

A Contribuição da tecnologia da informação para a elaboração do planejamento estratégico, sob a perspectiva das cinco forças de Porter

Auster Moreira Nascimento (UNISINOS) - auster@uol.com.br

Luciane Reginato (USP) - luciregi@terra.com.br

Fernando Atz (UNISINOS) - atz81@hotmail.com

Resumo:

Esta pesquisa procurou investigar se as organizações utilizam a Tecnologia da Informação para prover aos seus gestores, de maneira compartilhada, as informações ambientais qualitativas e quantitativas, de forma a possibilitar a estruturação do Planejamento estratégico, sob a perspectiva das Cinco Forças Competitivas de Porter (1999). Para atingir o objetivo proposto, efetuou-se uma survey, com um conjunto de questões fechadas e pontuadas pela escala Likert. Estas questões foram respondidas por 127 controllers de empresas constantes da revista Exame S/A, edição Maiores e Melhores, ano de 2007. Consideraram-se seis Blocos na elaboração do instrumento de pesquisa, que serviram de base para a posterior análise dos dados, a saber: Controladoria e Tecnologia da Informação, Clientes, Fornecedores, Rivalidade, Produtos Substitutos e Novos Entrantes. A pesquisa compreendeu as estatísticas descritiva e inferencial (correlação de Spearman), a análise multivariada (Cluster) e a análise de médias (ANOVA). Por fim, concluiu-se que os setores que mais focam seus ambientes, para obter informações que podem contribuir para a elaboração do Planejamento estratégico destas empresas, são os que constituem o cluster 3 – Farmacêutico, Indústria da Construção, Indústria Digital, Mineração, Papel e Celulose, Química e Petroquímica, Serviços e Siderurgia e Metalurgia –, que representou 20,47% da amostra pesquisada. Assim, pode-se inferir que os dados apontam para uma tendência geral de as empresas considerarem aspectos relacionados a estes blocos como fonte de obtenção de informações.

Palavras-chave: *Tecnologia da informação, planejamento estratégico, forças de Porter*

Área temática: *Gestão de Custos e Tecnologia da Informação*

A Contribuição da tecnologia da informação para a elaboração do planejamento estratégico, sob a perspectiva das cinco forças de Porter

Resumo

Esta pesquisa procurou investigar se as organizações utilizam a Tecnologia da Informação para prover aos seus gestores, de maneira compartilhada, as informações ambientais qualitativas e quantitativas, de forma a possibilitar a estruturação do Planejamento estratégico, sob a perspectiva das Cinco Forças Competitivas de Porter (1999). Para atingir o objetivo proposto, efetuou-se uma *survey*, com um conjunto de questões fechadas e pontuadas pela escala *Likert*. Estas questões foram respondidas por 127 *controllers* de empresas constantes da revista *Exame S/A*, edição Maiores e Melhores, ano de 2007. Consideraram-se seis Blocos na elaboração do instrumento de pesquisa, que serviram de base para a posterior análise dos dados, a saber: *Controladoria e Tecnologia da Informação*, *Clientes*, *Fornecedores*, *Rivalidade*, *Produtos Substitutos* e *Novos Entrantes*. A pesquisa compreendeu as estatísticas descritiva e inferencial (correlação de *Spearman*), a análise multivariada (*Cluster*) e a análise de médias (ANOVA). Por fim, concluiu-se que os setores que mais focam seus ambientes, para obter informações que podem contribuir para a elaboração do Planejamento estratégico destas empresas, são os que constituem o *cluster 3* – Farmacêutico, Indústria da Construção, Indústria Digital, Mineração, Papel e Celulose, Química e Petroquímica, Serviços e Siderurgia e Metalurgia –, que representou 20,47% da amostra pesquisada. Assim, pode-se inferir que os dados apontam para uma tendência geral de as empresas considerarem aspectos relacionados a estes blocos como fonte de obtenção de informações.

Palavras-chave: Tecnologia da informação, planejamento estratégico, forças de Porter.

Área Temática: Gestão de custos e Tecnologia da informação.

1 Introdução

As empresas, a fim de garantirem as suas continuidades, devem conhecer o comportamento das variáveis ambientais internas e externas relevantes, buscando influenciar os agentes do ambiente sobre os quais podem ter um maior controle, tais como as necessidades dos clientes e as disponibilidades dos fornecedores, as ações e reações dos concorrentes, entre outros determinantes diretamente relacionados com as suas estratégias (MINTZBERG, 1994; STONER, FREEMAN, 1985).

As mudanças ambientais afetam, de maneira similar, todas as organizações que atuam em uma mesma área geográfica e num mesmo segmento, representando oportunidades ou ameaças, enquanto que o ambiente de domínio operacional varia em relação ao seu composto mercadológico (KOTLER, 2000).

O ambiente competitivo exige das empresas um modelo de gestão ágil e adaptável, reforçando o papel do planejamento estratégico, na medida em que se faz necessário antecipar as mudanças nos diferentes setores de mercado e dispor de uma estrutura capaz de fornecer respostas específicas, de acordo com a dinâmica de cada ambiente concorrencial.

Uma possível abordagem a ser utilizada por uma empresa quando da formulação das estratégias empresariais é a análise competitiva de Porter (1999). Nessa análise são identificadas cinco forças competitivas que influenciam a concorrência em seu setor de atuação e em seu domínio operacional. O modelo de formulação da estratégia competitiva, baseado em Porter, representa uma ferramenta para a compreensão do ambiente competitivo.

Porter (1999) argumenta que, embora o ambiente seja amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do ambiente da empresa é referente ao setor específico em que esta atua. A meta competitiva para uma empresa é encontrar uma posição em que possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las ao seu favor.

A atividade de monitoramento ambiental, entendida como a observação sistemática das variáveis que podem influenciar o desempenho da organização, é uma maneira de coletar informações para o planejamento estratégico, seja na fase de elaboração da estratégia do negócio, seja na implementação dos planos, bem como nas mudanças necessárias para adequar organização e ambiente (CERTO; PETER, 1993).

As organizações, assim, dependem, cada vez mais, de controles precisos e de informações corretas e tempestivas sobre os seus processos, que possibilitem a adequação de suas operações às condições ambientais e que ofereçam suporte ao processo decisório. Nesse contexto, uma falta de integração das informações nas empresas pode dificultar as suas gestões, acarretando em intempestividade das informações recebidas pelas diversas áreas da empresa e, conseqüentemente, dificultando o seu planejamento estratégico.

