a gestão estratégica é a forma pela qual uma empresa projeta a estratégia de suas operações futuras”. Durante muito tempo, esta estratégia foi analisada mediante critérios de execução à longo prazo. Atualmente, segundo o autor pode ser dividida em “planejamento a longo prazo, gestão da resposta e inovação pró-ativa”.

A inovação, que é um dos aspectos mais importantes em nosso cotidiano e é a principal chave para tornar uma empresa competitiva perante seu concorrente. Segundo Turban (2004, p.90) “quando uma empresa lança uma novidade que é visivelmente um grande sucesso, as empresas do setor precisam responder à ameaça”. Ainda para esse autor a inovação e a tecnologia da informação caminham de mãos dadas. Podemos verificar isto no quadro abaixo adaptado do documento original do autor.

Quadro 1 Inovação Tecnológica e Vantagens Competitivas

Inovação	Vantagem
Novos modelos de negócio	Ser o primeiro a estabelecer um novo modelo de negócios coloca a empresa bem à frente de seus possíveis concorrentes.
Novos mercados, alcance global	Localizar novos clientes em novos mercados.
Novos produtos	Inovar constantemente por meio de novos produtos e serviços
Novas versões de produtos	Alavancagem de produtos antigos com novas versões competitivas.
Produtos diferenciados	Ganhar vantagem em produtos inéditos ou de valor agregado.

Fonte: Turban (2004, p.91)

A vantagem competitiva deve ter base sólida se comparada ou colocada à prova pelas forças que atuam e exercem influência no mercado. Para Turban (2004, p.93) “uma vantagem competitiva estratégica sustentável, é uma vantagem estratégica cuja manutenção ao longo de um período razoável seja viável”. A TI tem um impacto importantíssimo com relação à lucratividade e até para a questão de sobrevivência em comparação com os concorrentes. Seguindo esta linha, Porter (1989), declara que a Tecnologia torna-se importante para a concorrência quando afeta diretamente a estrutura de uma empresa ou sua vantagem competitiva. Para ele (1989, p. 156) “a tecnologia afeta vantagem competitiva se tiver um papel significativo na determinação da posição do custo relativo ou da diferenciação” . Para Rezende e Abreu (2000) a área de Tecnologia da Informação deve enfatizar seus trabalhos diretamente para ações que realmente possam impactar o ambiente do negócio, seja identificando oportunidades de melhoria ou estabilização destes para o futuro.

A análise dos fatores críticos de sucesso através de indicadores-chave de desempenho é ferramenta de trabalho para a função do gerente.

Quadro 2 - Fatores Críticos de Sucesso e Indicadores-chave de Desempenho

Fatores críticos de sucesso	Indicadores-chave de desempenho
Lucratividade	medidas de lucratividade para cada departamento, produto, região, etc. Comparações entre departamentos e em relação a produtos do concorrente.
Financeiros	Índices financeiros, análises de balanços, posição de reserva de caixa, taxa de retorno de investimentos.
Marketing	Participação de mercado (<i>markt share</i>), análise da propaganda, precificação do produto, resultados semanais (ou diários) de vendas, potencial de compra dos clientes.
Recursos Humanos	Taxas de rotatividade (<i>turnover</i>), análise de aptidões, taxa de absenteísmo.
Planejamento	Parcerias com empresas, análises de crescimento/participação
Análise econômica	Tendências de mercado, taxa cambial, tendências do setor, tendências de custo de mão-de-obra.
Tendências de consumo	Nível de confiança dos clientes, hábitos de compra, dados demográficos.

Fonte: Turban (2004, p.379)

Para negociar-se em ambientes globais, cada vez mais, as empresas enfrentam desafios crescentes. Seja, a competição com países onde a força de trabalho e os custos relacionados à ela são inferiores à sua realidade e/ou a completa ausência de distâncias e fronteiras proporcionada pela adoção das Tecnologias de informação. Para Oliveira (2001, p.45)

O processo de administração nas empresas utiliza a informação como apoio às decisões. Através de sistemas informativos que observam requisitos quanto à transmissores e receptores de informações, canais de transmissão, conteúdo das informações, bem como processos de conversão das informações em decisões junto a cada um dos centros de responsabilidades (unidades organizacionais da empresa).

A Tecnologia da Informação faz parte da empresa e atua em muitos departamentos. O quadro abaixo extraído da obra de Slack confirma esta afirmação:

Quadro 3 - Área de Decisão X Temas Tecnológicos

Área de decisão	Alguns temas tecnológicos
Desenho de produto/serviço	Uso de realidade virtual no projeto do produto/serviço Uso de protótipos virtuais Bases de dados e sistemas CAD unificados
Arranjo físico	Uso de sistemas especialistas para ajudar no projeto do arranjo físico Limitações tecnológicas no posicionamento do arranjo
Projeto do trabalho	Uso de tecnologia de comunicação para trabalhar longe do local de trabalho Impacto geral da tecnologia do desenho do trabalho
Planejamento e controle de estoque	Armazéns automatizados Uso de veículos guiados automaticamente para mover estoques Leitor de código de barras Tecnologia de ponto-de-venda eletrônico
Planejamento e controle da rede de suprimentos	Electronic Data Interchange (EDI) Informação baseada em Internet para auxiliar a compra Informação baseada em Internet para auxiliar gerenciamento da rede
Planejamento e controle da Qualidade	Chechagem automatizada da qualidade Controle estatístico de processo automatizado de equipamento
Prevenção e recuperação de falhas	Chechagem automatizada da qualidade Controle estatístico de processo automatizado de equipamento

