

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA

INFORMATION TECHNOLOGY AS A COMPETITIVE ADVANTAGE

Paulo César Rodrigues Borges¹

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7398-7905>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4275937790613243>

Centro Universitário IESB, DF, Brasil

E-mail: pcrborges.eng@gmail.com

Christopher Valente²

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5336-3492>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9435675128925716>

Centro Universitário IESB, DF, Brasil

E-mail: christopher.valente@iesb.edu.br

Larissa Teixeira Lopes³

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3192-3687>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0889722079290623>

Centro Universitário IESB, DF, Brasil

E-mail: larissa.teixeira@iesb.edu.br

Resumo

Esta resenha tem por objetivo analisar criticamente o artigo de Oscar Fernando Osorio Balarine publicado na Revista de Administração de Empresas (RAE) eletrônica volume 1, número 1, jan./jun. 2002. O artigo ofereceu uma visão do papel potencial da Tecnologia da Informação como um recurso competitivo, considerando o cenário do ano de sua publicação. Esse trabalho buscou realizar um contraponto da aplicabilidade das premissas apresentadas pelo autor, tendo em vista a realidade atual.

¹Dr em Ciência da Informação pela UnB; Engenheiro pelo IME. Prof. do Me. em Planejamento e Gestão Estratégica das Organizações do IESB e dos cursos de Administração Pública, Contabilidade e Gestões da Faculdade Processus.

²Mestrando em Gestão Estratégica de Organizações, Bacharel em Direito, Especialista em Direito Constitucional e Segurança Pública, Servidor efetivo do Poder Legislativo Federal. Afiliação institucional: IESB.

³Mestranda em Gestão Estratégica de Organizações, Bacharel em Administração em Gestão Pública pela UFC, MBA Executivo pelo IBMEC, Especialista em *Compliance* e Governança pela UnB. Afiliação institucional: IESB.

Palavras-chave: Estratégias Tecnologia da Informação. Internet. Comércio Eletrônico.

Abstract

The purpose of this review is to critically analyze the article by Oscar Fernando Osorio Balarine published in "Revista de Administração de Empresas" (RAE) electronic magazine volume 1, number 1, jan./jun. 2002. The article offered an insight into the potential role of Information Technology as a competitive resource, considering the scenario of the year of its publication. This work will seek to counteract the applicability of the assumptions presented by the author, in view of the current reality.

Keywords: Informations Systems. Internet. E-Commerce.

Introdução

Oscar Fernando Osorio Balarine, à época da publicação do artigo, era Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e professor da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). A despeito do inicial enfoque acadêmico em Administração (graduação e mestrado), Balarine, ao longo de sua trajetória, dedicou expressiva parcela dos seus primeiros estudos às análises financeira e socioeconômica no âmbito da construção civil. Durante seus últimos anos de vida, Balarine publicou trabalhos ligados aos conhecimentos derivados do processo de gestão estratégica, como por exemplo: vantagem competitiva e desempenho real de projetos.

A discussão apresentada em "Tecnologia da informação como vantagem competitiva" remeteu à visão do potencial papel da tecnologia da informação (TI) como recurso diferenciado nas organizações sob a perspectiva estratégica, além de demonstrar o impacto dos sistemas de informação, da Internet e do comércio eletrônico.

Assim, o estudo introduziu um dos maiores fenômenos de crescimento no contexto empresarial contemporâneo - o comércio eletrônico -, o qual, por meio de publicidades concisas e objetivas, conquistou, conquista e continuará nessa tendência de conquistar diariamente a atenção do público mesmo, admitido pelo autor, carecendo de um exame observacional. Nesse contexto, Balarine levantou as questões abrangentes que nortearam seu trabalho, quais sejam: "Que efeitos poderão ser identificados no crescimento da utilização da Internet para os negócios? Quais seus impactos sobre o comércio convencional? E, especialmente, quais os reflexos dessas mudanças no âmbito estratégico empresarial?"

