

Referências bibliográficas

ABIA - Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos, Principais Indicadores Econômicos, na Internet, no site < www.abia.org.br/anexos/FichaTecnica.pdf> junho, 2010.

ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados, SuperHiper Panorama, 2008.

ANAND, V.; MANZ, C.C.; GLICK, W.H. An organizational memory approach to information management. **Academy of Management Review**, Vol. 23, 1998.

AMARAL, L.; SANTOS, M. Modelos de estágios de crescimento. **Sistemas de Informação**, N^o 7, 1997.

ANDREU, R.; CIBORRA, C.U. Organizational learning and core capabilities development: The role of IT. **Journal of Strategic Information Systems**, Vol. 5, 1996.

ARGYRIS, C.; SCHON, D.A. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley 1978.

ATES, A. **Fundamental Concepts in Management Research and Ensuring Research Quality**. 8^o Annual European Academy of Management (EURAM) Conference, Slovenia, 2008.

BAMBERGER, I. Portfolio Analysis for the Small Firm. **Long Range Planning**, Vol. 15, 1982.

BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Vol. 17, 1991.

———. *Gaining and sustaining competitive advantage*. 3.ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARNEY, J.B.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D.R.Jr. The resource-based view of the firm: ten years after. **Journal of Management**, Vol. 27, 2001.

BEAVER, G.; ROSS, G. Enterprise in recession: the role and context of strategy, **Entrepreneurship and Innovation**, No. 2, 2000.

BEAVER, G.; PRINCE, C. Management, strategy and policy in the UK small business sector: a critical review, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11, 2004.

BERGERON, F.; RAYMOND, L.; RIVARD, S. Fit in strategic technology management research: an empirical comparison of perspectives. **Omega**, Vol. 29, 2001.

BERNDT, E.R.; MORRISON, C.J. High-tech capital formation and economic performance in U.S. manufacturing industries: an exploratory analysis. **Journal of Econometrics**, Vol. 65, 1995.

BETTIS, R.A.; HITT, M.A. The new competitive landscape. **Strategic Management Journal**, Summer Special Issue, Vol. 16, 1995.

BHARADWAJ, A.S. A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. **MIS Quarterly**, Vol. 24, 2000.

BHATT, G.D.; GROVER, V. Types of Information Technology Capabilities and Their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study. **Journal of Management Information Systems**, Vol. 22, 2005.

BHIDE, A. How entrepreneurs craft strategies that work, **Harvard Business Review**, March-April, 1994.

BIANCHI, C. Introducing SD modeling into planning and control systems to manage SMEs' growth; a learning-oriented perspective. **System Dynamics Review** Vol. 18, 2002.

BIERLY, P.E.; DALY, P.S. Alternative Knowledge Strategies, Competitive Environment, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, July, 2007.

BLILI, S.; RAYMOND, L. Information Technology: threats and opportunities for small and medium-sized enterprises. **International Journal of Information Management**, Vol. 13, 1993.

BOUSSOUARA, M.; DEAKIND, D. Market-based learning, entrepreneurship and the high technology small firm, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 5 No. 4, 1999.

BRUNS, R. **A indústria de joelhos**. Texto disponibilizado Revista Amanha, (154) 05/2000. Disponível em: <amanha.terra.com.br/edicoes/154/capa_01.htm>. Acesso em: 17/06/2008.

BURNS, P. **Entrepreneurship and Small Business**. Palgrave, Hampshire, UK, 2001.

BURNS, P.; HARRISON, J. Growth. In Burns, P. and Dewhust, J. (Eds). **Small Business and Entrepreneurship**, 2nd edition. Macmillan, UK, 1996.

CAGLIANO, R.; BLACKMON, K.; VOSS, L. Small firms under MICROSCOPE: international differences in production/operations management practices and performance. **Integrated Manufacturing Systems**, 2001.

CALDEIRA, M.; WARD, J. Understanding the successful adoption and use of IS? IT in SMEs: an explanation from Portuguese manufacturing industries. **Information Systems Journal**, Vol. 12, 2002.

CAPALDO, G., ZOLLO, G. Applying fuzzy logic to personnel assessment: a case study. **Omega**, Vol. 29, 2001.

CAPALDO, G.; IANDOLI, L.; PONSIGLIONE, C. Value creation in small firms: a competence-based approach, 2001.

CAPALDO, G.; IANDOLI, L.; RAFFA, M.; ZOLLO, G. Eliciting small firm's competencies: Methodological issues, 2002.

CAPALDO, G.; IANDOLI, L.; PONSIGLIONE, C. Entrepreneurial competencies and training needs of small firms: A methodological approach. 14th Annual IntEnt Conference, University of Napoli Federico II, 2004.

CARALLI, R.A. The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management. **Rechnical Report**, 2004.

