



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
DEPARTAMENTO DE AGROTECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANDRESSA PAIVA PORTO

**O USO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO COMO VANTAGEM
COMPETITIVA PARA AS EMPRESAS: O CASO DE UMA INDÚSTRIA DE
SORVETES DA CIDADE DE MOSSORÓ/RN.**

MOSSORÓ

2014

ANDRESSA PAIVA PORTO

**O USO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO COMO VANTAGEM
COMPETITIVA PARA AS EMPRESAS: O CASO DE UMA INDÚSTRIA DE
SORVETES DA CIDADE DE MOSSORÓ/RN.**

Projeto de Pesquisa apresentado à
Universidade Federal Rural do Semi-Árido
(UFERSA), Departamento de
Agrotecnologia e Ciências Sociais como
requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Me. Ana Lúcia Brenner
Barreto Miranda (UFERSA)

Mossoró

2014

O Conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade de seus autores

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Central Orlando Teixeira (BCOT)
Setor de Informação e Referência

P853o Porto, Andressa Paiva.

O uso do sistema de informação como vantagem competitiva para as empresas: o caso de uma indústria de sorvetes da cidade de Mossoró./ Andressa Paiva Porto -- Mossoró, 2014.

35f.: il.

Orientadora: Prof.^a Me. Ana Lúcia Brenner Miranda

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal Rural do Semi-Árido. Pró-Reitoria de Graduação.

1. Administração estratégica. 2. Sistema de informação. 3. Vantagem competitiva. I. Título.

RN/UFERSA/BCOT /051-14

CDD: 658.4012

Bibliotecária: Vanessa Christiane Alves de Souza Borba
CRB-15/452

ANDRESSA PAIVA PORTO

**O USO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO COMO VANTAGEM
COMPETITIVA PARA AS EMPRESAS: O CASO DE UMA INDÚSTRIA DE
SORVETES DA CIDADE DE MOSSORÓ/RN.**

Projeto de Pesquisa apresentado à
Universidade Federal Rural do Semi-Árido
(UFERSA), Departamento de
Agrotecnologia e Ciências Sociais como
requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Me. Ana Lúcia Brenner
Barreto Miranda (UFERSA)

APROVADA EM: 28/02/14

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Msc./Ana Lucia Brenner Miranda – UFERSA
Presidente

Prof. Me. Marcos Fernando Medeiros - UFERSA
Primeiro Membro

Prof.^a Dr.^a Elisabete Stradiotto Siqueira
Segundo Membro

MOSSORÓ
2014

Aos meus pais, Elder e Goretti, que nunca mediram esforços para tornar meus sonhos realidade. Por todo o amor, carinho, dedicação e por todos os ensinamentos de vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por sua constante presença em minha vida, por nunca ter permitido que eu desistisse e por ter me guiado sempre para o melhor caminho, auxiliando minhas escolhas e me dando forças para seguir em frente.

Aos meus pais, que sempre acreditaram em mim e deram forças para que eu seguisse em frente. Não fosse por todo o apoio e incentivo que me deram não teria conseguido chegar até aqui.

Ao meu irmão, Lucas, que tantas vezes me ajudou na preparação para as apresentações dos trabalhos acadêmicos e me deu força para acreditar em mim mesma.

A minha avó, Perpetua, que sonhou comigo esse sonho, e sempre me apoiou em tudo.

A Aldo Neto, meu namorado, que desde o início sempre se fez tão presente e incentivador, por todo o apoio e compreensão que teve para comigo nessa longa jornada.

A minha orientadora, Ana Lucia Brenner, pelos ensinamentos passados, a paciência e dedicação nas correções e orientações e por ter me ajudado a concluir esse trabalho de tamanha importância para minha formação acadêmica.

A todos os meus amigos (as) e familiares que sempre torceram e me incentivaram nessa longa jornada de graduação.

A todos os professores do curso de administração da UFERSA, por todo o conhecimento transmitido e por terem contribuído para minha formação acadêmica.

RESUMO

Em meio à competitividade do mercado as empresas buscam alternativas eficientes para obter vantagem competitiva frente a seus concorrentes, uma dessas é o uso do Sistema de Informações que com a disseminação da *internet* e o avanço da tecnologia ganhou espaço nas empresas e tornou-se um recurso fundamental para o controle organizacional e a tomada de decisões dos gestores. O presente estudo tem como objetivo analisar se o uso do Sistema de Informações gera vantagem competitiva na empresa estudada. O trabalho foi dividido em duas etapas. Na primeira foi feita uma pesquisa bibliográfica a cerca da temática abordada, na segunda etapa foi realizada uma pesquisa de campo, através de entrevista com o gestor da empresa estudada e análise qualitativa a cerca dos dados coletados. Com a pesquisa foi possível constatar que o uso do Sistema de Informações é fundamental para o bom funcionamento da organização estudada, o SI além de gerar vantagem competitiva para a organização auxilia no alcance das estratégias e objetivos organizacionais, facilita a tomada de decisões e o controle interno, tornando os processos organizacionais mais eficazes. Entre as estratégias mais beneficiadas com o uso do SI na organização está liderança em custo e relacionamento com clientes e fornecedores, o principal entrave ao uso do Sistema de Informação na empresa estudada é a questão do tempo para se implantar esse tipo de sistema. Palavras-chave: Sistema de Informações. Vantagem Competitiva. Estratégia.

Sumário

1. INTRODUÇÃO:	7
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	7
2.2 JUSTIFICATIVA:	7
2.3 OBJETIVOS:	8
2.3.1 Objetivo geral	8
2.3.2 Objetivos específicos:	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO:	9
2.1 SISTEMA DE INFORMAÇÃO	9
2.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO FORMAIS E INFORMAIS	12
2.3 DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES BASEADO EM COMPUTADOR (SIBC)	13
2.3.1 Da classificação do sistema de informação	14
2.3.1.1 Sistema de processamento de transações (SPT)	14
2.3.1.2 Sistema de informação gerencial (SIG)	14
2.3.1.3 Sistema de apoio à decisão (SAD)	15
2.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES E VANTAGEM COMPETITIVA	16
2.5 UTILIZANDO OS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES PARA LIDAR COM AS FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER	18
2.6 BENEFÍCIOS E ENTRAVES DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES	20
3 METODOLOGIA	23
3.1 TIPO DE PESQUISA	23
3.2 COLETA DOS DADOS	24
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	24
3.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	25
4 ANÁLISE DOS DADOS	26
4.1 A ORGANIZAÇÃO E OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA	26
4.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E A VANTAGEM COMPETITIVA NA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	32
APÊNDICE A – Pauta de entrevista realizada com o gestor da organização estudada	34

1. INTRODUÇÃO:

Este capítulo expõe uma breve contextualização do tema: o uso dos Sistemas de Informações como vantagem para as empresas. Em seguida são apresentados a justificativa da escolha da temática e os objetivos de pesquisa.

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Em 1970, as aplicações de tecnologia da informação permitiram que as empresas alterassem a natureza dos negócios, mudando por consequência o ambiente competitivo e, os impactos estratégicos competitivos trouxeram vantagens somente para as empresas que utilizaram a forma adequada. (LAURINDO; 2010)

Existe o questionamento sobre a eficácia nos ganhos decorrente dos crescentes investimentos em Sistemas de Informações, e necessário se faz, ter uma visão clara da estratégia de Sistemas de Informações.

