



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SERTÃO PERNAMBUCANO – *CAMPUS FLORESTA*
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DA TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO**

CAIO ENDSON DE SOUZA LIMA

**O USO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO ESTRATÉGIA
COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES**

FLORESTA - PE

2016

CAIO ENDSON DE SOUZA LIMA

**O USO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO ESTRATÉGIA
COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano – *Campus* Floresta, como requisito para obtenção do título profissional de Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação.

Orientadora: Elis Magalhães Santos de Freitas

FLORESTA – PE

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
(CIP)

L732u Lima, Caio Endson de Souza.
O uso da Tecnologia da Informação como estratégia
competitiva nas organizações./ Caio Endson de Souza Lima.
Floresta, 2016

56 f. il.

Orientadora: Prof. MSc. Elis Magalhães Santos de Freitas.
Trabalho de Conclusão de Curso – Tecnólogo em Gestão
da Tecnologia da Informação Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano
– *Campus Floresta*.

1. Estratégia. 2. Vantagem competitiva. 3.
Tecnologia da Informação.

I. Freitas, Elis Magalhães Santos de. II. Título.

CDD 658.4012

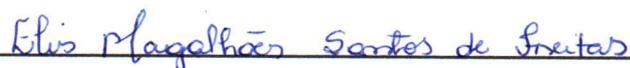
CAIO ENDSON DE SOUZA LIMA

O USO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES

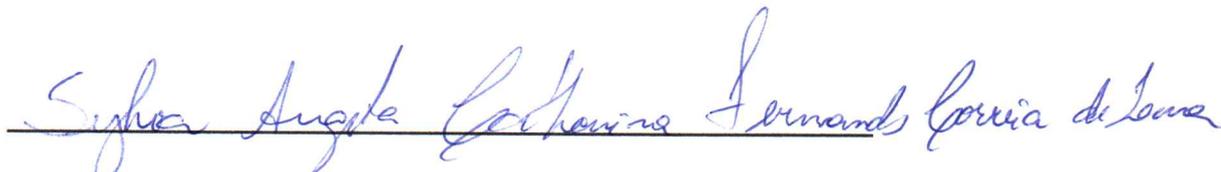
Monografia apresentada ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano – *Campus* Floresta, como requisito para obtenção do título profissional de Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação.

Aprovado em 21 de Dezembro de 2016.

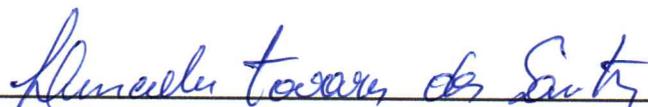
BANCA EXAMINADORA



Prof^ª. MSc. Elis Magalhães Santos de Freitas- Orientadora
Instituto Federal do Sertão Pernambucano – Floresta - PE



Prof^ª. Esp. Sylvia Augusta Catharina Fernandes Correia de Lima
Instituto Federal do Sertão Pernambucano – Floresta - PE



Prof. Esp. Lincoln Tavares dos Santos
Instituto Federal de Pernambuco – Igarassu - PE

Dedico esse trabalho aos meus pais, a quem honro todo o esforço, me educando da melhor forma possível.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, o centro e o fundamento de tudo em minha vida, por renovar a cada momento a minha força e disposição e pelo discernimento concedido ao longo dessa jornada.

Agradeço aos meus pais, que não só neste momento, mas em toda a minha vida estiveram comigo, me apoiando e me estimulando em todos os momentos.

À minha orientadora, Elis Magalhães, que acreditou em mim; que ouviu pacientemente as minhas considerações partilhando comigo as suas ideias, conhecimento e experiências e que sempre me motivou. Quero expressar o meu reconhecimento e admiração pela sua competência profissional e minha gratidão pela sua amizade, por ser uma profissional extremamente qualificada e pela forma humana que conduziu minha orientação.

Ao meu melhor amigo e colega de graduação, Jeová Gomes que mesmo seguindo caminhos diferentes, sempre se fez presente em minha vida por palavras de encorajamento através de sua experiência e vivência pessoal e acadêmica e pelos momentos de lazer que foram essências neste percurso.

Ao meu amigo e colega de sala, Matteus Douglas, por termos uma grande trajetória estudando juntos desde o ensino fundamental I até o ensino superior, agradeço por estar sempre comigo, por me aconselhar e acreditar que juntos conseguiremos tudo.

Em especial, ao professor Lincoln Tavares, por ter se tornado um pai para mim, acompanhando minha trajetória desde o principio até agora, compartilhando suas experiências e me aconselhando a sempre buscar o meu melhor.

Aos professores Sylvia Augusta, Cassiano Henrique e Fabiana Rodrigues, os quais eu pude ter o privilégio de criar um forte laço de amizade, pois sempre acreditaram no meu potencial, me incentivando a continuar e buscar novos caminhos.

Aos docentes do curso Gestão da Tecnologia da Informação, pela convivência harmoniosa, pelas trocas de conhecimento e experiências que foram tão importantes na minha vida acadêmica e pessoal. E contribuíram para o meu novo olhar profissional.

A todos os meus colegas do curso de Gestão da Tecnologia da Informação, que de alguma maneira tornam minha vida acadêmica cada dia mais desafiante. Peço a Deus que os abençoe grandemente, preenchendo seus caminhos com muita paz, amor, saúde e prosperidade.

Aos meus amigos, Iara de Carvalho e Isaque Bezerra, por me acompanhar nessa trajetória acadêmica, por me apoiarem nas minhas decisões, por estarem dispostos a me ajudar quando precisei e por fazer parte da minha vida.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano – *Campus Floresta*, por me proporcionar a oportunidade de ingressar no curso e chegar onde estou hoje, por ter me dado a chance de crescer academicamente, e com isso, me tornar um excelente profissional.

E por fim, a todos que contribuíram direta e indiretamente a minha formação, aqueles que torceram e acreditaram no meu potencial, agregando valor a mim como pessoa e me motivando a continuar nessa longa jornada.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar o uso da Tecnologia da Informação como estratégia competitiva nas organizações. Tendo em vista a importância da estratégia para alcançar os objetivos organizacionais, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o intuito de investigar sobre o uso da tecnologia para aumentar a competitividade das empresas em relação aos concorrentes. Desta forma, foi levada em consideração a contribuição da Tecnologia da Informação usada como estratégia e como isso pode levar uma organização a ter uma posição única no mercado em que atua. Para a construção do trabalho, foi pesquisado sobre o referido tema: a introdução abordou sobre estratégia competitiva, tendo como prioridade destacar o uso da tecnologia nas organizações. O referencial teórico abordou sobre Estratégia Organizacional, o processo de Gestão Estratégica, tipos de estratégias, vantagem competitiva, as estratégias genéricas, modelo das cinco forças de Porter, estratégias funcionais, análise SWOT; Tecnologia da Informação, possíveis formas de se utilizar a TI nas organizações e o impacto da TI nas organizações. Metodologicamente, a pesquisa é considerada bibliográfica, qualitativa, exploratória e descritiva. A análise dos resultados, por sua vez, apresenta a compreensão do uso da Tecnologia da Informação como estratégia competitiva, bem como, o uso da TI nas áreas funcionais, e sugestões das formas da TI para obter vantagens estratégicas. Por fim, conclui-se que a utilização da TI como estratégia é importante para auxiliar as empresas na busca de enfrentamento do desafio de criar vantagem competitiva no mercado em que atua.

Palavras chaves: estratégia, vantagem competitiva e Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

This work seeks to analyze the use of Information Technology as a competitive strategy in organizations. Having in mind the importance of the strategy to achieve the organizational objectives, a bibliographical research was done to investigate the use of technology to increase the companies' competitiveness against their competitors. This way, the contribution of Information Technology used as strategy was taken into account and how this can lead an organization to have a unique position in the market in which it operates. For the construction of the work, a research on the topic was done: The introduction was about competitive strategy, with priority being given to the use of technology in organizations. The theoretical framework dealt with on Corporate Strategy, the Strategic Management process, types of strategies, competitive advantage, generic strategies, five forces Porter's model, functional strategies, SWOT analysis; Information Technology, possible 'ways to use IT in organizations and the impact of IT on organizations. Methodologically, the research is considered a bibliographic, qualitative, exploratory and descriptive. The analysis of results, in turn, presents an understanding of the use of Information Technology as a competitive strategy, as well as the use of IT in the functional areas, and suggestions of IT forms to obtain strategic advantages. Finally, it is concluded that the use of IT as a strategy is important to help companies meeting the challenge of creating competitive advantage in the market in that it operates.

Keywords: strategy, competitive advantage and Information Technology.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TI	- Tecnologia da Informação.....	16
ERP	- Enterprise Resource Planning.....	35
CRM	- Customer Relationship Management.....	35
DBM	- Data Base de Marketing.....	35
RH	- Recursos Humanos.....	41
REP	- Registrador Eletrônico de Ponto.....	42

*"It's not who I am underneath, but what I
do that defines me."*

Batman

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1	-	Passos para a Gestão estratégica.....	22
Figura 2	-	Modelo das estratégias genéricas de Porter.....	25
Figura 3	-	Modelo das cinco forças de Porter.....	26
Figura 4	-	Fatores de vantagem competitiva e as estratégias de negócios.....	28
Figura 5	-	Análise de SWOT.....	33
Figura 6	-	Modelo das dimensões de uso da TI em benefícios dos negócios.....	36
Figura 7	-	Força concorrente sob efeitos da Tecnologia da Informação e Internet.....	48
Quadro 1	-	Formas de utilização da TI nas organizações.....	35

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Problema de pesquisa.....	15
1.2. Objetivo Geral	16
1.3. Objetivos Específicos	17
1.4. Justificativa.....	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1. Estratégia Organizacional	19
2.1.1. O Processo de Gestão Estratégica.....	21
2.1.2. Tipos de estratégias	23
2.1.3. Análise SWOT	24
2.1.4. Estratégias Genéricas	26
2.1.5. Modelo das cinco forças de Porter	27
2.1.6. Estratégias funcionais.....	30
2.2. Tecnologia da Informação.....	33
2.2.1. Possíveis formas de se utilizar a TI nas organizações	34
2.2.2. O impacto da Tecnologia da Informação nas organizações	37
3. METODOLOGIA	38
3.1. Tipo de Pesquisa	38
3.2. Instrumentos de coleta e análise de dados	39
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
4.1. O uso da Tecnologia da Informação como estratégia nas áreas funcionais.....	40
4.1.1. O uso da TI como estratégia no Setor de Gestão de Pessoas	41
4.1.2. O uso da TI como estratégia no Setor de Marketing	42
4.1.3. O uso da TI como estratégia no Setor de Finanças.....	44
4.2. Relação entre análise SWOT e Tecnologia da Informação nas organizações.....	46
4.3. A importância da Tecnologia da Informação para aproveitar as forças de Porter	47
4.4. Sugestões do uso da Tecnologia da Informação como estratégias genéricas	50
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS	54

1. INTRODUÇÃO

Para a compreensão sobre o uso das tecnologias nas organizações, a princípio, é preciso entender o contexto histórico da administração. Deste modo, faz-se necessário relatar desde as teorias clássicas até os estudos das teorias que retratam as relações humanas dentro das organizações, dando ênfase na importância da Tecnologia da Informação utilizada como estratégia competitiva.

