

## Competitividade na era da informação e da internet: estudo exploratório com executivos

**Henrique Freitas** - Professor do PPGA/EA/UFRGS, Pesquisador CNPq, Pós-Doutor em Gestão e Sistemas.

E-mail: hfreitas@portoweb.com.br

Rua Washington Luiz, 855/312 - 90010-460 - Porto Alegre/RS - Fone (51)3316-3482

**Humbert Lesca** - Professor da ESA/CERAG/UPMF - FRANCE - E-mail: humbert.lesca@esa.upmf-grenoble.fr

**Edimara M. Luciano** - Doutoranda do PPGA/EA/UFRGS, Mestre em Administração. E-mail:

emluciano@ea.ufrgs.br

**Tatiana Ghedine** - Mestranda do PPGA/EA/UFRGS. E-mail: tghedine@ea.ufrgs.br

### RESUMO

Ambiente competitivo, baixas margens de lucro, concorrência acirrada, busca constante por redução de custos, crescente complexidade das organizações e da própria sociedade, as novas tecnologias de informação: neste cenário, as organizações precisam cada vez mais de informação rápida, precisa e de qualidade, para se manterem atualizadas e competitivas. O uso eficaz da informação possibilita que as organizações reajam mais rapidamente às mudanças, sendo proativas, maximizando o valor agregado aos seus produtos e serviços, e mesmo buscando a customização. Desta forma, poderão manter-se competitivas neste cenário. Neste artigo, discute-se o papel da informação para criar e sustentar as vantagens competitivas de uma organização. Para isto, realizou-se uma pesquisa exploratória com gerentes e diretores de organizações, aos quais perguntou-se como agiam (nas suas organizações) em relação a algumas recomendações de uso estratégico da informação e da internet. Como resultados, foram identificados algumas recomendações pouco consideradas pelos respondentes, porém fundamentais para que as organizações mantenham altos níveis de competitividade.

### 1 Introdução

O ambiente competitivo está em constante mudança. Há mudanças significativas nos hábitos das pessoas, nas configurações dos países, no perfil da força de trabalho, e as organizações precisam estar preparadas para enfrentar esse mundo mutante. Para sobreviver nesse ambiente, as organizações precisam se adaptar a estes fatos (MILES e SNOW, 1986).

Desde que o modelo fordista de produção e consumo de massa começou a mostrar sinais de esgotamento, as organizações passaram a se dedicar basicamente a buscar vantagens competitivas em termos de ganhos de produtividade, com reflexo em termos de preços, busca de qualidade e fornecimento de serviços adicionais aos consumidores. Hoje, no entanto, a realidade indica que essas variáveis não são suficientes para garantir a sobrevivência das organizações. Segundo Galbraith e Lawler (1985), aumento de produtividade, maior qualidade em produtos e prestação de serviços ao consumidor são necessidades competitivas, e as verdadeiras vantagens competitivas serão alcançadas apenas a partir da excelência no organizar e gerir o trabalho organizacional. Frente a isso, a informação ganha importância: é preciso antever necessidades, vislumbrar cenários futuros, mapear os passos da concorrência, compartilhar informações de forma rápida com clientes, fornecedores e parceiros, customizar produtos e serviços segundo os anseios dos clientes, enfim, a informação é componente essencial para a sobrevivência das organizações no atual contexto.

O objetivo deste artigo é explorar de que forma as organizações estão utilizando a informação para obter e manter a sua competitividade, a partir de recomendações feitas por Freitas e Lesca (1992). A seguir, a seção 2 discute a informação e o conhecimento como ferramenta estratégica. Na seção 3 são expostas algumas idéias sobre tecnologia da informação e internet. A seção 4 apresenta o método de pesquisa utilizado neste trabalho, enquanto que na seção 5 discorre-se sobre os resultados. Finalizando, a seção 6 expõe as considerações finais, abordando algumas recomendações sobre o uso da informação como vantagem competitiva.

### 2 Informação, conhecimento e competitividade

Em um mercado globalizado, com uma economia baseada na informação, “a concorrência entre as organizações baseia-se na capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação” (McGEE e PRUSAK, 1994) obtida de forma eficaz e confiável. Segundo Kendall e Kendall (1991, p.1), “os responsáveis

pela tomada de decisão estão começando a entender que a informação já não é um produto exclusivamente colateral das operações da organização, e sim, um dos promotores da mesma”. Deve-se pois considerá-la e tratá-la como um precioso recurso, para, assim, contribuir efetivamente na melhoria dos resultados organizacionais (FREITAS et al., 1997).

Para Freitas e Lesca (1992), “as empresas que ganharão a guerra econômica serão aquelas que tiverem ganho a guerra da informação, o que demonstra ser a adaptação da empresa função da informação”. Lesca coloca que “a informação e o conhecimento compõem um recurso essencial para o sucesso da adaptação da organização em um ambiente de concorrência”, ou seja, a informação e o conhecimento devem ser utilizados como uma vantagem concorrencial “ensinando os homens a gerarem a informação e o conhecimento, integrando mais e mais a informação e o conhecimento no produto, nos serviços e nas decisões” (LESCA, 1989).

A preparação para gerar informação e conhecimento pode ser iniciada pela formação dos gerentes, atuais e futuros, de maneira a capacitá-los a (FREITAS e LESCA, 1992):

- Reagir aos problemas, ou seja, diagnosticar as disfunções dos sistemas de informação e gestão, avaliar as conseqüências para a organização e pesquisar as causas, agindo no sentido de suprimi-las;
- Antecipar a ação, sem esperar a manifestação do problema por inteiro, numa atitude voluntária e antecipativa, propondo ações que transformem a função informacional em vantagem competitiva;
- Conduzir a mudança organizacional ligada à evolução simultânea da organização e de seu ambiente;
- Capitalizar seus conhecimentos e suas experiências para construir memória coletiva transmissível na organização;
- Aprendizagem organizacional, inovadora, para facilitar a evolução e a competitividade durável da organização.