Tendo em vista a importância estratégica de se acompanhar o desempenho das principais entidades que se relacionam com a empresa, podem-se entender como necessários, para um sistema de informações, módulos específicos que abranjam toda a cadeia da empresa: clientes, fornecedores e concorrentes. Para tal, um recurso essencial às organizações é a *informação*, que possibilita o monitoramento da concorrência e o desenvolvimento de produtos com maior valor agregado. O recurso *informação* é essencial para as organizações, permitindo a elas perfeito alinhamento estratégico mediante constantes fluxos bidirecionais entre a empresa e seu ambiente, criando condições para que se viabilizem seus objetivos e para que se cumpra sua missão corporativa (GONÇALVES; GONÇALVES FILHO, 1995).

Nesse cenário a informação é um recurso essencial, de forma a assegurar a continuidade e o cumprimento da missão das organizações. Isto se deve à sua importância para o processo de decisão, bem como para a otimização do resultado empresarial. As empresas que utilizam a informação com eficácia podem ter vantagens em determinadas oportunidades e, dessa forma, ganhar espaço em relação aos seus concorrentes.

Desse modo, considerando que o domínio operacional é composto por entidades sobre as quais as empresas exercem alguma influência – e que dentro das empresas determinados gestores possuem mais contato com tais entidades, como, por exemplo, aqueles da área de compras, que se relacionam diretamente com os fornecedores da empresa, ou os da área de vendas, que lidam com seus clientes – seria razoável supor que as *informações* externas fossem capturadas por estes profissionais de modo a possibilitar o seu posterior registro e compartilhamento com outras áreas que não possuam acesso a elas, mas que delas dependam.

Assim, o sistema de informações deve tornar-se mecanismo-chave para fazer fluírem as informações na empresa e melhorar a tomada de decisão gerencial. É por meio do sistema de informações que se pode criar uma competitividade que não pode ser facilmente copiada. Um sistema de informações ideal seria aquele que capturasse o comportamento das variáveis ambientais externas tanto como fazem no caso do ambiente interno.

É importante que o sistema de informações de uma empresa se estruture em função de dados advindos de seu domínio operacional, a fim de que, com base nas forças competitivas de Porter, defina-se com maior precisão o processo de planejamento com o qual todas as áreas da empresa estarão envolvidas. E, considerando-se a informação um recurso básico para o planejamento, seria oportuno que o sistema de informações permitisse que todas as informações qualitativas e quantitativas do ambiente fossem informadas e compartilhadas pelas áreas da empresa.

Isso posto, pressupõe-se que, dadas as conexões e interações dinâmicas entre as áreas da empresa, de forma sistêmica, o perfeito funcionamento de integração delas, dependente

destas informações, pode ser um elemento que facilitaria a empresa a se organizar e a interagir com o seu ambiente.

A partir deste contexto, o objetivo deste estudo foi o de verificar se as organizações utilizam a tecnologia da informação para prover aos gestores, de maneira compartilhada, as informações ambientais qualitativas e quantitativas, de forma a possibilitar a estruturação do planejamento estratégico, sob a perspectiva das cinco forças competitivas de Porter.

2 Referencial Teórico

2.1 Planejamento estratégico

Os efeitos e as manifestações do ambiente e, conseqüentemente, as decisões tomadas na organização têm uma dimensão de alcance a longo ou a curto prazo. É nesse contexto que se desenvolve o planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2004).

Para o autor o planejamento estratégico consiste nas atitudes ou decisões atuais que implicarão resultados futuros, provocando mudanças nas organizações, ou seja, altera as características das pessoas que nelas atuam, da tecnologia e dos sistemas. As modificações provocadas poderão incorrer no treinamento de pessoas, na melhor adequação das pessoas às funções, na evolução tecnológica e nas alterações dos sistemas funcionais da organização.

Planejamento estratégico consiste em um sistema de levantamento e avaliação de situações que pretende não ponderar o futuro ou eliminar a incerteza, mas preparar a organização para as modificações neste futuro (VASCONCELLOS FILHO, 1985). E, se de acordo com Thompson Jr. e Strickland III (2000), a elaboração da estratégia é um exercício de empreendimento e uma maneira de pensar de fora para dentro, o grande desafio dos gerentes consiste em manter as suas estratégias muito próximas dos acontecimentos externos.

Assim, o planejamento estratégico está relacionado à compreensão, pela organização, do ambiente onde estão as oportunidades e as ameaças e as diversas variáveis que compõem o universo empresarial.

2.1.1 Fases do Planejamento estratégico

Na literatura são encontradas diferentes abordagens quanto à implantação do planejamento estratégico nas empresas. No entanto, não existe uma metodologia ideal para tal desenvolvimento, pois as empresas diferem em tamanho, tipos de operações, em formas de organização e nos estilos administrativos. Quando se aborda a metodologia de implantação do planejamento estratégico nas empresas existem duas possibilidades:

- Primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, objetivando descobrir aonde ela quer chegar, devendo-se estabelecer, mais tarde, como se encontra a empresa, para que a mesma consiga chegar à posição desejada; ou
- Primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, qual é a sua situação atual e depois se estabelece a situação a que a empresa deseja chegar.

Em ambas as possibilidades é possível encontrar diferentes vantagens: na primeira situação, encontra-se grande possibilidade do uso da criatividade, pois o processo não possui grandes restrições; na segunda situação, o gestor consegue visualizar por completo a situação antes de iniciar o planejamento estratégico.

Oliveira (2004) apresentou quatro fases básicas e essenciais para a elaboração e implementação de um planejamento estratégico eficaz: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e processos de controle e avaliação.

Essa seqüência linear das etapas de definição da estratégia de uma organização guarda muita semelhança com um processo fabril e em decorrência disso nasceu a crítica feita por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 49).

Destaca-se que esta metodologia deve ser adaptada às condições e realidades internas e externas de cada empresa.

a) Diagnóstico estratégico

A fase do diagnóstico estratégico consiste na determinação da situação atual da empresa, quais suas expectativas e quais os limites que esta tem para identificar e avaliar seu grau de influência no ambiente competitivo, considerando as informações relevantes dos ambientes interno e externo da empresa.