Tecnologia da informação como vantagem competitiva

Balarine iniciou o trabalho ora resenhado, asseverando que a internet estava centrada na atividade de consulta de informações e a sua interação dava-se, essencialmente, através do serviço de correio eletrônico; entretanto, com o advento

de novas tecnologias, tanto na seara de *hardware*, bem como de *software*, houve aceleração das formas dessa interação que, por sua vez, proporcionaram não só um local de apresentação pública das organizações, mas sobretudo um meio para a comercialização de uma vasta oferta de produtos e serviços de forma instantânea. Ademais, a extranet e a intranet fortaleceram-se e passaram a desempenhar papéis importantes nesse novo contexto, possibilitando, respectivamente, a existência de canal específico para comunicações com clientes ou fornecedores, além de canal veiculador de mensagens para o público interno, ambas soluções implementadas a fim de acelerar os processos decisórios através de redes privadas seguras e econômicas.

No mundo dos negócios, a internet passou a permitir impulsionar os negócios organizacionais, ao que Drucker (1999, p.81) denominou de ‘mudança radical do significado da informação’, vez que a transformação “recente da TI vem suplantando o conceito tradicional de utilização da informação operacionalmente, para transformá-la em ferramenta auxiliar à tomada de decisões estratégicas, verdadeira tarefa da alta gerência”. Na mesma toada, Balarine revelou que o comércio eletrônico gerou interferência na cadeia de valores (Porter, 1985), uma vez que possibilitou a subtração ou eliminação de intermediários e, por conseguinte, a geração de economias de escala.

Por outro lado, o estudo salientou os desafios a serem enfrentados diante dessa nova realidade, entre eles, a razoável parcela da população sem acesso à internet (97% à época), os custos com desenvolvimento e administração de páginas eletrônicas, os problemas associados de logística de distribuição dos produtos vendidos, além dos óbices relacionados à segurança.

O autor idealizou que o *e-commerce* também poderia interferir na venda de produtos que exigissem a presença física de clientes para a decisão final, como é o caso do mercado imobiliário. Hoje, já existem plataformas que possibilitam locação de imóveis a longo prazo ou por temporada, sem a necessidade de nenhuma interação presencial, reforçando aquilo que Osorio Balarine, de forma muito atual, assinalou exhaustivamente quanto à necessidade de se prezar pela sustentabilidade do planejamento de longo prazo em relação aos investimentos de TI das organizações.

Como fator de influência em decisões corporativas, o autor ressaltou a importância de se adotar cautela no processo decisório sobre os investimentos em Tecnologia da Informação (TI), de forma a evitar impulsos e modismos, além de asseverar a essencialidade quanto à realização de uma análise custo-benefício que busque assegurar a evolução da empresa de forma mediata e programada.

Destarte, partindo-se da premissa de que a essência da formulação de uma estratégia competitiva está relacionada com o posicionamento de uma empresa frente ao seu meio ambiente (Porter, 1986, p.22), o autor apresentou um modelo de caminho que entendeu ser sensato para que a empresa possa se posicionar, considerando os efeitos da Tecnologia da Informação e da Internet sobre a indústria. Diante do cenário

exposto, o modelo construído consistiu em avaliar entrantes potenciais, fornecedores, concorrentes na indústria, compradores e produtos substitutos.

Já no que se refere à análise de custo-benefício na implementação de sistemas de informação, o autor aduziu que a avaliação dos benefícios alcançáveis poderia ser realizada analisando os custos associados, os efeitos sobre os públicos interno e externo, a redução de custos com publicidade tradicional, a capacidade de adaptação dos sistemas e o uso de bancos de dados; segundo o autor, são os fatores que tornariam possível a melhor identificação do poder de atração da rede.

