

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO**

FERNANDO ATZ

**A CONTRIBUIÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA A
ESTRUTURAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, SOB A PERSPECTIVA
DAS CINCO FORÇAS DE PORTER**

SÃO LEOPOLDO

2009

FERNANDO ATZ

**A CONTRIBUIÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA A
ESTRUTURAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, SOB A PERSPECTIVA
DAS CINCO FORÇAS DE PORTER**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

ORIENTADOR: PROF. DR. AUSTER MOREIRA NASCIMENTO

SÃO LEOPOLDO

2009

Ficha Catalográfica

A887c Atz, Fernando

A contribuição dos sistemas de informação para a estruturação do planejamento estratégico, sob a perspectiva das cinco forças de Porter/ por Fernando Atz. – 2009.

172 f. : il. ; 30cm

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2009

“Orientação: Prof Dr. Auster Moreira Nascimento”

1. Planejamento estratégico. 2.Forças competitias de Porter
3.Sistemas de Informação

CDU 658.012.4

Catálogo na Publicação:
Bibliotecária Vivian Salazar - CRB 10/800

FERNANDO ATZ

**A CONTRIBUIÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA A
ESTRUTURAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, SOB A PERSPECTIVA
DAS CINCO FORÇAS DE PORTER**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

APROVADO EM ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Lauro Brito de Almeida - UFPR

Prof. Dr. Ernani Ott – UNISINOS

Prof. Dr. Clóvis Antônio Kronbauer - UNISINOS

Aos meus pais, Sergio e Lucia, e minha irmã,
Ângela, pelo amor, paciência e incentivo.

AGRADECIMENTOS

Considero que a elaboração do texto de agradecimento tenha duas vertentes importantes, as quais são altamente correlacionadas.

A primeira vertente relaciona-se ao sentimento pessoal de satisfação pelo dever cumprido, recheado de lembranças alegres, dos pequenos e grandes obstáculos vencidos. A segunda vertente é o sentimento que complementa o anterior: tudo foi possível somente pela ajuda direta e indireta de pessoas que estão ou estiveram em nossas vidas.

Sei de meus débitos “eternos” com essas pessoas e tenho a humilde presunção de que o registro do agradecimento formalizado nesse texto possa ao menos permitir que eu expresse com justiça toda a minha gratidão.

Assim, minha gratidão ao professor Auster Moreira Nascimento, pela confiança e ajuda na elaboração dessa dissertação.

Aos Professores Doutores Ernani Ott e Carlos Alberto Diehl, pelas valiosas sugestões na banca de qualificação e por toda a confiança depositada. E a todos os Professores do Mestrado em Ciências Contábeis da UNISINOS, pelos valiosos ensinamentos transmitidos durante o curso, sempre dispostos a estimular a continuidade e o êxito da jornada, assim como a sua competente equipe de apoio, representada pela Ana Zilles.

Ainda, agradeço à Diretoria da Empresa Arlindo de Cesaro e Cia Ltda, na pessoa de Nestor Augusto de Cesaro, pelo incentivo no acompanhamento do programa de mestrado, bem como aos colegas de empresa, que por muitas vezes entenderam minha ausência, sobretudo ao colega Rudi, que em muitos momentos tornou mais fácil este estudo.

Expresso também todo meu agradecimento por minha formação moral e educacional aos meus pais, Sérgio e Lucia, os quais, por vezes, privaram-se materialmente em prol de meus estudos no Ensino Fundamental e Médio. Em especial à minha mãe, Lucia, pelo irrestrito e diário incentivo para realização desse trabalho e abdicação de muitas conquistas pessoais para dedicar a sua vida a mim e à minha irmã – mentora direta na formação do meu caráter.

À minha irmã e ao meu cunhado, Ângela e Fabiano, por quem nutro grande admiração, pelo suporte emocional.

Aos colegas do mestrado Daniela, Meri e Elóy, pelas amizades conquistadas, e, em especial, à Charline pela preciosa ajuda que me prestou nos momentos mais difíceis de elaboração desta dissertação.

As amigas Lucia e Andréa, que em muitos momentos desta caminhada me ajudaram.

E finalmente a Deus, a quem devo minha vida, por ter permitido a concretização deste projeto.

*“Não te envergonhes de querer que te ensinem o que não sabes.
Saber algo é motivo de louvor,
mas indesculpável é nada querer aprender.”*

Dionísio Catão

RESUMO

Esta pesquisa examina se as organizações utilizam os Sistemas de 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. Para atingir o objetivo proposto, efetuou-se uma *survey* do tipo questionário por Internet, com um conjunto de questões fechadas e pontuadas pela escala *Likert*. Este foi respondido por 127 *controllers* de empresas constantes na revista *Exame S/A*, edição Maiores e Melhores, ano de 2006. Consideraram-se seis Blocos na elaboração do questionário, 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, de natureza aplicada, utilizou-se de uma abordagem quantitativa que compreendeu as estatísticas descritiva e inferencial (correlação de *Spearman*), a análise multivariada (*Cluster*) e a análise de médias (ANOVA). A primeira identificou que todas as Forças, de modo geral, são focadas pelas empresas quanto à obtenção de informações de seu domínio operacional para compartilhamento entre suas áreas, com vistas à elaboração de seu Planejamento Estratégico, com exceção do Bloco *Clientes*, que, em média, é menos focado pelas empresas. A análise de correlação permitiu observar que entre os Blocos do questionário existe correlação significativa, mais forte ainda entre os Blocos *Rivalidade* e *Produtos Substitutos*. A técnica de análise multivariada permitiu reduzir o número de empresas em três *clusters* distintos, os quais agruparam os setores de empresas da amostra de acordo com seus níveis de concordância e discordância. Mediante o teste estatístico ANOVA, verificou-se os *clusters* que possuíam médias mais próximas daquelas de todas as empresas, de forma a avaliar qual *cluster* se aproximava mais do objetivo da pesquisa proposta. A partir deste teste estatístico, concluiu-se que os setores que mais focam seus ambientes, para obter informações que, de maneira compartilhada, contribuirão 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 representa 20,47% da amostra pesquisada. Assim, pode-se dizer que os dados apontam para uma tendência geral por parte das empresas a considerar aspectos relacionados a estes Blocos como fonte de obtenção de informações.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Forças Competitivas de Porter, Sistema de Informações.

ABSTRACT

This research aimed to determine if the organizations make use of Information Systems to provide their managers, within the knowledge sharing concept, with qualitative and quantitative environmental information in order to outline the strategic planning, in the perspective of Porter's Five Competitive Forces. In order to accomplish this objective, a survey was carried out via internet, with a group of closed questions ranked by Likert's scale. This research instrument was answered by 127 controllers working at companies selected in 2006's *Maiores e Melhores* edition of *Exame S/A Magazine*. Six Factors were taken into consideration in the conception of the questionnaire, for later data analysis: Controllershship and Information Technology, Customers, Suppliers, Competitive Rivalry, Substitute Products, Entry of New Competitors. For being an applied research, a quantitative approach was implemented to support the qualitative study, which covered the descriptive and inferential (Spearman's correlation), multivariate analysis (Cluster) and analysis of variance (ANOVA). The first analysis indicated that all Forces, in general, are used by the companies to get the information of its operational domain, aiming the knowledge sharing, in order to accomplish its Strategic Planning, except for the Factor *Customers*, which is, in average, less relevant to the organizations. The correlation analysis made possible to envisage that there is a strong correlation among the Factors in study, especially between Rivalry and Substitute Products. The multivariate technique helped to reduce the amount of organizations under analysis into three different clusters, which grouped the company sectors according to their levels of agreement and disagreement. Upon the statistics test ANOVA, we verified which clusters had averages close to those of the companies in general, so that we could evaluate which cluster was closer to main purpose of this research. This last analysis observed that Cluster 3 – Pharmaceuticals, Building, Technology, Mining, Paper, Chemical, and Petrochemical Industry – represents the group of companies that most frequently focuses on getting (and sharing among the companies's departments) the information to be used in their Strategic Plannings. Therefore, it may be stated that the research indicates a general tendency of the organizations to consider aspects related to Factors studied as the main source of information.

Keywords: Environment, Strategy, Strategic Planning, Porter's Competitive Forces, Information Systems, Information Technology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A Organização e o ambiente externo.....	25
Figura 2: A empresa e seus subsistemas	25
Figura 3: O Sistema Empresa: Subsistemas e Áreas Funcionais	30
Figura 4: Fases do Planejamento Estratégico.....	50
Figura 5: As Forças Competitivas.....	59
Figura 6: Determinantes do poder de negociação dos clientes	61
Figura 7: Determinantes do poder de negociação dos clientes	63
Figura 8: Determinantes da rivalidade	65
Figura 9: Ameaça de substitutos	68
Figura 10: Ameaça de novos entrantes	70
Figura 11: Transformação de dados em informação	79

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Participação percentual das empresas pesquisadas por região no Brasil, em 2007	114
Gráfico 2: Participação percentual das empresas pesquisadas por setor de atividades no Brasil, em 2007	114
Gráfico 3: País de origem do acionista controlador	116
Gráfico 4: Escala <i>Likert</i> Bloco 1	121
Gráfico 5: Escala <i>Likert</i> Bloco 2	123
Gráfico 6: Escala <i>Likert</i> Bloco 3	125
Gráfico 7: Escala <i>Likert</i> Bloco 4	127
Gráfico 8: Escala <i>Likert</i> Bloco 5	128
Gráfico 9: Escala <i>Likert</i> Bloco 6	130
Gráfico 10: Escala <i>Likert</i> para a pergunta 33, Bloco 6.....	132
Gráfico 11: Participação relativa das empresas nos <i>clusters</i>	134

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As variáveis macroambientais e alguns componentes	32
Quadro 2: As Escolas de Pensamento e suas visões distintas do processo de estratégia.....	40
Quadro 3: As Cinco Forças Competitivas de Porter e os seus Elementos Determinantes	74
Quadro 4: Impacto das Forças Competitivas no Sistema de Informações.....	90
Quadro 5: Questões da dimensão Controladoria e Tecnologia da Informação	103
Quadro 6: Questões da dimensão Clientes.....	104
Quadro 7: Questões da dimensão Fornecedores	104
Quadro 8: Questões da dimensão Rivalidade	105
Quadro 9: Questões da dimensão Produtos Substitutos.....	106
Quadro 10: Questões da dimensão Novos Entrantes	106
Quadro 11: Distribuição das empresas por setores nos <i>clusters</i>	134
Quadro 12: Distribuição das empresas por setores nos <i>clusters</i>	137

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição da amostra inicial por setores de atividades	96
Tabela 2: Distribuição do retorno dos questionários (n = 127)	97
Tabela 3: Escala <i>Likert</i> para respostas	99
Tabela 4: Regras práticas sobre a dimensão do Coeficiente Alpha de Cronbach	108
Tabela 5: Origem do acionista controlador	115
Tabela 6: Coeficiente <i>Alpha de Cronbach</i>	116
Tabela 7: Coeficiente <i>Alpha de Cronbach</i> , com exclusão da variável 33.....	117
Tabela 8: Correlação de <i>Spearman</i>	118
Tabela 9: Medidas descritivas conforme a pontuação da Escala <i>Likert</i> para o questionário e a divisão por Blocos	120
Tabela 10: Frequência de respostas do questionário conforme a Escala <i>Likert</i> para o Bloco 1 (Controladoria e Tecnologia de Informação)	122
Tabela 11: Frequência de respostas do questionário conforme a Escala <i>Likert</i> para o Bloco 2 (Clientes)	124
Tabela 12: Frequência de respostas do questionário conforme a Escala <i>Likert</i> para o Bloco 3 (Fornecedores).....	125
Tabela 13: Frequência de respostas do questionário conforme a Escala <i>Likert</i> para o Bloco 4 (Rivalidade)	127
Tabela 14: Frequência de respostas do questionário conforme a Escala <i>Likert</i> para o Bloco 5 (Produtos Substitutos)	129
Tabela 15: Frequência de respostas do questionário conforme a Escala <i>Likert</i> para o Bloco 6 (Novos Entrantes).....	131
Tabela 16: Distribuição dos <i>clusters</i> identificados.....	134
Tabela 17: Médias dos <i>clusters</i> , resultado ANOVA e Teste de Levene	136
Tabela 18: Comparações múltiplas após ANOVA, Teste de Tukey HSD, para os Blocos 1 e 2	137
Tabela 19: Comparações múltiplas após ANOVA, teste de Dunnett T3, para os Blocos 4, 5, 6 e todos os Blocos	138
Tabela 20: Similaridade entre os <i>clusters</i> , teste ANOVA. <i>clusters</i> são similares entre si em cada um dos Blocos.	Erro! Indicador não definido.
Tabela 21: Similaridade entre os <i>clusters</i> , teste ANOVA.....	139

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	15
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	19
1.4 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	21
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL	24
2.1.1 Visão Sistêmica	29
2.1.2 Monitoramento Ambiental	31
2.1.2.1 Ambiente interno e ambiente externo.....	31
2.2 PLANEJAMENTO.....	33
2.3 ESTRATÉGIA	34
2.3.1 Origem e Conceito de Estratégia.....	35
2.3.2 Estratégia Competitiva.....	37
2.3.3 Escolas do Pensamento Estratégico	38
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	41
2.4.1 Origem e Evolução do Planejamento Estratégico	43
2.4.2 Vantagens do Planejamento Estratégico	46
2.4.3 Desvantagens do Planejamento Estratégico.....	48
2.4.4 Fases do Planejamento Estratégico.....	49
2.4.4.1 Diagnóstico estratégico.....	50
2.4.4.2 Missão da empresa.....	53
2.4.4.3 Instrumentos prescritivos e quantitativos	54
2.4.4.4 Controle e avaliação	55
2.5 CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER	57
2.5.1 Competitividade.....	57
2.5.2 Análise Estrutural do Setor	58
2.5.2.1 Poder de Negociação dos Clientes.....	60

2.5.2.2 Poder de Negociação dos Fornecedores	63
2.5.2.3 Rivalidade entre Concorrentes.....	64
2.5.2.4 Ameaça de Produtos Substitutos	67
2.5.2.5 Entrantes em Potencial	69
2.5.2.6 Governo	72
2.6 SISTEMA DE INFORMAÇÃO.....	74
2.6.1 Dado, Informação e Conhecimento.....	75
2.6.2 Planejamento do Sistema de Informações.....	78
2.6.2.1 Objetivos e Classificação do Sistema de Informação.....	81
2.7 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	86
2.7.1 Alinhamento Estratégico.....	86
2.7.2 Tecnologia da Informação e as Forças Competitivas de Porter.....	87
2.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
3 MÉTODO DE PESQUISA	91
3.1 PROCEDIMENTOS ADOTADOS.....	91
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	92
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	95
3.3.1 População	95
3.3.2 Amostra	96
3.4 COLETA DOS DADOS.....	98
3.4.1 Instrumento de Coleta dos Dados	98
3.4.2 Roteiro de Aplicação dos Questionários.....	101
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	102
3.6 TÉCNICAS ESTATÍSTICAS	107
3.6.1 Análise Descritiva	107
3.6.1.1 Porcentagem	107
3.6.1.2 Média e Desvio padrão	108
3.6.2 Alpha de Cronbach	108
3.6.3 Coeficiente de Correlação de Spearman	109
3.6.4 Análise de Cluster	110
3.6.5 Análise de Variância (ANOVA)	111
3.7 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	111
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	113
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS	113

4.2 <i>ALPHA DE CRONBACH</i>	116
4.3 CORRELAÇÃO DE <i>SPEARMAN</i>	118
4.4 ANÁLISE DESCRITIVA DA ESCALA <i>LIKERT</i>	119
4.4.1 Bloco 1: Controladoria e Tecnologia da Informação	120
4.4.2 Bloco 2: Clientes	122
4.4.3 Bloco 3: Fornecedores	124
4.4.4 Bloco 4: Rivalidade	126
4.4.5 Bloco 5: Produtos Substitutos	128
4.4.6 Bloco 6: Novos Entrantes	130
4.5 ANÁLISE DE <i>CLUSTERS</i>	132
4.6 ANOVA.....	135
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	140
5.1 CONCLUSÃO.....	140
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	144
REFERÊNCIAS	145
APÊNDICES	152
APÊNDICE A – RELAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS	153
APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO	157
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO	159
APÊNDICE D – <i>ALPHA DE CRONBACH</i>	164
APÊNDICE E – ANÁLISE DESCRITIVA	169

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a contextualização, bem como o problema de pesquisa, os objetivos, a delimitação e a relevância do presente estudo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As empresas, conforme Mintzberg (1994), devem procurar conhecer o comportamento das variáveis ambientais internas e externas relevantes e influenciar os agentes do ambiente sobre os quais podem ter um maior controle: as necessidades dos clientes e disponibilidades dos fornecedores, as ações e reações dos concorrentes, entre outros determinantes diretamente relacionados com a sua estratégia.

Segundo Stoner e Freeman (1985), o ambiente externo submete a empresa a uma série de fatores intervenientes, que possibilita a esta, mediante análises, detectar as oportunidades e as ameaças presentes neste ambiente. A análise das variáveis externas visa a entender as condições e tendências de um determinado ambiente. Com isto, é possível compreender as necessidades da empresa garantindo-se uma adequada relação desta com o seu ambiente.

O ambiente externo pode ser analisado sob duas perspectivas: o macroambiente e o denominado domínio operacional. O macroambiente é composto por elementos que são relevantes para a organização: forças socioculturais, político-legais, tecnológicas e econômicas (MILLES, 1980), ou seja, estas variáveis relacionam-se com a população e suas características, cujos comportamentos podem afetar fatores-chave da empresa, de forma positiva ou negativa, gerando oportunidades ou ameaças futuras à organização; nenhuma organização consegue exercer controle sobre essas forças, devendo adaptar-se a elas.

O domínio operacional da empresa é composto por elementos relevantes e que estão diretamente relacionados com as operações da organização: clientes, fornecedores, concorrentes, entre outros. Tais elementos fazem parte do cotidiano organizacional e sofrem permanente análise e controle. Para levar a cabo esta análise e controle, é necessário elaborar um cenário de como, no futuro, as variáveis ambientais se comportarão. Para tanto, é possível relacionar o ambiente da empresa com a formulação do Planejamento Estratégico, bem como com as Cinco Forças Competitivas de Porter.

As mudanças macroambientais sempre afetam, de maneira similar, todas as organizações que atuam numa mesma área geográfica e num mesmo mercado e, desta forma, podem representar oportunidades ou ameaças iguais para todo o mundo, enquanto o domínio operacional varia em relação ao seu composto mercadológico ou, simplesmente, em relação aos produtos e aos mercados que a organização optou por atuar (KOTLER, 2000).

O ambiente compreende uma rede de entidades que influenciam a forma de atuar das organizações, sendo o principal fator ao qual uma empresa deve se adaptar e em função do qual deve planejar (NASCIMENTO; REGINATO, 2007).

Assim surgiu a técnica do Planejamento Estratégico, substituindo técnicas de projeção do futuro baseadas apenas no crescimento histórico, que não conseguiam lidar com um ambiente em constante modificação. O processo do Planejamento Estratégico é, portanto, 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, minimizando o crescente grau de incerteza ambiental (VASCONCELLOS FILHO, 1985).

Desse modo, verifica-se a importância da subjetividade dos decisores. Senge (1990) defende a impossibilidade de excluir-se do processo de decisão os aspectos subjetivos do decisor, tais como seus valores, seus objetivos, sua cultura e sua intuição. Assim, 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. Porter (1999) argumenta que, embora o meio ambiente seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é referente ao setor específico em que esta atua. A meta competitiva para uma organização em um setor é encontrar uma posição em que esta possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las a 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).

A partir da análise do ambiente, tem-se que este se mostra competitivo e em constante mudança. 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 dêem suporte ao processo decisório. Neste contexto, uma falta de integração das informações nas empresas pode vir a dificultar a gestão empresarial, acarretando a intempestividade das informações recebidas pelas diversas áreas da empresa, dificultando o seu Planejamento Estratégico.

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. De acordo com Gonçalves e Gonçalves Filho (1995), a *informação* é, hoje, o mais poderoso recurso 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.

Conforme Daft (1999), a incerteza aparece quando os gerentes não têm informação suficiente sobre os fatores ambientais para compreender e antecipar as necessidades e mudanças do ambiente. Ainda, diante dessa realidade, constata-se ser importante, para o sucesso de uma empresa, que esta disponha do maior número possível de informações úteis sobre o ambiente ao seu redor: clientes, fornecedores e concorrentes. Supõe-se ser razoável sistematizar as informações sobre o ambiente com um modelo que inclua o produto do acompanhamento das variáveis ambientais, mediante um julgamento por parte de quem o faz.

Neste cenário a informação é um recurso essencial do mundo moderno, 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 indispensável 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 a seus concorrentes (BEUREN, 2002).

Deste 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 que fosse possível o seu posterior registro, de forma a compartilhá-las com outras áreas da empresa que não possuem acesso a elas, mas que delas dependem.

Nesse sentido, os gestores precisam conhecer profundamente a organização que está sob sua responsabilidade, bem como o ambiente competitivo no qual esta opera, a fim de avaliar o impacto da turbulência ambiental e desenvolver o cenário para uma solução eficaz. Desta forma, resta nítida a importância da informação, pois é por meio dela que os gestores conseguem identificar tanto as oportunidades quanto as ameaças que o ambiente oferece: a empresa que possuir informações compatíveis com as exigências desse ambiente altamente competitivo certamente terá em mãos um instrumento decisivo para o seu sucesso.

Assim, o sistema de informações deve tornar-se mecanismo-chave para fazer fluir 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, seria razoável que o Sistema de Informações permitisse que todas as informações qualitativas e quantitativas do ambiente fossem informadas e compartilhadas pelas áreas das empresas. Isto 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.

Deste contexto emerge o seguinte problema de pesquisa: As organizações utilizam os Sistemas de 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?

1.2 OBJETIVOS

Com base no problema de pesquisa e nos pressupostos teóricos, foram elaborados os objetivos geral e específicos que seguem, os quais orientaram o desenvolvimento deste trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Tendo presente o problema de pesquisa, o objetivo geral deste estudo é verificar se as organizações utilizam os Sistemas de 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.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para a consecução do objetivo geral definido, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar se o sistema de informações das empresas é alimentado previamente pelas áreas responsáveis com dados que indiquem tendências relacionadas a eventuais:
 - poderes de barganha dos seus clientes;
 - poderes de barganha dos seus fornecedores;
 - empresas concorrentes;
 - produtos substitutos;
 - novos entrantes;
- b) identificar se o sistema de informações das empresas é alimentado previamente pelas áreas responsáveis com dados que indiquem tendências de mercado no sentido de facilitar a elaboração do Planejamento Estratégico da empresa.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Embora o fornecimento de informações úteis seja uma preocupação constante nas empresas, resta saber se a sua variedade e diversidade são suficientes para os gestores definirem a estratégia que viabiliza o sucesso empresarial no ambiente em que a empresa opera.

Nesta pesquisa, o objetivo geral está nas implicações do ambiente organizacional, ou seja, busca-se analisar como as diversas áreas das empresas captam as informações do ambiente externo e alimentam o seu sistema de informações, para que as demais áreas façam uso destas informações de maneira compartilhada, de forma que os gestores tenham informações relevantes que possam lhes auxiliar nas análises de decisões passadas, nas avaliações das presentes e nas projeções futuras da empresa.

Deste modo, os pontos fortes e fracos, por constituírem as questões internas das organizações, não são diretamente analisados, apesar de serem fatores influenciadores do Planejamento Estratégico destas.

O foco é a análise das informações externas das grandes empresas do país, que visem à manutenção da sua capacidade de desenvolvimento e de crescimento em relação à competição. A análise do ambiente externo visualiza o futuro e, como pouco ou nada pode ser feito para mudá-lo, cabe à organização tomar medidas para se preparar para esse futuro. Já a análise dos aspectos internos da empresa visualiza os seus pontos fortes e fracos, análise que depende exclusivamente da organização.

Apesar de as organizações visarem a desenvolver projetos de Planejamento Estratégico baseados em modelos teóricos, com critérios e procedimentos específicos para a análise e a mensuração dos seus resultados, este estudo não objetiva a formulação e implementação de modelos estratégicos nas empresas. Contudo, é relevante destacar que estes processos estão relacionados ao conteúdo da pesquisa de forma indireta.

Modelos recentes sugerem também a inserção das empresas em ambiente mais amplo, denominado de macroambiente. Price (1996) enfatiza que as estratégias competitivas são também influenciadas por mudanças de valores sociais, regulamentos e fiscalização governamental, mudanças na economia, movimentos demográficos e desenvolvimento tecnológico. Estas variáveis macroambientais existentes no ambiente da empresa não são abordadas pelo estudo.

Assim sendo, o estudo se restringe às informações das diversas áreas organizacionais geradas no sistema de informações das empresas, com base na análise das Cinco Forças Competitivas de Porter: clientes, fornecedores, rivalidade, produtos substitutos e novos entrantes. Aborda-se, sobretudo, o conteúdo das informações, a sua importância e a sua aplicação no processo estratégico. Da mesma maneira, não é objeto de estudo a formatação de um sistema de informações para as empresas nem a descrição dos tipos de sistema de informações que as empresas utilizam.

Outros autores, como Stoner e Freeman (1985), sugerem novas forças competitivas para o modelo de Porter, como, por exemplo, o poder de barganha dos funcionários. No entanto, tais estudos não são abordados.

Cabe ainda destacar que a pesquisa não explorou a qualidade dos sistemas utilizados pelas organizações, pois estas podem ter à sua disposição diferentes sistemas providos por fornecedores distintos, cada qual possuindo graus de detalhamento para a apresentação dos dados da organização, de acordo com suas necessidades.

1.4 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

É importante reconhecer que o desafio das organizações está em saber determinar de que maneira as informações geradas por elas e para elas podem ser utilizadas e melhoradas estrategicamente. Para tanto, é essencial a empresa conhecer a informação gerada em cada uma das suas áreas.

Rezende e Abreu (2003, p. 106) salientam que

o crescimento da importância da informação como um recurso estratégico na organização pode ser explicado principalmente pela mudança no ambiente contemporâneo de negócios: a globalização; a transformação da economia industrial em economia da informação e a conseqüente transformação das organizações, principalmente no que diz respeito a sua estruturação e divisão do trabalho.

A organização deve disponibilizar ao gestor um conjunto de informações, também denominado de relatório, relativas ao ambiente interno e externo. No entanto, o crescimento da empresa tende a afastar o administrador do ponto onde as informações são agrupadas, pois o volume de dados aumenta, tornando-se difícil decidir tudo sozinho. Desta forma, a alta administração necessita de informações que lhe permitam planejar o futuro.

A informação é o elemento essencial para qualquer gestor direcionar suas decisões. Para que o uso da informação seja eficaz na organização e possibilite a melhoria da qualidade nas decisões, deve ser preparada e direcionada à pessoa correta, que, só então, por meio do seu uso e benefício, poderá atribuir-lhe o seu verdadeiro valor.

A partir do momento em que houver a interação entre os elementos responsáveis pela geração da informação no ambiente organizacional e seus respectivos usuários, é possível

sintetizar um conjunto delas, sobre determinado assunto, ou seja, agrupar as informações idênticas, para evitar relatórios extensos, e, ao mesmo tempo, facilitar as atividades de quem depende delas para a tomada de decisões.

Sob este foco, as informações são recursos tão importantes para as organizações como os demais de que ela dispõe (capital, mão-de-obra e tecnologia), devendo ser geridas para que a empresa possa ter uma qualidade cada vez maior nas tomadas de decisões estratégicas.

Embora as empresas percebam a relevância de analisar o ambiente externo para formular suas estratégias, elas costumam fazê-lo de forma não padronizada, visto que os aspectos existentes entre as empresas e seu ambiente de atuação são pontos importantes e pouco abordados, dada a diversidade de organizações e ambientes.

Desta forma, busca-se com este estudo avaliar se as empresas utilizam o seu sistema de informações como forma de divulgar internamente, para todas as áreas, as informações ambientais qualitativas e quantitativas de forma a auxiliar a elaboração do seu planejamento estratégico, com ênfase nas Cinco Forças Competitivas de Porter. Salienta-se que, neste contexto, os Sistemas de Informação das empresas englobam os recursos da Tecnologia da Informação, como forma de alinharem as *informações* obtidas pelas empresas com as suas estratégias pretendidas.

Do exposto percebe-se que a pesquisa apresenta relevância por discutir o problema da informação estratégica organizacional, investigando como as diversas áreas organizacionais obtêm e divulgam, via sistema de informações, as informações necessárias para as demais áreas da empresa, de modo que esta melhor se adapte ao seu ambiente e melhor desenvolva seu Planejamento Estratégico.

Nesta visão, Mañas (2002, p. 48) apresenta a existência de um objetivo maior para a monitoração ambiental,

o de fazer a empresa estar sempre competitiva em determinado contexto, ela (a empresa) se vê determinada a reagir rapidamente aos eventos, para atingir resultados prefixados em curto espaço de tempo e ainda antecipar ações e evoluir harmonicamente com o próprio ambiente e com isso garantir o seu crescimento.

O estudo possui relevância para o meio acadêmico, uma vez que explora de forma diferente conceitos que se inter-relacionam – ambiente-empresa, Planejamento Estratégico, as Cinco Forças de Porter, o sistema e as tecnologias de informações –, sendo que, ainda, carecem estudos que explorem a relação entre as informações de cada área da empresa e do

seu ambiente externo, bem como sua contraparte para o processo de Planejamento Estratégico.

Por último, dada a sua natureza, cabe mencionar que este estudo se enquadra na linha de pesquisa “Finanças Corporativas e Controle de Gestão” do Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS –, integrando a temática desenvolvida no grupo de pesquisa “Controladoria”, cadastrado no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), liderado pelo professor Dr. Auster Moreira Nascimento.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está organizada em cinco capítulos. Neste primeiro capítulo, *Introdução*, são abordados o contexto no qual está inserida a pesquisa, a caracterização do problema de pesquisa, os objetivos propostos, a delimitação e a relevância do estudo.

O segundo capítulo, destinado à apresentação do *Referencial Teórico*, descreve o Ambiente organizacional da empresa, apresentando uma revisão dos conceitos que envolvem Planejamento, Estratégia e Planejamento Estratégico, sendo também abordadas as Cinco Forças de Porter; finalizando-se este capítulo com os estudos referentes ao Sistema de Informações das empresas e suas Tecnologias.

O *Método de Pesquisa* é delineado no Capítulo 3, no qual se descreve a metodologia aplicada na pesquisa – bem como sua tipificação e classificação –, a fim de que os objetivos do estudo fossem atingidos de forma segura e coerente. Neste capítulo ainda são apresentados os procedimentos de coleta, tratamento e análises estatísticas dos dados, sendo também elencadas as limitações impostas pelo método utilizado.

No Capítulo 4, apresenta-se a *Análise e Interpretação dos Resultados*, em consonância com o tratamento dado às informações coletadas.

Na seqüência, apresentam-se a *Conclusão* do estudo e as *Recomendações* para estudos futuros, seguidas pelas *Referências* e *Apêndices*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se a revisão da literatura sobre o objeto de estudo desta dissertação, visando a compreender a sua abrangência e a direcionar as possíveis análises dos dados obtidos na pesquisa, a fim de avaliá-los quanto às tendências em relação à temática em pauta.

2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Observa-se que mudanças globais estão acontecendo de forma rápida e intensa, exigindo, por parte das organizações, uma análise ambiental para que possam manter-se em face dessas mudanças. Para ser competitiva, a empresa deve conhecer o ambiente, obtendo informações a respeito deste e, a partir disso, definindo uma estratégia que a oriente para alcançar a sua missão e os seus objetivos globais.

A análise ambiental focaliza as oportunidades e as ameaças do ambiente para identificar os fatores externos sobre os quais a empresa não tem controle, ou, quando o tem, de forma limitada. De acordo com Kotler (1998), o ambiente empresarial tanto oferece oportunidades quanto ameaças, e as empresas bem sucedidas sabem que são vitais a observação e a adaptação constantes às mudanças do ambiente.

As organizações, conforme apresenta Bertalanffy (1968), podem ser mais bem entendidas se consideradas como sistemas sociais abertos e dinâmicos. Segundo o autor, um sistema é uma série de elementos inter-relacionados onde a mudança em um elemento afeta outros. Um sistema aberto interage com o seu ambiente, constituindo mais do que uma série de elementos discretos inter-relacionados; corresponde, antes, a um mecanismo cujos elementos recebem insumo do ambiente, transformando-o em produto. A Figura 1 ilustra relação existente entre o ambiente e a empresa:

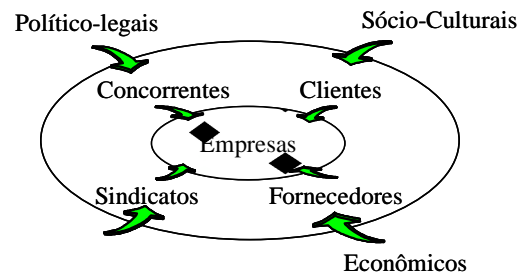


Figura 1: A Organização e o ambiente externo

Fonte: Adaptado de Bertalanffy (1968)

No entender de Guerreiro (1989) quanto à análise sistêmica, a empresa é vista como um sistema organizado, composto de subsistemas, que interagem entre si, com uma relação de troca, envolvendo a utilização e consumo de recursos, que se transformam em produtos e serviços com valor agregado, resultante da sinergia dos diversos subsistemas interligados.

Desta maneira, este trabalho utiliza a divisão apresentada por Guerreiro (1989), que divide a empresa em seis subsistemas, conforme a Figura 2.

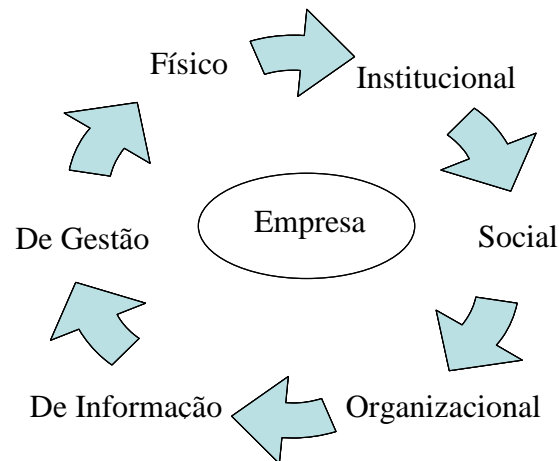


Figura 2: A empresa e seus subsistemas

Fonte: Adaptado de Guerreiro (1989)

Machado (1997, p. 68) afirma que

as empresas nada mais são do que um conjunto inter-relacionado de partes, cada qual operando em função de objetivos próprios, coerentes com um objetivo maior da organização. Estas partes não devem ser entendidas como as hierarquias funcionais ou departamentos, que nada mais são do que formas de divisões de trabalhos, mas sim como elementos diferenciados, figurativos e complementares, que dão base de sustentação à existência de um sistema maior.

O autor complementa afirmando que a interação dos subsistemas – componentes do sistema empresa –, propiciam o cumprimento da missão das organizações e a sua perpetuidade de forma eficaz, otimizando seu resultado. A percepção da empresa de acordo com a teoria dos sistemas impõe aos seus gestores uma visão integrada do negócio na qual os subsistemas e atividades são vistos e analisados como um todo.

Assim, por esta análise percebe-se o dinamismo e a interação entre os subsistemas, os quais geram o desenvolvimento das atividades da empresa, como vendas, produção, manutenção, finanças, controladoria, entre outras, em vista de alcançar a sua missão.

a) Subsistema Institucional

Para Guerreiro (1989, p. 167), “as crenças, valores e expectativas dos empresários são convertidos em diretrizes que orientam todos os demais componentes do sistema empresa para os resultados desejados”. Disso se compreende que o subsistema institucional tem importância fundamental à medida que influencia os demais subsistemas, bem como condiciona a interação da empresa com os sistemas ambientais externos.

Segundo Arantes (1994), a principal função desse subsistema é propiciar instrumentos que permitam converter os motivos, necessidades, crenças e valores dos empreendedores em definições que caracterizam a razão de ser de uma determinada organização. Essa motivação de existência da empresa, quando de sua elaboração formal, deve refletir a motivação de seus empreendedores, de forma a relacionar suas propostas iniciais e seu negócio atual. Deste modo, esse subsistema considera a organização como um investimento de seus fundadores na busca de realizar expectativas e objetivos, tanto na sua implantação quanto no seu desenvolvimento e desdobramento.

Assim, o subsistema institucional é a base orientadora dos demais subsistemas da empresa e compreende a definição da sua missão e dos objetivos – crenças e valores – de seus proprietários. As crenças relacionam-se com o que a empresa acredita ser verdadeiro e válido, e os valores relacionam-se com os donos do negócio.

b) Subsistema Social

Oliveira Sobrinho, Santos e Valeretto (2003) afirmam que o subsistema social influencia o resultado desejado pela empresa, sendo que tal subsistema compõe-se dos recursos humanos que acionam as práticas da empresa, sendo também responsável por estas; participando positivamente ou negativamente no alcance de sua missão. Esse ambiente corresponde às necessidades que impactam a formação dos indivíduos, como criatividade,

objetivos individuais, motivação, liderança, capacitação e comprometimento. Ainda segundo os autores, a qualidade das decisões é impactada pela competência técnica e gerencial, as quais requerem desenvolvimento e treinamento de pessoal.

Desse modo, o subsistema social é vital na dinâmica do sistema empresa, pois os gestores, componentes deste subsistema, são responsáveis pela execução das atividades de suas áreas e devem fazer com que estas atividades contribuam para com o seu resultado. Como o resultado da empresa é formado pelos resultados das operações realizadas pelas ações dos gestores, evidencia-se que o seu nível de qualidade ou de capacidade nas diferentes áreas sob sua responsabilidade é fator decisivo para o grau de otimização do resultado global da organização.

c) Subsistema Organizacional

Conforme Oliveira Sobrinho, Santos e Valeretto (2003), este subsistema tem por finalidade promover a otimização na utilização dos recursos disponíveis e assegurar a execução de todas as atividades de uma maneira correta, possibilitando aos gestores atingirem os objetivos comuns.

Em relação à função do subsistema organizacional, Guerreiro (1989, p. 171), cita que este

contempla a forma pela qual a empresa agrupa as suas diversas atividades em departamentos, a definição da amplitude administrativa, o grau de descentralização desejável, a utilização das funções de assessoria, o problema de autoridade e responsabilidade, entre diversos outros aspectos.

Na visão de Arantes (1994), a definição destas relações permite a distribuição da tarefa empresarial de forma *eficaz*, visando aos resultados; *eficiente*, otimizando recursos, tempo e custos, entre outros; e *ordenada*. É importante ressaltar que o subsistema organizacional interage com o subsistema de gestão, principalmente na definição das questões de responsabilidade e autoridade, que, conseqüentemente, impactam o subsistema social.

Assim, entende-se que o subsistema organizacional corresponde à estrutura administrativa da empresa, que define a composição das áreas de autoridade e responsabilidade, em que as atividades são agrupadas em setores formados por indivíduos e gestores que os administram.

d) Subsistema de Informação

Guerreiro (1989) menciona que o subsistema de informação contempla um conjunto de elementos e objetiva gerar informações úteis para o apoio à execução das atividades operacionais, bem como às fases de planejamento e controle do subsistema de gestão.

