

**ANÁLISE DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E TECNOLOGIA DE  
INFORMAÇÃO EM EMPRESA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS  
ANALYSIS OF STRATEGIC ALIGNMENT AND INFORMATION  
TECHNOLOGY IN THE COMPANY OF FURNITURE AND ELECTRONICS**

Elane de Oliveira, Max Leandro de Araújo Brito, Kallyane Pequeno de Araújo, Anátalia Saraiva Martins Ramos, Alice Judith da Costa Lourenço  
Centro Universitário Facex, Brasil | Universidade Federal de Itajubá, Brasil |  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil  
oliveiraelane@yahoo.com.br, maxlabrito@yahoo.com.br,  
kallyaneunica@yahoo.com.br, anatalia@ufrnet.br, lourenco.alice@gmail.com

**RESUMO**

O presente artigo objetiva analisar o Alinhamento Estratégico na Tecnologia da Informação de uma empresa no ramo de móveis e eletrodomésticos localizada no interior do Rio Grande do Norte. O trabalho pode ser considerado relevante por se tratar de uma ação estratégica frente ao mercado competitivo, que não sendo bem definida, no ramo em questão, a organização pode perder mercado e ter problemas financeiros. Para tanto fez-se uma pesquisa observacional de caráter qualitativo envolvendo estudo de caso. A pesquisa nota que a organização estudada utiliza a TI como alternativa para superar a concorrência, através do seu uso nos processos internos e encontrando novos mercados, com relação ao alinhamento estratégico, ela utiliza a diferenciação de Porter combinada ao enfoque devido ao cenário atual que ela se encontra. Conclui assim que a organização estudada adota de maneira eficaz ações de TI na sua estrutura organizacional e no seu Alinhamento estratégico, porém sugere maior enfoque na gestão de estoque integrada a vendas através do uso de ERP e na gestão de rotas. O Grupo Temático escolhido para apresentação do artigo é o 10 - Formação, ambiente empresarial, governamental e o terceiro setor.

**Palavras-chave:** alinhamento estratégico; Tecnologia da Informação; empresa potiguar.

**ABSTRACT**

This article aims to analyze the Strategic Alignment in Information Technology of a company in the branch of furniture and appliances located in the interior of Rio Grande do Norte. The work can be considered relevant because it is a strategic action against the competitive market, which is not well defined in the sector in question, the organization can lose market and have financial problems. For this purpose, a qualitative observational study was carried out involving a case study. The research notes that the study organization uses IT as an alternative to overcome competition, through its use in internal processes and finding new markets, in relation to strategic alignment, it uses the differentiation of Porter combined with the focus due to the current scenario that it is found. It concludes that the organization studied effectively adopts IT actions in its organizational structure and strategic alignment, but suggests a greater focus on integrated inventory management through sales through the use of ERP and in route management. The Thematic Group chosen to present the article is the 10 - Training, business environment, government and the third sector.

**Keywords:** strategic alignment; Information Technology; company potiguar.

## **Introdução**

Nas últimas décadas em virtude do desenvolvimento e dinamização das informações através da globalização, surgiu uma maior competitividade entre as organizações. Sendo necessário repensar atividades e funções e se reestruturar. Segundo O'Brien (2004) todas as companhias precisam atualizar suas infra-estruturas de negócios e mudar sua maneira de trabalhar para que possam atender mais rapidamente as necessidades de seus clientes.

Desta forma a TI passa a ser decisiva no fracasso ou sucesso de uma empresa, contribuindo para que ela possa ser mais ágil, flexível e forte frente ao mercado, ao invés de ficar a sua mercê. A tecnologia da informação tem potencial para melhorar a eficiência e eficácia de processos de negócios e tomada de decisões gerenciais de todos os tipos de empresas, e com isso pode fortalecer suas posições competitivas em um mercado de rápida transformação.

Para tanto, usa-se o alinhamento estratégico, que segundo Luftman (2000) define o alinhamento como uma forma de proporcionar uma interação entre a estratégia de TI e a dos negócios.

O objetivo desse trabalho é analisar o Alinhamento Estratégico na Tecnologia da Informação de uma empresa no ramo de móveis e eletrodomésticos localizada no interior do Rio Grande do Norte.

Sendo assim o trabalho é iniciado pela metodologia, em seguida será explanado sobre Estratégia Empresarial orientada para a tecnologia da informação, depois será falado sobre Planejamento Estratégico de tecnologia da informação em seguida os resultados e considerações finais.