CARSON, D.; CROMIE, S.; MCGOWAN, P.; HILL, J. **Marketing and Entrepreneurship in SMEs, An Innovative Approach**. Prentice Hall: London, 1995.

CHAN, Y.; HUFF, S.; BARCLAY, D.; COPELAN, D. Business strategic orientation, information systems strategic orientation an strategic alignment. **Information Systems Research**, Vol. 8, 1997.

CHAN, Y.E.; REICH, B.H. IT alignment: what have we learned? **Journal of Information Technology**, 2007.

CHESNEY, T. Competitive Information in Small Businesses. Boston: Kluwer, 2003.

CHITTENDEN, F.; POUTZIOURIS, P.; MUKHTAR, S. Small firms and the ISO 9000 approach to quality management. **International Small Business Journal**, Vol. 17, 1998.

CHURCHILL, N.C.; LEWIS, V.L. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, Vol. 61, 1983.

CLEMONS, E.K.; ROW, M.C. Sustaining IT advantage: the role of structural differences. **MIS Quarterly**, Vol. 15, 1991.

COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, **ASQ**, Vol. 35, 1990.

COLLIS, D.J. Research Note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, Vol. 15, 1994.

COLLINSON, E; SHAW, E. Entrepreneurial marketing – a historical perspective on development and practice, **Management Decision**, Vol. 39 No. 9, 2001.

CONNER, K.R.; PRAHALAD, C.K. Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism, **Organization Science**, Vol. 7 No. 5, 1996.

CRAGG, P.; CALDEIRA, M.; WARD, J. Information Systems Competences in Small Manufacturing Firms. **International Council for Small Business World Conference (ICSB2006)**, Melbourne, Australia, June, 2006.

CRAGG, P.; KING, M. Small-firm computing: motivators and inhibitors. **MIS Quarterly**, March; 47-60, 1993.

CRAGG, P.; KING, M.; HUSSIN, H. IT Alignment and Firm Performance in Small Manufacturing Firms. **Journal of Strategic Information**, Vol. 11, 2002.

DAVIG, W.; BROWN, S. Incremental decision making in small manufacturing firms, *Journal of Small Business Management*, Vol. 30 No. 2, 1992.

DAVISON, R.M.; MARTINSONS, M.G. and KOCK, N. (2004). "Principles of Canonical Action Research," **Information Systems Journal**, 2004.

DELONE, W.H. Determinants of Success for Computer Usage in Small Business. **MIS Quarterly**, Vol. 12, 1988.

DICKSON, P.R. The Static and Dynamic Mechanics of Competition: A comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory. *Journal of Marketing* 60 (October): 102-106, 1996.

DUHAN, S.; LEVY, M.; POWELL, P. Information systems strategies in knowledge-based SMEs: The role of core competencies. **European Journal of Information Systems**, Vol. 10, 2001.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R. & LOWE, A. *Management Research* (Second Edition ed.), London: Sage Publications, 2004.

FEINDT, S.; JEFFCOATE, J.; CHAPPEL, C. Identifying success factor for rapid growth in SME e-commerce. **Small Business Economics**, Vol. 19, 2002.

FRESE, M.; van GELDEREN, M.; OMBACH, M. How to plan as a small scale business owner: psychological characteristics of action strategies and success, **Journal of Small Business Management**, Vol. 38 No. 2, 2000.

GRANT, R.M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, Vol. 17, 1996.

GREENBANK, P. Objective setting in the micro-business. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, Vol. 7, 2001.

———. Undergraduate work experience: an alternative approach using micro businesses, **Education + Training**, Vol. 44, 2002.

GULATI, R.; SINGH, H. The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 43, 1998.

HADJIMANOULIS, A. A resource-based view of innovativeness in small firms. **Technology Analysis and Strategic Management**, Vol. 12, 2000.

HAIR, J.F.H.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J.F.H.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R.E. **Multivariate Data Analysis**, 7/e, Pearson Prentice Hall, 2010.

HANLON, D.; SCOTT, M. Strategy Formation in the Enterpreneurial Small Firm. In: BIRLEY, S.; MACMILLAN, I. (eds.). *International Entrepreneurship*. London: Routledge, 1995.

HITT, L.M.; BRYNJOLFSSON, E. Productivity, business profitability, and consumer surplus: three different measures of information technology value. **MIS Quarterly**, Vol. 20, 1996.

HORWITCH, M.; PRAHALAD, C.K. Technological Innovation: Three Ideal Modes. **Sloan Management Review**, Vol. 17, 1976.

HSIAO, R.; ORMEROD, R. A new perspective on the dynamic of IT-enabled strategic change. **Information Systems Journal**, Vol. 8, 1998.

HUBBARD, G.; ZUBAC, A.; JOHNSON, L.; SANCHEZ, R. Rethinking Traditional Value Chain Logic. **Research in Competence-Based Management**, Vol. 4, 2008.

