

O papel da TI para as organizações segundo a resource-based view: os impactos estratégicos das aplicações de TI

HENRIQUE TAKASHI ADATI TOMOMITSU

Universidade de São Paulo
htomomitsu@yahoo.com.br

FERNANDO JOSÉ BARBIN LAURINDO

USP - Universidade de São Paulo
fjblau@usp.br

RENATO DE OLIVEIRA MORAES

USP - Universidade de São Paulo
remo@usp.br

Área:

Tecnologia da Informação

Tema:

Gestão Estratégica de TI e Governança de TI

Título:

O papel da TI para as organizações segundo a *resource-based view*: os impactos estratégicos das aplicações de TI

Resumo:

A *resource-based theory of competitive advantage* é uma abordagem estratégica na qual os recursos podem impactar positivamente o desempenho das organizações. Um dos princípios básicos dessa abordagem é que os recursos são considerados valiosos, raros e difíceis de imitar o que permite que eles contribuam para uma vantagem competitiva sustentável das organizações. O artigo tem como objetivo geral avaliar e discutir o papel da TI para as organizações que se preocupam em contratar consultorias de TI a partir dos impactos estratégicos proporcionados pelas aplicações de TI. Para auxiliar o entendimento optou-se por realizar um estudo de caso de caso múltiplo por meio de entrevistas com consultores de empresas que oferecem aplicações de TI voltadas para gestão da informação. Por meio do estudo de caso foi possível notar que as empresas que se preocupam mais em contratar esse tipo de serviço são aquelas que se enquadram nos quadrantes Transição e Estratégico do “Grid estratégico de McFarlan”, além disso o processo de implementação de uma aplicação de TI é lento, dessa forma a empresa que implementar aplicações antes que seus concorrentes podem aproveitar de uma vantagem competitiva temporária por meio de ativos intangíveis habilitados pela aplicação de TI implementada.

Abstract:

The resource-based theory of competitive advantage is a strategic approach in which resources can positively impact the performance of organizations. One of the basic principles of this approach is that resources are considered valuable, rare and difficult to imitate what allows them to contribute to a sustainable competitive advantage of organizations. The article has as main objective to evaluate and discuss the role of IT to the organizations concerned in hiring IT consulting from the strategic impact provided by IT applications. To assist the understanding it was decided to conduct a case multiple case study through interviews with consultants of organizations that offer IT applications related to information management. Through the case study was noticeable that companies that care more about hiring such services are those that fall in Transition and Strategic quadrant of the "Strategic Grid of McFarlan" further the process of implementing an application IT is slow, therefore the company that implement applications before your competitors can make progress of a temporary competitive advantage through intangible assets enabled by applying implemented IT.

Palavras-chave: *resource-based view*, aplicações de TI e impacto estratégico.

1. INTRODUÇÃO

A *resource-based theory of competitive advantage* segundo Furrer *et al.* (2008) é uma abordagem estratégica a respeito do uso dos recursos para se atingir a vantagem competitiva, que tem foco na relação entre os recursos e a performance das empresas. Composto essa abordagem existe a corrente *resource-based view* (RBV), que é a visão de que as organizações podem ser entendidas como um conjunto amplo de recursos (WERNERFELT, 1984).

Kor e Mahoney (2004) fazem um estudo para identificar as contribuições para a gestão estratégica sob a perspectiva da RBV geradas pelo trabalho de Edith Penrose em 1959, que foi a precursora segundo diversos autores para a RBV. As principais contribuições comentadas pelos autores são:

- apresentação de uma explicação lógica para desvendar relações causais entre os recursos, capacidades e vantagens competitivas.
- apresentação de pelo menos três argumentos centrais relativos as ligações entre os recursos da empresa, oportunidades produtivas e crescimento das empresas rentáveis:
 - a) as empresas podem criar valor econômico não devido a mera posse de recursos, mas devido a uma gestão eficaz e inovadora de recursos;
 - b) destaca as relações causais entre recursos e geração de oportunidades produtivas para o crescimento e a inovação; e
 - c) explica os condutores da taxa e direção de crescimento da firma.

Nesse contexto o artigo aborda os recursos internos de TI como um fator importante para que uma organização possa ter um desempenho superior aos seus concorrentes, sendo que a importância estratégica da TI pode variar de uma indústria para outra e também entre empresas de uma mesma indústria (LAURINDO, 2008).

Segundo Laurindo (2008) uma forma de visualizar a relação de como a TI está relacionada com à estratégia e à operação do negócio da empresa é usufruir do “*Grid Estratégico de McFarlan*” apresentado a seguir, e explicado na seção 2.3.

