

## 1. Conquistando Vantagem Competitiva com os Sistemas de Informação

Este tópico aborda as influências externas — especialmente ameaças e oportunidades — que afetam a estratégia de uma organização e sua capacidade de competir. A aplicação inteligente e estratégica dos Sistemas de Informação aos processos empresariais pode transformar profundamente o dia a dia de uma empresa.

Segundo O'Brien (2001), tais sistemas possibilitam a criação de novos produtos e serviços, o desenvolvimento de estratégias diferenciadas para lidar com fornecedores e parceiros e a racionalização de processos internos. Podem, ainda, revelar novos nichos de mercado ou otimizar o aproveitamento de segmentos já dominados, fortalecendo a posição da empresa frente à concorrência.

Como a vantagem competitiva é essencial no cenário atual, é necessário tratar a disputa de mercado de forma estratégica, observando atentamente o surgimento de novos produtos e serviços, o aumento do poder de clientes e fornecedores e o crescimento potencial dos concorrentes.

### 1.1. Como Usar os Sistemas de Informação para Conquistar Vantagem Competitiva

Na era da informação, o sucesso no gerenciamento da TI depende da capacidade de desenvolver e definir direções estratégicas para o uso da tecnologia, além de planejar eficazmente sua implantação. Uma empresa inserida neste contexto deve aproveitar ao máximo as Tecnologias da Informação para ampliar sua competitividade.

**Tipos de vantagem competitiva:**

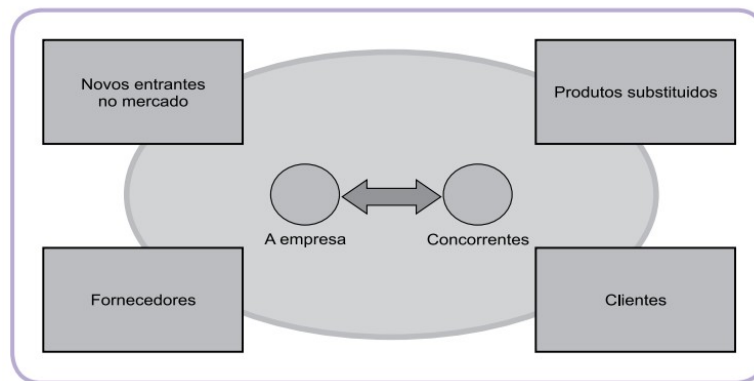
- Barreiras de entrada que restringem a oferta;
- Controle da demanda;
- Economias de escala;
- Eficiência de processos.

### As Cinco Forças Competitivas de Michael Porter

De acordo com o modelo de Porter (LAUDON, 2007; O'BRIEN, 2001), a posição estratégica de uma empresa depende não só da competição com rivais diretos, mas também de quatro outras forças do ambiente setorial: novos entrantes, produtos substitutos, clientes e fornecedores.

- **Rivalidade entre concorrentes:** Geralmente é o principal determinante da competitividade. Empresas competem por preço, inovação, marketing e outros fatores.
- **Poder de barganha dos clientes:** Consumidores exigem maior qualidade a preços mais baixos.
- **Poder de barganha dos fornecedores:** Podem recusar parcerias ou cobrar valores elevados por recursos essenciais.
- **Ameaça de novos entrantes:** Novas empresas podem entrar no mercado buscando espaço e investindo substancialmente, reduzindo a rentabilidade das organizações estabelecidas.

- **Ameaça de produtos substitutos:** Produtos alternativos que desempenham funções similares podem limitar lucros e até tornar obsoletos os bens e serviços oferecidos. Para evitar isso, é necessário investir em tecnologia e inovação.



A organização deve estar sempre atenta às mudanças e tendências do mercado. Caso contrário, corre o risco de perder espaço para concorrentes mais atualizados.

## Estratégias de Sistemas de Informação frente às Forças Competitivas

Algumas estratégias possíveis incluem:

- **Liderança em custos:** Uso de SI para reduzir custos de produção, aumentar qualidade e melhorar serviços.
- **Diferenciação:** Uso de SI para criar produtos e serviços únicos.
- **Foco em nichos:** SI para apoiar estratégias voltadas a um segmento específico.
- **Intimidade com clientes e fornecedores:** SI para fortalecer relacionamentos e promover lealdade.

## Vantagem Competitiva e Internet

A internet fortalece a vantagem competitiva ao:

- possibilitar novos produtos e serviços;
- ampliar o poder de barganha de consumidores e fornecedores;
- intensificar a rivalidade entre empresas;
- criar novas oportunidades para construção de marca e expansão de clientes.