Emerge, assim, ao lado das funções já tradicionais (comercial, pesquisa, produção, finanças e pessoal), uma nova e fundamental função: a função informacional da organização, que atravessa a organização de departamento em departamento para ligá-los ao ambiente externo (FREITAS e LESCA, 1992). A seguir, discorre-se sobre a informação como componente de produtos e serviços (2.1), gerando, desta forma, vantagens competitivas à organização (2.2).

### **2.1 A informação agregando valor aos produtos e serviços**

O processo de evolução da organização consiste na adaptação da mesma ao futuro de seu mercado, e mesmo na geração de novos mercados. A informação não se limita ao conhecimento do mercado, ela constitui a base que permite passar do produto ao serviço prestado; a informação é, de alguma forma, o prolongamento do produto. As informações constituem ingredientes do próprio produto industrial, pois aos componentes materiais acrescentam-se componentes imateriais, as informações.

Certamente, a indústria produz bens materiais, no entanto, os produtos por ela vendidos têm embutido informação e conhecimento, seja sobre preferências do cliente ou novos materiais. Mesmo no centro do próprio processo de fabricação, a parte essencialmente industrial de sua atividade é resultante de numerosos serviços internos, ou seja, os estudos de mercado, a pesquisa, a gestão da informação. A informação vem acrescentar ganho de capital, o qual variará conforme a estratégia escolhida pela organização. Este é um meio potente de diferenciação para anular a concorrência. A importância da informação aumenta ao ponto de transformá-la, por vezes, no próprio centro de atividade da organização ou no próprio produto desta.

Portanto, a informação é fundamental para o gerenciamento e funcionamento das organizações, pois viabiliza decisões menos arriscadas, possibilita antever as ações do concorrente, proporciona diferenciação em produtos e serviços, melhora o conhecimento sobre o cliente, enfim, quando adequadamente coletada, armazenada e analisada, a informação tem um significado estratégico, ou seja, pode se tornar um grande diferencial competitivo (McGEE e PRUSAK, 1994). Lesca (1989) afirma que “da qualidade da informação dependerá o futuro da empresa”.

### **2.2 Uso estratégico da informação**

A informação tem desempenhado um importante papel na definição, execução e integração de estratégias organizacionais, caracterizando-se, assim, como um dos insumos mais importantes para a organização (RAMOS, 1998). Segundo McGee e Prusak, (1994) “à medida que a integração da estratégia e sua execução tornam-se o desafio organizacional mais importante, o papel da informação como uma ferramenta essencial para se chegar a essa integração torna-se mais claro”. Essa abordagem oferece três perspectivas estratégicas (McGEE e PRUSAK, 1994): a informação auxilia a identificação tanto das ameaças quanto das oportunidades externas e internas à organização; a TI auxilia na criação de processos que oferecem novos produtos ou serviços, onde a informação é uma ferramenta que permite diferenciar produtos e serviços, ou, às vezes, é o próprio produto; enfim, é um modo de garantir que a execução da estratégia ocorra corretamente, e para adquirir conhecimento e adaptar-se a novas estratégias, tornando-se mais competitiva.

Para auxiliar as organizações a sobreviver e prosperar neste ambiente, deve-se ter como suporte uma adequada tecnologia da informação (TI), posto que a informação é um dos elementos cruciais e para isso. Para Porter e Millar (1985), em todas as organizações a TI se caracteriza como uma vantagem competitiva, tanto no que se refere aos custos, quanto no que se refere à diferenciação do produto ou serviço. Para Cornella (1994, p. 50), cada vez tem mais relevância para a competitividade a habilidade em reduzir o tempo de concepção, desenvolvimento, produção e distribuição de produtos, a aptidão para responder agilmente às necessidades e tendências do mercado e a capacidade de ter mais flexibilidade em todas as operações da organização, a fim de permitir adaptação rápida. Para desenvolver esta habilidade, a correta gestão da informação, suportada pela TI, é fundamental.

### 3 Tecnologia da informação e competitividade

O papel da TI nas organizações mudou significativamente durante a última década. Com a globalização e o aumento da concorrência entre mercados e países, a TI está transcendendo seu tradicional papel de suporte administrativo e não só está evoluindo para um papel estratégico com potencial de apoiar estratégias organizacionais escolhidas, mas também está se moldando a novas estratégias e ajudando a defini-las (WANG, 1997; LUFTMAN, 1996; WALTON, 1993; HENDERSON e VENKATRAMAN, 1993). Cornella (1994) cita que as organizações devem administrar adequadamente as forças competitivas que podem tirá-las de um certo nível de competitividade, utilizando a TI para protegê-la destas forças do mercado:

- Clientes: o efeito dos clientes na competitividade de uma organização ocorre através do poder de barganha destes, quando pressionam a queda dos preços, tentando conseguir mais qualidade ou mais serviços pelo mesmo preço. A TI pode contribuir para a redução do impacto do poder de barganha na competitividade da organização, fornecendo mecanismos para impedir que o cliente deixe de ser cliente, fazer com que a organização trabalhe para o cliente e este para a organização, além de aumentar o serviço, incluindo-o no produto;

- Fornecedores: o impacto da relação com os fornecedores ocorre quando o fornecedor faz mudanças no produto ou no fornecimento do mesmo, e estas mudanças fazem com que a organização fique em desvantagem em relação a seus concorrentes. A organização pode utilizar a TI para impedir que o poder de barganha dos fornecedores diminua a sua competitividade, de duas formas: transferindo ao provedor parte dos custos e impondo-lhes seus próprios mecanismos de relação;

- Concorrentes: o impacto da relação com os concorrentes ocorre quando se utiliza a TI para fortalecer a relação com clientes ou fornecedores, tendo assim um ganho 'indireto' de competitividade em relação aos competidores. Segundo Cornella (1994), é neste ponto que a TI tem sido menos utilizada, e sua utilização poderia ser no sentido de mudar as regras do jogo com a concorrência, estabelecendo novos modelos de relação com os clientes e assim adquirir mais força em relação aos concorrentes;

- Novos entrantes: entende-se por novo entrante aquela organização que irrompe em um setor no qual até então ela não atuava. Para evitar esta ameaça, as organizações estabelecidas no mercado podem utilizar a TI para levantar barreiras, dificultando a entrada de novas organizações;

- Produtos substitutos: o impacto na relação com os produtos substitutos ocorre quando surgem novos produtos, aumentando o rol de possibilidades para o cliente, e diminuindo, assim, a competitividade da organização. As organizações podem utilizar a TI para evitar esse impacto identificando as ameaças e movimentando-se antes dos concorrentes, transpondo as fronteiras do negócio e fazendo alianças com as organizações ameaçadoras.