É com base no diagnóstico estratégico que a empresa irá se antecipar às mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes externo e interno. Conforme Oliveira (2004), o diagnóstico estratégico é dividido em quatro etapas: Identificação da Visão; Análise Externa; Análise Interna; Análise dos Concorrentes.

b) Missão da empresa

A maneira de descrever a visão estratégica de uma empresa é defini-la na forma de declaração de missão. A empresa deve, antes de identificar a sua missão e os seus valores, identificar seus *stakeholders* (proprietários, clientes, funcionários, governo, concorrentes, fornecedores, entre outros). Deste modo, Bryson e Alston (1996) afirmaram que a definição da missão de uma empresa deve ser pensada levando-se em consideração cada um dos *stakeholders*, pois a satisfação das suas expectativas é fator de sucesso para as organizações públicas e sem fins lucrativos.

Quando a empresa tem definida a sua visão, alinhando-a com a sua missão, é possível a ela atribuir os objetivos. Deste modo, Thompson Jr. e Strickland III (2000) mencionaram que os objetivos focam o compromisso de produzir resultados específicos por determinado tempo, indicando valores, quantidades, prazos e responsabilidades. E, ainda, destacaram que existem dois tipos de objetivos: os financeiros e os estratégicos. Os estratégicos se referem às metas estabelecidas pela gerência para reforçar a posição geral da organização e a vitalidade competitiva; enquanto os objetivos financeiros são definidos como metas estabelecidas pela gerência para o desempenho financeiro da organização.

c) Instrumentos prescritivos e quantitativos

A fase de implementação se dá pela elaboração de planos de ação. De acordo com Hunger e Wheelen (2002), plano de ação consiste no desenvolvimento de programas, orçamentos e procedimentos para colocar em prática as estratégias estabelecidas. Os planos de ação podem ser divididos em instrumentos prescritivos (devem apresentar o que deve ser feito pela empresa) e quantitativos (representados pelos recursos orçamentários da empresa).

d) Controle e avaliação

Uma estratégia de sucesso depende da supervisão, da motivação e do trabalho dos funcionários, para se criar uma afinidade forte entre o modo como a organização opera seu negócio e as necessidades de uma boa execução da estratégia (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 2000).

Deste modo, Robbins (2001) destacou que a fase de controle e avaliação busca acompanhar o desempenho das atividades do plano estratégico, por meio de comparações entre as situações pretendidas e alcançadas, identificando problemas e falhas, bem como verificando se as estratégias estão proporcionando os resultados esperados pela empresa.

2.2 Cinco Forças Competitivas de Porter

Ao longo dos anos muitas técnicas foram desenvolvidas como forma de auxiliar a elaboração do planejamento estratégico. Elas buscam maximizar os resultados, permitindo o desenvolvimento de ações preventivas, de forma a garantir a sobrevivência e a rentabilidade das organizações num ambiente cada vez mais competitivo.

Segundo Lobato *et al.* (2004, p. 23) o planejamento estratégico defronta-se com dois desafios: “O primeiro, a análise de competitividade, consiste em decidir como a empresa

conseguirá êxito em cada área de negócios em que pretende atuar. O segundo é integrar os objetivos dessas áreas numa direção global”.

O modelo de Porter (1999) apresentou um sistema integrado de técnicas para ajudar a empresa a analisar o seu setor e verificar com antecedência a sua evolução, entender seus concorrentes e sua própria posição, traduzindo essa análise para uma estratégia competitiva em um setor em particular. Esse modelo é a análise das cinco forças competitivas, conforme pode-se visualizar no quadro a seguir evidenciado.

FORÇAS	ELEMENTOS DETERMINANTES
PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Volume de Compra ou Grau de Concentração dos Compradores ✓ Padronização ou Não Diferenciação dos Produtos ✓ Participação dos Produtos nos Custos Totais ✓ Ameaça de Integração para Trás ✓ Disponibilidade de Informações ✓ Poucos Custos de Mudança ✓ Lucratividade dos Clientes ✓ Importância da Qualidade dos Produtos
PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grau de Concentração dos Fornecedores ✓ Diferenciação dos Insumos ou Custos Mudança para o Comprador ✓ Inexistência de Substitutos para seus Produtos ✓ Importância dos Insumos para o setor Compradora ✓ Ameaça de Integração para Frente
RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Concorrentes numerosos e bem equilibrados ✓ Crescimento lento do setor ✓ Custos Fixos ou de Armazenamento Altos ✓ Ausência de Diferenciação ou Custo de Mudança ✓ Capacidade de Produção aumenta em Grandes Incrementos ✓ Concorrentes Divergentes ✓ Grandes Interesses Estratégicos ✓ Barreiras de Saídas Elevadas
AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grau de Obsolescência Tecnológica ✓ Hábitos e Apetências dos Consumidores ✓ Rendibilidade do setor substituto ✓ Relação Preço e Qualidade dos Substitutos
ENTRANTES EM POTENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Economias de Escala ✓ Diferenciação do Produto ✓ Necessidade de Capital ✓ Custos de Mudança ✓ Acesso aos Canais de Distribuição ✓ Desvantagens de Custo independentes de escala

Quadro 1: As Cinco Forças Competitivas de Porter e os seus Elementos Determinantes.

Fonte: Porter (1999).

Para completar este entendimento, Porter (1999) apresentou sumariamente que o modelo das cinco forças competitivas permite realizar a análise estrutural dos setores e suas três premissas são: o grau da competição em um setor depende da intensidade das cinco forças básicas; a meta da estratégia competitiva é encontrar uma posição dentro do setor na qual a empresa possa melhor defender-se, antecipar-se ou influenciar o equilíbrio das forças a seu favor; e o conhecimento das fontes de cada força põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da empresa e as áreas em que as tendências do setor são de maior importância, quer sejam oportunidades, quer sejam ameaças.

Deste modo, é necessário que as empresas e as suas diversas áreas tenham acesso compartilhado a todas as informações do ambiente operacional relacionadas a estas forças, como forma de monitorá-las, bem como no auxílio à elaboração do planejamento estratégico das empresas, enfatizando a importância da informação em suas estratégias. Assim, um dos

desafios das empresas é possibilitar aos gestores o alcance às informações necessárias para a realização de suas atividades e tomadas de decisões. Nesse contexto, foi necessário o surgimento de especialidades tais como sistema de informações e tecnologia da informação.