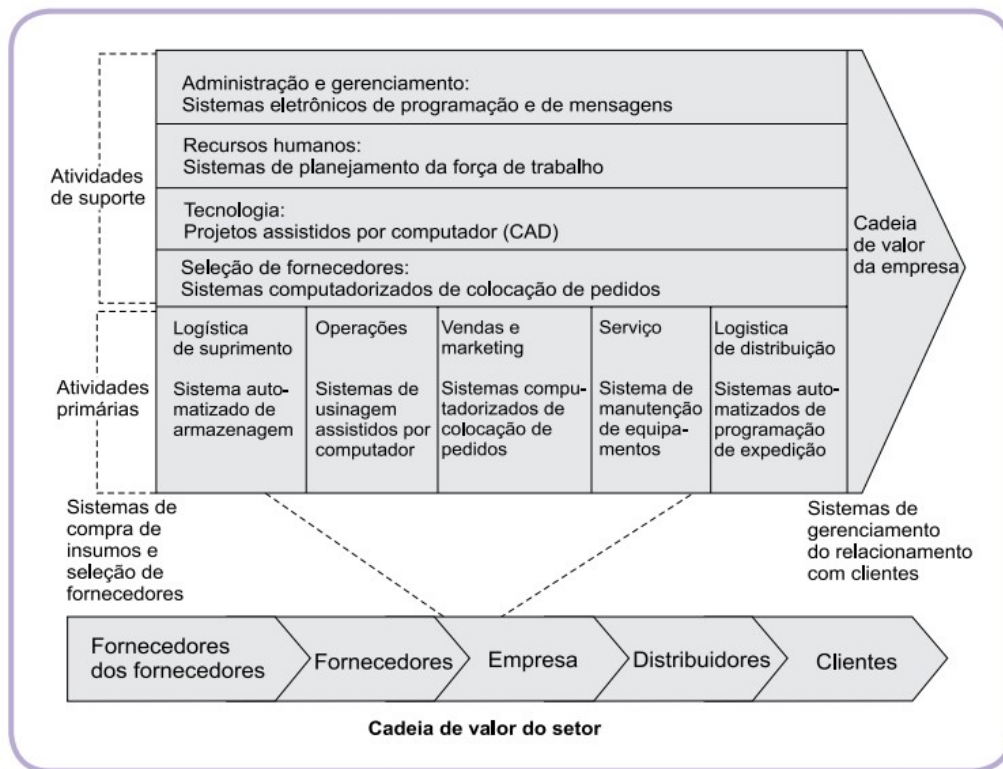
No entanto, muitas empresas acreditaram que apenas estar na Internet era suficiente, o que levou à saturação de alguns nichos. É essencial identificar corretamente oportunidades reais antes de investir.

## Cadeia de Valor e Melhores Práticas

O modelo de cadeia de valor destaca atividades nas quais estratégias competitivas podem ser aplicadas com maior impacto, especialmente por meio dos Sistemas de Informação.

**Elementos da cadeia de valor:**

- **Atividades primárias:** relacionadas à produção e distribuição de produtos e serviços;
- **Atividades de suporte:** infraestrutura organizacional, recursos humanos, tecnologia e seleção de fornecedores;
- **Melhores práticas (best practices):** processos realizados com excelência e que devem ser replicados;
- **Benchmarking:** análise de como outras organizações executam funções específicas, visando melhorias internas.



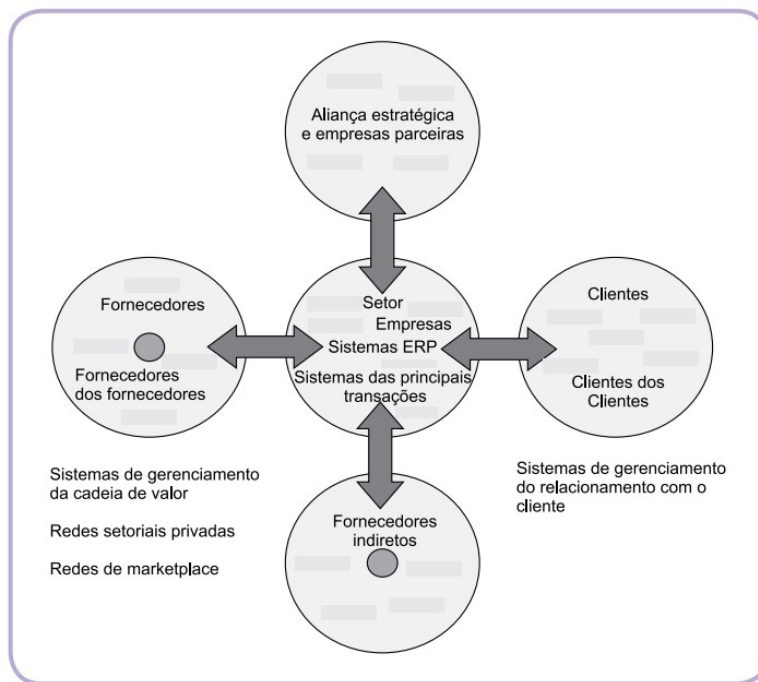
Apesar de parecer simples, identificar e documentar práticas reais é um desafio, pois muitos processos não estão formalizados e dependem da experiência individual dos funcionários. O uso de práticas comprovadas demonstra alinhamento a padrões internacionais e facilita auditorias, especialmente no que diz respeito à proteção da informação.