Fonte: Slack *et al* (2007, p. 705)

2.2.2 A Tecnologia da Informação como Diferencial

Os mesmos ramos de atuação traçam e criam patamares estreitos de linhas de atuação. Uma estrutura pode ser semelhante seja na formação de equipes (quantidades e busca por perfis) como na procura pela localização, na criação de metas, na estipulação de objetivos e principalmente no público e mercado alvo a ser atingido. Esta idéia é defendida por Rezende e Abreu (2000, p. 64):

A competição envolve duas ou mais empresas que concorram para atingir metas semelhantes. Conseqüentemente, está cada vez mais difícil para as empresas atingirem suas metas, pois outras concorrentes oferecem os mesmos tipos de serviços e produtos aliados a altas tecnologias, sistemas aperfeiçoados etc. Dessa forma, os gestores nunca sabem onde e quando podem aparecer uma nova competição ou concorrência.

Para que possa haver alguma diferenciação, ou seja, para que uma empresa realmente possa tentar destacar-se perante aos seus concorrentes em um mercado de semelhanças tão extremas, uma das alternativas é a correta utilização da tecnologia da Informação.

As possibilidades que podem ser oferecidas com a utilização destes recursos permeiam um “mar” de alternativas e opções a serem administradas, estudadas e colocadas em prática sob a luz da superação de metas e concorrência. Para

Rezende e Abreu (2000) é muito grande o número de alternativas e possibilidades para a tomada de decisões que podem ser levantadas quando o advento utilizado como ferramenta é a Tecnologia da Informação.

Não bastasse a semelhança com relação aos concorrentes mais próximos em termos de localização, há de se lembrar que estes não são os únicos. Em um ambiente globalizado, com o advento da TI e das tecnologias da comunicação o seu rival pode estar do outro lado do mundo e ainda assim ser tão ou mais impactante em seu negócio que qualquer outra influência. Para Rezende e Abreu (2000) a economia globalizada é determinante na obrigação de destinar negócios para as empresas não só em níveis locais e nacionais, mas, também com mercados mundiais a muitos quilômetros de distância, alguns destes mercados nem sequer existiam há um pequeno período de tempo.

A Tecnologia da informação é o diferencial necessário para evolução da empresa neste ambiente globalizado. Na opinião de Rezende e Abreu (2000), a TI é ferramenta que não só trabalha a informação (sua principal função), mas também gera ganhos diretos à empresa através da possibilidade de proporcionar traçar, criar e aplicar estratégias. Esta idéia é defendida e reforçada por Meirelles (1988, p. 377)

A sofisticação da tecnologia, as exigências de qualidade, a crescente inteligência dos equipamentos e as necessidades de planejamento e programação da produção, de redução de custos e aumento da eficiência, [...], fazem da Informática na Empresa um componente essencial no futuro da empresa.

O reconhecimento deste potencial tecnológico como diferencial de mercado ou como modelo de alavancagem de perspectivas competitivas faz da empresa ou cria para a empresa o campo limpo de horizontes de reconhecimento e destaque no mercado. Para Laurindo (2002, p. 87):

Importante destacar que cada vez mais as empresas usam os mesmos 'pacotes', contratam os mesmos grandes fornecedores e utilizam serviços similares. Conseqüentemente, uma maior competitividade não viria de aplicações específicas, facilmente imitáveis, mas da alavancagem de uma boa gestão dos ativos de TI, mais difícil de ser copiada.

2.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

2.3.1 Sistemas de Informação como fator diferencial

Muitas empresas, encontrando o seu “filão” estão ampliando seu âmbito de negociação, expandindo seus negócios, angariando novos mercados ou descobrindo potenciais diferenciados para seus produtos, serviços e estratégias de atuação. Segundo Laurindo (2002), a implantação de sistemas de informação eficiente deve pregar pelo atendimento às necessidades dos usuários, ao plano estratégico das empresas e ainda gerar ganhos em termos de competitividade e produtividade. Laurindo (2002, p. 33) complementa afirmando que, “um caso típico de eficácia de TI foi a implantação de sistemas on-line de reservas de passagens em companhias aéreas, que proporcionou grandes ganhos de competitividade para as empresas e mudou a forma como elas operavam”. Para Rezende e Abreu (2000, p.63) “Um sistema de informação eficiente pode ter um grande impacto na estratégia corporativa e no sucesso da empresa”.

Os sistemas de informação cada vez mais estão especializados em ramos de atividade, tipos de processos, apoio à decisão, complementação de recursos, ou seja, cobrindo inúmeras e infinitas áreas em processos em nível tático, operacional ou gerencial. Sua correta utilização angaria novos modelos de trabalho munindo gerentes no seu processo de gestão, mas, também pessoas comuns em cada uma das atividades do ambiente empresarial.