## **Metodologia**

Levando em consideração que o objetivo do trabalho é analisar o Alinhamento Estratégico na Tecnologia da Informação de uma empresa no ramo de móveis e eletrodomésticos localizada no interior do Rio Grande do Norte, utilizou-se para tanto a pesquisa foi observacional de caráter qualitativo envolvendo estudo de caso, pois o foco das atenções voltou-se para apenas uma organização representativa do setor. Para tanto

utilizou-se um questionário com perguntas abertas relacionadas a história da empresa, sobre as necessidades de inovações e estratégias usadas até então, respondido pelo diretor da empresa.

### **Estratégia empresarial orientada para a tecnologia da informação**

A tecnologia da informação (TI) produz uma mudança no aspecto da agilidade e do aprimoramento dos processos. Se bem utilizada, é capaz de transformar um ambiente corporativo lento e burocrático em um ambiente ágil e eficiente, dando suporte estratégico nas operações e nas tomadas de decisão.

Para Drucker (1984), o planejamento estratégico é um processo contínuo, sistemático e com grande conhecimento possível do futuro para tomar decisões atuais que envolvam riscos.

Com o planejamento estratégico concluído, é elaborado o plano estratégico, que é um documento que norteia o alcance dos objetivos empresariais. A gestão estratégica implementa o plano e acompanha a evolução de seus resultados. Sendo assim, a gestão estratégica é a continuidade do planejamento estratégico.

Drucker (1984) diz que é necessário organizar sistematicamente as atividades para a execução das decisões estratégicas e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Hoje a TI é ferramenta primordial para o nascimento de uma gestão realmente competitiva. Esta gestão propicia o aumento da lucratividade através do avanço de sua eficiência, posicionando a empresa que a utiliza em um local de destaque no cenário competitivo.

Neste trabalho, será utilizado o modelo das forças competitivas de Porter (1989) aplicado a Empresa pesquisada, pois trata-se de uma das mais conhecidas estruturas de análise de competitividade, através da figura 2.

Este modelo divide as atividades em duas áreas, a saber, atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias estão relacionadas com todo o processo que direciona a mercadoria do momento em que chega a empresa até o cliente final, abrangendo a logística de entrada, ligada diretamente a entrada de insumos, as

operações que envolvem os processos que ocorrem após esse produto ser inserido na organização; Logística de saída, que são os procedimentos que fazem o produto chegar até o cliente de forma prática.

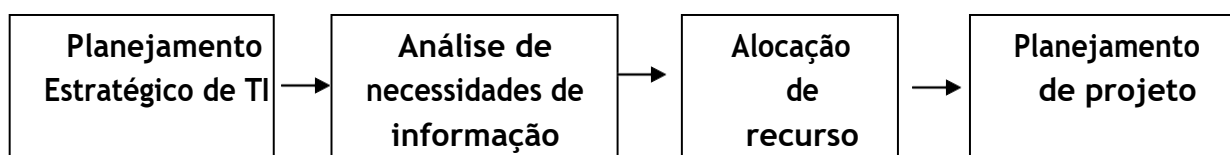
O marketing, vendas e serviços são tidos como atividades primárias, por estarem associadas com a missão da organização, pois, mesmo não definida, nota-se que a empresa apresenta uma ação estratégica alinhada a esses três aspectos.

As atividades de apoio, como infra-estrutura, gestão de pessoas, desenvolvimento de tecnologia e aquisição de recursos não estão diretamente ligadas aos produtos e são semelhantes em qualquer organização, independente do ramo, pois existem para dar suporte às atividades primárias da empresa.

É importante entender que a cadeia de valor de Porter não divide as atividades para torná-las independentes, mas para interligá-las dependentes umas das outras, não podendo nenhuma delas ser esquecida ou priorizada sem prejudicar todo o processo.

### **Planejamento estratégico de tecnologia da informação**

Diversos modelos foram desenvolvidos para facilitar o planejamento de TI. O modelo de planejamento em quatro etapas de Wetherbe identifica projetos e necessidades gerais de recursos necessários para atingir os objetivos empresariais. De acordo com Turban et al. (2004), esse modelo consiste de quatro estágios principais: planejamento estratégico, análise de requisitos, alocação de recursos e planejamento do projeto. As etapas envolvem as seguintes atividades:



Fonte: TURBAN, McLEAN E WETHERBE, 2004.

