

**INFORMAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA EM ORGANIZAÇÃO DE
MÓVEIS E ELETROS**
**INFORMATION AND COMPETITIVE ADVANTAGE IN ORGANIZATION OF
FURNITURE AND ELECTROMETERS**

Elane de Oliveira, Max Leandro de Araújo Brito, Marcela Figueira de Saboya Dantas,
Anatália Saraiva Martins Ramos, Maria Valéria Pereira de Araújo
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,
marcela_saboya@yahoo.com.br, anatalia@ufrnet.br, valeriaraujo@ymail.com

RESUMO

A presente pesquisa objetiva analisar a aplicação dos conceitos referentes a Sistemas de Informação e Tecnologias da Informação como estratégias para vantagem competitiva em uma organização do setor de móveis e eletrodomésticos. Para tanto, utiliza-se inicialmente uma revisão da literatura que trata terceirização da TI, avaliação de investimento e seleção de tecnologia de informação, seguida de aplicação de pesquisa qualitativa, exploratória, consistindo de observação e aplicação de um roteiro de entrevista não estruturado com um integrante da organização, possuidor de todas as informações para a profundidade exigida na investigação. A análise da aplicação dos conceitos indica que a empresa não possui preocupação com a avaliação do investimento. Dessa forma, conclui que a empresa não planeja adequadamente os Sistemas de Informação e Tecnologias da Informação impedindo muitas vezes a utilização como estratégias para vantagem competitiva.

Palavras-chave: comércio; estratégia; informação.

ABSTRACT

The present research aims to analyze the application of the concepts related to Information Systems and Information Technologies as strategies for competitive advantage in an organization of the furniture and household appliances sector. To do so, a literature review dealing with outsourcing of IT, investment assessment and

information technology selection, followed by a qualitative, exploratory research application, consisting of observation and application of an unstructured interview script with a member of the organization, possessing all the information required for the depth of the investigation. The analysis of the application of the concepts indicates that the company has no concern with the evaluation of the investment. In this way, it concludes that the company does not adequately plan Information Systems and Information Technologies often preventing its use as strategies for competitive advantage.

Keywords: commerce; strategy; information.

Introdução

Sabe-se que a Tecnologia da Informação apresenta um papel muito importante como impulsionador das atividades administrativas seja no âmbito privado ou público. Foi iniciado com o sistema Toyota de produção, no chão de fábrica na melhoria dos sistemas produtivos, aumento da qualidade de vida e outras formas.

O desafio para os gestores de Tecnologia da Informação está em alcançar metas e objetivos organizacionais mais detalhados. Eles precisam ser um profissional que fale em clientes, concorrência global e retorno sobre investimento, perdendo a fixação do diálogo em apenas plataformas, computação cliente/servidor e orientação a objetos. Isso será alcançado através da combinação de habilidades de liderança e comunicação com conhecimentos técnicos e do negócio. Uma vez que a TI está compactuando como uma cadeia de valor, transforma a maneira como as atividades são executadas e a natureza de interligações entre elas, mostrando que adquiriu um significado estratégico vinculado ao desempenho organizacional.

Outro ponto importante a ser destacado são as diversas alternativas e possibilidades na hora de escolher, implementar, acompanhar e avaliar o Sistema de TI através de um *feedback*.

A presente pesquisa objetiva analisar a aplicação dos conceitos referentes a Sistemas de Informação e Tecnologias da Informação como estratégias para vantagem competitiva em uma organização do setor de móveis e eletrodomésticos.

Avaliação de investimento e seleção de tecnologia de informação

As empresas buscam aplicar recursos de maneira que possam oferecer maior rentabilidade, e aumentar a produtividade das mesmas. Com as inovações, todas as organizações necessitam investir em Tecnologia da Informação (TI) para que esta seja parte integrante de suas estruturas. Sendo assim, é de extrema importância ter índices definidos de avaliação de investimento, para que a empresa tenha idéia dos retornos trazidos pelo mesmo.

Para Batista (2004), “quando as empresas perceberem que a tecnologia da informação é uma aliada para o aumento de produtividade e não um substituto dos funcionários, outras formas de controle e medição de custos” serão utilizadas para melhor administrar a estrutura organizacional.

Porém há uma grande dificuldade em avaliar retornos financeiros, uma vez que a maioria dos benefícios trazidos à organização são intangíveis. Outro aspecto que torna difícil essa tarefa são as constantes mudanças, as quais ocorrem em alta velocidade. Há assim uma necessidade de escolher o melhor investimento, quem irá fornecê-lo e o melhor momento para investir.

Segundo Lucas (2006), adquirir valor da Tecnologia da informação é necessário para as organizações se manterem e destacarem num ambiente competitivo.