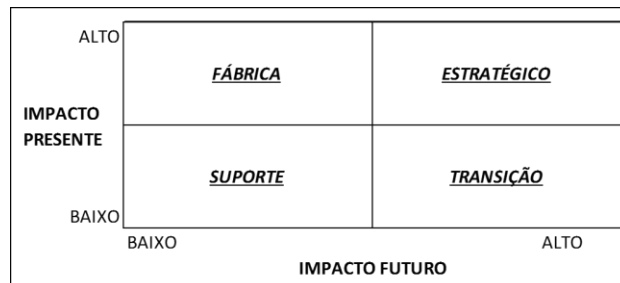


Figura 1 – “Grid Estratégico de McFarlan” (McFarlan, 1984 apud Laurindo, 2008)

Visto que os recursos de TI podem ter um papel fundamental para melhorar o desempenho das organizações, este artigo tem como objetivo geral avaliar e discutir o papel da TI, segundo os princípios da RBV, e os impactos estratégicos das aplicações de TI nas empresas que contratam serviços de consultorias em TI, por meio de um estudo de caso realizado com colaboradores dessas consultorias.

Optou-se por trazer a visão dos consultores de TI devido ao fato dos mesmos terem uma visão consolidada e abrangente em relação à importância dos recursos de TI para os seus clientes, por

meio do conhecimento e das experiências que eles têm devido à atuação em empresas de diferentes segmentos.

Dessa forma a questão principal da pesquisa é entender a seguinte questão: “*Quais são os tipos de aplicações que têm um impacto estratégico maior na visão dos consultores de TI?*”

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Resource-based view

Segundo Seeton (2014) o principal argumento da teoria baseada em recursos é que devido ao controle de recursos escassos algumas empresas podem ter um desempenho superior que outras, por exemplo, as empresas podem ter um custo menor, e conseqüentemente ter um retorno superior quando comparado com seus concorrentes, obtendo uma vantagem competitiva devido aos custos menores. Porém se outras empresas conseguem obter controle sobre recursos escassos similares, então essa vantagem competitiva é perdida, ou seja, ela é temporária e não sustentável.

A empresa pode alcançar a vantagem competitiva se ela consegue produzir mais economicamente, ou atender melhor às necessidades dos seus clientes, para então se aproveitar de um desempenho superior em relação aos seus concorrentes. (Barney, 1991; Armstrong e Shimizu, 2007)

Barney (1991) define os recursos como todos ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação e conhecimento que são controlados pela empresa. Além disso, classifica os recursos de acordo com sua natureza em três tipos:

- recursos de capital físico como por exemplo equipamentos, instalações, matérias-primas, dentre outros; e
- recursos de capital humano como treinamentos, experiências, capacidade de julgar, inteligência, relacionamentos, e capacidade gerencial do indivíduo; e
- recursos de capital organizacional como a estrutura formal da organização, o planejamento formal e informal, e os sistemas de coordenação.

Para que os recursos possam realmente gerar uma contribuição efetiva para a diferenciação da empresa no mercado em que atua é preciso que os recursos sejam segundo a visão de Barney (1991):

- valiosos para que a empresa possa explorar as oportunidades do ambiente e neutralizar suas ameaças; e
- raros para que os concorrentes não tenham facilidade de acesso aos mesmos; e
- difíceis de imitar ou substituir para evitar que outras empresas utilizem recursos que possam produzir o mesmo efeito.

Além dos recursos serem valiosos, raros e difíceis de imitar é preciso que as empresas segundo Vasconcelos e Cyrino (2000) tenham processos de acumulação, coordenação e difusão dos recursos, uma vez que a forma como a empresa utiliza e reúne seus recursos pode também contribuir para um melhor desempenho da mesma, ou seja, a empresa deve ter uma estrutura organizada para explorar seus recursos.

2.2 RBV sob a ótica de TI

Visto que os recursos podem contribuir para um melhor desempenho de uma empresa, essa seção busca analisar a RBV em relação a TI. Bharadwaj (2000) aborda que a RBV pode ser aplicada sob a ótica da TI, e classifica os recursos de TI em três grupos:

- infraestrutura de TI: ativos físicos, que compreendem os computadores, as tecnologias de informação e comunicação, as plataformas técnicas de compartilhamento e banco de dados, por exemplo (BHARADWAJ, 2000).
- recursos humanos de TI: experiências, relacionamentos, percepções e treinamentos dos colaboradores (BHARADWAJ, 2000).
- recursos intangíveis habilitados pela TI:
 - orientação voltada para o cliente: capacidade de rastrear e prever mudanças nas preferências do consumidor. A TI permite que as empresas rastreiem mudanças no perfil de consumo dos clientes mais rapidamente (BHARADWAJ, 2000);
 - ativos de conhecimento e capital intelectual: a TI é crítica para a gestão de conhecimento como sistemas de *groupware* e multimídia que ajudam a esclarecer pressupostos, acelerar a comunicação, incitar o conhecimento tácito, e construir um histórico de ideias e depois catalogá-las (BHARADWAJ, 2000); e
 - sinergia: as TI voltadas para criação de sinergias organizacionais podem ajudar na entrega de recursos necessários, removendo limitações física, espacial e temporal para comunicação (BHARADWAJ, 2000).

A tabela 1 apresenta uma possível classificação definida pelos autores Wade e Hulland (2004) em relação aos recursos de TI de acordo com o “foco” dos mesmos. Dessa forma os recursos de TI são divididos em três grupos: voltados para o mercado, voltados para a integração mercado/ambiente interno e voltados para o ambiente interno.

