

# GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Prof. Tiago Piperno Bonetti  
[bonetti@prof.unipar.br](mailto:bonetti@prof.unipar.br)



# Como usar os sistemas de informação para conquistar vantagem competitiva

Em todos os setores podemos encontrar **empresas** saindo-se **melhor** do que **outras**.

No setor automotivo, a Toyota é considerada uma participante de desempenho superior. No varejo on-line puro, a Amazon lidera; no off-line, a líder é o Walmart. Se pensarmos em busca na Web, destaca-se o Google.

Possuem **acesso** a **recursos especiais**, ou são capazes de **usar** os recursos disponíveis de maneira **mais eficiente** — normalmente devido a ativos de conhecimento e informação superiores.

Mas **por que** algumas empresas se saem melhor do que outras e **como** elas conseguem **vantagem competitiva**?

Como você pode **desenvolver uma vantagem** estratégica para sua própria empresa?

E como os **sistemas de informação** contribuem para as vantagens estratégicas?



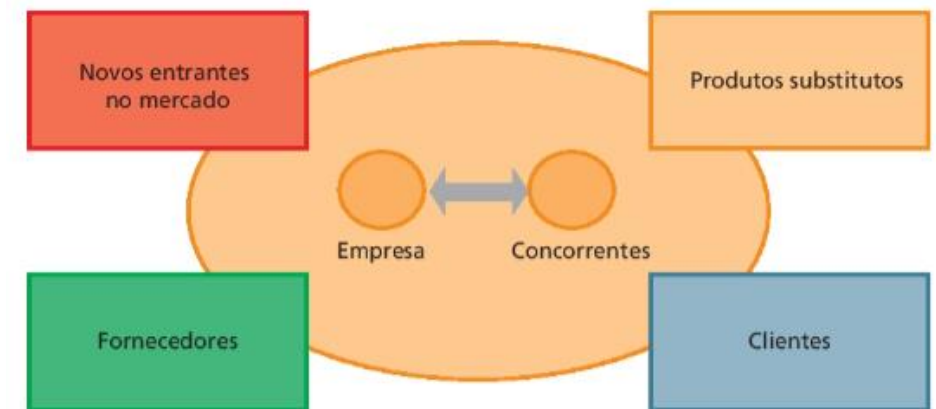
# Modelo das forças competitivas de Porter

O modelo **mais usado** para entender a vantagem competitiva.

Esse modelo fornece uma **visão geral** da **empresa**, dos seus **concorrentes** e de seu **ambiente**.

**Baseia-se** fundamentalmente no **ambiente** geral de **negócios** em que a empresa se **insere**.

Nesse modelo, **cinco forças** competitivas determinam o destino da empresa.



*Modelo das forças competitivas de Porter  
Fonte: Laudon e Laudon (2011).*

# Modelo das forças competitivas de Porter

**Concorrentes tradicionais**: Todas as empresas dividem o mercado com concorrentes que continuamente planejam novas e mais eficientes formas de produzir, introduzem novos produtos e serviços e tentam atrair consumidores, seja pelo desenvolvimento de suas marcas, seja pela imposição de custos de mudança.

# Modelo das forças competitivas de Porter

**Novos entrantes no mercado**: Em uma economia livre, com mobilidade de recursos financeiros e de mão de obra, novas empresas estão o tempo todo entrando no mercado.

Em alguns setores, as barreiras à entrada são muito baixas, enquanto em outros é bastante difícil entrar.

Novas empresas podem desfrutar de várias **vantagens**: não estão “amarradas” a instalações e equipamentos antigos, geralmente empregam profissionais mais jovens que ganham menos e, às vezes, são mais inovadores, não estão presas a marcas antigas e desgastadas e têm mais “apetite” (mais motivação) que os ocupantes tradicionais do setor.

Essas vantagens são também sua **fragilidade**: elas dependem de financiamento externo para adquirir novos equipamentos e instalações; têm uma força de trabalho menos experiente; e sua marca é pouco reconhecida.