A problemática a ser trabalhada é como o SI ajuda na obtenção de vantagem competitiva e se a aplicação dos Sistemas de Informações é uma alternativa na estratégia de negócios.

O questionamento a ser trabalhado e que deve ser respondido é: Como que os Sistemas de Informações podem trazer vantagem competitiva para as empresas?

Para uma adequada resposta necessário se faz ter a clara visão do que vem a ser a Estratégia de Informação, que deve estar adequadamente alinhada com a Estratégia de Negócios, para tanto foi realizado um estudo em uma empresa de sorvetes da cidade de Mossoró/RN.

2.2 JUSTIFICATIVA:

Justifica-se a importância da temática escolhida uma vez que o Sistema de Informação permite à organização a redução de custos e despesas, assim como a otimização do tempo, além de auxiliar no alcance dos objetivos da Empresa.

Os fatores acima descritos definem um bom serviço e uma boa relação com a clientela e com os fornecedores da organização, o resultado de todos estes fatores é a vantagem competitiva adicional que se dá por meio dos elementos de valor que tem por garantia a fidelização de clientes.

O Sistema de Informação pode também provocar alterações nas condições de competitividade de mercado alterando o equilíbrio dentro do setor, o que instiga um maior estudo sobre a importância do Sistema de Informação.

A escolha do tema se deu devido a importância do Sistema de Informação para as empresas que buscam melhorar sua competitividade alcançando assim as estratégias traçadas para a organização.

A escolha pela indústria de sorvetes para realização da pesquisa se deu devido à acessibilidade ao gestor e a sua disponibilidade em colaborar com a pesquisa.

2.3 OBJETIVOS:

2.3.1 Objetivo geral

Verificar como o sistema de informação da empresa auxilia nas estratégias da empresa estudada, de acordo com a análise de Laudon e Laudon do modelo das forças competitivas de Porter.

2.3.2 Objetivos específicos:

- Identificar os benefícios do sistema de informação na empresa estudada;
- Identificar os entraves do sistema de informação na empresa estudada e,

2 REFERENCIAL TEÓRICO:

2.1 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

O Sistema de Informação (SI) é um sistema que coleta, processa, armazena, analisa e dissemina informações para um propósito específico. Como qualquer outro tipo de sistema onde nele estão incluídos as entradas e as saídas (TURBAN *et al* ; 2010).

O SI processa suas entradas fazendo uso da tecnologia¹ e produzindo suas saídas², “[...] que por sua vez são enviadas a outros sistemas através de redes eletrônicas ou mesmo para outros usuários” (TURBAN *et al* ; 2010).

Sobre as etapas que compõem todo o processo de formação do Sistema de Informação, vale ressaltar a abrangência conceitual de cada fase, sendo estas compostas principalmente por três: “a entrada de dados, o processamento e a saída de dados” (BATISTA *et al*; 2006).

Tem-se a primeira fase (entrada de dados) como sendo o momento em que os dados gerados a partir da organização oriundos do desenvolvimento das atividades ordinárias são lançados no sistema. No processamento tem-se a segunda fase (o processamento) que posteriormente recebidos os dados gerados inicialmente os transforma em informações de grande valia para servir de base para as decisões a serem tomadas. Neste óbice, as informações são organizadas, possibilitando assim a seleção das exceções (BATISTA *et al*; 2006).

Finalizando assim as principais fases que compõem o Sistema de Informações, destaca-se a terceira fase (a saída de dados). Esta última e não menos importante, portanto decisiva, vez que é neste momento em que as decisões gerenciais são tomadas. Pode-se afirmar sobre esta última fase que é a oportunidade de exteriorização de dos dados processados, servindo de alicerce para a escolha de estratégias, tomando decisões importantes e que se adéquam a realidade da empresa (BATISTA *et al* 2006).

¹ Como exemplo de entrada pode-se citar os problemas de negócios, como dados, informações, instruções e oportunidades

² Pode-se citar: instruções, dados, soluções, relatórios, gráficos, cálculos, recomendações e táticas.

Admite-se, porém, que certos dados de saída voltem a fase inicial, com o fito de que, uma vez refinados e avaliados possam ingressar no sistema para uma realimentação. Desta forma, pode-se entender que para que haja um bom desempenho de um Sistema de Informação, é importante que haja a presença de computadores, entretanto, não só de computadores viabilizam um sistema automatizado. Restam equivocadas as empresas que possuem essa noção, posto que não é o número de computadores que define um sistema de informações que atendam as necessidade, outros fatores são definidores e que entre eles pode-se citar as ferramentas de implantação do SI (BATISTA *et al*; 2006).

De acordo com Turban *et al* (2010 p.34): “Um sistema de informação não é necessariamente computadorizado, embora a maioria seja”.

Corroborando com o texto anterior, entende Batista *et al* (2006 p. 37), a saber:

Um sistema de informações não é composto somente de computadores, ele é apenas a ferramenta mais eficiente para manipular todos os dados gerados na organização. Será bem implantado e integrado caso a organização se preocupe com o produto direto a partir de três perspectivas, quais sejam: a organização, tecnologia e pessoas.

Denota-se a partir do entendimento transcrito, que os problemas quanto a organização não são solucionados simplesmente com a locação de inúmeros computadores, sendo esta visão distorcida da verdade, que pode causar inúmeros enganos e dissabores juntamente com a implantação de um sistema de informação (BATISTA *et al*; 2006).

Ademais, a função basilar do computador, seus periféricos e componentes de comunicação dentro da ótica avaliada é a de comunicar as informações geradas a partir do funcionamento diário das organizações, após seu armazenamento, processamento e distribuição de dados (BATISTA *et al*; 2006).

Assim como todo sistema o SI inclui em si pessoas, procedimentos e suas instalações físicas que operam dentro de um determinado ambiente; no processamento de entradas e saídas é possível incluir também um feedback de controle (TURBAN *et al* ; 2010).

As informações consolidadas a partir das fases aqui mencionadas influenciam de forma direta sobre a organização que está disponível no mercado empresarial, no entanto, se faz necessário a utilização de computadores. Esses objetos são responsáveis

pela clara visão do universo empresarial, se conectando aos dados, processando informações e transferindo-os em formato eletrônico (BATISTA *et al*; 2006).

No entanto são diversos os conceitos de sistema e alguns merecem destaque, consoante Rezende (2005.p.13) a saber:

Conjunto de partes que interagem entre si, integrando-se para atingir um objetivo ou resultado; partes interagentes para atingir que formam um todo unitário com determinados objetivos e efetuam determinadas funções; em informática, é o conjunto de *software*, *hardware* e recursos humanos; componentes da tecnologia da informação e seus recursos integrados; empresa ou organização e seus vários subsistemas.

Os Sistemas de Informação tratam ainda auxiliam ainda a melhorar o controle interno da empresa, destaca-se a tradução dos processos gerenciais para os sistemas de informação (BATISTA *et al*; 2006).

Esses melhoramentos são percebidos no tocante ao controle interno da empresa, de modo que as respostas quanto as flutuações de mercado cheguem em menor tempo, tornado possível a tomada de decisões sábias e que repercutem de modo eficaz para a empresa (REZENDE, 2005).