O'Brien (2004) destaca que o subsistema de informação não pode ser confundido com os sistemas de informática utilizados pelas empresas, pois estes são recursos de processamento de dados, e não da tecnologia de informação; são meios de registro (*input*), combinação (processamento), acumulação (armazenagem) de dados, que resultam na transmissão de informações (*output*). O autor destaca que os sistemas de informática são alimentados pelo subsistema de informação, o qual especifica o conteúdo e as características das informações necessárias para os processos de tomada de decisão em todos os âmbitos institucionais.

Assim, o subsistema de informação auxilia o subsistema de gestão, reduzindo as incertezas quanto às ações dos gestores no planejamento, execução e controle das atividades da empresa; fornecendo um suporte informativo para o sistema de gestão, abrangendo tanto o aspecto gerencial quanto o aspecto operacional das atividades empresariais.

e) Subsistema de Gestão

Conforme Oliveira Sobrinho, Santos e Valeretto (2003), este subsistema trata da importância e do detalhamento das fases de planejamento, execução e controle das atividades da empresa, sendo que, em cada uma das etapas do processo administrativo, os gestores tomam suas decisões. Para este subsistema é necessário conhecimento da realidade da empresa e do seu ambiente de atuação, o qual é obtido por meio das informações geradas pelo subsistema de informação.

Dessa forma, o subsistema de gestão diz respeito ao processo decisório da empresa para atingir seus objetivos, compreendendo o planejamento, a execução e o controle. Assim como os demais subsistemas, o de gestão mostra-se fundamental para o sistema empresa, constituindo o âmbito em que as decisões são tomadas.

f) Subsistema Físico

De acordo com Mosimann e Fisch (1999), o subsistema físico é composto pelos elementos visíveis da organização, exceto as pessoas. Compreendem as instalações físicas e equipamentos do sistema empresa necessários à operacionalização, ou seja, correspondem aos itens que possibilitam a transformação dos elementos físicos em produtos. É o *modus*

operandi das áreas de responsabilidade componentes da organização, nas quais devem ser avaliados as várias técnicas e métodos de execução das atividades em função dos objetivos a atingir, e sua conseqüente adaptação ou modificação. Considera que todas as áreas de responsabilidade produzem bens e serviços, sendo possível caracterizar seus sistemas de produção (PELEIAS, 1999).

Com isso, entende-se que neste subsistema aquilo que foi planejado se concretiza, por meio da transformação dos insumos em bens ou serviços. Ou seja, no desempenho de suas funções, a empresa encontra-se em um processo interativo com o ambiente, obtendo recursos, transformando-os em produtos e atendendo aos seus objetivos.

Conforme Guerreiro (1989), pela relação existente entre estes subsistemas, pode-se entender que o subsistema físico corresponde às ferramentas que as pessoas (subsistema social), com determinada autoridade e responsabilidade (subsistema formal), sustentadas por informações (subsistema de informação) e condicionadas por determinados princípios (subsistema institucional), interagem no processo de tomada de decisões (subsistema de gestão). E, com a interação desses subsistemas, as funções empresariais são executadas, no sentido da empresa cumprir sua missão e atingir os seus objetivos.

2.1.1 Visão Sistêmica

Os problemas observados entre as áreas das empresas podem ser assim exemplificados: a área de Compras, avaliada pela sua capacidade de obter preços baixos, é induzida a adquirir grandes lotes de insumos; a área de Informática, concentrada na tecnologia, adquire equipamentos de alto desempenho, muitas vezes desproporcionais as necessidades das demais áreas da empresa; a área de Produção, avaliada pelos custos, busca sua redução como parâmetro único de desempenho, podendo, às vezes, não se preocupar com o cliente.

A superação destes conflitos entre as áreas das empresas pode ser encontrada na abordagem sistêmica das organizações. A visão sistêmica da empresa possibilita a “descentralização com integração” entre áreas funcionais, com a constituição de áreas de responsabilidade dentro das empresas. Essas áreas de responsabilidade, caracterizadas por possuírem gestores específicos, podem equivaler a uma área funcional da empresa (SANTOS; PONTE, 1998).

Essa visão permite o aproveitamento dos benefícios da informação especializada e o aumento da rapidez de resposta às constantes mudanças ambientais, conseguidos pela descentralização. As áreas funcionais correspondem à organização estrutural da empresa – Compras, Produção, Vendas, Suprimentos – pela qual esta atinge o seu objetivo. Por sua vez, a visão sistêmica descobre os elementos integrativos, que interpenetram toda a estrutura funcional, constituindo, assim, os subsistemas que se inter-relacionam e se articulam no sistema empresa.

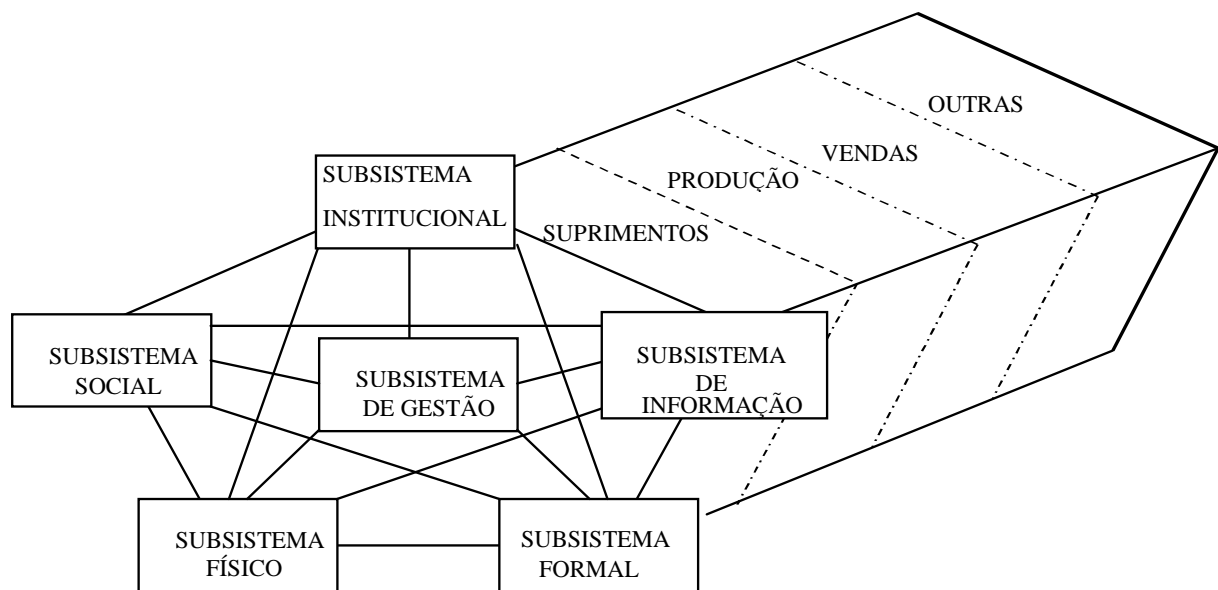


Figura 3: O Sistema Empresa: Subsistemas e Áreas Funcionais

Fonte: Adaptado de Santos e Ponte (1998)

Na Figura 3, observa-se que a análise funcional implica descrever a empresa como um sistema de funções interligadas, de modo que cada setor é analisado em termos dos elementos relevantes para os processos envolvidos. Assim, a abordagem sistêmica tem como ponto de partida este resultado que surge da interação dos elementos do sistema.

As áreas funcionais ganham identidade e eficácia quando consideram todas as suas atividades como integradas no sistema, orientando todos os seus objetivos para a eficácia do conjunto. Esta afirmativa é confirmada por Catelli (1995) quando expõe que a responsabilidade pela formação do resultado econômico da empresa é dos próprios gestores das atividades que o geraram, segundo a autoridade que lhes foi delegada, e limita-se por um conjunto de variáveis que estão sob o seu efetivo controle.

Conforme a abordagem de sistemas, segundo Bio (1985, p. 44), as empresas existem para produzir resultados eficazes, e estes somente são obtidos quando elas conseguem atender

às necessidades do ambiente externo, o que também envolve a habilidade de suplantarem as naturais pressões exercidas pelo ambiente.

2.1.2 Monitoramento Ambiental

2.1.2.1 Ambiente interno e ambiente externo

Para Oliveira (2004), dividir o ambiente em dois é útil, pois facilita a manipulação das variáveis externas que apresentam, em determinado momento, maior facilidade de mensuração da relação de influências entre a empresa e seu ambiente. Conforme o autor, empresas de um mesmo ramo econômico, área geográfica, amplitude de atuação (nacional e multinacional) e de aproximadamente mesmo porte terão diferentes graus de receptividade ou repulsão aos fatores ambientais.

No centro da análise ambiental está o ambiente interno. De acordo com Certo e Peter (1993), o ambiente interno é o nível de ambiente que está dentro da organização e normalmente tem implicação imediata e específica na sua administração. Assim, seus componentes devem e podem ser mantidos sob rigoroso controle, qualquer alteração neste ambiente tem reflexo imediato e decisivo na organização.

Oliveira (2001) destaca que a análise do ambiente interno, voltada para o microambiente, visa a identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa, com vistas a nortear o seu processo de planejamento. Essa análise disponibiliza informações a respeito dos recursos disponíveis, bem como os pontos em que a empresa esteja, de certa forma, vulnerável, de modo a orientar o processo de definição de sua estratégia.

Por sua vez, o ambiente externo é entendido de diversas maneiras pelos autores. A divisão e o conhecimento de cada segmento são fatores que não apresentam consenso na literatura sobre o processo estratégico.

A análise externa, conforme Vasconcellos Filho (1985), está voltada para o Macroambiente e o Ambiente Operacional, de modo a fornecer informações relevantes à organização, sobre suas forças impulsionadoras e condicionadoras. Para o autor, o Macroambiente é composto pelas variáveis de nível macro: econômicas, sociais, culturais, demográficas, políticas, tecnológicas, legais e ecológicas.

Borenstein (1996) exemplifica algumas destas variáveis de nível macro, conforme Quadro 1:

Variáveis Ambientais: nível macro				
Econômicas	Sociais	Tecnológicas	Ecológicas	
<ul style="list-style-type: none"> • taxa de inflação • taxa de juros • mercado de capitais • PNB • Nível de reservas 	<ul style="list-style-type: none"> • situação socio-econômica de cada segmento • situação política • situação sindical 	<ul style="list-style-type: none"> • desenvolvimento tecnológico do país • marcas e patentes • orçamento • incentivos fiscais 	<ul style="list-style-type: none"> • índices de poluição • legislação ambiental • ação de ONGs 	

Quadro 1: As variáveis macroambientais e alguns componentes

Fonte: Adaptado de Borenstein (1996)

Ainda, conforme Vasconcellos Filho (1985), o Ambiente Operacional é composto pelos Públicos Relevantes Externos com os quais a organização mantém vários tipos de relacionamentos, tais como pessoas, entidades, empresas, órgãos do Governo. Conforme o autor, são as características de cada organização – tamanho, autonomia, âmbito de atuação e grau de participação – que estabelecem o grau de relevância das variáveis de cada segmento ambiental.

Certo e Peter (1993) classificam o ambiente empresarial em Geral e Operacional. O Ambiente Geral é o nível do ambiente externo à organização, composto de componentes potencialmente relevantes desta, mas de pouca aplicação imediata para sua administração, compreendendo condições tecnológicas, legais, ecológicas, políticas, econômicas, demográficas, lógicas e culturais. Para os autores, o Ambiente Operacional é composto por elementos que, normalmente, são relevantes e estão diretamente em contato com a organização, compreendendo clientes, fornecedores, sindicatos, autoridades regulamentadoras e associações de classe, constituindo parte do cotidiano organizacional e sofrendo permanente análise e controle. Nesse contexto, ambiente empresarial corresponde ao conjunto de todos os fatores que possam afetar seu progresso de atingir metas.

Para Porter (1999), essa relação não é estática. O autor considera que o macroambiente pode fazer com que a organização varie, por exemplo, em relação a um fenômeno tecnológico (surgimento de uma nova tecnologia) ou legal (regulamentação ou desregulamentação de um setor), fazendo com que esta busque novos mercados ou produtos.

De acordo com Vasconcellos Filho (1985), o grau de relevância das variáveis dos segmentos ambientais depende das características de cada organização, que podem ser consideradas, no momento, resultantes do tamanho, da autonomia, do âmbito de atuação e do

grau de participação da empresa em seu ambiente. Deste modo, não se pode, num primeiro momento, relacionar determinados segmentos com determinados graus de importância para a empresa. Assim, as empresas necessitam conhecer a sua realidade ambiental a partir de informações encontradas em seu ambiente externo. Estas informações podem ser consideradas estratégicas, pois contribuem para a ação estratégica dos dirigentes das organizações.

Visto que a observação sistêmica das variáveis ambientais é uma maneira de coletar informações para o processo estratégico, quer na fase de sua elaboração, quer na implementação dos planos e nas mudanças necessárias para adequar a organização ao ambiente, transformam-se em ponto fundamental o acompanhamento e monitoramento do ambiente de domínio operacional, via sistema de informações, objetivando identificar pontos e tendências em novas oportunidades e ameaças que possam afetar o desempenho da empresa.

2.2 PLANEJAMENTO

Com o aumento da concorrência, das novas tecnologias disponíveis e em um mercado competitivo, o planejamento constitui uma ferramenta de grande relevância para as empresas, pois se deseja proceder de forma mais precisa e rápida, organizando as atividades e coordenando os recursos disponíveis em busca dos objetivos estabelecidos pela organização.

O planejamento, conforme Robbins (2001, p. 116), consiste na definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangentes para integrar e coordenar atividades.

Segundo Peleias (2002, p. 23),

o propósito do planejamento é o desenvolvimento de processos, mecanismos e atitudes administrativas, que torna possível avaliar as implicações futuras das decisões presentes em função dos objetivos da organização, e que possibilitarão a tomada de decisões no futuro, de modo mais rápido e eficiente.

Ackoff (1981, p. 3) define que o

planejamento é um processo que envolve tomada e avaliação de cada decisão de um conjunto de decisões inter-relacionadas, antes que seja necessário agir, numa situação na qual se acredita que, a menos que se faça alguma coisa, um estado futuro desejado não deverá ocorrer e que, se se tomar as atitudes apropriadas, pode-se aumentar a probabilidade de um resultado favorável.

Pelos conceitos expostos, compreende-se que o planejamento é um processo de tomada de decisões motivado pelo fato de haver diferentes alternativas. No entanto, Ackoff (1981, p. 1) destaca que nem todo processo decisório é planejamento, para tanto, o autor apresenta algumas características que fazem do planejamento um processo decisório especial:

1. Planejamento é uma atividade realizada anteriormente à ação, isto é, tomada antecipada de decisão. Decide-se o que fazer e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação.

2. Planejamento é necessário quando a consecução do estado futuro que desejamos envolve um conjunto de decisões interdependentes, isto é, um sistema de decisões.

3. Planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados e que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita.

Assim, o planejamento empresarial consiste no método de ordenar as atividades, definir objetivos e estabelecer um conjunto de hipóteses para se atingir um futuro desejado, além de minimizar os recursos necessários à consecução dos mencionados objetivos.

2.3 ESTRATÉGIA

Daft (1999) assinala que existem duas formas básicas para conviver com incertezas ambientais: adaptar a organização às mudanças ambientais e influenciar o ambiente para torná-lo mais compatível com as necessidades da organização. O autor explica que a primeira destas formas deve ser baseada em previsões, ou seja, no esforço para antecipar as tendências que permitirão prever eventos futuros. A segunda forma, a de influenciar o ambiente, pode ser realizada por meio de propaganda e relações públicas, da atividade política e de associações de classe. Em ambas as situações, é necessário que a empresa desenvolva, em seu processo administrativo, estratégias de curto e longo prazo, visando aumentar sua rentabilidade, bem como seu desenvolvimento perante a concorrência.

2.3.1 Origem e Conceito de Estratégia

Ghemawat (2000) assevera que a palavra estratégia significa “a arte do general”, derivada do grego *strategos*, que denota “chefe do exército” e, durante séculos, foi utilizada pelos militares, expressando o caminho a ser dado à guerra, visando à vitória militar. O estrategista era o comandante militar que formulava e projetava as manobras necessárias à consecução de um fim comum.

Ainda segundo o autor, ao longo dos séculos, novos conceitos de estratégia foram apresentados com interpretações militares. A utilização da palavra estratégia em um contexto de negócios iniciou-se na Segunda Revolução Industrial, na segunda metade do século XIX. Esta Revolução marcou a emergência da estratégia como forma de moldar as forças do mercado e afetar o ambiente competitivo. No final do século XIX, começou a emergir a empresa verticalmente integrada, a qual investia em manufatura e *marketing* e em hierarquias gerenciais para coordenar essas funções. Muitas dessas empresas começaram a alterar o ambiente competitivo de seus setores e a ultrapassar os limites entre indústrias.

A Segunda Guerra Mundial estimulou o pensamento estratégico nos domínios empresarial e militar, porque fortaleceu o problema da alocação de recursos escassos na economia mundial. Novas técnicas de pesquisa operacional foram criadas, abrindo caminho para o uso de análise quantitativa no Planejamento Estratégico formal (GHEMAYAT, 2000).

Hammel e Prahalad (1994) afirmam que, na medida em que as organizações se tornaram mais complexas e passaram a atuar em mercados mais competitivos, a formulação de estratégias com ferramentas e técnicas primitivas de Planejamento Estratégico foram sendo substituídas por abordagens mais sofisticadas, apropriadas e fáceis de se colocar em prática.

Porter (1998) apresenta um trabalho realizado por Andrews e Christensen em 1996, na Harvard Business School, no qual se considerou a estratégia como uma idéia unificadora, que vincula as áreas funcionais de uma empresa e relaciona suas atividades com o meio externo. Nesta abordagem, a formulação de uma estratégia envolve a justaposição dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente.

Ansoff (1993) destaca duas premissas básicas de uma boa estratégia. A primeira considera a formulação de estratégia como uma atividade lógica, que inclui a identificação das oportunidades e ameaças ao ambiente da empresa, adicionando-se alguma estimativa ou risco às alternativas possíveis. Antes de ser feita uma escolha, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser avaliados juntamente com os recursos disponíveis. Também é necessária

certa agilidade para reestruturar-se, eliminando partes que não produzam resultados favoráveis ou que se revelam inviáveis. A outra premissa, apresentada pelo autor, é a da preservação de seus melhores quadros funcionais, aqueles capazes de supervisionar as mudanças e os reposicionamentos estratégicos, os que encaram o papel principal como elos integradores, capazes de compartilharem seus conhecimentos numa permanente troca de experiências.

Para Mintzberg (1987), a estratégia é necessária para definir a organização. Ela serve não somente para direcionar a atenção das pessoas que trabalham em uma organização, mas também para dar um significado a elas e para quem está fora delas. A estratégia é necessária para reduzir a incerteza e proporcionar consistência, objetivando auxiliar a cognição, satisfazer as necessidades intrínsecas de ordem e promover a eficiência sob condições de estabilidade, com a concentração de recursos e da exploração do aprendizado passado.

De maneira semelhante, Oliveira (2004) aponta a estratégia como a escolha de uma área de atuação ou ainda como a escolha de um caminho a seguir, em termos de desenvolvimento e busca de produto-mercado, ou como um conjunto de ações capazes de definir nichos de mercado e desenvolvimento de produtos, sempre projetando os objetivos da empresa em uma perspectiva de longo prazo.

Conforme o autor, as estratégias podem ser classificadas em ativas ou passivas, as quais são feitas dentro de padrões rotineiros ou altamente criativos. A estratégia ativa (ou ofensiva) é aquela em que as ações estratégicas ocorrem antes que a empresa seja forçada a reagir em face das ameaças ou oportunidades ambientais. Na estratégia passiva (ou defensiva) a empresa reage a pressões ambientais apenas quando forçada pelas circunstâncias.

Desse modo, entende-se que as organizações devam formular estratégias com processos claros e bem definidos, tendo a capacidade de criar e aperfeiçoar ferramentas de análise para ajustar as estratégias às condições atuais. Para isso necessitam do apoio de recursos de informação, metodologias e técnicas, sem as quais se torna difícil coletar, transferir e utilizar o conhecimento de forma real e completa.

Percebe-se que as organizações, para serem competitivas e lucrativas, precisam manter-se atentas às alterações que ocorrem em seu ambiente. A importância do monitoramento está no fato de a organização interagir com o seu ambiente, podendo seu desempenho ser influenciado por este de maneira relevante.

Thompson Jr. e Strickland III (2000, p. 18) afirmam que

a estratégia é mais do que os gerentes planejam cuidadosamente e pretendem realizar como parte de um grande projeto estratégico. Novas circunstâncias estão sempre emergindo, sejam elas importantes desenvolvimentos tecnológicos, introdução de novos produtos pelos rivais, novos regulamentos e políticas governamentais ou aumento do interesse do consumidor. O futuro contém tantas incertezas que os gerentes não podem planejar cada ação estratégica com antecedência e perseguir sua estratégia pretendida sem necessidade de alteração.

Os gestores devem identificar, organizar e usar os dados sobre o ambiente operacional para definir e testar possíveis cenários futuros. Ainda, é necessário melhorar a qualidade e a precisão destas informações externas e trabalhar para que tais informações sejam usadas pela alta administração na formulação da estratégia.

Porter (1999), nesta linha, garante que a competitividade originada pelo ambiente empresarial é fator para a formulação das estratégias independentemente do setor em que a empresa atue. Deste modo, quanto maior for a concorrência, maior será a necessidade de formulação de estratégia, como forma de proporcionar à empresa condições de competitividade no mercado.

2.3.2 Estratégia Competitiva

Ansoff (1993) propõe o desenvolvimento de uma cultura organizacional capaz de identificar as forças que regem os ambientes externo e interno da empresa, permitindo que se prevejam as alterações na estrutura concorrencial, tecnológica e de mercado, bem como se identifique as possibilidades de adaptação da empresa e o aproveitamento de seus potenciais como instrumentos de competitividade.

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa com o ambiente externo, analisando com maior profundidade este ambiente e as forças que o controlam, conduzindo-a no sentido de se aproveitar as condições que se apresentam.

A utilização de uma estratégia possibilita a criação de um diferencial para a empresa a longo prazo. Porter (1999) conceitua estratégia competitiva como o conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em um setor do mercado, para enfrentar as suas forças competitivas e, assim, se obter um retorno maior sobre o investimento da empresa.

Deste modo, Porter (1999) busca no ambiente empresarial e na análise de suas forças competitivas, os elementos básicos para a formulação de estratégias que permitam a obtenção

de vantagem competitiva em relação aos demais participantes deste mercado: clientes, fornecedores, rivalidade, produtos substitutos e novos e potenciais entrantes. Porter (1993) descreve que as empresas criam vantagem competitiva quando percebem ou descobrem novas maneiras de competir num segmento mercadológico e aplicam essas descobertas no mercado.

O autor completa que, para se desenvolver uma estratégia competitiva de sucesso, é necessário pesquisar e analisar com profundidade todas as forças relevantes para o setor no qual a empresa atua, de forma a encontrar uma posição que permita melhor se defender dessas forças ou influenciá-las ao seu favor. O conhecimento destas fontes de pressão competitiva ressalta os pontos fortes e os pontos fracos da organização e destaca as áreas em que as tendências do setor são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças.

Para Drucker (1998), cada vez mais uma estratégia competitiva exigirá informações sobre os acontecimentos e as condições de fora da empresa, os não clientes, outras tecnologias e mercados não atendidos. Porter (1999) afirma que não basta a empresa ser eficiente; ter uma estratégia é a única forma de garantir uma posição única e diferenciada. No entanto, não basta as estratégias serem as melhores, elas serão inúteis a menos que os gestores entendam as ferramentas e técnicas de sua implementação.

Pelo exposto, entende-se que a criação de vantagem competitiva é um ato de inovação que depende do ambiente externo às empresas, na qual elas buscam uma posição competitiva contra as forças que determinam a concorrência nos seus mercados. Portanto, estratégia competitiva está ligada à idéia de vencer a concorrência e agir contra as forças que tentam reduzir a lucratividade do setor. Manter uma empresa competitiva num ambiente de constantes transformações, incertezas e com pouca margem para erros, implica dispor de uma visão clara e confiável do ambiente e de um plano estratégico capaz de fornecer respostas apropriadas a cada nova situação.

2.3.3 Escolas do Pensamento Estratégico

Várias linhas de pensamento são abordadas na literatura quanto ao pensamento estratégico. Dentre elas destaca-se a apresentada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que identificaram dez escolas na formação da estratégia organizacional:

- Escola do *Design* – propõe um modelo de formação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, posicionando uma empresa em seu ambiente.

- Escola do Planejamento – entende que o processo estratégico não é apenas cerebral, mas formal, que poderá se decompor em passos distintos, ser delineado por listas de checagem e apoiado por técnicas e números.

- Escola do Posicionamento – reduz a estratégia a posições genéricas selecionadas por meio de análises formais das situações do segmento mercadológico. Os planejadores se tornam analistas, o que provou ser lucrativo para consultores e acadêmicos que tiveram acesso a dados e promoveram suas “verdades científicas, em jornais e empresas”.

- Escola Empreendedora – de forma contrária à escola do *design*, focaliza o processo de formação de estratégia exclusivamente em um único líder, enfatizando o mais inato dos processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério; promovendo uma visão de estratégia como perspectiva associada à imagem e senso de direção.

- Escola Cognitiva – cujas ramificações adotaram uma visão mais subjetiva, interpretativa ou construtivista do processo de estratégia, ou seja, a cognição é usada para construir estratégias como interpretações criativas, em vez de simplesmente mapearem a realidade de alguma forma mais ou menos objetiva, porém distorcida.

- Escola do Aprendizado – cujas estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto desenvolvem a sua capacidade de lidar com ela. As estratégias convergem sobre padrões de comportamento que funcionam, e a administração estratégica deixa de ser a administração de mudanças, passando a ser a administração por mudanças.

- Escola do Poder – mantém estratégias baseadas no poder. O poder micro vê o desenvolvimento de estratégias na organização como um fator essencialmente político; o poder macro vê a organização como uma entidade que utiliza o poder sobre as outras e entre seus parceiros de alianças.

- Escola da Cultura – inversa à escola do poder, porque reúne uma coleção de indivíduos em uma entidade chamada organização, para quem a formulação das estratégias é um processo social baseado na cultura.

- Escola Ambiental – considera a organização passiva como sendo algo que passa seu tempo reagindo a um ambiente que estabelece a pauta, além dos limites da administração estratégica. Isso reduz a geração estratégica a um processo de espelhamento.

- Escola da Configuração – considera a organização e os seus estados como uma configuração, integrando as hipóteses das outras escolas, com cada configuração possuindo o seu próprio espaço. Ainda, o processo de geração de estratégias é a transformação.

Ainda conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), estas escolas podem ser classificadas em três grupos distintos. As escolas prescritivas (*design*, planejamento e posicionamento) são claras e consistentes, fazendo com que as discussões e a transmissão de idéias se tornem mais fáceis, mas podem também provocar esterilidade no pensamento e na sua aplicação. As escolas descritivas (empreendedora, cultural, aprendizado, cognitiva, poder e ambiental) tendem a ser mais completas e ricas, permitindo maior experimentação e inovação, pois consideram aspectos específicos do processo de formulação das estratégias e se preocupam menos com a descrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são formuladas de fato. O último grupo é o da Escola de Configuração, que procura delinear os estágios e seqüências do processo de formação da estratégia como sendo um todo integrado.

O Quadro 2 sintetiza estas Escolas, expondo as suas visões distintas quanto ao processo de estratégia.

ESCOLAS	VISÕES
Escola do Design	Formulação de estratégia como um processo de concepção
Escola do Planejamento	Formulação de estratégia como um processo formal
Escola do Posicionamento	Formulação de estratégia como um processo analítico
Escola Empreendedora	Formulação de estratégia como um processo visionário
Escola Cognitiva	Formulação de estratégia como um processo mental
Escola do Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo emergente
Escola do Poder	Formulação de estratégia como um processo de negociação
Escola da Cultura	Formulação de estratégia como um processo coletivo
Escola Ambiental	Formulação de estratégia como um processo reativo
Escola da Configuração	Formulação de estratégia como um processo de transformação

Quadro 2: As Escolas de Pensamento e suas visões distintas do processo de estratégia

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Referente à Escola do Posicionamento, Diehl (2004, p. 51) menciona que

o principal autor nessa linha é Michael Porter, cujo livro *Competitive Strategy* (1980) é um marco na literatura sobre o tema. Partindo de duas principais propostas de técnicas para análise de indústria, que podem ser resumidas pelo modelo das forças competitivas e pelo modelo da cadeia de valor, Porter defende a idéia de que uma empresa ou mesmo o setor inteiro deve procurar posicionar-se de forma a obter a melhor defesa contra ameaças e a maior vantagem competitiva possíveis.

Neste contexto, uma das contribuições da Escola do Posicionamento refere-se à formulação do Planejamento Estratégico como uma atratividade de mercado, baseado nas Forças Competitivas propostas por Porter, pois esta Escola busca explicar o desempenho das empresas a partir das suas posturas estratégicas e da influência que elas possam ter sobre o ambiente competitivo do setor.

2.4 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).

O autor define Planejamento Estratégico como atitudes ou decisões atuais que implicarão resultados futuros. Enquanto o planejamento engloba um processo de inter-relações e interdependências que têm como objetivo atingir metas definidas pela empresa; o Planejamento Estratégico provoca mudanças nas organizações, ou seja, altera as características das pessoas, da tecnologia e dos sistemas. As modificações provocadas poderão incorrer no treinamento de pessoas, melhor adequação às funções, evolução tecnológica e alterações nos sistemas funcionais da organização.

Planejamento Estratégico é 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 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. Tiffany e Peterson (1998) afirmam que o Planejamento Estratégico não

é uma ciência que mostra o certo e o errado em relação ao futuro, e sim uma ferramenta que fornece à organização uma visão do futuro, aumentando a probabilidade de a empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades. Para estes autores, o Planejamento Estratégico é uma visão específica do futuro, com a qual a empresa analisa o setor de atuação, o mercado, os concorrentes, os produtos e serviços, os valores a serem oferecidos aos clientes, as vantagens a longo prazo, a lucratividade, entre outros aspectos.

Deste modo, as estratégias, com vistas a superar as incertezas do ambiente, precisam adquirir flexibilidade para ampliar o escopo de possíveis respostas às imposições de um ambiente em constante mudança. É com o Planejamento Estratégico que as empresas podem adotar um comportamento que procure minimizar o grau de incerteza ambiental.

Fischmann e Santos (1982) assinalam que, para isso, surge a necessidade de capacitar a administração para antecipar estados futuros do ambiente em que a empresa atua ou pretende atuar, mediante a avaliação do comportamento das variáveis que compõem a realidade da organização e do seu ambiente.

Os gestores precisam analisar todo o ambiente que envolve o seu negócio. É importante projetar o futuro, definir estratégias para determinar o rumo de sua organização. Esse planejamento precisa permear a organização como um todo para que as decisões se tornem mais fáceis de serem tomadas.

O Planejamento Estratégico é um dos mais eficazes modos de a organização alcançar ou se aproximar de um futuro promissor, porque, se um caminho não der certo, o administrador saberá como utilizar outros no momento certo e de forma certa (OLIVEIRA, 2004).

Enquanto a estratégia empresarial está voltada para o que a empresa deve fazer para alcançar os objetivos, o Planejamento Estratégico procura especificar como isso se dá. Segundo Nascimento (2002), o Planejamento Estratégico é uma forma importante de reação às mudanças ambientais e constitui-se num direcionador da empresa, que permite aos gestores monitorarem sistematicamente sua posição no ambiente, identificando antecipadamente suas ameaças e as oportunidades potenciais.

Portanto, o Planejamento Estratégico é um conjunto de análises em relação ao que a empresa fez, está fazendo e pretende fazer, por meio da identificação de suas oportunidades, ameaças e de seus pontos fortes e fracos, dos ambientes externos e internos. Para tal, deve ser detalhado o bastante para garantir aos gestores da empresa informações suficientes para a definição da sua execução durante o processo decisório, bem como o nível de comprometimento por parte destes no referido planejamento.

O delineamento do Planejamento Estratégico por parte de uma determinada empresa constitui uma forma de alinhar a sua missão com a sua respectiva posição de mercado. Destaque-se que a implementação deste Planejamento Estratégico se dá de forma otimizada quando se tem a integração de todos os níveis decisórios da empresa. Tal configuração tem como consequência que os objetivos da empresa serão mais plenamente atendidos quando da observação das variáveis de seu ambiente de domínio operacional.

2.4.1 Origem e Evolução do Planejamento Estratégico

O período que antecede 1950 foi fortemente caracterizado pela produção em massa, uma vez que ela possibilitou a diminuição do custo unitário dos produtos. Conforme Ansoff (1990, p. 32), a concepção de *marketing* nessa época era bastante simplista: “a empresa que oferecesse um produto padronizado, ao preço mais baixo, seria a vencedora”. Nessa época, o estabelecimento de estratégias empresarias era uma tarefa direta porque as companhias eram menores e menos diversificadas.

A década de 1950, considera Ansoff (1990), foi marcada por um período de resistências às mudanças. A partir do momento em que as empresas se tornaram grandes e complexas, surgiu a necessidade de sistemas mais elaborados de controle com pessoal especializado. De acordo com Contador (1995), neste período, denominado de *Planejamento Financeiro*, o setor financeiro da empresa era a área de maior importância. Todos os esforços organizacionais eram empreendidos neste setor, com o intuito de elaborar orçamentos e fazer com que estes fossem cumpridos pelos demais departamentos.

Esses orçamentos eram determinados e controlados pelos executivos principais, vistos como os grandes estrategistas do processo, que ficavam nos topos das pirâmides organizacionais. Este tipo de planejamento gerava no executivo a preocupação de cumprir o orçamento, mas não enfatizava a estratégia. Como principais problemas, apresentava visão de curto prazo e a inibição da capacidade empreendedora, priorizando as atividades operacionais (LOBATO *et al.*, 2004). Ainda, nesta fase, o planejamento representava a previsão dos gastos, que por sua vez era feita com base nos custos que ocorriam no período anterior. Essa forma de planejamento não permitia que o gestor visualizasse cenários futuros de forma a poder se precaver das possíveis situações inerentes ao mercado.

Nos anos 60, do século passado, os administradores diagnosticaram os problemas enfrentados na década anterior (de ambientes operacionais complexos). Nesta década, a área de *marketing* ganhava espaço nas empresas, por ser a fase do *planejamento a longo prazo*, com análises e projeções de mercado para prever o futuro, baseando-se nas premissas de que o futuro seria estimado a partir de indicadores passados e atuais. Quanto à relação existente entre a complexidade ambiental e o Planejamento Estratégico, Barrie (1984, p. 57) afirma que: “nos anos 60, quando o Planejamento Estratégico estava no topo, o objetivo das empresas era o de crescer exponencialmente”. Porém, diante de um cenário de complexidade, a necessidade de especialistas tornou-se crucial. Os administradores tinham de conhecer os processos, aplicar novos conhecimentos, relacionar transferência de tecnologias e mudanças dinâmicas dos segmentos de mercados. Quanto à elaboração dos cenários, trabalhavam com métodos simples, pouco adequados para fenômenos mais complexos (LOBATO *et al.*, 2004).

Contudo, na década de 1970, fase em que o Planejamento Estratégico era voltado para o ambiente externo, Contador (1995, p. 53) afirma que: “a área de *marketing* firmou-se como a mais importante da empresa sob o prisma do *Planejamento Estratégico*”. Ainda, pela necessidade de ter um profissional apto para filtrar esses ambientes complexos e para produzir planos coerentes, Barrie (1984) destaca que surgem na década os especialistas em estratégias, implantando nas empresas um conjunto de projetos com sofisticados conceitos, para a formulação das estratégias de negócios.

Os conceitos admitidos eram baseados em fórmulas e técnicas pré-estabelecidas. Entre as técnicas mais comuns, Lobato *et al.* (2004) apresentam: a análise de negócios de *portfolio*, dos quais se destaca a Matriz da Taxa de Crescimento da Indústria em relação à Parte de Mercado (matriz BCG), a Curva de Experiência e a técnica mais clássica de análise de mudanças no ambiente, denominada SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* – desenvolvida na Harvard Business School. Os autores destacam que a técnica SWOT tem como principais características a avaliação do ambiente interno, mediante a análise de suas forças e fraquezas, e do ambiente externo, analisando suas oportunidades e ameaças.

Lobato *et al.* (2004, p. 21) afirmam que “nessa escola procurava-se criar um foco estratégico nas decisões empresariais, nas quais se enfatizava a importância tanto da eficiência quanto da eficácia na organização”.

Apesar disso, na concepção de Barrie (1984), o início dos anos 1980 foi marcado por insatisfações organizacionais referentes ao funcionamento das estratégias de negócios utilizadas nos anos anteriores, que, por sua vez, não estavam alcançando o mesmo grau de

sucesso. Os administradores começaram a questionar o valor de muitos conceitos de estratégias que tinham sido considerados, como afirma Mintzberg (1994, p. 107), “a melhor maneira para se obter sucesso ao longo dos anos 70”. Surge neste período, a chamada situação de crise, provocada pelos fracassos das estratégias, resultando na falta de confiabilidade dos administradores.

É então que o Planejamento Estratégico sofre algumas críticas. Mintzberg (1994) destaca que o processo de Planejamento Estratégico está baseado em três falácias, que, juntas, fundamentam uma quarta, considerada a grande falácia. Tais falácias, segundo o autor, impedem que o Planejamento Estratégico possa ser implementado com sucesso nas organizações, contribuindo para a sua falha.

- A falácia da predição: de acordo com as características do Planejamento Estratégico, as mudanças no ambiente empresarial deverão cessar enquanto o plano está sendo desenvolvido e, após sua elaboração, o ambiente deverá manter-se no curso predito enquanto as estratégias serão implementadas. As evidências, ao contrário, mostram que previsões de descontinuidades, tais como inovação tecnológica, dificilmente podem ser realizadas.

- A falácia do desligamento: esta falácia idealiza que os profissionais de planejamento, que estão longe das operações e do contexto de mercado, consigam produzir estratégias eficazes. Neste contexto, apresentam-se os problemas culturais existentes nas empresas, bem como o fato de que nem todos os funcionários das organizações participam do processo de planejamento, havendo, por parte destes, falta de interesse em sua implantação.

- A falácia da formalização: o Planejamento Estratégico supõe que o processo estratégico pode ser formalizado, isto é, o Planejamento Estratégico decompõe o fenômeno de formação de estratégias em um processo racional e analítico. No entanto, um fenômeno não pode ser captado no todo apenas porque foi dividido em suas partes elementares.

- A grande falácia: como análise envolve síntese, Planejamento Estratégico é formulação de estratégia; no entanto, da mesma forma que análise não é síntese, mas somente a envolve, Planejamento Estratégico não é criação de estratégia. “A análise não pode substituir a síntese” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 64). Nenhum processo fará com que sistemas formais consigam prever descontinuidades, informar a alta direção desligada ou criar novas estratégias. Assim, o planejamento, além de não criar novas estratégias, não pode se desenvolver sem sua existência prévia.

Como forma de reerguer o processo de Planejamento Estratégico nas empresas, surge, nesta década, a *Escola da Administração Estratégica*, que mostrou que a implementação das estratégias era tão importante quanto a sua formulação e, ao estudar o seu conteúdo, destacou

o lado prescritivo de pensamento estratégico (LOBATO *et al.*, 2004). Para os autores, esta escola contribuiu com o pensamento estratégico, valorizando as pesquisas e fornecendo um conjunto de conceitos com aplicações práticas.