Fig.1 Modelo de planejamento em quatro etapas de Wetherbe

- **Planejamento estratégico de TI:** estabelece a relação entre o plano geral da empresa e o plano de TI.
- **Análise de requisitos de informação:** identifica as necessidades mais abrangentes de informação da empresa, para determinar a

arquitetura de informação estratégica que pode ser usada para dirigir o desenvolvimento de aplicativos específicos.

- **Alocação de recursos:** aloca os recursos para o desenvolvimento de aplicativos de TI e os recursos operacionais.
- **Planejamento de projeto:** desenvolve um plano que delinea o cronograma e as necessidades de recursos para projetos específicos de sistemas de informação.

Nas empresas faz-se necessário um alinhamento estratégico, associando a situação real da empresa com os recursos tecnológicos disponíveis.

Foina (2001) acredita que há três tipos de desafios da exploração da TI, que são: atender à necessidade de um alinhamento estratégico, obter o fornecimento de SI a preço baixo e com qualidade e projetar a arquitetura de TI com a plataforma técnica mais adequada para montar o Sistema de Informação.

Para tanto não se consegue fazer com apenas uma observação, sendo importante uma análise mais profunda e detalhada dos departamentos e ações realizadas, pensando na importância de cada um para o trabalho final.

De acordo com Churchill e Peter (2007), os profissionais de marketing devem antecipar e/ou responder as necessidades do cliente, os quais precisam ter informações sobre os clientes atuais e potenciais e sobre o sucesso de suas próprias práticas.

Sendo assim, a empresa deve fazer sua orientação para o mercado, dando prioridade para o cliente e não apenas para as funções internas desempenhadas na empresa.

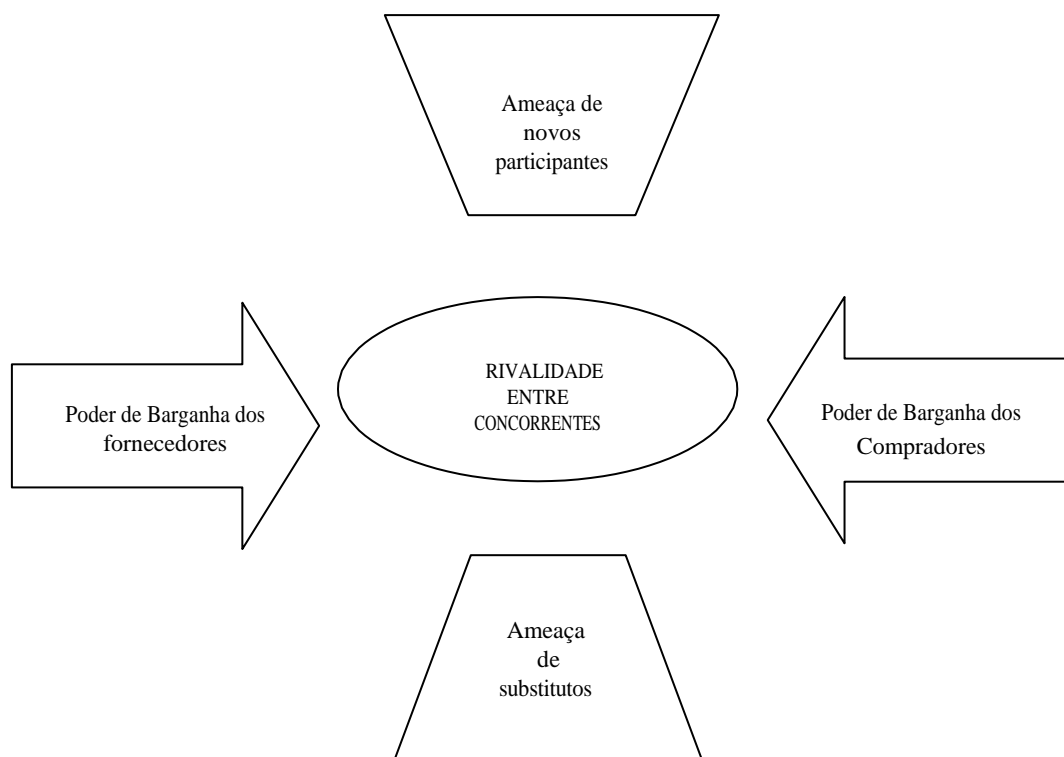
Para Kotler e Keller (2006), a probabilidade de satisfação e repetição de compra dependerá da oferta atender a expectativa de valor criada pelo consumidor.