Existem quatro tipos os métodos de avaliação de investimento: abordagem financeira, abordagem de múltiplos critérios, abordagem por proporção e abordagem por portfólio. Entre os métodos de análise, os tradicionais são: Taxa Interna de Retorno – TIR; Valor Presente Líquido – VPL; Anuidade Equivalente – AE; Payback; Proporção benefício Custo.

Existem diversos métodos tradicionais que medem quantitativamente o investimento, mas Turban (2004) sugere métodos de avaliação para os benefícios intangíveis do investimento em TI: a análise de valor, a economia de informação, a gestão por máximas e a avaliação de opções.

Existe uma necessidade de adequação e sobrevivência das empresas capazes de provocar mudanças na estrutura empresarial, evoluindo e se adaptando respondendo bem ao ambiente competitivo (BUSANELO, 2007). Nesse contexto as organizações devem compreender e aprender a aproveitar os benefícios da TI, devendo alinhar a TI

com as metas dos negócios empresariais (RODRIGUES; RISCAROLLI, 2004). O principal motivo para a aquisição de um pacote na área de TI é a função que ele desempenha (LUCAS, 2004).

Podemos explicar as dificuldades do gestor através de Turban (2004), o qual diz que os ganhos da produção nem sempre são visíveis em todos os processos apoiados pelo Sistema de Informação. De acordo com esse autor o valor da Informação na tomada de decisão é calculado pela seguinte equação: $(\text{Valor da Informação}) = (\text{Benefícios líquidos com a informação}) - (\text{Benefícios líquidos sem a informação})$. Baseando-se no modelo de valor da informação na tomada de decisão, pode-se elaborar um relatório com informações das dificuldades encontradas nos processos, para que o técnico terceirizado em TI apresente um pacote à organização que venha a supri-las. É possível também quantificar uma parcela das vantagens e desvantagens de adquirir ou não o produto.

Terceirização da TI

A terceirização envolve a entrega de parte ou todo esforço de TI de uma organização para uma entidade especializada nessa operação (Lucas, 2004).

Existem muitos fatores positivos e negativos na hora da escolha da terceirização. Dentre os pontos positivos pode-se destacar: quando os gastos em tecnologia são maiores que o previsto, melhorar a concentração nas atividades fins da empresa; dentre os pontos negativos estão: perda de controle da TI para uma firma, perda de conhecimento técnico interno.

Para Batista (2004), as organizações perceberam que é muito mais econômico contratar serviços de terceiros do que manter determinadas departamentos em sua estrutura. A empresa técnica contratada deve ter capacidade de exercer a função que se destina. Ela necessita estabelecer uma política para prevenir problemas de incompatibilidade de soluções entre suas equipes.

Metodologia

A presente pesquisa objetiva analisar a aplicação dos conceitos referentes a Sistemas de Informação e Tecnologias da Informação como estratégias para vantagem competitiva em uma organização do setor de móveis e eletrodomésticos. Dessa forma, a pesquisa é qualitativa de caráter exploratório. Trata-se de um estudo de caso, que de acordo com Roesh (2005) examina um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.

Utilizou-se da pesquisa observacional para identificar problemas ou ações a serem melhoradas na empresa, além da aplicação de um roteiro de entrevista não estruturado com um integrante da organização, possuidor de todas as informações para a profundidade exigida na investigação.

Resultados e análises

Na organização estudada, o interesse pelo Sistema de Informação na empresa surgiu a partir da necessidade de um melhor controle de estoque e um banco de dados para o cadastro de clientes. Através da direção da empresa constatou-se que o sistema adotado, apesar de simples, tem uma visível contribuição no sistema logístico e conseqüentemente na eficiência dos processos de vendas.

Uma das conseqüências mais importante para essa organização foi a construção do histórico do consumidor e diversos relatórios gerenciais, através de dados sobre o perfil do consumidor e endereço, auxiliando no processo de informações nos departamentos da empresa. Houve assim uma melhoria significativa na tomada de decisão e na satisfação do cliente.

A empresa não possui preocupação com a avaliação do investimento, pois, como citado anteriormente, há uma grande dificuldade em avaliar os retornos devido à sua natureza intangível. Além disso, a empresa aponta como uma dificuldade na avaliação do sistema o fato de o mesmo ser antigo. É possível perceber a inexistência de alinhamento de TI com as metas empresariais.

A conseqüência disso é a falta de desenvolvimento de arquiteturas e políticas de tecnologia coerentes com a política interna, capazes de manter a informação aliada a formulação de estratégias eficazes.

Tratando-se dos indicadores de desempenho essa empresa apresenta dificuldade na organização e entendimento dos benefícios oriundos da tecnologia. Mas tem consciência que os indicadores são decisivos para a tomada de decisão e acredita que existe algum sistema capaz de contribuir para essa ação.