A automatização de tarefas, a necessidade de redução de tempo, necessidade de aumento de produção melhorando a qualidade e reduzindo custos é um objetivo que a cada dia torna-se dependente da TI na figura dos Sistemas de Informação. Para Oliveira (1998, p. 44):

Os sistemas de informação, como geradores de informações de caráter decisório, devem ser estabelecidos como processos de comunicação mediante os quais são fornecidos os elementos básicos para as decisões nos vários pontos da empresa. Os sistemas informativos através da geração de informações decisórias contribuem para a eficácia do executivo no exercício das funções de planejamento, organização, direção e controle na gestão das empresas.

Este pensamento também é válido para Rezende e Abreu (2000) confirmando que um recurso estratégico de caráter competitivo é regido ou coordenado pela informação e seus respectivos sistemas.

A informação é o recurso da tomada de decisão ou da criação de estratégias com vistas à conquista de destaque é o Sistema de Informação é a ferramenta que possibilitará trabalhar este recurso extraindo assim, o sumo da atuação.

2.4 A CONCORRÊNCIA

2.4.1 Enfrentando a concorrência

A concorrência crescente, acirrada, especializada e mais próxima da semelhança à cada empresa tem incitado a busca pela vantagem competitiva ou pelo mercado “único” a ser explorado longe do ambiente de comparações. Este mercado “utópico” não conseguirá garantir uma sustentabilidade viável em longo prazo. Um diferencial criado, um novo produto, um mercado pouco explorado não consegue permanecer na liderança isolada por muito tempo sem que alguém mais vislumbre nestes mesmos detalhes a possibilidade de competir.

A ocorrência de competição entre empresas considerada como um fator motivador para o surgimento de novas idéias e de novas tecnologias. O comodismo da liderança de mercado pode levar ao ostracismo ou o ócio de capacidade criativa poderão ser os atestados de insuficiência de estabilidade ou mesmo de indicador para finalização de processos antes muito promissores. Para Camp (2002, p. 27):

Para tornar-se competitivo é preciso compreender os concorrentes. O foco sobre os concorrentes diretos é um dos focos do *benchmarking*. Em sua mais completa aplicação, ele vai além da análise somente dos concorrentes e revela as melhores práticas onde quer que elas possam existir, em qualquer indústria. A investigação de práticas e tecnologias comprovadas através de um amplo espectro de liderança é o que traz a competitividade suprema, uma posição de liderança competitiva significa que as forças do processo foram aproveitadas em todas as partes nas quais elas foram praticadas

Uma empresa diante de desvantagem perante sua principal rival, terá de agir imediatamente na busca de redução de custos, ou implementando ações que além de não deixá-la de fora do mercado possam torná-la mais interessante ao cliente

retomando a fatia que lhe é pertinente. Ou, quem sabe, poderá alcançar outros mercados em ramos de negócios diferentes. O cliente ou consumidor precisa primeiramente reconhecer este diferencial, deve perceber como importante este valor e, assim, contribuir com seu consumo, para o alcance de resultados esperados pelas empresas. Para Porter (1989), quando o cliente percebe o valor agregado de um produto podemos dizer que a força que está agindo sobre isto é uma vantagem competitiva. Ainda Porter (1989, p. 8), falando sobre a agregação de valores, fundamenta que:

A estrutura industrial fundamenta quem mantém a proporção do valor criado por um produto para os compradores. Se o produto de uma indústria não cria muitos valores para os seus compradores, o valor a ser conquistado pelas empresas é pequeno, independentemente dos outros elementos da estrutura. Se o produto cria um grande valor, a estrutura passa a ser crucial.

Para uma empresa derrotar seu concorrente direto terá que encontrar algo pelo qual não ocorreu trabalho semelhante, algo que realmente possa ser identificado pelo consumidor final como motivador para a aquisição do produto ou serviço. Para Rezende e Abreu (2000, p.113) “uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em algo valioso para os compradores, além de oferecer simplesmente um preço-baixo”. A estratégia adotada por muitas empresas de basear-se apenas no preço como artifício para aumentar vendas pode ser prejudicial tanto para a empresa que tenta praticá-lo quanto para a empresa que quer seguir nesta linha de trabalho. Ambas poderão jogar seus valores para números sacrificantes a ambos os negócios, criando assim uma estratégia predatória de proporções grandes e ruins para todo o mercado.

Sendo assim, uma diferenciação originada através de outras técnicas ou metodologias passa a tomar ares de um ótimo método a ser atingido. Para Rezende e Abreu (2000, p.113) “essa diferenciação permite a uma empresa pedir um preço-prêmio”. Este preço maior é exatamente o contrário da competição predatória. Os valores deste recurso de atuação são os sustentadores de algumas linhas de produtos em muitas empresas ou até mesmo de muitos negócios completos. Entretanto, segundo Rezende e Abreu (2000, p.113) para que este valor-prêmio seja viabilizado é “necessário a sinalização de valor, ou seja, levar os consumidores a

serem capazes de discernir sobre as diferenças entre os serviços prestados pela empresa em relação a seus competidores”.

2.4.1.1 A criação de Valor

Um produto com características semelhantes, mercados semelhantes, consumidores semelhantes necessita de uma adição de valor se determinada empresa quiser destacá-lo em relação aos demais. Esta adição de valor deve focar em algo que possa facilmente ser percebido pelo cliente fazendo com que este aceite, entenda e ache justo pagar um valor diferenciado por um produto também diferenciado, ou seja, um produto com algo que lhe será útil ou que valha este investimento. Encontrar este diferencial é um problema inerente a cada organização e que terá sua resolução em conjunto com os integrantes da equipe.