Organizações que falharam ao acompanhar a evolução da TI não têm prosperado (JENKINS et al., 1990), colocando-se assim, sob o ponto de vista tecnológico, em desvantagem estratégica (MAHMOOD e SOON, 1991). Desta forma, a TI tornou-se um fator fundamental para a estratégia das organizações (WALTON, 1993), o que a transformou em uma poderosa ferramenta organizacional (PORTER, 2001) capaz de alterar as bases da competitividade e estratégias organizacionais (CAMPOS FILHO, 1994).

### 4 Internet e competitividade

O surgimento de inovações em termos de TI cresceu substancialmente nos últimos anos, com destaque para a disseminação das redes, em especial a Internet, que constitui-se, atualmente, no conjunto de TI com maior crescimento e impacto na sociedade (LYNCH E LUNDQUIST, 1996; VASSOS, 1997). Esse destaque da Internet entre as outras TI deve-se, em grande parte, ao seu impacto na condução dos negócios e como um novo e rentável canal para o desenvolvimento de relações de trocas, provendo amplo acesso a serviços, informações e recursos (KALAKOTA E WHINSTON, 1997).

Devido à sua velocidade de crescimento e suas novas formas de comunicação, a Internet está possibilitando mudanças importantes na forma de conceber e de realizar os negócios e as atividades nas organizações (LAUDON E LAUDON, 2001), ou seja, ela está revolucionando de maneira ímpar a forma como as organizações operam e se relacionam com seus fornecedores e seus clientes, podendo representar inovação de produtos/serviços, novos canais de vendas e distribuição, promoção de produtos, novas oportunidades de negócios, economia direta e vantagem competitiva.

Na Internet tudo se move mais próximo e simultâneo, resultando em tempo de resposta, distâncias e custos próximos a zero (AMOR, 2000), e seu valor é justamente a sua capacidade de proporcionar acesso imediato à informação (SHAPIRO e VARIAN, 1999), o que é essencial num ambiente altamente competitivo como o que se vive atualmente.

Ghosh (1998) coloca que o acesso rápido à informação é um ponto crítico de sucesso para as organizações, uma vez que novos conhecimentos estão se expandindo tão rapidamente que requerem atenção por parte da gerência. Neste contexto, a Internet auxilia na obtenção das informações das mais diversas fontes - formais e informais, externas e internas - em todo mundo, através de e-mails, acesso a base de dados, enfim, utilizando-se dos vários recursos disponíveis na rede.

Segundo Gascoyne e Ozcumbukcu (1997), a Internet possibilita, entre outras coisas, o compartilhamento de informação e conhecimento (por propiciar absorção das informações externas à organização e expor as informações internas à organização) e a realização de negócios em qualquer local remoto, acabando, assim, com os fusos horários e as fronteiras entre países, fazendo com que as organizações, por menores que sejam, tornem-se internacionais. Isto as auxilia nos seus diferentes processos de decisão, pois disponibiliza um meio acessível às informações, em qualquer lugar, a qualquer hora, a qualquer pessoa (FREITAS, 1993), sem necessariamente o emissor e o receptor estarem ao mesmo tempo conectados na rede.

## **5 Método de pesquisa**

Este estudo é de natureza exploratória, pois busca uma maior familiaridade com o uso da informação como vantagem competitiva em uma dada amostra, por meio da confirmação de idéias preliminares, sua complementação e aprimoramento. A pesquisa exploratória também é usada para descobrir e elevar possibilidades novas e dimensões da população de interesse (PINSONNEAULT e KRAEMER, 1993, p. 7). Trata-se de uma survey cuja forma de coleta de dados foi a entrevista dirigida, buscando dados primários, ou seja, coletados especialmente para atender os objetivos da presente pesquisa, tendo um corte-transversal, já que a coleta de dados ocorreu em um dado momento (PINSONNEAULT e KRAEMER, 1993; MATTAR, 1994, v. 1).

A coleta de dados ocorreu em duas etapas. Na primeira, os respondentes foram 90 gerentes e diretores de organizações, que responderam questões cujo enfoque era o uso da informação. Na segunda etapa, os respondentes foram 44 gerentes, cujo enfoque das questões era a utilização da internet, conforme a Figura 1. Em ambas etapas, a seleção da amostra foi por conveniência, uma vez que os respondentes estavam reunidos em cursos de pós-graduação. A coleta de dados ocorreu entre 1999 e 2000 (1ª etapa) e 2001 (2ª etapa).

O instrumento de coleta de dados baseou-se na pesquisa realizada por Freitas e Lesca (1992), que apresenta recomendações que devem ser levadas em conta pelos agentes de mudanças dentro das organizações, com vistas a utilizar eficazmente a informação, formalizando o saber da organização a partir de uma visão dinâmica e global. Estas recomendações, em número de nove, foram as perguntas feitas aos respondentes, por exemplo, a recomendação “adaptar-se ao cliente e antecipar suas expectativas” originou a pergunta “como a sua empresa se adapta ao cliente e antecipa suas expectativas?”. Deste modo, cada recomendação foi adaptada de forma a saber como a empresa (representada pelo respondente) agia para atender a tal recomendação. A seguir, a Figura 1 apresenta as questões feitas aos respondentes.