Voltados para o mercado	Voltados para integração mercado/ambiente interno	Voltados para o ambiente interno
<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento de relacionamentos externos. • Capacidade de respostas ao mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias de negócios de TI. • Planejamento e gerenciamento da mudança de TI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestrutura de TI • Habilidades técnicas de TI. • Desenvolvimento de sistemas. • Efetividade de custos das operações de TI.

Tabela 1 – Tipologia de recursos de TI (Wade e Hulland, 2004 *apud* Ramos e Joia, 2007)

Bharadwaj (2000) nomeia a habilidade da empresa reunir, integrar e gerar recursos de TI, geralmente em combinação ou co-presença como capacidade de TI. A figura 2 apresenta essa relação, e a forma como a empresa reúne e integra os recursos deve ser entendida como uma gestão dos recursos de TI visando um melhor desempenho da organização.

É importante que exista uma integração entre os recursos de TI com recursos de outras áreas, Ross *et al.* (1996) *apud* Huang *et al.* (2006) destacam que a relação entre o departamento de TI e departamentos da área de negócio podem influenciar fortemente a implementação de uma TI para atingir os objetivos da empresa.

Segundo Melville, Kraemer e Grubaxani (2004) *apud* Ramos e Joia (2007) a geração de valor por parte dos recursos de TI depende de uma combinação de recursos de TI com recursos humanos de TI. E em um ambiente de competição mais intenso, os recursos de TI voltados para a performance interna, tornam-se mais relevantes estrategicamente por estarem mais relacionados com a eficiência operacional, e conseqüentemente tem mais chances de gerar valor para as empresas.

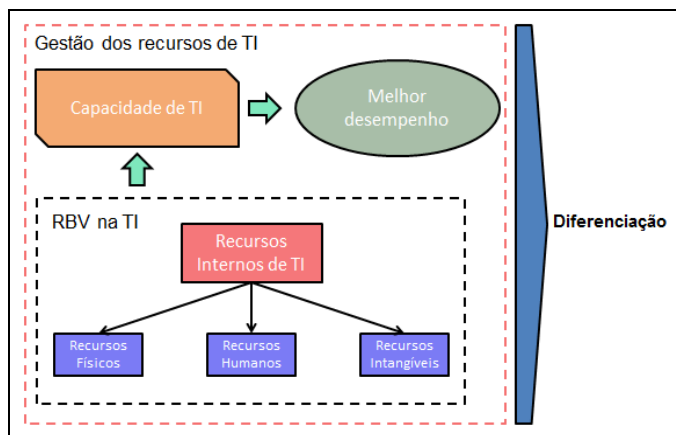


Figura 2 – Gestão dos recursos de TI (elaborado pelo autor)

Já Wade e Hulland (2004) *apud* Ramos e Joia (2007) acreditam que os recursos voltados para o ambiente interno são os que possuem menor potencial para gerar vantagens competitivas, por serem facilmente imitados ou adquiridos com terceiros.

Outra vertente de autores apontam os recursos de TI como não estratégicos devido a acessibilidade cada vez maior aos recursos de TI, como é o caso de Carr (2003), que acredita que o potencial da tecnologia para diferenciar uma empresa está cada vez menor à medida que os recursos de TI estão cada vez mais acessíveis e disponíveis para o mercado, e dessa forma não proporcionam uma vantagem competitiva sustentável, porém podem proporcionar uma vantagem competitiva temporária.

2.3 Impacto estratégico das aplicações de TI

Segundo Laurindo *et al.* (2001) o “Grid Estratégico” de apresentado na Figura 1 analisa o impacto das aplicações de TI para as organizações, definindo quatro quadrantes em que elas podem ser inseridas:

- Suporte: baixa influência nas estratégias atuais e futuras da empresa. Não há necessidade de posicionamento de destaque da área de TI na hierarquia da empresa. (LAURINDO *et al.*, 2001)
- Fábrica: as aplicações de TI existentes contribuem decisivamente para o sucesso da empresa, mas não estão previstas novas aplicações que tenham impacto estratégico. (LAURINDO *et al.*, 2001)
- Transição: a TI passa de uma situação mais discreta para de uma de maior destaque na estratégia da empresa. (LAURINDO *et al.*, 2001)
- Estratégica: a TI tem grande influência na estratégia geral da empresa. Tanto aplicações atuais como as futuras são estratégicas, afetando o negócio da empresa. (LAURINDO *et al.*, 2001)

Segundo Schmidt e Prado (2011) o impacto futuro representa o quanto a área de TI está relacionada à estratégia da organização, ao planejamento de longo prazo e à tomada de decisão, enquanto o impacto presente está relacionado às operações da organização, ao planejamento de curto prazo e às transações do dia-a-dia.

2.4 Recursos de TI como vantagem competitiva

Barney e Hesterly (2007) argumentam que as organizações que fazem um investimento cedo em uma determinada tecnologia, estão implementando uma estratégia de liderança tecnológica, que

pode gerar duas vantagens competitivas: atingir uma posição baixo custo e aumentar o desempenho da organização.