2.3 Tecnologia da Informação e as Forças Competitivas de Porter

Inicialmente, as empresas adotaram o uso da tecnologia da informação - TI para automação dos escritórios, e atualmente esta tecnologia está presente na cadeia de valor da empresa possibilitando a otimização e o controle de funções, além de permitir um melhor posicionamento para tomadas de decisões.

A difusão das tecnologias de informação exerce grande influência sobre o cenário econômico, permitindo que as informações sobre produtos, processos, fornecedores e clientes sejam coletadas e processadas com maior rapidez. Isso possibilita a redução das barreiras geográficas entre empresas e países e viabiliza novas oportunidades de negócios, porém exige um mercado dinâmico e exigente, onde predomina a necessidade de fazer melhor, mais rápido e mais barato.

Porter (1999) ampliou os modelos de estratégias competitivas existentes até então, nos quais apenas a rivalidade entre as empresas era ponto importante, criando um modelo mais abrangente, baseado em cinco forças competitivas distintas e procurou relacioná-lo à competitividade e à estratégia organizacional.

Albertin (2002) apresentou algumas relações existentes entre a TI e o modelo das Forças Competitivas de Porter, a saber:

- Clientes: Além das novas formas de criação de valores e parcerias com clientes, a TI permite facilitar o acesso do cliente, melhorar o nível de informação disponível e possibilitar uma escolha melhor e mais fácil.
- Fornecedores: A TI permite novas formas de criação de valores e parceria com fornecedores, mais do que as antigas estratégias de coerção.
- Produtos / Serviços Substitutos: A TI contribui para a criação de melhores níveis de serviços associados aos produtos de sua qualidade, pois a contratação de serviços de TI permite que a empresa passe a concentrar foco em suas atividades fins.
- Novos Entrantes: A TI pode ser fator determinante para evitar a entrada de novos concorrentes, tanto pelo valor do investimento necessário, como pela assimilação da tecnologia. A opção de se buscar fornecedores de serviços de TI no mercado, evidencia que a terceirização deste tipo de serviços pode auferir tanto vantagem estratégica como vantagem competitiva às organizações.

É desejável que o mercado de fornecedores de TI se mostre competitivo, para que os seus clientes possam também se beneficiar desta competitividade. A transformação tecnológica não é por si só importante, mas é primordial se afetar a vantagem competitiva e a estrutura industrial.

O uso da TI pode alterar cada uma das forças competitivas e como resultado alterar a atratividade e lucratividade das empresas. Na luta por participação de mercado, a competição não é somente manifestada nos outros participantes. A competição em um setor está particularmente enraizada em sua economia subjacente, e existem forças competitivas que se estendem além dos competidores estabelecidos em um setor em particular (PORTER, 1979).

Applegate (1999) mencionou que a Tecnologia da Informação pode ser utilizada como fator preponderante na alteração das forças competitivas, apresentadas na estrutura do setor, para favorecer a empresa, como é ilustrado no Quadro 2.

Força	Implicação	Potencial de uso de TI para combater a força
Ameaça de Novos Entrantes	Nova capacidade Recursos substanciais Preços reduzidos ou inflação De custos	Provê barreiras de entrada Economias de escala Diferenciação de Produto Acesso a canais de distribuição
Poder de negociação dos compradores	Preço pressionado para baixo Alta qualidade Mais serviços Encorajamento de Competição	Seleção de compradores Custos por troca entre comprador Diferenciação Barreiras de entrada
Poder de negociação dos fornecedores	Elevação de preços Redução de qualidade e Serviços	Seleção
Rivalidade entre as empresas existentes	Competição Preço Produto Distribuição e Serviços	Custo-eficiência Acesso ao mercado Diferenciação Produto Serviços Empresa

Quadro 2: Impacto das Forças Competitivas no Sistema de Informações

Fonte: Applegate (1999).

Desta forma, procura-se, a partir dos procedimentos metodológicos traçados, verificar a importância do uso da TI por parte das organizações de forma a prover aos seus gestores as informações ambientais qualitativas e quantitativas, possibilitando a estruturação sob a perspectiva das cinco forças de Porter.

3 Procedimentos Metodológicos

A população selecionada para esta pesquisa foram as mil (1.000) maiores empresas do Brasil, de acordo com a Revista *Exame S/A*, na edição *Maiores e Melhores*, publicada em julho de 2007, com dados relativos ao ano de 2006. O conjunto de empresas elencadas deu-se exclusivamente em função do critério de faturamento (Receita Operacional Bruta).

Para a seleção da amostra foi utilizado o conceito de amostra não probabilística por acessibilidade. Das 200 empresas que compuseram a amostra, não foi possível o contato com 45 empresas por motivos diversos, e em função disso, o instrumento de pesquisa - questionário foi remetido para 155 empresas, tendo-se obtido um retorno de 127 questionários.

A Tabela 1 mostra a distribuição das respostas por setores de atividade.

Tabela 1: Distribuição do retorno dos questionários (n = 127)

Setor de atividade	Quantidade de empresas	Participação
Atacado	8	6,30%
Auto-Indústria	15	11,81%
Bens de Consumo	16	12,60%
Comunicações	1	0,79%
Eletroeletrônico	4	3,15%
Energia	17	13,39%
Farmacêutico	1	0,79%
Indústria da Construção	2	1,57%
Indústria Digital	4	3,15%

Mineração	1	0,79%
Papel e Celulose	4	3,15%
Química e Petroquímica	12	9,45%
Serviços	3	2,36%
Siderurgia e Metalurgia	15	11,81%
Telecomunicações	8	6,30%
Transporte	2	1,57%
Varejo	14	11,02%
Total da amostra	127	100,00%

As principais evidências coletadas são resultantes de questionários que constituem a fonte central de informações para esta pesquisa. Para a aplicação do questionário, optou-se por desenvolver um formulário que permitisse obter as respostas *on-line*.

Assim, o estudo envolveu um levantamento (*survey*) e o questionário utilizado para a coleta dos dados foi dirigido aos *controllers* das empresas. O questionário procurou avaliar o desempenho de cada empresa com o uso de uma escala ordinal, Escala *Likert*, a qual, para este estudo, foi adaptada para 4 (quatro) níveis, ao invés de 5 (cinco), variando-se a incidência ou frequência de respostas de 1 a 4 (num grau de discordância total até um grau de concordância total). A razão desta alteração visou a conseguir que o respondente se posicionasse frente à afirmação apresentada, pois, se a escala fosse ímpar, existiria a possibilidade de obter-se uma resposta neutra, o que poderia comprometer o resultado da pesquisa.