Os sistemas de informação podem ainda sofrer classificação, dentro do contexto dos processos gerenciais, a partir da problemática organizacional apresentada como sendo: sistemas de nível estratégico; sistemas táticos; sistemas de conhecimento e sistemas operacionais (BATISTA *et al*; 2006).

A primeira classificação consiste na análise e tomada de decisões a partir das informações que são usadas como meio para traçar ou verificar os planejamentos estratégicos da organização (TURBAN *et al* ; 2010).

A segunda classificação é empregada com o fito de definir táticas e metas a serem seguidas e cumpridas, bem como controlando e medindo as metas operacionais da empresa em análise (BATISTA *et al*; 2006).

Neste segmento, observa-se a terceira classificação que é utilizada com maior ênfase em projetos com o fito de compartilhamento de dados, controle do fluxo de documentos e também a criação de estruturas centralizadas de desenvolvimento (estações de trabalho). Essa classificação permite também a transmissão de conhecimentos e informações entre os departamentos (LAUDON ; LAUDON, 2005, p.40).

Esse último segmento, dentro da classificação estabelecida, permite que os profissionais dos departamentos responsáveis pela manipulação e introdução de dados no sistema aumentem consideravelmente sua produtividade de seus serviços (BATISTA *et al*; 2006).

Conforme Rezende (2005) em se tratando de organizações privadas o enfoque dos sistemas surge no negócio empresarial e também nas atividades principais e organizações públicas, porém em todo e qualquer tipo de organização os sistemas tem por objetivo auxiliar os processos decisórios existentes.

Conforme Batista *et al* (2006 p. 39), a saber:

O objetivo de usar os sistemas de informação é a criação de um ambiente empresarial em que as informações sejam confiáveis e possam fluir na estrutura organizacional. Dentro da organização, muitos profissionais que utilizam a informação constantemente acreditam não ter a necessidade de conhecer algumas definições no tocante às informações, o que resulta em excesso de trabalho para eles mesmos.

Diante disso, ressalta-se aqui a extrema necessidade de que os profissionais tenham conhecimento destes pontos arrolados, afim de conhecer as diferenças entre as informações existentes e defini-las com o critério de dar relevância. De toda sorte, faz-se necessário que uma empresa (organização) tenha total conhecimento de suas próprias informações gerenciais com o objetivo de proporcionar informações gerenciais condizentes, e desta forma, implantando um sistema de informação que seja adequada a real necessidade vivenciada pela empresa. De acordo com (Turban *et al* (2010), os sistemas de informações podem ser formais ou informais a depender da forma como operam e dos tipos de informações que utilizam.

2.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO FORMAIS E INFORMAIS

No que diz respeito ao sistema de informação, este pode ser formal ou informal, os sistemas formais são aqueles que incluem determinados procedimentos de entrada e saída, além de definições fixas. Em se falando de sistemas de informação informais, estes assumem variadas formas (TURBAN *et al* ; 2010).

As informações formais, relacionadas às questões estratégicas da organização, segundo Bastos Júnior (2000, p. 7), correspondem, em sua maioria, a um passado

recente. São aquelas informações que são disponibilizadas estruturadamente e que ademais são organizadas e divulgadas de maneira sistemática na mídia; como relata Bastos Júnior (2000.p.7): “[...] ou seja, são aquelas que possuem a característica da periodicidade, acessibilidade e que podem ser registradas”.

Porter (1999) descreveu que a fonte dessa informação formal pode ser: a imprensa, a base de dados, os artigos científicos, as revistas especializadas, as informações técnicas patenteadas e os documentos da empresa. As informações informais, segundo Bastos Júnior (2000, p. 8): “[...] correspondem ao presente ou a um futuro próximo. Essas informações são aquelas pouco estruturadas e organizadas, sem divulgação sistemática”.

Porter (1999.p.54) descreve que estas podem ser:

os seminários, os congressos, os contatos pessoais com clientes/fornecedores/concorrentes/consultores, as reuniões, os jantares, as entrevistas, os folders, as feiras/eventos, as agências de publicidade e até mesmo os “boatos” que circulam sobre produtos/clientes/fornecedores e concorrentes.

De acordo com Bastos Júnior (2000, p. 8): “[...] as informações informais praticamente não são tratadas pelos sistemas de apoio à decisão”. A maior parte dos Sistemas de Informações formais é baseado no uso de computadores, para que seja possível a utilização desses sistemas nas soluções de problema se no apoio a tomada de decisões. (TURBAN *et al* ; 2010).

2.3 DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES BASEADO EM COMPUTADOR (SIBC)

O sistema de informação baseado em computador é um SI que faz uso da tecnologia da computação para se fazer realizar uma ou todas as tarefas programadas. (TURBAN *et al* ; 2010)

No Sistema de Informação baseado em computador, pode-se encontrar desde um pequeno computador pessoal até mesmo um sofisticado software, incluindo milhares de computadores de vários tamanhos, bem como redes de comunicação com ou sem fio e banco de dados. (REZENDE e ABREU; 2000).

Na maioria dos sistemas de informação, há também o envolvimento de pessoas; todos os Sistemas de Informação são dotados de contexto social e propósito, onde, o

propósito é a solução para determinado problema de negócio, e o contexto social são valores e crenças que formam uma cultura (TURBAN *et al* ; 2010). Conforme Laudon e Laudon (2005), para cada propósito organizacional existem diferentes tipos de Sistemas de Informações, os quais são classificados de acordo com sua função.

2.3.1 Da classificação do sistema de informação

Os Sistemas de Informação podem ser classificados de acordo com os diferentes níveis organizacionais que atendem, há quatro tipos principais de classificação dos Sistemas de Informações, são esses: Sistema do Nível Operacional, Sistema do Nível de Conhecimento, Sistema do Nível Gerencial e Sistema do Nível Estratégico, para cada uma dessas classificações existem diferentes tipos de SI (LAUDON e LAUDON; 2005). Seguem-se os principais Sistemas de Informações:

2.3.1.1 Sistema de processamento de transações (SPT)

Afirmam Laudon e Laudon (2001, p. 31) que “[...] um sistema de processamento de transações é um sistema computadorizado que executa e registra as transações rotineiras diárias necessárias para a condução dos negócios”.

Automatiza os trabalhos rotineiros e repetitivos tão comuns aos negócios de uma empresa o que além de agilizar também facilita a realização dos trabalhos. Além de oferecer uma maior quantidade de informações; pode-se citar: a transação das rotinas da folha de pagamento, a computadorização, a produção de cheques para pagamentos, fornecimento de relatórios exigidos por órgãos estaduais e federais; pode-se citar também como exemplos de SPT, a emissão de notas fiscais e o controle de estoque (REZENDE e ABREU; 2000).

2.3.1.2 Sistema de informação gerencial (SIG)

De acordo com Laurindo (2008), os sistemas integrados de gestão (SIG), também conhecidos como ERP surgiram à medida que a necessidade de informação da empresa e a tecnologia evoluíram. O SIG engloba processos de planejamento e gestão,

assim como o uso de todos os recursos da empresa para que se tenha uma visão global de toda a organização (TURBAN, et al; 2010).