Contador (1995), em relação aos anos 1990, considerou a fase da manufatura, a qual deu maior agilidade e competitividade para a empresa mudar rapidamente, uma vez que esta é o setor da organização que produz qualidade, baixo custo, menor prazo de entrega, flexibilidade para a troca de produto, viabiliza a diversificação de produtos e o lançamento de novos.

Esta década, segundo Hunger e Wheelen (2002, p. 4) corresponde ao denominado período da Escola de Gestão Estratégica. Os mesmos autores definem gestão estratégica como

o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo. Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes internos e externos, formulação da estratégia (Planejamento Estratégico ou a longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controle.

Deste modo, entende-se que o planejamento evoluiu ao longo das décadas, adaptando-se às novas condições do ambiente, de um planejamento financeiro para um Planejamento Estratégico com incorporação das estratégias emergentes como aprendizagem organizacional, conhecimentos, habilidades, inovação, mercado, produtos, logística, tempo, clientes, entre outros.

2.4.2 Vantagens do Planejamento Estratégico

Nascimento (2002, p. 81) explica que a literatura apresenta diversas vantagens do Planejamento Estratégico, como forma de auxiliar o processo decisório nas empresas. Dentre as principais, destacam-se:

a) comunicação – uma vez que a ferramenta promove o diálogo entre os membros da organização, refinando as questões estratégicas e proporcionando o desencadeamento de ações para a implementação desta;

b) motivação – considerando que estabelece metas de desempenho, estimulando, assim, os gestores e funcionários ao atendimento das expectativas da organização;

c) padronização -- uma vez que os padrões de desempenho se tornam comparáveis dentro e fora da empresa;

d) rejuvenescimento / renovação – pois, ao estabelecer metas, o Planejamento Estratégico promove a mudança organizacional a partir das necessidades de ajuste da empresa ao seu ambiente;

e) prioridades – considerando que as metas estabelecidas dão direcionamento à organização esclarecendo a seqüência das iniciativas a serem tomadas;

f) pró-ação – pois a verificação do ambiente externo e interno possibilita que decisões sejam tomadas e iniciativas executadas, antes que a organização seja atingida pela mudança de alguma variável;

g) alocação de recursos de forma criteriosa – permitindo à organização alavancar seus resultados, na medida em que a avaliação de necessidade de recursos e sua alocação se dão de forma global;

h) mantém o equilíbrio da organização no ambiente. Esse é um grande benefício, pois permite à empresa evitar ameaças, atenuando seus efeitos e, ao mesmo tempo, tirar proveito das oportunidades que surgem de novos negócios;

i) concilia o que a empresa pode fazer em termos das oportunidades presentes com o que ela pode fazer em termos de forças e fraquezas.

Mediante esta abordagem, depreende-se que o Planejamento Estratégico transforma-se na maneira pela qual a administração de uma empresa estabelece a qualidade com a qual ela espera que seus gestores tomem suas decisões, promovendo a sua participação efetiva na gestão da empresa.

Deste modo, depreende-se que o Planejamento Estratégico orienta e direciona a empresa, visando à redução dos impactos oriundos pelas mudanças ambientais com as quais se deparam, visando à redução dos desperdícios e ainda facilitando o controle, com a fixação de padrões internos.

O Planejamento Estratégico, conforme Thompson e Strickland III (2000), apresenta contribuições que auxiliam o processo decisório nas empresas. Entre elas, destaca-se que:

a) O Planejamento Estratégico auxilia a unificar as direções corporativas. Ao se iniciar um processo que articula a visão da empresa, sua missão e as competências de suas áreas funcionais, todos os gerentes são direcionados a agir com os mesmos objetivos derivados desta articulação. Ao mesmo tempo, o processo enriquece o entendimento dos gerentes a respeito desses objetivos e dos negócios da empresa.

b) O processo de planejamento introduz a disciplina que auxilia o empresário a desenvolver o pensamento a longo prazo. A natureza do trabalho administrativo é repleta de deveres operacionais e, se não houver um sistema que leve o dirigente a se concentrar nas questões de longo prazo, o seu tempo pode ser gasto com as tarefas operacionais.

c) O Planejamento Estratégico faz com que o dirigente dedique tempo às análises das oportunidades e ameaças do ambiente e dos pontos fortes e fracos da organização. Estas análises exigem que o dirigente tenha maior percepção da empresa e do seu ambiente. Disso resulta um dos maiores méritos do Planejamento Estratégico: induzir o dirigente da empresa a considerar problemas de âmbitos gerais, deixando de fixar sua atenção em aspectos particulares ou específicos de um setor da empresa.

Assim, é desejável a concentração de esforços dos funcionários, para um fim comum e a longo prazo, bem como se faz necessária a interação entre as áreas da empresa, ou seja, a troca de informações entre elas, sobre aspectos do ambiente em que atuam.

Diante destas vantagens apresentadas, evidencia-se que o Planejamento Estratégico gera contribuições para o desenvolvimento do pensamento estratégico nas empresas. No entanto, esse desenvolvimento é limitado por algumas razões que serão vistas na próxima seção.

2.4.3 Desvantagens do Planejamento Estratégico

Nascimento (2002, p. 84) assinala que a literatura trata de diversas desvantagens do Planejamento Estratégico. Dentre estas destacam-se:

a) engessamento da criatividade dos gestores, uma vez que ela é substituída por uma gestão inflexível, considerando que o planejamento envolve um processo sistêmico no qual as decisões são coletivas, ao passo que as decisões individuais são desencorajadas;

b) custos envolvidos, pois é necessário o investimento de tempo dos gestores e recursos financeiros consideráveis;

c) incerteza, considerando que as projeções podem não se concretizar, provocando a intranquilidade nos gestores da organização;

d) risco, visto que a estratégia exige um comprometimento arriscado com uma escolha específica.

Para Nascimento (2002), ainda que não seja a única razão das desvantagens apresentadas, a centralização do processo de planejamento, realizado tradicionalmente pela alta administração da empresa, contribui significativamente para o insucesso do Planejamento Estratégico implementado nas organizações.

No entanto, apesar destas críticas, o Planejamento Estratégico, sob uma perspectiva de ferramenta de apoio a decisão, propicia o atingimento de bons resultados.

2.4.4 Fases do Planejamento Estratégico

Na literatura, conforme apresenta Oliveira (2004), são encontradas diferentes abordagens quanto à implantação do Planejamento Estratégico nas empresas. No entanto, não existe uma metodologia certa para tal desenvolvimento, pois as empresas diferem em tamanho, tipos de operações, em formas de organização e estilo administrativo. 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 ser estabelecido, 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), conforme se visualiza na Figura 4, apresenta 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.

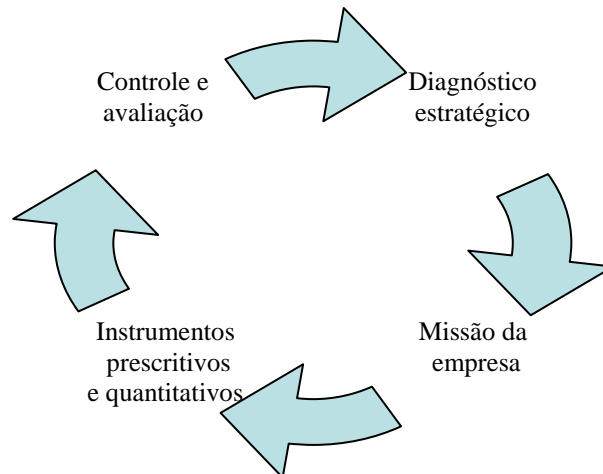


Figura 4: Fases do Planejamento Estratégico

Fonte: Adaptado de Oliveira (2004).

Esta seqüência linear das etapas de definição da estratégia de uma organização guarda muita semelhança com um processo fabril e daí 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. Cada uma destas fases será descrita nas seções seguintes. No entanto antes de destacá-las, é importante mencionar que Fischmann (1987) é o único autor a apresentar a etapa de avaliação das necessidades e possibilidades de se fazer o Planejamento Estratégico.

Assim, segundo o autor, faz-se necessária a preparação da empresa para a adoção da mentalidade estratégica, mediante o entendimento real e necessário, por parte dos executivos e funcionários da organização, da elaboração de um plano estratégico. A avaliação da necessidade e possibilidade de se fazer Planejamento Estratégico é fundamental para o processo e deve ser realizada como uma etapa preliminar, pois, após a realização desta etapa, o engajamento e comprometimento dos agentes envolvidos no processo será maior.

2.4.4.1 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:

a) Identificação da Visão

A visão estratégica da empresa pode ser definida como a visão do tipo de empresa que a gerência está tentando criar. Implica a intenção de a gerência manter uma posição comercial específica, fornecendo respostas para “o que somos, o que fazemos e para onde vamos”, deixando claro o rumo de longo prazo da organização, para onde a gerência pretende conduzir a empresa (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 2000).

Na etapa de Identificação da Visão são analisados os objetivos e as expectativas da alta administração da empresa em um determinado período de tempo. Estas informações serão avaliadas posteriormente, uma vez que podem estar distorcidas diante das reais oportunidades e ameaças ambientais.

Com isso, depreende-se que ter uma visão clara do futuro do negócio e transmiti-la a todos os funcionários é a única maneira de criar uma concentração de idéias e ações num fator que ajude a organização a vencer mantendo uma vantagem competitiva no mercado.

b) Análise Externa

Na etapa da Análise Externa busca-se analisar o ambiente externo à empresa verificando as ameaças e as oportunidades que podem ser evitadas ou aproveitadas nestas situações. Esta análise deve considerar o mercado nacional e o regional; o mercado internacional; a evolução tecnológica; os fornecedores; os aspectos econômicos e financeiros; os aspectos socioeconômicos e culturais; os aspectos políticos; as entidades de classe; os órgãos governamentais; o mercado de mão-de-obra; e os concorrentes.

Oliveira (2004) destaca que a chave da oportunidade de uma empresa repousa sobre a questão de se poder fazer mais por essa oportunidade ambiental em relação aos seus concorrentes. Ou seja, na análise externa, é necessário distinguir oportunidades ambientais e oportunidades da empresa.

Neste contexto, Oliveira (2004) apresenta as oportunidades como fatores do ambiente externo que, se bem aproveitados, podem fornecer uma vantagem competitiva para a empresa. Conforme Kotler (2000), as ameaças são fatores que podem vir a perturbar o funcionamento

da empresa, causando dificuldades para a sua gestão e desempenho, tais como a entrada de um novo concorrente forte no mercado e a implementação de restrições tarifárias por parte de um país importador dos produtos da empresa.

Dentro desta análise, ainda deve ser observada a divisão do ambiente externo em macroambiente e em ambiente de domínio operacional, conforme a Seção 2.1.2.1.

c) Análise Interna

Na análise interna, deve-se identificar os Fatores Críticos de Sucesso – como a empresa deve atingir sua missão – e verificar para cada um deles qual o estado da organização analisada em relação aos seus concorrentes. Desta verificação surgirão os pontos fortes e fracos cuja existência poderá indicar estratégias de aproveitamento ou redução, respectivamente (ALMEIDA, 2001).

A etapa da Análise Interna busca verificar os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. O ponto neutro é toda variável que a empresa não consegue identificar, no momento, como ponto forte ou fraco. Para isso é necessário o levantamento das informações que influenciarão na elaboração do plano estratégico a ser implementado. Um dos pontos importantes é a análise da estrutura organizacional.

Oliveira (2004) explica que a estrutura organizacional representa a forma como são agrupados e coordenados os recursos (humanos, físicos e financeiros) empregados nos diversos processos desenvolvidos na organização com o intuito de se atingirem os objetivos. Esta análise deve considerar produtos e serviços atuais; novos produtos e serviços; promoção; imagem institucional; sistema de informações; estrutura organizacional; tecnologia; suprimentos; recursos humanos; estilo de administração; resultados empresariais; recursos financeiros; controle e avaliação.

d) Análise dos Concorrentes

A partir dos dados coletados na análise dos ambientes interno e externo da empresa, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, deve-se estabelecer o posicionamento da empresa com relação aos seus concorrentes.

Esta etapa, de Análise dos Concorrentes, apesar de ser parte integrante da análise externa, deve ser feita separadamente, já que o seu resultado garante à empresa a identificação de vantagens competitivas, pois o que pode determinar grande parte do sucesso de uma empresa é a capacidade de sua adaptação às mudanças de ambiente, antecipando-se aos seus concorrentes.

É importante destacar que, no longo prazo, a análise ambiental, interna e externa, e o relacionamento existente entre elas influenciam as operações das organizações e são determinantes do sucesso organizacional, quando comparados aos seus concorrentes.

2.4.4.2 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) afirmam 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.

Com este intuito, a empresa, além de identificar cada um dos *stakeholders*, deve identificar os critérios pelos quais eles avaliam a empresa e como está esta avaliação para cada um deles, verificando a importância de cada um destes *stakeholders* e como eles influenciam a empresa.

A partir deste entendimento a empresa deve formular a sua missão. "A missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de oferecer algum produto ou serviço" (KOTLER, 2000, p. 83).

Oliveira (2004) entende que a missão da empresa busca definir onde a organização está e aonde ela pretende chegar, levando em consideração a necessidade de se satisfazer o mercado, não devendo ter como foco apenas o fornecimento de produtos e serviços.

Neste entendimento, a declaração de missão é uma formulação orientada para a ação acerca da razão de existência da organização. Ainda, a empresa deve estruturar e analisar seus cenários: estes devem ser desenvolvidos com informações oriundas do sistema de informações estratégicas da empresa.

Quando a empresa tem definida a sua visão, alinhando-a com a sua missão, é possível a ela definir os seus objetivos. Deste modo, Thompson Jr. e Strickland III (2000) mencionam que os objetivos focam o compromisso de produzir resultados específicos por determinado tempo, indicando valores, quantidades, prazos e responsabilidades. E, ainda, destacam que existem dois tipos de objetivos: os financeiros e os estratégicos, estes se referem a 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.

2.4.4.3 Instrumentos prescritivos e quantitativos

Oliveira (2004) destaca que, para a implementação do Planejamento Estratégico é importante a análise da estrutura organizacional da empresa, porque por meio dela será estipulado como será difundida a estratégia e quem são os principais responsáveis pelas informações coletadas, que buscam definir como as tarefas, dentro da empresa, serão distribuídas, quem se dirige a quem e quais os mecanismos formais de coordenação e padrões de integração a serem seguidos.

A fase de implementação dá-se pela elaboração de Planos de Ação. De acordo com Hunger e Wheelen (2002), Plano de Ação é o desenvolvimento de programas, orçamentos e procedimentos para pôr em prática as estratégias estabelecidas. Lobato *et al.*, (2004, p. 129) completam afirmando que

a elaboração do plano de ação envolve aspectos técnicos, administrativos e pedagógicos, visando um equilíbrio entre a responsabilidade individual e o compromisso coletivo. Tal plano consiste num conjunto de objetivos gerais, estabelecidos em função da missão, que por sua vez se desdobram em estratégias específicas.

Os planos de ação podem ser divididos em instrumentos prescritivos e instrumentos quantitativos.

Oliveira (2004) afirma que os instrumentos prescritivos apresentam o que deve ser feito pela empresa em seu processo de Planejamento Estratégico, para que esta consiga alcançar sua missão e seus propósitos estabelecidos.

Segundo Bryson e Alston (1996), há três maneiras para a identificação das questões estratégicas:

- Abordagem direta – identifica as questões estratégicas partindo diretamente da revisão dos mandatos, missão e análise ambiental. É recomendável quando não há consenso acerca de objetivos ou quando os objetivos são abstratos demais para serem úteis.

- Abordagem por objetivos – é uma abordagem mais alinhada à teoria convencional de planejamento que recomenda que a organização deve estabelecer objetivos e então traçar estratégias para alcançá-los. Funciona bem quando há concordância, clareza e detalhamento dos objetivos em nível suficiente para guiar a definição das estratégias.
- Abordagem da visão de sucesso – as questões estratégicas serão identificadas a partir de uma visão sobre como será a organização no futuro, quando terá alcançado sucesso no cumprimento de sua missão. É recomendável quando alguma mudança drástica da organização for requerida.

Ainda, conforme Oliveira (2004), os instrumentos quantitativos são basicamente representados pelos recursos orçamentários da empresa. Tais instrumentos consistem em projeções econômico-financeiras realizadas pelo planejamento orçamentário e devem estar de acordo com a estrutura organizacional da empresa, e são necessárias para o desenvolvimento do plano de ação estabelecido. Nesta etapa, deve-se analisar quais os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa. A consideração destes recursos tem importância, pois normalmente é uma realidade estabelecida em qualquer empresa e está inserida no seu processo decisório do dia-a-dia.

2.4.4.4 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).

Segundo Oliveira (2004, p. 43),

controle pode ser definido como a função de processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam as metas estabelecidas.

Deste modo, Robbins (2001) destaca 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.

Algumas decisões devem ser tomadas para garantir a qualidade do plano de ação: criação de equipes para elaboração e implantação das ações, elaboração de cronograma geral das atividades subseqüentes no Planejamento Estratégico, formulação dos planos, sincronização dos tempos, aprovação de recursos e aprovação formal dos planos. Neste ponto, o processo de planejamento estabelece uma grande interface com o processo de gerenciamento de projetos, que cuida da estruturação e execução das ações definidas pelo planejamento. A administração de um projeto começa com a preparação do projeto (conceber o produto, estimar tempos e recursos), segue com a mobilização dos recursos e realização das atividades e termina com uma fase de encerramento do projeto (MAXIMIANO, 2002).

Deste modo, entende-se que o estabelecimento de padrões de medidas são os indicadores para comparações dos resultados desejados, podendo referir-se a quantidade, qualidade ou tempo.

Nesta comparação, a empresa pode obter informações sobre como corrigir ou reforçar o desempenho apresentado, a necessidade de alterações e se os recursos estão sendo utilizados da melhor maneira possível. Oliveira (2004) apresenta uma metodologia para um correto processo de controle e avaliação do Planejamento Estratégico:

1) Estabelecer padrões de medida e avaliação: estes padrões serão decorrentes dos objetivos, desafios, metas, estratégias, bem como os procedimentos, sendo a base para a comparação dos resultados desejados.

2) Medir os desempenhos apresentados: o processo de medir e avaliar desempenho significa estabelecer o que medir e selecionar, mediante critérios de qualidade, quantidade e tempo.

3) Comparar o realizado com o esperado: estabelecimento de desvios máximos.

4) Agir de forma corretiva: correspondendo a ações ou providências a serem adotadas para eliminação dos desvios significativos, ou mesmo para reforçar os aspectos positivos que a situação apresenta.

O autor destaca que o produto final do processo de controle e avaliação é a informação, portanto, o gestor deve procurar estabelecer um sistema de informações que permita a avaliação dos objetivos e das estratégias da empresa. Para tanto, conforme Robbins (2001), os gestores se utilizam de informações estatísticas, informes verbais e bancos de

dados para aferir os resultados, e, da análise destas informações determina-se o grau de desempenho ou a variação dos objetivos.

Percebe-se que além da definição do plano, esta etapa do processo busca o desenvolvimento de um processo de implementação efetiva do que foi planejado. A priorização das ações e a verificação do andamento destas e dos recursos investidos ao longo do processo são atividades importantes. O objetivo é rever as estratégias implementadas e o processo percorrido como preparação para um novo ciclo de Planejamento Estratégico. Trata-se de um esforço de reavaliação das estratégias a fim de decidir o que fazer delas: manter, substituir ou finalizar.

2.5 CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

Ao longo dos anos muitas técnicas foram desenvolvidas como forma de auxiliar na elaboração do Planejamento Estratégico. Essas ferramentas buscam maximizar os resultados na decisão e sua aplicação, 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) apresenta um sistema integrado de técnicas para ajudar a empresa a analisar 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.

2.5.1 Competitividade

Conforme Haguenaer, Ferraz e Kupfer (1996), competitividade é a capacidade da empresa em formular e implementar estratégias de concorrência que lhe permitam ampliar ou conservar, no futuro, uma posição sustentável no mercado. Para os autores, mesmo sendo

grandes as possíveis variáveis de competição envolvendo preço, qualidade, atendimento de mercado, diferenciação de produto, em cada mercado predominam alguns desses aspectos como fatores críticos de sucesso competitivo.

Segundo Marques e Moraes (2001), as posições competitivas ocupadas pelas empresas as expõem a ameaças e oportunidades peculiares no setor em que atuam, que podem sofrer alterações ao longo do tempo. Essas alterações de posições pressupõem que as empresas são mutuamente dependentes e sensíveis, pois sentem os efeitos dos movimentos umas das outras.

Deste modo, competitividade significa a capacidade de uma empresa em manter ou aumentar seus lucros e sua participação no mercado, sabendo aproveitar sua capacidade e as vantagens competitivas adquiridas ao longo do tempo. O desenvolvimento de uma estratégia competitiva determina o modo como a empresa deve competir, quais suas metas e quais as políticas necessárias para realizá-las. Este desenvolvimento consiste em relacionar a empresa com o setor ou os setores com os quais compete, de modo a compreender a concorrência e assim identificar as características estruturais que possibilitam a formulação de estratégias na busca de vantagens competitivas.

Para o entendimento do desempenho competitivo, mediante a análise das posições competitivas da empresa e das forças estruturais, a indústria influencia a posição dos concorrentes, assim como pressiona os seus movimentos estratégicos e o grau em que seus interesses podem entrar em conflito. A estrutura determina os parâmetros básicos dentro dos quais os movimentos competitivos são feitos. Entretanto, a estrutura não determina completamente o que acontecerá em um mercado (PORTER, 1999).

2.5.2 Análise Estrutural do Setor

Andrews (1971) foi um dos pioneiros a estabelecer uma lógica de formulação da estratégia baseada na identificação das ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo e análise das forças e fraquezas do ambiente interno. Para ele, a vantagem competitiva pode ser alcançada a partir da identificação das atividades que agregam valor para o comprador, seja através do menor custo, seja através de um diferencial reconhecido como valioso pelo cliente.

O modelo de Porter, adaptado da microeconomia, indica que o grau de competitividade em um segmento depende das características de cinco forças, a saber:

clientes, fornecedores, rivalidade entre competidores, produtos e serviços substitutos e a ameaças de novos entrantes. Também se poderia incorporar uma sexta força, a influência governamental, no entender de Stoner e Freeman (1985). Trata-se de um instrumento fundamental para formulação de estratégias competitivas genéricas. Deste modo, é proposto que as empresas busquem interagir, dominar e utilizar estas forças a seu favor (PORTER, 1999).

O entendimento dessas forças competitivas possibilita uma melhor avaliação das perspectivas de rentabilidade de um setor e, ainda, de outras dimensões ambientais a serem consideradas na definição das estratégias. Por exemplo, a constatação de que a concorrência tende a aumentar em consequência da padronização dos produtos indica que a empresa deve buscar de forma mais intensa a inovação, com vistas à manutenção de uma oferta diferenciada (GHEMAWAT, 2000).

Na Figura 5, apresenta-se o Modelo das Cinco Forças Competitivas proposto por Porter (1999).

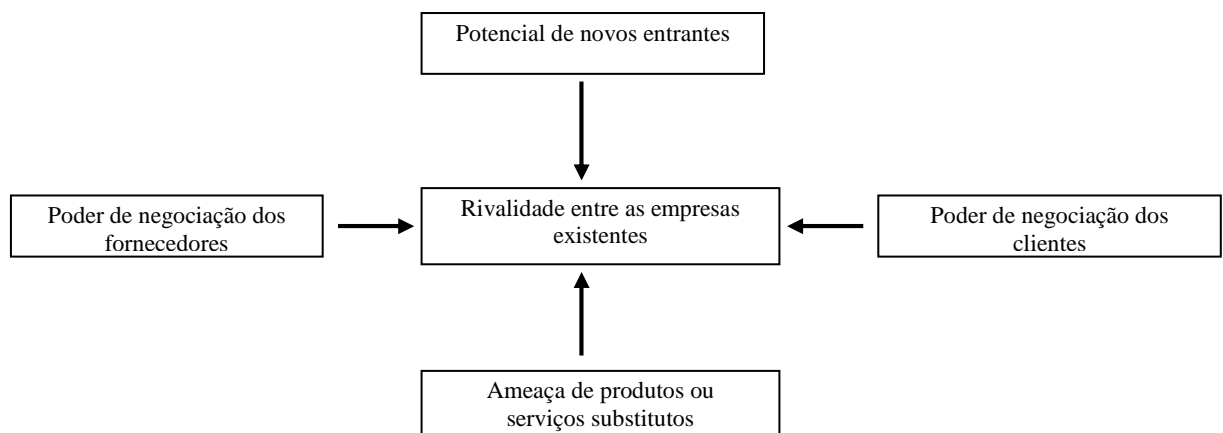


Figura 5: As Forças Competitivas

Fonte: Adaptado de Porter (1999)

Para a análise estratégica dos *Setores*, é relevante conceituá-los. Porter (1999) define *Setores* como um conjunto de empresas que fornecem produtos e serviços que satisfaçam a mesma necessidade dos consumidores.

A concorrência em um [setor] não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos concorrentes para as empresas na [setor], podendo ter maior ou menor importância, dependendo de circunstâncias particulares (PORTER, 1999, p. 24).

A chave para o desenvolvimento de uma estratégia é a percepção da necessidade de ir além da superfície, analisando as fontes de cada força (PORTER, 1999). Somente entendendo as causas referentes às pressões competitivas é que a empresa pode deliberar com mais segurança sobre a posição mais vantajosa a ser adotada, considerando seus pontos fortes e fracos.

O autor acrescenta que a pressão destas forças determina a habilidade das empresas em um setor de obter retorno sobre o investimento superior ao custo do capital investido. Uma força competitiva fraca na concorrência pode ser entendida como uma grande oportunidade de ganhos e lucratividade para uma empresa. Saber conhecer como uma mudança numa das forças pode fazer emergir oportunidades ou ameaças é importante para a formulação de respostas estratégicas.

Compreende-se que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu ambiente. Embora o meio ambiente inclua forças políticas, sociais e econômicas, o aspecto fundamental a ser analisado é o setor ou os setores no(s) qual(is) a empresa compete. Nas seções subseqüentes descreve-se cada uma destas Forças Competitivas.

2.5.2.1 Poder de Negociação dos Clientes

Os clientes competem forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, podendo até comprometer a rentabilidade do setor (BESANKO *et al.*, 2004).

Para Ghemawat (2000, p. 41), o poder de compra dos clientes permite “comprimir as margens do setor, forçando os concorrentes a reduzir preços e aumentar o nível de serviço oferecido sem recompensas”. O poder de cada grupo importante de clientes do setor depende de certas características quanto à sua situação no mercado e à importância que suas compras assumem em relação ao total de seus negócios.

O poder de negociação dos clientes pode ser neutralizado em algumas condições em que os fornecedores são diferenciados. Pode-se citar como exemplo as empresas siderúrgicas, que dispõem de um fornecimento de aço quase que monopolizado, permitindo manter altas margens de lucratividade.

Porter (1999) destaca que a maior ou menor pressão dos compradores no que se refere à redução dos preços depende de certas características do grupo de compradores em relação à sua situação no mercado, bem como da importância relativa de suas compras em comparação com seus negócios totais. Deste modo, os clientes podem exercer uma influência muito grande no setor, obtendo preços mais baixos e exigindo maior qualidade no produto ou melhores serviços.

Conforme Porter (1999), um grupo de clientes tem poder de barganha nas seguintes situações:

- Volume de compra ou grau de concentração dos compradores em comparação com a setor ofertante: se uma parcela grande das vendas é adquirida por um determinado comprador, isto faz com que aumente a importância nos resultados.
- Padronização ou não diferenciação dos produtos: os compradores diante de muitas opções de vendedores jogam uma empresa contra a outra na certeza de poderem contar com fornecedores alternativos, forçando o preço para baixo.
- Participação do produto nos custos totais: quanto mais significativos são os custos pelos quais os clientes adquirem os produtos de que necessitam, maior é a pressão para comprarem os produtos ao preço mais favorável possível.
- Ameaça de integração para trás: os clientes criam uma posição pela qual podem negociar concessões quando eles são parcialmente integrados ou representam uma ameaça real de integração para trás. Determinados compradores adotam uma integração para trás parcial, isto é, produzem parte do que necessitam de um determinado componente ou produto e compram o restante de fornecedores externos.

A Figura 6 ilustra tais abordagens:

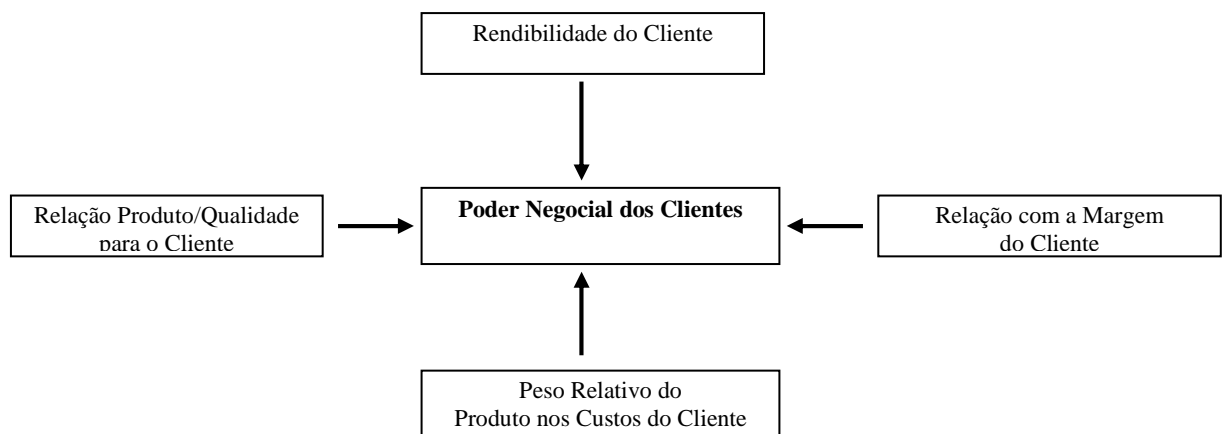


Figura 6: Determinantes do poder de negociação dos clientes

Fonte: Adaptado de Porter (1999)

Pode-se citar, como exemplo de poder de negociação dos clientes, a indústria automobilística, pois as montadoras têm total capacidade de produzir quase que todas as peças de seus carros. Não o fazem por razões de custo operacional e financeiro, mas todos os fornecedores sabem que um desacordo comercial pode levar a montadora a produzir internamente as peças.

O poder de negociação do cliente também pode ser parcialmente neutralizado quando as empresas no setor ameaçam com uma integração para frente, ou seja, fabricar ou executar os serviços dos clientes.

- Disponibilidade de informações: quando o cliente tem todas as informações relativas à demanda, aos preços reais de mercado, aos custos dos fornecedores, ele aumenta o seu poder de negociação em relação a uma situação deficiente. Assim, com informação total, os clientes têm condições de assegurar o recebimento dos melhores preços e contestar as queixas dos fornecedores de que sua rentabilidade está ameaçada.
- Poucos custos de mudança – os clientes aumentam o seu poder de negociação quando o vendedor se defronta com custos de mudança. Por outro lado, altos custos de mudança prendem o cliente a determinados fornecedores.
- Lucratividade dos clientes – quando os lucros dos clientes são reduzidos, criam-se condições para eles buscarem a redução nos custos das compras.
- Importância da qualidade dos produtos – os clientes são menos sensíveis aos preços quando a qualidade do seu produto é afetada pelo produto da indústria.

Na maioria das empresas existem táticas importantes sendo utilizadas, como a qualidade do atendimento, disponibilidade de lançamentos, ofertas de outros produtos, promoções e preços, o que torna a concorrência mais acirrada. Deste modo, fazem-se necessários o monitoramento e o acompanhamento das necessidades dos clientes das empresas; para tanto, deve-se captar as suas informações relevantes no ambiente da empresa, para que estas sejam compartilhadas com as diversas áreas da empresa, por meio do sistema de informações, e contribuindo, assim, na formulação do Planejamento Estratégico da organização.

2.5.2.2 Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem extrair lucros de um setor incapaz de se recuperar dos aumentos nos custos incluídos em seus próprios preços, ocasionando redução da rentabilidade de um setor incapaz de repassar os aumentos dos custos para seus próprios preços (BESANKO *et al.*, 2004).

Segundo Ghemawat (2000), essa força competitiva exerce forte influência nas empresas, pois o poder de barganha dos fornecedores pode atuar diretamente na questão do custo dos produtos, principalmente, no caso de a empresa depender de poucos fornecedores. Para diminuir essa influência, faz-se necessário conhecer a participação do cliente no volume de vendas do fornecedor para, então, poder iniciar as negociações inerentes aos preços a serem praticados.

As condições que determinam o poder dos fornecedores não só estão sujeitas a mudanças, como freqüentemente fogem ao controle da empresa. Entretanto, em relação ao poder dos compradores, a empresa pode, às vezes, melhorar sua situação pela estratégia adotada (GHEMAWAT, 2000).

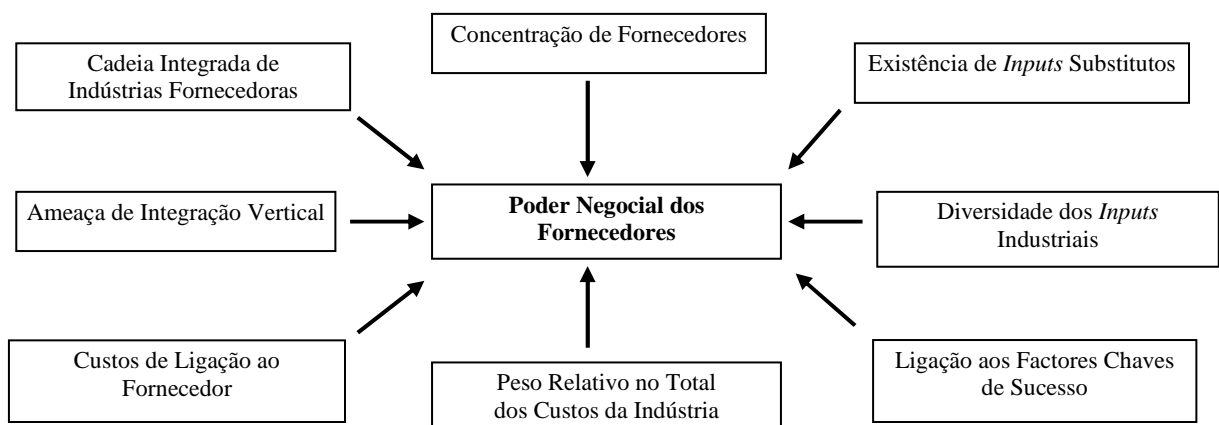


Figura 7: Determinantes do poder de negociação dos clientes

Fonte: Adaptado de Porter (1999).

As características que aumentam a força dos fornecedores são muito parecidas com as que aumentam as forças dos clientes, só que em outro nível da escala produtiva, conforme se ilustra na Figura 7. Porter (1999) cita algumas circunstâncias que caracterizam um grupo de fornecedores poderosos:

- Grau de concentração dos fornecedores: quando os fornecedores são formados por poucas empresas e mais concentrados do que o setor para o qual vendem, eles dispõem de maior capacidade de exercer influência sobre os preços, qualidade e condições.
- Diferenciação dos insumos ou custos de mudança para o comprador: fornecedores podem neutralizar a possibilidade de o cliente jogar um fornecedor contra o outro pela diferenciação de seu produto, como também pela elevação dos custos de mudança (equipamentos, assistência técnica etc.).
- Inexistência de substitutos para seus produtos: a ausência de produtos substitutos aumenta o poder de negociação dos fornecedores concentrados.
- Importância dos insumos para o setor compradora: quando o insumo é importante para o sucesso do processo de formação do produto do cliente, ou para a qualidade do produto fabricado, aumenta o poder de negociação do fornecedor.
- Ameaça de integração para frente: esta circunstância verifica-se quando o setor se recusa a melhorar as condições de compra em relação aos fornecedores dos produtos utilizados pela indústria. Porter (1993) sugere que além de considerar os fornecedores como outras empresas, os recursos humanos (mão-de-obra especializada) também devem ser reconhecidos como fornecedores que exercem grande poder em muitos setores.

Pelo fato de um elevado poder negocial dos fornecedores constituir um importante fator de diminuição à rentabilidade de uma organização, faz-se necessário um parâmetro restritivo da sua atratividade. Deste modo, é importante, por parte das diversas áreas da empresa, acompanhar os fatores que se relacionam com os seus fornecedores, de modo que as suas informações sejam compartilhadas internamente nas empresas, como forma de auxiliarem os gestores em seus processos de formulação do Planejamento Estratégico.

2.5.2.3 Rivalidade entre Concorrentes

Com a disputa por parcelas de mercado, as empresas sentem a necessidade de melhorar sua posição frente aos concorrentes. Porter (1999) explica que a intensidade da rivalidade entre os concorrentes consiste na busca contínua pela melhor posição do setor mediante táticas como as de competição de preços, lançamentos de produtos e batalhas de publicidade.

A rivalidade entre concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição – com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição (PORTER, 1999, p. 6).

O autor cita que a concorrência de preços é altamente instável e muito provavelmente deixa todo o setor em pior situação do ponto de vista da rentabilidade. A redução de preços é facilmente imitada pelos concorrentes rivais; uma vez igualados, eles reduzem as receitas de todas as empresas, a menos que a elasticidade – preço do setor – seja bastante alta.

A rivalidade entre as empresas pode atuar como uma força redutora de lucratividade no setor. Porter (1980) destaca que algumas formas de concorrência, como as guerras de preços, são altamente instáveis e normalmente deixam o setor como um todo em pior situação, pois atingem diretamente a rentabilidade das empresas. Por outro lado, as disputas de publicidade podem expandir a demanda ou aumentar o nível de diferenciação do produto no setor, com benefício para todas as empresas, conforme se visualiza na Figura 8.

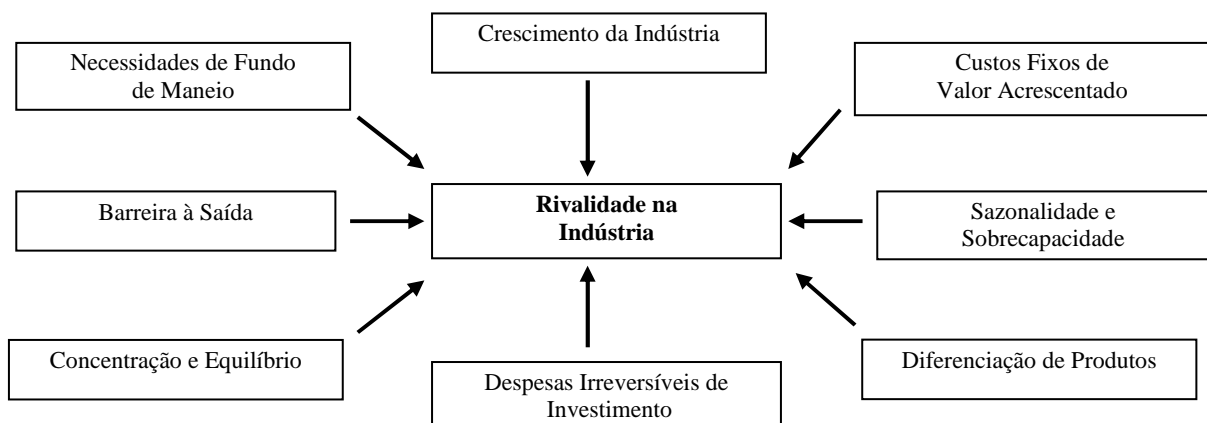


Figura 8: Determinantes da rivalidade

Fonte: Adaptado de Porter (1999).