HUXHAM, C.; VANGEN, S. 2003. Researching Organizational Practice Through Action Research. **Organization Research Methods**, 2003.

JENNINGS, P.; BEAVER, G. The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective, *International Small Business Journal*, Vol. 15, No. 2, 1997.

KESSLER, E. H.; CHAKRABARTI, A. K. Innovation speed: a conceptual model of context, antecedents, and outcomes. **The Academy Management Review**, Vol. 21, No. 4, 1996.

KEMMIS, L.; MCTAGGART, R. *The Action Research Planner*, **University Press**, Geelong, 1988.

KIM, M.K.; JEE, K. Factors Influencing Strategic Use of Information Technology and Its Impact on Business Performance of SMEs. **ETRI Journal**, Volume 29, Number 4, August 2007.

KING, M.; CRAGG, P.; HUSSIN, H. IT alignment and organizational performance in small firms. In Hansen, R.H., Bichler, M. and Mahrer, H. (Eds). **Proceedings of the 8th European Conference on Information Systems**. Vienna University of Economics and Business Administration, Vienna, Austria, 151-157, 2000.

LEFEBVRE, L.A.; LANGLEY, A.; HARVEY, J.; LEFEBVRE, E. Exploring the strategy-technology connection in small manufacturing firms. **Production and Operations Management**, Vol. 1, No.3, 1992.

LEONARD-BARTON, D. *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, **Harvard Business School Press**, Boston, 1995.

LEVY, M.; POWELL, P. Information systems strategy for small and medium sized enterprises: an organizational perspective. **Journal of Strategic Information Systems**, Vol. 9, 2000.

LEVY, M.; POWELL, P.; YETTON, P. IS Alignment in Small Firms: New Paths through the Maze. **Journal of Information Technology**, Vol. 16, 2001.

LEVY, M.; POWELL, P. **Strategies for Growth in SMEs: The role of information and information systems**. Elsevier, 2005.

LEVINTHAL, D.A.; MARCH, J.B. The myopia of learning. **Strategic Management Journal**, Winter Special Issue, Vol. 14, 1993.

LEWIN, K. Action Research and Minority Problems. **Journal of Social Issues**, 1946

LOPEZ, F.F.; NEVES, M.F.; CÔNSOLI, M.A.; MARCHETTO, R.M. Estratégias de Rede de Empresas: O Associativismo no Pequeno Varejo Alimentar, VII SEMEAD, São Paulo, 2004.

LUCAS, H.C. **Information Technology and the Productivity Paradox**. Oxford University Press: New York, 1999.

LUFTMAN, J.A.; PAPP, R.; NASH, E. Key Issues for IT Executives. **MIS Quarterly Executive**, Vol. 5, 2005.

MAHMOOD, M.; SOON, S.K. A comprehensive model for measuring the potential impact of information technology on organizational strategic variables. **Decision Sciences**, Vol. 22, 1991.

MARCH, J.G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organizational Science**, Vol. 2, No. 1, 1991.

MATA, F.J.; FUERST, W.L.; BARNEY, J.B. Information technology and sustained competitive advantage: a resource-based analysis. **MIS Quarterly**, Vol. 12, 1995.

MAZZAROL, T.; VOLERY, T.; DOSS, N.; THEIN, V. Factors influencing small business start-ups, **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, Vol. 5, 1999.

MCCARTHY, B.; LEAVY, B. Phases in the Strategy Formation Process: An Exploratory Study of Irish SMEs. *Irish Business Administration Review-IBAR*, 2000.

MCFARLAN, F.W.; MCKENNEY, J.L.; PYBUM, P. The information archipelago – plotting a course. **Harvard Business Review**, 1983.

MILLER, D. Strategy-making and structure: analysis and implications for performance. **Academy of Management Journal**, Vol. 30, 1987.

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, Vol. 5, 1988.

MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. *Academy of Management Journal*, Vol. 25, No. 3, 1982

MOORMAN, C.; MINER, A.S. Organizational improvisation and organizational memory. **Academy of Management Review**, Vol. 23, 1998.

NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, **Organization Science**, Vol. 5 No. 1, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

OLIVEIRA, G.C.; OLIVEIRA, B.A.C. Evolução e perspectivas da indústria alimentícia brasileira, VI SEMEAD, São Paulo, 2003.

OLIVEIRA, G. **Impactos verticais da concentração do setor varejista brasileiro**. Texto disponibilizado em 05/04/03. In: Estudo FGV-SP. Disponível em: <www.fiesp.com.br/publicacoes/pdf/economia/pesquisavarejo.pdf>. Acessado em: 16/07/2008.