Nº	Perguntas utilizadas nas duas etapas de coleta de dados	
	Etapa 1 - Enfoque: uso da informação	Etapa 2 - Enfoque: uso da internet
1.	Como a sua empresa se adapta ao cliente e antecipa suas expectativas utilizando a informação?	Como a sua empresa se adapta ao cliente e antecipa suas expectativas utilizando a internet?
2.	De que forma a sua empresa usa a informação para melhorar a reação às mudanças externas?	De que forma a sua empresa usa a informação via web para melhorar a reação às mudanças externas?
3.	Como a sua empresa procura desenvolver a capacidade de evolução, buscando assegurar a sua perenidade?	Como a sua empresa procura desenvolver a capacidade de evolução, buscando assegurar a sua perenidade?
4.	Como a sua empresa desenvolve sua capacidade de inovação para adaptação às mudanças externas?	Como a sua empresa desenvolve sua capacidade de inovação para adaptação às mudanças externas?
5.	De que forma a sua empresa procura desenvolver a capacidade de escuta do “exterior e do futuro”, para melhor se adaptar às mudanças externas?	De que forma a sua empresa procura desenvolver a capacidade de escuta do “exterior e do futuro”, para melhor se adaptar às mudanças externas?
6.	Que ações a sua empresa desenvolve para melhor adaptar-se às pessoas, compartilhando a informação e o conhecimento?	Que ações a sua empresa desenvolve para melhor adaptar-se às pessoas, compartilhando a informação e o conhecimento?
7.	De que forma a sua empresa procura tornar-se mais comunicativa, padronizando os conhecimentos e a informação?	De que forma a sua empresa procura tornar-se mais comunicativa, padronizando os conhecimentos e a informação?
8.	De que forma a sua empresa procura integrar a tecnologia de informação à sua estratégia?	De que forma a sua empresa procura integrar a tecnologia de informação à sua estratégia?
9.	Que ações a sua empresa desenvolve no sentido de buscar a retenção do conhecimento por ela adquirido?	Que ações a sua empresa desenvolve no sentido de buscar a retenção do conhecimento por ela adquirido?

Figura 1: Perguntas utilizadas nas duas etapas de coleta de dados

A análise dos dados foi realizada através de *análise de conteúdo*, que segundo Bardin (1977) é a classificação e contabilização pormenorizada das freqüências de um vocabulário. Esta etapa procurou descobrir o “sentido” de temáticas e enfoques, através da utilização de trechos, orações ou frases compostas das respostas obtidas. Após a categorização de todas as variáveis em cada questão, de ambos enfoques, procedeu-se de duas formas distintas: primeiro, explorou-se as categorias mais citadas em cada uma das perguntas tendo a informação como enfoque; num segundo momento, reuniu-se todas as categorias de ambos enfoques, procurando enquadrá-las no modelo de forças competitivas desenvolvido por Porter e Millar (1985) e adaptado para a TI por Cornella (1994).

## 6 Resultados

A partir da análise de conteúdo de cada uma das questões, foram elencadas as categorias mais citadas nas nove recomendações utilizadas como base, representando as ações das empresas para atender a cada uma das recomendações. O total de citações é maior do que a quantidade de respondentes, pois, na análise de conteúdo, elencou-se até cinco categorias por resposta, para cada dos 90 respondentes (enfoque na informação). No entanto, em diversas respostas não foi possível depreender nenhuma categoria, sendo indicado, para fins de compreensão do leitor, a quantidade de respostas válidas em cada uma das questões. Mais adiante, é também analisada a exploração dos dados sob o enfoque da internet, desta feita com 40 gerentes.

### 6.1 Recomendações com enfoque na informação

A fim de facilitar a análise, foram listadas as 9 categorias mais citadas. Estabeleceu-se este ponto de corte pois a partir da décima categoria o número de citações diminuía muito na maioria das recomendações.

#### ▪ Recomendação 1 - Adaptar-se ao cliente e antecipar suas expectativas

Para se adaptar ao cliente e antecipar suas necessidades, a organização precisa agir proativamente e de forma mais efetiva, integrando a informação e o conhecimento gerados a partir dela nos produtos e serviços prestados. A satisfação do cliente é o objetivo principal da organização, ou seja, é em função do cliente que se devem justificar as ações da organização.

**Tabela 1 - Ações referentes à adaptação às expectativas do cliente**

Citações*	Categorias
23	Capacitar os recursos humanos
20	Identificar o perfil do cliente
15	Antecipar as necessidades do cliente
14	Realizar pesquisas de mercado
14	Buscar a qualidade total
13	Identificar as necessidades do cliente
12	Informar-se sobre a satisfação dos clientes
12	Utilizar sistemas integrados de gestão
9	Pesquisar e desenvolver novos produtos e serviços

\* 87 respondentes

De acordo com a tabela 1, nota-se uma grande preocupação por parte dos executivos em melhor atender seus clientes através dos produtos e serviços prestados pelas suas empresas. Toda preocupação em definir o perfil do cliente, identificar suas necessidades para poder antecipá-las e pesquisar a satisfação dos mesmos está bem evidente. Freitas (1993) ressalta que “deve-se reagir rápido e tentar mesmo uma antecipação às expectativas do cliente, sem perder o controle de custos dessa atividade”. A capacitação dos recursos humanos aparece como o fator mais citado, destacando-se, assim, como uma grande preocupação, por parte dos executivos, em melhor servir o cliente final com serviços e produtos de qualidade.

▪ **Recomendação 2 - Melhorar a reação da empresa através de uma informação mais rápida e seletiva**

Reagir mais e mais rápido é um imperativo de sobrevivência da organização, tendo em vista a pressão constante e crescente do ambiente em que ela se insere, além de todos os “imprevistos” e da instabilidade atual. Falar de informação rápida e seletiva é, sem dúvida, pelo volume de dados a tratar e por seu baixo custo, falar em automatização, mas também em capacidade de análise.