A Escola Clássica da Administração, criada por Henri Fayol, ocorreu entre o século XIX e o século XX como consequência das grandes transformações tecnológicas, econômicas e sociais daquela época. Desta forma, se deu com o intuito de estudar e criar soluções para lidar com as enormes quantidades de recursos humanos e materiais de todos os tipos, fazendo com que as empresas expandissem rapidamente (MAXIMIANO, 2011).

Em contrapartida, surgia entre o final do século XIX e o início do século XX, a Escola da Administração Científica. Esta foi criada por Frederick Taylor e um grupo no qual ele era o líder, com o objetivo de aumentar a eficiência da produção por meio da racionalização do trabalho, evitar o desperdício e promover, segundo ele “a prosperidade dos patrões e dos empregados” (MAXIMIANO, 2011).

De acordo com o autor citado, Taylor e Fayol se preocupavam com a eficiência dos processos produtivos e o papel da administração nas organizações. Desta forma, esqueciam-se da importância das pessoas para desenvolver esses processos, já que o foco da revolução Industrial era a alta produtividade.

De forma simultânea, Elton Mayo e seus colaboradores criaram a Escola das Relações Humanas, surgindo como oposição e combate a Teoria Clássica. Desta forma, dando ênfase nas pessoas dentro das empresas, deixando em segundo plano a estrutura e as tarefas (CHIAVENATO, 2010). Com essa teoria, observou-se a necessidade de focar na psicologia organizacional e na satisfação dos funcionários no trabalho.

Seguindo a linha de pensamento da Escola das Relações Humanas,

descende a Abordagem comportamental, criada por Herbert Alexander Simon, na qual mantinha a tradição de deixar os aspectos estruturais em segundo plano, para focalizar os aspectos organizacionais. Essa abordagem procurava desenvolver e comparar estilos de administração capazes de potencializar as motivações dos indivíduos e reduzir os conflitos individuais existentes nas organizações (CHIAVENATO, 2003).

Na segunda metade do século XX, surgem novas correntes da administração, dentre elas, encontra-se a Escola quantitativa, cujo objetivo era introduzir complexos modelos matemáticos na análise de problemas organizacionais. Tais modelos se preocupavam em auxiliar a tomada de decisão dos administradores (SOBRAL, 2013).

Por fim, surge outra corrente de pensamento administrativo na segunda metade do século XX, a Teoria da Contingência. Essa abordagem se preocupava com a tecnologia, além da preocupação com o ambiente, para definir uma abordagem mais ampla a respeito do desenho organizacional, que é o meio mais recente de enxergar o formato e a estrutura organizacional e seu funcionamento (CHIAVENATO, 2010).

Só a partir de 1960, após os estudos e as pesquisas da socióloga inglesa Joan Woodward, compreendeu-se que a tecnologia tinha um papel importante sobre as empresas que a utilizavam sob as mais variadas formas e naturezas para a execução de suas operações e para atingir seus objetivos (CHIAVENATO, 2010).

Neste sentido, a Tecnologia da Informação se faz cada vez mais presente nas organizações, na maioria das vezes servindo como vantagem competitiva, reduzindo a concorrência e alcançando os objetivos. Para o atingimento desses objetivos é fundamental que a Tecnologia da Informação seja utilizada corretamente. Para Foina (2009, p.19):

A Tecnologia da Informação municia-se com modernas ferramentas baseadas em computadores, banco de dados, sistemas de comunicação de voz, dados e imagens, processamentos de dados e imagens, microfilmagens, jornais internos etc., todos os recursos disponíveis para garantir a integridade sistêmica da empresa.

Segundo O'Brien (2004, p. 41):

O papel estratégico dos Sistemas de Informação envolve a utilização de Tecnologia da Informação para desenvolver produtos, serviços e capacidades que confiram a uma empresa vantagens competitivas sobre as forças competitivas que ela enfrenta no mercado mundial.

Nessa perspectiva, é necessário compreender por que algumas empresas são bem sucedidas, e outras tendem a falhar, entretanto, existem motivos para que elas deem um passo maior que o seus concorrentes, esse papel importantíssimo é feito pelo estrategista dentro da organização.

Nesse contexto, Serra afirma que:

Se uma empresa tem um desempenho superior ao das demais da sua indústria, é porque a sua estratégia competitiva é melhor do que a das concorrentes. Para tal, a empresa necessita conhecer o "terreno" em que se movimenta. Isto é, a empresa precisa conhecer a estrutura da indústria em que está inserida até para poder comparar o seu desempenho em relação a outras empresas concorrentes (SERRA et al. 2014, p.10).

Segundo Sobral (2013), uma organização é basicamente dividida em áreas funcionais. O autor ainda diz que "essas áreas representam atividades e tarefas especializadas, resultantes do processo de divisão do trabalho, que são desempenhadas por unidades ou departamentos da organização" (2013, p. 12). Para que uma organização atinja os seus objetivos, é preciso que essas áreas trabalhem em conjunto, realizando a integração de um setor para outro.

Com base na preocupação de se estudar sobre o uso da Tecnologia da Informação como estratégia para aumentar a competitividade das empresas em relação aos concorrentes, apresenta-se a seguir o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa desse trabalho.

1.1. Problema de pesquisa

É importante destacar que as organizações são formadas por um conjunto de atividades subdivididas em setores. A eficiência e eficácia destas

dependem, portanto, da efetividade nas realizações dessas atividades. Assim sendo, torna-se imprescindível para o sucesso das organizações o uso adequado de estratégias funcionais, ou seja, que estas sejam elaboradas em cada área funcional das organizações.

De acordo com Sobral (2013) as principais áreas funcionais de uma organização são: Gestão de Pessoas; Marketing; Finanças e Produção e Operações. Entendendo que todas as organizações, independente do tipo de produção ou operações que desenvolvem necessitam desenvolver ações de Gestão de Pessoas, Marketing e Finanças, essa pesquisa abordará as estratégias dessas três áreas funcionais, conforme identificado nos objetivos específicos.

Para que cada setor organizacional tenha acesso à informação de qualidade e com maior precisão, é importante que a Tecnologia da Informação seja usada de modo adequado para executar suas operações e realizar as tarefas em tempo hábil. Nesse sentido, a TI passa a ser vista como estratégia competitiva para manter uma posição única e significativa no mercado em que atua.

Visto que a Tecnologia da Informação é um conjunto de métodos e ferramentas, sejam elas mecanizadas ou não, que tem por objetivo garantir a qualidade e a integridade das informações na malha empresarial, vê-se a preocupação de usar esses recursos para que se tornem vital para a empresa (FOINA, 2009). Com isso busca-se neste trabalho responder a seguinte pergunta:

De que modo a Tecnologia da Informação é utilizada como estratégia competitiva nas organizações?

1.2. Objetivo Geral

- Analisar o uso da Tecnologia da Informação como estratégia competitiva nas organizações.

1.3. Objetivos Específicos

- Identificar o uso da TI como estratégia nas áreas funcionais de Gestão de Pessoas, Marketing e Finanças;
- Abordar a relação entre a análise SWOT com a Tecnologia da Informação nas organizações;
- Apresentar a importância da Tecnologia da Informação para aproveitar as forças de Porter;
- Sugerir o uso da TI como estratégias genéricas nas organizações

1.4. Justificativa

Nas organizações modernas é fundamental o uso da TI como ferramenta que ajude na disseminação das informações dentro da estrutura organizacional. Essas informações devem ser levadas em consideração na conjuntura de gerar uma vantagem competitiva para se diferenciar da concorrência. A Tecnologia da Informação deve ser utilizada, portanto, para desenvolver produtos, serviços e capacidades que confirmem a uma empresa vantagens estratégicas, relacionadas às forças competitivas que ela enfrenta no mercado mundial (O'BRIEN, 2004).

O tema proposto foi escolhido devido a importância de se utilizar a Tecnologia da Informação como estratégia para alcançar os objetivos organizacionais, visto que, as organizações devem manter as informações e conhecimentos diversificados para ajudar na tomada de decisões gerenciais. Para gerar vantagem competitiva é preciso elaborar estratégias que se façam ativas quando se tratar de novos concorrentes. Em contrapartida, as tecnologias por si só não agregam valor e nem contribuem para o sucesso da empresa, se não estiver coerentes com os objetivos e missão da mesma (FOINA, 2009).

Toda tecnologia deve ser configurada para atender as estratégias e as políticas do setor de tecnologia da informação e, principalmente, as informações e o conhecimento propostos pela empresa (RESENDE, 2008). Desta forma, as organizações que conseguirem criar um elo entre a estratégia e a TI, focalizando seus investimentos em tecnologia, certamente estarão no caminho certo para obter um excelente desempenho, meta para qualquer organização.

Levando-se em consideração esses aspectos, este trabalho foi de grande valia para engrandecer os conhecimentos do pesquisador em relação ao uso da Tecnologia da Informação como estratégia competitiva numa empresa. Esse trabalho proporcionou conhecer como a TI pode ser uma ferramenta útil quando utilizada como meio de diminuir a concorrência, sendo imensurável o quanto agregou valor para o aluno como um futuro Gestor da Tecnologia da Informação.

Para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano – *Campus* Floresta é de grande relevância, pois se trata de um trabalho que tem um tema que visa contribuir para o progresso organizacional e acadêmico, proporcionando, portanto, discussões e a construção do conhecimento acerca do tema. Nesse sentido, o trabalho, que ficará arquivado no Instituto, poderá servir como base para pesquisadores futuros.

Defende-se, ainda, a importância desse estudo para a sociedade, pois tratar de estratégia competitiva com o uso da TI é uma opção vantajosa para alcançar êxito no ambiente organizacional, e como a TI pode servir como aliada nessa tarefa que, por vez, precisa ser tratada de uma maneira mais cautelosa e visionária. Além disso, reflete sobre o valor de se utilizar os recursos tecnológicos, que estão cada vez mais presentes, como forma de manter um diferencial para as organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Durante a realização desse trabalho foram feitas pesquisas bibliográficas, para ter como base conhecimentos já existentes sobre o tema proposto. Assim, nesse capítulo trataremos dos seguintes temas: Estratégia Organizacional, o processo de Gestão Estratégica, tipos de Estratégias, as Estratégias Genéricas, Modelo das cinco forças de Porter, Estratégias funcionais, Análise SWOT; Tecnologia da Informação, possíveis formas de se utilizar a TI nas organizações e o impacto da TI nas organizações.

2.1. Estratégia Organizacional

Toda organização, independente do nicho atuante, deve elaborar estratégias para se posicionar no mercado local, regional ou mundial. Essas estratégias ou ações fazem com que as organizações sejam mais eficientes e se tornem superiores aos seus concorrentes. As estratégias não estão ligadas apenas aos fatores internos da empresa, mas sim, as atividades que ela executa e produz.

Para Porter (1985) citado por Oliveira (2012, p.186) a estratégia:

É a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência, sendo que a escolha desta estratégia competitiva está baseada no nível de atratividade da indústria e nos determinantes da posição competitiva relativa dentro da indústria.

Nas palavras de Wright (2005), a estratégia é definida como planos de alta administração que são utilizados para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da empresa.

Sobral (2010), por sua vez, afirma que a estratégia está intrinsecamente relacionada com a competição. Para o autor (2010, p. 206), a estratégia é a "busca deliberada por um plano de ação que permita desenvolver, e continuamente ajustar, uma vantagem competitiva da empresa sobre seus concorrentes".

A partir dos estudos realizados, conclui-se que para que os objetivos sejam atingidos e a empresa alcance uma posição acima dos concorrentes é imprescindível à formulação da estratégia, que se baseia (a) na organização, como seus valores, missão, pontos fortes, fracos e políticas; (b) no ambiente na qual vive um processo de mudanças; (c) e na adequação da organização com o ambiente onde está inserida.