O SIG é um *software* integrado que contém um conjunto de aplicações capazes de automatizar operações rotineiras. O principal objetivo do SIG é integrar todos os setores e o fluxo de informações da empresa em um único sistema computacional capaz de atender todas as necessidades da organização (TURBAN et al; 2010).

Para Glucksmann e Maggioline (2003) *apud* Laurindo, os SIG podem trazer vantagens para a empresa pela possibilidade de rever seus processos através de práticas que refletem o que há de melhor.

O SIG integra todas as transações rotineiras da empresa, entre elas os fornecedores internos e os clientes, à medida que os *softwares* desse sistema foram se expandindo passaram a integrar também seus fornecedores externos e clientes (TURBAN et al; 2010).

2.3.1.3 Sistema de apoio à decisão (SAD)

O Sistema de Apoio à Decisão é aquele que auxilia na tomada de decisão entre as alternativas que são apresentadas por intermédio das estimativas e da grandeza de importância de cada uma delas. A partir da década de 80, a área do Sistema de Apoio à Decisão recebe variados conceitos além de ser utilizado de diversas maneiras (REBOUÇAS; 2007). E continua Rebouças (2007) que: “[...] o sistema de apoio à decisão (SAD) é um sistema computacional que dá base ao processo de escolha de soluções”.

Para Turban (2010.p.86) o Sistema de Apoio à Decisão é um “[...] sistema interativo, flexível e adaptável, desenvolvido para dar suporte à solução de um problema gerencial não estruturado, visando aperfeiçoar a tomada de decisão”. E continua o autor acima citado:

É um sistema que utiliza dados, via interface de fácil acesso e oferece fácil percepção ao usuário. O SAD junta os recursos intelectuais de cada pessoa à capacidade da máquina utilizada no sentido de aprimorar a qualidade da tomada de decisão. Apoia os gerentes responsáveis pelas decisões cruciais das empresas por meio de problemas estruturados e interativos. Nesse caso, os gerentes tem acesso a dados e modelos solucionados a partir de problemas não estruturados. O SAD possui várias possibilidades e segundo estudiosos no assunto é mais fácil conceituar o “apoio à decisão” do que conceituar o

seu sistema computacional.

No mesmo sentido Cunha (2007) entende que:

Em determinados setores, o SAD já se encontra em nível desgastado, por já ter sido usado constantemente em diversas situações. Em várias regiões do mundo, o SAD possui um conceito e assume uma função específica. O SAD está diretamente envolvido com o estudo teórico de tomada de decisão nas organizações publicado pelo Instituto de Tecnologia de Carnegie no início dos anos 60, e com os trabalhos técnicos realizados pelo Instituto de Tecnologia de Massachusetts na década de 60, a respeito do uso de sistemas computacionais interativos.

O sistema de apoio à decisão passa a ser considerado uma área de pesquisa a partir dos anos 70 e estudado mais profundamente no início da década de 80, quando, então, passa a ser inserido como parte dos estudos dos Sistemas de Informação Executiva (EIS), dos Sistemas de Apoio à Decisão Organizacional (ODSS) e dos Sistemas de Apoio à Decisão de Grupos (GDSS) (CUNHA, 2007). E conclui o autor citado: “Numa consideração geral, o conceito desse sistema tem recebido diversas interpretações nos últimos 40 anos, perante a intensa evolução tecnológica da computação e do suporte operacional às tomadas de decisão”.

Pode-se concluir que o SAD é um sistema interativo que objetiva o auxílio de decisões gerenciais das organizações fazendo uso de modelos pré-estabelecidos (CUNHA, 2007).

Conforme Laudon e Laudon (2005, p.90) esses sistemas podem ser usados em todos os níveis da organização, pois tem amplo alcance e raízes profundas, o que altera consideravelmente a forma da empresa conduzir operações internas e seus relacionamentos com os clientes e fornecedores. Essas mudanças podem ser vistas como transições estratégicas para conquistar vantagem competitiva frente aos concorrentes.

2.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES E VANTAGEM COMPETITIVA

Conforme pode ser observado em Laurindo (2008), com a crescente competitividade do mercado as empresas que buscam sair a frente de seus concorrentes

devem apresentar habilidades, entre as quais estão: facilidade para identificar, cultivar e explorar continuamente as suas competências em menor tempo e a custos menores que seus concorrentes. Uma forma de conseguir essas competências é o uso dos Sistemas de Informações.

São necessárias três características nos recursos da empresa para que esta tenha o potencial necessário de criar uma vantagem competitiva, esses recursos são: valor, raridade e apropriabilidade. Com essas três características é possível criar a vantagem competitiva inicial, para manter essa vantagem, necessário se faz que esses recursos sejam inimitáveis, tenham mobilidade e baixa taxa de substituição. Os Sistemas de Informações podem contribuir com três recursos que tem essas características, são esses: recursos tecnológicos, capacidade técnica e recursos gerenciais (TURBAN *et al* ; 2010).

Os Sistemas de Informações ajudam as empresa a obter vantagens competitivas, estes oferecem meios para que seja agregado um maior valor em seus produtos ou serviços, ou ajudam a organização a reduzir custos e despesas de forma que a empresa possa oferecer produtos ou serviços de qualidade a um menor preço. O SI pode ser utilizado também para criar uma rede de valor em determinado setor empresarial, assim os custos de entrada para esse setor são elevados, o que pode diminuir a entrada de novos concorrentes. Para tanto se faz necessário a cooperação entre empresas do setor, só assim é possível estabelecer padrões, trocar informações e fazer transações eletronicamente, tudo por meio do SI, essas iniciativas elevam a eficiência e eficácia das empresas e reduz a possibilidade de surgirem produtos/serviços substitutos no setor. (LAUDON e LAUDON ; 2011).

A utilização de sistemas de informações pode a melhorar a qualidade da empresa e de seus produtos ou serviços através da redução do tempo entre o início e o fim das operações (o tempo de ciclo), para tanto se faz necessário encontrar meios de simplificar as etapas de produção, tendo em vista que quanto menor a quantidade de etapas menores serão o tempo gasto e a probabilidade de erros. O SI contribui para a melhoria da qualidade ao eliminar atrasos críticos. (LAUDON ; LAUDON, 2005, p.90)

É importante resaltar que o Sistema de Informações deve ser alinhado com a estratégia organizacional, o que só é possível se a empresa tiver sua Tecnologia de

Informação alinhada (TURBAN *et al*; 2010). Para Laurindo (2008), o alinhamento estratégico é a interligação das diversas áreas da empresa. Segundo Benko e McFarlan (2003) *apud* Laurindo, este nem sempre ocorre porque não há uma compreensão clara do que deve ser alinhado, para esses autores há três coisas que devem ser alinhadas, estas são: “o portfólio de projetos, os objetivos da empresa e a realidade em constante mutação do ambiente mais amplo do negócio”, os aludidos acima afirmam ainda que alinhamento estratégico é posicionar corretamente essas coisas, uma em relação às outras. Este tem duas formas de ser: alinhamento estratégico de SI e alinhamento de SI.