A TI gera diversos benefícios que vão desde a automação dos processos até a geração de informações de forma mais rápida e precisa, o que facilita a tomada de decisão por parte dos gestores. A tecnologia da informação pode ser vista como vantagem competitiva sob perspectivas diferentes:

- recursos de TI entendidos como uma tecnologia avançada (OLIVEIRA, 1998 *apud* ANDREASI E GAMBARATO, 2010): ser uma tecnologia inovadora, o que possibilita que organização atinja a diferenciação em relação aos seus concorrentes; e
- recursos de TI proporcionando a redução de custo (OLIVEIRA, 1998 *apud* ANDREASI E GAMBARATO, 2010): atingir a liderança no custo; e
- recursos de TI simplificando os processos (OLIVEIRA, 1998 *apud* ANDREASI E GAMBARATO, 2010): automatização dos processos melhorando a eficiência dos mesmos; e
- recursos de TI enriquecem a tomada de decisão (PORTO *et al.*, 2000): melhorar a eficiência e eficácia do intercâmbio de dados, por meio de uma melhor integração entre as áreas das organizações; facilitar a análise de dados, o que contribui para uma tomada de decisão mais rápida e efetiva.

3. METODOLOGIA

Foi realizado um estudo de caso com um caráter qualitativo e descritivo. O estudo de caso segundo Miguel (2007) é um estudo de natureza empírica que investiga um determinado fenômeno, dentro de um contexto real de vida, no qual é feito uma análise aprofundada de um ou mais objetos (casos), o que permite o seu amplo e detalhado conhecimento.

Para realizar o estudo de caso foram seguidos os passos apresentados na Figura 3, iniciando com a definição da estrutura conceitual teórica onde foi realizado:

- o mapa da literatura existente sobre o tema estudado: buscou-se na literatura os conceitos associados a teoria baseada em recursos e os impactos no desempenho das organizações dos recursos de TI.
- a delimitação do escopo de trabalho: foco em entender quais aplicações de TI tem um maior impacto estratégico, para isso foi levado em consideração que as aplicações de TI devem ser vistas como recursos que podem contribuir para o desempenho das empresas que se enquadram nos quadrantes Transição e Estratégico.
- o delineamento da proposição a partir da literatura:
 1. as aplicações de TI são recursos podem contribuir para um desempenho superior das empresas, e ter um impacto na geração de uma vantagem competitiva temporária ou sustentável, que podem estar relacionadas com a redução de custo, a melhora da eficiência dos processos e a melhora do processo de tomada de decisão, que são aspectos cruciais para empresas que se enquadram nos quadrantes Transição e Estratégico do “Grid estratégico de McFarlan”. (Penrose, 1959 *apud* Kor e Mahoney, 2004; Barney, 1991; Bharadwaj, 2000; Laurindo *et al.*, 2001; Oliveira, 1998 *apud* Andreasi e Gambarato, 2010; Porto *et al.*, 2000)

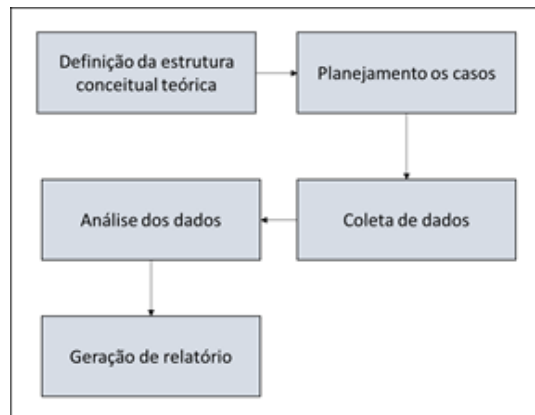


Figura 3 – Condução do estudo de caso (Adaptado de Miguel, 2007)

Durante a etapa de planejamento dos casos foram selecionadas as unidades de análise e definido o meio para coleta dos dados. Nessa etapa foi desenvolvido o roteiro de pesquisa, no qual as questões foram construídas com base no referencial teórico apresentado. O primeiro conjunto de questões fechadas visava verificar a experiência do entrevistado no ramo de TI e a sua atuação em seus clientes, para entender o perfil do entrevistado. Já o segundo conjunto de questões abertas visavam analisar a importância das aplicações de TI e seus impactos estratégicos para as organizações que contratam serviços de consultorias de TI, e que foram classificadas sobre o “Grid estratégico de McFarlan”.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas estruturadas com os consultores de TI que atuam empresas de consultoria que oferecem soluções de TI, e que se encaixaram no critério de serem profissionais que têm um conhecimento aceitável do ramo de TI e que já atuaram diretamente nos seus clientes, podendo assim trazer sua visão consolidada a respeito do tema estudado.

A fase de análise dos dados e de geração do relatório serão apresentados na seção a seguir, na qual será apresentado a consolidação das informações coletadas.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Essa seção apresenta a análise e discussão dos dados coletados, sendo dividida em 2 tópicos: análise a respeito do perfil, experiência e atuação dos entrevistados, e a importância dos recursos de TI e os seus impactos estratégicos para as organizações.