Novamente, a Tecnologia da Informação tem papel importante como ferramenta de apoio para gerar possibilidades e alternativas de valorizar produtos e serviços. Para Rezende e Abreu (2000) adicionar valor a um produto é uma das áreas que tem sido mais difundida pela TI. Complementa reforçando que a evolução e inovação crescente nas tecnologias de comunicação aliadas à interconectividade de recursos disponíveis em imensas bases de dados proporcionam uma troca, localização e utilização de informações em patamares com os quais não imaginava-se lidar. Para Rezende e Abreu (2000) uma das maneiras possíveis a serem buscadas por uma empresa diferenciar-se de seus concorrentes, para ter algo a mais, pode ser o fato de possuir imaginação, criação e inovação em seus processos. Afirma que esta criatividade compreende a habilidade de, baseado em idéias, criar maneiras de agregar valor aos serviços e produtos.

As empresas que conseguirem adicionar valores aos seus produtos e serviços terão posição de relativo privilégio expandido seus negócios e/ou obtendo melhores resultados. Alguns produtos têm um valor tão reconhecido e tão característico que acabaram por se tornar o nome da própria substância ou este nome passa a ser o único conhecido mesmo quando fala-se em concorrentes diretos do mesmo item. Um exemplo disto é o “querosene”, a “Xerox”, o “band-aid” entre outros.

Este desafio deve ser entendido pelas empresas com uma das formas de destacar-se em ambientes competitivos.

2.4.1.2 As informações dentro da empresa

Uma forma de enfrentar a sua concorrência é o acúmulo de informações pertinentes ao negócio e a seu concorrente dentro da própria empresa. Estas informações são alimentadas mediante situações do cotidiano. A resolução de um problema dentro de uma determinada situação pode ser “guardada” para ocasiões em que exigir soluções semelhantes. O aprendizado no trato com o perfil do concorrente é outra informação a ser arquivada, seja a maneira com que este tem de abordar critérios como preço, prazos, soluções para produtos ou problemas ou ainda de que forma ele irá agir quando sentir-se ameaçado ou se possuir uma certa segurança no mercado.

Alguma experiência relevante sobre características do perfil de consumidores e até dos próprios empregados de uma empresa ou de seu concorrente quando estudados, podem dar subsídio para a escolha de qual estratégia ser utilizada, quem deverá aplicá-la e para quem está será direcionada.

Para Fuld (1993, p. 56) “quase todos os departamentos da empresa coletam e armazenam informações importantes sobre a concorrência”. Estas informações do negócio podem traçar o caminho que a empresa deve seguir para largar na frente na corrida pelo cliente. Ainda para Fuld (1993, p. 56) “na Hewlett-Packard, por exemplo, um gerente de informação recorre ao departamento jurídico para conseguir informações disponíveis ao público, mas inacessíveis, sobre sua arqui-rival IBM” Outro exemplo no relato de Fuld (1993, p. 56) diz que “na corporação Westin Hotel, um gerente recorre ao departamento imobiliário da empresa para compreender melhor os custos de construção dos concorrentes”. Para Rezende e Abreu (2000, p.105):

No ambiente globalizado da economia, as pessoas tornam-se mais exigentes e impõe novas regras de mercado. As empresas pressionadas pela competição irão produzir novos produtos e serviços em que a qualidade será considerada um pré-requisito. Em um ambiente globalizado, ainda, os vizinhos que podem ser monitorados mais de perto não serão os únicos competidores.

Conhecer o cliente é de extrema importância no tratamento relacional, no ganho de confiança, na geração de valor ou no reforço à solução dos problemas, mas, conhecer o concorrente pode ser tão ou mais importante que isto. Estar um passo a frente pode ser a posição de destaque para o alcance da parcela de negócio que poderia ser obtida por ele.

Antever o que irá acontecer coloca os gestores com um horizonte abrangente de possibilidades bastando apenas fazer a opção pela mais viável em cada momento.

3 A TEORIA APRESENTADA E OS OBJETIVOS DO TRABALHO

3.1 O VALOR DA INFORMAÇÃO PARA AS EMPRESAS

Os dados espalhados em uma empresa não conseguem isoladamente traçar perspectivas de utilização. Somente quando analisados e transformados em informação é que passam a ter relevância no ambiente corporativo.

A informação é a base formadora e transformadora de diversos processos dentro de uma empresa. Ela originará a formulação de estratégias, sustentará a necessidade de análises, apoiará às tomadas de decisões e criará condições para a adoção de sistemas ou de melhorias nos processos que poderão gerar uma vantagem competitiva para a empresa.

O caráter estratégico da informação é elo de evolução de uma empresa dando margem à superação de seu concorrente, agregando valor ao produto, conquistando novos mercados ou criando novos negócios. Esta informação quando aliada à TI ganha força e velocidade de implementação. Para Meirelles (1988, p. 316):

O uso estratégico da informação tem portanto, duas dimensões: utilização interna, para melhorar a qualidade da administração e que consiste em servir de elo de ligação entre os diversos setores da organização, fomentando, através de informações, a integração e melhor estruturação desses setores e a formação de uma visão convergente da situação atual e do futuro da empresa. Utilização externa, um instrumento para melhorar a posição da empresa com relação às demais do seu setor e uma ferramenta estratégica para aproveitar as novas oportunidades que estão sendo oferecidas, identificando-as ou criando-as. A informação é o combustível para mudanças estratégicas necessárias à evolução natural da estrutura organizacional da empresa moderna e a tecnologia da informação é o meio para realização dessas mudanças e uma das mais importantes interfaces com o mundo exterior.

