SINERGIA

REVISTA DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS (ICEAC)

A CONTRIBUIÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL PARA A OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA

GUSTAVO DA ROSA BORGES*
FRANCISCO CARLOS FERNANDES**

RESUMO

A competição entre empresas faz com que haja uma melhoria de processos e produtos entre os competidores. Para que isto ocorra, muitos gestores trabalham objetivando a diferenciação e a inovação, visto que contribuem para o desempenho e, a até mesmo, para a obtenção de vantagem competitiva, e isso tende a ocorrer de uma melhor forma se houver um sistema de informação gerencial. Este cenário também ocorre em indústrias alimentícias, já que a competição neste segmento é acirrada em âmbito nacional. Portanto, o presente artigo buscou verificar como o sistema de informação gerencial pode contribuir para a vantagem competitiva de uma indústria alimentícia. Para tanto, realizou-se um estudo de caso por meio de uma entrevista exploratória em profundidade com um gerente geral e a análise de relatórios de uma grande indústria nacional. Verificou-se que, de fato, um sistema gerencial exerce vital importância para a vantagem competitiva, contribuindo, ainda, para a inovação e diferenciação da empresa.

Palavras-Chaves: Sistemas de Informação Gerencial; Diferenciação; Inovação.

ABSTRACT
THE CONTRIBUTION OF MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM FOR OBTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE

The competition between companies causes an improvement of processes and products from competitors. For this to happen, many managers working aiming differentiation and innovation, as contributing to the performance and even to obtain competitive advantage, and this tends to happen in a better way if there is a management information system. This scenario also occurs in food industries, since the competition in this segment is fierce nationwide. Therefore this paper aims to evaluate how the management information system can contribute to the competitive advantage of a food industry. To this end, we performed a case study through an exploratory study in-depth with interviews with a general manager and a reports analysis of a large national industry. It was found that in fact, a management system plays vital importance for competitive advantage, further contributing to innovation and differentiation of the company.

Keywords: Management Information Systems; differentiation; Innovation.

Recebido em: 04-11-2014 Aceito em: 24-03-2016

INTRODUÇÃO

A teoria baseada em recursos aborda que as organizações, para obterem distinção de mercado, devem possuir gestores qualificados que venham a implantar modelos de gestão profissional, advindos da escola de negócios. Estes gestores devem ter uma visão geral, e o modo como eles administram as empresas é um fator preponderante para o sucesso delas no mercado (BARNEY; CLARK, 2007). A empresa é considerada uma "caixa preta" que funciona de modo a atender às condições marginais relevantes no que diz respeito a entradas e saídas, maximizando os lucros, ou mais precisamente, o valor presente (JENSEN; MECKLING, 1976).

Para um melhor gerenciamento, grande parte dos gestores busca definir estratégias de sucesso

* Doutor em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau – FURB; Mestre em Administração pela UNISINOS. E-mail: gustavodarosaborges@gmail.com; End: Universidade Federal do Pampa, Campus Dom Pedrito. Rua 12 de Abril, 80; São Gregório; 96450000 - Dom Pedrito, RS – Brasil; Telefone: (53) 32437300

** Docente do PPGCC da FURB; Doutor em Controladoria e Contabilidade na USP; Mestre em Controladoria e Contabilidade na USP. Email: franciscofernandes@furb.br; End: Universidade Federal de São Paulo, Escola Paulista de Política, Economia e Negócios. Rua Angélica, 100; Jardim das Flores; 06110295 - Osasco, SP – Brasil; Telefone: (11) 30990150

Avaliado pelo sistema *double blind review*

para os seus negócios, sendo que o sucesso da estratégia de um negócio parece estar baseado no desenvolvimento de uma ou mais capacidades estratégicas necessárias (PARNELL, 2011). Para a definição das estratégias, gestores precisam apoiar-se em informações confiáveis e eficazes. Assim sendo, a qualidade das informações gerencias torna-se inevitável, visto que devem ser eficazes e gerar resultados confiáveis aos gestores, já que podem contribuir para a definição de uma estratégia competitiva para a organização (LI et al., 2012).

A gestão da informação também desempenha um papel importante no desempenho da empresa (MITHAS; RAMASUBBU; SAMBAMURTHY, 2011) e, portanto, deve ser bem gerenciada (MAKINDE et al., 2001; CANIËLS; BAKENS, 2012; LI et al., 2012; MONACO; REDMON, 2012). Desta forma, muitas organizações estão investindo em sistemas de informações gerenciais (SIG) (CANIËLS; BAKENS, 2012; MONACO; REDMON, 2012), no entanto ainda existe uma carência de trabalhos que explorem a contribuição dos SIG para as empresas, em especial, para a obtenção de vantagem competitiva. Assim sendo, definiu-se a seguinte problemática investigatória: **de que forma um sistema de informação gerencial pode contribuir para a vantagem competitiva de uma organização?**

Portanto, o objetivo do presente trabalho é verificar como os sistemas de informação gerencial podem contribuir para a vantagem competitiva de uma organização. Como objetivos secundários, irá ser pesquisado: (1) a importância de um SIG para a diferenciação e (2) a importância de um SIG para a inovação.

É importante ressaltar que a diferenciação pode gerar uma vantagem competitiva para a organização (HOMBURG; KROHMER; WORKMAN JR., 1999; BALSAM, FERNANDO; TRIPATHY, 2011) e contribuir para um melhor desempenho da mesma (AMOAKO-GYAMPAH e ACQUAAH, 2008; HINTERHUBER, 2013). A vantagem competitiva é uma condição necessária, mas não suficiente para que haja um desempenho superior da organização (POWELL, 2001).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico inicialmente analisará informação gerencial, na sequência, a vantagem competitiva e diferenciação.

2.1 Sistemas de Informações Gerencias

A tecnologia da informação é uma fonte preciosa para a organização, na qual pode ser melhor controlada por sistemas de informações, administrados pelos gestores (LI et al., 2012). Sistemas de informações gerenciais propiciam evidências técnicas que permitem ao gestor conhecer melhor uma realidade que lhe oportuniza a correção de fatos desagradáveis, tais como a proteção aos colaboradores (MONACO; REDMON, 2012).

Silva (2004) esclarece que os SIG fazem parte de um sistema de processamento de informações, o qual é alimentado por dados gerando relatórios rotineiros e gerenciados por gerentes de nível médio, para, posteriormente, produzir informações estratégicas.

Um exemplo de uso de SIG pode ser observado no trabalho de Carmo e Pontes (1999). Os autores realizaram um estudo com empresas da região de Campinas participantes de programas de qualidade total. Descobriram que o SIG pode contribuir para o planejamento e a eficiência de diversos setores da empresa, inclusive, pode ajudar a empresa a fazer com que o cliente sinta-se mais satisfeito. Ferreira et al. (2015) complementam enfatizando que o SIG também é importante no setor público. Para o autor, a eficiência do SIG é dependente dos investimentos em capital humano e tecnologia.