PAIVARINTA, T.; MUNKVOLD, B.E. Enterprise Content Management: An Integrated Perspective on Information Management. Proceedings oof the 38th Hawaii Unternational Conference on System Sciences, 2005.

PEPPARD, J.; WARD, J. Beyond strategic information systems: Towards an IS capability. **Journal of Strategic Information Systems**, Vol. 13, 2004

PETERAF, M. The cornerstone of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, Vol. 14, 1993.

PETTIGREW, A.M. Context and Action in the Transformation of the Firm, **Journal of Management Studies**, Vol. 24, 1987.

PLATTS, K.W.; BOURNE, M.; MILLS, J.F.; NEELY, A.D.; RICHARDS, H.; GREGORY, M.J. Testing manufacturing strategy formulation processes. **Production Economics**, 1998.

POPPER, K.S. **A lógica da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1975.

PORTER, M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. **The Free Press**, 1980.

———. **Competitive Advantage**. Free Press: New York, 1985.

PORTER, M.; MILLAR, V. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, Vol. 65, 1985.

POWELL, T.C.; DENT-MICALLEF, A. Information technology as competitive advantage: the hole of human, business and technology resources. **Strategic Management Journal**, Vol. 18, 1997.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Vol. 68, 1990.

QUINTELLA, H.L.M.M.; BOGADA, S. **Tecnologia de informação e competitividade na indústria de bebidas não-alcoólicas**. Texto disponibilizado em 2003. In: **Pesquisa** (Mestrado em Engenharia de Produção-UFF). Disponível em: <www.producao.uff.br/rpep>. Acesso em: 21/01/2006.

RACKOFF N.C.; WISEMAN, C.; ULRICKH, W. Information systems for competitive advantage: implementation of a planning process. **MIS Quarterly**, Vol. 9, 1985.

RANGONE, A. A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises. **Small Business Economics**, Vol. 12, 1999.

REMENYI, D.; WILLIAMS, B.; MONEY, A.; SWARTZ, E. **Doing Research in Business and Management: an introduction to process and method**, SAGE Publications, 1998.

RIEMENSCHNEIDER, C.; HARRISON, D.; MYKYTYN, P. Understanding IT adoption decisions in small business: integrating current theories. **Information and Management**, Vol. 40, 2003.

ROCKART, J.F. Chief executives define their own data needs, **Harvard Business Review**, 1979.

ROSENKOPF, L.; NERKAR, A. Beyond local search: Boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disk industry. **Strategic Management Journal**, 2001.

ROTHWELL, R.; BEESLEY, M. The importance of technology transfer. In Barber, J.; Metcalfe, J.S.; Porteous, M. (Eds). **Barriers to Growth in Small Firms**. Routledge, UK, 1989.

SANCHEZ, R.; HEENE, A.; THOMAS, H. Towards the theory and practice of competence-based competition. In Sanchez, *et al.* (Eds). **Dynamics of Competence-Based Competition**. Elsevier Science Ltd, Kidlington, Oxford, 1996.

SANTOS, A.M.M.M.; GIMENEZ, L.C.P. **Reestruturação do comércio varejista e de supermercados**. Texto disponibilizado em 2002. IN: Estudo BNDES. Disponível em: <www.bndes.gov.br/conhecimento/resposta.asp?setorTema=Com%E9rcio+e+Servi%E7os&offset=20>. Acesso em: 16/07/2008.

SCOTT, M.; BRUCE, R. Five stages of growth in small business. **Long Range Planning**, Vol. 20, 1987.

SMITH, J. Strategies for start-ups. **Long Range Planning**, Vol. 31, 1998.

SINKULA, J.M. Market Information Processing and Organizational Learning. **Journal of Marketing**, Vol. 58, 1994.

SINKULA, J.M.; BAKER, W.; NOORDEWIJER, T.G. A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 25, 1997.

SLATER, S.F.; NARVER, J.C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, Vol. 59, 1995.

SPANOS, Y.E.; LIOUKAS, S. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. **Strategic Management Journal**, Vol. 22, 2001.

SPECHT, P.H. (1993), Munificence and carrying capacity of the environment and organization formation, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 17 No. 2, 1993.

STONEHOUSE, G.; PEMBERTON, J. Strategic planning in SMEs - some empirical findings, **Management Decision**, Vol. 40, 2002.

STOREY, D. **Understanding the Small Business Sector**. Routledge, London, UK, 1994.

TARASSAVA, T. Strategy of a small enterprise: literature review, 2003.

TARASSAVA, T. Small Enterprise Strategy Model: Conceptual Framework and Case Studies, 2004.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, Vol. 18, 1997.

TERENCE, A.C.F. Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento. **Tese (mestrado)**. São Carlos, Escola de Engenharia de São Carlos-USP. 2002.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**, 17^a ed., São Paulo: Cortez, 2009.