Observa-se, na tabela 2, abaixo, que a descentralização das decisões é um dos principais fatores nesta recomendação, uma vez que pode contribuir para uma reação mais ágil da organização frente a situações que cada vez mais exigem decisões rápidas. Isto só é possível se feito em consonância com sistemas integrados de gestão, que agilizam a coleta, padronização, organização, seleção e distribuição da informação. Começa a surgir nesta recomendação uma preocupação com a prospecção (escuta) do ambiente externo, para melhor prever as ações futuras da organização.

**Tabela 2 - Ações referentes à melhoria da reação da empresa**

Citações*	Categorias
32	Descentralizar as decisões
30	Utilizar sistemas integrados de gestão
16	Padronizar processos
10	Capacitar recursos humanos
7	Reduzir os níveis hierárquicos
6	Utilizar e-mail
6	Desenvolver mecanismos de inteligência competitiva
5	Agilizar o atendimento ao cliente
5	Motivar a equipe

\*75 respondentes

Para haver uma maior agilidade no atendimento ao cliente, a necessidade de acessar de forma ágil e rápida as informações torna-se essencial, e o fato de poder ter autonomia para tomar decisões frente ao cliente agiliza ainda mais o serviço (FREITAS, 1993).

▪ **Recomendação 3 - Desenvolver a capacidade de evolução da empresa para assegurar sua perenidade**

Trata-se de estratégia “proativa”, ou seja, a organização buscando a antecipação e não mais se limitando ao curto prazo, olhando o seu destino longe no tempo e identificando não só as dificuldades a enfrentar, mas também as oportunidades de mercado.

**Tabela 3 - Ações referentes ao desenvolvimento da capacidade de evolução da empresa**

Citações*	Categorias
38	Capacitar os recursos humanos
35	Formalizar o planejamento estratégico
14	Desenvolver mecanismos de inteligência competitiva
9	Desenvolver a capacidade de adequação da empresa às mudanças do mercado
8	Projetar cenários
6	Trabalhar em equipe
5	Investir em novas tecnologias de informação
4	Motivar os funcionários
4	Valorizar a cultura organizacional

\* 89 respondentes

O fato da capacitação dos recursos humanos ser um dos fatores mais citados pode representar que os executivos estão apostando em equipes mais preparadas para enfrentar mudanças referentes as necessidades específicas do mercado. O planejamento estratégico aparece como outro fator importante para a evolução conscienciosa da organização, que se utiliza, entre outras coisas, da inteligência competitiva (LESCA, 1989) para projetar cenários futuros, facilitando, assim, uma melhor adaptação as mudanças constantes do mercado.

▪ **Recomendação 4 - Desenvolver a capacidade de inovação para preparar a adaptação da empresa**

Não há evolução sem inovação. A inovação diz respeito não somente aos produtos e serviços oferecidos ao mercado, mas também a rotinas e procedimentos utilizados pela organização na produção desses bens e serviços (FREITAS e LESCA, 1992).

**Tabela 4 - Ações referentes ao desenvolvimento da capacidade de inovação**

Citações*	Categorias
23	Lançar novos produtos e serviços
18	Pesquisar e desenvolver produtos e serviços
16	Capacitar os recursos humanos
6	Estimular novas idéias para produtos e serviços
5	Estimular a inovação tecnológica
5	Motivar os funcionários
4	Desenvolver a capacidade adequação da empresa as mudanças do mercado
3	Desenvolver mecanismos de inteligência competitiva
3	Personalizar produtos e serviços
2	Desenvolver alianças

\*83 respondentes

Nota-se uma grande preocupação das empresas em inovar nos produtos e serviços, pois alguns dos fatores que viabilizam esta inovação, tais como capacitação dos recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços, estimular novas idéias para produtos e serviços foram citados. No entanto, esperava-se maior destaque pelos respondentes para a inovação tecnológica, pois, sem esta, a inovação se inviabiliza. Além disso, a personalização de produtos e serviços, categoria pouco citada, deveria merecer mais atenção dos gestores, pois a tendência é a customização de produtos e serviços, buscando atender necessidades específicas de cada cliente. Para inovar, os membros da organização devem ter desejo de inovar, assim como devem estar preparados para tal (FREITAS e LESCA, 1992). Observa-se explicitamente esta preocupação por parte da empresa nos fatores motivação dos funcionários e o estímulo a novas idéias.

▪ **Recomendação 5 - Desenvolver a capacidade de escuta do “exterior e do futuro” da empresa para melhor se adaptar**

Mais do que a quantidade, o que importa é a qualidade da informação. Para evoluir de forma planejada, deve-se estar sempre buscando antecipar os anseios do cliente e os movimentos do mercado, necessitando, para isto, de radares que permitam a escuta prospectiva do ambiente.

**Tabela 5 - Ações referentes ao desenvolvimento da capacidade de escuta externa**

Citações*	Categorias
17	Ter acesso a informações de qualidade
11	Possibilitar a atualização dos funcionários
5	Informar-se sobre a satisfação dos clientes
5	Utilizar sistemas integrados de gestão
5	Filtrar/cruzar as informações
4	Utilizar internet
4	Fazer benchmarking
4	Organizar um fluxo adequado de informações
4	Utilizar a internet

\*75 respondentes

As categorias evocadas pelos entrevistados englobam as principais diretrizes de inteligência competitiva, o que demonstra que as empresas estão preocupadas em prospectar informações do mercado, mesmo que não de uma maneira formalizada, para melhor antever as tendências do mercado e as ações dos concorrentes.