A intensidade da rivalidade pode ser analisada levando-se em consideração a interação de vários fatores que são destacados por Porter (1999):

- Concorrentes numerosos e bem equilibrados: quando as empresas são numerosas, os concorrentes acreditam que podem fazer movimentos sem serem notados. Quando são poucas as empresas, os concorrentes mais bem equilibrados podem estar inclinados a lutar entre si, uma vez que todos eles possuem recursos para retaliações vigorosas.

- Crescimento do setor: as empresas, no desejo de se expandirem no mercado, transformam a concorrência num jogo, provocando uma situação muito mais instável do que quando a condição é de um crescimento rápido do setor.
- Custos fixos altos: os custos fixos altos referem-se aqueles produtos que são difíceis ou caros para serem mantidos em estoque. Neste caso as empresas podem estar vulneráveis a tentação de baixar os preços.
- Ausência de diferenciação ou custo de mudança: a escolha do comprador é baseada no preço e no serviço oferecido. Por sua vez, a diferenciação do produto cria um isolamento contra a competitividade, pois os compradores têm preferências e sentimentos de lealdade com determinados vendedores.
- Capacidade de produção aumenta em grandes incrementos: as economias de escala podem proporcionar acréscimos excessivos na capacidade de produção, rompendo o equilíbrio entre oferta e demanda do setor.
- Concorrentes divergentes: são situações entre as empresas concorrentes de um setor em que os objetivos e estratégias são muito diferentes no que diz respeito à competição, ocorrendo um relacionamento de conflito contínuo ao longo do processo.
- Grandes interesses estratégicos: ocorrem quando determinadas empresas procuram a perpetuação no mercado pelo sacrifício da lucratividade, trabalhando com preços abaixo da média, aumentando, com isso, a rivalidade e provocando maior instabilidade no setor.
- Barreiras de saída elevadas: são fatores econômicos e estratégicos que mantêm as empresas em atividades, mesmo que estejam obtendo retornos baixos, ou até negativos, sobre seus investimentos. Porter (1999) apresenta algumas destas barreiras:
 - inter-relações estratégicas;
 - acordos trabalhistas;
 - relutância da administração de justificar economicamente as decisões de saída, em especial pela lealdade com os empregados;
 - receio quanto às suas próprias carreiras.

Em um setor perfeitamente competitivo, a busca pelo posicionamento não é devidamente controlada, e a entrada de novos competidores é muito fácil. Quanto mais fracas forem as forças em termos coletivos, maiores são as oportunidades para um desempenho superior. Deste modo, percebe-se que a rivalidade entre os concorrentes é resultante de um contexto em que estes procuram agir diretamente sobre os clientes, com a adoção de medidas

agressivas de captação a curto prazo destes. Este ambiente, de grande rivalidade, conduz a um conjunto de interações que deterioram a rentabilidade do setor. Assim, faz-se necessário que as informações sobre os rivais sejam captadas e monitoradas pelas empresas, para que estas sejam disponibilizadas em seu sistema de informações, de modo que todas as áreas das empresas tenham acesso a elas, auxiliando os gestores no processo de formulação estratégica da empresa.

2.5.2.4 Ameaça de Produtos Substitutos

Essa força refere-se aos produtos e serviços aos quais os clientes podem recorrer ou optar para satisfazerem as suas mesmas necessidades (GHEMAWAT, 2000). O autor acrescenta que a existência de produtos substitutos deve ser considerada dentro do prazo do projeto de investimento e os produtos substitutos devem ser considerados sob o ponto de vista do cliente, e não sob o ponto de vista do setor.

Quanto mais atrativa for a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros do setor (PORTER, 1999). Os substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, como também reduzem as fontes de riqueza que um setor pode obter em tempos de prosperidade.

Ainda, produtos substitutos são aqueles que podem desempenhar a mesma função dos já existentes no mercado. Podem ser trocados com facilidade, satisfazendo as mesmas necessidades do consumidor e disputando o mesmo espaço no mercado. Todos os setores estão sob pressão de produtos ou serviços substitutos, o que constitui uma limitação à sua rentabilidade, tanto no curto como no médio prazo.

Todas as empresas em um setor competem com as indústrias de produtos substitutos, de modo que “quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecido pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros” (PORTER, 1999, p. 39).

A Figura 9 apresenta algumas ameaças referentes aos produtos substitutos existentes no mercado.

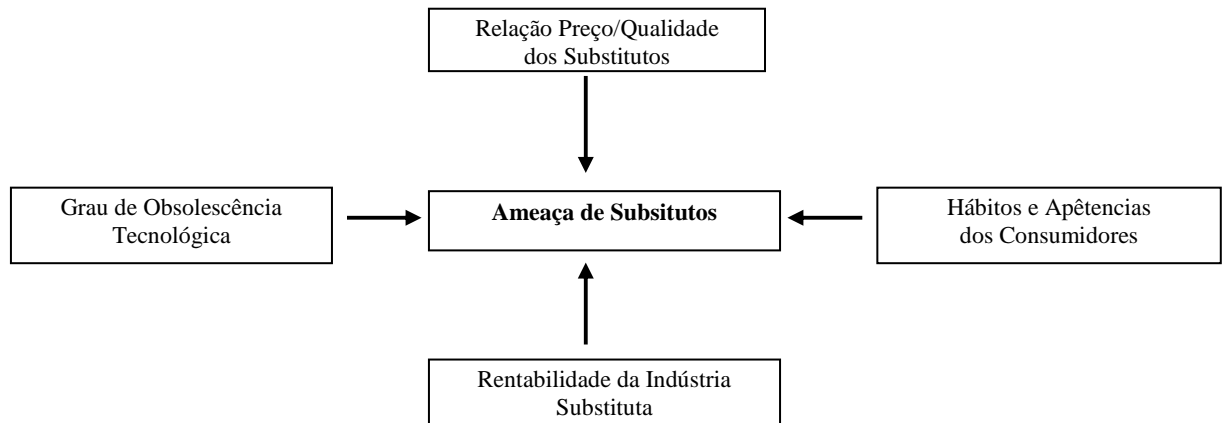


Figura 9: Ameaça de substitutos

Fonte: Adaptado de Porter (1999).

Segundo Porter (1993, p. 40), “os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu *trade off* de preço-desempenho com produtos do setor, ou são produzidos por indústrias com lucros altos”. Muitas vezes os substitutos entram rapidamente no mercado se algum desenvolvimento aumenta a concorrência em seus setores e ocasiona redução de preço ou aperfeiçoamento do desempenho. A análise destas tendências pode ser importante na decisão acerca de tentar suplantar estrategicamente um substituto ou de planejar a estratégia considerando o substituto como uma força-chave inevitável (PORTER, 1980).

Os fatores da maior ou menor pressão de substitutos dependem do estado de evolução do setor produtor de substitutos e do comportamento habitual do consumidor. Os principais elementos de entrada de substitutos são as novas tecnologias e novos conceitos, pela substituição de tecnologia e conceitos ultrapassados, o que conduz a potencialidades de aumento de margens.

Logo, a força competitiva dos produtos substitutos representa uma ameaça constante para as empresas estabelecidas de um setor, pois os produtos substitutos agem como uma força redutora da lucratividade a partir do momento em que fixam um limite máximo de preço para os produtos oferecidos pelo setor. Se o preço ultrapassa este limite, os consumidores passam a consumir o substituto. Deste modo, monitorar e analisar esta ameaça de substituição torna-se importante para a empresa defender-se da ameaça concretizada ou lançar-se à ofensiva, promovendo ela própria o lançamento de produtos substitutos. Tal estratégia deve ser devidamente analisada e monitorada pela empresa e suas diversas áreas, por meio do

sistema de informações que disponibiliza as informações relevantes sobre a ameaça de produtos substitutos.

2.5.2.5 Entrantes em Potencial

Porter (1999) afirma que os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, além do desejo de ganharem participação de mercado e, frequentemente, concorrem com substanciais recursos financeiros, humanos e tecnológicos.

Os potenciais entrantes em um setor são as empresas novas ou vindas de outros setores e que se diversificam mediante aquisições no setor em questão e que, muitas vezes, alavancam recursos para causar alterações no mercado.

A severidade da ameaça de novos entrantes depende das barreiras atuais e da reação dos concorrentes existentes e do que os entrantes podem esperar. Se as barreiras aos novos entrantes forem altas, provavelmente um novo entrante enfrentará duras retaliações por parte de seus concorrentes e não constituirá uma séria ameaça ao entrar no setor (PORTER, 1999).

Porter (1999) completa afirmando que a entrada de novos concorrentes pode apresentar como consequência uma redução da rentabilidade das empresas já existentes, visto que a entrada pode implicar queda nos preços e no aumento da demanda por insumos. O autor destaca que a inovação tecnológica pode ser o fator decisivo do novo concorrente para agir sobre o novo setor, pois um novo processo tecnológico de produção ou de comercialização, pode tornar obsoletas as barreiras de entrada criadas no setor ou inverter as condições determinantes de retaliação.

Porter (1999) alerta sobre a necessidade de análise a ser efetuada pelo novo entrante no mercado, que, segundo ele, deve verificar se os demais participantes dispõem de recursos substanciais para afastar o invasor, se estão dispostos a reduzir preços ou se o crescimento do setor é lento, afetando, com isso, as condições e a capacidade de absorção dos novos. A decisão de entrar em um novo mercado depende das barreiras de entrada existentes, além da expectativa de reação das empresas já existentes naquele mercado.

No entanto, os novos entrantes não são necessariamente inimigos. São muitas vezes considerados aliados importantes ou potenciais. Eles podem fomentar o desenvolvimento do próprio setor como um todo, abrir novos nichos de mercado, fortalecer os fornecedores existentes ou atrair novos, ou mesmo atuar por meio de parcerias e alianças.

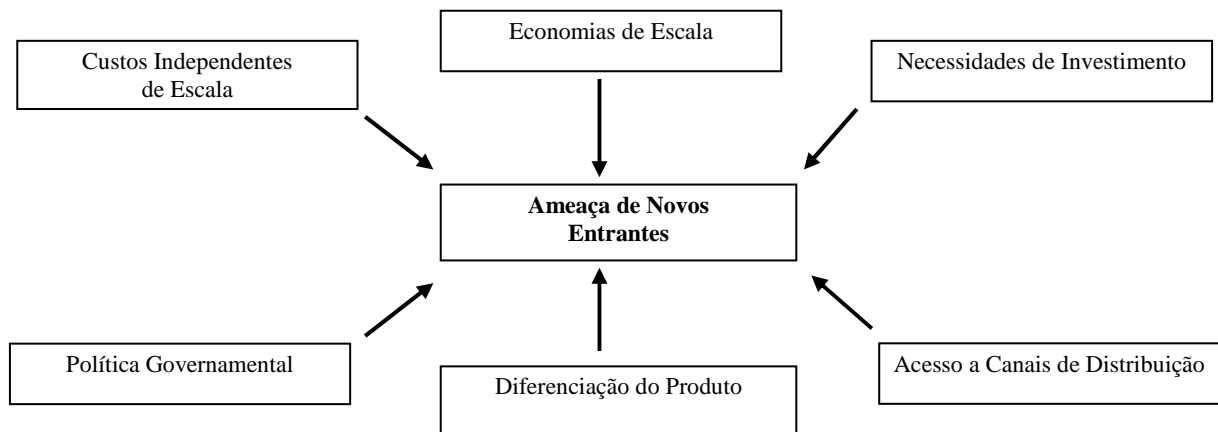


Figura 10: Ameaça de novos entrantes

Fonte: Adaptado de Porter (1999).

A intensidade da força representada pela ameaça de novos entrantes depende de barreiras de entrada estabelecidas pelas empresas já existentes no setor. São seis as fontes principais de barreiras de entrada, conforme se visualiza na Figura 10.

- Economias de Escala: são reduções no custo unitário do produto à medida que o volume absoluto por período aumenta. Este tipo de economia é considerado uma barreira de entrada porque obriga o novo entrante a produzir em larga escala e, com isso, demanda maiores investimentos, sofrendo com a reação das empresas já existentes; ou produzir em pequena escala e ficar assim em desvantagem de custo.

Conforme Porter (1999), um fator importante para a diminuição da influência da economia de escala como barreira de entrada é a quebra do paradigma da existência de monopólio natural em áreas geográficas delimitadas e em serviços que exijam grandes investimentos em redes de acesso, como na telefonia fixa.

- Diferenciação do produto: refere-se ao esforço de *marketing* que as empresas tiveram para ter sua marca identificada, desenvolvendo um sentimento de lealdade em seus clientes. Para transpor esta barreira de entrada, as empresas entrantes têm que investir fortemente para superar os vínculos já estabelecidos com os clientes (PORTER, 1999).
- Necessidades de investimento: alguns setores demandam grande necessidade de capital para competir. A barreira de entrada será maior quanto maior for a necessidade de capital para entrar no mercado e mais arriscado for o retorno do investimento. O capital é necessário não apenas para as instalações, mas também para crédito ao consumidor, investimento em Planejamento e Desenvolvimento (P&d), investimentos em estoques, *marketing* (PORTER, 1999).

- **Custo de mudança:** segundo Porter (1999), os custos de mudanças referem-se aos custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor para outro, que pode acontecer com novo treinamento de empregados, novo equipamento auxiliar, tempo que vai levar para testar ou qualificar uma nova fonte, necessidade de assistência técnica, um novo projeto e, até mesmo, custos psíquicos de se desfazer um relacionamento. Para superar esta barreira, o potencial novo entrante deverá incorrer em mais gastos, o que representa mais uma desvantagem em relação às empresas já existentes no mercado.
- **Acesso aos Canais de Distribuição:** é o custo que o novo entrante terá para formar sua base de distribuição. Assumindo que os canais existentes já estejam sendo atendidos pelas empresas do mercado, o novo entrante terá que assegurar a distribuição de seus produtos, demandando gastos com descontos, verbas de cadastramento. Quanto maior for o controle dos concorrentes existentes sobre os canais de distribuição, maior dificuldade do entrante se estabelecer. Como afirma Porter (1979), algumas vezes esta barreira é tão alta que, para ultrapassá-la, um novo concorrente tem que criar seus próprios canais de distribuição.
- **Desvantagens de custo independentes de escala:** são vantagens em termos de custos alcançados pelas empresas já estabelecidas e impossíveis de serem igualados pelas empresas entrantes. As desvantagens de custo formam uma barreira à entrada, devido ao fato de que as empresas entrantes com custos mais altos têm menor rentabilidade e uma desvantagem competitiva em relação a preços.

Segundo Porter (1999), as vantagens mais críticas são fatores como:

- tecnologia patenteada dos produtos – que são protegidos por patentes ou segredos;
- acesso favorável às matérias-primas – as empresas estabelecidas têm o controle das fontes de matérias-primas mais favoráveis;
- localização favorável;
- subsídios oficiais ou normas governamentais restringindo a entrada ou a manutenção da empresa – limites ao acesso de matérias-primas e licenças de funcionamento;
- curva de aprendizagem ou experiência – os custos declinam na medida em que uma empresa acumula experiência na fabricação do produto.

Além destas barreiras, outros fatores podem desestimular a entrada de novos concorrentes no setor:

- retaliação por parte dos concorrentes – quando os entrantes em potencial têm expectativas de vigorosas retaliações por parte das empresas já estabelecidas, a entrada pode ser dissuadida.
- preço de entrada dissuasivo – setores cuja rentabilidade for muito baixa não estimulam a entrada de novos competidores. A rentabilidade pode ser baixa por uma imposição do mercado, ou pode ser uma estratégia temporária das empresas estabelecidas, para impedir a entrada de novos concorrentes.

Deste modo, as empresas devem buscar informações sobre os potenciais entrantes de mercado, para que estas, por meio de seu sistema de informações, sejam compartilhadas entre as áreas e monitoradas por elas, para auxiliar os gestores na elaboração do Planejamento Estratégico da empresa.

Considerando-se uma determinada estrutura setorial e procurando com ela compatibilizar os pontos fortes e fracos de uma empresa, a estratégia é vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a descoberta de posições no setor em que essas forças são mais fracas. Ghemawat (2000) afirma que, ao lidar com as forças da competição, a empresa pode também elaborar uma estratégia de caráter ofensivo. A postura destina-se a uma atuação mais enérgica do que aquela de simplesmente enfrentar as próprias forças: seu objetivo é alterar as causas dessas forças competitivas.

2.5.2.6 Governo

Cabe ressaltar que, além dessas cinco forças atribuídas como concorrentes em um setor, uma outra força teve destaque nos últimos anos como elemento do ambiente externo: o governo. Ele atua através das regulamentações para proteger o interesse público e assegurar o cumprimento dos princípios do livre mercado, tanto direta quanto indiretamente afetam a concorrência das organizações. O governo pode interferir na rivalidade entre os concorrentes, por exemplo, influenciando o crescimento do setor de uma indústria por meio de taxas ou apoio para investimentos na mesma.

O grau de intervenção governamental na economia tem aumentado desde a Segunda Guerra Mundial. De um lado, ele objetiva benefícios sociais, de outro, ele é caro e pode desestimular a livre empresa. Muitas vezes os governos agem para ajudar e proteger as

indústrias. Isso ocorre através dos incentivos que ele pode proporcionar, dependendo das condições governamentais, bem como dos benefícios que essa organização irá gerar. As tendências econômicas influenciam muito as organizações. Segundo Stoner e Freeman (1985, p. 57) existem dois tipos de mudanças econômicas: as estruturais e as cíclicas.

As mudanças estruturais são grandes alterações permanentes ou temporárias nos setores da economia e variáveis econômicas significativas. Um exemplo seria o aumento dos custos de energia em relação a custos de outras matérias-primas. As mudanças cíclicas são oscilações no nível geral da atividade econômica, tal como o aumento e a queda da taxa de juros. Elas têm efeitos diferentes dos provocados pelas mudanças estruturais, pois são uma função normal da economia.

Porter (1999) destaca o papel do governo em relação aos setores para os quais ele atua como comprador ou fornecedor, e o poder de influência que ele possui sobre a concorrência, via políticas adotadas. Para ele, o governo, como fornecedor ou comprador, age mais por fatores políticos do que por fatores econômicos.

O governo pode, também, afetar a posição de um setor com substitutos via regulamentações, subsídios, ou outros meios, bem como acirrando a própria rivalidade entre os concorrentes, influenciando o crescimento do setor, a estrutura de custos, via regulamentações, e assim por diante.

Isso pode ser compreendido pelas influências governamentais que podem impactar sobre a mudança estrutural, principalmente em setores regulamentados, como de energia elétrica e de telecomunicações, para os quais o governo, utilizando o seu poder regulador e a sua autoridade política, institucionaliza o conjunto das regras de concorrência.

De forma a contextualizar e compreender as Cinco Forças Competitivas de Porter, o Quadro 3 elenca os elementos determinantes que se relacionam com cada uma destas Forças:

<i>FORÇAS</i>	<i>ELEMENTOS DETERMINANTES</i>
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

continua

continuação

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 3: As Cinco Forças Competitivas de Porter e os seus Elementos Determinantes

Para completar este entendimento, Porter (1999) apresenta 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 da maior importância, quer como oportunidades, quer como 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 na 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. Nesse contexto, foi necessário o surgimento de especialidades da informática como o Sistema de Informações e a Tecnologia da Informação.

2.6 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Conforme tratado na Seção 2.1.2.1, o ambiente externo é dividido em Macroambiente, composto pelas forças demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e

culturais; e Domínio Operacional, composto pelos consumidores, concorrentes, canais de distribuição e fornecedores (KOTLER, 1998).

No entanto, não basta para a empresa, em seu processo de formulação estratégica, identificar apenas as oportunidades e ameaças do ambiente externo. A formulação de ações estratégicas parte da identificação das informações mais adequadas do ambiente externo. Deste modo, o planejamento do sistema de informações de uma empresa deveria facilitar a realização de seu Planejamento Estratégico.

2.6.1 Dado, Informação e Conhecimento

Para uma empresa ser bem-sucedida na tarefa de gerenciar a informação, é necessário que haja “um consenso sobre o que é informação dentro em uma organização, quem a possui, sob que forma é conservada, quem é o responsável pelo seu gerenciamento e como controlar e utilizar a informação que existe em toda a organização” (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 156).

Visando a melhor atender as necessidades dos gestores e à utilização eficiente de um sistema de informação, é importante conhecer aspectos referentes à informação. Beuren (2000, p. 47) explica que

os dados podem ser visualizados e discutidos de forma isolada, ou seja, desconectados do contexto de seus usuários. A informação não se limita à simples coleta de dados. Para que os dados se transformem em informação útil, eles precisam ser decodificados, organizados e contextualizados, de acordo com as necessidades dos responsáveis pelo processo decisório.

Laudon e Laudon (2004) citam o filósofo Platão (428-348 a.C.), para quem “dados puros são uma reflexão de todas as coisas que acontecem no mundo”. Em seguida, estes autores definem dados como fatos brutos (não trabalhados), um fluxo infinito de coisas que estão acontecendo agora e que aconteceram no passado.

Conforme Bio (1985, p. 29), “pode-se entender o dado como um elemento da informação (um conjunto de letras ou dígitos), que, isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém um significado intrínseco”. Mesmo assim, conforme Stair (2002), os dados estão entre os recursos mais valiosos de uma organização.

Laudon e Laudon (2004) mencionam que a palavra *informação* vem do latim *informare*, que significa dar forma. Com este significado, os autores definem informação como um conjunto de dados aos quais se dá forma para torná-los significativos e úteis.

Segundo McNurlin e Sprague (2005), informação é um conjunto de dados organizados de tal modo que a resultante adquire um valor que ultrapassa o somatório dos valores daqueles fatos originais isolados. A informação é criada a partir da definição e da organização das relações entre esses dados, e diferentes relações implicam diferentes informações. E completam: não só regras e relações podem ser estabelecidas para organizar dados e gerar informação útil e valiosa, mas também novos dados podem ser sistematicamente inseridos para redefinir situações e agregar mais valor aos resultados.

Deste modo, conforme Beuren (2000), a informação não pode mais ser entendida como uma consequência ou observação descomprometida, ela é uma ferramenta decisiva para alcançar o sucesso, em resposta aos processos de mudança exigidos por um mercado globalizado e competitivo. A informação, como recurso estratégico, possibilita à empresa programar-se para uma ação mais eficaz frente às dificuldades de um mercado concorrente e em expansão, além de auxiliar o administrador a explorar melhor as oportunidades através de estratégias alternativas.

Segundo Minervine (1995), as informações necessárias para a empresa podem ser divididas em:

- Informações em nível geral sobre o mercado: tendências, conjuntura, estatísticas de produção, importação e exportação, concorrência, instituições financeiras, linhas de transporte, usos e costumes.
- Informações específicas sobre produto/serviço: tendências, normas, especificações técnicas, volume de mercado, níveis de preços, metodologia de produção, marcas, embalagens.
- Informações referentes ao mercado selecionado: volume de mercado, participação do produto similar ou substituto, níveis de produção, níveis de preços, sistemas de comercialização, ações da concorrência, tendência do mercado a médio e longo prazo, interesse do governo, apresentação do produto, legislação sobre marcas e patentes, promoção efetuada pela concorrência.
- Informações referentes à logística: empresas comerciais, legislação, entidades ligadas ao comércio, empresas de serviços como agentes, pesquisas, financiamentos, fiança, seguro, produtividade, marca, embalagem, promoção, assessoria, consultoria, publicações especializadas, empresas concorrentes no mercado interno.

Nesse sentido, as informações possuem algumas características que incluem os seguintes aspectos:

- Escopo – refere-se às variáveis de foco (eventos internos ou externos); quantificação (informações mensuradas em termos financeiros ou não-financeiros); e horizonte de tempo (informações relacionadas a eventos passados ou futuros). Um sistema de informações pode ser caracterizado como de escopo restrito ou amplo. É restrito quando se menciona que as informações produzidas possuem foco sobre eventos internos da empresa, mensuradas em termos financeiros e relacionadas com eventos passados, enquanto o escopo amplo inclui as características do restrito, adicionando-se a produção de informações referentes a eventos externos à empresa, mensuradas em termos não-financeiros e relacionadas a eventos futuros (CHENHALL; MORRIS, 1986).
- Tempestividade – refere-se à frequência e à velocidade dos relatórios. Quanto à frequência, consideram-se os intervalos de tempo requeridos para a produção das informações, enquanto, para a velocidade dos relatórios, considera-se a defasagem de tempo entre quando uma informação é requerida e quando estará disponível (BOUWENS; ABERNETHY, 2000).
- Nível de agregação – refere-se a informações por área funcional, por período de tempo ou por meio de modelos de decisão. Entretanto, integração refere-se a informações sobre as atividades ou processos desenvolvidos em outros departamentos da empresa. Dessa forma, essas informações possuem a característica de impacto entre decisões tomadas em um departamento sobre o desempenho de outros (BOUWENS; ABERNETHY, 2000).

O processo de definição das relações entre dados requer conhecimento: um corpo de regras, diretrizes e procedimentos utilizados de maneira coerente para selecionar, organizar e manipular dados, tornando-os úteis para um determinado propósito (STAIR, 2002).

Davenport e Prusak (1998, p. 63) estabelecem que organizações saudáveis geram e usam o conhecimento. À medida que interagem com seus ambientes, elas absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas. Para os autores, na falta de conhecimento, as organizações não poderiam se organizar e não conseguiriam manter-se em funcionamento.

Para Laudon e Laudon (2004), conhecimento é um conjunto de ferramentas conceituais e categorias usadas para criar, colecionar, armazenar e compartilhar informações,

que podem ser consideradas como um conjunto de dados devidamente processados mediante o emprego de um conhecimento e, por conta desse processamento, dotados de uma aplicabilidade específica.

Cabe ressaltar a importância do papel da informação no âmbito dos processos decisórios. As informações constituem dados dotados de relevância e propósito e, portanto, devem ser coletadas no ambiente da empresa e compartilhadas entre as suas diversas áreas, sempre no intuito de disponibilizá-las para a formulação do seu Planejamento Estratégico.

Deste modo, compreende-se que, embora as palavras *dado* e *informação* sejam muitas vezes confundidas, estas são distintas entre si. É necessário que haja a coleta, o agrupamento e o processamento dos dados para que estes sejam tidos como informação. Fischmann e Almeida (1991, p. 63) afirmam que “as informações coletadas para uma avaliação do ambiente podem parecer desconectadas, mas é preciso achar a relação que existe entre elas, fazendo-se uma verdadeira ‘costura’, de forma que as conclusões apareçam de modo claro”.

Abstrai-se desse raciocínio que o valor final dos dados ou destas informações coletadas está diretamente ligado à maneira como seus resultados auxiliam os gestores para que as metas e os objetivos sejam alcançados pela empresa.

Wilkinson e Cerullo (1997) explicam que, para a tomada de decisão, os gestores precisam ser supridos com informações de valor. O valor da informação e a validade das decisões podem ser afetados pela qualidade desta.

No entanto, percebe-se que a referida qualidade é deficiente em muitas empresas, conduzindo os gestores a não tomarem as melhores decisões. Nesse sentido, aqueles precisam conhecer profundamente as atividades que estão sob sua responsabilidade, bem como o ambiente competitivo no qual a empresa opera, a fim de avaliar o impacto ambiental e projetar cenários futuros. Assim, fica nítida a importância da informação, pois é por meio dela que os gestores conseguem identificar tanto as oportunidades quanto as ameaças que o ambiente externo oferece à empresa.

2.6.2 Planejamento do Sistema de Informações

O'Brien (2004, p. 17) cita que “sistema é um grupo de componentes inter-relacionados que trabalham juntos rumo a uma meta comum, recebendo insumos e produzindo resultados em um processo organizado de transformação”.

Conforme Laudon e Laudon (2004, p. 26),

todas as empresas têm dois problemas genéricos: como gerenciar as forças e grupos internos que geram seus produtos e serviços e como lidar com clientes, órgãos governamentais, concorrentes e tendências gerais socioeconômicas em seu ambiente. A razão mais forte pelas quais as empresas constroem os sistemas [de informações] é para resolver problemas organizacionais e para reagir a uma mudança no ambiente.

Pelo seu enfoque, Laudon e Laudon (2004) consideram um Sistema de Informação como um conjunto de componentes inter-relacionados que trabalham para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório das organizações.

Devido às mudanças no ambiente, o processo de Planejamento Estratégico deve ser estabelecido como um processo permanente na empresa. O sistema de informações sobre as variáveis ambientais deve continuamente, ou sempre que estas se modificarem, provocar revisão das estratégias. A metodologia de obtenção das melhores diretrizes deve permitir o envolvimento das pessoas com condições de contribuir nas discussões: os gestores das áreas da empresa e especialistas externos e internos.

Rezende e Abreu (2003) completam ao afirmarem que um Sistema de Informação pode ser definido como o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da organização e que proporcionam sustentação administrativa, em busca da otimização de resultados esperados.

Segundo Bio (1985), a essência do planejamento e do controle é a tomada de decisões. Esta, por sua vez, depende de informações oportunas de conteúdo adequado e confiável. Isto pressupõe o desenvolvimento de um sistema de informação sintonizado com as necessidades de informação dos processos decisórios na empresa.

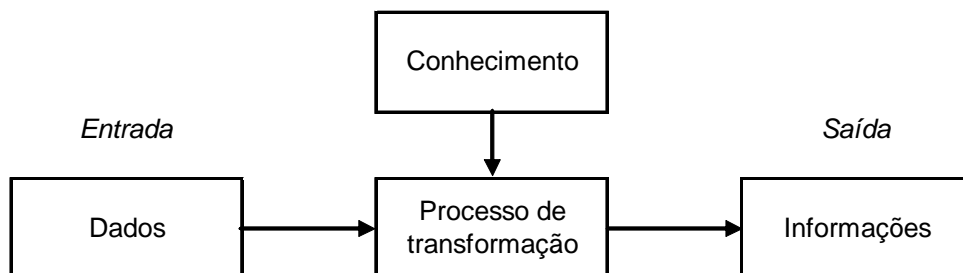


Figura 11: Transformação de dados em informação

Fonte: Stair (2002).

Como ilustra a Figura 11, um sistema de informação “é uma série de elementos inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações” (STAIR, 2002, p. 11). A entrada é a atividade de captar e reunir dados. O processamento envolve a transformação dos dados em saídas úteis. A saída representa as informações úteis, normalmente na forma de documentos e relatórios, de acordo com as necessidades do processo decisório. Assim, os dados representam a matéria-prima, à qual são agregados valores de utilidade, de acordo com propósitos pré-estabelecidos, transformando-os em informação para um fim específico.

Com base nos estudos destes autores, chega-se à conclusão de que o sistema de informação é hoje um elemento indispensável para dar apoio às operações e à tomada de decisão nas organizações, isso por existir a integração entre as unidades que participam do processo decisório, bem como pelo reflexo existente entre as decisões de cada área na organização como um todo.

Segundo Laudon e Laudon (2004, p. 26),

as empresas constroem sistemas para reagir a concorrentes, clientes, fornecedores e mudanças sociais e tecnológicas em um ambiente competitivo dinâmico e fluido. Quando as forças externas e os problemas organizacionais mudam, sistemas novos são necessários e sistemas antigos devem ser modificados.

Denota-se pelo exposto que a utilidade de um sistema de informações se encontra atrelada às necessidades dos seus usuários e das empresas, com base em uma constante atualização tecnológica, bem como em conformidade com as estratégias da organização.

Assim, observa-se que a informação funciona como um recurso essencial na definição da estratégia empresarial, sobretudo na atualidade, quando o conjunto de informações necessárias à elaboração da estratégia tornou-se extremamente complexo em função das mudanças no ambiente. Atualmente, uma grande quantidade de relações deve ser arrolada para gerar uma informação competitiva, o que requer o seu gerenciamento sistemático e dinâmico.

2.6.2.1 Objetivos e Classificação do Sistema de Informação

Conforme Audy, Andrade e Cidral (2005), o sistema de informação possuem alguns objetivos, entre os quais:

a) suporte a estratégias e obtenção de vantagens competitivas: de acordo com o tipo do sistema de informação utilizado pela empresa, é possível analisar problemas e oportunidades, e desenvolver novos produtos e serviços, desenvolvendo uma vantagem competitiva;

b) suporte ao processo decisório dos diversos níveis organizacionais: o sistema de informação têm por objetivo fornecer informações necessárias à tomada de decisão em todos os níveis hierárquicos, auxiliando na elaboração do Planejamento Estratégico com o fornecimento de informações sobre os ambientes externo e interno, de forma a avaliar e controlar o desempenho da empresa para o atingimento dos seus objetivos;

c) suporte ao controle e integração dos processos de negócio e funções organizacionais: o sistema de informação têm o objetivo de registrar os dados das diversas áreas da empresa, tais como registros contábeis, controle de estoques, produção, recursos humanos para fornecer informações ao gerenciamento e execução das atividades organizacionais.

Conforme mencionado por Audy, Andrade e Cidral (2005, p. 109),

as informações são necessárias para que as organizações possam realizar a integração e a administração dos processos de negócio e das funções empresariais, a tomada de decisão nos diversos níveis organizacionais e a obtenção de vantagem competitiva.

Oliveira (2001) apresenta, ainda, outras finalidades de um Sistema de Informações:

a) redução dos custos das operações, da mão-de-obra burocrática e do grau de centralização de decisões na empresa;

b) melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor preço;

c) melhoria na produtividade, tanto setorial quanto global, e nos serviços realizados e oferecidos;

d) melhoria na tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações mais rápidas e precisas, e estímulo para maior interação entre os decisores;

- e) fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões;
- f) melhoria na estrutura organizacional, para facilitar o fluxo de informações;
- g) melhoria na estrutura de poder para aqueles que entendem e controlam o sistema;
- h) melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos, a partir das constantes mutações nos fatores ambientais;
- i) melhor interação com os fornecedores, assim como nas atitudes e atividades dos funcionários da empresa;
- j) aumento do nível de motivação das pessoas envolvidas;
- k) redução dos níveis hierárquicos.

Destaque-se aqui que o uso efetivo em termos pragmáticos deste conjunto de objetivos observados dá-se na diferenciação dos produtos, que conquista cada vez mais espaço nos negócios empresariais. E, para que essa estratégia tenha êxito, a empresa precisa de informações sobre os seus clientes, fornecedores e seus concorrentes. É no momento desta interação que a informação assume um papel essencial na formulação personalizada do produto oferecido ao cliente.

Atualmente, os clientes buscam um tratamento individualizado no seu relacionamento com os mais variados segmentos de negócio. Isto pode ser percebido na prestação de serviço individualizado ao cliente, na fabricação de produtos altamente personalizados, na criação ou eliminação de barreiras à entrada no mercado, na configuração de cadeias de valor, entre outros. Porém, registre-se, que a relação acontece de forma otimizada quando se dispõe de um sistema de informações que reúna, colete tais informações obtidas no ambiente da empresa e as disponibilize internamente para todas as suas áreas. Um exemplo concreto da importância deste tratamento às informações é que o atendimento personalizado que os clientes requerem implica, muitas vezes, que os vendedores disponham de suas preferências individuais. Porém, tais necessidades dos clientes freqüentemente não passam do âmbito do conhecimento dos vendedores. Assim, faz-se necessário que essas informações passem a ser de conhecimento da empresa como um todo, e tal tarefa é levada a cabo pelo uso de um sistema de informações.

Além disso, a informação também pode ser usada na criação ou eliminação de barreiras à entrada no mercado. Uma forma de criar barreiras consiste em aplicar um grande volume de recursos em tecnologia da informação. O elevado investimento já representa uma barreira e pode gerar benefícios adicionais aos clientes. Por outro lado, a informação pode contribuir para a eliminação de barreiras, na medida em que ela evidencia os pressupostos econômicos convencionais e contempla formas alternativas de operação.

Deste modo percebe-se que a informação representa um importante recurso para viabilizar as tentativas de se chegar ao desenvolvimento e manutenção da diferenciação. A informação pode ser útil para ampliar as dimensões competitivas da estratégia básica, para criar e colocar à disposição de clientes informação diferencial em relação à concorrência ou, no outro extremo, para comercializar produtos ou serviços específicos de informação.

Destaca-se que, além de fornecer informações para as demandas dos diferentes usuários, outro aspecto que deve ser levado em consideração quando da estruturação do sistema de informações é a integração entre eles. Vários sistemas devem ser integrados, a fim de evitar que os mesmos dados sejam tratados várias vezes e de formas diferentes, gerando ineficiências operacionais e decisórias (BIO, 1985).

O'Brien (2004) cita que o sistema de informações pode estar dividido em dois grupos inter-relacionados:

1- sistema de apoio às operações: responsáveis pela produção da informação para usuários internos e externos, limitando-se a processar transações de forma eficiente, controlar processos industriais, bem como atualizar banco de dados da empresa;

2- sistema de apoio gerencial: fornecem informações necessárias aos gestores da empresa, auxiliando-os na tomada de decisões. Este sistema podem ser classificados em: Sistema de Informações Gerenciais (SIG), baseado em relatórios padronizados para os gerentes; Sistema de Apoio à Decisão (SAD), sendo que este está estritamente ligado ao apoio interativo à decisão, podendo ser disponibilizado à gerência; e Sistema de Informações Executivas (SIE), o qual apresenta informações elaboradas especificamente para os executivos.

a) Sistema de Informações Gerenciais

Diante da constante evolução no ambiente organizacional, torna-se fundamental para os gestores o uso de recursos que permitam o gerenciamento das atividades. Laudon e Laudon (2004) afirmam que o Sistema de Informações Gerenciais (SIG) fornecem informações para a obtenção de *feedbacks* relativos a várias operações e subsidiam processos de valor agregado; tais atividades são realizadas por meio de relatórios resumidos, que podem ser gerados por filtragem e análise de dados altamente detalhados.

Para Stair (2002, p. 208), a finalidade principal de um SIG é “auxiliar a organização a atingir suas metas, fornecendo aos gestores uma visão das operações regulares da organização de modo que os mesmos possam controlar, organizar e planejar de forma mais eficiente e eficaz”.

O autor relata, ainda, que a saída da maioria dos SIG se dá sob a forma de relatórios, que são classificados como:

- Relatórios programados: produzidos em atendimento a uma programação periódica regular.
- Relatórios indicadores de pontos críticos: resumem as atividades críticas do dia anterior e ficam disponíveis caracteristicamente no começo do dia de trabalho subsequente.
- Relatórios sob solicitação: desenvolvidos para fornecer informações em atendimento a um pedido específico.
- Relatórios de exceção: produzidos automaticamente quando uma situação se torna incomum ou requer alguma atitude premente da administração.

Os relatórios gerenciais fornecidos pelo SIG podem auxiliar os gestores da empresa no planejamento, execução, controle e *feedback* de suas atividades, podendo estes ser executados com o auxílio dos recursos da tecnologia de informação (STAIR, 2002).