TIPPINS, M.J.; SOHI, R.S. IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link? **Strategic Management Journal**, Vol. 24, 2003.

VELOZO, A.R. **Processo de Introdução de Marcas Próprias no Varejo Supermercado Brasileiro: Um Estudo de Caso Múltiplo**. Dissertação de Mestrado em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

VENTURINI FILHO, W.G. **Tecnologia de Bebidas**. São Paulo: Edgard Blucher, 2005.

VIEGAS, C.A.S. **Fusões e aquisições na indústria de alimentos e bebidas do Brasil: análise dos efeitos nos preços ao consumidor**. Tese de Doutorado apresentada a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP, 2006.

WALSHAM, G.; WAEMA, T.M. Information strategy formation, **Information and Management**, Vol. 18, 1990.

WARD, J.; PEPPARD, J. **Strategic Planning for Information Systems**, 3rd edition. John Wiley and Sons. Chichester, UK, 2002.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Vol. 5, 1984.

WILSON, H.N.; MCDONALD, M.H.B. An evaluation of styles of IT support for marketing planning. **European Journal of Marketing**, Vol. 38, 2001.

WINTER, S.G. Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**, Vol.24, No.10, 2003.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, Vol. 13, 2002.

ZAHRA, S.; COVIN, J. Business strategy, technology policy and firm performance. **Strategic Management Journal**, Vol. 14, 1994.

ZAHRA, S.A.; GEORGE, G. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension, **Academy of Management Review**, 2002.

ZEE, HAN T.M. van der. **Measuring the value of information technology**. IRM Press, 2002.

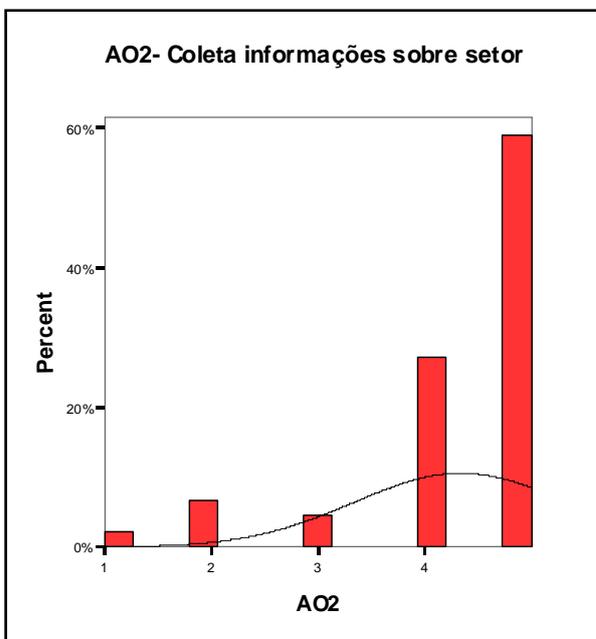
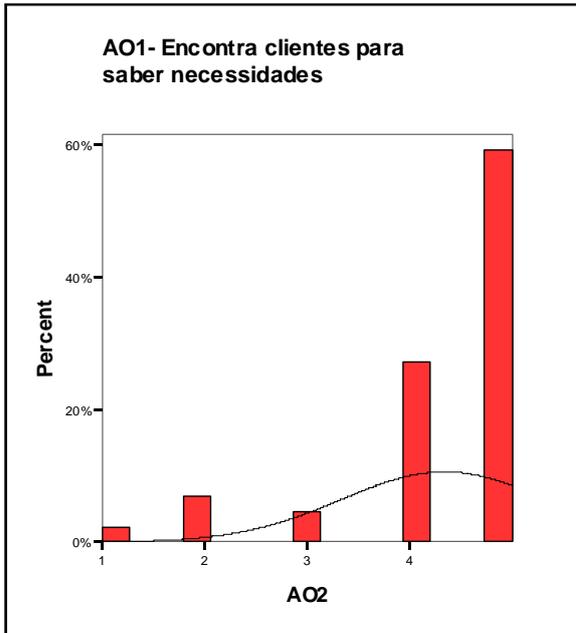
ZUBER-SKERRITT, O.; FLETCHER, M. The quality of an action research thesis in the social sciences, **Quality Assurance in Education**, Vol. 15, 2007.