4.1 Perfil, experiência e atuação dos entrevistados

O quadro 1 apresenta uma síntese do perfil, da experiência e da atuação nos clientes por parte dos consultores. Além disso, foi feita uma classificação para diferenciar os entrevistados de acordo com o percentual de atuação semanal em clientes conforme a legenda.

As aplicações de TI oferecidas pelas consultorias em que atuam os entrevistados são: sistemas ERP, sistemas de BI e sistemas de Solução Fiscal. Todos os consultores de TI entrevistados possuem experiência na área de TI por mais de 6 anos, sendo que alguns atuam mais nos clientes que outros.

No geral os consultores destacam que em grande parte dos projetos em que atuaram houve o envolvimento das áreas de negócio dos seus clientes; apresentam entendimento dos fatores que motivaram os seus clientes em implantarem as aplicações de TI; têm contato com o responsável de TI envolvido nos projetos; alguns têm uma visão clara da importância estratégica das aplicações de TI para os clientes, enquanto outros têm mais dificuldade em relação a esse

entendimento; os consultores em grande parte recebem *feedbacks* dos seus clientes em relação as aplicações implementadas e tem um bom entendimento em relação a diferenciação deles por meio dos benefícios proporcionados pelas aplicações de TI.

Perfil, experiência e atuação dos entrevistados	
Entrevistado 1	Entrevistado 2
<p>Graduação: Gestão em Logística Empresarial Pós-Graduação: Gestão em Tecnologia Atuação na área de TI: mais de 6 anos Aplicação de TI oferecida: ERP Quantidade de clientes em que atuou: mais de 12 empresas Tempo de casa na consultoria atual: entre 3 e 4 anos Atuação no cliente: acima de 80% da jornada de trabalho semanal Envolvimento de outras áreas durante o projeto: 100% dos casos Entendimento dos motivos da contratação da consultoria: 100% dos casos Contato com os gerentes de TI dos clientes: 90% dos casos Entendimento da importância das aplicações para estratégia dos clientes: 80% dos casos Recebimento de <i>feedbacks</i> dos clientes: 90% dos casos Diferenciação dos clientes: 90% dos casos</p>	<p>Graduação: Administração de empresas Atuação na área de TI: mais de 6 anos Aplicação de TI oferecida: Solução Fiscal Quantidade de clientes em que atuou: entre 4 e 6 empresas Tempo de casa na consultoria atual: entre 3 e 4 anos Atuação no cliente: até 20% da jornada de trabalho semanal Envolvimento de outras áreas durante o projeto: 100% dos casos Entendimento dos motivos da contratação da consultoria: 100% dos casos Contato com os gerentes de TI dos clientes: 100% dos casos Entendimento da importância das aplicações para estratégia dos clientes: 100% dos casos Recebimento de <i>feedbacks</i> dos clientes: 90% dos casos Diferenciação dos clientes: 100% dos casos</p>
Entrevistado 3	Entrevistado 4
<p>Graduação: Sistema de Informação Atuação na área de TI: 6 anos Aplicação de TI oferecida: BI Quantidade de clientes em que atuou: entre 10 e 12 empresas Tempo de casa na consultoria atual: entre 1 e 2 anos Atuação no cliente: entre 40% até 60% da jornada de trabalho semanal Envolvimento de outras áreas durante o projeto: 100% dos casos Entendimento dos motivos da contratação da consultoria: 70% dos casos Contato com os gerentes de TI dos clientes: 100% dos casos Entendimento da importância das aplicações para estratégia dos clientes: 100% dos casos Recebimento de <i>feedbacks</i> dos clientes: 80% dos casos Diferenciação dos clientes: 90% dos casos</p>	<p>Graduação: Matemática Pós-Graduação: Análise de Sistemas e Administração de Empresas Especialização: MBA executivo internacional Atuação na área de TI: mais de 6 anos Aplicação de TI oferecida: BI Quantidade de clientes em que atuou: mais de 12 empresas Tempo de casa na consultoria atual: mais de 6 anos Atuação no cliente: de 60% até 80% da jornada de trabalho semanal Envolvimento de outras áreas durante o projeto: 90% dos casos Entendimento dos motivos da contratação da consultoria: 100% dos casos Contato com os gerentes de TI dos clientes: 100% dos casos Entendimento da importância das aplicações para estratégia dos clientes: 80% dos casos Recebimento de <i>feedbacks</i> dos clientes: 100% dos casos Diferenciação dos clientes: 90% dos casos</p>
Entrevistado 5	Entrevistado 6
<p>Graduação: Eletrônica Atuação na área de TI: mais de 6 anos Aplicação de TI oferecida: ERP e Desenvolvimento de Software Quantidade de clientes em que atuou: entre 4 e 6 empresas Tempo de casa na consultoria atual: entre 1 e 2 anos Atuação no cliente: de 40% até 60% da jornada de trabalho semanal Envolvimento de outras áreas durante o projeto: 100% dos casos Entendimento dos motivos da contratação da consultoria: 100% dos casos Contato com os gerentes de TI dos clientes: 100% dos casos Entendimento da importância das aplicações para estratégia dos clientes: 60% dos casos Recebimento de <i>feedbacks</i> dos clientes: 100% dos casos Diferenciação dos clientes: 80% dos casos</p>	<p>Graduação: Administração e Ciências Contábeis Especialização: MBA em Gestão Empresarial e <i>Project Manager Professional</i> Atuação na área de TI: mais de 6 anos Aplicação de TI oferecida: Solução Fiscal Quantidade de clientes em que atuou: entre 4 e 6 empresas Tempo de casa na consultoria atual: entre 3 e 4 anos Atuação no cliente: entre 20% até 40% da jornada de trabalho semanal Envolvimento de outras áreas durante o projeto: 100% dos casos Entendimento dos motivos da contratação da consultoria: 90% dos casos Contato com os gerentes de TI dos clientes: 90% dos casos Entendimento da importância das aplicações para estratégia dos clientes: 90% dos casos Recebimento de <i>feedbacks</i> dos clientes: 70% dos casos Diferenciação dos clientes: 80% dos casos</p>
Entrevistado 7	
<p>Graduação: Administração Atuação na área de TI: mais de 6 anos Aplicação de TI oferecida: BI e ERP Quantidade de clientes em que atuou: entre 4 e 6 empresas Tempo de casa na consultoria atual: até 1 ano Atuação no cliente: de 40% até 60% da jornada de trabalho semanal Envolvimento de outras áreas durante o projeto: 100% dos casos Entendimento dos motivos da contratação da consultoria: 90% dos casos Contato com os gerentes de TI dos clientes: 100% dos casos Entendimento da importância das aplicações para estratégia dos clientes: 90% dos casos Recebimento de <i>feedbacks</i> dos clientes: 100% dos casos Diferenciação dos clientes: 70% dos casos</p>	<p>Atuação elevada nos clientes Atuação moderada nos clientes Atuação baixa nos clientes</p>