Esta opinião também é aceita por Rezende e Abreu (2000) quando afirmam que a informação, fator de extrema relevância para todas as empresas, passa a ser considerada um diferencial de negócio, quando consegue criar alternativas lucrativas mediante possibilidades de melhorias nos negócios, criação de novas oportunidades, mercados, produtos ou serviços.

Cabe aos gestores (normalmente a pessoa do gerente) trabalharem e interpretar estas informações de forma a extrair o essencial para a evolução de seus negócios.

3.2 A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

É inegável o benefício que a Tecnologia da Informação pode proporcionar às empresas com seus recursos disponíveis. O grande diferencial competitivo, alvo de todas as instituições têm seu alcance facilitado quando apela-se ao recurso da tecnologia.

O aproveitamento eficaz da tecnologia da informação gera inúmeras possibilidades de uma administração competente, para Neto (2000, p.13) “na definição das estratégias da organização, deve-se considerar o potencial da tecnologia da informação (TI) como um meio de se obter maiores níveis de competência e competitividade”. Também para Neto (2000), a competição global obriga as empresas a basearem suas estratégias apoiadas pela TI para poderem alcançar o seu sucesso.

O ambiente empresarial contemporâneo passa por fatores competitivos extremos e com linhas de atuação muito restritas para fugir do lugar comum. Os negócios, as ações, os produtos, a capacidade da empresa está cada vez mais semelhante quando analisada ou medida em comparação com seus concorrentes diretos. Concorrentes estes que não mais estão apenas na mesma rua, cidade ou País, estão no mundo.

Não há fronteiras quando utiliza-se recursos modernos de comunicações ou outros encurtadores de distância. Isto pode ser positivo para as empresas que enxergarem este fato ou totalmente negativo para aquelas que não têm foco, conhecimento, ou não investem em encontrar oportunidades de atuação. Ou ainda, que só aproveitam estas oportunidades quando os retornos positivos já esvaíram-se, quando o diferencial predominante transformou-se em uma característica necessária, ou seja, possuí-la é uma obrigação pois não lhe trará vantagens mas, não tê-las é um assinatura destinada a fadar ao fracasso o crescimento da empresa. Para Rezende e Abreu (2000, p.112):

A Tecnologia da Informação tem sido considerada um dos maiores fatores responsáveis pelo sucesso das empresas, seja para sobrevivência, seja para a obtenção de maior competitividade nas respectivas indústrias. Novos tipos de negócios e papéis profissionais têm surgido, com base nas redes eletrônicas de comunicação.

As empresas tradicionais quando comparadas com empresas que apóiam-se na tecnologia da informação possuem características semelhantes na análise de suas estruturas quando visualiza-se apenas o nível de denominação de atividades ou processo. Algumas divisões de departamentos são muito parecidas seja pelos nomes ou pela função que desempenham, mas, tomam outra proporção diferente na empresa com o advento da utilização da TI. No quadro abaixo, verificamos isto:

Quadro 4 - Empresa Tradicional X Empresa Baseada na Informação

Empresa Tradicional	Empresa Baseada na Informação
Burocracia	Consenso
Padronização dos produtos e serviços	Massificação personalizada e qualidade
Padronização dos salários	Salários baseados no cohecimento agregado dos negócios
Estrutura hierárquica	Descentralização e diluição da hierarquia
Autoridade	Gerência participativa e diluição da
Centralização	Recursos descentralizados, sinergia, trabalho em equipe
Controle e centralização de informações	Compartilhamento das informações
Processo decisório centralizado	Decisões participativas, gerência por processos, gerenciamento por resultados
Planejamento centralizado	Pensar globalmente e agir localmente
Controle centralizado	Controle descentralizado

Fonte: Rezende e Abreu (2000, p. 104)

3.2.1 Vantagens proporcionadas pela Tecnologia da Informação

O impacto que a Tecnologia da Informação gera para as empresas vai desde a automatização de tarefas até a identificação de necessidades de criar ou expandir os negócios. Muitos processos tradicionais sofreram e sofrem impactos fulminantes da utilização da TI. Estes processos, quando não alterados por completo, geram no mínimo a alteração em seu volume de processo, redução do tempo de efetivação ou melhoria no resultado obtido. Para Graeml (1998):

A TI, que foi uma das responsáveis pela complexidade do mercado atual, pode se transformar em uma importante ferramenta para atração e encantamento dos clientes pelas empresas. A tecnologia

permite que as empresas estabeleçam um diálogo em tempo real com os consumidores de seus produtos e serviços, fortalecendo o relacionamento entre as partes e a lealdade dos clientes para com a empresa.

Para Rezende e Abreu (2000, p.99) “A idéia é fazer mais trabalho a um custo menor, usando menos recursos, para fornecer um serviço melhor e com boas informações, desta forma valorizando mais a informação”.