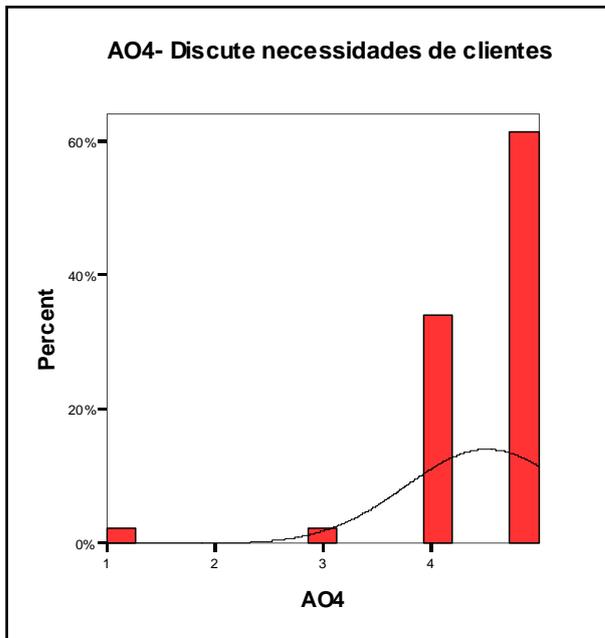
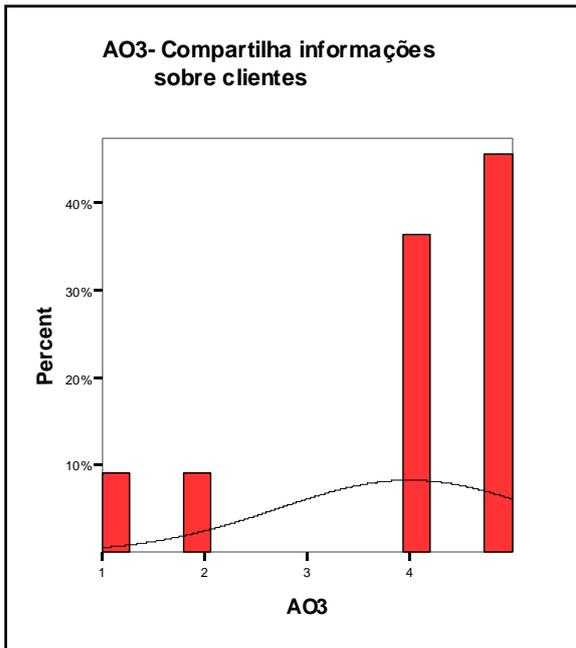
YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**, 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

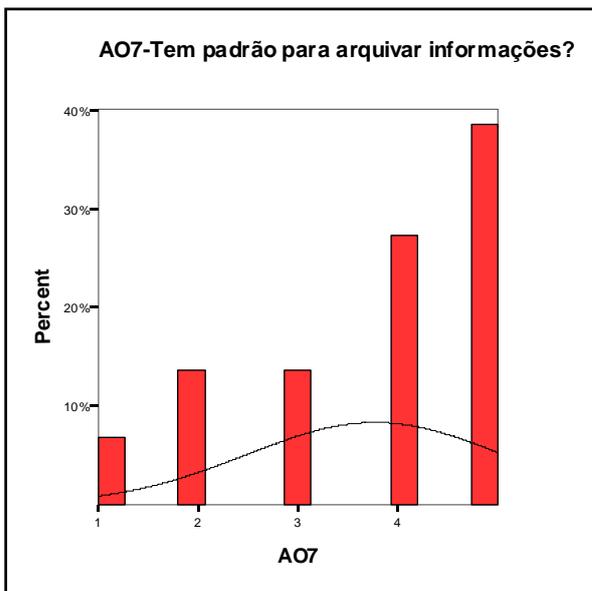
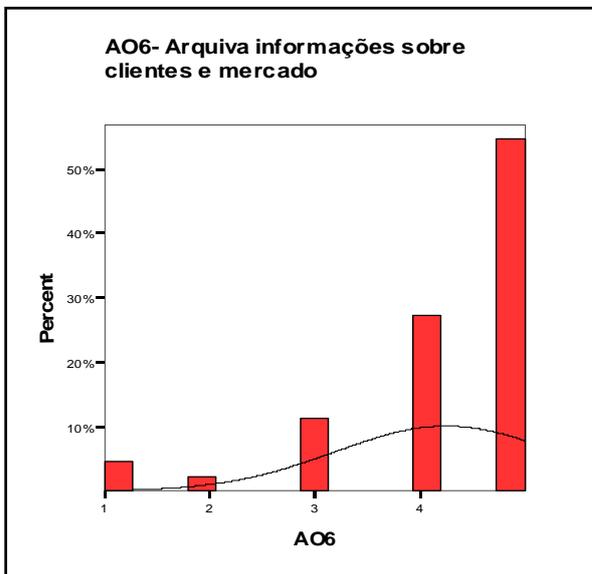
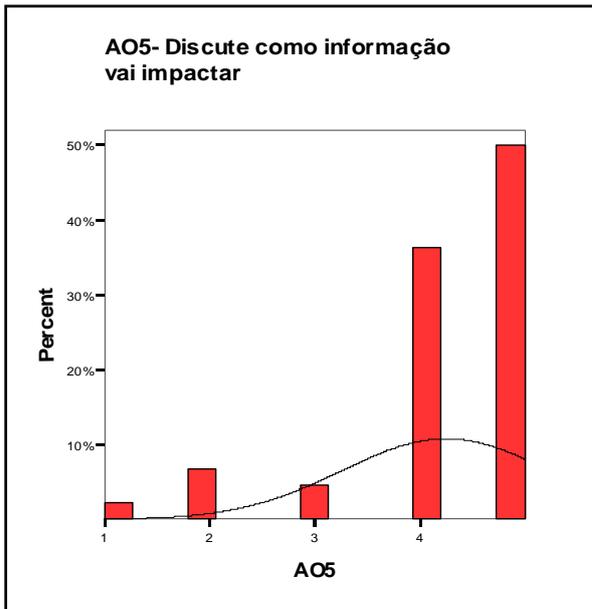
APÊNDICE 1: Resultados do teste de hipótese (modelo de equações estruturais)

