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

**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 obtenção de vantagem competitiva, e isto 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 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.

**THE CONTRIBUTION OF MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM FOR OBTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE**

**ABSTRACT**

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.

**INTRODUÇÃO**

A teoria baseada em recursos aborda que as organizações para possuírem 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 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 apoiarem-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 informações informação gerencial pode 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).

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 pode 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).

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).

Para tanto, a organização pode adotar um sistema de planejamento de recursos empresariais, mais conhecido como ERP. 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). 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 lidar com tarefas como processamento de pedidos e programação da produção”.

Trata-se de um sistema que tem sido utilizado amplamente a partir do final do século passado, especialmente 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).

Um ERP eficiente é aquele que integra várias informações (GUPTA, 2000; MUSCATELLO; SMALL; CHEN, 2003; BRAGLIA; FROSOLINI, 2013). 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 encontrar parecido 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 tende a proporcionar uma vantagem competitiva.

Sheng e Chang (2013) perceberam em hospitais de Taiwan, 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).

**2.3 Diferenciação**

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) usa o termo estratégia competitiva como sendo aquela na qual a empresa teoricamente mais bem estaria preparada para atuar no mercado. Os mesmos autores apresentam três tipos básicos no qual uma empresa pode definir a sua estratégia, sendo que ela pode optar por: liderança em custo, diferenciação ou enfoque.

“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. Isto faz com que a pressão ocorra mais em setores de compras e produção e menos em marketing (PORTER; MILLAR, 1980; PORTER 1985; 1999).

Na 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, isto 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 no qual 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 isto 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 isto na maioria das vezes acarreta em 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.

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). Esta mudança pode ser explicada pelo fato de que recentemente tem ocorrido por parte do mercado, uma crescente procura por produtos diferenciados (BORGEN, 2011).

Consumidores são heterogêneos, fazendo cada vez mais com que as empresas venham a buscar uma diferenciação para melhor atendê-los. Isto 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). 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 a flexibilidade e 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). A capacidade de marketing, estratégia de diferenciação, através da orientação de marketing e a estratégia de baixo custo, através de orientação para os custos, 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, isto irá forçar ela a focar na qualidade. Outro aspecto que contribui por 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, no qual é especializada em gerenciar os recursos financeiros sob forma, dentre várias atribuições, gerenciar a minimização dos custos (MAYHEW; WILKINS, 2003).

Além da qualidade, consumidores também estão buscando apelos emocionais de produtos, neste 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).

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 dos custos tenderem a aumentar, visto que há uma exigência maior de investimentos em reconhecimento de marca e 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). Estas 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 a diversidade de tarefas existentes em uma organização, que quando bem desenvolvidas, gera 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 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 fortalecimento da 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 permanecerem 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 possuem de maior qualidade e inovação são as que possuem um melhor resultado de exportação.

Para muitos, a inovação está ligada à criatividade, ela busca melhorar algo na empresa visando fazer com que a mesma venha a 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 tem buscado constantemente adotar uma inovação cuidadosamente selecionar (SALUNKE; WEERAWARDENA; McCOLL-KENNEDY, 2011). Zhuang et al. (1999) reforça 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 em 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, onde diversas questões foram conversadas.

 A entrevista ocorreu por meio de um roteiro de entrevistas 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), Receita (aqui será analisado 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 destes, se adicionará mais três perspectivas vistas como determinantes para vantagem competitiva: (1) Diferenciação, (2) *Stakeholders* e (3) Inovação. Ao todo, foram identificadas 23 variáveis investigativas, apresentadas no quadro a seguir.

**Quadro 1** - Variáveis investigativas

|  |  |
| --- | --- |
| **Variáveis:** | **Autores:** |
| (1) a satisfação com o desempenho | Chandler e Hanks (1993) |
| (2) o crescimento |
| (3) o volume de negócios |
| (4) o desempenho em relação aos concorrentes |
| (5) Número de funcionários | 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)  |
| (7) Novos produtos (quantidade de lançamento de novos produtos) |
| (8) Qualidade e segurança  |
| (9) Eficiência  |
| (10) Flexibilidade  |
| (11) Coordenação da cadeia de suprimentos. Além destes, se adicionará mais três perspectivas vistas como determinantes para vantagem competitiva  |
| (12) Comportamento das pessoas  | Lucianetti e Bourne (2012) |
| (13) Capacidade organizacional  |
| (14) Consequências do desempenho |
| (15) Inovação | Camisón e Villar-López (2011); Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011); Weerawardena e Mavondo (2011); Kapoor e Adner (2012) |
| (16) Diferenciação | 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 definição dos investigativos, confrontaram-se algumas informações com relatórios gerados pela empresa, para uma comparação dos dados primários obtidos na entrevista com os dados secundários coletados a partir da necessidade da pesquisa. Este procedimento, bem como os resultados da pesquisa, é apresentado a seguir.