Em se tratando da análise dos resultados, aplicaram-se os testes estatísticos Alpha de Cronbach, coeficiente de correlação de Spearman, análise de cluster, e Análise de Variância (ANOVA), utilizando-se para isso o *software* SPSS – *Statistical Package for Social Sciences for Windows*, versão 16.0. A análise dos resultados é apresentada a seguir.

4 Análise e Interpretação dos Resultados

4.1 Alpha De Cronbach

Os resultados apurados pelo teste são mostrados na tabela 2:

Tabela 2: Coeficiente *Alpha de Cronbach*

	<i>Alpha de Cronbach</i>	N.º de perguntas
Todos os blocos	0,887	33
Bloco 1: Controladoria e Tecnologia da Informação	0,758	07
Bloco 2: Clientes	0,868	05
Bloco 3: Fornecedores	0,780	05
Bloco 4: Rivalidade	0,912	05
Bloco 5: Produtos Substitutos	0,819	06
Bloco 6: Novos Entrantes	0,393	05

Identificou-se que o *Alpha de Cronbach*, considerando todos os itens do questionário (33 perguntas) foi de 0,887, o que significa uma consistência interna muito boa entre as questões. Optou-se ainda pelo cálculo deste coeficiente de acordo com os blocos do questionário.

Por meio desta análise, percebeu-se que entre as variáveis dos blocos de 1 a 5, caso se exclua alguma das suas variáveis, o valor do *Alpha de Cronbach* não é afetado

significativamente, permanecendo com boa consistência interna entre estas questões. No entanto, com a exclusão da variável 33, o bloco 6, que apresentava baixo nível de consistência interna entre as variáveis (0,393), apresentou um resultado mais significativo do que o apresentado anteriormente (0,844), revelando uma confiabilidade “muito boa” da escala.

Tabela 3: Coeficiente *Alpha de Cronbach*, com exclusão da variável 33

	<i>Alpha de Cronbach</i>	Nº de perguntas
Todos os Blocos	0,897	32
Bloco 1: Controladoria e Tecnologia da Informação	0,758	07
Bloco 2: Clientes	0,868	05
Bloco 3: Fornecedores	0,780	05
Bloco 4: Rivalidade	0,912	05
Bloco 5: Produtos Substitutos	0,819	06
Bloco 6: Novos Entrantes	0,844	04

Deste modo, optou-se pela exclusão da variável 33 para todas as análises realizadas no estudo, ou seja, trabalhou-se nas próximas análises com as variáveis 1 a 32 do questionário.

4.2 Correlação de Spearman

Outro ponto destacado quanto à análise dos blocos da pesquisa foi a possibilidade destes estarem alinhados entre si.

Tabela 4: Correlação de *Spearman*

		Bloco 1	Bloco 2	Bloco 3	Bloco 4	Bloco 5	Bloco 6	Geral
Bloco 1	Correlação	1,00						
	P	.						
Bloco 2	Correlação	0,19	1,00					
	P – Valor	0,03	.					
Bloco 3	Correlação	0,06	0,41	1,00				
	P – Valor	0,47	<0,01	.				
Bloco 4	Correlação	0,36	0,26	0,04	1,00			
	P – Valor	<0,01	<0,01	0,67	.			
Bloco 5	Correlação	0,29	0,35	0,00	0,65	1,00		
	P – Valor	<0,01	<0,01	0,97	<0,01	.		
Bloco 6	Correlação	-0,10	0,15	-0,06	0,33	0,58	1,00	
	P – Valor	0,28	0,09	0,48	<0,01	<0,01	.	
Geral	Correlação	0,53	0,66	0,36	0,71	0,78	0,41	1,00
	P – Valor	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	.

A um nível de significância de 5%, pode-se dizer que, em sua maioria, os blocos têm entre si um grau de correlação significativo, confirmando que as empresas buscam as informações sobre o seu ambiente de domínio operacional, com base nas forças competitivas de Porter, compartilhando-as, via sistema de informações, entre as diversas áreas das empresas, de modo as auxiliarem na elaboração de seu planejamento estratégico.

Observa-se, pela Tabela 4, uma correlação forte e significativa de 0,65 entre os blocos 4 e 5, ou seja, quando as empresas buscam informações e as analisam em relação a *Rivalidade* também o fazem para *Produtos Substitutos*, de modo que tais informações são alimentadas no seu sistema de informações, visando a facilitar a sua participação na elaboração do Planejamento estratégico pelas áreas afetadas por estas informações. Do mesmo modo, entre os Blocos 5 e 6, *Produtos Substitutos* e *Novos Entrantes*, a relação também é significativa, porém moderada ($r=0,58$). Nota-se ainda que entre os blocos individualmente e o questionário geral, houve correlações positivas e significativas.

Em contrapartida, entre alguns blocos a correlação não é significativa; isso se observa entre os blocos 3 e 4, ou seja, quando as empresas analisam informações acerca de seus *Fornecedores*, fazem-no de maneira totalmente independente à sua *Rivalidade*, quando da elaboração de seu Planejamento estratégico.

A seguir procederam-se as análises de cluster e de variância.

4.3 Análise de *Clusters*

Esta análise visou dividir o grupo original de observações (empresas) em grupos, segundo algum critério de similaridade de maneira que aqueles pertencentes a um mesmo grupo fossem similares no que tange às características referentes à forma como capturam as informações do seu ambiente de domínio operacional (Forças Competitivas de Porter), de modo que sejam alimentadas em seu sistema de informações e compartilhadas com as diversas áreas das empresas, facilitando a elaboração de seu Planejamento estratégico.

Assim sendo, no intuito de obter resultados que contribuíssem para a classificação das 127 empresas em setores, foi aplicado o método *K-means*.

A aglomeração final indicou a criação de três *clusters*, conforme detalhado no quadro

<i>Cluster 1</i>	<i>Cluster 2</i>	<i>Cluster 3</i>
Atacado	Serviços	Farmacêutico
Auto-Indústria	Siderurgia e Metalurgia	Indústria da Construção
Bens de Consumo	Telecomunicações	Indústria Digital
Comunicações	Transportes	Mineração
Eletroeletrônico	Varejo	Papel e Celulose
Energia		Química e Petroquímica
		Serviços *
		Siderurgia e Metalurgia*

Quadro 3: Distribuição das empresas por setores nos *clusters*

* O maior número de empresas destes setores estão classificadas no *cluster 2*.