1. Histogramas das respostas do questionário de percepção:

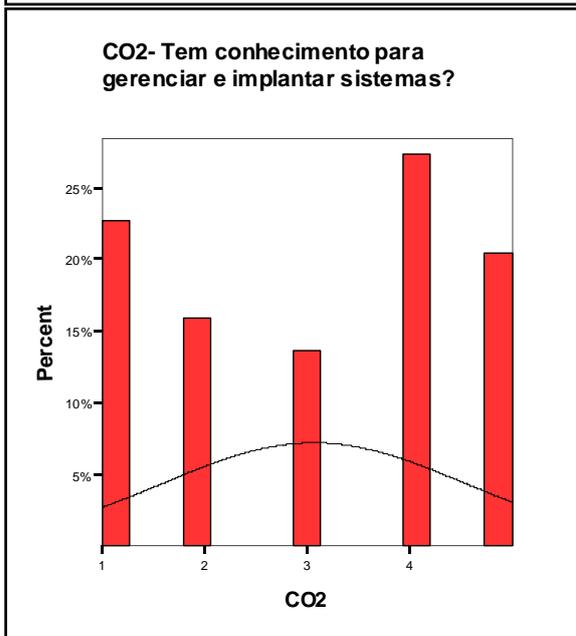
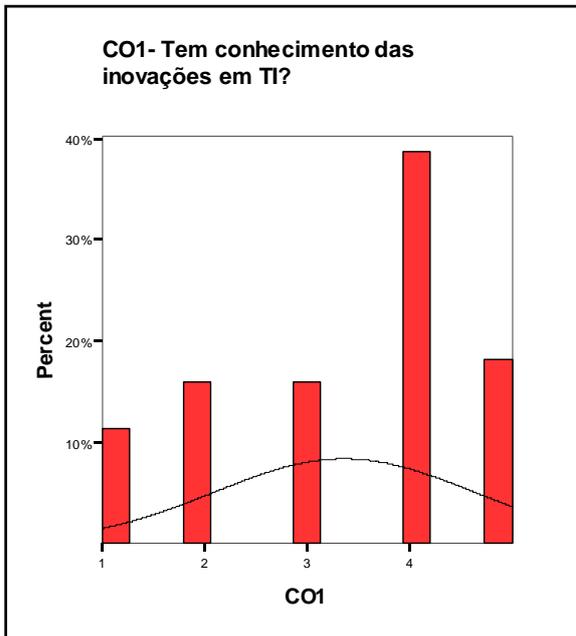
1.1 Aprendizado organizacional

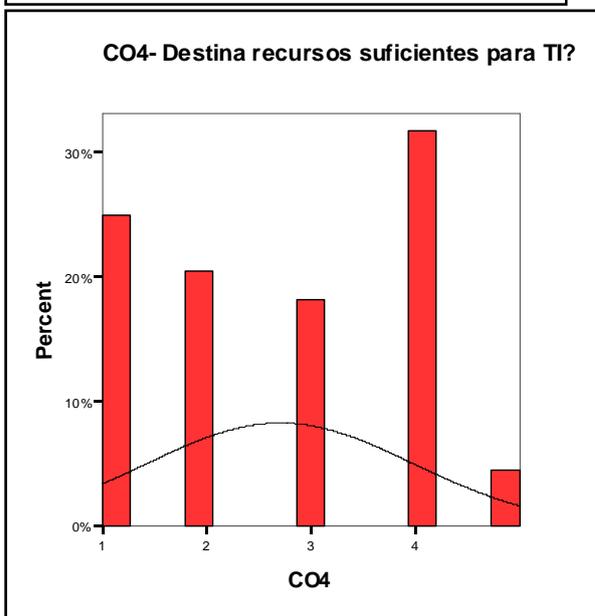
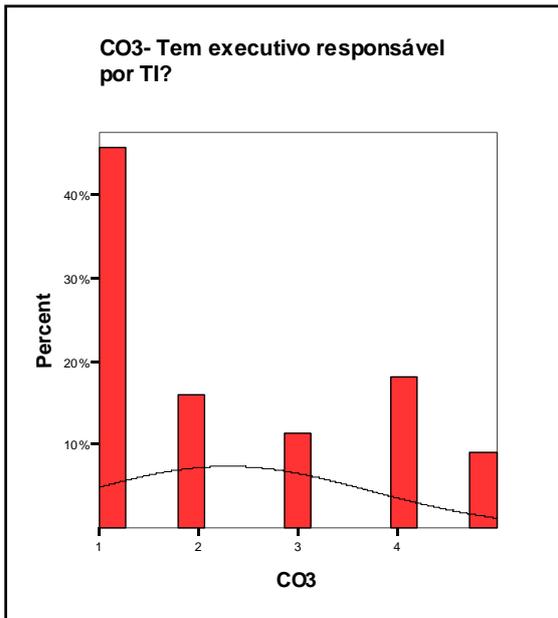