Deste modo, compreende-se que o SIG é um processo que transforma os dados internos – oriundos da contabilidade, financeiro, recursos humanos, planejamento e produção – e os dados externos – oriundos dos fornecedores, clientes, governos – da empresa em recursos para uma melhor tomada de decisão, objetivando o alcance dos resultados da organização.

Um exemplo de relatórios do SIG são os fornecidos para a área de vendas. Neste não basta uma relação das vendas realizadas em um determinado período; é função do SIG fornecer um relatório para os gerentes das diversas áreas da empresa em um modelo que demonstre não apenas as vendas do período, mas também as vendas por região, por representante local, por produto ou até mesmo em comparação com resultados de outro período ou comparação de metas estabelecidas com as vendas atingidas.

Conclui-se deste apanhado que devido à combinação dessas características, os SIG podem fornecer suporte aos gestores e aos responsáveis pela tomada de decisões para o cumprimento das metas organizacionais, destacando que os relatórios do SIG em nível executivo possibilitam aos decisores o desenvolvimento de estratégias voltadas aos negócios futuros.

b) Sistema de Apoio à Decisão

Sprague e Watson (1991) definem Sistema de Apoio à Decisão (SAD) como sistemas computacionais que auxiliam os responsáveis pela tomada de decisões a enfrentarem os problemas por meio de interação direta com modelos de dados e análises.

Segundo Stair (2002), um SAD é um conjunto organizado de pessoas, procedimentos, *softwares* e dispositivos usados para dar apoio à tomada de decisão específicas para um problema.

Sprague e Watson (1991) ainda afirmam que esses sistemas devem servir de apoio ao processo decisório, com ênfase em decisões não estruturadas ou semi-estruturadas; ao processo decisório de gerentes; para decisões interdependentes e independentes; em todas as fases do processo decisório; a diversos processos de tomada de decisões.

Assim, o SAD caracteriza-se por fornecer apoio para o processo decisório dos gestores e, embora esteja destinado aos níveis mais altos de gerência, pode ser empregado em todos os níveis. Isso ocorre porque todos decisores podem enfrentar problemas não rotineiros ou pouco estruturados.

c) Sistema de Informações Executivas

O'Brien (2004, p. 25) afirma que os Sistema de Informações Executivas (SIE) “fornecem informações críticas elaboradas especificamente para as necessidades de informação dos executivos”. O autor cita como exemplos: “sistema de fácil acesso para análise de desempenho da empresa e ações dos concorrentes”.

Stair (2002, p. 329) destaca que o SIE “é um sistema de apoio à decisão (SAD) especializado, que inclui todo *hardware*, *software*, dados, procedimentos e pessoas usadas para assistir executivos de nível sênior dentro da organização”.

O autor menciona que os SIE atendem as necessidades dos executivos da empresa, na medida em que agrupam e transformam as informações operacionais e gerenciais em estratégias. Assim, os executivos têm condições de ter um conhecimento em um nível macro da organização em que atuam.

Deste modo, entende-se que o SIE é capaz de agrupar informações operacionais, gerenciais e decisórias, recursos de tecnologia de informação. Esta integração proporciona a integração destes recursos com os usuários, possibilitando a eles uma visão global da empresa.

Observa-se que o contexto atual vem provocando novos e maiores desafios para os gestores e, por conseqüência, a informação configura-se, cada vez mais, como um recurso estratégico nas organizações. O valor da informação para uma empresa não se dá apenas com a aquisição e utilização de sistema de informações, mas, também, refere-se aos aspectos relacionados à forma em que ocorre a sua comunicação aos usuários, mediante a conversão de

informações úteis em fundamentos para o processo decisório. A reunião da aquisição e da comunicação destas informações configura o que se denomina Tecnologia da Informação.

2.7 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Laurindo (2002) discute a importância da Tecnologia da Informação, enfatizando que ela é mais abrangente do que o processamento de dados, o sistema de informação, a engenharia de *software*, a informática ou o conjunto de *hardware* e *software*, pois também envolve aspectos humanos, administrativos e organizacionais.

Deste modo, completam Rezende e Abreu (2003) que para atender as necessidades de informações dos usuários, a empresa não pode desconsiderar a tecnologia da informação e os seus recursos na utilização de sistema de informações e na conseqüente geração e transmissão da informação.

Ainda, conforme O'Brien (2004), a tecnologia da informação se responsabiliza pelas atividades de geração, processamento e manutenção de informações que alimentam o processo de gestão da empresa e transcorrem por todos os níveis organizacionais, visando a assegurar aos seus usuários as informações necessárias.

A utilização de tecnologia nos negócios mostra que as empresas estão organizadas e preparadas para identificar os seus processos-chave. Isso porque se todas as empresas de um mesmo setor têm acesso aos mesmos recursos de tecnologia de informação, as diferenças em termos de competitividade entre estas empresas estarão definidas pela sua capacidade administrativa, e não apenas pelos seus aspectos técnicos.

Nesse contexto, acredita-se que a tecnologia da informação é uma realidade, e seu uso pode facilitar o trabalho diário das organizações, podendo direcionar e possibilitar que os gestores se preocupem mais com estratégia e a sua formulação, e não apenas com as questões operacionais do negócio.

2.7.1 Alinhamento Estratégico

Conforme Simon (1965), a estratégia é um conjunto de decisões que devem ser tomadas para determinar o posicionamento de uma organização em determinado período de

tempo. Para Porter (1993), a estratégia está relacionada ao posicionamento estratégico da empresa e às forças competitivas, elementos básicos pelos quais uma organização deveria possuir informações e determinar suas ações. A obtenção de informações sobre clientes, fornecedores, concorrência, produtos substitutos, novos entrantes no mercado é importante para que a empresa defina estratégias acerca de cada uma dessas forças.

Os administradores investem em novas tecnologias de informação, visando a realizar suas operações mais rapidamente e a um custo mais baixo e estão começando a apreciar, cada vez mais, as formas complexas pelas quais as novas é o uso das ferramentas da tecnologia da informação permite aos executivos estabelecer seu Planejamento Estratégico, integrado com os sistemas da empresa, para que a esta seja competitiva.

O conceito que propõe o elo entre TI e negócios é denominado alinhamento estratégico. Luftman e Brier (1999) consideram que o alinhamento estratégico se refere à aplicação da TI do modo correto, no tempo correto e em harmonia com as estratégias de negócios. A atuação harmoniosa entre TI e negócios deve resultar em uma configuração em que os gestores possam receber as informações necessárias, de forma coesa e ágil. Esse alinhamento pode tanto mostrar como a TI se alinha ao negócio, quanto mostrar como o negócio se alinha com a TI.

Para Rezende e Abreu (2003, p. 21), o conceito de alinhamento estratégico de TI está relacionado à adequação entre a TI e as funções empresariais, constituindo uma ferramenta de gestão empresarial contemplada pelos conceitos de qualidade, produtividade, efetividade, modernidade, perenidade, rentabilidade, inteligência competitiva e inteligência empresarial.

Assim, percebe-se que a área de TI deve estar alinhada à estratégia da empresa para poder fornecer um diferencial competitivo. Dessa maneira fica ressaltado que é preciso, além do conhecimento e domínio do potencial de TI, também um direcionamento para operações que forneçam resultados por um longo período de tempo.

2.7.2 Tecnologia da Informação e as Forças Competitivas de Porter

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

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.

Atualmente, muitas empresas utilizam o modelo das Forças Competitivas de Porter para explicar que a Tecnologia da Informação (TI) pode contribuir de maneira positiva para o aumento da competitividade.

Porter e Millar (1985) destacam que as regras de competição mudaram com a Tecnologia da Informação de três formas diferentes. Os autores explicam: os avanços da TI estão transformando a estrutura dos setores; a TI é uma importante ferramenta de conhecimento e posicionamento para se criar uma vantagem competitiva; e, a TI possibilita a criação de novos negócios.

Albertin (2002) apresenta 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, evidência 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 importante 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).

Para Albertin (2002), muitas inovações para a obtenção de vantagem competitiva são comuns e não envolvem nenhuma ruptura científica. A tecnologia está contida em toda atividade de valor de uma empresa, e a transformação tecnológica pode afetar a concorrência por seu impacto sobre quase todas as atividades. Ainda, a TI permeia todos os pontos de uma cadeia de valor transformando o modo como as atividades são realizadas. Ela também está alterando o escopo da competitividade, além de estar reformulando a maneira como os produtos atendem às necessidades dos clientes.

Porter e Millar (1985) assinalam que estes efeitos explicam porque a TI alcançou significância estratégica e se diferencia de diversas outras tecnologias usadas nos negócios. Cada atividade na cadeia de valor possui um componente físico e um de informação de processo. A criação de vantagem competitiva pela TI reside na redução de custos e na diferenciação. “A tecnologia da informação pode alterar custos em qualquer parte da cadeia de valor” (PORTER; MILLAR, 1985, p. 9).

Applegate (1999) menciona 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 4.

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

continua

continuação

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 4: Impacto das Forças Competitivas no Sistema de Informações
Fonte: Applegate (1999).

Desta forma, verifica-se a importância do uso da TI por parte das organizações de forma a prover aos seus gestores, de maneira compartilhada, as informações ambientais qualitativas e quantitativas de forma a possibilitar a estruturação sob a perspectivas das Cinco Forças de Porter.

2.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através das pontuações realizadas pode-se dizer que a formulação do Planejamento Estratégico das empresas esta, cada vez mais, alinhado com as necessidades de seu ambiente externo, em seu ambiente de domínio operacional. Para tanto, abordou-se que tal necessidade possa ser suprida com a utilização de informações ambientais qualitativas e quantitativas oriundas deste ambiente de acordo com as Forças Competitivas propostas por Porter: *clientes, fornecedores, concorrentes, produtos substitutos e novos entrantes*. Mas, não basta apenas às empresas terem tais informações, é necessário que estas sejam capturadas e compartilhadas internamente pelas diversas áreas da empresa, para tanto, devem fazer uso de *Sistemas de Informações*, como forma de auxiliarem as empresas na viabilização de suas estratégias.

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 PROCEDIMENTOS ADOTADOS

Este capítulo tem por objetivo descrever os procedimentos utilizados para a aplicação da pesquisa, isto é, como os dados foram obtidos, tratados, analisados e interpretados. Aborda-se os métodos estatísticos utilizados no tratamento dos dados e outras informações que visam a auxiliar o processo de entendimento das etapas da pesquisa realizada. Procura-se também apontar as prováveis limitações do método adotado, de forma a responder ao problema de pesquisa e aos objetivos propostos.

Para realizar descobertas sobre o mundo empírico, o homem deve fazer pesquisas. Desta maneira, Gil (1996, p. 19) apresenta e conceitua pesquisa como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Assim, a pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder a um determinado problema.

Oliveira (2001) menciona que pesquisar significa planejar a investigação tanto em forma como em conteúdo. Aduz ainda que, geralmente, nas pesquisas, nunca se utiliza apenas um método e uma técnica, mas todos os que forem necessários ou apropriados para determinado caso.

Logo, pesquisa é uma atividade direcionada para a solução de problemas por meio de métodos científicos, partindo-se de um problema e utilizando-se do método científico para buscar uma resposta ou solução. O método científico é assim definido por Lakatos e Marconi (1991, p. 83):

Todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos; em contrapartida, nem todos os ramos de estudo que empregam estes métodos são ciências. Dessas afirmações podemos concluir que a utilização de métodos científicos não é da alçada exclusiva da ciência, mas não há ciência sem o emprego de métodos científicos.

Deste modo, a pesquisa visa examinar, por meio de um levantamento, as evidências empíricas sobre o estudo proposto, comparando-as às proposições teóricas sobre o assunto em evidência de forma a aprofundar o seu nível de conhecimento.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Em coerência com o exposto na seção anterior, verifica-se que a investigação científica implica um conjunto de conhecimentos anteriores e também uma metodologia adequada, que, primeiramente, passa pela correta definição do tipo de pesquisa a ser utilizada.

Desta maneira, Triviños (1987) e Silva e Menezes (2000) assinalam que, em relação às suas características, as pesquisas podem ser classificadas quanto à natureza, à forma de abordagem do problema, aos objetivos e aos procedimentos técnicos.

a) Quanto à natureza

Silva e Menezes (2000) mencionam que, sob o ponto de vista de sua natureza, uma pesquisa pode ser básica, quando visa a gerar conhecimentos científicos úteis, sem uma preocupação imediata de sua aplicação prática, ou pode ser aplicada, quando os conhecimentos gerados se destinam à aplicação para solução de um problema específico.

De acordo com Gil (1996), a pesquisa aplicada está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal, e mais para a aplicação imediata numa realidade circunstancial.

Deste modo, é possível afirmar que, do ponto de vista da sua natureza, este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa aplicada, por gerar conhecimento para aplicação em empresas. A pesquisa aplicada é motivada pela necessidade de resolver problemas específicos, portanto, tem finalidade prática (VERGARA, 2000).

Os resultados obtidos nesta pesquisa podem contribuir e atender às expectativas dos gestores das maiores empresas do Brasil, com as informações ambientais necessárias para um melhor processo de formulação de Planejamento Estratégico de suas empresas.

b) Quanto à forma de abordagem do problema

No que diz respeito à forma de abordagem do problema da pesquisa, esta pode ser de natureza qualitativa ou quantitativa.

A abordagem qualitativa dá ênfase à forma de captar a perspectiva dos indivíduos objeto do estudo, ao utilizarem técnicas de observação e entrevista para obter as informações necessárias para a sua elaboração, explorando a complexidade do problema (RICHARDSON, 1999).

Para Richardson (1999, p. 70), a abordagem quantitativa

caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.

Desse modo, no que se refere à abordagem do problema, a pesquisa é quantitativa, pois apresenta coleta, tratamento e análise de dados, quantificando os resultados obtidos mediante a aplicação de um questionário tipo *survey*.

c) Quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos, as pesquisas podem ser classificadas como exploratórias, descritivas e explicativas. Segundo o autor, a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. A pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então o estabelecimento de relação entre variáveis. Já a pesquisa explicativa tem como preocupação identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 1996).

Algumas pesquisas descritivas vão além da descoberta da relação entre as variáveis, servindo para proporcionar uma nova visão do problema. Nesse caso, aproximam-se das pesquisas exploratórias. Dentre essas, destaca-se o estudo exploratório que não elabora hipóteses a serem testadas, restringindo-se a definir objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto.

No que se refere às perspectivas da pesquisa, é possível dizer que se trata de uma pesquisa descritiva, na qual o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, descrevendo as características de determinada população e estabelecendo relações entre as variáveis.

d) Quanto aos procedimentos técnicos

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, este estudo pode ser classificado como uma pesquisa de campo, também denominada de levantamento, a qual, de acordo com Gil (1996, p. 70), caracteriza-se “pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. É considerada uma pesquisa de campo, pois busca informações por meio da aplicação de questionários em um número significativo de organizações, analisando em profundidade as características das empresas no setor.

Segundo Gil (1996, p. 51), os levantamentos adaptam-se mais aos estudos descritivos que explicativos. Tendo-se em vista que esta é uma pesquisa do tipo descritiva, o levantamento pôde ser utilizado. As pesquisas de levantamento podem ser planejadas para responder questões sobre relações, incluindo relações de causa e efeito, mas são mais apropriadas para responder questões sobre fatos e descrições.

Posição semelhante encontra-se em Kerlinger (1980, p. 170), quando afirma que “nos levantamentos, pequenas e grandes populações são estudadas através de amostras para descobrir a incidência relativa, a distribuição e as inter-relações de variáveis”. Esse método, no entanto, reconhece que novas descobertas podem ser reveladas no decorrer da investigação, que poderão até mudar os rumos da pesquisa, de maneira que se possa mostrar a realidade de forma completa e profunda.

Com base no objetivo geral e objetivos específicos identificados no Capítulo 1, optou-se pela realização de uma pesquisa do tipo *survey*.

Gil (1996) destaca algumas das vantagens da *survey*:

- a) a possibilidade de se obterem respostas diretas sem a intermediação e interpretação do pesquisador;
- b) a rapidez em atingir um grande número de entrevistados com menores custos;
- c) a facilidade na quantificação de dados e a comparação de informações com o uso de tabelas e de análises estatísticas em categorias pré-definidas.

Por outro lado, entre as limitações, o autor cita:

- a) a ênfase na percepção do respondente, pois, apesar de os questionários serem objetivos, a sua interpretação é subjetiva, possibilitando interpretações e respostas distorcidas da realidade;
- b) a dificuldade de aprofundamento na análise das respostas;
- c) os levantamentos, de forma geral, são “fotografias” do fenômeno estudado, não podendo indicar tendências futuras.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

3.3.1 População

Conforme Lakatos e Marconi (1991), população é um conjunto de elementos distintos, que apresentam ao menos uma característica em comum e estão representados em sua totalidade. Ainda, para essas autoras, o universo delimita o estudo de forma a abranger apenas uma classe de fenômenos.

A população selecionada para esta pesquisa são 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).

A Revista *Exame S/A*, edição *Maiores e Melhores*, é editada anualmente e define as 1.000 maiores e melhores empresas no Brasil, por meio da análise de seus demonstrativos contábeis e de diversos indicadores, tais como receita líquida, resultado líquido, resultado operacional, margem líquida, rentabilidade do patrimônio líquido, ativo total, endividamento, entre outros, formando um *ranking*; tais empresas classificam-se em 21 setores: Atacado, Auto-Indústria, Bens de Capital, Bens de Consumo, Comunicações, Diversos, Eletroeletrônico, Energia, Farmacêutico, Indústria da Construção, Indústria Digital, Mineração, Papel e Celulose, Produção Agropecuária, Química e Petroquímica, Serviços, Siderurgia e Metalurgia, Telecomunicações, Têxtil, Transporte e Varejo.

A escolha desta população deve-se ao fato de existir maior possibilidade de que as empresas de grande porte adotem sistema de informações com diferentes estágios de integração, ou pelo fato de que estas possuem maior quantidade de informações. Além disso, as empresas constantes nesta listagem são todas auditadas; possuem demonstrações financeiras comparáveis e obedecem a formas consistentes de mensuração dos dados, apresentando, assim, um conjunto de fatores que demonstram maior credibilidade.

3.3.2 Amostra

Para a seleção da amostra foi utilizado o conceito de amostra não probabilística por acessibilidade. Nesse tipo de amostra, “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo” (GIL 1996, p. 104).

Essa pesquisa foi efetuada no segundo semestre de 2008, nos meses de outubro, novembro e dezembro. Nesse caso, para a composição da amostra, optou-se pela seleção das 200 primeiras empresas que constavam na relação da Revista *Exame S/A*, edição Maiores e Melhores, as quais foram classificadas de acordo com os setores de atividade informados na Revista, apresentados na Tabela 1.

Tabela 1: Distribuição da amostra inicial por setores de atividades

Setor de atividade	Quantidade de empresas	Participação percentual
Comunicações	1	0,50%
Farmacêutico	3	1,50%
Indústria da Construção	4	2,00%
Indústria Digital	4	2,00%
Mineração	4	2,00%
Papel e Celulose	5	2,50%
Eletroeletrônico	6	3,00%
Transporte	6	3,00%
Serviços	8	4,00%
Telecomunicações	10	5,00%
Atacado	13	6,50%
Varejo	17	8,50%
Química e Petroquímica	20	10,00%
Auto-Indústria	21	10,50%
Siderurgia e Metalurgia	21	10,50%
Bens de Consumo	22	11,00%
Energia	35	17,50%
Total da amostra	200	100%

Cabe ressaltar que, quando a amostra é corretamente selecionada, a tendência é de que os resultados obtidos na pesquisa se aproximem bastante dos que seriam obtidos caso fosse possível pesquisar o universo.

Desta amostra (200 empresas), não foi possível o contato com 45 empresas por motivos diversos, como não-localização do número de telefone, não-atendimento das ligações, política interna da empresa em não responder a questionários. Em função disso, o questionário foi remetido para 155 empresas, tendo-se obtido um retorno de 127 questionários.

A Tabela 2 mostra a distribuição das respostas por setores de atividade.

Tabela 2: Distribuição do retorno dos questionários (n = 127)

Setor de atividade	Quantidade de empresas	Participação
Comunicações	1	0,79%
Farmacêutico	1	0,79%
Mineração	1	0,79%
Indústria da Construção	2	1,57%
Transporte	2	1,57%
Serviços	3	2,36%
Eletroeletrônico	4	3,15%
Indústria Digital	4	3,15%
Papel e Celulose	4	3,15%
Atacado	8	6,30%
Telecomunicações	8	6,30%
Química e Petroquímica	12	9,45%
Varejo	14	11,02%
Auto-Indústria	15	11,81%
Siderurgia e Metalurgia	15	11,81%
Bens de Consumo	16	12,60%
Energia	17	13,39%
Total da amostra	127	100,00%

A relação das empresas pesquisadas consta no Apêndice A, em ordem alfabética, detalhando-se sua denominação, a classificação no *ranking* da Melhores e Maiores, o setor de atividade e o país de origem do acionista controlador.

3.4 COLETA DOS DADOS

3.4.1 Instrumento de Coleta dos Dados

A forma de coletar dados para a pesquisa pode combinar diferentes técnicas, como entrevistas, arquivos, questionários e observações, sendo que estas evidências podem ser qualitativas, quantitativas ou ambas (EISENHARDT, 1989).

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*.

Freitas, Muniz e Moscarola (2004) apresentam algumas das vantagens em se utilizar tal técnica:

- a) reduzir o tempo e recursos despendidos para os contatos;
- b) reduzir o tempo de retorno das respostas;
- c) permitir que o respondente escolha o melhor momento para análise e resposta do questionário;
- d) permitir a digitação das respostas diretamente pelos respondentes;
- e) facilitar a compilação de dados para análise;
- f) facilitar a comunicação entre pesquisador e respondentes com o uso de *e-mail*.

Assim, o estudo envolveu um levantamento (*survey*) e o questionário (Apêndice C) utilizado para a coleta dos dados foi dirigido ao *controller* das empresas. Pelo fato de esta pesquisa se propor a verificar se as organizações utilizam os Sistemas de Informação para prover aos gestores, de forma compartilhada, as informações qualitativas e quantitativas do ambiente, a fim de possibilitar a estruturação do Planejamento Estratégico, sob a perspectiva das Cinco Forças Competitivas de Porter, avaliou-se ser apropriado direcionar o instrumento de coleta de dados aos *controllers* das organizações. A escolha do *controller* como respondente do questionário deve-se ao fato de que:

a) O *controller* é o responsável formal pelas áreas de contabilidade, financeira, de planejamento e de tecnologia de informações das empresas. Deste modo, ele responde pela qualidade, veracidade, ética, legalidade, propriedade e consistência destas informações.

b) O *controller*, por ter este tipo de responsabilidade, espera-se que seja o conhecedor mais profundo da estrutura e do funcionamento da empresa como um todo, pois sabe avaliar

os pontos fortes e fracos do sistema e tem as condições de compreender o ambiente organizacional e as estratégias da empresa.

O questionário foi elaborado com questões fechadas, as quais foram apresentadas ao entrevistado com um conjunto de alternativas para que este pudesse escolher a que melhor representasse a situação da empresa ou seu ponto de vista.

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 freqüência 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. A legenda da escala foi definida conforme apresentado na Tabela 3:

Tabela 3: Escala *Likert* para respostas

Resposta	Código
Discordo totalmente	1
Discordo	2
Concordo	3
Concordo totalmente	4

A Escala *Likert* é um tipo de escala de resposta psicométrica usada comumente em questionários, sendo a mais usada em pesquisas de opinião, visto que procura evidenciar resultados comparáveis. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os entrevistados especificam seu nível de concordância com uma afirmação (MALHORTA, 2001).

A primeira parte do questionário tem como propósito identificar os dados das empresas pesquisadas, como nome, endereço, telefone e segmento de mercado da empresa, bem como nome, cargo e *e-mail* do entrevistado.

A segunda parte do questionário, por sua vez, tem o propósito de verificar dados referentes ao desempenho da empresa, ou seja, como os responsáveis pelas empresas as concebem. As opiniões dos respondentes deverão permitir que se avalie se o sistema de informações das respectivas empresas é alimentado previamente pelas áreas responsáveis quanto às tendências relacionadas ao seu ambiente externo, no sentido de facilitar a elaboração do Planejamento Estratégico nas empresas.

Para verificar a clareza e a objetividade das perguntas, o questionário foi previamente submetido a um pré-teste, com 2 (dois) *controllers* de empresas que não fizeram parte da amostra e, posteriormente, foi direcionado para os potenciais respondentes. O pré-teste tem a finalidade de melhorar ou mesmo de identificar falhas que poderiam prejudicar o desenvolvimento da pesquisa. Rea e Parker (2000, p. 24) citam a importância do pré-teste:

Depois de preparado um rascunho do questionário, e se o pesquisador acredita que as perguntas irão obter as informações para se atingir as metas do estudo, é importante efetuar um teste prévio do instrumento em condições reais de pesquisa. Durante esse teste, as perguntas mal redigidas serão identificadas, e a qualidade geral do instrumento será aperfeiçoada. Com base na experiência do pré-teste, o questionário será ajustado para o processo de pesquisa.

Assim, o retorno obtido neste pré-teste resultou na reformulação de algumas questões, que poderiam, por exemplo, dar margem a duplo entendimento, buscando-se, ainda, maior clareza e objetividade destas.

A pesquisa realizada é classificada como *survey*, do tipo questionário por Internet. As *surveys* pela Internet, conforme Malhorta (2001, p. 185), “são disponibilizadas em um *Web site*, onde os entrevistados devem dirigir-se a um determinado endereço na *Web* para completar a *survey*”.

O questionário, desenvolvido em formulário *Hiper Text Mark-up Language* (HTML), foi disponibilizado na Internet no endereço <<https://www.unidao.com/atz/empresa=0>>. Para cada empresa da amostra foi atribuído um número seqüencial de 0 a 154, que foi acrescentado ao *link* em que se encontrava o instrumento de pesquisa. Esta identificação se fez necessária para saber quais empresas responderam ao questionário. Os respondentes foram contatados primeiramente por telefone, ocasião em que foi explicada a pesquisa, e solicitados seus endereços eletrônicos para que lhes fosse remetida uma correspondência eletrônica, contendo o *link* de acesso ao questionário.

Os dados foram coletados por meio de uma única medição, entre 15 de outubro e 20 de dezembro de 2008, caracterizando o método de coleta como interseccional. A pesquisa ficou hospedada no servidor *Web*, no endereço <<http://www.unidao.com/atz/gerenciador.aspx>>, tendo sido iniciada a partir do envio de um *e-mail* para a área de controladoria, contendo informações sobre o objetivo, a Instituição de Ensino, a identificação do pesquisador e, também, o *link* de acesso. Foram gastas cerca de 40

horas para fazer contato com as empresas, sendo que, durante o período da pesquisa, contataram-se todas as empresas selecionadas para a amostra.

3.4.2 Roteiro de Aplicação dos Questionários

O processo de aplicação do questionário obedeceu às seguintes etapas:

1) Na primeira quinzena do mês de outubro de 2008, pesquisou-se, na Internet, o telefone e/ou endereço eletrônico de todas as empresas que pertenciam à amostra, com a finalidade de contatá-las para verificar quem seria o responsável pela área de controladoria e qual seria o seu telefone ou *e-mail* para o primeiro contato, quando seria explanado do que se tratava a pesquisa.

2) A partir da segunda quinzena do mês de outubro de 2008, iniciou-se o contato com as pessoas identificadas. Nesse momento, foram passadas a esta pessoa as informações sobre a pesquisa, a identificação do pesquisador, da instituição de ensino, bem como foram solicitados nome, telefone e *e-mail* do responsável pela área de controladoria.

3) Ainda no mês de outubro de 2008, iniciou-se o contato com a área de controladoria. No contato, foram fornecidas as informações ao responsável da área ou pessoa ligada diretamente a ele, ressaltando a importância da pesquisa e verificando o interesse da empresa em dela participar. Esse processo ocorreu em todas as empresas da amostra selecionada, tendo sido realizado um número significativo de contatos telefônicos para cada empresa, de forma que se conseguisse falar com o responsável, buscando minimizar a possibilidade de a pesquisa não ser respondida ou ser respondida por quem não tivesse conhecimento suficiente sobre o assunto.

4) O processo de coleta de dados nas empresas em que o *controller* foi contatado e aceitou participar da pesquisa, ocorreu no período de outubro a novembro de 2008. O retorno dos questionários respondidos aconteceu da seguinte forma: em outubro retornaram 36 questionários respondidos; em novembro, 57; e em dezembro, 34.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

As pesquisas geram grande volume de dados que precisam ser organizados, tratados e analisados. Isso se faz por meio de um processo continuado em que se procura identificar dimensões, categorias, tendências, padrões e relações. Com base nas informações obtidas pela aplicação dos questionários, os dados foram analisados e interpretados com vistas a identificar características comuns às organizações.

Marconi e Lakatos (1991) mencionam que os métodos de análise dos dados são classificados em métodos de abordagem, os quais se referem, de maneira ampla e em nível de abstração mais elevado, aos fenômenos da natureza e da sociedade; e em métodos de procedimento, que se referem às etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita e menos abstrata em termos de explicação dos fenômenos.

A análise dos dados significa trabalhar o material obtido durante a pesquisa, isto é, os dados obtidos com a aplicação dos questionários. Essa análise deve ser feita em duas partes. Na primeira, o material deve ser organizado e dividido em partes que possibilitem a identificação de tendências e padrões relevantes. Corresponde à construção de um conjunto de categorias, ou seja, a identificação das variáveis de pesquisa a partir dos objetivos e da revisão bibliográfica.

A segunda etapa consiste na reavaliação das tendências e padrões na busca de relações e inferências. Barbetta (2005) enfatiza que é preciso ir além, buscando acrescentar algo à discussão já existente sobre o assunto focalizado. Deste modo, é necessário estabelecer relações entre as variáveis de pesquisa e buscar resultados dessas relações. Assim sendo, à medida que as informações são coletadas, estas são codificadas e analisadas, com o objetivo de encontrar a resposta da pesquisa (OLIVEIRA, 2001).

Considerando os métodos de procedimento, esta pesquisa utilizou o método estatístico, que, de acordo com os autores, fornece uma descrição quantitativa da sociedade. Além disso, técnicas estatísticas são métodos de experimentação e de prova que propiciam a análise das variáveis testadas. Para a construção dos gráficos descritivos utilizou-se o *MS-Excel 2000*, por ser um *software* completo para a sua realização. A escolha de tabelas e quadros, para apresentação dos dados, objetiva tornar fácil o exame do que está sendo tratado, possibilitando, assim, uma maior compreensão das variáveis existentes nesta pesquisa. Por conseguinte, as técnicas utilizadas auxiliam na análise dos dados – logo, nas conclusões.

O questionário, em sua elaboração, resumiu as variáveis que indicavam a relação existente entre as mesmas em um conjunto de dimensões comuns. Essas questões foram reunidas, em sua elaboração, em grupos comuns porque possuíam afinidades entre si. Nesse caso, as 33 perguntas do questionário foram classificadas dentro de seis Blocos distintos, sendo cada um destes Blocos denominado de acordo com as suas características e forma de abordagem.

O conteúdo das sete perguntas reunidas no Bloco 1 (Quadro 5) tem o objetivo de verificar como as áreas de Controladoria e de Tecnologia da Informação (TI) das empresas se comportam no ambiente pesquisado quanto às suas informações. Nesse sentido este Bloco foi denominado *Controladoria e Tecnologia da Informação*.

BLOCO 1: CONTROLADORIA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	1- A área de controladoria da empresa analisa e reporta para as áreas afins da organização as informações qualitativas e quantitativas, obtidas no ambiente externo da empresa, sobre clientes, fornecedores e concorrentes, de forma que as possa utilizar para o processo de elaboração do Planejamento Estratégico?
	2- A área de controladoria da empresa elabora relatórios específicos para cada área da organização, visando a atender os usuários específicos de suas informações, quanto a clientes, fornecedores e concorrentes?
	3- As informações fornecidas pelo sistema da empresa, como, por exemplo, os relatórios gerenciais, auxiliam os diretores e gerentes na tomada de decisão?
	4- A área de controladoria da empresa realiza procedimentos comparativos entre os resultados da empresa e os resultados de seus concorrentes, e esta informação é disponibilizada para as demais áreas da empresa via sistema de informações?
	5- A TI contribui para a criação de melhores níveis de serviços associados aos preços e à qualidade dos produtos, de forma a aumentar a rentabilidade da empresa, sendo que esta informação é alimentada e divulgada no Sistema de Informações?
	6- A TI permite parcerias com fornecedores de forma a possibilitar a criação de valor para a empresa, visando à redução dos seus custos, sendo que esta informação é compartilhada com as demais áreas através do Sistema de Informações da empresa?
	7- Na empresa, a TI pode ser fator determinante para evitar a entrada de novos concorrentes, tanto pelo valor do investimento necessário, quanto pela assimilação da tecnologia, e este é um fator registrado no Sistema de Informações da empresa?

Quadro 5: Questões da dimensão Controladoria e Tecnologia da Informação

O Bloco 2 (Quadro 6) foi denominado *Clientes* pelo fato de ter concentrado perguntas referentes ao Sistema de Informações da empresa, visando a identificar se este é alimentado previamente com informações acerca de seus clientes, que indiquem tendências de mercado no sentido de facilitar a sua participação na elaboração do Planejamento Estratégico pelas áreas afetadas por estas informações.

BLOCO 2: CLIENTES	8- A empresa depende excessivamente de apenas um ou de um pequeno grupo de clientes?
	9- O Sistema de Informações da empresa captura, registra e divulga as informações qualitativas e quantitativas de seus clientes, tais como sua condição financeira, seu posicionamento no mercado, eventuais reclamações sobre a qualidade dos produtos?
	10- As informações capturadas e registradas no Sistema de Informações da empresa são divulgadas para as demais áreas envolvidas direta ou indiretamente com o processo de atendimento de seus clientes?
	11- O Sistema de Informações da empresa captura e registra as informações qualitativas e quantitativas relacionadas aos concorrentes dos clientes da empresa?
	12- As informações contábeis, a margem de ganho e as outras informações contidas nos relatórios da administração eventualmente divulgadas ao público por seus clientes são monitoradas, registradas e divulgadas pela empresa no seu Sistema de Informações?

Quadro 6: Questões da dimensão Clientes

As cinco questões que compuseram o Bloco 3 (Quadro 7) relacionam-se com as informações dos fornecedores das empresas e buscam verificar se o seu sistema de informações é alimentado previamente, de modo que aquelas indiquem tendências de mercado no sentido de facilitar a participação na elaboração do Planejamento Estratégico pelas áreas afetadas por elas. Tal Bloco foi denominado *Fornecedores*.

BLOCO 3: FORNECEDORES	13- A empresa depende de matérias-primas ou serviços disponibilizados no mercado exclusivamente por um único fornecedor ou um pequeno grupo deles (por exemplo, petróleo, telefonia, produtos químicos, siderurgia)?
	14- Caso a empresa classifique o seu fornecedor em uma curva ABC de importância, essa classificação é capturada pela empresa e registrada em seu Sistema de Informações?
	15- O Sistema de Informações da empresa captura, registra e divulga informações qualitativas e quantitativas de seus fornecedores, tais como sua condição financeira, seu posicionamento no mercado, reclamações efetuadas por sua empresa relacionadas à qualidade dos produtos que recebe e outros eventos relacionados ao mercado específico do fornecedor (como aumento ou diminuição de participação de mercado)?
	16- O Sistema de Informações da empresa, que captura e registra as informações, também as divulga para as demais áreas da empresa envolvidas com o processo de atendimento de seus fornecedores?
	17- As informações contábeis, a margem de ganho e as outras informações contidas nos relatórios da administração eventualmente divulgados ao público por seus fornecedores são monitoradas, capturadas e registradas por seu Sistema de Informações e compartilhadas com todas as áreas da empresa envolvidas com seus fornecedores?

Quadro 7: Questões da dimensão Fornecedores

O quarto Bloco (Quadro 8), *Rivalidade*, apresenta cinco perguntas voltadas às informações relacionadas a rivalidades existentes entre as empresas de um mesmo setor.

Deste modo, o objetivo destas perguntas é verificar se o sistema de informações da empresa é alimentado previamente, de forma a indicar tendências de mercado no sentido de facilitar a sua participação na elaboração do Planejamento Estratégico pelas áreas afetadas por estas informações.

BLOCO 4: RIVALIDADE	18- A empresa tem um concorrente (ou um pequeno grupo de concorrentes) que a leve(m) a elevados gastos com campanhas de <i>marketing</i> , ou a diminuições drásticas de margem de lucro, especificamente para barrar ações de crescimento dos seus rivais?
	19- Informações sobre o nível de qualidade dos produtos dos seus concorrentes são capturadas e registradas pelo Sistema de Informações da empresa, permitindo o seu compartilhamento pelas áreas interessadas por elas?
	20- O crescimento ou a diminuição de <i>market share</i> de sua empresa é capturado e registrado pelo Sistema de Informações para que as demais áreas tenham acesso a essa informação?
	21- A conquista de novos clientes e a ampliação de participação de mercado da sua empresa são capturadas e registradas pelo Sistema de Informação?
	22- A empresa tem algum concorrente que seja considerado o seu principal competidor, sendo que o Sistema de Informações captura e registra as informações que envolvem o referido concorrente?

Quadro 8: Questões da dimensão Rivalidade

Produtos Substitutos (Quadro 9) constituem o quinto Bloco do questionário e é constituído por seis perguntas que buscam verificar se o sistema de informações da empresa é alimentado previamente com informações relacionadas aos produtos substitutos no setor em que a empresa atua, de modo que indiquem tendências de mercado no sentido de facilitar a participação na elaboração do Planejamento Estratégico pelas áreas afetadas por estas informações.

BLOCO 5: PRODUTOS SUBSTITUTOS	23- A empresa é suscetível ao surgimento de novos produtos no mercado que possam vir a substituir os que fabrica e comercializa?
	24- Os avanços tecnológicos no segmento de mercado que a empresa atua são capturados e registrados no Sistema de Informações da empresa, para que possam ser divulgados às demais áreas?
	25- A empresa realiza análises permanentes em seu segmento de mercado, identificando potenciais fabricantes de produtos substitutos e registrando o resultado dessas análises no Sistema de Informações, para que as demais áreas as utilizem?
	26- A empresa busca continuamente entender os desejos, os hábitos e as necessidades de seus clientes, de forma a desenvolver produtos que desestimulem o aparecimento de produtos substitutos, e esta informação é registrada e divulgada pelo Sistema de Informações da empresa?

continua

continuação

	26- A empresa busca continuamente entender os desejos, os hábitos e as necessidades de seus clientes, de forma a desenvolver produtos que desestimulem o aparecimento de produtos substitutos, e esta informação é registrada e divulgada pelo Sistema de Informações da empresa?
	27- A empresa desenvolve produtos alternativos para aqueles fabricados e comercializados por seus concorrentes, de forma a substituí-los com vantagens junto aos clientes, e esta estratégia é capturada e registrada pelo Sistema de Informações da empresa?
	28- Alguma situação já fez com que a empresa tivesse de descontinuar a fabricação de algum produto por ter surgido no mercado um substituto oferecido por concorrente, sendo que esta informação foi registrada no Sistema de Informações da empresa e divulgada às demais áreas?

Quadro 9: Questões da dimensão Produtos Substitutos

Por fim, o sexto e último Bloco foi denominado *Novos Entrantes* (Quadro 10) e concentra cinco perguntas que buscam verificar se o sistema de informações da empresa é alimentado previamente com informações sobre novos entrantes no setor em que esta atua, de modo que indiquem tendências de mercado no sentido de facilitar a sua participação na elaboração do Planejamento Estratégico pelas áreas afetadas por estas informações.