O *cluster 1* foi composto por 61 empresas e representou 48,03% do total das empresas da amostra pesquisada, dividida nos seguintes segmentos de atividades: Atacado, Auto-Indústria, Bens de Consumo, Comunicações, Eletroeletrônico e Energia.

O resultado da análise do *cluster 2* mostrou que 31,50% das empresas da amostra total, ou seja, 40 organizações tiveram similaridade nas respostas das perguntas aplicadas por meio do questionário desta pesquisa. Essas organizações estão representadas pelos seguintes setores de atividades: Serviços, Siderurgia e Metalurgia, Telecomunicações, Transportes e Varejo.

O *cluster 3*, composto por 26 empresas, representou 20,47% da amostra pesquisada, e foi formado por empresas dos seguintes setores de atividades: Farmacêutico, Indústria da Construção, Indústria Digital, Mineração, Papel e Celulose, Química e Petroquímica, Serviços e Siderurgia e Metalurgia.

Assim, passou-se à análise da variância, evidenciada a seguir.

4.4 ANOVA

Com a análise de *cluster* foi possível agrupar as empresas em termos de semelhança nas respostas, originando três *clusters*. Uma vez classificadas as empresas, a última etapa da análise foi verificar quais *clusters* tinham similaridades de respostas entre si quanto à análise dos blocos propostos no questionário.

Aplicando a ANOVA, adotou-se como padrão estatístico o parâmetro de existência de diferença significativa quando o resultado observado se apresentasse no intervalo menor que 5% ($p < 0,05$) para apontamento das médias. Para testar a suposição de homocedasticidade, aplicou-se o Teste de Levene para não se rejeitar a hipótese nula de homogeneidade das variâncias intragrupos. O nível descritivo (p-valor) para a suposição de homocedasticidade adotado foi de 1% (p-valor $> 0,01$).

O Teste de Levene revelou a não-existência de significância estatística para os blocos 1 e 2. Deste modo foi possível verificar a similaridade existente entre os *clusters* formados em cada um destes blocos, mediante a aplicação do Teste *Post Hoc* – Teste de Tukey. Os Testes

Post Hoc mostraram as condições que diferem de forma significativa de qualquer outra condição. Com a aplicação deste teste, criaram-se categorias de respostas, nas quais se identificam os *clusters* similares entre si.

No bloco 1, *Controladoria e Tecnologia da Informação*, observou-se a existência de similaridade entre as empresas que compõem os *clusters* 1 e 3. Ou seja, as médias para cada um destes *clusters* foram similares entre si e superiores à média de todas as empresas neste bloco. Assim, compreende-se que as áreas de controladoria e de tecnologia da informação das empresas que compõem tais *clusters* se preocupam mais em divulgar as informações coletadas em seus ambientes operacionais para as demais áreas das empresas, quando comparadas às empresas do *cluster* 2.

Observou-se que, no bloco 2, *Clientes*, existe similaridade entre as empresas dos *clusters* 1 e 2. Assim, compreende-se que as empresas do *cluster* 3, as quais apresentam maiores médias pela Escala *Likert*, são as que mais buscam informações sobre os seus clientes, alimentando o seu sistema de informações, no sentido de facilitar a sua participação na elaboração do planejamento estratégico pelas áreas afetadas por estas informações.

Quanto ao bloco 3, *Fornecedores*, se observou que, ao se aplicar a ANOVA, não existe diferença significativa entre as médias dos três *clusters* formados. Deste modo, as variâncias destes três *clusters* não são significativamente diferentes. Assim, está satisfeita a hipótese da homogeneidade das variâncias.

A interpretação da ANOVA revelou um nível de diferenças significativas entre os *clusters* para os blocos 4, 5, 6 e para o questionário geral. O Teste de Levene apontou que não é possível visualizar as diferenças de médias entre os *clusters* 1, 2 e 3 pelo Teste de Tukey HSD. Por este motivo, estes blocos devem ser analisados pelo Teste de Dunnett T3. A Tabela apresenta os resultados deste Teste.

Tabela 5: Comparações múltiplas após ANOVA, teste de Dunnett T3, para os Blocos 4, 5, 6 e todos os Blocos

<i>Cluster</i>	<i>Cluster</i>	Bloco 4	Bloco 5	Bloco 6	Todos os Blocos
1	2	-2,17*	-1,20	-1,75*	-2,92
	3	-0,92	-2,51*	-1,71	-12,33*
2	1	2,17*	1,20	1,75*	2,92
	3	1,25	-1,31	0,03	-9,41*
3	1	0,92	2,51*	1,71	12,33*
	2	-1,25	1,31	0,03	9,41*

*Diferenças de médias significativas entre os *clusters*

A Tabela apresenta a existência para o bloco 4, *Rivalidade*, de similaridade entre os *clusters* 1 e 3 e entre os *clusters* 2 e 3, com ausência de similaridade entre os *clusters* 1 e 2. Desta forma, pela análise das médias destes, compreende-se que as empresas que compõem os *clusters* 2 e 3 são as que mais buscam informações sobre a rivalidade existente no seu setor de atuação, alimentando o seu sistema de informações, no sentido de facilitar a sua participação na elaboração do Planejamento estratégico pelas áreas afetadas por estas informações.

O Teste de Dunnett T3 para a análise das médias do bloco 5, *Produtos Substitutos*, indica diferenças nas médias entre os *clusters* 1 e 3. Deste modo, pela análise das médias de cada *cluster* observou-se que as empresas que compõem os *clusters* 2 e 3 são as que mais buscam informações sobre os produtos substitutos no setor em que atuam, alimentando o seu sistema de informações, no sentido de facilitar a participação na elaboração do Planejamento estratégico pelas áreas afetadas por estas informações.

No bloco 6, *Novos Entrantes*, percebe-se que as médias dos *clusters* 1 e 2 são diferentes entre si. Desta forma, com a análise das médias apresentadas, notou-se que as empresas que formam os *clusters* 2 e 3 são as que mais buscam informações sobre as ameaças de possíveis novos entrantes no setor em que atuam, alimentando o seu sistema de informações, no sentido de facilitar a sua participação na elaboração do Planejamento estratégico pelas áreas afetadas por estas informações.