▪ **Recomendação 6 - Adaptar a empresa com e para os homens: a informação e o conhecimento são mais pelos homens que pelos sistemas**

Na gestão da informação e do conhecimento a empresa consegue observar a importância da atitude de seus recursos humanos, em todos os níveis, estimulando a motivação individual (a auto-realização, o reconhecimento ou recompensa, etc.) e viabilizando condições ideais ao clima social no seu interior (qualidade, estabilidade, segurança).

**Tabela 6 - Ações referentes ao compartilhamento do conhecimento**

Citações*	Categorias
20	Capacitar os recursos humanos
13	Motivar os funcionários
10	Recompensar e premiar os funcionários
9	Descentralizar as decisões
8	Manter um bom clima organizacional
7	Desenvolver potencial dos funcionários
7	Manter um plano de cargos e salários
6	Fornecer benefícios sociais
6	Utilizar sistemas integrados de gestão

\*74 respondentes

Analisando os fatores acima, nota-se uma grande preocupação com a gestão de recursos humanos, o que demonstra sua importância nas atuais organizações. Porém, não vê que a informação poderia ser uma forma de descentralizar as decisões, compartilhar as informações e tornar a empresa mais competitiva, sendo este um benefício para todos os componentes da mesma.

▪ **Recomendação 7 - Tornar a empresa mais comunicativa para padronizar os conhecimentos e a informação e para melhor se adaptar**

Não existirá sinergia entre as partes do todo, sem a comunicação e a circulação das informações.

**Tabela 7 - Ações referentes à padronização do conhecimento e da informação**

Citações*	Categorias
14	Utilizar a intranet
13	Compartilhar as informações
12	Utilizar e-mail para a comunicação interna
10	Agilizar a comunicação interna
6	Captar informações em revistas e jornais
5	Utilizar a internet
5	Padronizar a Informação
4	Utilizar ferramentas de Comunicação
4	Utilizar um sistema integrado de gestão

\*56 respondentes



Com base na tabela 7, verifica-se que os respondentes percebem os diversos meios de compartilhar a informação dentro das empresas. Pode-se observar que a necessidade da existência da comunicação está sendo encarada nas empresas como algo importante, sendo que a intranet está viabilizando a comunicação por e-mail dentro das organizações. Os sistemas internos de comunicação, as revistas e os jornais estão situados entre os principais fatores de comunicação.

▪ **Recomendação 8 - A tecnologia de informação não é um fim em si mesma. Rumo a uma gestão da TI como um meio integrado na estratégia da empresa**

Não haverá adaptação sem informação, e nem informação sem tecnologia adequada. A TI precisa, cada vez mais, transformar-se em um instrumento estratégico que permita a realização de uma empresa antecipativa, adaptativa e inovadora. Para tal, a utilização de toda inovação tecnológica deve ser estudada cuidadosamente e não implantada e adotada somente porque está em voga ou porque a concorrência a utiliza.

**Tabela 8 - Ações referentes à integração da TI as estratégias da empresa**

Citações*	Categorias
28	Utilizar a TI como ferramenta facilitadora
15	Capacitar os recursos humanos
11	Utilizar tecnologia adequada à empresa
10	Partir da necessidade do usuário para escolher os sistemas
7	Utilizar um sistema de gestão para tomada de decisão
6	Utilizar sistemas integrados de gestão
5	Atualizar o parque tecnológico da empresa
4	Desenvolver e organizar os sistemas de informação
4	Utilizar sistemas em rede

\*63 respondentes

A TI assume cada vez mais um papel estratégico nas organizações. Com isso, torna-se maior a necessidade da adaptação das estratégias da organização com as estratégias da TI (LUFTMAN, 1996; HENDERSON e VENKATRAMAN, 1993). Na Tabela 8, nota-se esta preocupação por parte dos empresários, principalmente no fator mais citado, que coloca a tecnologia da informação como uma ferramenta facilitadora. Juntamente com esta colocação segue a preocupação com a capacitação dos recursos humanos para lidar com essas novas tecnologias. Aparece, também, a preocupação da utilização de tecnologias que atendam as necessidades da empresa e do usuário, ou seja, nem sempre os produtos mais caros e modernos são os mais adequados para a realidade da empresa.

▪ **Recomendação 9 - Buscar a capacitação das lições da experiência adquirida para vencer o futuro da empresa**

Uma das formas possíveis, com base nos conhecimentos adquiridos pela organização, é a elaboração de sistemas de apoio a decisão (tipo 'o que aconteceria se?') ou mesmo sistemas especialistas, os quais permitem emitir diagnósticos precisos para problemas existentes, buscando melhorar a atividade diária e, sobretudo, a formação dos dirigentes empresariais.

**Tabela 9 - Ações referentes à busca de retenção do conhecimento adquirido pela empresa**

Citações*	Categorias
17	Utilizar sistemas de apoio à decisão
10	Capacitar os recursos humanos
8	Desenvolver corpo gerencial
7	Utilizar banco de dados
7	Registrar as informações da organização
7	Valorizar o conhecimento interno
5	Aprender com experiências passadas
4	Estudar os processos organizacionais
4	Desenvolver e utilizar softwares de gestão

\*56 respondentes

Pode-se notar na tabela 9 a preocupação, por parte dos respondentes, quanto ao fato de existir um sistema que apóie suas decisões. Para isso, torna-se necessária a capacitação de todos os recursos humanos da empresa, onde os respondentes fizeram questão de destacar a importância do desenvolvimento do conhecimento do corpo gerencial. A necessidade da existência de um banco de dados onde possam ser armazenadas informações sobre a organização.