Muitos exemplos deste impacto da TI são vivenciados instantaneamente em nossa realidade atual e sua capacidade de expansão parece não ter fim. O processo antigo quando comparado como o novo pós-tecnologia da informação destaca-se em praticamente todos os pontos. Para Laurindo (2002, p. 99) um exemplo disto são “as indústrias automobilísticas norte-americanas, que, para poderem competir com suas concorrentes japonesas, passaram por mudanças não só tecnológicas e organizacionais, mas também nas suas relações com o mercado. A TI pode contribuir nesse processo”.

Outro autor vai mais além quando mostra exemplos de processos modificados ou de vantagens proporcionadas pela TI, Slack et al (2007, p. 704):

No varejo, caixas registradoras EPOS (*electronic point of sale*) são um elemento em complexos sistemas de controle de estoque que fazem a ligação entre os requisitos dos consumidores e extensas, embora enxutas, cadeias de suprimento. Serviços financeiros com muitas transações são cada vez mais dependentes de equipamentos de processamento de volume como máquinas de reconhecimento ótico de caracteres, que reduzem custos por meio de economias de escala. Sistemas sofisticados de administração de rendimento e sistemas especialistas de fixação de preços são elementos importantes na estratégia competitiva das linhas aéreas. Siderúrgicas usam usinas econômicas de escala para produzir perto dos locais de consumo. Firms de serviços profissionais, como consultores, contadores e engenheiros, usam base de dados de informação para capturar experiência apesar da alta taxa de rotatividade dos empregados.

Serviços ou produtos que antigamente aparentemente poderiam trabalhar alheios à necessidade da TI, hoje, parecem só sobreviver se puderem contar com ela. Para Laurindo (2002, p. 47):

A escolha da estratégia de negócios decorre de uma nova estratégia de TI adotada, capaz de trazer impacto nos produtos e serviços, influenciando a estratégia de negócio e as relações no mercado. Como exemplo desta perspectiva pode-se citar o caso do Amazon.com. A ampliação do escopo de aplicações existentes em TI

como o caso do SABRE (*American Airlines*) e ASAP (*Baxter International e American Hospital Supply*), também é o caso desta perspectiva.

Para Laurindo (2002) a avaliação de desempenho de uma empresa tem como base a liderança tecnologia que esta puder conquistar. Ainda, Laurindo (2002, p.47) “São exemplos as livrarias tradicionais que investem maciçamente em informatização de suas lojas, de modo a facilitar o auto-atendimento dos clientes” Outro exemplo, segundo o mesmo autor, Laurindo (2002, p.47) “também podem ser citadas as iniciativas de bancos que facilitam o auto-atendimento de seus correntistas”.

O mundo de possibilidades de utilização da TI e de vantagens que esta proporciona não encontra ainda horizonte de escassez. Mais e mais alternativas, aplicações, suportes ou até mesmo, recursos novos vem surgindo e requisitando apoio total destas tecnologias, seja no ambiente corporativo, doméstico, nas áreas de saúde, agropecuárias, financeiras, sociais e tantas outras, ou seja, um leque enorme que impossibilita até a capacidade de citação e pontuação. Para Slack et al (2007, p. 692):

O mundo é um lugar menor para se fazer negócio. Mesmo muitas empresas médias estão buscando fornecedores e vendendo seus produtos e serviços globalmente. Um *website* bem desenhado e uma atitude de risco podem transformar mesmo pequenas empresas em atores globais. O comércio entre partes muito distantes do globo continua a crescer, tanto em produtos quanto em serviços

3.3 O EFEITO DAS ESTRATÉGIAS

As empresas baseiam-se em inúmeras formas diferentes para gerir os seus negócios, entretanto, todas elas têm o mesmo intuito que é crescer com qualidade, ou seja, aumentando seus lucros, reduzindo suas despesas, angariando novos mercados ou expandindo sua atuação nos mercados atuais.

Fica evidente que para isto é necessário a adoção de estratégias como ferramenta para gerar diferencial competitivo e/ou atingir os objetivos e metas estipulados pela organização.

A forma com que estas estratégias serão criadas, administradas, acompanhadas ou executadas é inerente a cada empresa. Vai depender de sua cultura, visão de futuro, perspectivas de crescimento e até mesmo da forma de trabalhar de sua equipe. Para Rezende e Abreu (2000, p.102) "O trabalho de uma empresa depende de uma forma crescente do que os sistemas de informação são capazes de fazer". Estes sistemas de informação estão diretamente ligados às políticas de execução de estratégias. Os SI trabalham a grande base de dados, convertendo estes em informações pertinentes a cada um dos negócios. De posse destas informações os gerentes terão e visualizarão o ambiente necessário para traçar planos, estipular metas, acompanhar estas, ou seja, terão em mãos o horizonte de criação de estratégias que deverão surtir o efeito esperado pois, foram personalizadas ao seu próprio negócio. Aliás, a personalização destas informações para aproveitar melhor as estratégias ou para que estas realmente sejam acertadas é defendida por Rezende e Abreu (2000) quando afirmam que a personalização das informações farão com que elas acabem tornando-se mais úteis para os gestores da empresa e assim, poderão ter um processo decisório mais eficiente. As decisões tomadas são mais acertadas e ocorrem nos momentos mais oportunos.