De acordo com Serra et al. (2014, p. 8):

A formulação da estratégia é não só uma prática que deve ser absolutamente orientada para o mercado, mas também é um exercício de empreendedorismo direcionado para os clientes. E empreendedorismo não requer apenas sensibilidade para detectar as oportunidades que existem no mercado, mas também requer uma boa capacidade de analisar, interpretar e avaliar as necessidades dos clientes nesse mercado.

Oliveira (2010, p. 183) afirma que “a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, desafios e metas estabelecidos”.

Conforme Chiavenato (2010), a estratégia empresarial é o ponto de partida e o principal passo para que a empresa atinja a capacidade de manobrar diante das transformações, cujos atores e protagonistas são caracterizados por estratégias igualmente inovadores e imprevisíveis. Estratégia empresarial é altamente influenciada por quem lidera a empresa, tem como um conjunto de ações que a empresa utiliza para alcançar seus objetivos (SERRA et al., 2014).

Na visão de Maximiano (2011, p. 134):

Estratégia empresarial é o curso de ação que uma empresa adota para assegurar seus objetivos de desempenho – como sua sobrevivência, o tamanho que pretende alcançar, os concorrentes que deseja enfrentar ou a posição que pretende ter no mercado.

Segundo Andrews (1977) citado por Tavares (2010, p. 259) afirma que estratégia empresarial:

É a orientação dos principais objetivos, propósitos ou metas e as políticas ou planos essenciais para conseguir as ditas metas estabelecidas de tal maneira que definam em que classe de negócio a empresa está ou quer estar e que classe de empresa é ou quer ser.

Para uma organização alcançar o sucesso, ela deve aderir à criação de um modelo competitivo que faça com que ela se torne diferenciada dos seus rivais. A solução para esse problema é que ela busque uma forma de gerar vantagem competitiva.

Na visão de Serra et al. (2014), para que uma empresa possa obter uma vantagem competitiva, é indispensável que ela alcance um comportamento que seja superior aos da sua concorrência. De acordo com Tavares:

A vantagem competitiva tem como base as estratégias de como a empresa procura diferenciar-se de seus concorrentes atuais e futuros e como procura ser percebida e compreendida em termos de valor que proporciona para os clientes (TAVARES, 2010, p. 275).

Com base nos conceitos expostos acima, conclui-se que a estratégia está ligada a missão e as ações realizadas pelas organizações, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos por elas.

2.1.1. O Processo de Gestão Estratégica

Para assegurar o sucesso de uma organização no momento atual, manter lucros, conquistar novos clientes, conservar a qualidade dos seus produtos e serviços, o processo de gestão estratégica é utilizado como metodologia para garantir esses requisitos.

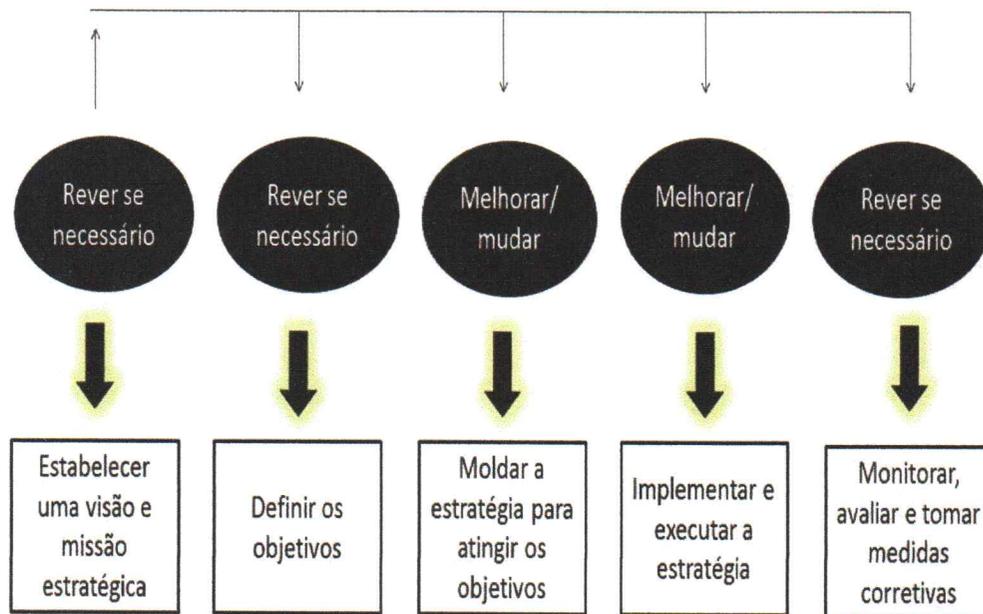
Para Serra (2014, p. 41), o processo de gestão estratégica “é o conjunto de compromissos, decisões e ações requeridos para a empresa atingir competitividade estratégica e ganhar lucros “anormais” – acima da média do mercado (*above - average returns*)”.

Nesse sentido, Administração Estratégica ou Gestão Estratégica:

É um termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seu ambiente externo e interno (COLEÇÃO EMPRESARIAL, 2002, p. 21).

A Gestão Estratégica é composta por vários passos, conforme apresenta Serra (2014):

Figura 1 – Passos na gestão estratégica



Fonte: SERRA (2014, p. 41).

A primeira etapa é estabelecer a **visão e missão** da empresa, no qual se refere à “aonde queremos chegar” e “quem somos?”. Depois são definidos os **objetivos**, que é a transformação da missão e visão em objetivos específicos, para alcançar os resultados. A terceira etapa, diz respeito à **moldar** a estratégia, que é decidir se a empresa vai se concentrar num só negócio ou aderir a diversificação, entrando em vários negócios. A etapa seguinte é a de **implementar e executar** a estratégia, no qual se refere em pôr a estratégia em prática. E por fim, **monitorar, avaliar e tomar medidas corretivas**, que se refere em acompanhar as mudanças, ou evoluir a estratégia para se antecipar das mesmas (SERRA, 2014).

2.1.2. Tipos de estratégias

Para cada organização existe uma estratégia, isso vai de acordo com o estágio de crescimento e o seu posicionamento diante da competitividade. O estrategista deve levar em consideração que a escolha da estratégia pode nortear o desenvolvimento da empresa e garantir o seu crescimento. As estratégias podem estar ligadas a situação em que empresa se encontra, elas são voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, conforme a postura estratégica da empresa (OLIVEIRA, 2012).

A partir dos tópicos seguintes será possível um melhor entendimento sobre as quatro estratégias citadas acima:

2.1.2.1. *Estratégia de sobrevivência*

Essa estratégia está ligada quando a organização se encontra em estado de ameaça de extinção (Tavares, 2010). Para Oliveira (2012), “este tipo de estratégia deve ser adotado pela empresa quando não existe alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas”.

2.1.2.2. *Estratégia de manutenção*

Para Oliveira (2012), essa estratégia diz respeito à quando a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças; ela possui uma série de pontos fortes acumulados ao longo do tempo de vida, fazendo com que ela esteja preparada pra enfrentar dificuldades, e torne defensiva diante das ameaças mantendo a posição conquistada.

Conforme Tavares (2010), essa estratégia é recomendável quando a organização atingiu um patamar em que o investimento para sua expansão pode representar um custo maior que os benefícios atingidos ou em que a ação dos concorrentes a obrigue estimular ações para manter-se na posição atual.

2.1.2.3. *Estratégia de crescimento*

Segundo Tavares (2010), essa estratégia é recomendada quando o porte da empresa é limitado para atender as demandas do mercado. Essa estratégia recorre aos recursos físicos e financeiros da organização.

Oliveira (2012) explica que embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente onde esta está inserida, está proporcionando situações favoráveis que podem transforma-se em oportunidades, quando é usufruída a situação favorável pela empresa.

2.1.2.4. *Estratégia de desenvolvimento*

A estratégia de desenvolvimento está relacionada a organização e ao mesmo que o desenvolvimento humano, ou seja, ela tem que se desenvolver para poder crescer, estando ligado aos recursos humanos e tecnológicos dentro da empresa (Tavares, 2010).

Por outro lado, Oliveira (2012) afirma que esta estratégia está ligada aos pontos fortes internos e as oportunidades externas, fazendo com que a empresa deva procurar se desenvolver, no qual se resume ou na procura de novas tecnologias ou de novos mercados.

2.1.3. Análise SWOT

A denominação dessa análise é oriunda das iniciais de quatro palavras inglesas: *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities* e *Threats*, pelas quais significam respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. De acordo com Serra (2014), a análise SWOT é usada como instrumento para auxiliar no processo de tomada de decisão e a pensar sobre as informações referentes ao meio externo e ao meio interno.

Na visão de Queiroz (2012, p. 53):

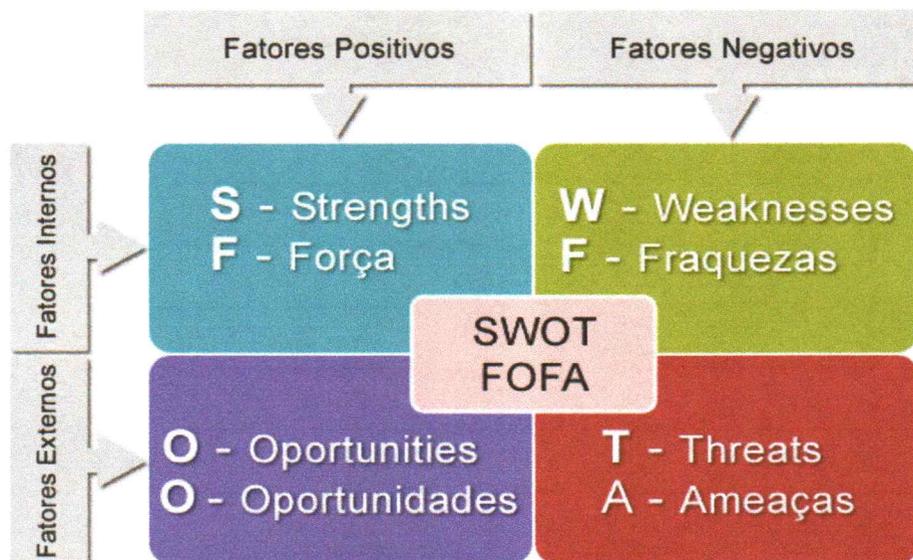
O objetivo da análise da matriz é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades

do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso, a empresa tenta maximizar seus pontos fortes e moderar o impacto dos seus pontos fracos.

Sampaio e Fagundes (2008) assinalam que a matriz SWOT tem como objetivo analisar, identificar e classificar as variáveis ou forças externas que interferem ou possam vir a interferir, positivamente ou negativamente no desempenho da organização. Para Tavares (2010), o propósito da matriz é manter um elo entre o ambiente interno, onde estão as forças e as fraquezas, com o ambiente externo, onde se encontram as oportunidades e ameaças.

Queiroz (2012) afirma que é a partir dessa análise que fica claro para as empresas quais os problemas que elas podem vir a sofrer, quais as medidas que devem ser tomadas, e também as estratégias que devem ser adotadas para que elas atinjam suas metas e objetivos.

Figura 2 – Análise de SWOT



Fonte: Treasy¹ (2015)

As forças e fraquezas são encontradas na análise interna. Uma força é algo em que a empresa faz bem em relação às outras. Uma fraqueza é o oposto, é o que a empresa não tem, ou que execute mal em relação aos seus

¹ Disponível em: < <https://www.treasy.com.br/blog/matriz-swot-analise-swot-matriz-fofa> > Acesso em: 15 nov.2016.