Pode-se assim resumir a abordagem das nove recomendações e a percepção dos gerentes interrogados (tabela 10):

**Tabela 10 - Resumo das principais categorias segundo as recomendações**

Recomendações	Três principais categorias	Citações/90
1 - Ações referentes à adaptação às expectativas do cliente	Capacitar os recursos humanos	23
	Identificar o perfil do cliente	20
	Antecipar as necessidades do cliente	15
2 - Ações referentes à melhoria da reação da empresa	Descentralizar as decisões	32
	Utilizar sistemas integrados de gestão	30
	Padronizar processos	16
3 - Ações referentes ao desenvolvimento da capacidade de evolução da empresa	Capacitar os recursos humanos	38
	Formalizar o planejamento estratégico	35
	Desenvolver mecanismos de inteligência competitiva	14
4 - Ações referentes ao desenvolvimento da capacidade de inovação	Lançar novos produtos e serviços	23
	Pesquisar e desenvolver produtos e serviços	18
	Capacitar os recursos humanos	16
5 - Ações referentes ao desenvolvimento da capacidade de escuta externa	Ter acesso a informações de qualidade	17
	Possibilitar a atualização dos funcionários	11
	Informar-se sobre a satisfação dos clientes	5
6 - Ações referentes ao compartilhamento do conhecimento	Capacitar os recursos humanos	20
	Motivar os funcionários	13
	Recompensar e premiar os funcionários	10
7 - Ações referentes à padronização do conhecimento e da informação	Utilizar a intranet	14
	Compartilhar as informações	13
	Utilizar e-mail para a comunicação interna	12
8 - Ações referentes à integração da TI as estratégias da empresa	Utilizar a TI como ferramenta facilitadora	28
	Capacitar os recursos humanos	15
	Utilizar tecnologia adequada à empresa	11
9 - Ações referentes à busca de retenção do conhecimento adquirido pela empresa	Utilizar sistemas de apoio à decisão	17
	Capacitar os recursos humanos	10
	Desenvolver corpo gerencial	8

## 6.2 Informação e forças competitivas

A fim de refinar a análise dos dados, procurou-se identificar se os respondentes estavam considerando a informação como fonte de obtenção de vantagem competitiva. Para tanto, utilizou-se o modelo das forças competitivas de Porter (1980), adaptado por Cornella (1994) para a tecnologia de informação. O modelo é representado por cinco forças: clientes, fornecedores, competidores, novos entrantes e produtos substitutos. Segundo Cornella, as organizações precisam desenvolver uma capacidade para se manterem competitivas, do qual as cinco forças do ambiente tentam tirá-la, e a TI pode ajudar a manter a empresa nesse intuito. Para manter essa competitividade, as cinco forças devem estar em equilíbrio, o que não é o caso, como mostra a tabela 11.

Para melhor entender a posição das empresas dentro dessa lógica, todas as respostas dos entrevistados foram reagrupadas, conforme tabela 11, dentro das cinco forças competitivas (clientes, fornecedores, competidores, novos entrantes e produtos substitutos) propostas por Cornella (1994).

**Tabela 11 - Forças competitivas - enfoque na informação**

Forças competitivas	Citações	Frequência (%)
Produtos substitutos	171	54,6
Clientes	72	23,0
Novos entrantes	55	17,6
Concorrentes	13	4,2
Fornecedor	2	0,6
<b>Total de citações</b>	<b>313</b>	<b>100%</b>

Analisando-se a Tabela 11 pode-se notar um grande desequilíbrio entre as cinco forças competitivas, segundo essas categorias. A análise de conteúdo das diferentes opiniões dos 90 gerentes demonstrou um alto número de citações (171 de um total de 313 citações) referente à força competitiva produtos substitutos, que possui mais que o dobro de citações que clientes. Já os novos entrantes não dista tanto de clientes mostrando, aqui, uma frequência mais equilibrada, enquanto que parceiros e fornecedores estão muito distantes de qualquer outra das forças citadas anteriormente.

A preocupação das empresas em relação aos produtos substitutos é perfeitamente demonstrada pelo modo como elas estão agindo, ou seja, para se proteger das ameaças dos produtos substitutos elas estão pesquisando, desenvolvendo, inovando e agregando vantagens competitivas aos seus produtos para eles não serem substituídos. Apesar de importante, isto não é suficiente, é preciso investir também na manutenção das demais forças competitivas. Por exemplo, de que adianta a empresa desenvolver produtos substitutos, se esta não desenvolve parcerias com seus fornecedores? Isto porque o fornecimento da matéria-prima pode ser descontinuado, levando por terra a estratégia baseada em produtos substitutos. Cornella (1994) também coloca que quando as empresas detectarem um produto substituto no mercado, uma saída, além das acima já colocadas, é adquirir a empresa que possui este novo produto ou desenvolver uma aliança com a mesma.

### 6.3 Internet e forças competitivas

Com o objetivo de verificar se os respondentes deste enfoque (40 gerentes) consideraram a internet como fonte de obtenção de vantagem competitiva, utilizou-se o mesmo modelo (CORNELLA, 1994) das cinco forças competitivas para a tecnologia de informação. O resultado (reagrupando as respostas numa questão) encontra-se na Tabela 12.

**Tabela 12 - Forças competitivas - enfoque em internet**

<b>Forças competitivas</b>	<b>Citações</b>	<b>Frequência (%)</b>
Clientes	145	74,0
Novos entrantes	24	12,2
Produtos substitutos	22	11,3
Concorrentes	5	2,5
Fornecedor	0	0,0
<b>Total de citações</b>	196	100%

Com base na Tabela 12, nota-se um grande desequilíbrio entre as cinco forças competitivas apresentadas por Cornella (1994), no enfoque da internet. As empresas apresentam uma alta frequência (74%) referente à força competitiva 'clientes'. Os 'novos entrantes' estão próximos de 'produtos substitutos', distando um do outro por apenas 1,02%, enquanto que 'concorrentes' apresenta somente 2,54%. Os fornecedores não foram nem citados pelos entrevistados.

O ambiente competitivo e a exigência constante em qualidade de produtos e serviços justifica a elevada preocupação das empresas com seus clientes, cada vez mais exigentes e seletivos. As 145 citações para 'clientes' (Tabela 12) demonstram a preocupação em atendê-los da melhor maneira possível. Para isso, as empresas estão identificando, entre outras coisas, o perfil de seus clientes, para melhor antecipar suas necessidades, podendo oferecer, assim, cada vez mais produtos e serviços customizados.