A empresa apresenta certa dificuldade em entender a TI como uma possibilidade de melhoria. Isso se evidencia pelo fato de a organização ter investido apenas em um sistema de informação no início de suas atividades, o qual foi fornecido por uma empresa de consultoria. Não houve até este momento a preocupação em atualizar o sistema, definido pela própria diretoria como antigo, ou de contratar novas tecnologias. Sendo assim, não há também critério para a seleção de novos prestadores de serviço.

A instituição optou em escolher a terceirização como ferramenta para a área de Tecnologia da Informação, porque trata-se de uma empresa de pequeno porte do ramo de varejo, que caso tivesse optado em fazer seu próprio departamento de TI teria adquirido altos custos que comprometeriam os lucros. Essa ação serviu para melhorar muitos processos, obtendo a eficiência e eficácia da gestão, principalmente com o sistema em uso, conhecido como SCE (Sistema de Controle de Estoque) o cadastro dos clientes para colher informações do seu histórico, relatórios de vendas, de inadimplência, de aniversariantes, tudo no que diz respeito ao cliente.

Atualmente o técnico de informática que trabalha na firma comparece na empresa apenas quando é chamado pela direção, ele não tem uma rotina, ou contrato para fazer as visitas periodicamente.

Embora a escolha da terceirização da Tecnologia da Informação da empresa estudada tenha sido certa, a mesma precisa se manter atualizada quanto a novas e melhores tecnologias. Atualmente, por não ter conhecimento técnico interno, a organização não sabe avaliar outras possibilidades de maneira a reconhecer as melhores oportunidades de TI para investir e acaba por confiar que o sistema que já possui é o melhor.

A assistência técnica do sistema terceirizado poderia oferecer à empresa melhores atualizações do sistema, assim como treinamentos sobre o mesmo, de maneira a manter seu cliente e de satisfazê-lo.

Um dos motivos que pode ter levado a entidade a não exigir novas soluções, sugestões e capacitação da empresa terceirizada seria o excesso de confiabilidade, e este é um fator negativo, pois pode causar a vulnerabilidade do negócio.

A entidade pesquisada precisa atentar para este questionamento, pois ela afirmou estar utilizando apenas o software adquirido no momento da fundação da empresa e as planilhas de Excel para a formação de preços e construção de relatórios financeiros mensais.

Considerações Finais

Portanto, a pesquisa conclui que a aplicação dos conceitos referentes a Sistemas de Informação e Tecnologias da Informação como estratégia para vantagem competitiva na organização do setor de móveis e eletrodomésticos estudada acontece de maneira pouco planejada. Fazendo uma análise crítica da forma como a instituição estudada se encontra atualmente diante do cenário tecnológico, bem como das ações que podem ser melhorada, percebe-se que a empresa está atualizada, considerando ser do interior e de pequeno porte. Porém, observando a necessidade se manter no mercado e evoluir constantemente para que a empresa não perca market share frente a seus concorrentes, é necessário que ela invista mais em TI, na seguinte forma: Aquisição de um sistema mais moderno, que possibilite relatórios para vendedores; A criação de um sistema interligado com os vendedores, para eles saberem como se encontra o estoque, de forma que eles não efetuem uma venda sem o produto se encontrar no estoque, por exemplo; Um sistema de abertura de crédito, através dos critérios definidos pela empresa e não critérios subjetivos como é utilizado hoje; Um software capaz de avaliar os níveis de desperdício.

Além da aquisição desses sistemas, faz-se necessário um treinamento com os funcionários para que eles entendam o funcionamento das novas ferramentas implantadas, caso contrário a empresa terá prejuízo em perda de tempo e investimento em tecnologia não usada.

Outro ponto importante, é avaliar o sistema atual antes de inovar ou adquirir algo novo, pois é necessário quantificar a eficiência e a eficácia das atividades de negócio, servindo de influência positiva as decisões e o comportamento organizacional.

Referências

LUCAS JR, H. C. **Tecnologia da informação: Tomada de decisão estratégica para administradores.** Rio de Janeiro: Ltc, 2006.

TURBAN, E.; MCLEAN, E; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão: Transformando os Negócios na Economia Digital.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

BATISTA, E. O.; **Sistemas de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento.** São Paulo: Saraiva, 2004.

RODRIGUES, L. C.; RISCAROLLI, V. et al. Alinhamento estratégico corporativa e a estratégia da tecnologia de informação. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba. **Anais ...** Rio de Janeiro: Anpad, 2004.

BUSANELO, E. C.; VIEIRA, S. F. A.; LOPES, A. C. V.; PERIOTTO, Á. J. et al. **Institucionalizando o**

alinhamento estratégico de negócios e tecnologia da informação nas organização: o caso de uma cooperativa agrícola do MS. In: I ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO, 2007, Florianópolis. **Anais ...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

ROESH, S. M. A. **Projeto de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** São Paulo: Atlas, 2005.