O alinhamento estratégico de SI: alinha a estratégia da organização com a do SI e tem por objetivo assegurar que as decisões, prioridades e projetos do Sistema de Informação estejam de acordo com as necessidades de toda a organização (Turbam *et al*; 2010)

O alinhamento de SI que de acordo com Chan (2002) *apud* TURBAN, alinha “[...] a estratégia, a estrutura, a tecnologia e os processos do departamento de SI àqueles das unidades de negócios, para que o SI e as unidades de negócios, unidos, trabalhem visando o mesmo objetivo”.

De acordo com Turban *et al* (2010) é possível analisar se os sistemas de informações realmente influenciam na estratégia da empresa, através do modelo das forças competitivas de Porter, a análise dessas forças competitivas presentes nesse modelo permite a organização identificar a real influência do SI no alcance dos objetivos e estratégias da empresa.

2.5 UTILIZANDO OS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES PARA LIDAR COM AS FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

Para Turbam *et al* (2010; p.539/540) verificar a influência dos Sistemas de informações em uma ou mais das forças competitivas presentes no modelo das forças competitivas de Porter é uma boa forma de analisar o potencial estratégico dos SI, essas forças são: ameaça de novos concorrentes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre os concorrentes. Esse modelo identifica as forças que tem influencia na vantagem

competitiva do mercado e por isso pode fornecer uma real visão sobre o impacto potencial dos SI em um determinado setor.

De acordo com Laudon e Laudon (2011; p.73) quatro estratégias gerenciais presentes no modelo das forças competitivas de Porter se beneficiam do uso dos Sistemas de Informações, as quais são: liderança em custo, diferenciação dos produtos, foco em nichos de mercado e relacionamento mais estreito com clientes e fornecedores. Para que os SI ajudem as organizações a conquistar vantagem competitiva faz-se necessário uma coordenação precisa entre tecnologia, organizações e pessoas.

Tabela 1: Quatro estratégias competitivas básicas

Estratégia	Descrição	Exemplo
Liderança em Custos	Use sistemas de informação para produzir produtos e serviços a um preço mais baixo que o da concorrência, e ao mesmo tempo, aumentar a qualidade e o nível dos serviços	Walmart
Diferencial de produto	Use sistemas de informações para diferenciar produtos e facilitar a criação de novos produtos e serviços	Google, eBay, Apple, Land's End
Foco em nichos de mercado	Use sistemas de informações para facilitar uma estratégia focada em um único nicho de mercado, especializar-se	Hotéis Hilton, Harrah's
Relacionamento mais estreito com cliente e fornecedor	Use sistemas de informações para desenvolver laços mais fortes com cliente e fornecedores e conquistar sua lealdade.	Chrysler Corporation, Amazon.com

Fonte: Adaptada de LAUDON e LAUDON; 2011.

Os Sistemas de Informações ajudam as empresas a alcançarem os custos por meio de compras racionais e negociações eficientes que tem por consequência a redução dos custos operacionais em relação a seus clientes. Um exemplo de empresa que obtém liderança em custos por meio da utilização SI é a Wal-Mart através de um sistema de reposição de reposição de estoques (TURBAN 2010 ; LAUDON 2011).

O uso de SI facilita o desenvolvimento e a oferta de novos produtos, serviços ou de característica que agreguem valor ao produto já existente, assim as empresas podem vir a obter mais lucros. Como exemplo a estratégia de diferenciação de produtos, pode-se citar a Dell Computer Corporation que vende computadores fabricados sob encomenda de acordo com as necessidades que cada cliente. (TURBAN 2010 ; LAUDON 2011).

Ao utilizar a estratégia de foco em nichos de mercado as empresas utilizam Sistemas de Informações para obter e analisar dados relativos aos consumidores desse mercado, essas informações são modelos de compras, gostos e preferências dos possíveis clientes com esses dados é possível trabalhar técnicas de vendas e marketing dirigidas a esse mercado alvo. Como exemplo pode-se citar os Hotéis Hilton que utilizam sistemas de informações com dados detalhados sobre os clientes para possível identificar as preferências o lucro que cada hospede trás e assim oferecer privilégios aos clientes mais lucrativos (TURBAN 2010 ; LAUDON 2011).

Os Sistemas de Informações facilitam a criação de intimidade com clientes e fornecedores, e possibilita também a criação de alianças estratégicas entre os cliente e fornecedores e também entre concorrentes, o que possibilita um maior crescimento para as empresas. Entre os exemplos tem-se a Verizon, rede de internet sem fio, que por meio do atendimento eficiente e confiável criou intimidade com seus clientes, o que faz com eles hesitem na hora de trocar de provedor, tornando-se assim leais a empresa. (TURBAN 2010 ; LAUDON 2011).

2.6 BENEFICIOS E ENTRAVES DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

Para que o SI proporcione benefícios à empresa é necessário ter muito bem definido, desde o início do processo de aquisição de SI, quais são os objetivos da empresa e qual é o objetivo principal. As opções estratégicas também devem ser claramente definidas para que o Sistema de Informação seja levado adiante (DAVENPORT ; 2002).

Os Sistemas de Informações quando bem implementados e utilizados de forma correta trazem inúmeros benefícios para a empresa, entre eles: aperfeiçoamento dos produtos e serviços, melhoria na tomadas de decisões, maior capacidade de expansão e crescimento por parte da empresa, automação das tarefas, racionalização dos dados, melhorias nos processos organizacionais (mudança na organização) e redução de estoque e de custos (DAVENPORT ; 2002). Laudon e Laudon (2005) destacam outros benefícios, os quais são: maior possibilidade de criar alianças e parcerias, e a “extinção de fronteiras organizacionais internas e externas” que melhora o relacionamento com cliente e fornecedores, tornando-os mais íntimos da organização. É importante resaltar que esses benefícios são mensuráveis, pois traz valor para a empresa e também para os

clientes, o que gera vantagem competitiva frente aos concorrentes (DAVENPORT ; 2002).

Para Rezende (2005) a melhoria na tomada de decisões é um dos principais benefícios que a utilização do SI trás para as empresas, através dos fornecimento mais rápido de informações as decisões podem ser tomadas mais rapidamente e de forma eficiente.

Admite-se, porém, que os Sistemas de Informações tem alguns entraves quanto a sua implantação e utilização, estes são: a necessidade de fazer uma reengenharia nos processos e redefinir estratégias, objetivos e estruturas organizacionais, afim de integrar o projeto de SI com os objetivos gerais da organização, assim como a necessidade de engajar toda a equipe da empresa nesse processo. Outro ponto negativo são os alto custos para implementar o SI, esses custos são divididos em três categorias, as quais são: *software*, *hardware* e pessoas, sendo o ultimo de maior valor (DAVENPORT ; 2002).

Para Batista (2006) um dos principais problemas do uso de SI é seu ciclo de vida curto, em torno de 5 anos, tornando-os assim limitados ao longo do tempo. O mesmo destaca ainda a falta de treinamento como um ponto negativo a utilização do SI, pois quando uma empresa investe em uma nova tecnologia, mais especificamente em um SI é necessário que o seu pessoal esteja preparado para lidar com essa nova ferramenta de trabalho.