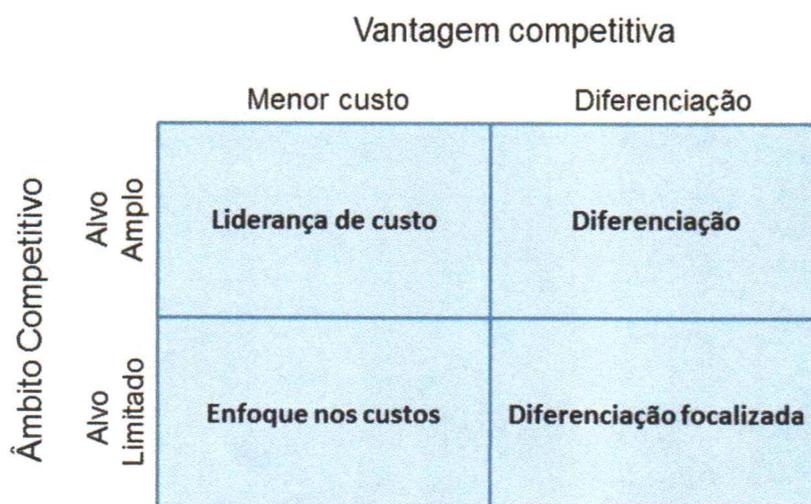
concorrentes, fazendo com que se encontre numa situação de desvantagem. Em contrapartida, as oportunidades e ameaças são identificadas no ambiente externo, nas quais está ligada diretamente a organização, abrangendo o macroambiente e o ambiente competitivo.

2.1.4. Estratégias Genéricas

Para uma empresa competir dentro de uma indústria, ela precisa tomar dois caminhos: se diferenciar da concorrência, ou oferecer um custo mais baixo que não se iguale ao da concorrência. A diferenciação significa oferecer um produto ou serviço melhor, pelo qual os clientes estão dispostos a pagar um preço maior por ele. Em contrapartida, ela oferece um custo mais baixo que os dos concorrentes, flexibilidade a empresa e permitem que ela ofereça bons produtos a preços baixos para atrair os clientes (SERRA, 2014).

Na visão de Maximiano (2010), existem três categorias de estratégias consolidadas por Porter. São a diferenciação, liderança do custo e foco.

Figura 3 - Modelo das estratégias genéricas de Porter



Fonte: Blog do professor Marcelo Neves² (2006)

²Disponível em: < <http://professormarceloneves.blogspot.com.br/2006/11/as-estrategias-genericas-de-porter.html>> Acesso em 15 nov.2016

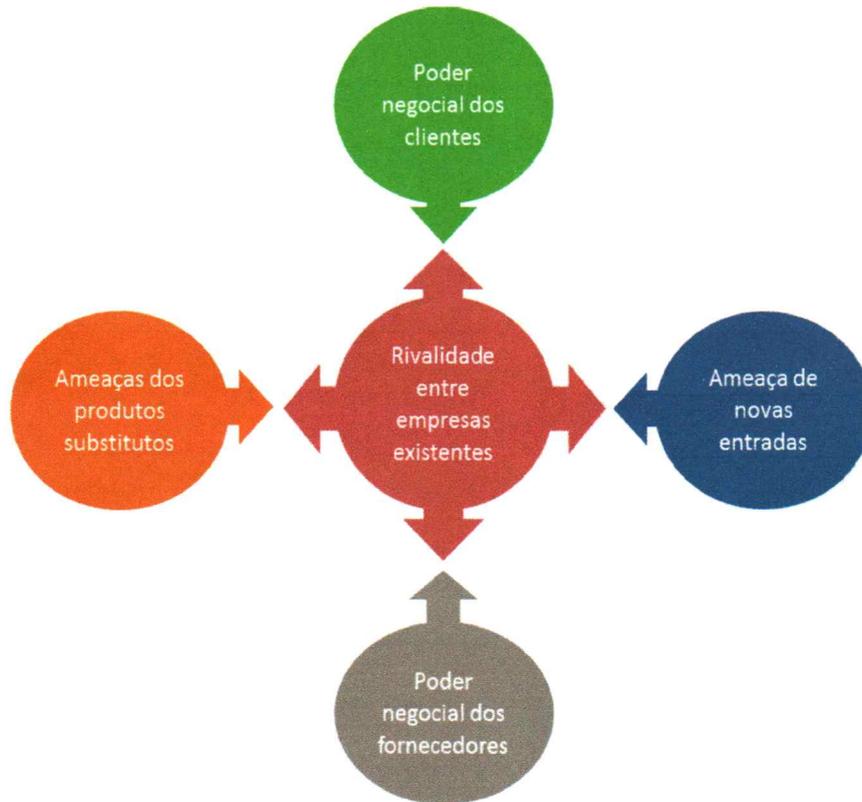
- **Diferenciação:** Essa estratégia consiste em produzir algo próprio, seja ele produto ou serviço, para que ele se torne dissemelhante aos produtos e serviços da concorrência;
- **Liderança de custo:** Na estratégia, o enfoque é buscar a liderança por meio do custo, nesse caso, a sua preocupação não está na diferenciação, é sim, oferecer um produto ou serviço mais barato;
- **Foco:** O objetivo dessa estratégia é a escolha de um nicho ou segmento no mercado e concentrar-se nele.

2.1.5. Modelo das cinco forças de Porter

A rentabilidade de uma empresa é resultante de dois fatores: aqueles que são relativos à indústria em que a empresa atua; e os que resultam no desempenho superior da empresa em relação às outras. Esses fatores acabam influenciando nas atividades executadas pela empresa, e nas suas respostas competitivas. Para Michael Porter, professor universitário norte-americano, apontou os cinco fatores que influenciam a competição na indústria: a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre as empresas existentes (SERRA, 2014).

Segundo Mintzberg (2006, p. 96), “a força ou as forças competitivas mais fortes determinam a lucratividade de uma indústria e por isso são de grande importância para a formulação da estratégia”.

Figura 4 - Modelo das cinco forças de Porter



Fonte: WebGlobal³ (2010)

2.1.5.1. A ameaça de novos entrantes

Serra (2014) afirma que a influência da ameaça de novas empresas na indústria está relacionada às barreiras de entradas já existentes, ou seja, se uma empresa é muito rentável, é normal que outras empresas procurem entrar no mesmo segmento, porém, se as barreiras forem difíceis de superar, as outras empresas se sentirão intimidadas e é possível que elas escolham não adentrar nesse segmento.

Para Mintzberg (2016, p. 97), “a seriedade da ameaça de entrada depende das barreiras existentes e da reação que o entrante pode esperar dos concorrentes”.

³ Disponível em: <http://www.webglobal.com.br/blog/as-5-forcas-de-porter-aplicadas-ao-e-commerce/> - global > Acesso em 17 de nov. 2016.

2.1.5.2. O poder negocial dos clientes

Os clientes também podem influenciar na formulação da estratégia, de fato que possam forçar da empresa preços mais baixos, exigir mais qualidade, melhorias nos seus serviços, e jogar os concorrentes uns contra os outros, acarretando na redução da rentabilidade da empresa (Mintzberg, 2006).

Conforme Tavares (2010, p. 190), “o poder de negociação dos compradores determina até que ponto eles retêm parte do valor criado para eles mesmos e a parte do retorno que ficará para a empresa”.

2.1.5.3. O poder negocial dos fornecedores

Os fornecedores podem reduzir o lucro de uma empresa ao aumentar os preços e reduzir a qualidade dos bens que fornecem as empresas na indústria, ou seja, se um fornecedor reduzir a qualidade dos produtos que fornece, a qualidade do produto irá baixar, e conseqüentemente, o produto terá que baixar o preço, trazendo prejuízo para a empresa (Serra, 2014).

Mintzberg (2006, p. 98) diz que “fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de uma indústria ao elevar preços ou reduzir a qualidade dos produtos e serviços adquiridos”.

2.1.5.4. A ameaça de produtos substitutos

A ameaça de produtos substitutos é quando há uma possibilidade um produto novo do mesmo grupo satisfazer a necessidade do cliente. Tavares (2010, p. 189) diz que “na perspectiva da demanda sob o enfoque econômico, substitutos são produtos que desempenham funções similares ou equivalentes”.

2.1.5.5. A rivalidade entre as empresas existentes

A rivalidade entre as empresas concorrentes é umas das cinco forças

mais significativa em muitas indústrias, o nível de competição entre as empresas é o que determina a rentabilidade diante da indústria (Serra, 2014. p. 115).

Segundo Mintzberg (2006, p. 100), a rivalidade entre os concorrentes está relacionada à sua posição no mercado por meio de táticas como concorrência de prelo, lançamento e guerra de propaganda.

2.1.6. Estratégias funcionais

Serra (2014) assinala que as estratégias funcionais contribuem para a vantagem competitiva. Diante disso, serão abordadas três estratégias funcionais que servem como alicerce para a estratégia de nível de negócio. Para Sobral (2010, p. 231), “as estratégias funcionais são mais detalhadas e abrangem horizontes temporais menores que as estratégias de negócios”.

Maximiano (2009, p. 7), afirma que “as funções funcionais são as tarefas especializadas que as pessoas e os grupos executam, para que a organização consiga realizar seus objetivos”.

A partir dos tópicos seguintes será possível um melhor entendimento sobre as três estratégias funcionais escolhidas para serem abordadas:

2.1.6.1. Estratégia de Marketing

Segundo Sobral (2013), essa é a área que faz o elo entre a organização e o mercado, com o intuito de promover as trocas que garantam a satisfação dos clientes e dos objetivos estabelecidos pela organização. Na visão de Maximiano (2009), o *marketing* tem o objetivo de estabelecer e manter um elo entre a organização e seus clientes, consumidores, usuários ou público-alvo. O referido autor cita que a função do marketing é muito ampla e aborda várias atividades como:

- Pesquisa: que se refere por identificar os interesses, necessidades e tendências do mercado;
- Desenvolvimento de produtos: que é a criação de produtos e serviços,

tal como marcas, nomes e preços;

- Distribuição: responsável pelo o desenvolvimento dos canais de distribuições e gestão de pontos de vendas;
- Preço: trata-se de determinar as políticas comerciais e estratégia de preço no mercado atuante;
- Promoção: É a comunicação com o público, por meio de publicidade, propaganda e promoção nos pontos de vendas;
- Vendas: É a criação de transações com o público-alvo.

Dentro desse contexto, Araújo (2010) diz que é necessário saber utilizar as informações que estão disponíveis com o propósito de conquistar a satisfação e atender as exigências do consumidor, já que a informação é um fator importantíssimo para o sucesso da organização.

2.1.6.2. Estratégia de Gestão de Pessoas

Essa é a área que cuida das políticas de gestão de pessoas no contexto organizacional, ou seja, diz respeito à atração, à motivação e ao comprometimento da força de trabalho da organização (SOBRAL, 2013). Silva (2007), diz que existem quatro principais áreas do setor de gestão de pessoas: recrutamento e seleção, treinamento de pessoal, cargos e salários e assistência e benefícios.

Na visão de Maximiano (2010), a função da área de gestão de pessoas tem como objetivo encontrar, atrair e manter as pessoas dentro da organização. Nesse processo estão envolvidas atividades que vão desde antes de uma pessoa ser empregada pela organização até depois que a pessoa se desliga da mesma.