Quadro 1 – Perfil, experiência e atuação dos entrevistados

4.2 Importância dos recursos de TI e seus impactos estratégicos

Como levantado no referencial teórico uma possível forma de analisar o impacto estratégico das aplicações de TI é por meio do “*Grid Estratégico*”. O quadro 2 apresenta o entendimento por parte dos entrevistados em relação ao impacto estratégico das aplicações de TI para as organizações.

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7
Impacto Estratégico no presente	Moderado	Alto	Moderado	Alto	Moderado	Alto	Moderado
Impacto Estratégico no futuro	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto

Quadro 2 – Impacto estratégico das aplicações de TI

Pode-se notar que as organizações que contratam serviços de empresas de consultoria de TI em estudo se enquadram nos quadrantes Transição e Estratégico. Um possível motivo para esse fato é que a TI tem uma maior importância para a estratégia das empresas desses quadrantes, podendo então ter uma contribuição fundamental para a diferenciação delas em relação aos seus concorrentes.

O quadro 3 apresenta a consolidação dos principais impactos estratégicos das aplicações de TI segundo os entrevistados. Os principais impactos estratégicos estão relacionados com uma tomada de decisão mais ágil e eficaz, com os processos das organizações que podem ser automatizados, aumentando a produtividade e evitando erros humanos, que podem comprometer a imagem da empresa em certas situações.

Aplicação de TI	Impactos Estratégicos		
	Tomada de decisão	Processos	Imagem
ERP	X	X	
BI	X	X	
Solução Fiscal		X	X

Quadro 3 – Impactos estratégicos

Em relação a forma como as empresas gerem os seus recursos de TI, os consultores destacaram que as empresas podem ter um departamento próprio de TI que deve se preocupar em se envolver com outras áreas de negócio, ou então terceirizar a gestão de TI, para que ela seja realizada por uma empresa que tenha mais *expertise*, conforme os comentários a seguir:

“Geralmente os clientes tem uma área de TI que tenta trabalhar em conjunto com áreas de negócios.” (Entrevistado #2)

“A gestão dos recursos de TI é realizado por um departamento de TI, ou por uma empresa terceirizada.” (Entrevistado #3)

“Uma empresa voltada a resultado precisa de uma boa área de TI para prover os recursos necessários para a maior efetividade no core da empresa.” (Entrevistado #6)

Pode-se notar que existe uma convergência entre a visão dos consultores e a literatura em relação a questão dos recursos de TI serem considerados estratégicos para a diferenciação das organizações. Conforme Melville, Kraemer e Grubaxani (2004) *apud* Ramos e Joia (2007) a geração de valor por parte dos recursos de TI depende de uma combinação dos mesmos com recursos humanos de TI. Isso foi destacado pelos entrevistados, conforme os comentários a seguir:

“Entendo que o conjunto desses recursos são fundamentais para a diferenciação de uma empresa (...), mas em especial, os recursos humanos, pois somente retendo profissionais qualificados, é possível, conseguir os demais recursos.” (Entrevistado #2)

“Capital humano de TI ainda é o grande diferencial de nossos clientes.” (Entrevistado #3)

“Recursos humanos de TI que entendam e suportem o plano estratégico da empresa.” (Entrevistado #4)