Tabela 2: Quatro Benefícios e Entraves do Sistema de Informação

Benefícios do Sistema de Informação	Entraves do Sistema de Informação
Melhoria na tomada de decisões	Necessidade de fazer uma reengenharia nos processos e redefinir estratégias, objetivos e estruturas organizacionais.
Aperfeiçoamento de produtos e serviços	Alto custos para implementar o SI
Maior capacidade de expansão e crescimento da empresa	Ciclo seu ciclo de vida curto.
Automação das tarefas	Necessidade de treinar os funcionários
Redução de custos e despesas	
Melhoria nos processos organizacionais	
Automação das tarefas	
Racionalização dos dados	
Maior possibilidade de criar alianças e parcerias	
Melhoria do relacionamento com cliente e	

forneecedores	
---------------	--

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Conforme pode ser observado Sistema de Informação (SI) é um sistema que coleta, processa, armazena, analisa e dissemina informações para melhorar operações, controle e auxiliar na tomada de decisões da empresa, a fim de alcançar as estratégias organizacionais. Esses podem ser classificados de acordo com os processos organizacionais no qual estão inseridos (TURBAN *et al* 2010; BATISTA *et al* 2006). Os sistemas de informações alteram metas, operações, produtos ou relacionamentos com o ambiente organizacional, podendo chegar a mudar o negócio da organização para ajuda-las a conquistar vantagens frente aos concorrentes, o modelos das forças competitivas de Porter é uma das formas mais eficazes de analisar o real potencial do SI em uma organização (LAUDON ; LAUDON, 2005, p.90).

O estudo a cerca do Sistema de Informação proporciona a percepção do quão importante o SI é para as empresas, sejam elas públicas ou privadas, a pesar do alto custo esses sistemas trazem inúmeros benefícios e estão tornando-se um recurso gerencial fundamental para as empresas que almejam manter-se em posição de competitividade no mercado.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A empresa selecionada para realização da pesquisa é uma indústria de sovertes localizada na cidade de Mossoró, interior do estado do Rio Grande do Norte, onde se decidiu realizar uma pesquisa para analisar como o uso dos sistemas de informações ajuda a empresa a alcançar suas estratégias.

Para a realização desse estudo, optou-se por utilizar uma pesquisa descritiva. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2006) a pesquisa descritiva “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos” que merecem ser estudados, mas que não há registros documentados, para descobrir com exatidão a frequência com que esse fenômeno ocorre e a sua relação com outros fenômenos, assim como a sua natureza e suas características.

O método utilizado é o de pesquisa qualitativa quanto a sua abordagem. A pesquisa qualitativa de acordo com de acordo com Cervo, Bervian e Silva; (2006), “registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los”. A abordagem qualitativa foca na análise e interpretação dos aspectos mais profundos para fornecer uma análise mais detalhada sobre o objeto de estudo (Marconi e Lakatos; 2010). Para Richardson (1999 : 90) apud Marconi e Lakatos, a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela tentativa de compreender detalhadamente os significados e características apresentados pelos os entrevistados. Minayo (2002 : 21-22) apud Marconi e Lakatos, complementa afirmando que em ciências sociais a pesquisa qualitativa preocupa-se com a realidade em um nível que não pode ser operacionalizado.

Essa pesquisa utilizou o estudo de caso, uma vez que este se caracteriza por dar atenção especial a um caso específico em seu contexto real, a fim de adquirir o maior número de informações e detalhes a cerca do caso estudado, para tanto o pesquisador pode utilizar diferentes técnicas de pesquisa, as quais as principais são: entrevista, história de vida e observação (MARCONI e LAKATOS; 2010).

3.2 COLETA DOS DADOS

Para obter os dados necessários referentes à pesquisa foi realizada uma entrevista com o gestor da Empresa, que teve duração de aproximadamente uma hora, a entrevista foi gravada para viabilizar o maior volume possível de informações importantes para a pesquisa. De acordo com Lima (2008), a entrevista pode ser conceituada como sendo uma conversa em que uma ou mais pessoas desejam obter informações sobre um determinado assunto através da compreensão dos dados fornecidos pelos entrevistados (Lima 2008; Marconi e Lakatos 2010).

De acordo com Marconi e Lakatos (2010) existem diferentes tipos de entrevistas, estas variam conforme a intenção do entrevistador, este deve, independente do tipo de pesquisa, informar previamente ao entrevistado o propósito da entrevista, assim como “o compromisso do anonimato”.

As principais vantagens da entrevista o fato de que esta pode ser utilizada em todos os segmentos populacionais, a possibilidade de coletar dados que não se encontram documentados e a flexibilidade na coleta dos dados (MARCONI e LAKATOS; 2010).

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Com base nos objetivos desta pesquisa, os dados coletados na entrevista com o gestor da empresa foram analisados de acordo com o modelo da análise de conteúdo que é um conjunto de técnicas utilizadas para analisar os dados obtidos da forma mais objetiva e sistemática o possível (MOZZATO e GRZYBOVSKI; 2011).

De acordo com Bardin (1977) a análise de dados consiste em três fases, as quais são: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, a interpretação. De acordo com Chizzotti (2006, p. 98) apud MOZZATO e GRZYBOVSKI, a análise de conteúdos visa “compreender criticamente o sentido das comunicações”, ou seja, compreender não só as informações explícitas, mas também as que estão ocultas.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização estudada atua no segmento de industrialização e comercialização de sorvetes, foi fundada em 1996 na cidade de Mossoró, interior do Rio Grande do Norte. Atualmente a empresa funciona em Mossoró e fornece sorvetes a outros empreendimentos da região.

Visando resguardar a privacidade da empresa estudada, sua razão social não será mencionada nesse estudo.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A ORGANIZAÇÃO E OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A empresa pesquisada, segundo o entrevistado informou utiliza Sistemas de Informações desde a sua criação, em 1996. Inicialmente, os sistemas utilizados não eram baseados na internet, mas em planilhas eletrônicas, com essas planilhas era possível ter informações para manter o controle do estoque, das vendas e da produção. Rezende (2005) afirma que todo sistema que gera informação independente da tecnologia utilizada é um sistema de Informações.

De acordo com o entrevistado, à medida que a Internet foi se disseminado no Brasil e os Sistemas de Informações baseados em redes ganharam força, a organização estudada foi se modernizando e aperfeiçoando seus Sistemas de Informações. Atualmente ela utiliza um *software* local que fica em um servidor local. Porém já vem desenvolvendo um novo software em nuvem, onde as informações ficam na rede e podem ser acessadas de qualquer computador, esse aperfeiçoamento traz melhorias no controle interno da empresa e nos processos gerenciais. Observa-se que o software da empresa pesquisada é de um fornecedor da mesma cidade em que localiza-se a empresa.

Percebeu-se pela entrevista que a organização está sempre modernizando seus Sistemas de Informações o que demonstra o quanto esses sistemas são importantes para o desempenho gerencial. Para Davenport (2002) o uso desses sistemas além de melhorar o desempenho organizacional, aperfeiçoa a tomada de decisões e gera vantagem competitiva, essa afirmação condiz com a visão do entrevistado de que o SI é algo fundamental para que uma empresa possa funcionar, esse posicionamento do gestor em relação ao uso dos Sistemas de Informações pode ser comparado com o de Batista *et al* (2006), de que as informações obtidas a partir do uso dos Sistemas de Informações influenciam de forma direta as organizações que estão no mercado.