Esta personalização dependerá novamente, de cada organização. Para Rezende Abreu (2000, p.98) "A personalização da informação deve levar em consideração a cultura, filosofia e políticas da empresa, respeitando e principalmente contemplando estas questões".

As estratégias são a medida da diferença entre o sucesso e o fracasso de uma determinada empresa. Sem elas, navegar neste oceano de competitividade fica bem mais difícil. A empresa quer conseguir aumentar a sua participação direta no mercado, quer conquistar novos clientes, melhorar a venda para a sua carteira de clientes já atendidos e tudo isto pensando que o concorrente está tomando atitudes semelhantes e deseja conseguir os mesmos objetivos. Para Rezende e Abreu (2000, p.102) "O aumento da participação no mercado, a redução de custos de produção, o desenvolvimento de novos produtos e/ou orçamento da produtividade do empregado depende mais e mais do tipo e qualidade dos sistemas de informações nas empresas". Novamente, estes sistemas de informações serão a base de apoio da

definição de estratégias. Rezende e Abreu (2000) afirmam ainda que estes sistemas deverão oferecer respostas ao processo decisório.

4 CONCLUSÕES

Com base no referencial teórico citado no presente trabalho, tem-se uma visão conceitual do tema abordado, que somado ao conhecimento obtido durante o período desta pesquisa, proporcionaram a possibilidade de efetuar este estudo.

O aprofundamento dos assuntos pertinentes às empresas trouxe o detalhamento de vários aspectos referentes às suas estratégias e formas de administração e gestão de tecnologias da informação bem como, o benefício que estas podem proporcionar.

Consegue-se perceber o quão é importante a utilização destas ferramentas para apoiar ao processo decisório das empresas gerando ganhos em termos de competitividade e melhoria nos resultados. O panorama proveniente deste ambiente trouxe uma situação que possibilitou analisar, e identificar as oportunidades passíveis de melhorias para que se possa tornar este estudo base para uma gestão eficaz dos recursos disponíveis.

Concluí-se que sem a atenção a estes detalhes as empresas poderão apenas sobreviver sem perspectivas de melhoria ou de evolução principalmente quando reconhecemos que a competitividade é algo constante e que cresce em perfis vertiginosos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marcus Garcia de. **Automação de Escritórios com Office 2000**. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2000.

CAMP, Robert C. **Benchmarking – o caminho da qualidade total**. 3ª ed. Editora Pioneira, São Paulo: 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª. Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

DRUCKER, Peter F. **O Gerente Eficaz**. Editora Guanabara, Rio de Janeiro: 1967.

FELICIANO Neto, Acácio; SHIMIZU Tamio. **Sistemas Flexíveis de Informação** Editora Makron Books, São Paulo: 1996.

FULD, Leonard M. **Administrando a concorrência – Como obter e administrar informações sobre a concorrência criando um sistema de inteligência eficiente**. 2ª ed. Editora Record, Rio de Janeiro: 1993.

GRAEML, Alexandre R. **O Valor da Tecnologia da Informação**. – Anais do Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais, EAESP-FGV, São Paulo, setembro de 1998.

GRAEML, Alexandre R. **A estratégia competitiva de uma pequena empresa do setor de automação industrial** – Anais do XVII ENEGEP (Encontro Nacional de Engenharia de Produção) - Gramado, Outubro de 1997.

GARCIA, E. L; LACERDA, Nathanael L. **Como Informatizar suas Atividades**. Editora AB, Goiânia: 1994.

LAURINDO Fernando José B. **Tecnologia da Informação – Eficácia nas Organizações**. São Paulo: Editora Futura, 2002.

MEIRELLES, Fernando de S. **Informática – Novas aplicações com computadores**. Editora McGraw-Hill, São Paulo: 1988.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégias**. Porto Alegre: Bookman, 2000

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da Estratégia**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

MINTZBERG Henry; OHMAE Kenichi; GHOSHAL Sumantra; LEVITT Theodore. **Estratégia – A busca da vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Campus, 5ª Edição, 2000.

NEWMAN, William H. **Ação administrativa – as técnicas de organização e gerência** 5ª Edição Editora Atlas S.A, São Paulo: 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças **Sistemas de Informações Gerenciais**. São Paulo: 5ª Edição Editora Atlas S.A, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças **Sistemas de Informações Gerenciais**. São Paulo: 7ª Edição Editora Atlas S.A, 2001.

ORILIA, Lawrence S. **Processamento de dados nas empresas**. Editora McGraw-Hill, São Paulo: 1985.

PEREZ JR., José H.; OLIVEIRA, Luís M.; COSTA, Rogério G **Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1999.

PESSANHA, Katia. **Automação de Escritórios: Fundamentação e Planejamento**. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1987.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva – Criando e sustentando um desempenho superior**. 31ª ed. Editora Campus, São Paulo: 1989.

REZENDE, Denis Alcides, ABREU, Aline França de. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informações Empresariais: O papel Estratégico da Informação e dos Sistemas de Informação nas Empresas** Editora Atlas S/A, São Paulo: 2000.

SAKURAI, Michiharu. **Gerenciamento Integrado de Custos**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1997.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. 17ª ed. Editora Best Seller, São Paulo: 2004.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2ª ed. Editora Atlas, São Paulo: 2007.