# Modelo das forças competitivas de Porter

**Produtos e serviços substitutos**: Em praticamente todos os setores existem substitutos que os clientes podem usar caso o preço de seus produtos favoritos suba muito.

Além disso, novas tecnologias estão o tempo todo criando novos substitutos.

A telefonia por Internet pode substituir a telefonia tradicional, e as linhas residenciais de fibra óptica podem substituir as linhas de TV a cabo. Naturalmente, um serviço de música por Internet que nos permita baixar faixas para o iPod é um substituto das lojas de CDs.

Quanto mais produtos e serviços substitutos houver em seu setor, menos controle sobre os preços você terá e menores serão suas margens de lucro.

# Modelo das forças competitivas de Porter

**Clientes**: A lucratividade de uma empresa depende, em grande medida, de sua habilidade em atrair e reter clientes e cobrar preços altos.

O poder dos clientes cresce quando eles podem mudar facilmente para os produtos e serviços de um concorrente, ou quando podem forçar uma empresa e seus concorrentes a uma guerra de preços.

**Fornecedores**: Pode ter impacto significativo nos lucros da empresa, especialmente quando eles puderem elevar os preços de modo mais rápido do que ela.

Quanto mais fornecedores tiver uma empresa, maior controle poderá exercer sobre eles em termos de preço, qualidade e prazos de entrega.

Exemplo: os fabricantes de laptops quase sempre têm vários fornecedores concorrentes de componentes-chave, tais como teclados, discos rígidos e telas.



O que uma empresa **deve fazer** ao se deparar com todas essas forças competitivas?

Como pode **usar** os **sistemas** de **informação** para contra-atacar algumas dessas forças?

Como tornar-se a empresa mais bem-sucedida em um setor em termos de **lucro** e **preço de ações** (duas medidas de sucesso)?



# Alinhe a TI com os objetivos do negócio

O princípio básico da estratégia de TI para um negócio é garantir que a **tecnologia serve ao negócio**, e não o contrário.

Pesquisas em TI e desempenho empresarial descobriram que:

- ✓ A empresa será mais lucrativa à medida que conseguir alinhar melhor a tecnologia aos objetivos de negócio;
- ✓ Somente cerca de um quarto das empresas consegue alinhar a TI aos negócios.
- ✓ Cerca de metade dos lucros da empresa pode ser oriunda do alinhamento dessa tecnologia com os negócios (Luftman, 2003; Henderson, et al., 1996)

# Alinhe a TI com os objetivos do negócio

A maioria das empresas age de forma equivocada: a **TI** assume **vida própria** e não atende bem aos interesses da gerência ou dos acionistas.

Eles a ignoram, dizendo não compreender a tecnologia, e **toleram** as **falhas** na área como um **incômodo** a ser **contornado**.

Empresas e gerências bem-sucedidas **entendem** o que a **TI pode fazer** e como ela funciona, assumem um **papel ativo** no ajuste de sua utilização e **avaliam** seu **impacto** sobre as **receitas** e os **lucros**.

# Alinhe a TI com os objetivos do negócio

Como alcançar esse alinhamento entre TI e negócios?

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

# Alinhe a TI com os objetivos do negócio

Existem **quatro estratégias genéricas** e todas elas com frequência se **beneficiam** dos **sistemas** e **tecnologias** de informação:

- ✓ Liderança em custos;
- ✓ Diferenciação de produto;
- ✓ Foco em nichos de mercado;
- ✓ Intimidade com o cliente e o fornecedor.

O Walmart utiliza informações de venda capturadas nos caixas para determinar quais itens foram vendidos e precisam ser repostos.

O sistema permite que o Walmart mantenha baixos custos, ajustando ainda suas mercadorias às demandas dos clientes.

# Liderança em custos

Use os sistemas de informação para alcançar os mais baixos custos operacionais e os menores preços.