Araujo (2010, p. 183) diz que:

É indescritível o fato da gestão de pessoas ser fundamental para a sobrevivência da empresa, mas também, é inegável o fato de as empresas estarem, cada vez mais, terceirizando as suas funções todas, e não apenas aquelas consideradas de simples rotina como a folga de pagamento, por exemplo.

2.1.6.3. *Estratégia Financeira*

Segundo Sobral (2013, p. 233), “a área financeira é responsável pela administração dos recursos financeiros de uma organização.” Ele ainda diz que as decisões estratégicas dessa área, dizem respeito à aplicação de recursos, captação de recursos e a distribuição e reinvestimento dos lucros.

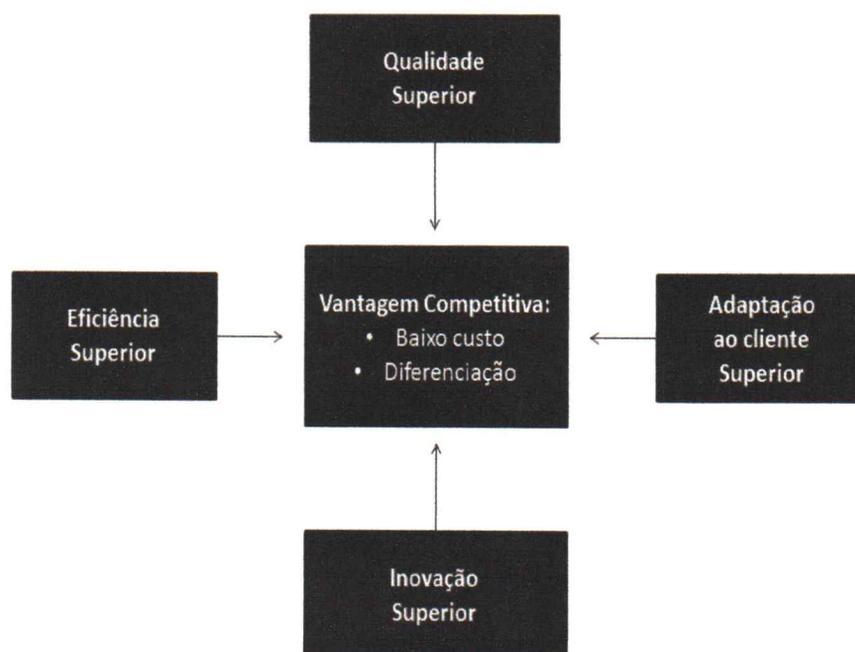
Silva (2007), afirma que o setor de finanças é dividido em duas áreas operacionais: **Contabilidade financeira** e **tesouraria**, a primeira diz respeito aos dados históricos, decorrentes da ação dos administradores nos quais são processados e registrados em termos (ou valores) monetários; a segunda área cuida do fluxo monetário da organização.

Maximiano (2010) diz que a função financeira abrange decisões como:

- Investimento: Esse ponto se refere a avaliação e a escolha de alternativas para a aplicação de recursos na organização.
- Financiamento: Se refere a identificação e a escolha de alternativas de fontes de recursos.
- Controle: Esse ponto fala sobre acompanhar e avaliar os resultados financeiros da organização.
- Destinação dos resultados: É selecionar alternativas para poder aplicar os resultados financeiros da organização.

Para Serra (2014), a análise das estratégias funcionais exige a análise da cadeia de valor, que “é a sequência de atividades que acrescentam valor ao longo de todo o processo produtivo, desde a obtenção de matérias-primas até a disponibilização do produto ao consumidor e à relação pós-venda” (SERRA, 2014, p. 151). Essa análise é baseada em quatro fatores: eficiência, inovação, qualidade e adaptação ao cliente, conforme a figura 5:

Figura 5 – Fatores de vantagem competitiva e as estratégias de negócio



Fonte: SERRA (2014, p. 193)

2.2. Tecnologia da Informação

A Tecnologia da Informação vem se mostrando uma aliada à sobrevivência das organizações, e com o grande fluxo de informações, métodos e processos operacionais se faz necessário utilizar a TI para auxiliar no desempenho dessas atividades. Na visão de Albertin (2012, p. 126), “essa utilização oferece grandes oportunidades para as empresas que têm sucesso no aproveitamento dos benefícios oferecidos por este uso”. Nesse contexto, a Tecnologia da Informação surge como uma ferramenta de competição que as empresas estão adotando para se sair na frente da concorrência. Na visão de Albano (2001) citado por De Almeida Moraes; Terence; Escrivão filho (2004, p. 29):

Um dos grandes vetores das transformações no cenário competitivo é a contínua evolução da tecnologia que, em virtude de sua grande disseminação, afetou de modo significativo todas as atividades humanas e fez crescer o grau de incerteza e imprevisibilidade do futuro. Dentre as novas tecnologias, destaca-se a Tecnologia da Informação (TI), que

passou a ser um importante componente competitivo para as organizações.

2.2.1. Possíveis formas de se utilizar a TI nas organizações

A Tecnologia da Informação tem se tornado imprescindível no âmbito organizacional, fazendo com que as empresas agilizem os seus processos, e permitam que as suas produções sejam executadas da forma mais rápida e com um custo mais baixo.

Segundo Albertin (2012, p. 126):

Essa utilização oferece grandes oportunidades para as empresas que têm sucesso no aproveitamento dos benefícios oferecidos por este uso. Ao mesmo tempo, ele também apresenta desafios para a administração de TI da qual as empresas passam a ter grande dependência e que apresenta particularidades de gerenciamento. Neste cenário complexo, um dos desafios críticos é identificar o nível de contribuição que esta tecnologia oferece aos resultados das empresas.

A utilização da TI numa organização está direcionada tanto em ações internas quanto externas, agregando valor à organização e oferecendo-a uma qualidade nos seus processo e produções. Segundo (OLIVEIRA, 1998 apud PRATES e OSPINA, 2004, p. 11), o objetivo básico da informação no âmbito organizacional “é o de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos por meio do uso eficiente dos recursos disponíveis (pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro, além da própria informação)”.

A TI evoluiu de uma orientação tradicional de suporte administrativo para um papel estratégico dentro da organização. A visão da TI como arma estratégica competitiva tem sido discutida e enfatizada, pois não só sustenta as operações de negócio existentes, mas também permite que se viabilizem novas estratégias empresariais (LAURINDO, 2001, p. 161).

Para Araujo (2010), a Tecnologia da Informação pode ser definida como um conjunto de ferramentas que buscam da melhor maneira tratar as informações e manter o fluxo em tempo hábil, exigido para a melhor dinâmica da organização. Falando da utilização do uso de TI para o desenvolvimento e crescimento da organização, citaremos abaixo algumas formas de se utilizar a

Tecnologia da Informação na organização:

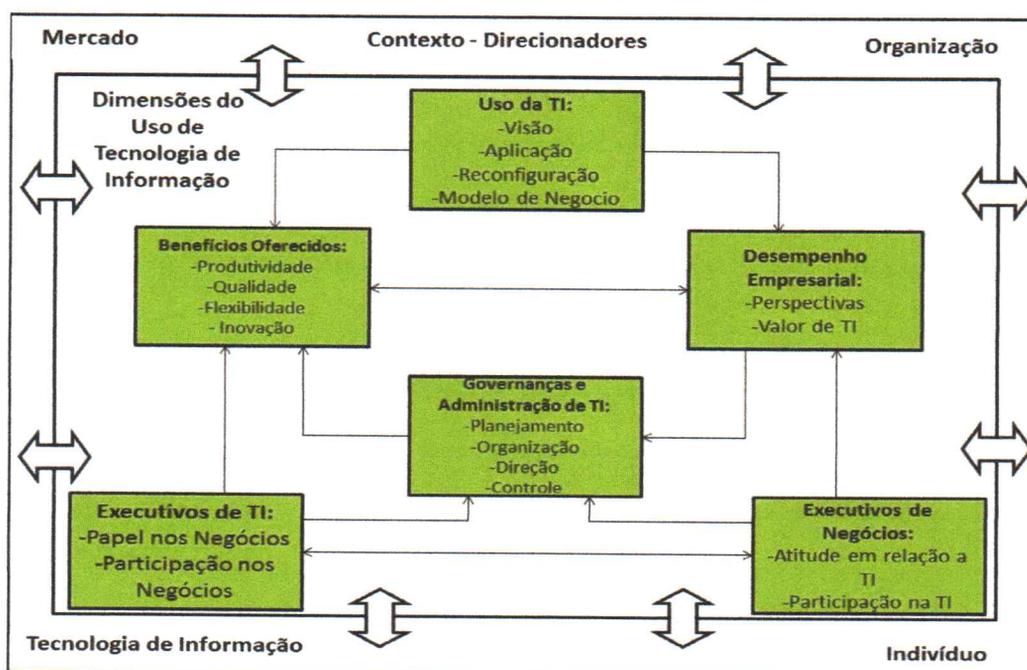
Quadro 01: Formas de utilização da TI nas organizações.

FORMAS DE UTILIZAÇÃO DA TI	CONCEITO
CLOUD COMPUTING	Para Sousa (2009, p. 151), a “computação em nuvem é uma tendência recente de tecnologia cujo objetivo é proporcionar serviços de Tecnologia da Informação (TI) sob demanda com pagamento baseado no uso”.
ERP (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING)	Numa tradução literal, “Planejamento de Recursos da Empresa”. Trata-se de um sistema de gerenciamento de negócios, com o intuito de melhorar a integração de todos os aspectos relacionados ao negócio da empresa, desde o planejamento e processos, controle de estoque, interação com os fornecedores, sistemas de vendas até a logística (Bentes, 2008).
E-BUSINESS	É o uso da internet e de seus recursos tecnológicos, para dar suporte ao comércio eletrônico, às comunicações e à colaboração entre as empresas, e os processos de negócios via <i>web</i> , tanto interno quanto externo da organização (O'brien, 2004).
CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)	Numa tradução mais livre, “Administração do Relacionamento com o Cliente”. No qual se trata de uma abordagem de negócios, que desloca o foco do produto para o cliente (Bentes, 2008).
DBM (DATABASE DE MARKETING)	Fedeli (2014, p. 207), diz que o <i>Database de Marketing</i> “proporciona uma forma inovadora de maximizar o retorno de uma empresa sobre um dos seus mais importantes patrimônios seu cliente.”

E-COMMERCE	Para Turban (2004, p. 3), "entende-se o processo de compra, venda e troca de produtos, serviços e informações por redes de computadores ou pela a internet".
BUSINESS INTELLIGENCE	É definido, muitas vezes, como uma extensa categoria de aplicativos e tecnologias, que tem como objetivo reunir, armazenar e fornecer acesso e análise de dados, que possam auxiliar os usuários corporativos nas tomadas de decisões (Bentes, 2008).

O uso da Tecnologia da Informação deve ser compreendido por meio de várias dimensões, incluindo o contexto com seus direcionadores, os tipos de uso de TI, o desempenho empresarial, a administração de TI e os executivos de negócio e de TI, assim como a relação que existe entre elas. Esta identificação possibilitou elaborar Modelo das dimensões do uso da TI em benefício dos negócios, apresentado na figura 6.

Figura 6 - Modelo das dimensões do uso de TI em benefício dos negócios



Fonte: Albertin e Albertin (2005, p.94).