A gestão da informação também desempenha um papel importante no desenvolvimento de outras capacidades da organização, como o relacionamento com os clientes, gestão de processos e gestão de desempenho (MITHAS; RAMASUBBU; SAMBAMURTHY, 2011). Portanto, gestores precisam gerenciar adequadamente a informação gerencial e os sistemas de informações, já que um gerenciamento ineficaz corrobora com dados evasivos ou distorcidos que podem acarretar em um fracasso no projeto e, até mesmo, nos resultados organizacionais (MAKINDE et al., 2001). Os SIG devem fornecer apoio para a tomada de decisão para o planejamento, organização e controle das operações, entretanto a maioria dos gerentes de projeto estão insatisfeitos com as informações produzidas pelos programas (CANIËLS; BAKENS, 2012).

Uma das formas de o SIG ser melhor implantado é a adoção de um *Enterprise Resource Planning* (ERP). Gupta (2000, p. 114) descreve que "*Enterprise Resource Planning* (ERP) é um conjunto de aplicativos que automatizam finanças e de recursos humanos e departamentos de ajudar os fabricantes a lidar com tarefas como processamento de pedidos e programação da produção". O ERP tem por objetivo oferecer informações diversas e oportunas que venham a ajudar gestores a tomarem decisões, tanto em nível operacional quanto estratégico (MUSCATELLO; SMALL; CHEN, 2003).

O ERP representa um SIG que tem sido utilizado amplamente a partir do final do século passado, especialmente, em indústrias dos mais diversos tamanhos. Em geral, os benefícios do ERP variam de acordo com o tamanho da empresa, grandes empresas os utilizam mais para uma exatidão em dados

financeiros e pequenas na exatidão em relatórios que elucidem o desempenho logístico e da produção (MABERT; SONI; VENKATARAMANAN, 2003).

Mesmo a organização não possuindo um ERP, é pertinente que a mesma tenha a consciência de que a qualidade da informação e do sistema são imprescindíveis para uma melhor performance organizacional, visto que impactam diretamente nos resultados (LEE; YU, 2012). Neste sentido, gestores precisam investir em Tecnologia da Informação (TI), já que ela é uma área estratégica que pode contribuir para a performance da organização (BHARADWAJ, 2000; TANRIVERDI, 2005; MITHAS; RAMASUBBU; SAMBAMURTHY, 2011). Cabe ressaltar que o desempenho de uma empresa pode ser explicado pela forma como ela é eficaz no uso de TI para apoiar e reforçar as suas competências essenciais (RAVICHANDRAN; LERTWONGSATIEN; LERTWONGSATIEN, CHALERMSAK, 2005).

No entanto, atualmente, a maioria das empresas utilizam instrumentos desconexos que não são projetados para o gerenciamento de projetos complexos (BRAGLIA e FROSOLINI, 2013). Para resolver este problema, empresas precisam adotar sistemas gerenciais integrados, tanto com os envolvidos internos como com os externos, abrangendo todos os *stakeholders* (GUPTA, 2000; YUSUF; GUNASEKARAN; ABTHORPE, 2004). Se bem gerenciados, os SIG podem propiciar benefícios, tanto para a empresa como para seus *stakeholders* (LEE; YU, 2012).

2.2 Vantagem Competitiva

Pelo fato de organizações estarem inseridas em um mercado, percebe-se que diversas variáveis impactam no seu desempenho. No entanto, compete à cúpula definir estratégias que venham a lhe auferir uma vantagem competitiva.

Entende-se por vantagem competitiva o resultado de uma estratégia de criação de valor superior aos concorrentes atuais e potencias, especialmente se contar com produtos ou serviços com certa raridade de se encontrar parecidos no mercado (BARNEY, 1991).

A vantagem competitiva nem sempre é vista como uma possibilidade de desempenho para a empresa. A confirmação desta hipótese, de que ela produz desempenho superior sustentado para a empresa, é apoiada na inferência dedutiva ou indutiva formal, e as principais teorias de vantagem competitiva foram pouco exploradas empiricamente. Portanto, tornam-se instigantes testes empíricos que venham a testar esta proposição (POWELL, 2001).

Cabe ressaltar que estudos fundamentados em RBV (Visão Baseada em Recursos) sugerem que as empresas possuem capacidades que representam os pontos fortes e outros que representam seus pontos fracos. Os efeitos integrativos de força e fraqueza em conjunto afetam o desempenho da organização. Um aspecto que deve ser levado em consideração é a organização trabalhar, visando minimizar seus pontos fracos, visto que, em geral, empresas concentram mais suas atenções nos pontos fortes (SIRMON, et al. b, 2010).

Quando as empresas conseguem alcançar vantagens competitivas, elas tornam-se mais fortes para o enfrentamento das dificuldades, minimizando as ameaças externas, obtendo vantagens de custo frente à concorrência, melhor atendem as necessidades dos clientes e são capazes de produzir mais conhecimento (HINTERHUBER, 2013).

A capacidade de lidar com a insatisfação das necessidades do mercado, ou seja, buscar satisfazer os clientes gera uma condição valiosa para a organização, a qual pode lhe auferir uma vantagem competitiva e uma lucratividade superior (HINTERHUBER, 2013). A ideia de raridade já havia sido sustentada por Barney (1991), ao evidenciar que empresas que possuem produtos ou serviços raros tendem a proporcionar uma vantagem competitiva.

Sheng e Chang (2013) perceberam, em hospitais de Taiwan, que as competências em comunicação da tecnologia em informação (TIC) melhoram quando há transferência de conhecimento entre os hospitais, visto que servem como um mitigador de barreiras do conhecimento. A competência tecnológica também influencia fortemente o desempenho da empresa em ambientes hostis ou dinâmicos, conforme percebido por Ortega (2010).

Neste caso, compete ao gestor utilizar os recursos existentes para que melhor venha a tomar sua decisão, ou seja, aplique a teoria da RBV. O uso de recursos será de acordo com as estratégias definidas, neste caso, será estudada a interferência da diferenciação, inovação e o relacionamento dos *stakeholders* na definição das estratégias.

A vantagem competitiva pode ser observada pelo desempenho da empresa, que pode ser medido pelo crescimento de participação de mercado, aumento no fluxo de caixa, crescimento nas vendas, ganhos, patrimônio líquido (CHANDLER; HANKS, 1993).

A definição por uma estratégia eficaz na administração não é algo recente, em geral, administradores têm buscado encontrar estratégias que melhor direcionem o rumo organizacional. Porter e Millar (1980) usam o termo estratégia competitiva como sendo aquela em que a empresa teoricamente mais bem estaria preparada para atuar no mercado. Os mesmos autores apresentam três tipos básicos

nos quais uma empresa pode definir a sua estratégia, sendo que ela pode optar por: liderança em custo, diferenciação ou enfoque.