Com a entrevista foi possível identificar que o uso de SI beneficia todos os setores da organização, porém a área administrativa/ gerencial é a mais beneficiada devido à facilidade em se obter informações e acessa-las a qualquer momento. O

entrevistado enfatiza que para essas informações auxiliarem na gestão da empresa faz-se necessário que todos os setores estejam funcionando bem e gerem informações fidedignas, a observação do gestor assemelhasse ao pensamento de Batista *et al* (2006) os Sistemas de Informações são utilizados com o objetivo de criar informações confiáveis que possam circular pela organização facilitando assim a tomada de decisões por parte dos gestores e gerando ações para responder de forma direta e eficiente as mudanças de mercado, daí a necessidade de interligar todos os setores da organização.

Na organização estudada o SI é tão importante que, segundo o entrevistado, sem as informações contidas nele a organização não tem como funcionar, o que demonstra o quanto esse sistema é fundamental para a tomada de decisões na empresa. Entre os principais benefícios que o uso de SI traz para a organização estudada, segundo o entrevistado destaca-se a melhoria na tomada de decisões, conforme Rezende (2005) esse benefício só é possível de se obter se o SI estiver alinhado com a estratégia organizacional. Em virtude disso, o entrevistado afirmou que está querendo alinhar o SI com a estratégia de nicho em mercado, pois assim a empresa a se tornará mais competitiva. Observa-se assim que o entrevistado percebe a necessidade e a importância de alinhar a estratégia do negócio com o Sistema de Informações.

Para Davenport (2002), Um dos principais entraves ao uso de SI nas organizações é a dificuldade por parte dos funcionários em usar esses sistemas. Questionando o entrevistado sobre essa questão, o mesmo informou que não houve muita dificuldade por parte dos funcionários em usar esses sistemas. Algumas dificuldades encontradas foram de fatores relacionados à idade, ao nível de escolaridade dos funcionários. O que segundo o entrevistado percebeu-se uma força de vontade de cada um em superar essas limitações.

Davenport (2006) aponta o alto custo dos Sistemas de Informações como outro entrave a sua implementação, o que para o entrevistado esse custo é compensado pelos benefícios que o SI traz para a empresa, que no geral vem em curto prazo. Porém o mesmo enfatiza que a questão das vantagens virem a longo ou curto prazo está muito relacionada com fato dos sistemas estarem ou não obsoletos. Foi possível identificar que tal problema não ocorre na empresa devido a constante inovação nos Sistemas de Informações da organização. Para entrevistado o principal ponto negativo na implantação de um SI é o fato desse ser um processo minucioso o que gera muito

trabalho e requer bastante tempo para que o SI funcione como esperado. Essa afirmação pode ser comparada com a de Davenport (2006) de que o tempo é um dos fatores mais importantes para implementar um SI, pois quando essa implementação é feita de forma rápida a capacidade do SI torna-se limitada.

4.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E A VANTAGEM COMPETITIVA NA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Com a utilização dos Sistemas de Informações é possível obter dados de forma praticamente instantânea, para o gestor da organização estudada o SI é uma das principais matérias primas do mundo corporativo pelo fato de gerar estratégias que reforçam a capacidade da organização em lidar com clientes e fornecedores e de aperfeiçoar seus produtos e serviços, gerando assim vantagem competitiva para a organização.

Segundo Turbam *et al* (2010), o modelo das forças competitivas de Porter é um dos melhores meios de analisar se o SI utilizado realmente gera vantagem competitiva para a empresa através da identificação de quais as forças que realmente influenciam na obtenção de vantagem competitiva. Conforme Laudon e Laudon (2011) há quatro, das sete estratégias que se beneficiam com o uso do SI, essas são: liderança em custos, diferenciação de produto, foco em nicho de mercado e relacionamento mais estreito com clientes e fornecedores. Com base nessas quatro estratégias que analisou-se como o SI obtém vantagem competitiva na empresa estudada.

No que tange a liderança em custos foi possível identificar na entrevista, que o uso de SI ajuda no alcance dessa estratégia por meio da redução dos custos e despesas da empresa, principalmente no que se refere à necessidade de mão de obra. O gestor enfatiza que o SI reduz essa necessidade. Em sua opinião outro fator relevante para que a empresa alcance a liderança em custos é questão do tempo, como o SI gera informações precisas rapidamente há uma otimização do tempo que se reflete na redução dos custos e despesas organizacionais e que por sua vez tem grande influência no custo do produto final além de melhorar na qualidade desse produto.

Na organização estudada a estratégia de diferenciação de produtos é beneficiada pelo uso de Sistemas de Informações devido à facilidade em se obter dados relativos aos gostos e preferências dos consumidores, assim é possível agregar valor aos produtos já existentes e criar novos produtos, que para o entrevistado essa estratégia é fundamental para a organização, pois por se tratar de uma indústria de sorvetes, a organização compete diretamente com empresas locais e também com empresas de maior porte que são de nível nacional. Para o gestor da organização sem a utilização de SI seria praticamente impossível essa concorrência. Conforme Laudon e Laudon (2011) o SI pode ser usado para criar produtos e serviços específicos para cada tipo de cliente e assim obter mais lucros.

Mesmo com o uso do SI, na empresa estudada, a estratégia de foco em nichos de mercado ainda é feita de forma “a desejar”, segundo afirma o entrevistado, pois no banco de dados da organização não constam informações a cerca da interação da empresa com os clientes e tão pouco sobre a opinião dos consumidores a respeito dos produtos e da empresa. Aperfeiçoar o SI para que ele gere informações a cerca de mercados específicos é uma estratégia que dá vantagem competitiva as empresas que a utiliza, pois ao gerar informações provenientes a um mercado alvo o SI permite que a organização foque nesse mercado lançando produtos e utilizando técnicas de venda voltadas para esse publico alvo (LAUDON e LAUDON ; 2011).

De acordo com o entrevistado o uso de SI facilita muito o relacionamento com clientes e fornecedores. O relacionamento com os fornecedores se dá totalmente via SI que automaticamente gera os pedidos automaticamente. O entrevistado enfatiza ainda que há fornecedores com quem ele nunca teve contato pessoal e que o contato mais próximo se dá por telefone. Para o mesmo essa falta de relação humana não é problema, pois mesmo via sistemas é possível estabelecer relações de confiança, tendo em vista a qualidade dos produtos de cada fornecedor.

O relacionamento com os clientes também é muito influenciado pelo uso do SI, para o entrevistado esse é um dos pontos em que a empresa mais se beneficiou com o uso dos SI, pois é possível atender aos clientes de forma mais rápida e eficiente. Com o SI é possível prever qual o produto que cada cliente mais compra e que quantidade, além de poder se possível prever o período em que o cliente irá fazer um novo pedido. Assim é possível se preparar para atender a cada cliente da melhor forma tendo sempre

disponível os produtos que cada cliente deseja. Essa é uma estratégia que torna os clientes mais fieis a organização e evita que eles procurem outro fornecedor.