2.2.2. O impacto da Tecnologia da Informação nas organizações

Desde que foram introduzidos, na década de 50, o impacto dos computadores e dos equipamentos tecnológicos sobre a sociedade têm sido vasto. Nos dias atuais, eles se encontram presentes não só nas organizações, mas em inúmeros aparelhos que fazem parte do nosso cotidiano (Barbosa, 2012).

Segundo Albertin (2012, p. 127), “as organizações devem definir suas diretrizes, estratégias e operacionalização, considerando o contexto em que atuam, aproveitando as oportunidades e vencendo os desafios apresentados”.

Apesar do custo da TI ser cada vez menor – em função de sua universalização e conseqüente ganho de escala – e da crescente conscientização de que a TI pode proporcionar redução nos custos nas organizações, os recursos financeiros necessários para aquisição (ou mudança) da TI podem impactar significativamente, dependendo do sistema a ser utilizado (SANTOS JÚNIOR; FREITAS; LUCIANO, 2015).

O principal benefício que a Tecnologia da Informação pode trazer para uma organização, sem dúvidas, é a capacidade de melhorar a qualidade e a disponibilidade das informações para a empresa, assim como os clientes e fornecedores (BEAL, 2001). O desempenho da organização vem sendo afetado pelo uso da TI, contudo, a forma como isto ocorre depende da relação dela com a organização, desde a TI como diretrizes até ela como facilitadora e fornecedora de negócios. Tudo isso determina o valor que é atribuído e o que se pode esperar da TI (ALBERTIN, 2005). A Tecnologia da Informação pode ser decisiva para o sucesso de uma organização, fazendo com que ela seja ágil, flexível e robusta.

Para (GONÇALVES, 1993 apud PRATES; OSPINA, 2004, p. 12):

A tecnologia é o fator individual de mudança de maior importância na transformação das empresas. Tais transformações não se restringem apenas ao modo de produzir bens e serviços, mas induzem novos processos e instrumentos que atingem por completo a estrutura e o comportamento das organizações, repercutindo diretamente em sua gestão.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, serão tratados os tópicos referentes à metodologia utilizada nessa pesquisa, tais como: tipo da pesquisa; o instrumento de coleta e análise de dados.

3.1. Tipo de Pesquisa

A pesquisa pode ser conceituada como um procedimento formal, com aspecto reflexivo, que intenta um tratamento científico e é feito a partir do conhecimento da realidade ou para descobrir verdades de forma parcial (Lakatos, 2010). Esse trabalho se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica, qualitativa, exploratória e descritiva.

Segundo GIL (2010, p. 29), a “pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”.

Em relação à distinção metodológica, esse trabalho se caracteriza por qualitativa, que na visão de Moreira (2008) tem por objetivo explorar características dos indivíduos e cenários que não podem ser facilmente representados em números.

A pesquisa se configura como exploratória, pois “busca apenas levantar informações sobre determinado objeto, delimitando assim o campo de trabalho, mapeando as condições de manifestações desse objeto” (SEVERINO, 2007, p. 123). E por fim, uma pesquisa descritiva, que segundo (GIL, 1994 apud MOREIRA, 2008), tem como objetivo principal descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

3.2. Instrumentos de coleta e análise de dados

Para a coleta de dados, foram utilizadas como instrumento referências bibliográficas desenvolvidas, principalmente, por meio de materiais de autores. Sendo uma pesquisa qualitativa, tem como objetivo avaliar a qualidade dos dados obtidos sobre os temas como Estratégia e Tecnologia da Informação.

Além disso, os principais autores que tiveram suas obras consultadas pelo pesquisador para criação deste trabalho foram: Serra (2014), Gil (2011), Sobral (2010) e Severino (2007). Enfim, foram consultados livros, artigos, sites, sendo todo o material referenciado.

O foco deste trabalho é apresentar como a Tecnologia da Informação, no meio organizacional, pode ser utilizada como estratégia competitiva para a diferenciação e o crescimento das empresas. Uma vez realizada as consultas bibliográficas, o próximo passo foi a análise e interpretação dos dados obtidos, que constitui o núcleo central do trabalho. Para (BEST, 1972, p. 152 apud LAKATOS, 2010, p. 151), “representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação. A importância dos dados está não em si, mas em proporcionarem respostas às investigações”.

Trujillo (1794, p. 178) citado por Lakatos (2010, p. 151), ainda destaca que:

A análise (ou explicação) é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Essas relações podem ser estabelecidas em função de suas propriedades relacionais de causa-efeito, produto-produto, de correlações, de análise de conteúdo etc.

Conforme Gil (2009), o processo de análise de dados pode ocorrer junto com a interpretação de dados, que consiste em ligar os resultados obtidos com outros já conhecidos, oriundos de teorias, ou de estudos realizados anteriormente.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão analisados os resultados da pesquisa, que consiste na compreensão do uso da Tecnologia da Informação como estratégia competitiva, bem como, o uso da TI nas áreas funcionais, relação entre a SWOT e TI, a importância da TI para aproveitar as forças de Porter e sugestões das formas de se utilizar a TI para obter vantagens estratégicas.

Para Chiavenato (2010), dentro de cada empresa existe a tarefa que ela desempenha e a tecnologia que é utilizada, a qual determina o fluxo de trabalho, as atividades e processos operacionais e todo o mecanismo utilizado para desempenhá-la. Com base nisso, sabe-se que a Tecnologia da Informação é um fator de extrema importância para o crescimento da organização e no desenvolvimento de cada setor. Portanto, o enfoque deste trabalho é apresentar formas de utilizar a TI para aumentar a competitividade e estabelecer uma estratégia competitiva nas áreas funcionais numa organização, e de maneira geral.

4.1. O uso da Tecnologia da Informação como estratégia nas áreas funcionais

Para que uma organização se torne eficiente na realização das suas atividades e operações, é necessário que ela utilize a tecnologia como uma ferramenta para garantir um lugar na luta contra os seus concorrentes. Optar por inovações tecnológicas é sempre uma escolha crucial quando se quer atingir objetivos e se destacar dentre os demais.

Na visão de Chiavenato (2010, p.102), a tecnologia:

É, simultaneamente, uma força externa e ambiental que impõe desafios e problemas à empresa, e uma força interna que também lhe impõe desafios e problemas, mas permite maior eficiência na utilização dos seus recursos disponíveis para o efetivo alcance de seus objetivos quando dominada.

Para compreender como a TI pode ser usada como estratégia competitiva dentro das áreas funcionais numa organização, é importante destacar as formas de sua utilização em cada área:

4.1.1. O uso da TI como estratégia no Setor de Gestão de Pessoas

O setor de Gestão de Pessoas deve utilizar da Tecnologia da Informação como auxílio para melhor desempenho nas atividades, proporcionar mais agilidade e obter soluções rápidas, pois com o aumento de demanda, a tecnologia servirá como um suporte para a otimização do tempo de trabalho na organização.

De acordo com alguns autores, abaixo citaremos três das aplicações de TI que podem ser utilizadas como estratégia numa organização:

- **Sistema de RH autoatendimento** – O setor de gestão de pessoas ganhou grande importância nos últimos anos, sendo responsável por integrar todos os setores; realizar tarefas e alocar pessoas passou a exigir muito do setor. Para facilitar essas tarefas rotineiras e padrões, o sistema de RH autoatendimento surge como uma ferramenta que pode aumentar a produtividade, satisfazer os colaboradores e integrar todos os setores da organização. Para McCormick (1998) citado por Andrade (2016):

É a mudança mais importante em termos de serviços de RH nas empresas nos atualmente. Estes sistemas podem promover o acesso do colaborador a informações e funções cruciais e relevantes de acordo com seu relacionamento com a organização.

- **Sistema de folha de pagamento** – Segundo Nunes (2016), esse sistema “nada mais é que um espelho de todo o histórico financeiro do funcionário sobre o mês trabalhado. É um documento obrigatório e que pode ser fiscalizado para fins previdenciários e trabalhistas”.

A adesão de um sistema de folha de pagamento pode ser crucial para o sucesso da organização, já que as mesmas estão cada vez mais

se esforçando para se manterem competitivas. Portanto, o uso de tecnologias dentro da organização pode trazer mais agilidade nos processamento de dados, e esse sistema fará diferença na hora de realizar as atividades do setor, automatizando-as, ao invés de realizá-las da forma tradicional.

- **Registrador Eletrônico de Ponto (REP)** - As organizações estão sempre buscando a transparência e o profissionalismo dentro dos setores. Um dos problemas enfrentados em diversas organizações é o fato de o funcionário não receber pela a hora extra que foi trabalhada, acarretando na quebra de lealdade entre o funcionário e a organização. Para evitar que esse tipo de ocorrência, o ponto eletrônico surge como uma ferramenta capaz de controle se há excesso ou falta de horas trabalhadas. Para o site Digital Network (2014):

Os Registradores de Ponto Eletrônico possuem os mais diversos recursos que podem impedir fraudes na marcação do ponto, como a marcação por biometria da impressão digital. Também permite a marcação do ponto utilizando o teclado, cartão com tarja magnética, códigos de barras e ou tag de proximidade.

4.1.2. O uso da TI como estratégia no Setor de Marketing

Quando se relaciona o *marketing* com TI para o atingimento de um objetivo em comum, se torna mais fácil elaborar e desenvolver projetos que visam beneficiar a organização e os clientes. Ambos os setores precisam estar integrados para resolver problemas e dar melhores soluções tecnológicas para a organização.

Saber aplicar o *marketing* utilizando a TI para gerar estratégia competitiva, pode trazer grandes benefícios, quando usado da maneira correta, em que o profissional deve ficar atento às mudanças tecnológicas para que ele possa investir e atingir os objetivos da organização. Logo abaixo, com base no referencial teórico e em alguns autores da área marketing apresentamos algumas ferramentas que podem gerar vantagem competitiva no setor de *marketing*:

- **Marketing digital** – Para Peçanha (2016), o “marketing digital é promover produtos ou marcas por meio de mídias digitais.” Uma organização deve utilizar o *marketing* digital como uma ferramenta para se comunicar com o público-alvo. Atualmente, as empresas estão apostando nessa ferramenta como uma aliada nas vendas, pelo fato de as pessoas estarem cada vez mais online, além de sair na frente dos seus concorrentes que aderem apenas ao *marketing* tradicional. As redes sociais abrem portas e oportunidades para os negócios, por isso, as organizações estão cada vez investindo na utilização dessas ferramentas para fortalecer a sua marca e vender seus produtos e/ou serviços aos seus clientes, criando um laço estreito com eles. As organizações fazem uso das ferramentas oferecidas pelas redes como *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *Google+* e outras, dependendo do caso e segmento de atuação da empresa. Sem sombra de dúvida, o uso do *marketing* nas redes sociais trará um retorno para a organização. O grande benefício dessa opção é a divulgação da empresa pela internet, mesmo as empresas usando o *marketing* digital entre si, aquela que sabe utilizar essa estratégia a seu favor, conseguirá gerar uma vantagem competitiva.
- **Telemarketing** – Na visão do Martins (2016), “toda vez que usamos nosso telefone, seja ele fixo ou celular para qualquer assunto comercial estamos de alguma forma fazendo telemarketing.” O telemarketing evita visitas pessoais com os clientes, conquistam e mantêm os clientes satisfeitos, com base no bom atendimento e a oportunidade de resposta às suas necessidades. Realizar a pós-venda é, antes de tudo, uma boa iniciativa que as organizações têm de manter o relacionamento com os clientes e torná-los parceiros. É por meio desse canal de pós-venda que empresas conseguem verificar o grau de satisfação e insatisfação dos clientes, promove interação com o mercado consumidor e obter um *feedback* com os seus parceiros. O setor de *marketing* deve saber utilizar dessa ferramenta para diminuir o fluxo de atendimento pessoal com os seus clientes, diminuir custos com a publicidade, ter uma melhor resposta quanto à concorrência, entre outros fatores.