Quando se analisam todos os blocos em conjunto, o Teste de Dunnett T3 apresenta similaridade de médias entre os *clusters* 1 e 2. Assim, as empresas do *cluster* 3 diferenciam-se das demais quanto à forma de buscar as informações em seu ambiente de domínio operacional, para que as estas sejam, via sistema de informações, compartilhadas para as diversas áreas das empresas, facilitando a elaboração do seu planejamento estratégico. Ainda quanto a esta análise, percebe-se que as empresas que compõem o *cluster* 1 são as mais diferentes, em termos de médias, em comparação às empresas do *cluster* 3; essa observação é válida também para a maior parte dos blocos, quando analisados isoladamente.

Observou-se que entre todos os blocos, o *cluster* 3 é diferente dos demais e os *clusters* 1 e 2 não diferem entre si a um nível de significância de 5%. A mesma análise deve ser efetuada para os demais blocos. Destacam-se os blocos 4, 5 e 6, em que *clusters* seguidos de duas letras não diferem de nenhum dos outros dois *clusters* frente ao teste de comparação múltipla. A seguir revelam-se as considerações finais da pesquisa.

5 Considerações Finais

Constatou-se, com este estudo, que a empresa deve considerar, em seu processo estratégico, a abordagem das forças competitivas de Porter: clientes, fornecedores, rivalidade, produtos substitutos e novos entrantes. Mas não basta que as empresas obtenham apenas essas informações e as usem de forma isolada. É necessário que estas sejam compartilhadas internamente entre as áreas da organização, de modo que todas, em conjunto, participem da elaboração do Planejamento estratégico.

Conforme se verificou no estudo, isso é obtido mediante o uso de sistema de informação, que deixou de ser mero participante do processo administrativo para desempenhar um papel estratégico nas organizações, permitindo a viabilização de estratégias, através da sustentação da vantagem competitiva para as organizações. Ainda, os gestores das empresas devem estar atentos para o uso eficiente e eficaz desse recurso, frente à necessidade de alinhar a estratégia de tecnologia da informação com a estratégia do negócio.

Para responder ao problema de pesquisa e atingir o objetivo proposto, e em consonância com o referencial teórico, utilizou-se um questionário para levar a efeito a pesquisa. Para tanto, quando de sua elaboração, optou-se pelo uso de questões fechadas e pontuadas, conforme a Escala *Likert*, a qual levou em consideração as respostas fornecidas pelos respondentes – *controllers* das empresas da amostra – e consideradas fundamentais para a consecução do estudo em questão. Ainda, a estrutura do questionário possibilitou sumarizar as variáveis segundo dimensões comuns.

Nesse caso, as 33 perguntas do questionário foram classificadas em seis blocos, sendo, cada um destes blocos denominado de acordo com as suas características e forma de abordagem. Assim, o bloco 1, *controladoria e tecnologia da informação*, abordou as variáveis de 1 a 7; o bloco 2, *clientes*, reuniu as variáveis de 8 a 12; o bloco 3, *fornecedores*, agrupou as variáveis de 13 a 17; o bloco 4, *rivalidade*, concentrou as variáveis de 18 a 22; o bloco 5, *produtos substitutos*, reuniu as variáveis de 23 a 28; e, o bloco 6, *novos entrantes*, condensou as variáveis de 29 a 33.

A partir desta classificação, e antes de se realizar os testes estatísticos, optou-se em calcular a consistência interna das perguntas do questionário. Pelo cálculo do Coeficiente *Alpha de Cronbach*, constatou-se que a variável 33, do bloco 6, prejudicava tal resultado, optando-se por sua exclusão dos testes e das análises destes.

Com a análise do bloco 1 foi possível perceber que o sistema de informações das empresas é alimentado previamente pelas áreas responsáveis com dados que indicam tendências de mercado, facilitando a elaboração do planejamento estratégico das empresas. Sendo relevante, para tanto, a participação das áreas de controladoria e de tecnologia da informação.

É possível afirmar isso, pois as empresas, em suma, se utilizam dos relatórios providos pela área de controladoria, como forma de auxiliar os gestores em seus processos decisórios com informações tempestivas, qualitativas e quantitativas, oriundas de seu ambiente operacional. Ainda em relação a estas informações, a área de controladoria busca munir os demais gestores, como forma de auxiliar a elaboração do planejamento estratégico, realizando procedimentos comparativos entre a empresa e os seus concorrentes e buscando, desta maneira, indicar tendências de mercado quanto aos clientes, fornecedores e concorrentes.

Adicionalmente, foi possível verificar que as empresas buscam informações no mercado sobre os seus clientes, como está sua condição financeira, sua posição no mercado, bem como as suas necessidades e exigências, visando auxiliar os gestores em suas decisões e a enfrentarem a concorrência de mercado. Ainda, destaca-se que, em contraponto, informações contábeis acerca dos clientes não são levadas em consideração pelas empresas, quando da elaboração do planejamento estratégico.

Isso posto, é notório destacar que as empresas, quando da formulação de seu planejamento estratégico, não consideram, em sua totalidade, as informações de seus clientes, sobretudo no que tange àquelas que indicam tendências de mercado, fato que torna deficitário o seu processo decisório.

Entendeu-se que as empresas dependem, em sua grande maioria, de matérias-primas fornecidas por um pequeno grupo de ofertantes, o que representa dispêndio para aquelas, além de grande concentração de esforços, no tocante às informações de tendências sobre os seus fornecedores. Deste modo as empresas optam, como tendência geral, em classificar os fornecedores segundo uma curva ABC de importância.

Juntamente, se observou que as informações financeiras, no que tange aos fornecedores, como condição financeira e posição de mercado, são monitoradas e divulgadas pelo sistema de informações das empresas, para as suas áreas afins, contribuindo para o processo estratégico. Ao contrário, o monitoramento das informações contábeis acerca dos fornecedores se dá de forma menos intensa, o que não interfere significativamente na elaboração do planejamento estratégico.

Em sua maioria, as empresas identificam uma ou algumas empresas que são consideradas suas mais importantes concorrentes. Neste sentido, as empresas, como forma de barrar a ação de novos concorrentes ou o seu crescimento, sofrem com elevados gastos em campanhas publicitárias, o que pode contribuir para a diminuição de sua margem de lucro.