Consumidores são heterogêneos, fazendo, cada vez mais, com que as empresas venham a buscar uma diferenciação para melhor atendê-los. Isso acaba aumentando os custos e fazendo com que as organizações venham a elaborar produtos e serviços de melhor qualidade, e específicos para um determinado público (LAUGA e OFEK, 2011). Por outro lado, além da qualidade, consumidores também estão buscando apelos emocionais de produtos. Nesste caso, estratégias de marketing que foquem na percepção emocional do consumidor podem ser importantes meios para que produtos ou serviços sejam vistos como diferencias pelo mercado, aumentando a possibilidade da organização obter maiores ganhos financeiros (BARRENA; SÁNCHEZ, 2009).

Essa maior exigência por qualidade ou estratégias com intuito de despertar a emoção do consumidor tende a fazer com que o consumidor perceba um diferencial, sendo esta possibilidade a seguir comentada.

2.3 Diferenciação

Após a desaceleração econômica de 2008, e com o aumento da investida por parte de empresas em economias emergentes, muitos líderes estratégicos inovadores de empresas multinacionais foram obrigados a transformar radicalmente suas empresas. Dentre essas transformações, houve a mudança de estratégia. Grande parte das empresas optou por mudar de estratégia de baixo custo para a estratégia de inovação orientada pela estratégia de diferenciação (GEHANI, 2013). Essa mudança pode ser explicada pelo fato de que recentemente tem ocorrido, por parte do mercado, uma crescente procura por produtos diferenciados (BORGEN, 2011).

“Diferenciação tende a reduzir a rivalidade, aumentando a possibilidade de construção de vantagens competitivas, que a conformidade melhora o suporte social dos atores e, portanto, a legitimidade da empresa” (DE LA LUZ FERNÁNDEZ-ALLES; VALLE-CABRERA, 2006, p. 505).

Liderança em custo é o tipo de estratégia no qual a empresa tem como foco a redução dos custos para poder oferecer aos clientes preços atrativos, com intuito de aumentar a demanda e ganhar em escala. Este tipo de estratégia exige que a empresa tenha uma habilidade de reduzir custos, sendo que, se os seus custos forem menores que os dos concorrentes, ela tende a ter mais margem de retorno. Isso faz com que a pressão ocorra mais em setores de compras e produção e menos em marketing (PORTER; MILLAR, 1980; PORTER 1985; 1999).

A estratégia de diferenciação parte por outra ótica, ao invés de focar na redução dos custos e preços, a empresa que adere a esta tem como foco a elaboração de produtos ou serviços de qualidade. Não que a organização não objetive a redução de custos, mas ela não terá como foco oferecer preços baixos, em obstante, concentrará seus esforços em oferecer o que tem de melhor ao cliente, objetivando a sua lealdade. Ao contrário da estratégia de liderança em custos, o foco deixa de ser o setor financeiro e passa a ser o marketing. Nesta estratégia, a organização tende a ter uma ênfase na tecnologia da informação, vista a necessidade de desenvolver soluções inovadoras (PORTER; MILLAR, 1980; PORTER 1985; 1999).

A terceira estratégia proposta por Porter e Millar (1980) é a de enfoque, isso ocorre quando a empresa busca focar-se em um nicho específico, ou seja, a empresa determina o seu público-alvo e busca atendê-lo da melhor forma. Nesta estratégia, a empresa abre mão de grandes mercados e foca-se em menores nichos, nos quais busca ser referência. Assim sendo, o gestor deve ser capaz de elaborar que venham a acarretar em uma cadeia de valor para este mercado (PORTER; MILLAR, 1980; PORTER, 1985).

Uma empresa pode optar por seguir uma estratégia de liderança de custo ou de diferenciação, no entanto, uma estratégia com ênfase na qualidade fornece o máximo de benefícios com relação ao desempenho da empresa (AMOAKO-GYAMPAH; ACQUAAH, 2008).

Em relação às estratégias de operações, o prazo de entrega é uma estratégia que pode ser tanto de custo quanto de diferenciação. Jayaswal, Jewkes e Ray (2011) argumentam que este tipo de estratégia tende a ser de diferenciação quando a empresa é ágil para entregar o produto e, para tanto, o consumidor neste caso, em geral, não se preocupa muito com o preço quando recebe um produto rápido. Para que ocorra, os autores enfatizam que a empresa deve conter uma estrutura de tecnologias de decisão eficientes para que o gerenciamento dos processos ocorra de modo a implementar esta estratégia de maneira eficiente.

Jayaswal, Jewkes e Ray (2011) ainda esclarecem que a estratégia de entrega dificilmente será de liderança em custo quando a empresa optar em entregas rápidas, porque, na maioria das vezes, acarreta aumento de custos. No entanto, uma não oneração abusiva no consumidor tende a fazer com que o mesmo fique satisfeito, o que contribui para um retorno positivo para a empresa.

Quando a empresa opta por estratégias de diferenciação, ela é forçada a ter uma capacidade tecnológica eficiente. No entanto, a capacidade tecnológica da empresa contribui para que ela melhor defina uma diferenciação mais adequada (PARNELL, 2011).

A estratégia competitiva baseada na diferenciação exige o fornecimento de produtos exclusivos e serviços, bem como o desenvolvimento de fidelidade à marca e gestão de imagem, aliado à flexibilidade e à qualidade (AMOAKO-GYAMPAH; ACQUAAH, 2008). Além da diferenciação, do foco e da liderança em custo, a capacidade do marketing também contribui para a performance da empresa (PARNELL, 2011). Além da capacidade de marketing, a estratégia de diferenciação, amparada na orientação de marketing e a estratégia de baixo custo, exercem influência no desempenho da organização (ORTEGA, 2010).

Em geral, as empresas procuram diferenciarem-se por preço ou qualidade, sendo que, se os seus custos foram altos, isso irá forçá-la a focar na qualidade. Outro aspecto que contribui parar esta escolha é a característica do produto, quando os produtos possuem múltiplas características, as empresas possuem mais opções de diferenciação. Por outro lado, produtos homogêneos e com poucas variabilidades de características tendem a fazer com que a empresa venha a optar por estratégias de preço. Quando o gestor opta por estratégias de posicionamento por qualidade, deve buscar ainda mais uma inovação competitiva que atraia o mercado; já quando opta por preço, não necessariamente deve ter o preço mais baixo, mas ter um preço atrativo que venha a cativar uma parcela do mercado que lhe dê condições financeiras de sustentar o seu preço de venda (LAUGA; OFEK, 2011). Se a empresa optar por estratégias de liderança em custo, torna-se relevante que a mesma tenha uma auditoria contábil, especializada em gerenciar os recursos financeiros sob forma, dentre várias atribuições, gerenciar a minimização dos custos (MAYHEW; WILKINS, 2003).