- **CRM (*Customer Relationship Management*)** – Essa estratégia é utilizada com o foco nos clientes, fornecedores e colaboradores para garantir satisfação e fidelização. Portanto, é muito importante que as organizações utilizem o CRM para melhor atender os desejos dos clientes em relação aos negócios. É fundamental conhecer quem são os clientes e estabelecer estratégias mais afirmativas sobre eles. Algumas vantagens do CRM são bem vistas, como: acesso ao cadastro do cliente ou fornecedor a qualquer momento, aviso do aniversariante do dia e acesso de qualquer plataforma.
- **DBM (*DataBase Marketing*)** - Trata-se de se utilizar as tecnologias para tornar o *marketing* mais eficiente e direcionado, a fim de satisfazer as expectativas do público-alvo. Como vantagens para a organização podemos citar o aumento da eficiência de customização, melhor relação com o cliente, melhora o atendimento ao cliente, gera vantagem competitiva para a organização, entre outras.
- **E-commerce** – A maior preocupação das organizações é o custo para alcançar um público maior, com o e-commerce, isso muda completamente. Ele é capaz de proporcionar vantagens em relação aos custos, e uma boa relação com os seus clientes.
- **E-business** – A implementação do e-business pode trazer grandes vantagens para a organização, tornando as informações mais acessíveis, rápidas e transparentes. É importante para as empresas conhecer as necessidades dos clientes e satisfazê-las por meio da internet, já que as pessoas passam grande parte do seu tempo online.

4.1.3. O uso da TI como estratégia no Setor de Finanças

Podemos afirmar que a área financeira é de extrema importância para o sustento de uma organização. Entretanto, ao se deparar com uso de tecnologias dentro da empresa, o setor de finanças é o primeiro a se preocupar com quanto a iniciativa vai custar. Mas com o avanço das tecnologias e as mudanças no mercado, houve um amadurecimento na relação entre essas

duas áreas, pois investir em TI, sempre será uma boa opção, porque já percebem claramente o retorno desse investimento obtido pela automatização de processos na organização.

A utilização da TI na área de finanças pode trazer algumas medidas que podem servir como estratégias para a organização, com base no referencial teórico e em alguns autores da área de tecnologia, abaixo veremos algumas dessas medidas:

- **Implantação de *Big Data*** – Essa tecnologia se refere ao imenso volume de dados que causam impacto no cotidiano de uma organização. A implementação do *big data* numa organização pode trazer grandes benefícios, como a redução de falhas, problemas e defeitos em tempo real, detectar fraudes antes que atinja a organização, além de aumentar a satisfação dos clientes. Atualmente, não só organizações utilizam *big data*, mas também grandes indústrias, tais como: banco, ensino, governo, saúde, manufatura e varejo.
- ***Data Mining*** – Trata-se de um processo que utiliza métodos estatísticos para descobrir padrões. Esse processo busca em grande quantidade de dados que eram até então não visualizados pela a organização. Se uma organização quer gerar vantagem competitiva, ela precisa aderir o *data mining* como uma ferramenta para conseguir informações mais precisas e triviais.
- ***Fintechs*** – De acordo com o Alecrim (2016):

O termo '*fintech*' surgiu da combinação das palavras em inglês *financeira* (finanças) e *technology*(tecnologia). Esse nome, por si só, resume bem a ideia: *fintech* é toda empresa que oferece serviços financeiros que se diferenciam pelas facilidades proporcionadas pela tecnologia e, com efeito, pela internet.

Por muito tempo as empresas tinham que obedecer aos processos burocráticos das grandes instituições financeiras, mas esse padrão acabou com o surgimento dos *fintechs*. Com o uso dessa tecnologia, uma organização pode se organizar e obter mais tempo na realização das suas

atividades de finanças, fazendo com que elas se automatizem e saiam na frente da concorrência.

4.2. Relação entre análise SWOT e Tecnologia da Informação nas organizações

Com base no que foi esclarecido no referencial teórico sobre a utilização da análise SWOT, para auxiliar no processo decisório a partir de variáveis internas e externas da organização; verifica-se o uso dessa análise utilizando a TI para identificar as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças que possam vir a interferir no desenvolvimento da organização. Para encontrar e trazer respostas a essas variáveis advindas da tecnologia, abaixo veremos como a TI pode está relacionada com o sucesso empresarial.

- **Forças** – A Tecnologia da Informação sempre será uma opção crucial para o desenvolvimento de uma organização. A TI pode trazer grandes benefícios quanto ao uso de ferramentas e aplicações. Como exemplos: comunicação, logística, segurança, governança e gestão de TI, qualidade dos produtos, estabilidade financeira, marca forte, integridade, confiabilidade, inovação, competitividade, facilidade no acesso a informação dentro da empresa, alta capacidade de investimento, redução de tempo, diminuição de custos de mão-de obra, acessibilidade, tecnologia própria entre outras. A utilização desses recursos tecnológicos na organização pode gerar uma vantagem competitiva para o seu negócio.
- **Oportunidades** – Para uma organização aproveitar as oportunidades que o ambiente externo oferece, ela precisa andar junto com as mudanças, e tais mudanças podem estar ligadas as inovações tecnológicas que estão em alta no mercado. Se a empresa almeja conseguir oportunidades de crescer e se tornar competitiva, ela precisará usar da TI para alcançar os seus objetivos organizacionais. Esses fatores normalmente estão fora do controle da organização, e

cabe a ela, saber usar as oportunidades ao seu favor com a utilização da Tecnologia.

- **Fraquezas** – Se uma organização não alcança as novas tecnologias que surgem no mercado, ela ficará fora da competitividade e se tornará ultrapassada em relação aos competidores do ramo. Como exemplo, podemos citar: comunicação deficiente, insuficiência capacitada, tecnologia ultrapassada, demora no processo de migração de *software* (caso haja implementação de um novo sistema), processo de entrega deficitário, pirataria, imagem de mercado fraca, pouco habilidade de *marketing*. Essas fraquezas podem atrapalhar o descumprimento do propósito da organização, portanto, a utilização e o investimento em TI podem ajudar a evitar essas fraquezas na organização e garantir vantagem competitiva.
- **Ameaças** – Algumas ameaças podem vir à tona quando se trata das mudanças do ambiente externo em relação as tecnologias, e pode pôr em risco a vantagem competitiva da organização. Exemplos de ameaças que podem surgir numa organização em relação a TI: informatização e automatização de processos, novos competidores do ramo, novas tecnologias, introdução de produtos substitutos, entre outras.

4.3. A importância da Tecnologia da Informação para aproveitar as forças de Porter

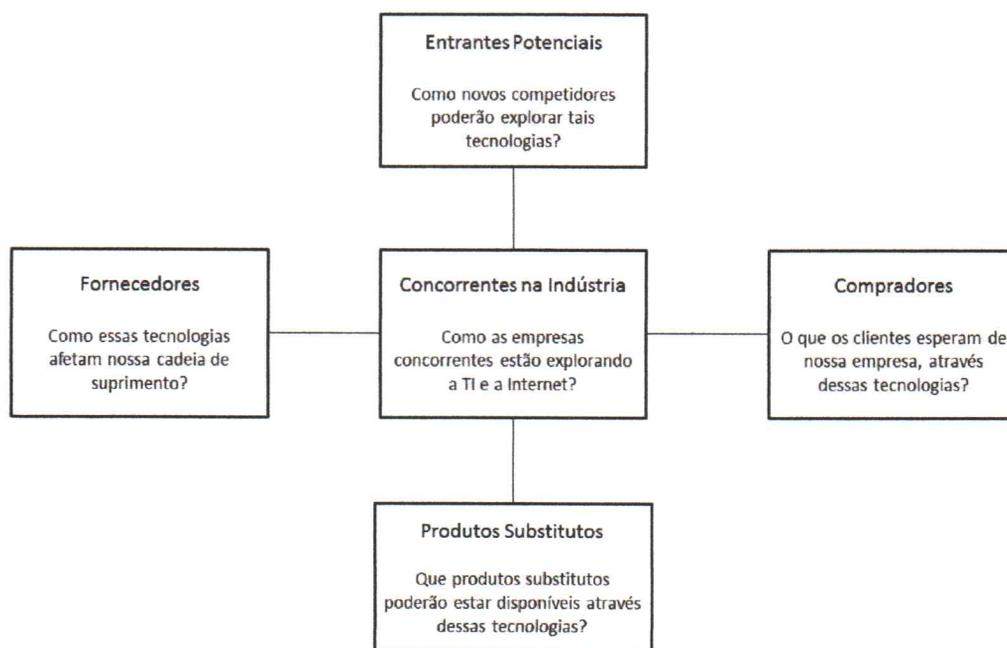
Conforme já abordado, a Tecnologia da Informação tem acompanhado o cenário competitivo das organizações, nas quais estão em constante mudança. A TI serve como uma aliada para conseguir sair na frente da concorrência. Para manterem-se no mercado, as organizações precisam saber dominar essas tecnologias e fazer com que elas consigam garantir vantagem no cenário competitivo.

Dentro desse contexto, a TI passa a ser um fator relevante no planejamento estratégico de uma organização. Se tratando de estratégia, a TI

pode oferecer vários benefícios para alcançar os objetivos organizacionais e se elevar entre os concorrentes. Associando o modelo das cinco forças de Porter, apresentado no referencial teórico, com a Tecnologia da Informação no processo decisório da organização, verifica-se que investir em TI pode influenciar no desenvolvimento organizacional, porém, esses investimentos devem ser analisados para não causar danos no crescimento da organização.

Para identificar as forças que dirigem a competição, o modelo de Porter utilizando a TI, poderá trazer expectativas para o crescimento na indústria em que atua, conforme a figura 7.

Figura 7 - Forças concorrentes sob efeitos da Tecnologia da Informação e Internet



Fonte: Adaptado de Porter (1986, p.23).

Portanto, com base no modelo de análise, apresentado na Figura 6, onde representa o caminho que a organização pode conduzir, partindo do conhecimento dos efeitos da Tecnologia da Informação e da Internet sobre a indústria, para melhor compreensão responderemos as perguntas:

➤ **Como novos competidores poderão explorar tais tecnologias?**

As organizações devem estar preparadas para lidar com a competição no mercado em que atuam. O uso da tecnologia pode ser um fator muito importante nesse processo, no qual os competidores podem aderir a tecnologias atuais, conseguir conquistar mais clientes e garantir uma posição estratégica utilizando os recursos tecnológicos.

➤ **Como essas tecnologias afetam nossa cadeia de suprimento?**

As tecnologias podem afetar a cadeia de suprimentos, quando o custo dos produtos que são oferecidos pelos fornecedores é maior que o valor que a organização pode pagar. Quando os preços dos produtos ou serviços sobem, faz com que as empresas comprem essas tecnologias para atender as exigências dos clientes, já que o fator principal é entregar o que o cliente quer, no preço e nas condições que ele espera.