Em relação à questão dos recursos de TI terem um potencial de diferenciação cada vez menor à medida que os mesmos estão cada vez mais acessíveis e disponíveis no mercado defendida por Carr (2003), também foi citado pelos entrevistados, conforme comentários a seguir:

“*Se tratando de ERP (...) acho que todos têm facilidade de acesso hoje. Eles podem sim ser imitados ou substituídos, mas em alguns casos leva muito tempo.*” (Entrevistado #5)

“*(...) existem ofertas no mercado para os principais recursos de TI para a gestão de uma empresa. (...). Podem ser imitados ou substituídos, (...) Precisa de tempo, dinheiro e uma equipe qualificada que conheça a empresa para realizar essa substituição.*” (Entrevistado #6)

Diante desse cenário existe a possibilidade de que os recursos intangíveis habilitados por essas aplicações de TI sejam o grande diferencial. Os recursos intangíveis poderão contribuir para uma diferenciação das organizações por certo período de tempo já que as aplicações podem ser adquiridas pela concorrência, conforme o comentário a seguir:

“*(...) todos recursos são estratégicos, porém a diferenciação está nos recursos intangíveis.*” (Entrevistado #1)

Comentário	Informação	Processo	Integração
“Oferece integração total entre Estoque/Custos e Contabilidade. Oferece integração total entre Financeiro e Contabilidade” (Entrevistado #1)			X
“Qualidade das informações, e conseqüentemente, a visibilidade e clareza sobre os dados da empresa, para tomada de decisões gerenciais.” (Entrevistado #2)	X		
“(...) No caso de BI, a automatização dos processos” (Entrevistado #3)		X	
“(...) a diminuição de ilhas de informação, a rápida capacidade de se ter uma visão 360 graus da organização e ser capaz de reagir imediatamente ao surgimento de um problema/opportunidade” (Entrevistado #3)	X		
“Instrumento de monitoramento dos principais indicadores de negócios e fornecimento de análises para tomada de decisão” (Entrevistado #4)	X		
“aumentar o desempenho evitando retrabalho e falha no processo” (Entrevistado #5)		X	
“As aplicações de TI aumentam a produtividade competitividade das empresas para fazer mais com menos e em menos tempo.” (Entrevistado #6)		X	
“Confiabilidade e rastreabilidade da informação” (Entrevistado #7)	X		

Quadro 4 – Benefícios: comentários

O quadro 4 apresenta os comentários dos entrevistados em relação aos benefícios proporcionados pelas aplicações de TI, consolidando essas informações foi possível identificar benefícios relacionados a 3 assuntos:

a. Informação:

- confiabilidade, rastreabilidade e qualidade da informação dos relatórios gerenciais permitindo uma tomada de decisão mais eficaz; e
- diminuição de ilhas de informação, visão 360 graus da organização e reação rápida a problemas/opportunidades; e

- permite a monitoração de indicadores.
- b. Processo:
 - automatização de processos: proporciona um aumento da produtividade evitando retrabalho e falhas.
- c. Integração:
 - integração de processos entre áreas diferentes.

Pode-se notar que o serviço oferecido pelas consultorias proporciona diversas contribuições para as organizações principalmente no que diz respeito ao tratamento e integração de informações para uma tomada de decisão estratégica mais eficiente a partir de informações com uma maior qualidade, principalmente pela automatização de processos antes feitos manualmente que podem acarretar em erros humanos.

Visto os benefícios proporcionados pelas aplicações de TI o quadro 5 apresenta os principais fatores de diferenciação das organizações que implementam aplicações de TI oferecidas pelas consultorias em que os entrevistados trabalham. As vantagens competitivas abordadas pelos consultores convergem para o que foi encontrado na literatura.

- a) Recursos de TI proporcionando a redução de custo:
 - Redução do custo de operação;
 - Entendimento do custo de forma global;
- b) Recursos de TI simplificando os processos:
 - Melhorar a eficiência;
 - Tempo de atendimento menor;
 - Controle sobre os processos;
- c) Recursos de TI enriquecem a tomada de decisão:
 - Tomada de decisão mais eficaz devido a integridade dos dados.

Aplicação de TI	Vantagem Competitiva				
	Tempo de resposta as solicitações de clientes	Aumento da eficiência	Redução de custo	Integridade de imagem	Tempo na identificação de problemas/oportunidades
ERP	X	X	X		
BI	X	X			X
Solução Fiscal		X	X	X	

Quadro 5 – Aplicações de TI: vantagens competitivas

É possível notar que os consultores entrevistados atuam em empresas que fornecem soluções de TI voltadas para uma melhor gestão da informação, ou seja, demonstra a preocupação das empresas que contratam esse serviços em relação a disponibilidade da informação com uma maior qualidade para uma tomada de decisão mais eficiente e eficaz.

Dessa forma as organizações que se enquadram nos quadrantes Transição e Estratégica são aquelas em que a informação tem uma importância fundamental para sua diferenciação em relação aos seus concorrentes, o que já não é uma verdade para as organizações que se enquadram nos quadrantes Suporte e Fábrica, que se preocupam mais com a eficiência operacional.