Estratégias de diferenciação tendem a dar mais resultados em ambiente estáveis do que turbulentos, visto que, em ambientes turbulentos, ocorrem muitas mudanças e os benefícios perdem mais facilmente sua importância. Percebe-se, também, que modelos de governança tradicional não possuem tanta eficiência quanto modelos dinâmicos de tecnologia da informação, visto que estes últimos tendem a dar respostas mais rápidas e eficientes ao mercado (HOMBURG; KROHMER; WORKMAN JR., 1999).

Por outro lado, estratégias de diferenciação exigem mais sacrifícios da área financeira, pelo fato de os custos tenderem a aumentar, visto que há uma exigência maior de investimentos em reconhecimento de marca e de produtos inovadores (BALSAM; FERNANDO; TRIPATHY, 2011).

Tanto em estratégias de liderança em custo como de diferenciação, empresas devem ter uma capacidade tecnológica alimentada pelos sistemas de informação, em sintonia com os demais setores organizacionais (ORTEGA, 2010). Essas capacidades tecnológicas tendem a contribuir para a diferenciação, sendo que estratégias de diferenciação tendem a exigir mais da área de P&D e, consequentemente, geram mais inovação (DAS; JOSHI, 2007).

2.4 Inovação

A inovação está relacionada com a complexidade estrutural e com a diversidade de tarefas existentes em uma organização, que, quando bem desenvolvidas, geram vantagens competitivas para as empresas (BLAU; MCKINLE, 1979). É preciso inovar a criar uma ruptura de mudança criativa, ou seja, reconhecer a complexidade dos desafios e buscar novas soluções (CHRISTENSEN; CRAIG; HART, 1998).

“Inovação é definida como o desenvolvimento e implementação de novas ideias por pessoas que ao longo do tempo se envolvem em transações com outros dentro de uma ordem institucional” (VAN DE VEN, 1986, p. 590). O mesmo autor comenta que a sua definição está calcada em quatro fatores básicos: novas ideias, pessoas, transações e contexto institucional.

A inovação é uma capacidade dinâmica que depende de uma liderança e de seu efetivo desenvolvimento na empresa (WEERAWARDENA; MAVONDO, 2011).

A inovação com uso adequado da tecnologia pode não somente propiciar produtos inovadores, mas contribuir para a redução de custos e melhoria, além do fortalecer a empresa como um todo; no entanto, os concorrentes também podem melhorar e, portanto, a empresa precisa estar atenta às ações dos competidores para não ficar para trás (CHRISTENSEN; CRAIG; HART, 1998). Para Christensen, Suárez e Utterback (1998), as empresas precisam criar estratégias cada vez mais rápidas para permanecer no mercado. Damanpour (1991) reforça que as organizações precisam adotar inovação para responderem às mudanças do mercado, independente do setor no qual atuam.

A diferenciação de produtos, juntamente com a inovação, contribuem para a performance das empresas. Boehe e Cruz (2010) fizeram uma investigação prática no Brasil e descobriram que empresa que possue maior qualidade e inovação é a que possue um melhor resultado de exportação.

Para muitos, a inovação está ligada à criatividade, ela busca melhorar algo na empresa, visando se destacar no mercado; e para tanto, muitas vezes, a empresa pode fazer uma adaptação do que de melhor tem ao seu contexto (ZHUANG, 1995). A criatividade é tão importante que empresas estão criando programas de incentivo e aplicação de ideias criativas (ZHUANG et al., 1999).

Empresas têm buscado, constantemente, adotar uma inovação e, cuidadosamente, selecionar (SALUNKE; WEERAWARDENA; McCOLL-KENNEDY, 2011). Zhuang et al. (1999) reforçam que

inovação está se tornando um fator cada vez mais importante em uma luta pela sobrevivência no mercado.

Inovação na produção nos processos e na administração formam a base da inovação, sendo que esta também é decorrente da aprendizagem (JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011). A inovação pode advir da organização tecnológica de serviços. Empresas que possuem uma área tecnológica eficiente tendem a possuir índices de desempenho superior (DAS; JOSHI, 2007). A inovação nos serviços gera uma vantagem competitiva sustentável (SALUNKE; WEERAWARDENA; McCOLL-KENNEDY, 2011).

3 METODOLOGIA

Tendo em vista que o objetivo geral é verificar como a informação gerencial pode contribuir para a vantagem competitiva em empresas, realizou-se um estudo de caso em uma grande empresa de alimentos no Brasil, caracterizando-se por ser uma abordagem exploratória e qualitativa. A entrevista semiestruturada ocorreu no dia 15 de janeiro de 2014, com um dos gerentes regionais da empresa em estudo e teve a duração de 1 hora e 23 minutos, quando diversas questões foram conversadas. (BUHOVAC; GROFF, 2012

Assim sendo, elaborou-se um roteiro de entrevista definido com base nos achados de Chandler e Hanks (1993), Jayanthi; Kocha e Sinha (1999) e Fattahi; Nookabadi e Kadivar (2013). Existem indicadores de desempenho financeiros e não financeiros (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012), ambos levados em consideração nesta investigação

Chandler e Hanks (1993) mediram a performance de empresas em negócios emergentes. O questionário proposto analisa: (1) a satisfação com o desempenho, (2) o crescimento, (3) o volume de negócios, e (4) o desempenho em relação aos concorrentes.

Também serão utilizados alguns itens do trabalho de Jayanthi; Kocha e Sinha (1999), que estudaram a concorrência no setor de alimentos industriais. Os itens a serem investigados são: (1) número de funcionários, (2) trabalho (Isto inclui gastos anuais em mão de obra direta e indireta e os empregados assalariados), (3) materiais (gastos anuais sobre matérias-primas e materiais de embalagem), (4) capital (inclui os custos anuais de depreciação de instalações e equipamentos), (5) energia (custos com energia) e receita (aqui será analisada a receita por produto), (6) força de trabalho (média de horas de treinamento por empregado, e as médias anuais de percentual de absenteísmo e *turnover* percentual para trabalhadores horistas) e (7) novos produtos (quantidade de lançamento de novos produtos).

O trabalho de Fattahi, Nookabadi e Kadivar (2013) ajudará a verificar quais os determinantes de sucesso em 6 perspectivas: (1) financeiro, (2) qualidade e segurança, (3) atendimento ao cliente, (4) eficiência, (5) flexibilidade e (6) coordenação da cadeia de suprimentos.

Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012) mensuraram o desempenho por meio de três categorias: (1) comportamento das pessoas, (2) capacidade organizacional e (3) consequências do desempenho. Além desses, se adicionarão mais três perspectivas vistas como determinantes para vantagem competitiva: (1) diferenciação, (2) *sakeholders* e (3) inovação. Ao todo, foram identificadas 23 variáveis investigativas, apresentadas no quadro a seguir.