➤ **Como as empresas estão explorando a TI e a internet?**

Um dos pontos mais importantes da análise das forças de Porter é a rivalidade entre os concorrentes. Nesse quesito, a Tecnologia da Informação tem um papel relevante dentro da organização. Saber utilizar a TI para se destacar de seus concorrentes é uma tarefa que a princípio parece fácil, entretanto, exige que a organização tenha um bom planejamento estratégico. A Tecnologia da Informação entra como parceria nesse sentido, para conseguir uma posição tática. A TI pode ser usada em diversos segmentos, mas uma área em que ela pode se sobressair é a de publicidade, utilizar a *internet* como ferramenta para vendas de seus produtos é uma forma de conquistar clientes a partir do conhecimento de suas necessidades, como consumidor. As empresas hoje estão investindo em publicidade por meio da Internet para conseguir uma marca no mercado e ficarem conhecidas pela qualidade dos seus produtos e/ou serviços.

➤ **O que os clientes esperam de nossa empresa, através dessas tecnologias?**

Quando se trata do cliente, as organizações devem estar atentas às exigências para poder supri-las. Os clientes estão cada vez mais

buscando produtos com preços baixos e/ ou com qualidade elevada do que a atual. A tecnologia veio para suprir essas necessidades, porém, poucos querem pagar o preço estabelecido pelas empresas. Nesse caso, as empresas devem estabelecer estratégias para melhorar a relação entre ela e os clientes, e a tecnologia hoje é a melhor maneira de fazer isso, pois com a internet e as mídias digitais, como o e-commerce e o e-business, ficou mais fácil para as empresas atingir clientes que estavam fora do seu alcance.

➤ **Que produtos substitutos poderão estar disponíveis através dessas tecnologias?**

As organizações precisam acompanhar as mudanças tecnológicas do mercado, se ela não investir nas tecnologias atuais, seus produtos ou serviços se tornarão obsoletos na visão dos clientes. Se, por exemplo, um produto ou serviço aumenta o preço, o consumidor irá buscar tecnologias que atendam aos mesmos requisitos, com um custo mais baixo. Então, cabem as empresas, aderir a produtos novos que possam substituir os anteriores, e ainda continuar tendo uma relação de fidelidade com os seus clientes.

Para Foina (2009, p. 192), "os custos relacionados com a Tecnologia da Informação são normalmente altos e de impacto significativo sobre o caixa das empresas." Nesse contexto, antes de realizar o investimento, é preciso fazer uma análise dos benefícios que a TI trará a organização, para que haja um retorno quanto ao seu investimento.

4.4. Sugestões do uso da Tecnologia da Informação como estratégias genéricas

Como Gestor de Tecnologia da Informação, com base nos estudos bibliográficos realizados, e a partir do que foi citado no referencial teórico, sugere-se algumas formas de uso da Tecnologia da Informação para aumentar a estratégia competitiva numa organização, de maneira genérica. Tais métodos e tecnologias podem aumentar os lucros, reduzir gastos e contribuir para o

crescimento organizacional. Sendo assim, abaixo veremos algumas aplicações que podem ajudar as organizações a se destacarem diante da concorrência:

1. **Infraestrutura com a *Cloud Computing*** – Essa tecnologia faz toda diferença quando se trata de armazenamento de dados, ela dispensa o uso de servidores físicos, aderindo a uma estrutura enxuta capaz de proporcionar o acesso às informações, arquivos e programas em qualquer lugar ou plataforma diferente. Podendo ainda reduzir custos com infraestrutura em TI, assim como manutenções; disponibilidade de informações a todo o momento, só com o acesso a internet, maior capacidade de memória e armazenamento de dados e atualizações automáticas. A importância do uso do *cloud computing* para as organizações se resume em dois fatores: segurança e o custo baixo.
2. **ERP (*Enterprise Resource Planning*)** – Para uma organização, o uso do sistema ERP facilita o fluxo de informações para ajudar na tomada de decisão dentro da empresa, diminuindo os custos e o tempo na realização dos processos. Esse sistema surge com a demanda de oferecer uma melhor comunicação entre todos os setores da organização. O ERP oferece grandes vantagens para uma organização, tais como: redução de erros, redução de estoque, redução de pessoal, aumento de produtividade e redução de erros entre outras funções.
3. ***Business Intelligence*** – Para alcançar resultados mais significativos, as organizações passaram a investir em meios digitais para alcançar os objetivos organizacionais. O uso do BI permite decisões mais seguras e ações bem direcionadas, para que a empresa se mantenha competitiva diante da concorrência. O BI pode oferecer mais segurança e rapidez de informações na hora de tomar decisões estratégicas. Os benefícios que o BI pode trazer para a organização são a economia de tempo, melhores estratégias e planos, melhores decisões, processos mais eficientes e baixo custo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente trabalho possibilitou uma análise de como a utilização da Tecnologia da Informação como estratégia nas organizações pode servir como um recurso capaz de oferecer maior vantagem e se torne uma aliada para a sobrevivência das organizações diante a concorrência. Assim, esse estudo trouxe reflexões de como a utilização da Tecnologia da Informação pode melhorar o desempenho das atividades nas organizações, e favorecer os processos empresariais.

De modo geral, as organizações enfrentam dificuldades no processo da estratégia empresarial, fazendo com que se tornem vulneráveis em relação aos concorrentes. Com o uso da Tecnologia da Informação como estratégia para gerar vantagem competitiva, pode favorecer a estabilidade da organização e contribuir para o crescimento da mesma. Analisando a importância do uso da TI nas tomadas de decisões, o estudo conseguiu mostrar ferramentas que podem auxiliar nesse processo. Entretanto, é fundamental que haja um bom planejamento e que as empresas saibam utilizar a Tecnologia da Informação da melhor forma ao seu favor.

Com base nos estudos realizados durante a pesquisa, pode-se dizer que os objetivos propostos do trabalho foram alcançados, e teve um resultado satisfatório para o pesquisador que constatou através de pesquisas bibliográficas que o uso da TI como estratégia é uma ferramenta decisiva para assegurar vantagem às organizações, pois ela propicia agilidade, gera eficácia, auxilia na resolução de problemas e no desenvolvimento dos processos.

Com a realização de estudos através de artigos e livros foi constatado a importância da TI sobre as organizações, quando utilizada como estratégia, ajudando a criar vantagem competitiva, criar valor agregado, facilitando a comunicação, aumentar vendas, posicionar a marca, implantar mudanças estratégicas e culturais. Portanto, o uso dos recursos tecnológicos fará diferença no crescimento e reconhecimento empresarial em relação aos parceiros e colaboradores.

Dada a importância do tema, torna-se necessário o aprofundamento do

estudo da utilização da TI como estratégia nas organizações, possibilitando que outros pesquisadores possam fazer um estudo de caso constatando situações acerca do tema proposto.

Nesse sentido, a utilização da Tecnologia da Informação como estratégia é importante para auxiliar as empresas na busca de enfrentamento do desafio de criar vantagem competitiva, principalmente no que tange a antecipar-se às novas demandas e alterações do mercado, sendo cada vez mais eficientes e assertivas na busca de melhores resultados. Além disso, a TI pode fazer com que as organizações estejam mais seguras quanto aos seus competidores, e que possam utilizar desses recursos da melhor forma para trazer benefícios e torná-la competitiva no mercado em que atua.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Benefício do uso de Tecnologia da Informação no desempenho empresarial**. 2005. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3089>> Acesso: 18 de out. 2016.

ALBERTIN, Alberto Luiz; DE MOURA ALBERTIN, Rosa Maria. Dimensões do uso de tecnologia da informação: um instrumento de diagnóstico e análise. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p. 125-151, 2012.

ALDAY, Hernan E. Contreras. Estratégias empresariais. **Coleção Gestão Empresarial**, São Paulo, 2002.

ALECRIM, Emerson. **Infowester**. 2016. Disponível em: <<https://www.infowester.com/fintech.php> > Acesso em: 27 dez 2016.

ANDRADE, Marcos Antonio Ribeiro; NEVES, Lidiane de Souza Moraes. A Importância dos Sistemas de Informação para os Processos nas Organizações, 2016.

ARAUJO, Luiz César Gonçalves de. **Teoria geral da administração: orientação para escolha de um caminho profissional**. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Anhanguera, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. 14 reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues; NASSIF, Mônica Erichsen. Práticas de Gestão e de Tecnologia da Informação e seu relacionamento com o desempenho organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, p. 104-117, 2012.

BEAL, Adriana. Introdução à gestão de tecnologia da informação. **2Beal Educação e Tecnologia**. Maio de, 2001.

BENTES, Amaury. **TI Update: a tecnologia da informação nas grandes empresas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

DE ALMEIDA MORAES, Giseli Diniz; TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. A Tecnologia da Informação como suporte à gestão estratégica da informação na pequena empresa/information technology as a support to the strategic management of information in small business. **Journal Information Systems and Technology Management: JISTEM**. v. 1, n.1, p. 28, 2004.

FEDELI, Ricardo Daniel. **Introdução à ciência da computação**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia da informação: planejamento e gestão**. 2. Ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAURINDO, Fernando José Barbin et al. O papel da tecnologia da Informação (TI) na estratégia das organizações. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 2, p. 160-179, 2001.

MARTINS, Isaac. **Instituto IM**. 2016. Disponível em: <<http://institutoim.com.br/telemarketing-voce-sabe-o-que-e/>> Acessado em: 27 de dez 2016.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

MINTZBERG, Henry et. al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOREIRA, Herivelto. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

NETWORK, Ponto digital. **Regulamento do controle de ponto**, 2016. Disponível em: <<http://www.pontodigitalnetwork.com.br/noticias/regulamentacao-do-controle-de-ponto>>. Acesso em: 28 de dez de 2016.

NUNES, Yan. **Vale a pena usar um sistema de folha de pagamento**, 2016. Disponível em: <<https://www.supersoft.com.br/blog/artigos/sistema-folha-de-pagamento/>> Acesso em: 28 de dez de 2016.

OBRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Paulo: Atlas, 2011.

PEÇANHA, Vitor. **Marketing de conteúdo**, 2016. Disponível em: <<http://marketingdeconteudo.com/marketing-digital/>>. Acesso em: 28 de dez de 2016.

PRATES, Gláucia Aparecida; OSPINA, Marco Túlio. Tecnologia da Informação em pequenas empresas: fatores êxito, restrições e benefícios. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n.2, p. 9-26, 2004.

QUEIROZ, Jamerson Viegas et al. Franchising e especialização de serviços como estratégia de crescimento e manutenção: uma análise através da Matriz SWOT e GUT na DDEX-Direct to Door Express. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 7, n. 1, p. 49, 2012.

REZENDE, Denis Alcides. **Tecnologia da informação e planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SAMPAIO, Danilo Oliveira; FAGUNDES, André Francisco Alcântara. Estratégias de marketing: Um estudo prático. **Revista Pretexto**, v. 9, n. 2, 2008.

SANTOS JÚNIOR; Silvio; FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de; LUCIANO, Edimara Mezzomo. Dificuldades para o uso da Tecnologia da Informação. **RAE-eletrônica. Vol. 4, n. 2 (jul/dez 2005)**., 2005.

SERRA, Fernando Ribeiro et. al. **Gestão estratégica: conceitos e casos**. São Paulo: Atlas, 2014.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. ver. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SOBRAL, Filipe. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOUZA, Flávio RC; MOREIRA, Leonardo O.; MACHADO, Javan C. Computação em nuvem: conceitos, tecnologias, aplicações e desafios. II **Escola regional de computação Ceará, Maranhão e Piauí (ERCEMAPI)**, p. 150-175, 2009.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TURBAN, Efrain. **Comércio eletrônico: estratégia e gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica: conceitos**. 1. ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.