Isso conduz à necessidade de um monitoramento constante dos concorrentes por parte das empresas, como forma de ampliação de sua participação no mercado. Neste aspecto, evidenciou-se a participação da área de controladoria como a responsável em divulgar, através do sistema de informações das empresas, as informações das concorrentes, aliada à tecnologia da informação que busca diminuir os custos em tal monitoramento.

As empresas são também suscetíveis ao surgimento de novos produtos e, assim como ocorre em relação ao risco de novos entrantes, a participação das áreas de controladoria e de tecnologia da informação deve-se fazer presentes nas empresas, auxiliando-as.

Para evitar riscos com novos produtos substitutos, as empresas buscam, constantemente, captar e divulgar informações, em seus sistemas, acerca das novas tecnologias existentes no mercado.

Ainda, como forma de barrar esta ação, as empresas procuram compreender os desejos e as necessidades dos seus clientes, como forma de desenvolverem novos produtos ou de aprimorarem os já existentes, de forma que possam substituí-los junto aos seus clientes, obtendo, ainda, vantagem sobre os seus concorrentes. Essa afirmativa é válida, na medida em que se faz verificável o fato de que, em grande parte, as empresas não deixam de fabricar algum tipo de produto, por ter surgido outro similar ou igual no mercado. A partir das razões expostas, pode-se concluir que, em parte, tal configuração deve-se ao fato de as empresas

terem um monitoramento constante sobre os produtos substitutos e, de forma ainda mais destacada, ao fato de as áreas de controladoria e de tecnologia da informação constituírem áreas presentes, que auxiliam as demais no uso das informações obtidas.

A maior parte das empresas mencionaram não sofrerem com a ameaça de novos entrantes no mercado, não ameaçando-as em sua continuidade ou em seu crescimento. Todavia, as empresas divulgam, por meio de seu sistema de informações, as informações obtidas através do monitoramento de seu mercado, buscando informações sobre qualidade e diferenciação, com vistas a manter a lealdade de seu cliente. Isso, com a contribuição da área de controladoria e de tecnologia da informação, responsáveis, sempre, por auxiliarem os gestores das demais áreas, com relatórios e tecnologias disponíveis, acerca de mercados ainda não explorados pelas empresas.

Feitas essas considerações, é possível afirmar que as empresas, quando da elaboração do seu planejamento estratégico, voltam-se, em seu sistema de informações, para a coleta, no ambiente, das informações sobre tendências de mercados relacionados aos seus clientes, fornecedores e concorrentes, bem como à sua divulgação entre as diversas áreas.

Quando as empresas visam a obter informações sobre as tendências de seus rivais, buscam, da mesma forma, as tendências sobre os produtos substitutos no mercado, divulgando-as em seu sistema de informações e permitindo o seu uso compartilhado entre as diversas áreas, contribuindo, assim, para a elaboração do planejamento estratégico.

Posteriormente, classificaram-se as empresas em grupos homogêneos entre si. Desta maneira, originaram-se três agrupamentos (*clusters*), que reuniram as empresas que tiveram maiores similaridades entre si quanto às respostas do questionário.

O resultado do agrupamento apresentou:

- *Cluster 1*: concentra 48,03% do total de empresas da amostra (n=61) e constitui-se dos setores Atacado, Auto-Indústria, Bens de Consumo, Comunicações, Eletroeletrônico e Energia.
- *Cluster 2*: concentra 31,50% do total de empresas da amostra (n=40) e constitui-se dos setores Serviços, Siderurgia e Metalurgia, Telecomunicações, Transportes e Varejo.
- *Cluster 3*: concentra 20,47% do total de empresas da amostra (n=26) e constitui-se dos setores Farmacêutico, Indústria da Construção, Indústria Digital, Mineração, Papel e Celulose, Química e Petroquímica, Serviços e Siderurgia e Metalurgia.

Estabelecida esta classificação, propôs-se a análise de variância das médias – ANOVA – com a finalidade de verificar quais *clusters* são semelhantes entre si.

Com a aplicação da ANOVA, constatou-se, com exceção do bloco 3, *Fornecedores*, que os demais blocos apresentam diferenças significativas entre os *clusters* formados. Deste modo, foi possível verificar junto aos demais blocos, quais *clusters* de empresas fazem mais uso das informações, qualitativas e quantitativas, coletadas em seu ambiente de domínio operacional e divulgadas para as áreas das empresas, como forma de contribuir na formulação do planejamento estratégico destas, sob a perspectiva das forças competitivas de Porter.

Assim, por meio deste teste estatístico, foi possível constatar que as empresas formadas pelos *clusters* 1 e 2 foram as mais semelhantes entre si. E as empresas constituintes do *cluster* 3 foram as que mais atendem ao objetivo geral proposto pelo trabalho.

Portanto, pode-se afirmar que o objetivo proposto no primeiro capítulo foi alcançado através das análises e interpretações dos resultados apresentados nesta pesquisa.

Em vários segmentos empresariais, o sucesso da organização depende de sua capacidade de identificar e satisfazer as necessidades de seus clientes, associando ou dissociando a informação aos produtos ou serviços comercializados, ou ainda aos aspectos relacionados aos seus fornecedores e aos seus concorrentes. Assim, confirma-se que as organizações utilizam a tecnologia da informação para prover aos gestores, de maneira compartilhada, as informações ambientais qualitativas e quantitativas, de forma a possibilitar

a estruturação do planejamento estratégico, sob a perspectiva das cinco forças competitivas de Porter.

Referências

ALBERTIN, A. **Comércio eletrônico: Modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação.** São Paulo, Atlas, 2002.

APPLEGATE, L. M.; McFARLAN, F.W.. **Corporate informations systems management: the challenges of managing in an information age.** Boston; McGraw-Hill; 1999.

BRYSON, J. M.; ALSTON, F. K.. **Creating and implementing your strategic plan: a workbook for public and nonprofit organizations.** San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

CERTO, S.S.; PETER, J.P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia.** São Paulo: Makron Books, 1993.

GONÇALVES, C.A., GONÇALVES FILHO, C. Tecnologia da informação e marketing. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 35, n. 4, 1995.

HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. **Gestão estratégica: Princípios e Práticas.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1998.

LOBATO, D. M.; et al.. **Estratégia de empresas.** 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, p. 107-114, Jan./Feb. 1994.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia práticas.** 20ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review.** March-April 1979.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E.. **Administração.** 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

THOMPSON JR. A.A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira, 2000.

VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1985.