QUADRO 1 – Variáveis investigativas

Variáveis:	Descrição	Autores:
(1) Satisfação com o desempenho	Satisfação, de modo geral, com o desempenho da empresa.	Chandler e Hanks (1993)
(2) Crescimento	Analise do crescimento geral da empresa.	
(3) Volume de negócios	Análise do crescimento/decréscimo do volume de negócios da empresa.	
(4) Desempenho em relação aos concorrentes	Desempenho geral da empresa em relação aos seus concorrentes.	
(5) Número de funcionários	Quantidade de funcionários que a empresa tem.	Jayanthi, Kocha e Sinha (1999)
(6) Força de trabalho (média de horas de treinamento por empregado, e as médias anuais de percentual de absenteísmo e *turnover* percentual para trabalhadores horistas)	Análise da força de trabalho da empresa.	
(7) Novos produtos (quantidade de lançamento de novos produtos)	Análise dos lançamentos recentes de novos produtos.	
(8) Qualidade e segurança	Análise da qualidade e segurança oferecida pela empresa, tanto para colaboradores como para clientes.	
(9) Eficiência	Análise da eficiência produtiva da empresa.	
(10) Flexibilidade	Verificação de o quanto a empresa é flexível em	

	suas ações.	
(11) Coordenação da cadeia de suprimentos. Além destes, se adicionará mais três perspectivas vistas como determinantes para vantagem competitiva	Verificação do quanto a coordenação da cadeia de suprimentos pode ocasionar uma vantagem competitiva para a empresa.	
(12) Comportamento das pessoas	A maneira pela qual as pessoas vêm se comportando na empresa.	Lucianetti e Bourne (2012)
(13) Capacidade organizacional	Análise da capacidade organizacional da empresa.	
(14) Consequências do desempenho	Análise das consequências do desempenho da empresa.	
(15) Inovação	Capacidade de gerar e introduzir inovação de processos e produtos.	Camisón e Villar-López (2011); Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011); Weerawardena e Mavondo (2011); Kapoor e Adner (2012)
(16) Diferenciação	Capacidade de gerar e introduzir diferenciação de processos e produtos.	Homburg; Krohmer e Workman Jr., (1999); Amoako-Gyampah e Acquaah, (2008); Balsam, Fernando e Tripathy, (2011); Hinterhuber (2013)

FONTE: Elaborado pelos autores

Após a apreciação dos itens investigativos, elaborou-se o roteiro de entrevistas, que serviu de base para a coleta das informações na organização pesquisada. A partir daí, procurou-se uma empresa que tivesse o perfil para participar do estudo: possuir sistema de informação gerencial. Tendo em vista esta situação, optou-se em procurar grandes e médias empresas. O começo da busca foi por meio da rede de contatos, em que uma empresa alimentícia representada em todo o país optou por participar, preservando sua identidade. Dessa forma, a amostra da pesquisa foi por acessibilidade. No dia 15 de janeiro de 2014, foi entrevistado o gerente regional de uma grande indústria de alimentos brasileira, a qual possui uma linha de 347 produtos. Os resultados são apresentados a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para uma melhor visualização, a apresentação dos resultados ocorrerá por tópicos que foram explorados durante a entrevista.

4.1 Descrição da empresa

A empresa em estudo é uma grande indústria de alimentos nacional, seus produtos estão presentes em todos os Estados e a sua linha, atualmente, é de 347 produtos alimentícios. Nos últimos três anos, a participação de mercado, o volume de vendas, o fluxo de caixa, a receita, o patrimônio líquido e o desempenho frente aos concorrentes aumentaram medianamente, desconsiderando as aquisições de outras empresas. Considerando as aquisições de outras empresas e marcas, o resultado destes indicadores passa a ser um grande aumento, comprovando que aquisições de empresas é uma boa estratégia para o crescimento.

4.2 Diferenciação

Nos últimos três anos, a diferenciação contribuiu, em grande parte, para o aumento da participação do mercado, do volume de vendas, do fluxo de caixa, da receita, do patrimônio líquido e, ainda, de forma decisiva, para um melhor desempenho frente aos concorrentes.

Uma das diferenciações da concorrência que acabou sendo uma inovação foi a fabricação de produtos com “Caixa especial para evitar conservantes”. Este foi um lançamento nacional da empresa em estudo, o qual, lhe permitiu um considerável aporte financeiro e desempenho no mercado. Além disso, esta inovação fez com que a empresa fosse melhor vista no mercado, já que começou a trabalhar com produtos alimentícios sem conservantes e mais saudável.

Outra mudança de produto, esta de fora para dentro, foi no tamanho da embalagem, para acompanhar a concorrência e atender ao consumidor. Neste caso, a inovação veio dos concorrentes em fabricar produtos com embalagens menores, diminuindo a quantidade vendida por unidade. Mesmo havendo certa resistência, a empresa acabou se adequando e os resultados foram bons.

4.3 Inovação

Assim como a diferenciação, a inovação nos últimos três anos contribuiu, em grande parte, para o aumento da participação do mercado, do volume de vendas, do fluxo de caixa, da receita, do patrimônio líquido e ainda, de forma decisiva, para um melhor desempenho frente aos concorrentes.

A inovação de processos busca ser constante, sendo que uma unidade inova e transmite para as demais em reunião trimestral, que ocorre na sede da empresa em São Paulo com todas as unidades. Cada unidade possui autonomia para melhorar os processos. A unidade em estudo busca inovar contando com a participação de todos os colaboradores,os quais, mensalmente, realizam reuniões. Uma das formas que estimula a inovação de processos é a premiação; nesse caso, a unidade possui um plano de remuneração que premia os colaboradores pelos resultados, basicamente, envolvendo minimização de custos e aumento de receita.

Nos últimos três anos, pode-se destacar as seguintes mudanças de processos inovadores:

- Substituição de papel toalha nos banheiros por aparelhos eletrônicos;
- Implantação de uma enfardadeira para aumentar a produtividade;
- Compra de máquinas controladoras de peso, evitando multas do Inmetro e reduzindo custos;
- Aquisição de máquina para ligações de celular com ligação local, reduzindo custos com telefonia.

Em relação à inovação de produtos, cabe ressaltar que todos os lançamentos de novos produtos são feitos via aprovação do departamento de marketing, que realiza ou terceiriza pesquisas de mercado, tanto em nível quantitativo para medir projeções de consumo quanto qualitativas, como degustação e teste cego, para verificar a qualidade dos produtos junto aos consumidores. Para abranger mais pessoas nestas pesquisas qualitativas, tanto os colaboradores como donas de casa são convidadas a fazer parte dos experimentos; essas pessoas, além de ajudarem a empresa a desenvolver produtos que mais lhe agradem, sentem-se mais importantes em estar contribuindo para o futuro da organização e de seus produtos.

Destaca-se, aqui, a implantação de produtos alimentícios sem conservantes, como já explanado no subitem anterior.

É importante considerar que, para haver um processo de inovação, torna-se absolutamente pertinente um bom sistema de informação. "*É praticamente impossível a empresa ter uma diferenciação sem o sistema gerencial*" (PALAVRAS DO ENTREVISTADO).