### 7 Considerações finais

Conforme visto na seção anterior, mesmo se uma generalização não é possível, as empresas ainda parecem estar, pela análise da percepção do quadro gerencial, despreparadas para enfrentar as forças competitivas do mercado, tanto no que diz respeito ao uso da informação como forma de competitividade, como no uso da internet: a tabela 13 ilustra isso.

**Tabela 13 - Comparativo entre a informação e a internet**

<b>Forças competitivas</b>	<b>Frequência (%)</b>	
	<b>Informação</b>	<b>Internet</b>
Clientes	23,0	74,0
Concorrentes	4,2	2,5
Fornecedor	0,6	0
Novos entrantes	17,6	12,2
Produtos substitutos	54,6	11,3
<b>Total de citações</b>	100%	100%

\* Eram 90 gerentes no enfoque informação e 40 no enfoque internet

Em relação ao impacto dos clientes na produtividade, os respondentes das empresas cujo enfoque era a internet tiveram a grande maioria de citações, contra baixa citação das demais forças competitivas. Em relação ao impacto dos concorrentes, em ambos os enfoques (informação e internet) a percepção desta força competitiva foi baixa.

A força competitiva dos fornecedores foi a menos considerada pelos dois enfoques: nenhuma citação no enfoque da internet, e pouquíssimas citações (2 em 90) no enfoque da informação. Este é um dado preocupante, pois os fornecedores têm um importante papel na competitividade, pois sem uma relação de confiança com estes, a empresa fica à mercê de algum imprevisto, como a descontinuidade de um determinado produto. Já as forças competitivas 'novos entrantes' e 'produtos substitutos' foram

relativamente bem citadas. No enfoque da informação, 'produtos substitutos' teve mais da metade das citações, e bem menos citações no enfoque da internet, onde também deveria ter sido bem considerado, posto que - por exemplo - a internet pode diminuir sobremaneira o tempo de lançamento de novos produtos.

Enfim, os dados analisados foram de caráter essencialmente qualitativo, a subjetividade da análise podendo ser um dos limites deste estudo, assim como a amostragem por conveniência (90 e 40 gerentes). Espera-se ter contribuído para a reflexão sobre a questão da competitividade e que novos estudos possam ser realizados na mesma temática.

#### **Referências bibliográficas**

- AMOR, D. **A (r)evolução do e-business**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CAMPOS FILHO, M.P.; Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. **Revista da Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, V,34, n6, 1994.
- CORNELLA, Alfons. **Los recursos de informacion**. Madri: McGraw-Hill, 1994.
- FREITAS, Henrique. **A informação como ferramenta gerencial: um telesistema de informação em marketing para o apoio à decisão**. Porto Alegre: Ortiz, 1993. 355p.
- FREITAS, H.; BECKER, J.L.; KLADIS, C.M.; HOPPEN, N. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.
- FREITAS, H.; LESCA, H. **Competitividade empresarial na era da informação**. São Paulo: **Revista de Administração da USP**, v.27, n.3, Julho/Setembro 1992. p.92-102.
- GALBRAITH, Jay, LAWLER III, Edward. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GASCOYNE, Richard J.; OZCUBUKCU, Koray. **Corporate internet planning guide: aligning internet strategy with business goals**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1997. 320 p.
- GHOSH, S. Marketing business sense of the Internet. **Harvard Business Review**. Mar-Apr. 1998, p. 126-135.
- HENDERSON, J.C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM System Journal**, 1993, 32(1), p.198-220.
- JENKINS, A.; SIEGLE, H.; WOJTKOWSKI, W.; WOJTKOWSKI, W.G. **Research issues in information systems**. WBC, 1990.
- KALAKOTA, R.; WHINSTON, A. B. **Eletronic commerce: a manager's guide**. Addison Wesley INC, 1997.
- KENDALL, K.E.; KENDALL, J.E. **Análisis y diseño de sistemas**. México: Prentice-Hall, 1991. 881p.
- LAUDON, K.C.; LAUDON, J.P. **Gerenciamento de sistemas de informação, 2001**.
- LUFTMAN, J.N. Transforming the enterprise: The alignment of business and information technology strategies. **IBM Systems Journal**, Armonk; 1993; Vol. 32, Iss. 1; pg. 198.
- LESCA, H. **Information et adaptation de l'entreprise**. Paris: Masson, 1989.
- LINCH, D.C.; LUNDQUIST, L. **Dinheiro digital: o comércio na Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- MAHMOOD, M.; SOON, S. A comprehensive model for measuring the potential impact of information technology on organizational strategic variables. **Decision Sciences**, 1991.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. São Paulo: Atlas, 1994. 2 v.
- McGEE, J. e PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 244 p.
- MILES, R. E., SNOW, C. "Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, 1986, 28, p. 62-73.
- PINSONNEAULT, Alain, KRAEMER, Kenneth L. Survey research methodology in Mis: an assessment. **Journal of Management Information Systems**, fall 1993.
- PORTER, M.E. Strategy and the Internet. **Harvard business review**. Março 2001, p. 63-78.
- PORTER, M.E.; MILLAR, V.E. How information gives you competitivite advantage, **Harvard business review**, Boston, v.63, n.4, p. 149-160, jul./aug. 1985.
- RAMOS, A.S.M. Análise fatorial da percepção do uso da Internet em organizações acadêmicas. **Anais da Enampad**, 1998.
- SHAPIRO, C.; VARIAN, H. **A economia da informação: como os princípios econômicos se aplicam a era da Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- VASSOS, T. **Marketing estratégico na Internet**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- WALTON, R. E. **Tecnologia de informação: o uso da TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1993.
- WANG, S. **Impact of information technology on organizations**. Human Systems Management. Saint John, Canadá, 1997, v.16, p.83-90.