**5 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

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

**5.1 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.

Para comprovar estas evidências, analisou-se após a entrevista, o histórico de vendas e o desempenho financeiro, gerados a partir do sistema financeiro da empresa, constatando-se que de fato, a organização obteve ganhos substanciais.

**5.2 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, contribuiu de forma decisiva para um melhor desempenho frente aos concorrentes.

De La Luz Fernández-Alles e Valle-Cabrera (2006) já destacavam que a diferenciação pode ocasionar vantagens para a empresa, sendo que um conjunto delas foi levantado na empresa em estudo e demonstrado no quadro 2. Além dos benefícios, percebeu-se que de fato, a diferenciação tende a provocar um aumento de custos, corroborando com Homburg, Krohmer e Workman Jr. (1999). O aumento dos custos foi evidenciado na entrevista e na análise de relatórios financeiros. Percebe-se assim, 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).

Uma das diferenciações da concorrência que acabou sendo uma inovação foi à fabricação de produtos com “Caixa especial para evitar conservantes”. Este foi um lançamento nacional da empresa em estudo, no qual, lhe permitiu um considerável aporte financeiro e desempenho no mercado. Além disto, 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. Mesma havendo certa resistência, a empresa acabou se adequando e os resultados foram bons.

Estes achados confirmar as evidências de Porter e Millar (1980), Porter (1985; 1999), ao enfatizarem que a diferenciação propicia uma inovação que faz a empresa ser destacada no mercado.

**Quadro 2** - Benefícios ocasionados pela diferenciação

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Investigação** | **Benefício** | **Origem da informação** |
| **Teoria** | **Entrevista** | **Relatórios** |
| Diferenciação | Maior participação de mercado | *Não Observado* | *Observado* | *Não observado* |
| Maior volume de vendas | *Não Observado* | *Observado* | *Observado* |
| Maior fluxo de caixa | *Não Observado* | *Observado* | *Observado* |
| Maior receita bruta | *Não Observado* | *Observado* | *Observado* |
| Maior patrimônio líquido | *Não Observado* | *Observado* | *Observado* |
| Melhor desempenho frente aos concorrentes | *Não Observado* | *Observado* | *Não observado* |

Fonte: dados da pesquisa.

Como visto, a diferenciação pode de fato, ocasionar diversos benefícios para a empresa, contribuindo para o seu crescimento, a destacar: maior participação de mercado, maior volume de vendas, maior fluxo de caixa, maior receita bruta, maior patrimônio líquido e melhor desempenho frente aos concorrentes. Tais evidências não foram encontradas diretamente na literatura pesquisa, entretanto, De La Luz Fernández-Alles e Valle-Cabrera (2006) já enfatizaram a diferenciação pode ocasionar inúmeras vantagens para a empresa, seis delas aqui apresentadas; além de ocasionar um melhor desempenho (AMOAKO-GYAMPAH e ACQUAAH, 2008; HINTERHUBER, 2013).

**5.3 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, contribuiu de forma decisiva para um melhor desempenho frente aos concorrentes.

Estas evidências confirmar as crenças de Blau e Mckinle (1979), ao afirmarem que a inovação acarreta em inúmera vantagens para a empresa, algumas delas encontradas no estudo, e apresentadas no quadro 3. Boehe e Cruz (2010) constataram que ela melhora os resultados da empresa, inclusive, pode ser um fator de sobrevivência (ZHUANG et al., 1999) e uma vantagem competitiva sustentável (SALUNKE; WEERAWARDENA; McCOLL-KENNEDY, 2011).

**Quadro 3** - Benefícios ocasionados pela diferenciação

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Investigação** | **Benefício** | **Origem da informação** |
| **Teoria** | **Entrevista** | **Relatórios** |
| Inovação | Maior participação de mercado | *Não Observado* | *Observado* | *Não observado* |
| Maior volume de vendas | *Não Observado* | *Observado* | *Observado* |
| Maior fluxo de caixa | *Não Observado* | *Observado* | *Observado* |
| Maior receita bruta | *Não Observado* | *Observado* | *Observado* |
| Maior patrimônio líquido | *Não Observado* | *Observado* | *Observado* |
| Melhor desempenho frente aos concorrentes | *Não Observado* | *Observado* | *Não observado* |

Fonte: dados da pesquisa.

Percebe-se que além da diferenciação, a inovação também pode ocasionar diversos benefícios para a empresa, contribuindo de igual forma para o seu crescimento. Ela de igual forma, pode ocasionar diversos benefícios para a empresa, contribuindo para o seu crescimento, a destacar: maior participação de mercado, maior volume de vendas, maior fluxo de caixa, maior receita bruta, maior patrimônio líquido e melhor desempenho frente aos concorrentes. Tais evidências não foram encontradas diretamente na literatura pesquisa, entretanto Blau e Mckinle (1979), juntamente com Boehe e Cruz (2010), ao afirmaram que a inovação acarreta em inúmera vantagens para a empresa, algumas delas encontradas no estudo e apresentadas no quadro 3.