4.4 Sistema de informação

Existe um sistema de informação múltiplo que gerencia informações de todas as áreas e de todas as unidades da empresa. Torna-se importante referenciar que o uso gerencial da informação como forma de despertar capacidades da organização foi preconizado por Mithas, Ramasubbu e Sambamurthy (2011). Neste caso, o sistema de informação abrange as diversas capacidades por meio da contensão de dados de todas as áreas. Chama a atenção, ainda, que nele, por exemplo, o departamento financeiro de cada unidade faz o orçamento e, após, verifica o orçado versus o realizado.

Este mesmo sistema, conforme enfatizado pelo entrevistado, possui informações complexas, como matéria-prima, produto em estoque, pedidos, vendas, etc. Para alguns procedimentos, a entrada de dados do sistema é manual, como o caso de determinadas planilhas. Por exemplo, o Encarregado anota a produção em uma planilha, e o gerente de operação alimenta o sistema. Erros de lançamento podem ser corrigidos na hora, já que o encarregado supervisiona as planilhas. Mesmo havendo uma inesperada divergência, todos os meses se faz um inventário para comparar informações físicas com virtuais.

Outro canal que serve como sistema de informação é o site da empresa, visto que nele existe um SAC supervisionado pelo próprio presidente da companhia. Nele, consumidores informam sobre problemas e a empresa prontamente busca atender, trocando produtos defeituosos e, até mesmo, dando brindes em alguns casos. Estas atitudes transparecem confiança ao cliente, o que faz da empresa ser confiável no mercado, não somente pala qualidade de seus produtos, mas também pelo relacionamento respeitado com os clientes.

Percebeu-se que, em geral, parece que a empresa estudada está indo ao encontro das sugestões de Gupta (2000), Yusuf, Gunasekaran e Abthorpe (2004); os quais defendem que empresas devem adotar sistemas que controlem as ações, tanto do público interno como do público externo (GUPTA, 2000; YUSUF; GUNASEKARAN; ABTHORPE, 2004).

4.5 Síntese dos achados da pesquisa

A fim de confrontar os achados da pesquisa com a teoria pesquisada, elaborou-se um segundo quadro, a fim de ilustrar esta comparação.

QUADRO 2 – Confrontação entre teoria e resultados de campo

Assunto	Teoria	Achados da Pesquisa
Decorrência de um SIG	Conhecimento da realidade (MONACO; REDMON, 2012).	**Inovação**
	Informações estratégicas (CARMO; PONTES, 1999).	Diferenciação
	Planejamento (CARMO; PONTES, 1999).	-
	Eficácia (CARMO; PONTES, 1999).	-
	Relacionamento com o cliente (MITHAS; RAMASUBBU; SAMBAMURTHY, 2011).	-
	Gestão de processos (MITHAS; RAMASUBBU; SAMBAMURTHY, 2011).	-
	Gestão de desempenho (MITHAS; RAMASUBBU; SAMBAMURTHY, 2011).	-
	Planejamento (CANIËLS; BAKENS, 2012).	-
	Organização (CANIËLS; BAKENS, 2012).	-
	Controle (CANIËLS; BAKENS, 2012).	-
Origem da inovação	Colaboradores (VAN DE VEM, 1986).	Colaboradores
	Tecnologia (DAS; JOSHI, 2007).	**SIG**
	Aprendizagem (JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011).	**Recompensas**
Consequências da inovação	Produtos inovadores (CRISTENSEN; CRAIG; HART, 1998).	**Aumento de receita**
	Redução de custos (CRISTENSEN; CRAIG; HART, 1998).	Redução de custos
	Fortalecimento da empresa (CRISTENSEN; CRAIG; HART, 1998; BOEHE; CRUZ, 2010).	**Maior participação de mercado**
	Vantagem competitiva (Camisón; Villar-López, 2011; Jiménez-Jiménez; Sanz-Valle, 2011; Weerawardena; Mavondo, 2011; Kapoor; Adner, 2012.	Vantagem competitiva
	-	**Maior patrimônio Líquido**
	-	**Maior volume de vendas**
	-	**Maior fluxo de caixa**
Origem da diferenciação	Tecnologia (OPRTEGA; 2010; PARNELL, 2011).	SIG
Consequências da diferenciação	Aumento da vantagem competitiva (DE LA LUZ FERNANDEZ-ALLES; VALLE-CABRERA, 2006).	**Maior participação de mercado**
	Qualidade (PORTER; MILLAR, 1980; PORTER, 1985; 1999).	**Aumento de receita**
	Inovação (PORTER; MILLAR, 1980; PORTER, 1985; 1999).	**Maior patrimônio Líquido**
	Vantagem Competitiva (HOMBURG; KROHMER; WORKMAN JR., 1999; BALSAM; FERNANDO; TRIPATHY, 2011).	Vantagem Competitiva
	Melhor desempenho (AMOAKO-GYAMPAH; ACQUAAH, 2008; HINTERHUBER, 2013).	Melhor desempenho
	-	**Maior volume de vendas**
	-	**Maior fluxo de caixa**

FONTE: Elaborado pelos autores

O Quadro 2 ilustra a comparação entre a teoria e a prática pesquisadas. Na terceira coluna, estão expostos os resultados de campo. Os itens demarcados em negrito são aqueles não preconizados pela teoria pesquisada. Assim, observa-se que o trabalho realizado sugere treze novas evidências científicas.

De maneira geral, observa-se que, tanto a inovação como a diferenciação, pode ser oriunda de sistemas de informações gerenciais, e, consequentemente, derivar em benéficos resultados financeiros

para a empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do trabalho foi verificar como a informação gerencial pode contribuir para a vantagem competitiva, por meio da diferenciação de uma organização. Descobriu-se, inicialmente, que a diferenciação e a inovação são indispensáveis para o desempenho de uma indústria alimentícia. Mesmo trabalhando com produtos *in-natura*, pode haver alguma inovação, tanto de processos como de produtos.

Os relatos obtidos na pesquisa de campo mencionam que a inovação e a diferenciação encontrada na empresa ocorreram, principalmente, pela existência de um sistema de informação gerencial. A complexidade do sistema adotado na empresa lhe permite uma visualização complexa dos dados, facilitando a tomada de decisão dos gestores, sendo indispensável para os resultados organizacionais

Verificou-se que a inovação de processo é estimulada a todos os colaboradores, havendo um programa de premiação por resultados; nesse caso, uma determinada inovação pode reduzir custos e aumentar a receita e a implantação desta política de recompensas é o que estimula a participação dos colaboradores. Já a inovação de produtos conta mais com a área de marketing, tanto por meio da central de atendimento por telefone ou site como de empresas de pesquisa, as quais realizam análises técnicas para mensurar qualitativamente e quantitativamente as preferências dos consumidores. Grande parte destes trabalhos é terceirizado, contratado e controlado pelo departamento de marketing da empresa.