O consumidor procura algo que não somente atenda suas necessidades, como também ultrapasse suas expectativas.

Kotler e Keller (2006) acreditam que a satisfação é a sensação de prazer resultante entre o resultado percebido de um produto e as expectativas da pessoa que adquiriu o produto ou serviço.

Levando em consideração a empresa estudada, o planejamento de estoque é essencial, visto que é uma atividade que afeta diretamente no resultado final do trabalho.

Segundo Dias (1995), o principal objetivo do controle de estoque “é otimizar o investimento em estoques, aumentando o uso eficiente dos meios internos de uma empresa, e minimizando as necessidades de capital investido em estoque”. Porém, os vendedores necessitam ter acesso em tempo real às informações disponíveis no sistema.



Fonte: Elaboração Própria Figura 2: Análise das cinco forças

## Resultados

A Empresa investigada se especializou desde o ano de 2007 e vem crescendo de forma exponencial graças à estratégia da venda externa, através de oito vendedores que se dividem por rotas, espalhando o nome da loja nas cidades circunvizinhas.

Através desse modelo é possível o cliente escolher seu produto, ter seu crédito aprovado, comprar, receber o produto e pagar todas as parcelas sem sair de casa. Mesmo tendo presença física em apenas duas cidades, através dessa ferramenta competitiva é possível alcançar outros distritos, povoados e assentamentos.

Um grande diferencial competitivo da entidade é a facilidade na aprovação de crédito, por se tratar de uma região onde a economia informal é predominante. A necessidade de aprovação de crédito, na forma convencional (comprovação de renda, referências comerciais, comprovante de residência entre outros), torna a compra muito mais difícil. A empresa tem facilitado a abertura de crédito para muitas pessoas que não a teriam e que vem se mostrando consumidores ativos e leais com os seus compromissos.

No entanto, com o crescimento da organização, esses dois diferenciais competitivos, começam a ser difícil de administrar. A organização, que contava em 2007 com apenas um vendedor externo e com a aprovação em média de dois clientes por dia, hoje conta com oito vendedores e um crescimento de 200% no número de aprovações de crédito. O sistema informal utilizado já não dá mais o suporte necessário ao crescimento acelerado do número de novos vendedores e de novos clientes. Mediante essa situação, foi possível perceber a necessidade de adotar um sistema avaliativo de crédito que se adaptasse a essa realidade, além de um sistema automatizado que conecte os vendedores ao sistema central da loja, possibilitando a consulta em qualquer região ao estoque, preços, cadastro dos clientes, dessa maneira os vendedores tomariam decisões mediante informações atualizadas em tempo real.

Através da análise estratégia adotada pela empresa estuda tem-se a seguinte cadeia de valor:



ATIVIDADES DE APOIO	Infra Estrutura	Assessoria Contábil e Jurídica/ Relacionamento com parceiros da Rede Economize / Relacionamento com a sociedade.		
	Gestão de Pessoas	Criação de Banco de Dados para colabores, Reuniões mensais, Treinamento com os parceiros da rede, Encontros motivacionais.		
	Desenvolvimento de Tecnologia	Sistema para cadastro de clientes, Sistemas para relatórios de vendas, Sistema para controle de estoques.		
	Aquisições	Setor de Compras, Gestão de estoques		
ATIVIDADES PRIMÁRIAS	Logística de entrada	Logística de Saída	Mkt E Vendas	Entrega e Montagem
	Recebimento de Mercadorias;	Lançamento na vitrine e nas campanhas promocionais	Recebimento da venda;	Promoção de Vendas;
	Armazenamento no estoque;		Cadastramento do Cliente;	Divulgação de novos produtos;
	Cadastro e precificação no sistema;	Venda de Moveis e Eletro.	Aprovação do crédito;	Sorteio de Brindes em eventos das cidades;
	Venda e assistência de aparelhos celulares, acessórios e credito.	Estoque;	Emissão de Nota para Venda Externa.	Assistência Técnica
		Entrega da Mercadoria.		Visita Pós Venda
				Envio de Brindes no aniversário dos clientes.

Fonte: Elaboração própria

Figura 3: Cadeia de Valor de Porter aplicado à empresa

A concorrência é, sem dúvida, o grande impulsionador das mudanças na sociedade, pois obriga as empresas a buscarem novas soluções, entre elas o uso competitivo da TI.