BLOCO 6: NOVOS ENTRANTES	29- A empresa sofre ameaças de novos e importantes entrantes no mercado em que atua?
	30- No segmento em que a empresa atua, há riscos de entrada de concorrentes mais fortes que ameacem a sua continuidade ou o seu crescimento, sendo que tal possibilidade é registrada e capturada no Sistema de Informações e divulgada às demais áreas?
	31- A empresa, em seu segmento de mercado, monitora constantemente o desempenho de seu produto, para manter a sua diferenciação e qualidade, bem como a lealdade de seu cliente, e esta informação é registrada e divulgada pela empresa às suas demais áreas por meio de seu Sistema de Informações?
	32- A empresa, quando avalia o ambiente, examina a possibilidade de explorar outro mercado diferente daquele em que ela atua, e esta informação é registrada pelo Sistema de Informações e divulgada às demais áreas da empresa?
	33- No mercado em que a empresa atua, há dificuldades para a entrada de novos concorrentes, como, por exemplo, barreiras legais, incentivos fiscais, idioma, dificuldades de acesso, transporte, escoamento de produção, e tais informações são identificadas pela empresa, para que possam ser registradas por seu Sistema de Informações?

Quadro 10: Questões da dimensão Novos Entrantes

Deste modo, as análises realizadas nesta pesquisa foram tratadas pelo conjunto de perguntas de cada Bloco, e, quando pertinente, destacou-se a resposta obtida isoladamente em uma pergunta.

3.6 TÉCNICAS ESTATÍSTICAS

Para aplicação dos testes estatísticos, utilizou-se o *software* SPSS – *Statistical Package for Social Sciences for Windows*, na versão 16.0. Foram realizados alguns testes para verificar a consistência dos dados e se os resultados esperados foram confirmados. Os conceitos desses testes e de alguns termos estatísticos utilizados nesta pesquisa são apresentados nesta seção. A análise detalhada dos resultados é apresentada no Capítulo 4, *Análise e Interpretação dos Resultados*.

3.6.1 Análise Descritiva

Na pesquisa, utilizou-se primeiramente a estatística descritiva, a qual, de acordo com Barbetta (2005), busca introduzir técnicas que permitam organizar, resumir e apresentar os dados de tal forma que possam ser interpretados à luz dos objetivos do estudo.

Por estatística descritiva, entende-se aquela que utiliza parâmetros como média e desvio padrão para representar um fenômeno e se baseia na hipótese principal de que as variações de um local para outro são aleatórias. As medidas estatísticas calculadas foram: medida de posição (média) e de dispersão (valor máximo e mínimo e desvio padrão). Esses dados foram apresentados em gráficos e tabelas, nos quais foram observados os aspectos relevantes, possibilitando a sua análise exploratória.

3.6.1.1 Porcentagem

O percentual de respostas graficamente para cada uma das 33 questões do questionário aplicado, individualmente, conforme a respectiva dimensão.

3.6.1.2 Média e Desvio padrão

Em estatística a média é o valor médio de uma distribuição, em torno do qual se agrupam a distribuição, determinada segundo uma regra estabelecida a priori e que se utiliza para representar todos os valores da distribuição. O desvio padrão é a medida mais comum da dispersão estatística. O desvio padrão define-se como a raiz quadrada da variância. É definido desta forma de maneira a fornecer uma medida da dispersão de um número positivo e que use as mesmas unidades de medida que os dados.

3.6.2 Alpha de Cronbach

Para validar a consistência do questionário, realizou-se a análise de confiabilidade, requisito essencial para qualquer medição. Para analisar o nível de confiabilidade, utiliza-se o coeficiente *Alpha de Cronbach*, que é uma técnica utilizada na avaliação da confiabilidade das escalas de medida. Este método é baseado em teste de consistência interna e é capaz de revelar quão fortemente os itens de uma escala estão inter-relacionados (TULL; HAWKINS, 1990). Deste modo, quanto maior for a inter-relação entre as questões, maior é a confiabilidade de toda a escala.

O *Alpha de Cronbach* é analisado observando-se uma variação de zero (0) a um (1), onde um (1) significa a presença de consistência interna de 100% entre as questões e zero (0) significa a ausência total de consistência entre o construto. Segundo Malhorta (2001), para que o fator possua indicadores que se assemelhem, o *Alpha de Cronbach* deve ser superior a 0,6; no entanto, Hair *et al.* (2005) assinalam que o limite inferior de aceitação para este coeficiente é definido em 0,70, conforme se mostra na Tabela 4.

Tabela 4: Regras práticas sobre a dimensão do Coeficiente Alpha de Cronbach

Varição do coeficiente alfa	Intensidade da associação
< 0,6	Baixa
0,6 a < 0,7	Moderada
0,7 a < 0,8	Boa
0,8 a < 0,9	Muito boa
> 0,9	Excelente

Fonte: Hair *et al.* (2005, p. 200)

A fórmula do *Alpha de Cronbach* é apresentada por Hair *et al.* (2005):

$$\alpha = \frac{n}{(n - 1) * (1 - \sum s_i^2 / s_t^2)}$$

onde: n, é o número de questões do questionário;

Si, são as variâncias de cada item;

St, é variância total.

É importante lembrar que a alta fidedignidade não garante bons resultados, mas não existem bons resultados sem confiabilidade. Um instrumento de alta fidedignidade deve medir consistentemente e sem erros.

3.6.3 Coeficiente de Correlação de Spearman

Em muitos estudos é necessário avaliar a existência de correlação linear entre duas variáveis quantitativas. Para verificar a existência de tal correlação ou estimar sua magnitude usa-se, freqüentemente, o coeficiente de correlação produto-momento ou apenas coeficiente de correlação de *Pearson* (*r*). Porém, para fazer inferências com a utilização deste teste é necessário que a população amostrada tenha distribuição normal bivariada (ZAR, 1999).

Ainda, conforme o autor, essa pressuposição muitas vezes não está satisfeita na prática e para contornar este problema uma solução possível é estimar a correlação através do coeficiente de correlação para postos de *Spearman* (*Sr*), cujo parâmetro é representado por *Ps*.

Field (2004) completa, esclarecendo que é um teste muito similar à correlação de *Pearson*, porém é indicado para dados não-paramétricos. Conforme Guimarães e Cabral (1998), os testes não paramétricos devem ser utilizados sempre que não for possível classificá-los como paramétricos. Os testes de hipóteses são chamados de paramétricos quando atendem, simultaneamente, duas condições: a) os testes têm impacto explicitamente sobre um parâmetro de uma ou mais populações; b) a distribuição da estatística do teste pressupõe distribuição populacional normal.

Fonseca e Martins (1996) confirmam os autores já mencionados, ao afirmar que as técnicas estatísticas não-paramétricas são adaptáveis aos dados das ciências do

comportamento. A aplicação dessas técnicas não exige suposições quanto à distribuição da população da qual se tenha retirado as amostras para análise. Podem ser aplicadas a dados que se disponham simplesmente em ordem, ou mesmo para estudo de variáveis nominais.

3.6.4 Análise de *Cluster*

A Análise de *Cluster*, também denominada de Análise de Conglomerados, abriga uma variedade de algoritmos de classificação diferentes, todos voltados para a questão de como organizar dados observados em estruturas que façam sentido, ou como desenvolver taxonomias capazes de classificar dados observados em diferentes grupos.

Aczel (1992, p. 813) completa que a análise de *cluster* é uma técnica para agrupar pessoas ou itens em conglomerados de elementos similares. Nesse tipo de análise, “tenta-se identificar elementos similares pelas suas características. Formam-se então grupos, ou conglomerados, que são homogêneos e diferentes de outros grupos. Correlações e funções de distância entre elementos são utilizados na definição dos grupos.”

Quanto aos objetivos de aplicação, a análise de conglomerados enquadra-se na categoria de técnica de agrupamento de objetos ou variáveis. Hair *et al.* (2005) enfatizam que um dos seus objetivos é a redução da complexidade de um questionário de pesquisa que seja muito complexo para se analisar diretamente. Ao separar os questionários em grupos, torna-se mais simples a compreensão e aumenta a capacidade de entendimento do pesquisador, com mínima perda de informação.

Por sua vez, Malhorta (2001) enfatiza que a análise de *cluster* examina um conjunto completo de relacionamentos interdependentes sem fazer distinção entre variáveis dependentes e independentes, com o objetivo primário de classificar objetos em grupos relativamente homogêneos, baseado no grupo de variáveis consideradas e diferentes dos outros grupos. Deste modo, com esta reduz o número de objetos, e não o número de variáveis, por meio de agrupamento destes em um menor número de conglomerados.

Os principais algoritmos de classificação disponíveis nos *softwares* estatísticos são o método hierárquico e o método *K-means*. Considerando que ambos os algoritmos atendem aos mesmos objetivos de aplicação, a opção por um deles é feita a partir, principalmente, do atendimento a premissas específicas de cada técnica (GARSON, 2007).

Sobre as premissas para aplicação da técnica, e considerando o fato de que a Análise de Conglomerados é construída fundamentalmente a partir de medidas matemáticas de semelhança ou de medidas de distância, tem-se essa técnica como uma das mais elementares do ponto de vista da robustez analítica (MAROCO, 2003).

3.6.5 Análise de Variância (ANOVA)

A Análise de Variância ou ANOVA é uma técnica estatística utilizada para estudar diferenças entre médias de duas ou mais populações (MALHORTA, 2001). Ela consiste em testar a hipótese nula de que todas as médias são iguais. A aplicação da técnica ANOVA teve como objetivo detectar se há diferenças significativas de médias nos índices de avaliação criados quando comparados pelos respondentes das diferentes empresas. Para a realização dos testes, foi utilizado o recurso ANOVA do *software* SPSS na sua versão 16.0.

As principais suposições dos modelos de análise de variância são a normalidade dos resíduos (diferenças entre os valores esperados e os observados) e a homocedasticidade destes resíduos (ou igualdade de variâncias entre os grupos observados). Entretanto, segundo Pestana e Gageiro (2000), a ANOVA é robusta à não-normalidade quando os números de observações por células são maiores que 30 e também é robusta à violação da homocedasticidade quando os números de observações por células são aproximadamente iguais, ou seja, utilizando a regra prática estabelecida por Hair *et al.* (2005), quando a divisão do maior número de observações por célula pelo menor número de observações por célula for inferior a 1,5.

O método de análise de variância (ANOVA) baseia-se em particionar a variância total de determinada resposta (variável dependente) em duas partes: a primeira devido ao conjunto de variáveis independentes e a segunda devido aos resíduos (MALHORTA, 2001).

3.7 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

As principais limitações verificadas neste estudo devem ser explicitadas para a correta interpretação de seus resultados e para uma melhor utilização da conclusão e das recomendações a seguir expostas. Tais considerações são relevantes, com o intuito de que os

futuros trabalhos possam melhorar o método de pesquisa e abordar outros aspectos que mereçam melhor análise.

Deve ser considerada a possibilidade de um viés dos respondentes, pelo fato de se estar alcançando suas percepções, e não fatos objetivos, fato este que pode ter introduzido certo desvio. Juntamente, importa ressaltar que a confiabilidade das informações obtidas decorre também da qualidade dos respondentes e do nível de conhecimento que eles têm das empresas em que atuam.

Devido à natureza desta pesquisa, é relevante destacar, ainda, que os aspectos pesquisados, mesmo sendo considerados significativos, não esgotam as possibilidades do tema. Deste modo, outras ênfases podem ser utilizadas para a verificação do problema de pesquisa proposto.

Por último, cabe referir que, na medida em que a amostra não é probabilística, não há como generalizar os resultados obtidos pela pesquisa para toda a população. Portanto, os resultados encontrados são exclusivos para a amostra identificada no estudo, pois as empresas foram selecionadas de acordo com o setor de atuação, fazendo com que alguns setores não tivessem tanta representatividade quanto outros, fator esse que pode ser considerado uma limitação do método.

Deste modo, é possível afirmar que há limitações quanto à validade e representatividade dos dados que são utilizados neste estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e interpretação dos resultados obtidos dos questionários respondidos pelas empresas na pesquisa de campo, as quais estão embasadas em tabelas, gráficos e dados estatísticos. Na primeira seção, apresenta-se a distribuição das empresas por região, pelo setor de atividade e pela origem de seu capital. Na segunda seção, realiza-se a análise de consistência do questionário e também a análise descritiva da Escala *Likert* utilizada. Na terceira seção, realiza-se a análise de *clusters* para formar grupos de segmentos das empresas pesquisadas, de acordo com a semelhança das respostas do questionário usado na pesquisa. Por fim, na última seção, apresenta-se o resultado obtido pela aplicação da ANOVA.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Nesse tópico tem início a apresentação dos resultados por meio da aplicação da estatística descritiva, sobretudo em torno das questões relativas às médias obtidas pelo instrumento de coleta de dados. O formato e a estrutura do instrumento de coleta de dados aplicado junto à amostra das empresas contemplaram as seguintes etapas:

- a) Etapa 1: Dados dos perfis das empresas: região do país, segmento de atuação e origem do capital.
- b) Etapa 2: Aspectos de concordância e discordância das empresas em relação a análise do seu ambiente de domínio operacional – pela abordagem das Forças Competitivas de Porter –, e registro destas informações no Sistema de Informações, como forma de auxiliar as empresas em seus processos de Planejamento Estratégico.

Com os dados disponibilizados pela Revista *Exame S/A*, na edição Maiores e Melhores no ano de 2007, foi possível caracterizar as 127 empresas participantes da pesquisa pela distribuição destas empresas nas cinco regiões do país, onde estão localizadas as suas sedes, conforme Gráfico 1.

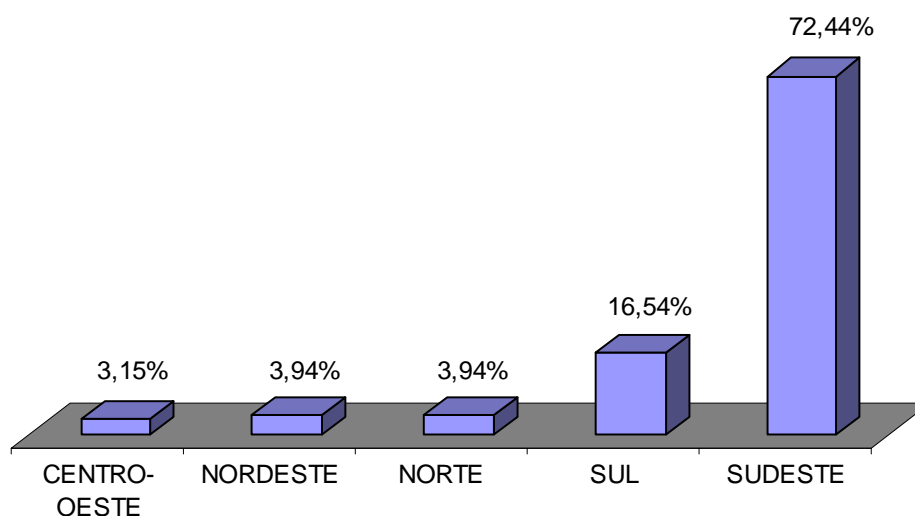


Gráfico 1: Participação percentual das empresas pesquisadas por região no Brasil, em 2007

Os dados revelam que 72,44% das empresas objeto da pesquisa tem a sua sede na região Sudeste; seguida pela região Sul, com 16,54%; pela Nordeste e Centro-Oeste com 3,94% cada uma; e pela Norte, com 3,15%. Tal distribuição pode ser explicada pela representatividade de cada uma dessas regiões no PIB do País, considerando que as empresas objeto da pesquisa integram o *ranking* das 1.000 maiores e melhores, segundo a Revista *Exame S/A*, em sua edição do ano de 2007.

Apresenta-se, no Gráfico 2, a distribuição da amostra de acordo com os segmentos de atividade nos quais as empresas participantes da pesquisa atuam.

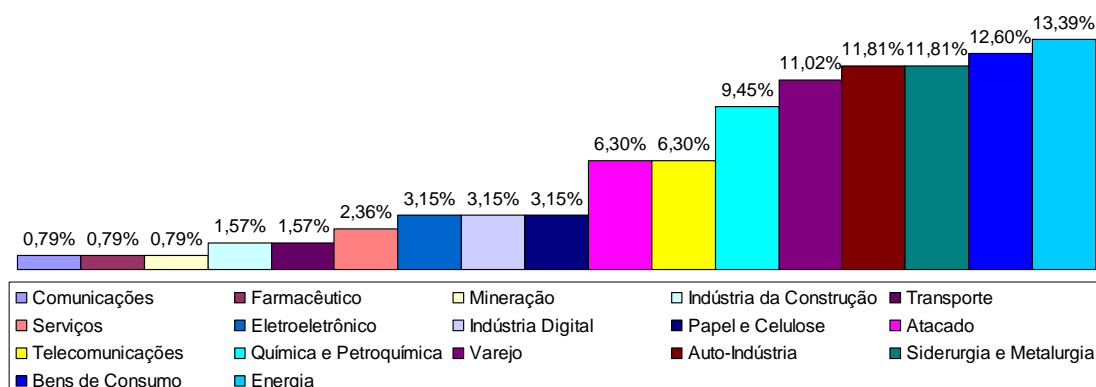


Gráfico 2: Participação percentual das empresas pesquisadas por setor de atividades no Brasil, em 2007

A distribuição das empresas participantes da pesquisa, de acordo com os setores da economia aos quais pertencem, concentrou-se em: Energia, 13,39%; Bens de consumo, 12,60%; Siderurgia e metalurgia e Auto-Indústria, com 11,81% cada; Varejo, 11,02%;

Química e Petroquímica, 9,45%; Atacado e Telecomunicações, 6,30% cada; Eletroeletrônico, Indústria Digital e Papel e Celulose, 3,15% cada; Serviços, 2,36%; Indústria da Construção e Transporte, 1,57%; Comunicações, Farmacêutico e Mineração, 0,79% cada.

Os dados constantes na Tabela 5 revelam a concentração das empresas pesquisadas em relação ao país de origem do acionista controlador. Eles são apresentados em termos de empresas pesquisadas. Dois países juntos indicam que o controle acionário é dividido, igualmente, entre eles.

Tabela 5: Origem do acionista controlador

Origem do acionista controlador	Empresas Pesquisadas	
	<i>n</i>	%
Brasileira	48	37,80%
Americana	20	15,75%
Estatual	13	10,24%
Francesa	6	4,72%
Inglesa	5	3,94%
Alemã	4	3,15%
Mexicana	4	3,15%
Espanhola	3	2,36%
Holandesa	3	2,36%
Italiana	3	2,36%
Japonesa	3	2,36%
Coreana	2	1,57%
Portuguesa	2	1,57%
Sueca	2	1,57%
Suíça	2	1,57%
Anglo-holandesa	1	0,79%
Belga	1	0,79%
Canadense	1	0,79%
Finlandesa	1	0,79%
Franco-brasileira	1	0,79%
Luso-espanhola	1	0,79%
Pulverizada	1	0,79%
Total	127	100,00%

O Gráfico 3 apresenta, igualmente, a concentração das empresas pesquisadas em relação ao país de origem do acionista controlador. Porém, para melhor visualização, aqueles países que possuem apenas uma empresa pesquisada foram agrupados na categoria *Outros*.

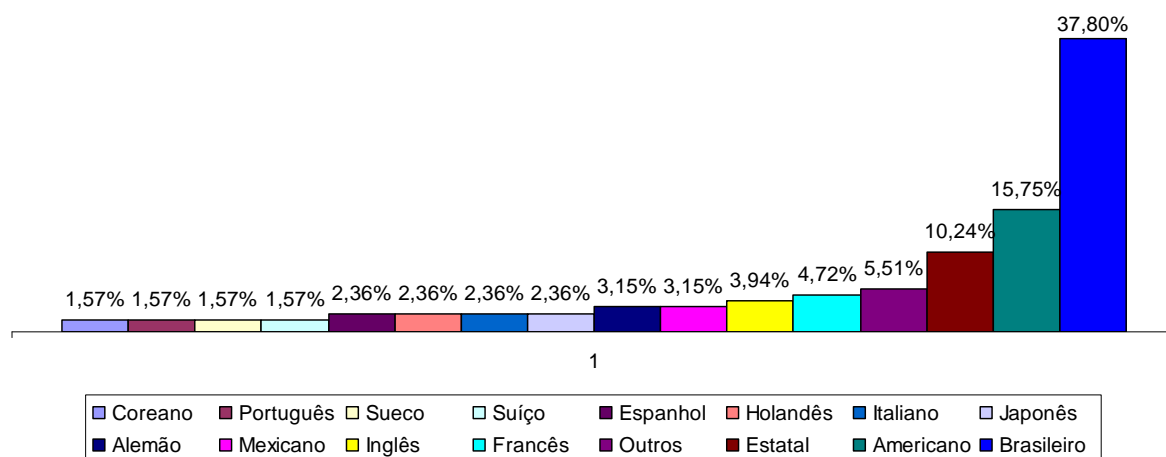


Gráfico 3: País de origem do acionista controlador

No Gráfico 3 visualiza-se que, em sua maioria, as empresas participantes do estudo são de capital nacional, totalizando 48,04% da amostra, sendo que, desse conjunto, 37,80% possuem capital nacional privado e 10,24% possuem capital nacional estatal; seguidos pelos americanos com uma participação relativa de 15,75%. Isso mostra que aproximadamente 64% das empresas pesquisadas possuem origem de capital no Brasil (incluindo as estatais) e nos Estados Unidos. Percebe-se ainda que 36% das empresas têm origem de capital em países diversos – totalizando 19 países.

4.2 ALPHA DE CRONBACH

Como visto no capítulo da metodologia, a forma mais usada para medir a estimativa da confiabilidade de um questionário é a consistência interna, calculada pelo *Alpha de Cronbach*. Essa estimativa permite dizer como os itens de uma escala estão inter-relacionados, ou seja, quanto maior for à inter-relação entre as questões, maior é a confiabilidade de toda a escala. Desse modo, aplicou-se este teste tanto para o questionário geral quanto para as questões que definem os seus bloco específicos. Os resultados apurados pelo teste são apresentados na Tabela 6:

Tabela 6: 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

continua

		continuação
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

Na Tabela 6 identifica-se que o *Alpha de Cronbach*, considerando todos os itens do questionário (33 perguntas) é 0,887, o que significa uma consistência interna “muito boa” entre as questões.

No entanto, optou-se ainda pelo cálculo deste coeficiente de acordo com os Blocos do questionário. Esses coeficientes também são apresentados na Tabela 6, onde se visualiza que os demais construtos (Blocos de 1 a 5) apresentam coeficientes superiores a 0,7 – considerados de boa confiabilidade –, com exceção do Bloco 6, que não apresenta um valor satisfatório para o coeficiente de *Cronbach*, cujo valor foi 0,393, considerado baixo. Por este motivo, optou-se em calcular o *Alpha de Cronbach*, apresentando-se como resulta o alfa se alguma pergunta é retirada do questionário, sendo este o indicador de confiabilidade mais importante neste caso da pesquisa. Esta análise, além de verificar se existe consistência interna uniforme entre as variáveis do questionário, também determina o valor do *Alpha de Cronbach* com a exclusão de alguma variável deste (NUNNALLY, 1978). Os cálculos dos coeficientes de *Cronbach* para cada subconjunto de questões do questionário dentro de cada Bloco são apresentados no Apêndice D.

Por meio desta análise, percebe-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 – TABELA 7), revelando uma confiabilidade “muito boa” da escala.

Tabela 7: 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.

4.3 CORRELAÇÃO DE *SPEARMAN*

Outro ponto a ser destacado quanto à análise dos blocos é a possibilidade destes estarem alinhados entre si. A Tabela 15 apresenta o teste de Correlação de *Spearman* e mostra a existência de correlação entre alguns blocos. Tais correlações apresentam-se em destaque nesta Tabela para facilitar a sua interpretação.

Segundo Green, Salkind, e Akey (2000), o resultado do teste indica que, quanto mais próximo de 1 e de -1, mais forte o grau de correlação existente, ou seja, quanto mais próximo de 0 (zero), menor o grau de correlação.

Tabela 8: 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 15, 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.

4.4 ANÁLISE DESCRITIVA DA ESCALA *LIKERT*

Neste tópico é apresentada a análise descritiva das variáveis com base nas respostas obtidas no questionário, com o intuito de avaliar a percepção dos *controllers* quanto à importância das informações do ambiente de domínio das empresas, relacionadas às Cinco Forças Competitivas de Porter, bem como se estas informações são divulgadas para as áreas afins das empresas, como forma de auxiliá-las na elaboração dos seus Planejamentos Estratégicos.

Para a análise descritiva dos dados, dividiu-se o questionário, em sua elaboração, em seis Blocos, conforme apresentado no capítulo da metodologia: *controladoria e tecnologia da informação* (variáveis de 1 a 7), *clientes* (variáveis de 8 a 12), *fornecedores* (variáveis de 13 a 17), *rivalidade* (variáveis de 18 a 22), *produtos substitutos* (variáveis de 23 a 28) e *novos entrantes* (variáveis de 29 a 32). A partir daí, calculou-se a distribuição de frequência, média, desvio padrão, bem como pontuação mínima e máxima, conforme ilustrado na Tabela 8.

As pontuações mínimas e máximas foram consolidadas com base no resultado da soma das frequências ocorridas na escala *Likert*, em termos de concordância e discordância em relação a um conjunto de perguntas que se constituem em elementos necessários a serem analisados pelas empresas quando da análise ambiental externa, com base nas Forças Competitivas de Porter.

As escalas para cada pergunta foram agrupadas, para efeito de resposta, em quatro pontos (somatório de *Likert*), onde 1= discordo totalmente; 2= discordo; 3= concordo e 4= concordo totalmente. A Tabela 8 apresenta a síntese das medidas estatísticas resultantes a partir do somatório das variáveis estudadas no universo das empresas selecionadas para entrevista – aplicação do questionário.

Tabela 9: Medidas descritivas conforme a pontuação da Escala *Likert* para o questionário e a divisão por Blocos

	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Todos os Blocos	88,35	15,141	32	128
Bloco 1: Controladoria e Tecnologia da Informação	21,93	3,763	7	28
Bloco 2: Clientes	11,6	4,321	5	20
Bloco 3: Fornecedores	14,3	3,247	5	20
Bloco 4: Rivalidade	13,53	4,355	5	20
Bloco 5: Produtos Substitutos	16,19	4,276	6	24
Bloco 6: Novos Entrantes	10,8	3,453	4	16

A Tabela 8 propicia a elaboração de algumas análises descritivas do questionário. Adicionalmente, foram destacados individualmente os histogramas obtidos em função da somatória das variáveis, sendo feitos os comentários pertinentes relacionados ao resultado observado.

4.4.1 Bloco 1: Controladoria e Tecnologia da Informação

Este grupo de perguntas objetivou verificar como as áreas de Controladoria e de Tecnologia da Informação (TI) das empresas se comportam no ambiente pesquisado quanto às suas informações.

Os dados obtidos pela pesquisa na Escala *Likert* para este Bloco de perguntas podem ser visualizados no Gráfico 4.

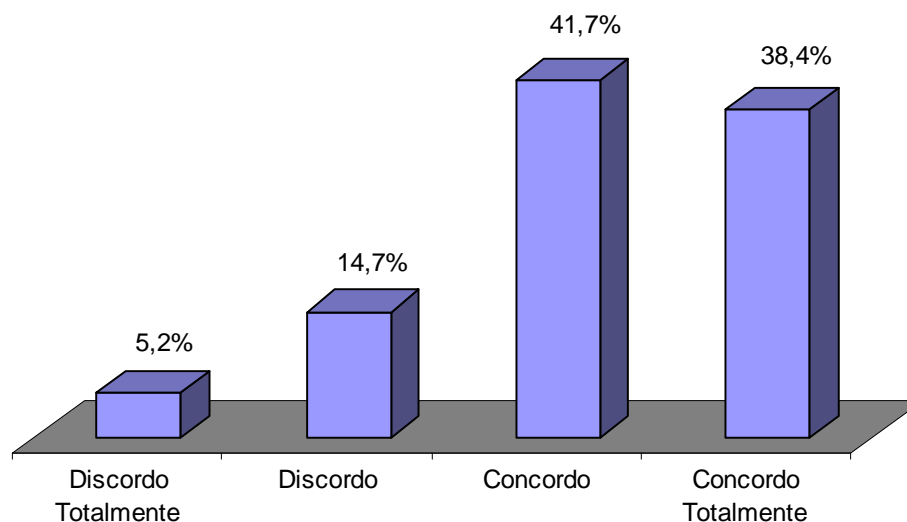


Gráfico 4: Escala *Likert* Bloco 1

Verifica-se, no Gráfico 4, que 41,7% dos respondentes concordam que as áreas de Controladoria e de Tecnologia da Informação da empresa auxiliam no processo de elaboração do seu Planejamento Estratégico, fazendo uso do Sistema de Informações, para que as informações sejam transmitidas para as demais áreas das empresas.

Na Tabela 8 verifica-se que a possibilidade de respostas para esse Bloco, de 7 perguntas, estaria situada numa pontuação mínima 7 (caso cada empresa respondesse 1 – discordo totalmente – para todas as questões deste Bloco) e, numa pontuação máxima, 28 (caso cada empresa respondesse 4 – concordo totalmente – para todas as questões deste Bloco), totalizando uma possibilidade média de resposta de 17,5. No entanto, em média, cada uma das empresas pontuou 21,93, na escala *Likert*.

Deste modo, a análise indica a tendência de que as áreas de controladoria e de tecnologia da informação das empresas se preocupam em divulgar as informações de seu ambiente operacional para as demais áreas das empresas. Isso é significativo quando examinadas as respostas à questão 3 do questionário, pois mais de 95% (n=121) dos *controllers* responderam positivamente (concordo e concordo totalmente) quanto ao fato das informações destas áreas auxiliarem os diretores e gestores das empresas em seus processos de tomada de decisão, via emissão de relatórios (TABELA 9).

Tabela 10: Frequência de respostas do questionário conforme a Escala *Likert* para o Bloco 1 (Controladoria e Tecnologia de Informação)

	Discordo Totalmente		Discordo		Concordo		Concordo Totalmente	
	n	%	n	%	n	%	n	%
1- A área de controladoria da empresa analisa e reporta para as áreas afins da organização as informações qualitativas e quantitativas, obtidas no ambiente externo da empresa, sobre clientes, fornecedores e concorrentes, de forma que as possa utilizar para o processo de elaboração do Planejamento Estratégico?	10	7,9	17	13,4	58	45,7	42	33,1
2- A área de controladoria da empresa elabora relatórios específicos para cada área da organização, visando a atender os usuários específicos de suas informações, quanto a clientes, fornecedores e concorrentes?	10	7,9	30	23,6	55	43,3	32	25,2
3- As informações fornecidas pelo sistema da empresa, como, por exemplo, os relatórios gerenciais, auxiliam os diretores e gerentes na tomada de decisão?	03	2,4	03	2,4	89	70,1	32	25,2
4- A área de controladoria da empresa realiza procedimentos comparativos entre os resultados da empresa e os resultados de seus concorrentes, e esta informação é disponibilizada para as demais áreas da empresa via sistema de informações?	05	3,9	06	4,7	63	49,6	53	41,7
5- A TI contribui para a criação de melhores níveis de serviços associados aos preços e à qualidade dos produtos, de forma a aumentar a rentabilidade da empresa, sendo que esta informação é alimentada e divulgada no Sistema de Informações?	04	3,1	23	18,1	40	31,5	60	47,2
6- A TI permite parcerias com fornecedores de forma a possibilitar a criação de valor para a empresa, visando à redução dos seus custos, sendo que esta informação é compartilhada com as demais áreas através do Sistema de Informações da empresa?	04	3,1	26	20,5	39	30,7	58	45,7
7- Na empresa, a TI pode ser fator determinante para evitar a entrada de novos concorrentes, tanto pelo valor do investimento necessário, quanto pela assimilação da tecnologia, e este é um fator registrado no Sistema de Informações da empresa?	10	7,9	26	20,5	27	21,3	64	50,4

4.4.2 Bloco 2: Clientes

Este grupo de perguntas teve como objetivo verificar se o sistema de informações das empresas é alimentado previamente com informações acerca de seus clientes, indicando

tendências de mercado no sentido de facilitar a sua participação na elaboração do Planejamento Estratégico pelas áreas afetadas por estas informações. Os dados obtidos pela pesquisa na Escala *Likert* para este Bloco de perguntas podem ser visualizados no Gráfico 5.

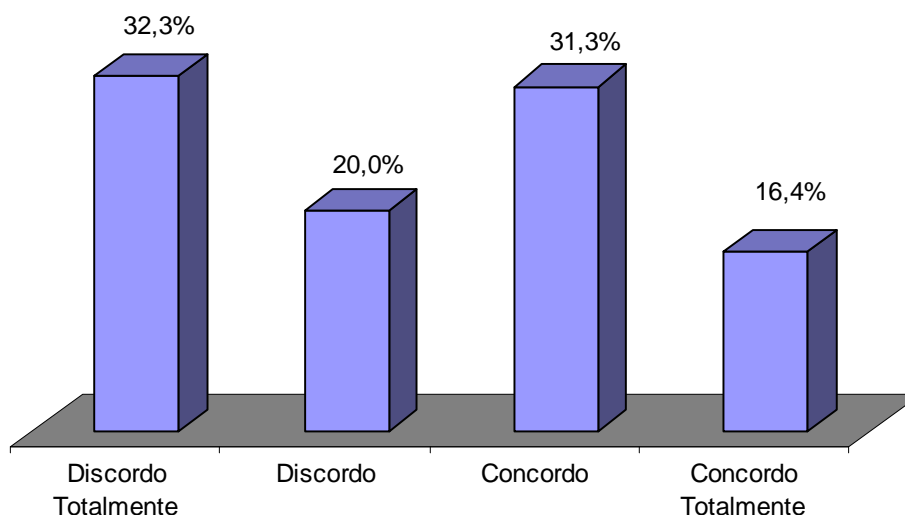


Gráfico 5: Escala *Likert* Bloco 2

Para esse conjunto de perguntas, tinha-se as possibilidades mínima e máxima de pontuação para as empresas de 5 e 20, respectivamente. Porém, a média resultante entre as empresas pesquisadas foi de 11,6 pontos; inferior à média esperada neste Bloco, que era de 12,5 (TABELA 8).

Verifica-se, no Gráfico 5, que 32,3% dos *controllers* discordaram totalmente, enquanto 31,3% concordam que as tendências acerca de seus clientes são consideradas em seu Planejamento Estratégico. Deste modo, quando analisado o Bloco *Cliente*, percebe-se que as empresas não buscam, com muita relevância, identificar em seu sistema de informações, as informações relacionadas a seus clientes que possam indicar tendências de mercado, no sentido de facilitar a sua participação na elaboração do Planejamento Estratégico pelas áreas afetadas por estas informações.

Um dos indicadores para que tal afirmativa seja feita está relacionado com a pergunta 8 do questionário, que indicou que aproximadamente 61% (n=78) dos respondentes discordam/discordam totalmente sobre o fato de dependerem excessivamente de um único ou de um pequeno grupo de clientes, ou ainda pela pergunta 12, em relação à qual cerca de 68% (n=86) dos *controllers* afirmam não analisar as informações contábeis de seus clientes como, por exemplo, a margem de ganho, como forma de auxiliar no seu processo de elaboração do Planejamento Estratégico.

Em contraponto, 56% das empresas (n=71) capturam, registram e divulgam as informações de seus clientes relacionadas à sua condição financeira, seu posicionamento no mercado e eventuais reclamações sobre a qualidade dos produtos.

Tabela 11: Frequência de respostas do questionário conforme a Escala *Likert* para o Bloco 2 (Clientes)

	Discordo Totalmente		Discordo		Concordo		Concordo Totalmente	
	n	%	n	%	n	%	n	%
	8- A empresa depende excessivamente de apenas um ou de um pequeno grupo de clientes?	56	44,1	22	17,3	25	19,7	24
9- O Sistema de Informações da empresa captura, registra e divulga as informações qualitativas e quantitativas de seus clientes, tais como sua condição financeira, seu posicionamento no mercado, eventuais reclamações sobre a qualidade dos produtos?	36	28,3	20	15,7	39	30,7	32	25,2
10- As informações capturadas e registradas no Sistema de Informações da empresa são divulgadas para as demais áreas envolvidas direta ou indiretamente com o processo de atendimento de seus clientes?	25	19,7	22	17,3	62	48,8	18	14,2
11- O Sistema de Informações da empresa captura e registra as informações qualitativas e quantitativas relacionadas aos concorrentes dos clientes da empresa?	25	19,7	40	31,5	48	37,8	14	11
12- As informações contábeis, a margem de ganho e as outras informações contidas nos relatórios da administração eventualmente divulgadas ao público por seus clientes são monitoradas, registradas e divulgadas pela empresa no seu Sistema de Informações?	63	49,6	23	18,1	25	19,7	16	12,6

4.4.3 Bloco 3: Fornecedores

Este grupo de perguntas teve como objetivo verificar se o sistema de informações das empresas é alimentado previamente com informações relacionadas aos seus fornecedores, de modo que indiquem tendências de mercado no sentido de facilitar a participação na elaboração do Planejamento Estratégico pelas áreas afetadas por estas informações.

Os dados obtidos pela pesquisa na Escala *Likert* para este Bloco de perguntas podem ser visualizados no Gráfico 6.

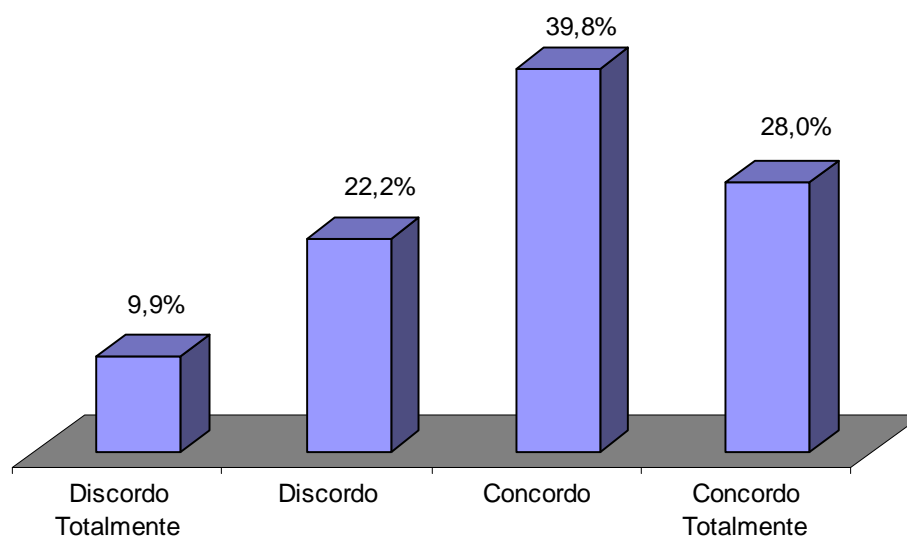


Gráfico 6: Escala *Likert* Bloco 3

Pela análise da Tabela 8, observa-se uma possibilidade mínima de pontuação de 5 pontos e uma pontuação máxima de 20 para cada empresa, cuja média esperada, entre as empresas da amostra, seria 12,5. No entanto, a média observada entre as empresas da pesquisa foi de 14,3 pontos.