## Redes de Valor e Sistemas de Informação

Os sistemas de informação também ampliam o valor empresarial ao conectar a cadeia de valor da empresa com a de fornecedores, distribuidores e consumidores. Uma **rede de valor** consiste em empresas independentes que utilizam TI para coordenar suas cadeias de valor e oferecer produtos ou serviços de forma integrada.

Essas redes são flexíveis e adaptáveis às mudanças de mercado, permitindo respostas rápidas às variações de oferta e demanda.

Por fim, os sistemas de informação contribuem significativamente para o desempenho das unidades de negócios, promovendo sinergias, competências essenciais e estratégias baseadas em colaboração.



## 1.2 Concorrência em Escala Global

As empresas que atuam em escala global alcançam mercados muito maiores e obtêm economias significativas, especialmente nos custos de mão de obra. Grande parte dessa estratégia está vinculada ao avanço da Internet e ao processo contínuo de globalização.

### Estratégias de sistemas e negócios globais incluem:

- Economias de escala e redução do custo dos recursos;
- Aumento das taxas de utilização, redução de custos fixos e menor custo por unidade produzida;
- Redução do tempo necessário para levar o produto ao mercado;
- Estruturas organizacionais transnacionais.

Existem quatro principais formas de organização empresarial internacional:

- **Exportadora nacional:** forte centralização das atividades corporativas no país de origem;
- **Multinacional:** controle financeiro centralizado no país de origem, com descentralização das operações de produção, marketing e vendas;
- **Franqueadora:** produção, design e financiamento no país de origem, com dependência de equipes estrangeiras para produção, marketing e RH adicionais;
- **Transnacional:** não possui sede nacional; suas atividades agregadoras de valor são gerenciadas globalmente, sem fronteiras, otimizando suprimentos e explorando vantagens competitivas locais.

## 1.3 Competindo em Qualidade

A qualidade é um elemento essencial para a competitividade das organizações. Mas afinal, o que é qualidade?

- **Para o produtor**, significa conformidade às especificações e ausência de variações.
- **Para o consumidor**, envolve qualidade física, qualidade do serviço e qualidade psicológica.

Nesse sentido, entende-se qualidade como a capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas, explícitas e implícitas, do cliente em relação a um produto, processo ou serviço.

Os Sistemas de Informação podem melhorar significativamente a qualidade organizacional ao:

- Simplificar produtos e processos de produção;
- Viabilizar medições de desempenho por meio de benchmarking;
- Utilizar solicitações de clientes para orientar melhorias;
- Reduzir o tempo de ciclo;
- Aperfeiçoar a precisão de projetos;
- Aumentar a precisão produtiva e reduzir tolerâncias de produção.

## 1.4 Concorrência em Processos de Negócio — Reengenharia

A Reengenharia de Processos de Negócio busca combinar e simplificar tarefas, eliminando trabalhos redundantes ou repetitivos. É uma abordagem profunda de transformação organizacional.

**As etapas da reengenharia incluem:**

- Identificação dos processos empresariais que precisam ser melhorados;
- Avaliação de como tais melhorias contribuem para a execução da estratégia da empresa;
- Compreensão e mensuração do desempenho dos processos existentes;
- Aumento da precisão da produção e redução das tolerâncias produtivas;
- Gerenciamento da mudança.

O gerenciamento do fluxo de trabalho (*workflow*) desempenha papel essencial nesse processo, pois simplifica procedimentos empresariais e viabiliza a reengenharia.

O *workflow* é uma ferramenta destinada à automação e racionalização de processos, aumentando a produtividade por meio de dois componentes fundamentais: **organização** e **tecnologia**. Com ele, a informação necessária para cada atividade percorre automaticamente o fluxo previamente mapeado, garantindo agilidade e consistência.

## Referências

LAUDON, Kenneth; LAUDON Jane – Sistemas de Informação Gerenciais. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

O'BRIEN, James A. Sistemas de Informação com Internet. São Paulo: Saraiva, 2001.