THOMPSON, Arthur A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

TURBAN, E. et al. **Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VIDAL, Antonio G da R. **Informática na pequena e média empresa – Como Informatizar o seu negócio**. Editora Pioneira, São Paulo: 1995.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo; Atlas, 2000.

BIBLIOGRAFIA

AGRASSO NETO, Manoel; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação: manual de sobrevivência da nova empresa**. São Paulo: Arte e Ciência, 2000.

ALBUQUERQUE, A. F. **Gestão Estratégica das Informações Internas na Pequena Empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção**. Escola de Engenharia de São Carlos, USP, São Carlos: São Paulo, 2004.

ALMEIDA, Marcus Garcia de. **Automação de Escritórios com Office 2000**. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2000.

BOTELHO, M.R.Z. **Políticas de apoio às pequenas empresas industriais no Brasil: uma avaliação a partir da experiência internacional. Tese de Doutorado em Ciências Econômicas da UNICAMP, Campinas, SP, 1999.**

CAMP, Robert C. **Benchmarking – o caminho da qualidade total**. 3. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 2002.

CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura - a sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CARVALHO, M. M. de. **Oportunidade para parceria indispensável: pequenas empresas e administradores competentes. Revista Brasileira de Administração, Brasília, ano IX, nº 27, Dez/1999.**

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

COOPER, Donad R. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais – Uma Abordagem Logística**. 4. Edição São Paulo: Atlas, 1993.

DRUCKER, Peter F. **O Gerente Eficaz**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1967.

- EDWARDS, Elwyn. **Introdução à teoria da informação**. São Paulo: Cultrix, 1971.
- FELICIANO Neto, Acácio; SHIMIZU Tamio. **Sistemas Flexíveis de Informação** São Paulo: Makron Books, 1996.
- FULD, Leonard M. **Administrando a concorrência – Como obter e administrar informações sobre a concorrência criando um sistema de inteligência eficiente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.
- GARCIA, E. L; LACERDA, Nathanael L. **Como Informatizar suas Atividades**. Goiânia: Editora AB, 1994.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRAEML, Alexandre R. **O Valor da Tecnologia da Informação**. – Anais do Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais, EAESP-FGV, São Paulo, setembro de 1998.
- GRAEML, Alexandre R. **A estratégia competitiva de uma pequena empresa do setor de automação industrial** – Anais do XVII ENEGEP (Encontro Nacional de Engenharia de Produção) - Gramado, Outubro de 1997.
- HOSKINS, Tony. **A informatização do Escritório**. São Paulo: Editora Presença, 1988.
- IBGE. **As micros e pequenas empresas comerciais e de serviços do Brasil 2003. Estudos & Pesquisas** – Informação Econômica, nº 01, Rio de Janeiro, 2003.
- KANITZ, S. C. **O Brasil que dá certo: o novo ciclo de crescimento 1995-2005**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

LAURINDO Fernando José B. **Tecnologia da Informação – Eficácia nas Organizações**. São Paulo: Futura, 2002.

LA ROVERE, R.L. As pequenas e médias empresas na economia do conhecimento: implicações para políticas de inovação In: LASTRES, H.M.M.; ALBAGLI, S., **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEONE, N.M. A dimensão física das pequenas e médias empresas: à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas (RAE/FGV)**, São Paulo: EAESP/FGV, v. 31, nº 02, Abr/Jun, 1991.

LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1997.

MEIRELLES, Fernando de S. **Informática – Novas aplicações com computadores**. Editora McGraw-Hill, São Paulo: 1988.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégias**. Porto Alegre: Bookman, 2000

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG Henry; OHMAE Kenichi; GHOSHAL Sumantra; LEVITT Theodore. **Estratégia – A busca da vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Campus, 5. Edição, 2000.

NEWMAN, William H. **Ação administrativa – as técnicas de organização e gerência**. 5. Edição. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças **Sistemas de Informações Gerenciais**. 5. Edição. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças **Sistemas de Informações Gerenciais**. 7. Edição. São Paulo: Atlas, 2001.

ORILIA, Lawrence S. **Processamento de dados nas empresas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1985.

PETTY, Longenecker Moore. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1998.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva – Criando e sustentando um desempenho superior**. 31. ed. São Paulo: Editora Campus, 1989.

PRAHALAD C.K.; BARTLETT Christopher; HAMEL Gary; STALK JR., George.;

RAMIRO, D.; CARVALHO, A. Como e porque eles venceram. **Revista Veja**. São Paulo: Abril, 2002.

REZENDE, Denis Alcides, ABREU, Aline França de. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informações Empresariais: O papel Estratégico da Informação e dos Sistemas de Informação nas Empresas**. São Paulo:Atlas, 2000.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. São Paulo: Editora Martins Fontes, 2004.

SAKURAI, Michiharu. **Gerenciamento Integrado de Custos**. São Paulo: Atlas , 1997.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22. Edição. São Paulo: Editora Cortez, 2002.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. 17. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2004.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TURBAN, E. et al. **Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VIDAL, Antonio G da R. **Informática na pequena e média empresa – Como Informatizar o seu negócio**. São Paulo: Editora Pioneira, 1995.

WOLFSDORF, Pablo Jaime. **Automação de Escritórios: Componentes Estratégicos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.