Através do Modelo de Porter de análise competitiva, podemos identificar as cinco forças no ambiente da organização que influenciam a concorrência. São elas: as ameaças de novos

Observando a cadeia, nota-se que quando definimos as atividades de apoio e as atividades primárias melhora a visibilidade da empresa, conseqüentemente, pode-se verificar que ações podem ser feitas para melhor atender os cliente e conseqüentemente melhorar a lucratividade.

As estratégias citadas servem como métodos alternativos viáveis para lidar com as forças competitivas que serão mostradas adiante. Abaixo estão listadas algumas características das estratégias genéricas que se encontram na empresa:

**Diferenciação:** A relação com os clientes de móveis são diferentes das demais empresas da região, visto que os vendedores vão aos consumidores e não o inverso, além disso, na hora de prestar conta dos produtos adquiridos, os clientes não precisam deslocar de suas casas.

**Enfoque:** A empresa observou um mercado que poderia ser explorado, o dos consumidores com dificuldade de obter crédito, porém com capacidade de adquirir bens. Trata-se de moradores que se encontram distantes do comércio central, às vezes apresentando dificuldade de locomoção (moradores de assentamento).

Com o conhecimento das fontes de pressão competitiva é posto em destaque os pontos fortes e pontos fracos críticos da empresa, evidencia seu posicionamento, esclarece as áreas em que as estratégias utilizadas podem resultar em um retorno máximo e destaca as áreas as tendências da organização de maior importância, como oportunidade ou ameaça. O entendimento deste modelo é útil na hora de analisar áreas para diversificação. Sua análise é a base para a formulação da estratégia competitiva.

A empresa estudada ao desenvolver as estratégias de enfoque, consegue aumentar o poder de barganha com os fornecedores, visto que ao optar pela ação de pulverizar diversas cidades além da que está inserida, adquire um número significativo de consumidores e conseqüentemente necessita de muitos produtos para repor o estoque, podendo assim negociar bons preços e prazos.

A organização também consegue tentar impedir a ameaça de produtos ou serviços substitutos, pois a idéia de atingir um público que não era considerado importante é inovadora e está a frente da concorrência.

O poder de negociação com os compradores é alto, pois a entidade dar oportunidade aos consumidores que não apresentavam possibilidade de aprovação de crédito, então na concepção dos consumidores a empresa pode ser vista como uma aliada e não apenas como uma organização de “obter lucros”.

A organização não deve desprezar nenhuma dessas estratégias, pois, para realmente se colocar na liderança, a empresa deve focar em uma, mais sem perder os valores das outras.

Na entidade estudada, há uma combinação das três estratégias. O que, segundo Porter (1989), é uma receita para desempenho abaixo da média. O autor, afirma também, que uma empresa pode obter sucesso com essa abordagem se forem criadas duas unidades empresariais dentro da mesma entidade, onde cada qual adote uma estratégia genérica diferente.

Com relação ao enfoque, a administração da empresa segmentou o mercado por classes sociais e julgou as classes C e D como um mercado em crescimento constante. Sendo assim, a empresa participa de eventos sociais da cidade, procura uma linha de produtos acessíveis a essas classes, e trabalha todo o composto promocional da loja voltada pra este público.

A empresa se utiliza da diferenciação através da venda externa, por meio dela o atendimento é extremamente personalizado, agregando confiança ao produto. Além disto, para atingir as classes C e D, há uma grande preocupação da empresa em manter os preços abaixo da concorrência, caracterizando assim a Liderança em Custos.

Esse enfoque nas classes C e D é ainda mais nítido quando se observa a linguagem usada nas campanhas promocionais, pelos vendedores, os tipos de mídia utilizados, os requisitos para aprovação de crédito, etc. Todas as estratégias da empresa são direcionadas para atingir este público específico.

A organização adotou as ações de TI de acordo com o modelo de Wetherbe, porém ela acrescentar e aperfeiçoar sistemas como sugeridos no item cinco.

Tentamos, junto com a direção da empresa, criar estratégias que atendessem à necessidade e que não acarretassem altos custos para a organização.

A empresa estudada utiliza muito pouco da TI, mas existe um desejo por parte da direção em utilizar a T.I. nas seguintes áreas:

- Gestão de Estoque

Aumentar a eficiência desde a chegada da mercadoria, a conferência por meio de códigos de barra e o cadastramento automático dos produtos, evitando o burocrático processo que ocorre após o descarregamento dos caminhões, levando muitas vezes horas para cadastrar todos os produtos.