Apontamentos Finais

Considerando-se que a publicação do artigo ocorreu em 2002, observa-se que ocorreram profundos avanços em relação aos obstáculos apresentados pelo autor, especialmente no que se refere aos custos de desenvolvimento e manutenção de uma página eletrônica, que foram superados pela utilização de *templates* pré-formatados e personalizáveis para hospedagem em diversos portais eletrônicos, que estão ao alcance do público conectado e que, hoje, representam expressivos 70% da população brasileira. Fica ainda um registro importante para esta resenha do artigo: a dificuldade de distribuição de produtos foi suplantada, em parte, pelo avanço da sistematização e controle dos Correios e pelo surgimento de diversos novos atores (*players*) no mercado de logística, os quais contribuíram, por exemplo, com o atual sucesso da plataforma de comércio digital Mercado Livre®, que atualmente detém sua frota própria de aeronaves, a fim de mitigar contingências cruciais.

Conseqüentemente, as ideias apresentadas pelo autor, mormente aquelas relacionadas à importância do investimento sustentado em TI e a sua possível interferência na cadeia de valores, culminaram, a despeito dos óbices identificados, no surgimento de novas oportunidades de negócios, na maior oferta de produtos e serviços aos consumidores e na própria otimização das relações comerciais com base em novos canais de *feedbacks* e do próprio amadurecimento dos mecanismos de *accountability* institucionais.

A análise custo-benefício apresentada pelo autor, especialmente no que concerne à comunicação instantânea (redução de custos com publicidade tradicional) e à comunicação global (poder de atração mundial), está refletida na tendência contemporânea de divulgação de conteúdos, a exemplo das plataformas especializadas em recomendações de publicidade, que selecionam conteúdos mais adequados para cada tipo de público, segmentando o mercado e ratificando o cenário de completa evolução e redistribuição dos investimentos em mecanismos adotados para permear propaganda, publicidade e transações comerciais, em relação àqueles tidos como 'tradicionais' em 2002.

Finalmente, o enfoque adotado por Balarine em 2002 permanece atual em 2021. Não obstante às evoluções naturais da temática ao longo de 19 anos, é imprescindível que os gestores estratégicos das empresas entendam o uso da Tecnologia da Informação como vantagem competitiva para seus negócios, evitando

investimentos por modismos e concentrando esforços de forma a tentar assegurar uma evolução das suas atividades de forma controlada, segura e programada.

Referências

ALBERTIN, A. L. Comércio Eletrônico: modelos, aspectos e contribuições de sua aplicação. São Paulo: Atlas, 2000.

AMOR, D. The e-business (r)evolution. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
BICKERTON, P.; BICKERTON, M.; SIMPSON-HOLLEY, K. Cyber strategy. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

BRUIN, D. E-mail é novo instrumento de marketing direto. Gazeta Mercantil. São Paulo, 17 mar. 2000. p. C-8.

DAZZI, C. Mercado virtual superestimado. Gazeta Mercantil. São Paulo, 21 mar. 2000. p. C-4.

DRUCKER, P. On the profession of Management. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 1998.

DRUCKER, P. Desafios gerenciais para o Século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, P. Além da revolução da informação. HSM Management. n. 18, p. 48-55, jan./fev. 2000.

FELLENSTEIN, C.; WOOD, R. Exploring E-commerce, Global E-business, and E-societies. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

GATES, B. A estrada do futuro. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HAGEL III, J.; ARMSTRONG, A. G. Vantagem competitiva na Internet: como criar uma nova cultura empresarial para atuar nas comunidades virtuais. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HILL, T.; WESTBROOK, R. SWOT analysis: it's time for a product recall. Long Range Planning, v. 30, n. 1, p. 46-52, fev. 1997.

IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios PNAD 1998. Rio de Janeiro, IBGE, 1999.

KALAKOTA, R.; WHINSTON, A. B. Electronic Commerce: a manager's guide. New Jersey: Addison-Wesley, 1997.

MARTINEZ, C. Varejo tradicional resiste à Internet. Gazeta Mercantil. São Paulo, 5 abr. 2000, p. C-7.

NEGROPONTE, N. A vida digital. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

PORTER, M. Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

TAPSCOTT, D.; LOWY, A.; TICOLL, D. Planos de ação para uma economia digital. São Paulo: Makron Books, 2000.

TAPSCOTT, D.; TICOLL, D.; LOWY, A. Capital Digital: dominando o poder das redes de negócios. São Paulo: Makron Books, 2000.