Na empresa em estudo, 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 procura inovar contando com a participação de todos os colaboradores, onde mensalmente realizam-se reuniões. Uma das formas que estimula a inovação de processos é a premiação; neste 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 a 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 sego, 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, estas pessoas além de ajudarem a empresa a desenvolver produtos que mais lhe agrade, sentem-se mais importantes em estar contribuindo para o futuro da organização e de seus produtos.

Estes experimentos foram observados em relatórios

Destaca-se ainda, como forma de inovação de produtos, 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 pertinente um bom sistema de informação. “*É praticamente impossível à empresa ter uma diferenciação sem o sistema gerencial*” (PALAVRAS DO ENTREVISTADO).

Esta importância do sistema gerencial pode ser explicada pela agilidade ao acesso as informações, sendo que, conforme destacado por Borgen (2011), consumidores têm buscado cada vez mais nos últimos anos produtos diferenciados. Ademais, confirmam-se as afirmações de Parnell (2011): quando a empresa opta por estratégias de diferenciação, ela é forçada a ter uma capacidade tecnológica eficiente.

**5.4 Sistema de informação**

Existe um sistema de informação múltiplo que gerencia informações de todas as áreas e de todas as unidades da empresa. 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, 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. Mesma havendo uma inesperada divergência, todos os meses se faz um inventário para comparar informações físicas com virtuais. Para constar tal evidência, solicitou-se a impressão de relatórios que contivesse as informações repassadas na entrevista, no sentido de confrontar as informações levantadas.

A análise do sistema utilizado pela empresa vai ao encontro da teoria, que aborda o fato de um eficiente gerenciamento da informação ter a necessidade de integrar várias informações gerenciais (GUPTA, 2000; MUSCATELLO; SMALL; CHEN, 2003; BRAGLIA; FROSOLINI, 2013).

Analisando a eficiência do sistema de informação adotado pela empresa, percebe-se ainda mais, a importância dos achados de Monaco e Redmon (2012), aos quais manifestaram que sistemas de informações gerenciais propiciam evidências técnicas que permitem ao gestor conhecer melhor uma realidade, sendo que a sua eficiência impacta diretamente nos resultados (LEE; YU, 2012) e desempenho da empresa (BHARADWAJ, 2000; TANRIVERDI, 2005; MITHAS; RAMASUBBU; SAMBAMURTHY, 2011).

Outro canal que serve como sistema de informação e foi analisado 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 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. A comprovação de confiança ao cliente foi percebida em um dos elogios que um dos clientes registrou no SAC.

**Quadro 4** - Benefícios ocasionados pelo sistema de informação

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Investigação** | **Benefício** | **Origem da informação** |
| **Teoria** | **Entrevista** | **Relatórios** |
| Sistema de Informação | Performance organizacional | *Observado\** | *Observado* | *Observado* |
| Confiança ao cliente | *Observado\** | *Observado* | *Observado* |

\* Autores preconizadores: Lee e Yu (2012)

Fonte: dados da pesquisa

As evidências do quadro 4 confirmar os estudo de Lee e Yu (2012), ao afirmarem que os sistemas de informações são imprescindíveis para uma melhor performance organizacional e se bem gerenciados, podem propiciar benefícios tanto para a empresa como para seus *stakeholders*, neste caso aqui, para os clientes.

**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.

A inovação e a diferenciação encontradas na empresa, somente foram possíveis por meio 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, neste 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 na qual realizam análises técnicas para mensurar qualitativamente e quantitativamente as preferências dos consumidores. Grande parte destes trabalhos é terceirizada, contratados e controlados 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 onde busca-se 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 vantagens para a empresa concordando com Blau e Mckinle (1979), juntamente com Boehe e Cruz (2010), além de ocasionar uma vantagem competitiva (CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2011; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011; WEERAWARDENA; MAVONDO, 2011; KAPOOR; ADNER 2012).

Como contribuição científica, confirma-se que a diferenciação e a inovação propiciam vantagens para as organizações, especificamente, são capazes de ocasionar melhorias nos indicadores econômicos e contábeis. Ademais, confirma-se que por meio dos sistemas de informações gerenciais, a empresa pode ser mais competitiva, e ainda, descobrir vantagens competitivas.

Em termos de contribuição gerencial, recomenda-se que empresas de médio e grande porte, especialmente, invistam em sistemas de informações gerenciais complexos, e que, são deixem de lado a participação de todas as pessoas para alimentar e gerenciar os sistemas. Conforme visto neste estudo de caso, um bom sistema de informação e a participação dos colaboradores, ocasionaram inúmeras vantagens para a 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.

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

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

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.

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.