- Gestão de Rotas

A organização estudada precisa de um sistema que administre todas as rotas da venda externa, e organize as informações precisas sobre cada povoado, quantas pessoas residem, a renda média, o número de clientes e não clientes da loja, quais são os produtos que mais são comercializados nesta região, trazendo relatórios que acrescentam informações preciosas para o crescimento das vendas aos gerentes.

Visto que o CRM envolve estratégias com os clientes, estratégias de administração de canais e produtos e uma estratégia para a infra-estrutura de TI. A empresa precisa adotá-lo para reduzir o custo do contato com o cliente, permitir um crescimento lucrativo e estável de vendas e maior satisfação por parte do cliente graças a um melhor atendimento, o que tem um grande impacto na fidelização e retenção do consumidor. Melhores margens e menos gastos com marketing para aquisição de novos clientes.

Levando em consideração que o valor trata-se de algo que se espera do produto adquirido, na perspectiva do cliente, a empresa pesquisada colocando em prática as ações propostas pode conseguir a satisfação de seus consumidores.

Assim, a empresa em questão não deve acreditar que alcançou o nível mais alto da melhoria na gestão e na relação com os clientes, necessitando aperfeiçoar os processos internos e externos sempre para criar fidelização dos consumidores.

- Sistema de Controle de Estoque e Catálogo On Line móveis.

Seria de interesse da empresa adotar um sistema ERP, que propicia maior confiabilidade dos dados, monitorados em tempo real, e a diminuição do retrabalho. Esse sistema integra todos os dados e processos de uma organização.

Em seguida, a empresa deveria adquirir equipamentos de Palm Top que tivessem acesso ao sistema ERP, o qual contém informações atualizadas do estoque, permitindo,

ao vendedor que se encontra na casa do cliente, aprovar o crédito e realizar a venda. Essa integração evita que o vendedor realize vendas de produtos que não estão disponíveis no estoque para pronta entrega. Além destas medidas, a criação de um catálogo online permitiria ao vendedor mostrar ao cliente as fotos e especificações do produto na hora da realização da venda.

### **Considerações Finais**

Percebeu-se que a organização estudada usou a Tecnologia da Informação nesse cenário competitivo da globalização como alternativa para superar a concorrência. No entanto ainda é necessário o aperfeiçoamento dos processos internos, encontro de novos e possíveis mercados, e o melhoramento contínuo.

Além disso, a organização utiliza as estratégias de diferenciação de Porter (diferenciação, enfoque e liderança de custos) de forma combinada, essa atitude foi escolhida devido ao cenário que a empresa se encontra, juntamente com o mercado consumidor. Porém, Porter (1989) diz que uma empresa que busca tal engajamento está no “meio-termo” e só obterá sucesso se sua estrutura for altamente favorável, ou se seus concorrentes apresentarem a mesma posição.

O uso de sistema de informação e a cadeia de valor possibilitam uma melhor visualização e conseqüentemente respostas para os problemas de forma estratégica, pois com a análise da cadeia de valor é perceptível a integração e interação entre as atividades primárias e secundárias, e os possíveis sistemas de informação a serem utilizados nessa organização será uma ferramenta para efetivar essas ações, analisando a longo prazo trará rentabilidade e lucro para a empresa.

Por fim sugere-se melhorias baseadas na tecnologia da informação (TI), as quais são: Gestão de estoque; Gestão de rotas; Sistema de controle de estoque e catálogo On line móveis.

### **Referências**

CHURCHILL Jr., G. A. **Marketing research: methodological foundations**. Chicago: The Dryden Press, 1987.

DIAS, M. A. **Administração de Materiais: uma abordagem logística.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DRUCKER, P. **Introdução a Administração.** São Paulo: Pioneira, 1984.

FOINA, P. R. **Tecnologia da Informação: planejamento e gestão.** São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LUCAS JR, H. C. **Tecnologia da informação: Tomada de decisão estratégica para administradores.**

Rio de Janeiro: Ltc, 2006.

LUFTMAN, J.N. **Assessing business: IT alignment maturity** Communications of AIS. v. 4. December/2000.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.** 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão.** 3 ed. Porto Alegre, Bookman. 2004.

VAMIL, G. L. **Repensando a TI na forma empresa moderna.** Rio de Janeiro: Gisella Narcisi, 2001.

VERAS, M. **Customer Relationship Management – CRM.**

Disponível em: < <http://erp-210.blogspot.com/search?q=CRM>> Acesso em: 03/12/2009.