Tabela 3: Quatro Análise das Estratégias Competitivas Básicas

Liderança em custos	Diferenciação de Produtos e Serviços	Foco em Nichos de Mercado	Relacionamento mais estreito com clientes e fornecedores
Redução dos custos e despesas da empresa	Facilidade em se obter dados relativos aos gostos e preferências dos consumidores	É a menos beneficiada pelo uso do Sistema de Informação	O relacionamento com os fornecedores se dá totalmente via sistema de informação
Reduz necessidade de mão de obra	Agregar valor aos produtos já existentes	O banco de dados da organização não fornece informações a cerca da interação da empresa com os clientes	O SI gera automaticamente os pedidos para os fornecedores
Melhorar a qualidade dos produtos	Criar novos produtos.		Relação de confiança entre a organização e os fornecedores
Otimização do tempo			Possibilita atender aos clientes de forma mais rápida e eficiente
			Possibilita prever qual o produto que cada cliente mais compra, a quantidade e o período
			Atende os clientes da melhor forma dispondo sempre dos produtos que cada cliente deseja
			Fideliza os clientes à organização

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a pesquisa foi possível identificar o quão importante é o uso dos Sistemas de Informações para a organização pesquisada. O uso desses sistemas auxilia nas estratégias da organização, mais especificamente nas estratégias de liderança em custos, diferencial dos produtos, foco em nichos de mercado e relacionamento com clientes e fornecedores.

No que tange ao objetivo de identificar os principais benefícios que o SI traz para a organização pesquisada estão melhoria no controle interno e na tomada de decisões, pois o SI gera informações precisas e em tempo real, assim os gestores tem mais clareza a cerca do que estão decidindo e tomam decisões mais precisas que geram respostas mais eficientes ao mercado.

Na organização estudada pode-se identificar, por meio da entrevista com o gestor, que a estratégia de liderança em custos e a estratégia de relacionamento com cliente e fornecedores são as que mais se beneficiam do uso de SI na empresa, essas estratégias ajudam a tornar o clientes mais fieis a organização

Conforme o objetivo de buscar identificar os entraves na empresa estudada, pode-se verificar que o principal problema no uso de SI na organização estudada é o tempo de implementação dos Sistemas, que por ser um processo minucioso requer uma grande disponibilidade de tempo. Outro entrave é a questão dos altos custos, que para o gestor são compensados pelos benefícios que o SI traz para a organização estudada.

Pela abrangência do tema e particularidade das diferentes empresas existentes no mercado, poderia ser feita outra pesquisa a cerca do tema, comparando diferentes empresas. Preferencialmente empresas que concorrem entre si, para busca identificar se a vantagem competitiva de cada uma está relacionado ao uso mais intenso dos Sistemas de informações, ou não.

REFERÊNCIAS

BASTOS JÚNIOR, Paulo Alberto. **Inovação**: garantia de competitividade sustentável às organizações. Revista Eletrônica de Administração & Negócios. set/out 2000.

BARBIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: 70, 1977

BATISTA, Êmerson de O. **Sistemas de Informação**: O uso consciente da Tecnologia para o Gerenciamento. 3 Tir. Rev. Atual. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CUNHA, Rui. **Evolução Histórica dos Sistemas de Apoio à Decisão**. Mestrado Sistemas Integrados de Apoio à Decisão. Lisboa, Portugal, 2007.

DAVENPORT, Thomas H. **Missão Crítica**: Obtendo Vantagem Competitiva com os sistemas de gestão empresarial. Tradução Raul Rubenich. Bookman: Porto Alegre, 2002.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 5ed. São Paulo: Editora Ploson, 2005

_____. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 9ed. São Paulo: Editora Pearson, 2011a.

_____. **Gerenciamento de sistemas de informação**. 3ed. LTC: Rio de Janeiro, 2001b.

LAURINDO, Fernando José Barbin. **Tecnologia da Informação**: Planejamento e Gestão de Estratégias. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia**: A engenharia de Produção Acadêmica. 2ed. (rev.) São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOZZATO, Anelise Rebelato; Grzybovski, Denize. **Documentos e Debates**: Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. Revista de Administração contemporânea. Curitiba, v.15, n.4, jul./ago. 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac> Acesso em: 17 nov. 2013

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REBOUÇAS, Fernando. **Sistema de Apoio à Decisão**, 2007.

REZENDE, Denis Alcides. **Sistemas de Informações Organizacionais**. Guia Prático para Projetos em Cursos de Administração, Contabilidade, Informática. São Paulo: Editora Atlas, 2005

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França. **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.

RODRIGUES, dos Santos e AMARANTE, Paulo Duarte de Carvalho (Organizadores). **Gestão Pública e Relação Público Privado**. Rio de Janeiro: Cebes, 2010.

TURBAN, Efraim [*et al*]. **Tecnologia da Informação para Gestão**: Transformando os negócios na economia digital. Tradução Edson Furmankiewicz. 6ed. Porto Alegre/RS: Editora Bookman, 2010.

APÊNDICE A – Pauta de entrevista realizada com o gestor da organização estudada

1. Explane um pouco sobre a criação da empresa.
2. Quando começou a utilizar Sistemas de Informações?
3. Qual o SI utilizado? Explane um pouco sobre ele.
4. E o fornecedor? Explane um pouco sobre ele.
5. No seu ponto de vista, como gestor, qual a importância do SI na empresa?
6. Explane um pouco sobre o antes e depois da implementação dos SI.
7. Quais foram os setores mais beneficiados pelo uso do SI e o que melhorou?
8. Houve alguma dificuldade em relação aos funcionários na adaptação do uso dos SI? Quais? Como foram superadas?
9. Nas organizações o tempo de efetuar as atividades operacionais é um fator de grande importância para obter vantagem competitiva e reduzir custos. Com o uso dos SI foi possível identificar que houve redução e otimização desse tempo? De que forma?
10. Com o uso dos SI foi possível reduzir custos e despesas? De que forma?
11. Essa redução nos custos organizacionais reflete no preço dos produtos?
12. O SI ajuda a desenvolver novos produtos e agregar valor aos produtos já existentes?
13. Através do uso do SI é possível focar em nichos de mercados, como gostos e preferências de possíveis clientes e desenvolver estratégias voltadas para esse mercado?
14. Ao utilizar essa estratégia a empresa utiliza Sistemas de Informações para obter e analisar dados relativos aos consumidores desse mercado? De que forma?
15. O contato com os clientes e fornecedores se dá por meios de SI?
16. É possível identificar que os Sistemas de Informações facilitam a criação de intimidade com clientes e fornecedores? De que forma?
17. Com o uso dos SI ficou mais fácil tomar decisões gerenciais? Por quê?
18. Um dos principais entraves para as empresas utilizarem o SI é o custo para implantá-lo. O custo-benefício de utilizar um SI vale a pena? As vantagens vêm a longo ou curto prazo?
19. Quais os principais entraves do SI na empresa durante o processo e implantação? E atualmente?
20. Quais os principais benefícios que o uso do SI trouxe para a empresa?
21. De acordo com o modelo das forças competitivas de Porter (modelo base para este trabalho) a utilização dos SI ajuda a empresa a obter vantagem competitiva, pois beneficia quatro estratégias gerenciais, que são: liderança em custos, diferenciação do produto, foco em nichos de mercado e na facilidade do relacionamento com os clientes e fornecedores. Entre essas quatro estratégias gerenciais qual a que mais se beneficiou do uso de SI na empresa?
22. Tendo em vista que a empresa compete tanto com concorrentes locais como com concorrentes de nível nacional foi possível identificar que houve melhoria na vantagem competitiva da empresa após a utilização do SI?