Tanto a diferenciação quanto a inovação só foram eficientes porque há um complexo sistema eletrônico de gerenciamento de dados. Este sistema abrange todas as unidades, setores e os relatórios mais importantes, para facilitar a tomada de decisão. Além deste sistema, a empresa utiliza, mercadologicamente, o seu site, que serve de canal de comunicação, em que se busca responder com agilidade ao cliente, o que contribui para uma melhor visibilidade de marca.

Verificou-se que aquisição de outras marcas foi uma estratégia que deu resultado, assim como a diferenciação e a inovação. Nos últimos três anos, tanto a diferenciação quanto a inovação contribuíram em grande parte para o aumento da participação do mercado, do volume de vendas, do fluxo de caixa, da receita, do patrimônio líquido e, ainda, contribuíram de forma decisiva para um melhor desempenho frente aos concorrentes.

Neste caso, conclui-se que a diferenciação de fato pode gerar uma vantagem competitiva para a organização, corroborando com os achados de Homburg, Krohmer e Workman JR. (1999); Balsam, Fernando e Tripathy (2011); além de contribuir para um melhor desempenho da mesma, conforme explanado por Amoako-Gyampah e Acquaah (2008); e Hinterhuber (2013).

A inovação também é um fator que pode gerar uma vantagem competitiva, concordando com Camisón e Villar-López (2011); Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011); Weerawardena e Mavondo (2011); Kapoor e Adner (2012).

Por fim, percebeu-se que a vantagem competitiva pode ser uma decorrência da diferenciação e da inovação, que por sua vez, pode ser ocasionada pela participação das pessoas e de um sistema de informação gerencial. Assim sendo, gestores devem investir na capacitação e motivação de pessoas e em sistemas de informações gerenciais eficientes, a fim de objetivar vantagens competitivas para sua empresa.

REFERÊNCIAS

AMOAKO-GYAMPAH, Kwasi e ACQUAAH, Moses. *Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment*. International Journal Production Economics, v. 111, 2008; p. 575–592.

BALSAM, Steven; FERNANDO, Guy D. e TRIPATHY, Arindam. *The impact of firm strategy on performance measures used in executive compensation*. Journal of Business Research, v. 64, 2011; p. 187–193.

BARNEY, Jay. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay B. e CLARK, Delwyn N. Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. New York: Oxford, 2007.

BARRENA, Ramo e SÁNCHEZ, Mercedes. *Using Emotional Benefits as a Differentiation Strategy in Saturated Markets*. Psychology & Marketing, v. 26, n.11, 2009; p. 1002–1030.

BHARADWAJ, Anandhi S. A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. MIS quarterly, p. 169-196, 2000.

BLAU, Judith R.; MCKINLEY, William. *Ideas, Complexity, and Innovation*. Administrative Science Quarterly, v. 24, n. 2, Jun., 1979; p. 200-219.

BOEHE, Dirk Michael e CRUZ, Luciano Barin. *Corporate Social Responsibility, Product Differentiation Strategy and Export Performance*. Journal of Business Ethics, V. 91, 2010; p. 325–346.

BORGEN, Svein Ole. *Product differentiation and cooperative governance*. The Journal of Socio-Economics, v. 40,

2011; p. 327–333.

BUHOVAC, Adriana Rejc; GROFF, Maja Zaman. *Contemporary performance measurement systems in central and eastern Europe: a synthesis of the empirical literature*. Journal for East European Management Studies, v. 17, n. 1, p. 68-103, 2012.

BRAGLIA, M.; FROSOLINI, M. An integrated approach to implement Project Management Information Systems within the Extended Enterprise.International Journal of Project Management, 2013.

CARMO, Vadson Bastos do; PONTES, Cecília Carmen Cunha. Sistemas de informações gerenciais para programa de qualidade total em pequenas empresas da região de Campinas. Ci. Inf, v. 28, n. 1, p. 49-58, 1999.

CAMISÓN, César e VILLAR-LÓPEZ, Ana. *Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage*. Industrial Marketing Management, v. 40, 2011; p. 1294–1304.

CANIËLS, Marjolein CJ; BAKENS, Ralph JJM. The effects of Project Management Information Systems on decision making in a multi project environment. International journal of project management, v. 30, n. 2, p. 162-175, 2012.

CHANDLER, Gaylen N.; HANKS, Steven H. *Measuring the performance of emerging businesses: A validation study*. Journal of Business venturing, v. 8, n. 5, p. 391-408, 1993.

CHRISTENSEN, Clayton; SUAREZ, Fernando F.; UTTERBACK, James M. *Strategies for survival in fast-changing industries*. Management Science, v. 44, n. 12, December, 1998; p. S207-S220.

CUI, Anna shaojie; CALANTONE, Roger J. e GRIFFITH, David A. Strategic Change and Termination of Interfirm Partnerships. *Strategic Management Journal*, v. 32, 2011; p. 402–423.

DAMANPOUR, Fariborz. *Organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators*. Academy of Management Journal, v. 34, n.3, Sep, 1991; p. 555-590.

DAS, Sidhartha R. e JOSHI, Maheshkumar P. *Process innovativeness in technology services organizations: Roles of differentiation strategy, operational autonomy and risk-taking propensity*. Journal of Operations Management, v 25, 2007; p. 643–660.

DE LA LUZ FERNÁNDEZ-ALLES, María; VALLE-CABRERA, Ramón. *Reconciling institutional theory with organizational theories: how neoinstitutionalism resolves five paradoxes*. Journal of Organizational Change Management, v. 19, n. 4, p. 503-517, 2006.

FATTAHI, Faranak; NOOKABADI, Ali S.; KADIVAR, Mahdi. *A model for measuring the performance of the meat supply chain*. British Food Journal, v. 115, n. 8, p. 1090-1111, 2013.

FERNANDEZ-ALLES, Maria de la Luz e VALLE-CABRERA, Ramon. *Reconciling Institutional Theory with Organizational Theories: how newinstitutionalism resolves five paradoxes*. Journal of Organizational Change Management, v. 19, n. 4, 2006 p. 503-517.

FERREIRA, Deosio Cabral et al. Avaliação do Sistema de Informações Gerenciais da Assembleia Legislativa do Amazonas. Contabilidade, Gestão e Governança, v. 18, n. 2, 2015.

FRANCO-SANTOS, Monica; LUCIANETTI, Lorenzo; BOURNE, Mike. *Contemporary performance measurement systems: a review of their consequences and a framework for research*. Management Accounting Research, v. 23, n. 2, p. 79-119, 2012.

GEHANI, R. Ray. *Innovative Strategic Leader Transforming From a Low-Cost Strategy to Product Differentiation Strategy*. Journal Technical Management Innovation, v. 8, n. 2, 2013; p. 144-155.

GUPTA, Atul. Enterprise resource planning: the emerging organizational value systems. Industrial Management & Data Systems, v. 100, n. 3, p. 114-118, 2000.