Pelo Gráfico 6, da análise do Bloco *Fornecedor*, verifica-se que 40% das empresas utilizam seu sistema de informações como forma de compartilhar as informações sobre as tendências dos seus fornecedores entre as áreas afetadas por estas, no sentido de facilitar a sua participação na elaboração do Planejamento Estratégico.

Isso se faz com maior ênfase quando da pergunta 14, que consiste na classificação dos fornecedores das empresas em uma curva ABC de importância, representando cerca de 85% de respostas positivas (n=109). Todavia, é relevante destacar que aproximadamente 56% dos *controllers* das empresas (n=71) discordam/discordam totalmente quando a ênfase, em relação aos fornecedores, consiste na análise de suas informações contábeis e financeiras (pergunta 17) (TABELA 11).

Tabela 12: Frequência de respostas do questionário conforme a Escala *Likert* para o Bloco 3 (Fornecedores)

	Discordo Totalmente		Discordo		Concordo		Concordo Totalmente	
	n	%	n	%	n	%	n	%
13- A empresa depende de matérias-primas ou serviços disponibilizados no mercado exclusivamente por um único fornecedor ou um pequeno grupo deles (por exemplo, petróleo, telefonia, produtos químicos, siderurgia)?	11	8,7	24	18,9	39	30,7	53	41,7

continua

continuação

14- Caso a empresa classifique o seu fornecedor em uma curva ABC de importância, essa classificação é capturada pela empresa e registrada em seu Sistema de Informações?	04	3,1	14	11,0	52	40,9	57	44,9
15- O Sistema de Informações da empresa captura, registra e divulga informações qualitativas e quantitativas de seus fornecedores, tais como sua condição financeira, seu posicionamento no mercado, reclamações efetuadas por sua empresa relacionadas à qualidade dos produtos que recebe e outros eventos relacionados ao mercado específico do fornecedor (como aumento ou diminuição de participação de mercado)?	11	8,7	22	17,3	59	46,5	35	27,6
16- O Sistema de Informações da empresa, que captura e registra as informações, também as divulga para as demais áreas da empresa envolvidas com o processo de atendimento de seus fornecedores?	14	11,0	33	26,0	68	53,5	12	9,4
17- As informações contábeis, a margem de ganho e as outras informações contidas nos relatórios da administração eventualmente divulgados ao público por seus fornecedores são monitoradas, capturadas e registradas por seu Sistema de Informações e compartilhadas com todas as áreas da empresa envolvidas com seus fornecedores?	23	18,1	48	37,8	35	27,6	21	16,5

4.4.4 Bloco 4: Rivalidade

Este grupo de perguntas teve como objetivo verificar se o sistema de informações da empresa é alimentado previamente com informações sobre a rivalidade existente no setor de atuação da empresa, de forma a indicar tendências de mercado no sentido de facilitar a sua participação na elaboração do Planejamento Estratégico pelas áreas afetadas por estas informações.

Os dados obtidos pela pesquisa na Escala *Likert* para este Bloco de perguntas podem ser visualizados no Gráfico 7.

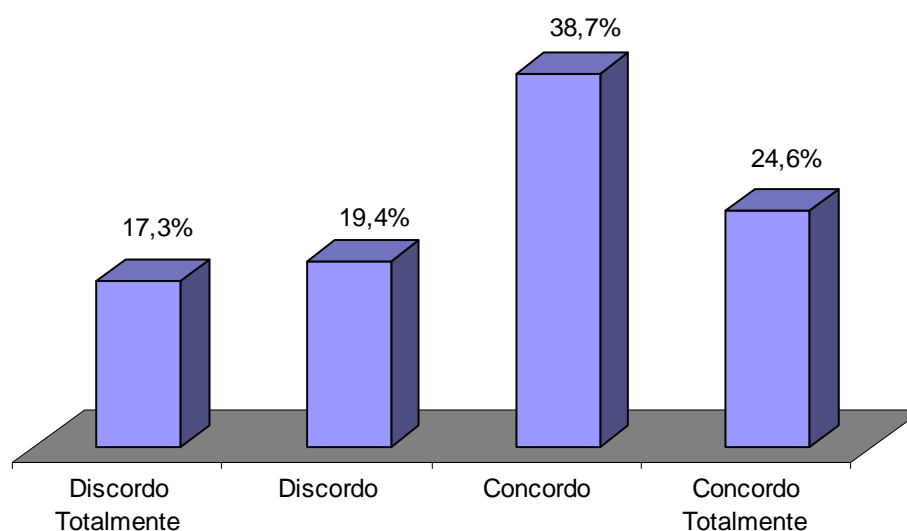


Gráfico 7: Escala *Likert* Bloco 4

Na Tabela 8 percebe-se que pela pontuação mínima e máxima – entre 5 e 20 pontos – esperava-se uma média de 12,50 para cada empresa neste Bloco. Porém, obteve-se em média 13,53 pontos para cada empresa.

No Gráfico 7 verifica-se que cerca de 63% dos respondentes concordam/concordam totalmente que as empresas utilizam seu sistema de informações como forma de compartilhar entre as áreas afetadas as informações sobre os seus rivais, no sentido de facilitar a sua participação na elaboração do Planejamento Estratégico.

Tal afirmativa é verificada com maior relevância nas perguntas 18, 19 e 22, com aproximadamente 67% (n=85), 72% (n=91) e 67% (n=85) respectivamente, as quais se relacionavam com níveis de gastos com *marketing* e perdas de lucro em função do crescimento dos rivais da empresa, a qualidade dos produtos dos seus rivais ou ainda pela existência de um grande rival para a empresa pesquisada.

Tabela 13: Frequência de respostas do questionário conforme a Escala *Likert* para o Bloco 4 (Rivalidade)

	Discordo Totalmente		Discordo		Concordo		Concordo Totalmente	
	n	%	n	%	n	%	n	%
	18- A empresa tem um concorrente (ou um pequeno grupo de concorrentes) que a leve(m) a elevados gastos com campanhas de <i>marketing</i> , ou a diminuições drásticas de margem de lucro, especificamente para barrar ações de crescimento dos seus rivais?	20	15,7	22	17,3	35	27,6	50

continua

continuação

19- Informações sobre o nível de qualidade dos produtos dos seus concorrentes são capturadas e registradas pelo Sistema de Informações da empresa, permitindo o seu compartilhamento pelas áreas interessadas por elas?	19	15,0	17	13,4	57	44,9	34	26,8
20- O crescimento ou a diminuição de <i>market share</i> de sua empresa é capturado e registrado pelo Sistema de Informações para que as demais áreas tenham acesso a essa informação?	26	20,5	28	22,0	54	42,5	19	15,0
21- A conquista de novos clientes e a ampliação de participação de mercado da sua empresa são capturadas e registradas pelo Sistema de Informação?	24	18,9	35	27,6	50	39,4	18	14,2
22- A empresa tem algum concorrente que seja considerado o seu principal competidor, sendo que o Sistema de Informações captura e registra as informações que envolvem o referido concorrente?	21	16,5	21	16,5	50	39,4	35	27,6

4.4.5 Bloco 5: Produtos Substitutos

Este grupo de perguntas teve como objetivo verificar se o sistema de informações da empresa é alimentado previamente com informações relacionadas aos produtos substitutos no setor em que a empresa atua, de modo que indiquem tendências de mercado no sentido de facilitar a participação na elaboração do Planejamento Estratégico pelas áreas afetadas por estas informações.

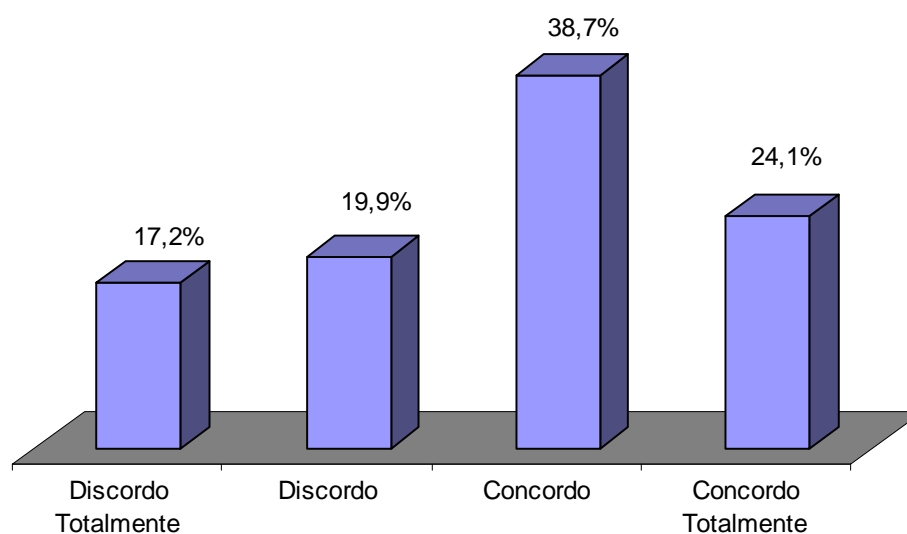


Gráfico 8: Escala Likert Bloco 5

Os dados obtidos pela pesquisa na Escala *Likert* para este Bloco de perguntas estão apresentados no Gráfico 8. Na Tabela 8, esperava-se uma média de pontuação entre as empresas de 15 pontos (pontuação mínima 6 e pontuação máxima 24). No entanto, a média obtida neste conjunto de perguntas foi 16,19.

No Gráfico, 8 percebe-se que aproximadamente 39% das empresas respondentes concordam que as informações sobre os produtos substitutos aos seus são divulgadas em seu sistema de informações.

Apesar de a pergunta 28 apresentar 66% (n=84) de discordâncias quanto ao fato de as empresas terem de descontinuar a fabricação de algum produto por ter surgido no mercado um substituto oferecido por concorrente, confirma-se, pelas perguntas 24 e 25 do questionário – 76% (n=106) e 72% (n=91) –, as quais versavam sobre os avanços tecnológicos no setor em que a empresa atua e sobre o monitoramento deste setor em busca de identificar possíveis novos produtos de seus concorrentes, que as empresas utilizam seu sistema de informações como forma de compartilhar entre as áreas afetadas as informações sobre os produtos substitutos existentes no mercado, no sentido de facilitar a sua participação na elaboração do Planejamento Estratégico.

Tabela 14: Frequência de respostas do questionário conforme a Escala *Likert* para o Bloco 5 (Produtos Substitutos)

	Discordo Totalmente		Discordo		Concordo		Concordo Totalmente	
	n	%	n	%	n	%	n	%
23- A empresa é suscetível ao surgimento de novos produtos no mercado que possam vir a substituir os que fabricam e comercializa?	27	21,3	26	20,5	58	45,7	16	12,6
24- Os avanços tecnológicos no segmento de mercado que a empresa atua são capturados e registrados no Sistema de Informações da empresa, para que possam ser divulgados às demais áreas?	09	7,1	22	17,3	58	45,7	38	29,9
25- A empresa realiza análises permanentes em seu segmento de mercado, identificando potenciais fabricantes de produtos substitutos e registrando o resultado dessas análises no Sistema de Informações, para que as demais áreas as utilizem?	16	12,6	20	15,7	59	46,5	32	25,2
26- A empresa busca continuamente entender os desejos, os hábitos e as necessidades de seus clientes, de forma a desenvolver produtos que desestimulem o aparecimento de produtos substitutos, e esta informação é registrada e divulgada pelo Sistema de Informações da empresa?	18	14,2	22	17,3	48	37,8	39	30,7

continua

continuação

27- A empresa desenvolve produtos alternativos para aqueles fabricados e comercializados por seus concorrentes, de forma a substituí-los com vantagens junto aos clientes, e esta estratégia é capturada e registrada pelo Sistema de Informações da empresa?	21	16,5	18	14,2	47	37,0	41	32,3
28- Alguma situação já fez com que a empresa tivesse de descontinuar a fabricação de algum produto por ter surgido no mercado um substituto oferecido por concorrente, sendo que esta informação foi registrada no Sistema de Informações da empresa e divulgada às demais áreas?	40	31,5	44	34,6	25	19,7	18	14,2

4.4.6 Bloco 6: Novos Entrantes

Este grupo de perguntas teve como objetivo verificar se o sistema de informações da empresa é alimentado previamente com informações sobre novos entrantes no setor em que a empresa atua, de modo que indiquem tendências de mercado no sentido de facilitar a sua participação na elaboração do Planejamento Estratégico pelas áreas afetadas por estas informações.

Os dados obtidos pela pesquisa na Escala *Likert* para este Bloco de perguntas podem ser visualizados no Gráfico 9.

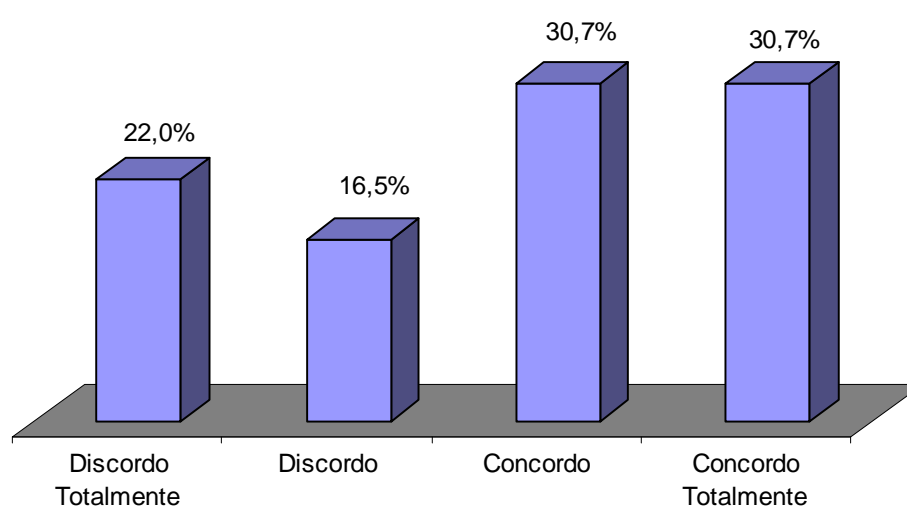


Gráfico 9: Escala *Likert* Bloco 6

Na Tabela 8 esperava-se uma pontuação mínima de 4 e máxima de 16 pontos para cada uma das empresas. Todavia, observou-se uma pontuação média de 10,80 nestas empresas.

No Gráfico 9 observa-se que aproximadamente 61% dos *controllers* das empresas responderam que concordam/concordam totalmente que as informações sobre os possíveis novos entrantes no setor são divulgadas em seu sistema de informações como forma de compartilhar entre as áreas as informações sobre os possíveis novos entrantes no mercado, no sentido de facilitar a sua participação na elaboração do Planejamento Estratégico.

Porém, quando se analisam as perguntas individualmente, percebe-se certa divergência entre as respostas. Enquanto 61% das empresas (n=78) discordam sobre a existência de ameaça de novos e importantes entrantes no mercado e de que pouco mais de 50% (n=64) também discordam sobre a possibilidade de ameaça de continuidade ou de crescimento das empresas pesquisadas por parte dos novos entrantes, também se verifica que 76% (n=96) destas empresas monitoram constantemente o desempenho de seu produto, para manter a sua diferenciação e qualidade, bem como a lealdade de seu cliente, e, ainda, 82% (n=104) destas empresas dizem examinar a possibilidade de explorar outro setor diferente daquele em que atuam.

Tabela 15: Frequência de respostas do questionário conforme a Escala *Likert* para o Bloco 6 (Novos Entrantes)

	Discordo Totalmente		Discordo		Concordo		Concordo Totalmente	
	n	%	n	%	n	%	n	%
29- A empresa sofre ameaças de novos e importantes entrantes no mercado em que atua?	46	36,2	32	25,2	29	22,8	20	15,7
30- No segmento em que a empresa atua, há riscos de entrada de concorrentes mais fortes que ameacem a sua continuidade ou o seu crescimento, sendo que tal possibilidade é registrada e capturada no Sistema de Informações e divulgada às demais áreas?	34	26,8	30	23,6	38	29,9	25	19,7
31- A empresa, em seu segmento de mercado, monitora constantemente o desempenho de seu produto, para manter a sua diferenciação e qualidade, bem como a lealdade de seu cliente, e esta informação é registrada e divulgada pela empresa às suas demais áreas por meio de seu Sistema de Informações?	16	12,6	15	11,8	57	44,9	39	30,7
32- A empresa, quando avalia o ambiente, examina a possibilidade de explorar outro mercado diferente daquele em que ela atua, e esta informação é registrada pelo Sistema de Informações e divulgada às demais áreas da empresa?	16	12,6	07	5,5	32	25,2	72	56,7

É válido destacar que neste Bloco houve a exclusão da pergunta 33 – conforme mencionado no cálculo do coeficiente *Alpha de Cronbach* –, a qual apresentava certa inconsistência nas respostas, cuja concentração estava em seus extremos, conforme o Gráfico 10. Deste modo, 32% (n=41) das empresas responderam que discordam totalmente e 27% (n=34) delas responderam que concordam totalmente sobre a existência de dificuldades para a entrada de novos concorrentes no setor em que atuam como, por exemplo, barreiras legais, incentivos fiscais, idioma, dificuldades de acesso, transporte, escoamento de produção.

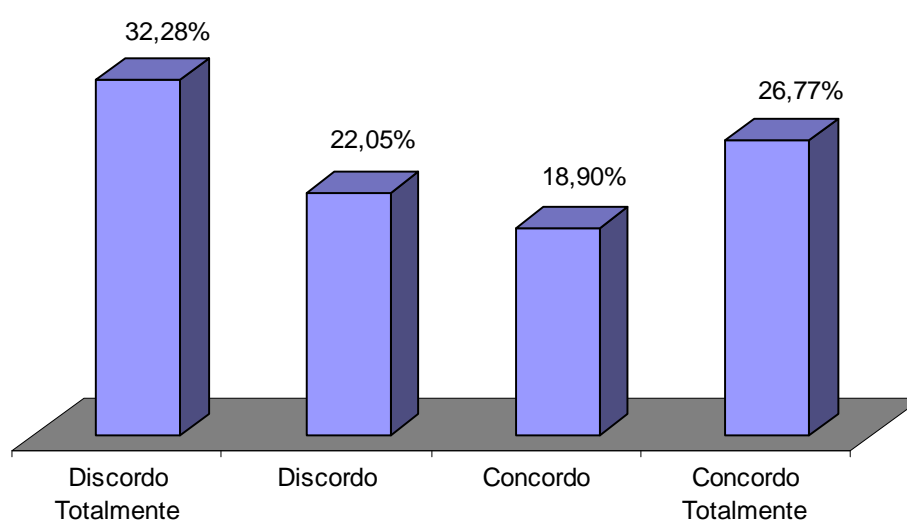


Gráfico 10: Escala *Likert* para a pergunta 33, Bloco 6

Isso posto, confirma-se que as empresas, em sua maioria, utilizam-se das forças competitivas de Porter como forma de analisar o seu ambiente de domínio operacional. E, por meio do seu sistema de informação, divulgam tais informações para as demais áreas da empresa, como forma de auxiliarem na elaboração do seu Planejamento Estratégico.

4.5 ANÁLISE DE *CLUSTERS*

A análise descritiva dos dados revelou a diversidade de forma de captura, pelas empresas, de informações ambientais relevantes acerca das Forças Competitivas de Porter, apresentando divergências quando das ênfases dadas a cada uma destas Forças pelas empresas. Em razão disso, optou-se por aplicar a Análise de *Cluster*, buscando reunir em

grupos heterogêneos entre si empresas com características homogêneas, com o propósito de identificar os segmentos de empresas preponderantes em cada grupo.

Como visto, a análise de *cluster* é uma técnica multivariada cujo principal propósito é a identificação de entidades similares nas características que elas possuem. O resultado da análise deste agrupamento pode contribuir para encontrar-se um esquema de classificação.

Neste trabalho, 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. Esta técnica é reconhecida como apropriada para formar grupos de casos, pois as empresas são formadas por um grande número de tipos de setores e, conseqüentemente, usou-se esta ferramenta para reduzir o volume de setores de empresas, facilitando a análise.

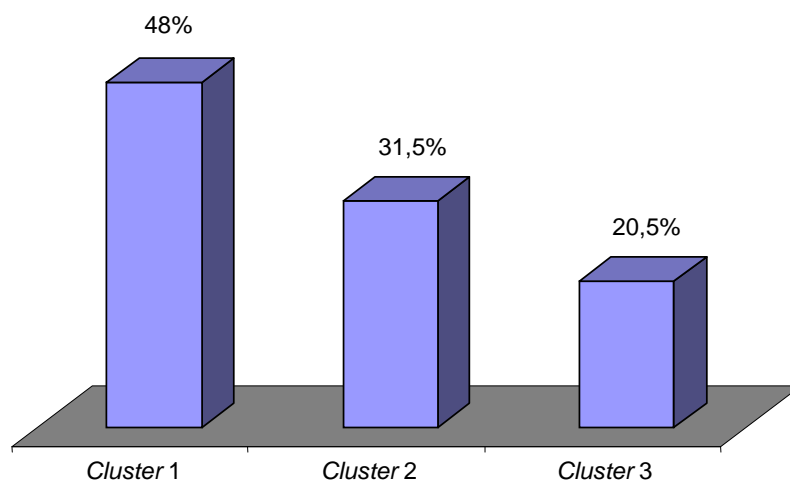
Assim sendo, no intuito de obter resultados que contribuíssem na classificação das 127 empresas em setores, foi aplicado o método *K-means*. Conforme Garson (2007), o método *K-means* utiliza como método de agrupamento a Distância Euclideana e exige que o pesquisador especifique *a priori* o número desejado de agrupamentos e calcule pontos que representam os centros destes *clusters*, que são espalhados homogeneamente no conjunto de respostas obtidas por meio do questionário e movidos, heurísticamente, até alcançar um equilíbrio estático (HAIR *et al.*, 2005).

De acordo com Hair *et al.*, (2005), o pesquisador deve tentar obter a maior razão de casos por variável possível, a fim de minimizar as chances de ajustar demais os dados. Nesse sentido foram definidos três *clusters*. A escolha por três grupos de setores foi motivada em razão de ser possível observar com esse número as empresas que apresentam maior similaridade nas respostas nos seis Blocos formados pelo questionário.

Vale ressaltar que foram verificadas as configurações com maior número de *clusters*, porém estas não apresentam características melhores do que a adotada para este estudo. Deste modo, a aglomeração final indicou a criação de três *clusters*, conforme detalhado na Tabela 16. A classificação de cada caso nos respectivos *clusters* gerou a variável *CLUSTER* no banco de dados.

Tabela 16: Distribuição dos *clusters* identificados

	n	% Total
<i>Cluster 1</i>	61	48,03%
<i>Cluster 2</i>	40	31,50%
<i>Cluster 3</i>	26	20,47%
Total	127	100,00%

**Gráfico 11:** Participação relativa das empresas nos *clusters*

Conforme Lourenço e Matias (2000), com a divisão da amostra em grupos homogêneos, pretende-se que, dentro de cada grupo, os elementos sejam os mais semelhantes possíveis entre si, ao passo que as semelhanças entre os elementos de grupos distintos sejam as menores possíveis.

No Quadro 11, visualizam-se os três *cluster* formados e os setores que cada um deles comporta.

<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 11: Distribuição das empresas por setores nos *clusters*

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

O *cluster* 1 é composto por 61 empresas e representa 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 mostra 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, representa 20,47% da amostra pesquisada, é 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.

Conforme apresentam Hair *et al.* (2005), esta técnica também pode ser útil no desenvolvimento de hipóteses sobre a natureza dos dados ou para examinar hipóteses previamente declaradas como, por exemplo, especificar se existe uma determinada característica que será atribuída a um grupo X e outra atitude relacionada ao grupo Y. Deste modo, na seção seguinte, apresenta-se a ANOVA, que visa identificar quais *clusters* são similares entre si.

4.6 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.

De acordo com Hair *et al.* (2005), as variáveis foram expostas a um teste de médias, ANOVA, com o objetivo de serem identificadas diferenças significativas entre elas, resultando assim em critérios que possam ser utilizados para diferenciar como as empresas obtêm e analisam as informações obtidas em relação às forças competitivas de Porter, no seu ambiente operacional, de forma as auxiliarem na elaboração de seu Planejamento Estratégico.

Segundo os autores, a ANOVA divide a variabilidade da variável dependente em variabilidade entre grupos e variabilidade dentro de grupos, e compara ambas. Quanto maior

for a primeira comparada à segunda, maior é a evidência de que existe variabilidade entre grupos, ou seja, médias diferentes.

O objetivo da aplicação desta técnica é verificar a existência, ou não, de diferença significativa entre as médias das variáveis estudadas. Nesse caso, 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 (DANCEY; REIDY, 2004). O nível descritivo (p-valor) para a suposição de homocedasticidade adotado foi de 1% (p-valor $> 0,01$).

Assim, se com a ANOVA é constatado que existem diferenças significativas entre as médias, ou seja, se existe efeito do fator em estudo, é interessante prosseguir a análise, isso para que se possa localizar onde tais diferenças se situam. A continuidade da análise é realizada mediante técnicas estatísticas denominadas comparações múltiplas, entre as quais, a mais utilizada é o método de Tukey HSD – diferenças honestamente significativas (HAIR *et al.*, 2005). Quando o Teste de Levene é significativo, ou seja, p-valor $< 0,01$, há sinais de heterocedasticidade, e o mais adequado é a execução de comparações múltiplas por meio do Teste de Dunnett T3.

Tabela 17: Médias dos *clusters*, resultado ANOVA e Teste de Levene

Bloco	Média Geral	Média Cluster			P^1	P^2
		1	2	3		
Todos Blocos	88,35	84,90	87,83	97,23	0,02	<0,001
Bloco 1	21,93	22,57	20,00	23,38	<0,001	0,042
Bloco 2	11,6	10,21	11,30	15,31	<0,001	0,012
Bloco 3	14,3	14,26	13,55	15,54	0,051	0,522
Bloco 4	13,53	12,66	14,83	13,58	0,049	<0,001
Bloco 5	16,19	15,30	16,50	17,81	0,036	<0,001
Bloco 6	10,8	9,90	11,65	11,62	0,017	0,001

¹ Valor P do Teste F da ANOVA

² Valor P do Teste de Levene

Conforme se verifica na Tabela 17, o Teste de Levene revelou a não-existência de significância estatística para os Blocos 1 e 2. Deste modo é possível verificar a similaridade existente entre os *clusters* formados em cada um destes Blocos, mediante a aplicação do Teste *Post Hoc* – Teste de Tukey. Conforme Dancey e Reidy (2004), os Testes *Post Hoc* mostram 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.

Tabela 18: Comparações múltiplas após ANOVA, Teste de Tukey HSD, para os Blocos 1 e 2

<i>Cluster</i>	<i>Cluster</i>	Bloco 1	Bloco 2
1	2	2,57*	-1,09
	3	-0,81	-5,09*
2	1	-2,57*	1,09
	3	-3,38*	-4,01*
3	1	0,81	5,09*
	2	3,38*	4,01*

*Diferenças de médias significativas entre os *clusters*

Antes de se apresentar os resultados obtidos pela ANOVA, é importante retomar o resultado da formação dos *clusters* abordado na seção anterior, com vistas a facilitar o entendimento daquela (QUADRO 12)

<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 12: Distribuição das empresas por setores nos *clusters*

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

No Bloco 1, *Controladoria e Tecnologia da Informação*, observa-se a existência de similaridade entre as empresas que compõem os *clusters* 1 e 3. Ou seja, as médias para cada um destes *clusters* são 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* (TABELA 18).

Pela Tabela 18, observa-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 observa na Tabela 17 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 do 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, Tabela 17, aponta 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. O Teste de Dunnett T3, explicam Dancey e Reidy (2004), tem a correção para quando a igualdade de variância é significativa, ou seja, quando o nível descritivo for menor que o nível de significância adotado, e fornece a diferença das médias entre cada par, ou seja, diferencia cada *cluster* dos demais em torno das médias. A Tabela 19 apresenta os resultados deste Teste.

Tabela 19: 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 19 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 (TABELA 19), 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 (TABELA 19). Deste modo, pela análise das médias de cada *cluster*, apresentadas na Tabela 19, observa-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.

Com a Tabela 19, 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 na Tabela 19, observa-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 (TABELA 19) 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, ao se observar a Tabela 19, 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.

A Tabela 20 busca resumir a análise da ANOVA, apresentando quais *clusters* são similares entre si em cada um dos Blocos.

Tabela 20: Similaridade entre os *clusters*, teste ANOVA

<i>Clusters</i>	Bloco 1	Bloco 2	Bloco 3	Bloco 4	Bloco 5	Bloco 6	Todos os Blocos
1	a	b	-	a	b	b	b
2	b	b	-	b	a, b	a	b
3	a	a	-	a, b	a	a, b	a

Observa-se, com a Tabela 20, 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.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÃO

O estudo considerou que a formulação do Planejamento Estratégico pelas empresas está diretamente relacionada às suas informações ambientais externas. Sendo assim, buscou-se verificar se as organizações utilizam os Sistemas de 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.

Para a consecução do objetivo geral, abordou-se o relacionamento existente entre as organizações e o seu ambiente. Esse tema mostrou-se relevante porque a empresa, quando da formulação de suas estratégias, deve ter bem definido um modelo de abordagem de seu ambiente externo. Todavia, a relação esperada entre o macroambiente e as empresas não é facilmente monitorada. Deste modo, resta às empresas acompanhar diretamente as variáveis existentes em seu domínio operacional: clientes, fornecedores e concorrentes.

Assim, o Planejamento Estratégico faz-se necessário para as empresas, pois possibilita o aperfeiçoamento de seus produtos e serviços, frente às necessidades deste ambiente. Com ele, a empresa buscar analisar e refletir sobre acontecimentos a longo prazo, bem como se antecipar às mudanças necessárias para se manter em equilíbrio, através do monitoramento contínuo do ambiente e desenvolvendo ações para o desenvolvimento de suas potencialidades.

Constatou-se 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.

Isso é obtido mediante o uso de Sistemas de Informação, que deixaram de ser meros participante do processo administrativo para desempenharem um papel estratégico nas organizações, permitindo a viabilização de estratégias, através da combinação e 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.

A estrutura do questionário possibilitou sumarizar as variáveis segundo dimensões comuns. Nesse caso, as perguntas do questionário foram classificadas em seis Blocos, sendo, cada um destes Blocos denominado de acordo com as suas características e forma de abordagem.

Com a análise do Bloco 1 é possível responder ao sexto objetivo proposto para a pesquisa, pois nele se percebe 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 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.

Para atingir o primeiro objetivo específico proposto, o qual se propôs identificar se o sistema de informações das empresas é alimentado previamente pelas áreas responsáveis com dados que indiquem tendências relacionadas a eventuais poderes de barganha dos seus clientes, analisou-se o conteúdo das respostas obtidas no conjunto de perguntas Bloco 2.

Deste modo, foi possível verificar que as empresas buscam informações no mercado sobre os seus clientes, como 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.

Quanto ao segundo objetivo específico da pesquisa: identificar se o sistema de informações das empresas é alimentado previamente pelas áreas responsáveis com dados que

indiquem tendências relacionadas a eventuais poderes de barganha dos seus fornecedores, foram analisadas as respostas do Bloco 3.

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 observa que as informações financeiras dos fornecedores: 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.

Para a consecução do terceiro objetivo específico: identificar se o sistema de informações das empresas é alimentado previamente pelas áreas responsáveis com dados que indiquem tendências relacionadas a eventuais empresas concorrentes, analisou-se o conjunto de perguntas e respostas para o Bloco 4.

Em sua maioria, as empresas identificam algumas empresas que são consideradas suas mais importantes concorrentes. Neste sentido, as empresas, como forma de barrar a ação de novos concorrentes no mercado 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, evidencia-se a participação da área de controladoria como a responsável em divulgar, através do sistema de informações das empresas, as informações dos concorrentes, aliada à tecnologia da informação que busca diminuir os custos em tal monitoramento, conforme destacado na análise do Bloco 1.

O conjunto de perguntas do Bloco 5 atenderam ao quarto objetivo específico: identificar se o sistema de informações das empresas é alimentado previamente pelas áreas responsáveis com dados que indiquem tendências relacionadas a eventuais produtos substitutos.

Neste aspecto, presencia-se que as empresas são suscetíveis ao surgimento de novos produtos no mercado 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 buscam 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.

Por fim, para atingir o quinto objetivo específico: identificar se o sistema de informações das empresas é alimentado previamente pelas áreas responsáveis com dados que indiquem tendências relacionadas a eventuais novos entrantes, analisou-se o conjunto de respostas do Bloco 6.

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.

Originaram-se três agrupamentos (*clusters*), que reuniram as empresas que tiveram maiores similaridades entre si quanto às respostas do questionário. Estabelecida esta classificação, propôs-se a análise de variância das médias – ANOVA – com a finalidade de verificar quais *clusters* são semelhantes entre si para cada um dos Blocos.

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 é possível dizer que as empresas formadas pelos *clusters* 1 e 2 são as mais semelhantes entre si. E as empresas constituintes do *cluster* 3 são as que mais atendem ao objetivo geral proposto pelo trabalho.

Portanto, pode-se afirmar que os objetivos propostos no primeiro capítulo foram alcançados através das análises e interpretações dos resultados apresentados no Capítulo 4 desta dissertação. Assim, confirma-se que as organizações utilizam os Sistemas de 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.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Este estudo não se esgota por si só; antes, provoca a necessidade de realização de outros trabalhos. A experiência oportunizada pelo encaminhamento deste estudo identificou as organizações que utilizam os Sistemas de 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. Isso posto, sugerem-se:

- Estudos abordando outras ênfases de planejamento, incorporando o planejamento operacional.
- Incorporar ao questionário deste estudo aspectos mais recentes quanto às Forças Competitivas, como o poder de barganha dos funcionários e o governo.
- Estudos sobre a influência das variáveis macroambientais como forma de os gestores abordarem a estruturação do Planejamento Estratégico da empresa.
- Analisar, a partir dos resultados deste estudo, quais são as características comuns existentes entre os setores que compõem cada um dos *clusters* propostos aqui.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. São Paulo: LTC Editora, 1981.
- ACZEL, A D. **Complete business statistics**. Irwin, Boston:1992.
- AGUILAR, F. J. **Formulating company strategy: scanning the environment**. Thesis of Graduate School of Business Administration: Havard University, 1965.
- ALBERTIN, A. **Comércio eletrônico: Modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. São Paulo, Atlas, 2002.
- ALMEIDA, M. I. R.. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um Plano Estratégico com a utilização de Planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDREWS, K. R.. **The concept of corporate strategy**. Nova York: 1971.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- _____. H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Mc-GrawHill do Brasil, 1993.
- APPLEGATE, L. M.; McFARLAN, F.W.. **Corporate informations systems management: the challenges of managing in an information age**. Boston; McGraw-Hill; 1999.
- ARANTES, N.. **Sistemas de gestão empresarial**. São Paulo, ed. Atlas. 1994.
- AUDY, J. L. N.; ANDRADE, G. K. de; CIDRAL, A.. **Fundamentos de sistemas de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BARBETTA, P. A.. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5ª ed. Florianópolis: UFSC, 2005.
- BARRIE, J. G.. SMR Forum: Strategic Planning Under Fire. **Sloan Management Review**. p. 57-61, summer, 1984.
- BERTALANFFY, L. V.. **Teoria geral de sistemas: fundamentos, conceitos e aplicações**. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 1968.
- BESANKO, D. et al. **Economics of strategy**. New York: Wiley, 2004.
- BEUREN, I. M.. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. O Papel da Controladoria no Processo de Gestão. In: **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Paulo Schmidt (Organizador). Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BIO, S. R.. **Sistema de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1985.

BORENSTEIN, C. R.. **A dinâmica de sistemas de poder nas organizações do setor elétrico brasileiro: o caso Eletrosul.** Florianópolis, 1996. Tese de Doutorado em Engenharia da Produção – Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

BOUWENS, J.; ABERNETHY, M. A. **The consequences of customization on management accounting system design.** Accounting, Organizations and Society. v. 25, 2000.

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

CATELLI, Armando.(coord.) **GECON - Gestão Econômica:** coletânea de trabalhos de pós-graduação. FEA/SP. São Paulo. 1995.

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

CHENHALL, R. H.; MORRIS, D. The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. **The Accounting Review.** v. LXI, n. 1, 1986.

CONTADOR, J. C.. Planejamento Estratégico: Recomendações sobre os Ambientes Externo e Interno. **RAE – Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 35, n. 2, Mar./Abr. 1995.

DAFT, R.L. **Administração.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DANCEY, C. P.; REIDY, J.. **Estatística sem matemática para Psicologia:** Usando SPSS para Windows. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

DAVENPORT, T. H.. PRUSAK L.. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIEHL, C. A.. **Controle estratégico de custos:** um modelo referencial avançado. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** 4ª ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review,** v. 14, n. 4, 1989.

FIELD, A. P. **Discovering statistics using SPSS for Windows:** advanced techniques for the beginner. London: SAGE, 2004.

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégias:** identificação e análise de problemas. Tese (Livre Docência). São Paulo, FEA-USP, 1987.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na prática.** São Paulo: Atlas, 1991.

FISCHMANN, A. A.; SANTOS, S. A. Uma aplicação de UEN's na formulação do Planejamento Estratégico. **Revista de Administração do IA-USP**, vol.17, n.3, jul-set, 1982.

FONSECA, J. S. da; MARTINS, G. A.. **Curso de estatística**. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, H.; MUNIZ, R. J.; MOSCAROLA, J.. **Uso da internet no processo de pesquisa e análise de dados**. 2004. Disponível em <<http://professores.ea.ufrgs.br/hfreitas/revista/arquivos/enquetes-web-aneq---hf-rjm-jm--31119.pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2008.

GARSON, G. D.. **Factor analysis**. 2007. Disponível em: <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/factor.htm>. Acesso em: 16 jan. 2009.

GHEMAWAT, P.. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

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

GREEN, S. B.; SALKIND, N. J.; AKEY, T. M.. **Using SPSS for Windows: analyzing and understanding data**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2000.

GUERREIRO, R.. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. Tese de Doutorado. São Paulo: FEA/USP, 1989.

GUIMARÃES, R. C.; CABRAL, J. A. S.. **Estatística**. Lisboa: McGraw-Hill, 1998.

HAGUENAUER, L.; FERRAZ, J. C.; KUPFER, D. S. Competição e internacionalização na indústria brasileira. In: BAUMANN, R. (Org.). **O Brasil e a Economia Global**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

HAMMEL, G.; PRAHALAD, C. Competindo para o futuro. **Harvard Business Review**. Boston, jul/aug, 1994.

HAIR, Jr J. F.. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

KERLINGER, F. N.. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

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

_____. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, E. V.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação com internet**. 4ª Edição, São Paulo, Editora JC, 2004.

LAURINDO, F. J. B.. **Tecnologia da informação: Eficácia nas Organizações**. São Paulo; Futura; 2002.

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

LOURENÇO, A.; MATIAS, R. P. **Estatística multivariada**. Instituto Superior de Engenharia do Porto, 2001.

LUFTMAN, J. N.; BRIER, T. Achieving and sustaining business-IT alignment. **Califórnia Management Review**, Berkeley, v. 42, pp. 109-122, Fall 1999.

MACHADO, A. C.. **Sistema de informações para a gestão econômica no comércio varejista: estudo dos principais modelos de decisões envolvidos**. Dissertação de mestrado. São Paulo: FEA/USP, 1997.