Um exemplo clássico disso é o Walmart. Terminais de ponto de venda registram os códigos de barra de cada item que passa pelas caixas registradoras, enviando uma transação de compra diretamente ao computador central, situado na sede do Walmart.

Esse computador central coleta os pedidos de todas as lojas Walmart e os transmite aos fornecedores.

O Walmart não gasta muito dinheiro com a manutenção de grandes estoques de mercadorias em seus centros de distribuição.

O sistema também permite que a empresa ajuste a compra de itens para cada loja.

Concorrentes, como a Sears, gastam 24,9% sobre suas vendas em custos indiretos.

O Walmart gasta apenas 16,6% de sua receita de vendas em custos indiretos.

# Diferenciação de produto

Use os sistemas de informação para facilitar a criação de novos produtos e serviços, ou torne significativamente mais conveniente para o cliente usar seus atuais produtos e serviços.

A Nike vende tênis personalizados através do seu programa Nike iD em seu site na Web.

Os clientes podem escolher o modelo, cores, materiais, solas e até mesmo um logotipo com até oito caracteres.

A Nike transmite os pedidos através de seus computadores para fábricas especialmente preparadas na China e na Coreia. Os tênis têm um custo adicional de apenas cerca de 10 dólares e levam cerca de três semanas para chegar ao cliente.

Essa capacidade de oferecer produtos e serviços sob medida usando os mesmos recursos de produção em massa é chamada de customização em massa.

# Foco em nichos de mercado

Use os sistemas de informação para estabelecer um foco de mercado específico e atenda a esse estreito alvo melhor do que a concorrência.

Os sistemas de informação apoiam essa estratégia ao produzir e analisar dados que permitem técnicas de venda e de marketing perfeitamente ajustadas.

Habilitam as empresas a analisar os padrões de compra, os gostos e as preferências dos clientes, de modo que elas possam lançar com eficiência campanhas de propaganda e marketing dirigidas a mercados-alvo cada vez menores.

Os dados provêm de várias fontes — transações com cartões de crédito, dados demográficos, dados coletados quando as pessoas acessam e interagem em sites.

A análise desses dados pode dar origem ao marketing individualizado, com a criação de mensagens pessoais baseadas em preferências individualizadas.



# Maior intimidade com cliente e o fornecedor

Use os sistemas de informação para estreitar os laços com fornecedores e aumentar a proximidade com clientes.

Toyota, Ford e outras montadoras usam sistemas de informação para facilitar o acesso direto dos fornecedores aos seus cronogramas de produção, permitindo que eles, inclusive, decidam como e quando entregar suprimentos às fábricas nas quais os carros são montados.

Isso concede aos fornecedores mais lead-time (tempo de ressuprimento) na produção de bens.

No lado do consumidor, a Amazon.com acompanha as preferências dos usuários para compras de livros e de artigos de música, e pode recomendar títulos comprados por outras pessoas aos seus clientes.

# Conclusão

Algumas empresas se concentram em uma dessas estratégias, mas com frequência outras seguem várias simultaneamente.

O Starbucks, maior varejista no ramo de cafeterias do mundo, por exemplo, oferece cafés e bebidas especiais, de alta qualidade e únicos, mas também busca competir através da redução de custo.

Implantar qualquer uma dessas estratégias não é uma tarefa fácil. Mas é possível fazê-lo, como demonstram muitas empresas que evidentemente dominam seu mercado e usaram os sistemas de informação para apoiar suas estratégias.

Para que os sistemas de informação nos ajudem a conquistar uma vantagem competitiva é necessária uma coordenação precisa de tecnologia, organizações e pessoas.

# Resumo

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

Fonte: Laudon e Laudon (2011).

# Referências

Kenneth C. Laudon, Jane p. Laudon. **Sistemas de informação gerenciais**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

Belmiro N. João. **Sistemas de informação**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.