HINTERHUBER, Andreas. *Can competitive advantage be predicted? Towards a predictive definition of competitive advantage in the resource-based view of the firm*. Management Decision, vol. 51, n. 4, 2013; p. 795-812.

HOMBURG, Christian; KROHMER, Harley e WORKMAN JR., John P. *Strategic consensus and performance: The Role of Strategy Type and Marketrelated Dynamism*. Strategic Management Journal, v, 20, 1999; p. 339–357.

JAYANTHI, Shekhar; KOCHA, Bart; SINHA, Kingshuk K. *Competitive analysis of manufacturing plants: An application to the US processed food industry*. European Journal of Operational Research, v. 118, n. 2, p. 217-234, 1999.

JAYASWAL, Sachin; JEWKES, Elizabeth e RAY, Saibal. *Product differentiation and operations strategy in a capacitated environment*. European Journal of Operational Research, v. 210, 2011; p. 716–728.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. Journal of financial economics, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ e SANZ-VALLE, 2011. *Innovation, organizational learning, and performance*. Journal of Business Research, v. 64, 2011; p. 408–417.

KAPOOR, Rahul e ADNER, Ron. *What Firms Make vs. What They Know: How Firms' Production and Knowledge Boundaries Affect Competitive Advantage in the Face of Technological Change*. OrganizationScience, v. 23, n. 5, September–October 2012; p. 1227–1248.

LAUGA, Dominique Olié e OFEK, Elie. *Product Positioning in a Two-Dimensional Vertical Differentiation Model: The Role of Quality Costs*. Marketing Scince, v. 30, n. 5, September–October, 2011; p. 903–923.

LEE, Seul-Ki; YU, Jung-Ho. Success model of project management information system in construction. Automation in

Construction, v. 25, p. 82-93, 2012.

LI, Chan et al. The consequences of information technology control weaknesses on management information systems: The case of Sarbanes-Oxley internal control reports. MIS Quarterly, v. 36, n. 1, p. 179-204, 2012.

MABERT, Vincent A.; SONI, Ashok; VENKATARAMANAN, M. A. The impact of organization size on enterprise resource planning (ERP) implementations in the US manufacturing sector. Omega, v. 31, n. 3, p. 235-246, 2003.

MAYHEW, Brian W. e WILKINS, Michael S. *Audit Firm Industy Specialization as a Differentiation Strategy: Evidence from Fees Charged to Firms Going Public*. Auditing: a Journal of Practice and Theory, v. 22, n. 2, 2003; p. 33-52.

MITHAS, Sunil; RAMASUBBU, Narayan; SAMBAMURTHY, Vallabh. How information management capability influences firm performance. MIS quarterly, v. 35, n. 1, p. 237-256, 2011.

MONACO, Kristen; REDMON, Brydey. Does contracting with owner operators lead to worse safety outcomes for US motor carriers? Evidence from the Motor Carrier Management Information System. Accident Analysis & Prevention, v. 45, p. 654-659, 2012.

MUSCATELLO, Joseph R.; SMALL, Michael H.; CHEN, Injazz J. Implementing enterprise resource planning (ERP) systems in small and midsize manufacturing firms. International Journal of Operations & Production Management, v. 23, n. 8, p. 850-871, 2003.

ORTEGA, María José Ruiz. *Competitive Strategies and Firm Performance: technological capabilities' moderating roles*. Journal of Business Research, v. 63, 2010; p. 1273–1281.

MAKINDE et al. *Lessons learned in the deployment of a HIV counseling and testing management information system on a new project*. AIDS, v. 25,p. 2289–2293, 2011.

PARNELL, John A. *Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States*. Management Decision, v. 49, n. 1, 2011; p. 130-155.

POWELL, Thomas C. *Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations*.Strategic Management Journal, v. 22, 2001; p. 875–888.

PRESTON, Lee E. e SAPIENZA, Harry J. *Stakeholder Management and Corporate Performance*. The Journal of Behavioral Economics, v. 19, n. 4, 1990; p. 361-375.

PORTER, Michel E. Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

_____. Competitive Advantage: creating and sustaining competitive performance. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, Michel E e MILLAR, V. E. *How information gives you competitive advantage: the information revolution is transforming the nature on competition*. Harvard Business Review, v. 63, n. 4, 1980; p. 149-160.

RAVICHANDRAN, Thiagarajan; LERTWONGSATIEN, Chalermsak; LERTWONGSATIEN, CHALERMSAK. Effect of information systems resources and capabilities on firm performance: a resource-based perspective. Journal of management information systems, v. 21, n. 4, p. 237-276, 2005.

SALUNKE, Sandeep; WEERAWARDENA, Jay e McCOLL-KENNEDY, Janet R. *Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: insights from project-oriented service firms*. Industrial Marketing Management, v. 40, 2011; p. 1251–1263.

SHENG, Margaret L. e CHANG, Shen-Yao. *Knowledge barriers, knowledge transfer, and innovation competitive advantage in healthcare settings*. Management Decision, v. 51, n. 3, 2013; p. 461-478.

SILVA, Sandro Rodrigues da. Considerações sobre sistemas de informações (SI). Pensar Contábil, v. 6, n. 24, 2004.

SIRMON, DAVID G. et al. *Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects*. Journal of Management, v. 37, n. 5, September 2011; p. 1390-1412.

_____. *The Dynamic Interplay of Capability strengths and Weaknesses: Investigating the Bases of Temporary*. Competitive Advantage. Strategic Management Journal, v. 31, 2010; p. 1386–1409.

TANRIVERDI, Hüseyin. Information technology relatedness, knowledge management capability, and performance of multibusiness firms. MIS quarterly, p. 311-334, 2005.

VAN DE VEN, Andrew H. *Central Problems in the Management of innovation*. Management Science, v. 32, n. 5, Organization Design, May, 1986, pp. 590-607.

WEERAWARDENA, Jay e MAVONDO, Felix T. *Capabilities, innovation and competitive advantage*. Industrial Marketing Management, v. 40, 2011; p. 1220-1223.

WEERAWARDENA, Jay e MAVONDO, Felix T. *Capabilities, innovation and competitive advantage*. Industrial Marketing Management, v. 40, 2011; p. 1220-1223.

YUSUF, Yahaya; GUNASEKARAN, Angappa; ABTHORPE, Mark S. Enterprise information systems project implementation: A case study of ERP in Rolls-Royce. International Journal of Production Economics, v. 87, n. 3, p. 251-266, 2004.

ZHUANG, Lee. *Bridging the gap between technology and business strategy: a pilot study on the innovation process*. Management Decision, v. 33 n. 8, 1995; p. 13-21.

ZHUANG, Lee.; WILIAMSON, David; CARTER, Mike. *Innovate or liquidate – are all organizations convinced? A two-*

phased study into the innovation process. Management Decision, v. 37, n. 1, 1999; p. 57–71.