MALHORTA, N.. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Boockman, 2001.

MAÑAS, A. V.. **Administração de sistemas de informação: como otimizar a empresa por meio de sistemas de informação**. São Paulo: Érica, 2002.

MAROCO, J.. **Análise estatística: com a utilização do SPSS**. Lisboa: Silabo, 2003.

MARQUES, D. B.; MORAES, W. F. A. de. Desempenho competitivo, capacidades diferenciadoras e posicionamento competitivo. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Foz do Iguaçu, 2001. Anais. Foz do Iguaçu: **ANPAD**, 2001. CD-ROM.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Administração de projetos: como transformar idéias em resultados**. São Paulo: Atlas, 2002.

MCGEE, J.; PRUSAK, L.. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

McNURLIN, B.C.; SPRAGUE JR, R.H., **Information systems management in practice** (7th Edition). Estados Unidos, Prentice-Hall Inc, 2005.

MILLES, R. E. **Macro organizational behavior**. Glenview, Illinois: Scott Foresman and Company, 1980.

MINERVINE, N.. **O Exportador**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1995.

MINTZBERG, H.. The strategy concept II: another look at why organizations need strategies. **Califórnia Management Review**, Fall 1987.

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

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

MOSIMANN, C. P.; FISCH S.. **Controladoria: seu papel na administração de empresas.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOTTA, P.R. Dimensões gerenciais do planejamento organizacional estratégico. In: VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento Estratégico: teoria e prática.** Rio de Janeiro. Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.

NASCIMENTO, A. M.. **Descentralização do processo de formulação das estratégias empresariais.** 2002. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

_____ ; REGINATO, Luciane. **Controladoria: Um Enfoque na Eficácia Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2007.

NUNNALLY, J. C. **Psychometric theory.** New York: McGraw-Hill, 1978.

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

OLIVEIRA SOBRINHO, L. V. de; SANTOS, R. F. dos; VALERETTO, G. J.. **Decisões sobre vendas sob a ótica da gestão econômica.** 2003. Disponível em:<http://www.sinescontabil.com.br/trabs_profissionais/A_contabilidade_e_oprocesso_de_comunicação/decisoes_sobre_vendas_sob_a_otica_da_gestao_economica.htm>. Acesso em: 15 ago. 2008

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

OLIVEIRA, L. M. de. **Curso básico de auditoria.** São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica.** São Paulo: Pioneira, 2001.

PELEIAS, I. R.. **Contribuição à formulação de um sistema de padrões e análise de sua aderência ao processo de gestão, sob a ótica do modelo GECON.** Tese (Doutoramento) – FEA-USP, 1999.

_____. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões.** São Paulo: Saraiva, 2002.

PESTANA, M.H.; GAGEIRO, J.N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS.** 2ª ed. Lisboa: Edições Silabo, 2000.

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

_____. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.** New York : Macmillan, 1980.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

_____; MILLAR, V. E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, v. 63, n. 4, p. 149-160, 1985.

PRICE, R.M. Technology and strategic advantage. **California Management Review**. v.38, n.3, 1996.

REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa:** do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

REVISTA EXAME S/A. **Melhores e Maiores:** As 500 maiores empresas do país. São Paulo: Agosto, 2007.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informações empresariais:** o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. São Paulo: Atlas, 2003.

RICHARDSON, R. J.. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Administração mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2001.

SANTOS, E. S., PONTE, V. M. Gestão econômica: um modelo para a integração sistêmica da empresa. In: **V Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos.** 1998.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina:** Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Círculo o Livro, 1990.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M.. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 2ª ed. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

SIMON, H. **Comportamento Administrativo.** Rio de Janeiro: USAID, 1965.

SPRAGUE, J. R.; WATSON, H.. **Sistemas de apoio à decisão:** colocando a teoria em prática. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

STAIR, R.M.. **Princípios de sistemas de informação:** uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

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.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico:** o melhor roteiro para um Planejamento Estratégico eficaz. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

TRIVINOS, A N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. **Marketing research, meaning, measurement and method.** Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1990.

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

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** São Paulo: Editora Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

WILKINSON, J.W., CERULLO, M.J. **Accounting information systems: essencial concepts and applications.** 3ª ed. New York: John Willey, 1997.

ZAR, J. **Biostatistical Analysis.** Upper Saddle River – NJ: Prentice-Hall, 4ª edition; 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE A – RELAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS

RELAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS

EMPRESA	RANKING	SETOR	REGIÃO	ORIGEM DO CAPITAL
Acesita	56	Siderurgia e Metalurgia	Sudeste	Inglês
Aços Villares	127	Siderurgia e Metalurgia	Sudeste	Espanhol
AES Sul	129	Energia	Sul	Americano
Alcoa	81	Siderurgia e Metalurgia	Sudeste	Americano
Ambev	2	Bens de Consumo	Sudeste	Belga
Andrade Gutierrez	146	Indústria da Construção	Sudeste	Brasileiro
Aracruz	115	Papel e Celulose	Sudeste	Brasileiro
Atacadão	93	Varejo	Sudeste	Francês
Aurora	136	Bens de Consumo	Sul	Brasileiro
Avipal	134	Bens de Consumo	Sul	Brasileiro
Avon	132	Bens de Consumo	Sudeste	Americano
Bandeirante	97	Energia	Sudeste	Português
Basf	55	Química e Petroquímica	Sudeste	Alemão
Belgo Siderurgia	37	Siderurgia e Metalurgia	Sudeste	Inglês
Bompreço	107	Varejo	Nordeste	Americano
Bosch	53	Auto-Indústria	Sudeste	Alemão
BR Distribuidora	1	Atacado	Sudeste	Estatat
Brasil Telecom	11	Telecomunicações	Centro-Oeste	Brasileiro
Braskem	10	Química e Petroquímica	Nordeste	Brasileiro
Bunge Alimentos	18	Bens de Consumo	Sul	Holandês
Bunge Fertilizantes	58	Química e Petroquímica	Sudeste	Holandês
Cargil	17	Bens de Consumo	Sudeste	Americano
Carrefour	16	Varejo	Sudeste	Francês
Casas Bahia	14	Varejo	Sudeste	Brasileiro
Casas Pernambucanas-SP	88	Varejo	Sudeste	Brasileiro
CEEE-GT	116	Energia	Sul	Estatat
Celesc	76	Energia	Sul	Estatat
Celg	99	Energia	Centro-Oeste	Estatat
Celpa	148	Energia	Norte	Brasileiro
Cemig Distribuição	25	Energia	Sudeste	Estatat
Cemig GT	91	Energia	Sudeste	Estatat
Claro	32	Telecomunicações	Sudeste	Mexicano
Coca-Cola Femsa	138	Bens de Consumo	Sudeste	Mexicano
Coelce	113	Energia	Nordeste	Espanhol
Construtora Odebrecht	110	Indústria da Construção	Sudeste	Brasileiro
Copasa	140	Serviços	Sudeste	Estatat
Copel Distribuição	43	Energia	Sul	Estatat
Copersucar	45	Energia	Sudeste	Brasileiro
Copesul	31	Química e Petroquímica	Sul	Brasileiro
Cosipa	38	Siderurgia e Metalurgia	Sudeste	Brasileiro
Cotia Trading	125	Atacado	Sudeste	Brasileiro
CSN	28	Siderurgia e Metalurgia	Sudeste	Brasileiro
CST-Arcelor Brasil	39	Siderurgia e Metalurgia	Sudeste	Inglês
Dow	114	Química e Petroquímica	Sudeste	Americano
DuPont	98	Química e Petroquímica	Sudeste	Americano
E.C.T.	27	Serviços	Centro-Oeste	Estatat
Eaton	128	Auto-Indústria	Sudeste	Americano
Electrolux	137	Eletroeletrônico	Sul	Sueco
Eletronorte	75	Energia	Centro-Oeste	Estatat
Elma Chips	124	Bens de Consumo	Sudeste	Americano

Embraer	36	Auto-Indústria	Sudeste	Brasileiro
Embratel	19	Telecomunicações	Sudeste	Mexicano
Escelsa	141	Energia	Sudeste	Português
Esso	24	Atacado	Sudeste	Americano
Fiat	9	Auto-Indústria	Sudeste	Italiano
Ford	12	Auto-Indústria	Sudeste	Americano
Gerdau Açominas	67	Siderurgia e Metalurgia	Sudeste	Brasileiro
Gerdau Aços Longos	34	Siderurgia e Metalurgia	Sudeste	Brasileiro
Gerdau Comercial de Aços	120	Siderurgia e Metalurgia	Sul	Brasileiro
Globo	49	Comunicações	Sudeste	Brasileiro
Gol	63	Transporte	Sudeste	Brasileiro
Goodyear	85	Auto-Indústria	Sudeste	Americano
Grupo Martins	92	Atacado	Sudeste	Brasileiro
Honda Automóveis	65	Auto-Indústria	Sudeste	Japonês
HP Brasil	70	Indústria Digital	Sudeste	Americano
IBM	48	Indústria Digital	Sudeste	Americano
Ipiranga	3	Atacado	Sudeste	Brasileiro
Ipiranga Distribuição	72	Atacado	Sul	Brasileiro
IPQ	102	Química e Petroquímica	Sul	Brasileiro
Johnson & Johnson	103	Bens de Consumo	Sudeste	Americano
Kaiser	152	Bens de Consumo	Sudeste	Mexicano
Klabin	82	Papel e Celulose	Sudeste	Brasileiro
Kraft Foods	77	Bens de Consumo	Sul	Americano
LG	130	Indústria Digital	Sudeste	Coreano
Liquigás	90	Energia	Sudeste	Estatal
Lojas Americanas	78	Varejo	Sudeste	Brasileiro
Lojas Riachuelo	123	Varejo	Sudeste	Brasileiro
Magazine Luiza	121	Varejo	Sudeste	Brasileiro
Makro	57	Atacado	Sudeste	Holandês
McDonald's	145	Varejo	Sudeste	Americano
Mitsubishi Motors	119	Auto-Indústria	Sudeste	Brasileiro
Moto Honda	42	Auto-Indústria	Norte	Japonês
Natura	68	Bens de Consumo	Sudeste	Brasileiro
Nestlé	46	Bens de Consumo	Sudeste	Suíço
Nokia	69	Eletroeletrônico	Norte	Finlandês
Novartis	126	Farmacêutico	Sudeste	Suíço
Novelis	104	Siderurgia e Metalurgia	Sudeste	Canadense
OI	51	Telecomunicações	Sudeste	Brasileiro
Pão de Açúcar	13	Varejo	Sudeste	Franco-brasileiro
Perdigão Agroindustrial	47	Bens de Consumo	Sudeste	Brasileiro
Petroflex	153	Química e Petroquímica	Sudeste	Brasileiro
Petroquímica União	59	Química e Petroquímica	Sudeste	Brasileiro
Peugeot Citroën	52	Auto-Indústria	Sudeste	Francês
Pirelli Pneus	71	Auto-Indústria	Nordeste	Italiano
Ponto Frio	60	Varejo	Sudeste	Brasileiro
Refap	21	Química e Petroquímica	Sul	Estatal
Renault	83	Auto-Indústria	Sul	Francês
Renner	135	Varejo	Sul	Pulverizado
Rexam	133	Siderurgia e Metalurgia	Sudeste	Inglês
RGE	108	Energia	Sul	Brasileiro
Rhodia	94	Química e Petroquímica	Sudeste	Francês
Ripasa	147	Papel e Celulose	Sudeste	Brasileiro
Sadia	33	Bens de Consumo	Sul	Brasileiro
Samsung	96	Eletroeletrônico	Norte	Coreano
Shell	8	Atacado	Sudeste	Anglo-holandês
Siemens	66	Eletroeletrônico	Sudeste	Alemão

Sonae	54	Varejo	Sul	Americano
Souza Cruz	29	Bens de Consumo	Sudeste	Inglês
Suzano	84	Papel e Celulose	Nordeste	Brasileiro
Suzano Petróquímica	109	Química e Petroquímica	Sudeste	Brasileiro
TAM-Linhas Aéreas	35	Transporte	Sudeste	Brasileiro
Telefônica	6	Telecomunicações	Sudeste	Espanhol
Telemar	5	Telecomunicações	Sudeste	Brasileiro
TIM Celular	20	Telecomunicações	Sudeste	Italiano
Toyota	44	Auto-Indústria	Sudeste	Japonês
Ultragás	106	Energia	Sudeste	Brasileiro
Usiminas	26	Siderurgia e Metalurgia	Sudeste	Brasileiro
V & M do Brasil	105	Siderurgia e Metalurgia	Sudeste	Francês
Vale do Rio Doce	7	Mineração	Sudeste	Brasileiro
Visanet	122	Serviços	Sudeste	Brasileiro
Vivo	50	Telecomunicações	Sul	Luso-espanhol
Volkswagen	4	Auto-Indústria	Sudeste	Alemão
Volvo do Brasil	86	Auto-Indústria	Sul	Sueco
Votorantim Materiais Zinco	111	Siderurgia e Metalurgia	Sudeste	Brasileiro
Wal-Mart	30	Varejo	Sudeste	Americano
Xerox	151	Indústria Digital	Sudeste	Americano

APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO



São Leopoldo, 03 de novembro de 2008.

Prezado(a) Senhor(a)

Gostaria, primeiramente, de agradecer-lhe sua participação nesta pesquisa, que faz parte da elaboração da dissertação de Mestrado realizada por mim, Fernando Atz¹, junto ao Programa de Pós-Graduação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS –, intitulada “A Contribuição dos Sistemas de Informação na Formulação do Planejamento Estratégico”, sob a orientação do Professor Doutor Auster Moreira Nascimento. Nossa pesquisa objetiva verificar se o uso dos Sistemas de Informação possibilitam o registro prévio de informações ambientais, qualitativas e quantitativas, de forma a possibilitar a estruturação do Planejamento Estratégico descentralizado, e é no âmbito desta temática que propomos o presente questionário.

Ressaltamos que os dados obtidos através deste instrumento de pesquisa serão tratados de forma sigilosa e utilizados única e exclusivamente para fins acadêmicos/científicos.

É importante lembrar que não existem respostas corretas. Assim, aqui não visamos a julgar ou analisar o trabalho desenvolvido na sua empresa, mas tão-somente obter informações relevantes, que comporão os dados da análise estatística a que nos propomos neste estudo.

A sua contribuição nos será de grande valia, sendo que as conclusões obtidas a partir deste estudo serão disponibilizadas à sua empresa, quando do término da presente pesquisa. As questões da pesquisa estão no link

<https://www.unidao.com/atz/empresa=0>

Em caso de dúvida, entrar em contato pelo telefone (51) 9278 7727 ou pelo e-mail atz81@hotmail.com

Atenciosamente,

Fernando Atz

¹Bacharel em Ciências Contábeis pela UNISINOS, Mestrando em Ciências Contábeis pela UNISINOS, Professor junto à FISUL.

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO

Esta pesquisa é objeto de estudo de uma dissertação de mestrado a ser apresentada ao Programa de Pós-Graduação - Mestrado em Ciências Contábeis - da UNISINOS, intitulada, respectivamente: "A contribuição da Tecnologia da Informação na formulação do Planejamento Estratégico".

Perfil da empresa entrevistada:

1. Empresa: _____
2. Cidade: _____ 3. Estado: _____
4. Telefone: _____ 5. Segmento de negócio: _____
6. Nome do entrevistado: _____
7. E-mail: _____

INSTRUÇÕES PARA RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

1: Discordo totalmente 2 : Discordo parcialmente 3 : Concordo parcialmente 4: Concordo totalmente

O objetivo das questões a seguir apresentadas é o de verificar como as áreas de Controladoria e de Tecnologia da Informação (TI) da empresa se comportam no ambiente pesquisado.

1) A área de controladoria da empresa analisa e reporta para as áreas afins da organização as informações qualitativas e quantitativas, obtidas no ambiente externo da empresa, sobre clientes, fornecedores e concorrentes, de forma que as possa utilizar para o processo de elaboração do Planejamento Estratégico?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
2) A área de controladoria da empresa elabora relatórios específicos para cada área da organização, visando a atender os usuários específicos de suas informações, quanto a clientes, fornecedores e concorrentes?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
3) As informações fornecidas pelo sistema da empresa, como, por exemplo, os relatórios gerenciais, auxiliam os diretores e gerentes na tomada de decisão?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
4) A área de controladoria da empresa realiza procedimentos comparativos entre os resultados da empresa e os resultados de seus concorrentes, e esta informação é disponibilizada para as demais áreas da empresa via sistema de informações?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
5) A TI contribui para a criação de melhores níveis de serviços associados aos preços e à qualidade dos produtos, de forma a aumentar a rentabilidade da empresa, sendo que esta informação é alimentada e divulgada no Sistema de Informações?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
6) A TI permite parcerias com fornecedores de forma a possibilitar a criação de valor para a empresa, visando à redução dos seus custos, sendo que esta informação é compartilhada com as demais áreas através do Sistema de Informações da empresa?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
7) Na empresa, a TI pode ser fator determinante para evitar a entrada de novos concorrentes, tanto pelo valor do investimento necessário, quanto pela assimilação da tecnologia, e este é um fator registrado no Sistema de Informações da empresa?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4

O objetivo das questões a seguir é verificar se o sistema de informações da empresa é alimentado previamente com dados que indiquem tendências de mercado no sentido de facilitar a participação na elaboração do Planejamento Estratégico pelas áreas afetadas por estas informações.

CLIENTES	
8) A empresa depende excessivamente de apenas um ou de um pequeno grupo de clientes?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
9) O Sistema de Informações da empresa captura, registra e divulga as informações qualitativas e quantitativas de seus clientes, tais como sua condição financeira, seu posicionamento no mercado, eventuais reclamações sobre a qualidade dos produtos?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
10) As informações capturadas e registradas no Sistema de Informações da empresa são divulgadas para as demais áreas envolvidas direta ou indiretamente com o processo de atendimento de seus clientes?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
11) O Sistema de Informações da empresa captura e registra as informações qualitativas e quantitativas relacionadas aos concorrentes dos clientes da empresa?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
12) As informações contábeis, a margem de ganho e as outras informações contidas nos relatórios da administração eventualmente divulgadas ao público por seus clientes são monitoradas, registradas e divulgadas pela empresa no seu Sistema de Informações?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
FORNECEDORES	
13) A empresa depende de matérias-primas ou serviços disponibilizados no mercado exclusivamente por um único fornecedor ou um pequeno grupo deles (por exemplo, petróleo, telefonia, produtos químicos, siderurgia)?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
14) Caso a empresa classifique o seu fornecedor em uma curva ABC de importância, essa classificação é capturada pela empresa e registrada em seu Sistema de Informações?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
15) O Sistema de Informações da empresa captura, registra e divulga informações qualitativas e quantitativas de seus fornecedores, tais como sua condição financeira, seu posicionamento no mercado, reclamações efetuadas por sua empresa relacionadas à qualidade dos produtos que recebe e outros eventos relacionados ao mercado específico do fornecedor (como aumento ou diminuição de participação de mercado)?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
16) O Sistema de Informações da empresa, que captura e registra as informações, também as divulga para as demais áreas da empresa envolvidas com o processo de atendimento de seus fornecedores?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
17) As informações contábeis, a margem de ganho e as outras informações contidas nos relatórios da administração eventualmente divulgados ao público por seus fornecedores são monitoradas, capturadas e registradas por seu Sistema de Informações e compartilhadas com todas as áreas da empresa envolvidas com seus fornecedores?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
RIVALIDADE	

18) A empresa tem um concorrente (ou um pequeno grupo de concorrentes) que a leve(m) a elevados gastos com campanhas de <i>marketing</i> , ou a diminuições drásticas de margem de lucro, especificamente para barrar ações de crescimento dos seus rivais?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
19) Informações sobre o nível de qualidade dos produtos dos seus concorrentes são capturadas e registradas pelo Sistema de Informações da empresa, permitindo o seu compartilhamento pelas áreas interessadas por elas?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
20) O crescimento ou a diminuição de <i>market share</i> de sua empresa é capturado e registrado pelo Sistema de Informações para que as demais áreas tenham acesso a essa informação?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
21) A conquista de novos clientes e a ampliação de participação de mercado da sua empresa são capturadas e registradas pelo Sistema de Informação?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
22) A empresa tem algum concorrente que seja considerado o seu principal competidor, sendo que o Sistema de Informações captura e registra as informações que envolvem o referido concorrente?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
SUBSTITUTOS	
23) A empresa é suscetível ao surgimento de novos produtos no mercado que possam vir a substituir os que fabrica e comercializa?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
24) Os avanços tecnológicos no segmento de mercado que a empresa atua são capturados e registrados no Sistema de Informações da empresa, para que possam ser divulgados às demais áreas?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
25) A empresa realiza análises permanentes em seu segmento de mercado, identificando potenciais fabricantes de produtos substitutos e registrando o resultado dessas análises no Sistema de Informações, para que as demais áreas as utilizem?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
26) A empresa busca continuamente entender os desejos, os hábitos e as necessidades de seus clientes, de forma a desenvolver produtos que desestimulem o aparecimento de produtos substitutos, e esta informação é registrada e divulgada pelo Sistema de Informações da empresa?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
27) A empresa desenvolve produtos alternativos para aqueles fabricados e comercializados por seus concorrentes, de forma a substituí-los com vantagens junto aos clientes, e esta estratégia é capturada e registrada pelo Sistema de Informações da empresa?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
28) Alguma situação já fez com que a empresa tivesse de descontinuar a fabricação de algum produto por ter surgido no mercado um substituto oferecido por concorrente, sendo que esta informação foi registrada no Sistema de Informações da empresa e divulgada às demais áreas?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
NOVOS ENTRANTES	
29) A empresa sofre ameaças de novos e importantes entrantes no mercado em que atua?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
30) No segmento em que a empresa atua, há riscos de entrada de concorrentes mais fortes que ameacem a sua continuidade ou o seu crescimento, sendo que tal possibilidade é registrada e capturada no Sistema de Informações e divulgada às demais áreas?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4

31) A empresa, em seu segmento de mercado, monitora constantemente o desempenho de seu produto, para manter a sua diferenciação e qualidade, bem como a lealdade de seu cliente, e esta informação é registrada e divulgada pela empresa às suas demais áreas por meio de seu Sistema de Informações?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
32) A empresa, quando avalia o ambiente, examina a possibilidade de explorar outro mercado diferente daquele em que ela atua, e esta informação é registrada pelo Sistema de Informações e divulgada às demais áreas da empresa?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
33) No mercado em que a empresa atua, há dificuldades para a entrada de novos concorrentes, como, por exemplo, barreiras legais, incentivos fiscais, idioma, dificuldades de acesso, transporte, escoamento de produção, e tais informações são identificadas pela empresa, para que possam ser registradas por seu Sistema de Informações?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4

APÊNDICE D – ALPHA DE CRONBACH

		<i>Alpha de Cronbach</i> se excluir a pergunta do questionário	<i>Alpha de Cronbach</i> se excluir a pergunta do Bloco
BLOCO 1	1- A área de controladoria da empresa analisa e reporta para as áreas afins da organização as informações qualitativas e quantitativas, obtidas no ambiente externo da empresa, sobre clientes, fornecedores e concorrentes, de forma que as possa utilizar para o processo de elaboração do Planejamento Estratégico?	0,881	0,744
	2- A área de controladoria da empresa elabora relatórios específicos para cada área da organização, visando a atender os usuários específicos de suas informações, quanto a clientes, fornecedores e concorrentes?	0,883	0,749
	3- As informações fornecidas pelo sistema da empresa, como, por exemplo, os relatórios gerenciais, auxiliam os diretores e gerentes na tomada de decisão?	0,886	0,744
	4- A área de controladoria da empresa realiza procedimentos comparativos entre os resultados da empresa e os resultados de seus concorrentes, e esta informação é disponibilizada para as demais áreas da empresa via sistema de informações?	0,885	0,756
	5- A TI contribui para a criação de melhores níveis de serviços associados aos preços e à qualidade dos produtos, de forma a aumentar a rentabilidade da empresa, sendo que esta informação é alimentada e divulgada no Sistema de Informações?	0,890	0,707
	6- A TI permite parcerias com fornecedores de forma a possibilitar a criação de valor para a empresa, visando à redução dos seus custos, sendo que esta informação é compartilhada com as demais áreas através do Sistema de Informações da empresa?	0,891	0,698
	7- Na empresa, a TI pode ser fator determinante para evitar a entrada de novos concorrentes, tanto pelo valor do investimento necessário, quanto pela assimilação da tecnologia, e este é um fator registrado no Sistema de Informações da empresa?	0,890	0,691
BLOCO 2	8- A empresa depende excessivamente de apenas um ou de um pequeno grupo de clientes?	0,887	0,863
	9- O Sistema de Informações da empresa captura, registra e divulga as informações qualitativas e quantitativas de seus clientes, tais como sua condição financeira, seu posicionamento no mercado, eventuais reclamações sobre a qualidade dos produtos?	0,880	0,810
	10- As informações capturadas e registradas no Sistema de Informações da empresa são divulgadas para as demais áreas envolvidas direta ou indiretamente com o processo de atendimento de seus clientes?	0,880	0,850

	11- O Sistema de Informações da empresa captura e registra as informações qualitativas e quantitativas relacionadas aos concorrentes dos clientes da empresa?	0,880	0,860
	12- As informações contábeis, a margem de ganho e as outras informações contidas nos relatórios da administração eventualmente divulgadas ao público por seus clientes são monitoradas, registradas e divulgadas pela empresa no seu Sistema de Informações?	0,883	0,809
	13- A empresa depende de matérias-primas ou serviços disponibilizados no mercado exclusivamente por um único fornecedor ou um pequeno grupo deles (por exemplo, petróleo, telefonia, produtos químicos, siderurgia)?	0,890	0,819
	14- Caso a empresa classifique o seu fornecedor em uma curva ABC de importância, essa classificação é capturada pela empresa e registrada em seu Sistema de Informações?	0,887	0,707
BLOCO 3	15- O Sistema de Informações da empresa captura, registra e divulga informações qualitativas e quantitativas de seus fornecedores, tais como sua condição financeira, seu posicionamento no mercado, reclamações efetuadas por sua empresa relacionadas à qualidade dos produtos que recebe e outros eventos relacionados ao mercado específico do fornecedor (como aumento ou diminuição de participação de mercado)?	0,888	0,687
	16- O Sistema de Informações da empresa, que captura e registra as informações, também as divulga para as demais áreas da empresa envolvidas com o processo de atendimento de seus fornecedores?	0,885	0,762
	17- As informações contábeis, a margem de ganho e as outras informações contidas nos relatórios da administração eventualmente divulgados ao público por seus fornecedores são monitoradas, capturadas e registradas por seu Sistema de Informações e compartilhadas com todas as áreas da empresa envolvidas com seus fornecedores?	0,886	0,706
BLOCO 4	18- A empresa tem um concorrente (ou um pequeno grupo de concorrentes) que a leve(m) a elevados gastos com campanhas de <i>marketing</i> , ou a diminuições drásticas de margem de lucro, especificamente para barrar ações de crescimento dos seus rivais?	0,880	0,900
	19- Informações sobre o nível de qualidade dos produtos dos seus concorrentes são capturadas e registradas pelo Sistema de Informações da empresa, permitindo o seu compartilhamento pelas áreas interessadas por elas?	0,878	0,895
	20- O crescimento ou a diminuição de <i>market share</i> de sua empresa é capturado e registrado pelo Sistema de Informações para que as demais áreas tenham acesso a essa informação?	0,880	0,889

	21- A conquista de novos clientes e a ampliação de participação de mercado da sua empresa são capturadas e registradas pelo Sistema de Informação?	0,879	0,897
	22- A empresa tem algum concorrente que seja considerado o seu principal competidor, sendo que o Sistema de Informações captura e registra as informações que envolvem o referido concorrente?	0,878	0,882
	23- A empresa é suscetível ao surgimento de novos produtos no mercado que possam vir a substituir os que fabrica e comercializa?	0,882	0,768
	24- Os avanços tecnológicos no segmento de mercado que a empresa atua são capturados e registrados no Sistema de Informações da empresa, para que possam ser divulgados às demais áreas?	0,886	0,833
	25- A empresa realiza análises permanentes em seu segmento de mercado, identificando potenciais fabricantes de produtos substitutos e registrando o resultado dessas análises no Sistema de Informações, para que as demais áreas as utilizem?	0,878	0,751
BLOCO 5	26- A empresa busca continuamente entender os desejos, os hábitos e as necessidades de seus clientes, de forma a desenvolver produtos que desestimulem o aparecimento de produtos substitutos, e esta informação é registrada e divulgada pelo Sistema de Informações da empresa?	0,879	0,779
	27- A empresa desenvolve produtos alternativos para aqueles fabricados e comercializados por seus concorrentes, de forma a substituí-los com vantagens junto aos clientes, e esta estratégia é capturada e registrada pelo Sistema de Informações da empresa?	0,877	0,762
	28- Alguma situação já fez com que a empresa tivesse de descontinuar a fabricação de algum produto por ter surgido no mercado um substituto oferecido por concorrente, sendo que esta informação foi registrada no Sistema de Informações da empresa e divulgada às demais áreas?	0,885	0,836
BLOCO 6	29- A empresa sofre ameaças de novos e importantes entrantes no mercado em que atua?	0,890	0,635
	30- No segmento em que a empresa atua, há riscos de entrada de concorrentes mais fortes que ameacem a sua continuidade ou o seu crescimento, sendo que tal possibilidade é registrada e capturada no Sistema de Informações e divulgada às demais áreas?	0,888	0,745
	31- A empresa, em seu segmento de mercado, monitora constantemente o desempenho de seu produto, para manter a sua diferenciação e qualidade, bem como a lealdade de seu cliente, e esta informação é registrada e divulgada pela empresa às suas demais áreas por meio de seu Sistema de Informações?	0,879	0,617

	32- A empresa, quando avalia o ambiente, examina a possibilidade de explorar outro mercado diferente daquele em que ela atua, e esta informação é registrada pelo Sistema de Informações e divulgada às demais áreas da empresa?	0,878	0,744
	33- No mercado em que a empresa atua, há dificuldades para a entrada de novos concorrentes, como, por exemplo, barreiras legais, incentivos fiscais, idioma, dificuldades de acesso, transporte, escoamento de produção, e tais informações são identificadas pela empresa, para que possam ser registradas por seu Sistema de Informações?	0,897	0,844

APÊNDICE E – ANÁLISE DESCRITIVA

	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Coefficiente Variação %
1- A área de controladoria da empresa analisa e reporta para as áreas afins da organização as informações qualitativas e quantitativas, obtidas no ambiente externo da empresa, sobre clientes, fornecedores e concorrentes, de forma que as possa utilizar para o processo de elaboração do Planejamento Estratégico?	3,04	3	0,8855	1	4	29,14
2- A área de controladoria da empresa elabora relatórios específicos para cada área da organização, visando a atender os usuários específicos de suas informações, quanto a clientes, fornecedores e concorrentes?	2,86	3	0,8884	1	4	31,08
3- As informações fornecidas pelo sistema da empresa, como, por exemplo, os relatórios gerenciais, auxiliam os diretores e gerentes na tomada de decisão?	3,18	3	0,5831	1	4	18,33
4- A área de controladoria da empresa realiza procedimentos comparativos entre os resultados da empresa e os resultados de seus concorrentes, e esta informação é disponibilizada para as demais áreas da empresa via sistema de informações?	3,29	3	0,7358	1	4	22,36
5- A TI contribui para a criação de melhores níveis de serviços associados aos preços e à qualidade dos produtos, de forma a aumentar a rentabilidade da empresa, sendo que esta informação é alimentada e divulgada no Sistema de Informações?	3,23	3	0,8562	1	4	26,52
6- A TI permite parcerias com fornecedores de forma a possibilitar a criação de valor para a empresa, visando à redução dos seus custos, sendo que esta informação é compartilhada com as demais áreas através do Sistema de Informações da empresa?	3,19	3	0,8704	1	4	27,30
7- Na empresa, a TI pode ser fator determinante para evitar a entrada de novos concorrentes, tanto pelo valor do investimento necessário, quanto pela assimilação da tecnologia, e este é um fator registrado no Sistema de Informações da empresa?	3,14	4	1,0057	1	4	32,01
8- A empresa depende excessivamente de apenas um ou de um pequeno grupo de clientes?	2,13	2	1,1776	1	4	55,19
9- O Sistema de Informações da empresa captura, registra e divulga as informações qualitativas e quantitativas de seus clientes, tais como sua condição financeira, seu posicionamento no mercado, eventuais reclamações sobre a qualidade dos produtos?	2,54	3	1,1533	1	4	45,49
10- As informações capturadas e registradas no Sistema de Informações da empresa são divulgadas para as demais áreas envolvidas direta ou indiretamente com o processo de atendimento de seus clientes?	2,57	3	0,9638	1	4	37,43
11- O Sistema de Informações da empresa captura e registra as informações qualitativas e quantitativas relacionadas aos concorrentes dos clientes da empresa?	2,40	2	0,9280	1	4	38,64
12- As informações contábeis, a margem de ganho e as outras informações contidas nos relatórios da administração eventualmente divulgadas ao público por seus clientes são monitoradas, registradas e divulgadas pela empresa no seu Sistema de Informações?	1,95	2	1,0973	1	4	56,19

13- A empresa depende de matérias-primas ou serviços disponibilizados no mercado exclusivamente por um único fornecedor ou um pequeno grupo deles (por exemplo, petróleo, telefonia, produtos químicos, siderurgia)?	3,06	3	0,9784	1	4	32,02
14- Caso a empresa classifique o seu fornecedor em uma curva ABC de importância, essa classificação é capturada pela empresa e registrada em seu Sistema de Informações?	3,28	3	0,7835	1	4	23,92
15- O Sistema de Informações da empresa captura, registra e divulga informações qualitativas e quantitativas de seus fornecedores, tais como sua condição financeira, seu posicionamento no mercado, reclamações efetuadas por sua empresa relacionadas à qualidade dos produtos que recebe e outros eventos relacionados ao mercado específico do fornecedor (como aumento ou diminuição de participação de mercado)?	2,93	3	0,8925	1	4	30,47
16- O Sistema de Informações da empresa, que captura e registra as informações, também as divulga para as demais áreas da empresa envolvidas com o processo de atendimento de seus fornecedores?	2,61	3	0,8072	1	4	30,88
17- As informações contábeis, a margem de ganho e as outras informações contidas nos relatórios da administração eventualmente divulgados ao público por seus fornecedores são monitoradas, capturadas e registradas por seu Sistema de Informações e compartilhadas com todas as áreas da empresa envolvidas com seus fornecedores?	2,43	2	0,9720	1	4	40,08
18- A empresa tem um concorrente (ou um pequeno grupo de concorrentes) que a leve(m) a elevados gastos com campanhas de <i>marketing</i> , ou a diminuições drásticas de margem de lucro, especificamente para barrar ações de crescimento dos seus rivais?	2,91	3	1,0942	1	4	37,66
19- Informações sobre o nível de qualidade dos produtos dos seus concorrentes são capturadas e registradas pelo Sistema de Informações da empresa, permitindo o seu compartilhamento pelas áreas interessadas por elas?	2,83	3	0,9901	1	4	34,93
20- O crescimento ou a diminuição de <i>market share</i> de sua empresa é capturado e registrado pelo Sistema de Informações para que as demais áreas tenham acesso a essa informação?	2,52	3	0,9828	1	4	39,00
21- A conquista de novos clientes e a ampliação de participação de mercado da sua empresa são capturadas e registradas pelo Sistema de Informação?	2,49	3	0,9584	1	4	38,52
22- A empresa tem algum concorrente que seja considerado o seu principal competidor, sendo que o Sistema de Informações captura e registra as informações que envolvem o referido concorrente?	2,78	3	1,0306	1	4	37,08
23- A empresa é suscetível ao surgimento de novos produtos no mercado que possam vir a substituir os que fabrica e comercializa?	2,50	3	0,9667	1	4	38,73
24- Os avanços tecnológicos no segmento de mercado que a empresa atua são capturados e registrados no Sistema de Informações da empresa, para que possam ser divulgados às demais áreas?	2,98	3	0,8727	1	4	29,24
25- A empresa realiza análises permanentes em seu segmento de mercado, identificando potenciais fabricantes de produtos substitutos e registrando o resultado dessas análises no Sistema de Informações, para que as demais áreas as utilizem?	2,84	3	0,9464	1	4	33,29

26- A empresa busca continuamente entender os desejos, os hábitos e as necessidades de seus clientes, de forma a desenvolver produtos que desestimulem o aparecimento de produtos substitutos, e esta informação é registrada e divulgada pelo Sistema de Informações da empresa?	2,85	3	1,0164	1	4	35,66
27- A empresa desenvolve produtos alternativos para aqueles fabricados e comercializados por seus concorrentes, de forma a substituí-los com vantagens junto aos clientes, e esta estratégia é capturada e registrada pelo Sistema de Informações da empresa?	2,85	3	1,0547	1	4	37,00
28- Alguma situação já fez com que a empresa tivesse de descontinuar a fabricação de algum produto por ter surgido no mercado um substituto oferecido por concorrente, sendo que esta informação foi registrada no Sistema de Informações da empresa e divulgada às demais áreas?	2,17	2	1,0294	1	4	47,54
29- A empresa sofre ameaças de novos e importantes entrantes no mercado em que atua?	2,18	2	1,0941	1	4	50,16
30- No segmento em que a empresa atua, há riscos de entrada de concorrentes mais fortes que ameacem a sua continuidade ou o seu crescimento, sendo que tal possibilidade é registrada e capturada no Sistema de Informações e divulgada às demais áreas?	2,43	2	1,0876	1	4	44,85
31- A empresa, em seu segmento de mercado, monitora constantemente o desempenho de seu produto, para manter a sua diferenciação e qualidade, bem como a lealdade de seu cliente, e esta informação é registrada e divulgada pela empresa às suas demais áreas por meio de seu Sistema de Informações?	2,94	3	0,9657	1	4	32,88
32- A empresa, quando avalia o ambiente, examina a possibilidade de explorar outro mercado diferente daquele em que ela atua, e esta informação é registrada pelo Sistema de Informações e divulgada às demais áreas da empresa?	3,26	4	1,0329	1	4	31,69
33- No mercado em que a empresa atua, há dificuldades para a entrada de novos concorrentes, como, por exemplo, barreiras legais, incentivos fiscais, idioma, dificuldades de acesso, transporte, escoamento de produção, e tais informações são identificadas pela empresa, para que possam ser registradas por seu Sistema de Informações?	2,40	2	1,1970	1	4	49,84

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO

AUTORIZAÇÃO

Eu **FERNANDO ATZ**, CPF **982.384.180-20**, autorizo o Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título **A Contribuição dos Sistemas de Informação para a estruturação do Planejamento Estratégico, sob a perspectiva das Cinco Forças de Porter**, orientada pelo professor doutor **Auster Moreira Nascimento**, para:

Consulta Sim Não

Empréstimo Sim Não

Reprodução:

 Parcial Sim Não

 Total Sim Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

 Parcial Sim Não

 Total Sim Não

Em caso afirmativo, especifique:

 Sumário: Sim Não

 Resumo: Sim Não

 Capítulos: Sim Não Quais: todos

 Bibliografia: Sim Não

 Anexos: Sim Não

São Leopoldo, 27 / 05 / 2009

FERNANDO ATZ

AUSTER MOREIRA NASCIMENTO