5. CONCLUSÃO

O principal objetivo proposto do estudo foi avaliar e discutir a importância das aplicações de TI, segundo a visão baseada em recursos, e seus impactos estratégicos para as organizações, por

meio das vantagens competitivas que podem ser proporcionadas por essas aplicações, para tanto foi formulada a questão de pesquisa: “*Quais são os tipos de aplicações que têm um impacto estratégico maior na visão dos consultores de TI?*”.

A pesquisa se limitou a entender a visão de consultores de TI, uma vez que os memos possuem uma visão consolidada pela atuação em diversas organizações, e foi possível notar convergência entre a visão deles com o que foi encontrado na literatura, isso fica evidente a partir do momento em que a proposição baseada na literatura foi atendida.

Um dos pontos em comum foi a questão de que apesar dos recursos de TI no que tange as aplicações de TI serem acessíveis para todas as organizações, e uma empresa que se preocupa em implementar elas antes dos seus concorrentes pode usufruir de uma vantagem competitiva temporária por meio dos recursos intangíveis habilitados pelas aplicações de TI como: orientação voltada para os clientes, integração de processos de áreas diferentes, e geração de relatórios mais confiáveis para uma tomada de decisão eficaz. Além disso, ter recursos humanos de TI qualificados pode ser um diferencial para as organizações.

Pode-se notar também que as empresas que se preocupam em contratar serviços de consultorias de TI se enquadram nos quadrantes de Transição e Estratégico, e para esses tipos de organizações a informação tem um valor fundamental para a diferenciação delas.

Nesse cenário essas empresas buscam aplicações de TI que possibilitem uma melhor gestão das informações que a organização possui principalmente para que seja possível tomar uma decisão com mais eficiência e eficácia, como foi apresentado no estudo de caso as consultorias analisadas oferecem justamente aplicações voltadas para essa gestão da informação por meio de sistemas ERP, sistemas fiscais e sistemas de BI.

A maioria dos benefícios proporcionados por essas aplicações de TI estão relacionadas com uma melhor gestão da informação por meio de automatização de processos, o que permite que seja gerada uma informação de forma mais rápida e com uma maior qualidade para a tomada de decisão, que pode acarretar em um melhor desempenho e uma redução de custos para a organização.

Como as aplicações podem ter um papel estratégico para as organizações pela visão dos consultores de TI, para pesquisas futuras é interessante entender como é realizada a gestão desses recursos de TI com uma maior profundidade, visando entender melhor como os mesmos interagem com recursos de outras áreas de negócio proporcionando um melhor desempenho para as organizações.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMSTRONG, C. SHIMIZU, K. *A review of approaches to empirical research on the Resource-Based View of the firm. Journal of Management*, v. 33, N. 6, pp. 959-986, 2007.

ANDREASI, M. GAMBARATO, V. *Uso de tecnologia da informação como vantagem competitiva nas organizações. Tékhne e Lógos, Botucatu, SP*, v.1, n.2, 2010.

BARNEY, J., *The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects, Journal of Management*, v. 17, N°1, pp. 99-120, 1991.

BARNEY, J. HESTERLY, W. *Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.*

BHARADWAJ, A., *A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. MIS Quarterly*, v. 24, N°1, pp. 169-196, 2000.

- CARR, N. *IT doesn't matter. Harvard Business Review*, 2003.
- FURRER, O. THOMAS, H. GOUSSEVSKAIA, A. *The structure and evolution of strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. International Journal of Management Reviews*, 2008.
- HUANG, S. OU, C. CHEN, C. LIN, B. *An empirical study of relationship between IT investment and firm performance: A resource-based perspective. European Journal of Operational Research* 173, pp. 984-999, 2006.
- KOR, Y. MAHONEY. Edith Penrose's (1959) *Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. Journal of Management Studies*, 2004.
- LAURINDO, F. SHIMIZU, T. CARVALHO, M. RABECHINI JR, R. O papel da Tecnologia da Informação (TI) na estratégia das Organizações. *Gestão & Produção*, v.8, n.2, p. 160-279, 2001.
- LAURINDO, F. *Tecnologia da Informação: Planejamento e Gestão de Estratégias*. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- MIGUEL, P. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Produção*, v. 17, n.1, p.216-229, 2007.
- PORTO, G. S. BRAZ, R.N PLONSKI, G. A. O intercâmbio eletrônico de dados - EDI e seus impactos organizacionais. *Revista FAE, Curitiba*, v.3, n.3, p.13-29, 2000.
- RAMOS, E. JOIA, L. Articulando escolas de pensamento estratégico através da tecnologia da informação. *Cadernos Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas*, vol. 5, n. 1, 2007.
- SCHMIDT, S. PRADO, E. As relações entre o alinhamento estratégico e a terceirização de serviços de TI. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2011.
- SEDDON, *Implications for strategic IS research of the resource-based theory of the firm: A reflection. Journal of Strategic Information Systems* 23, pp. 257-269, 2014.
- VASCONCELOS, F. CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 4, pp. 20-37, 2000.
- WERNERFELT, B. *A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180, 1984.