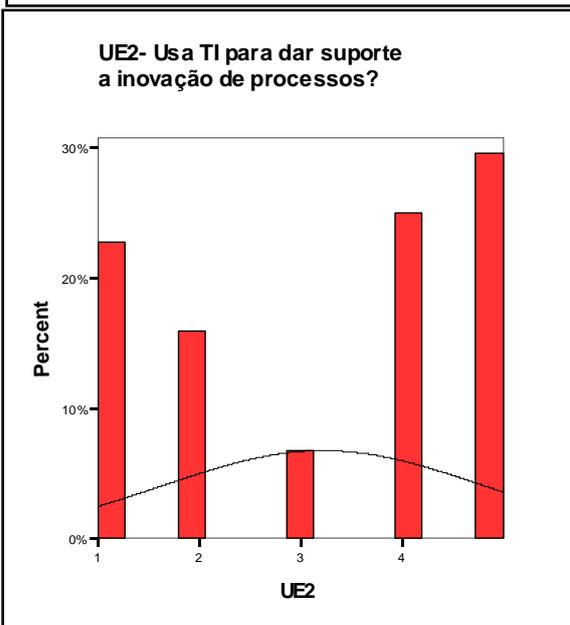
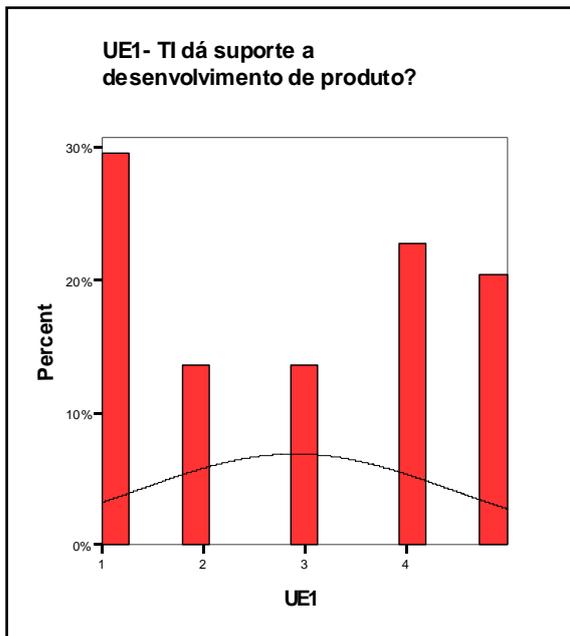


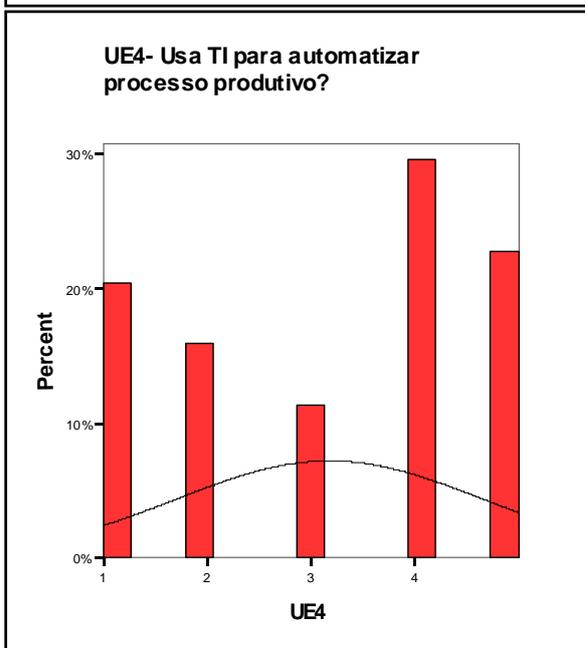
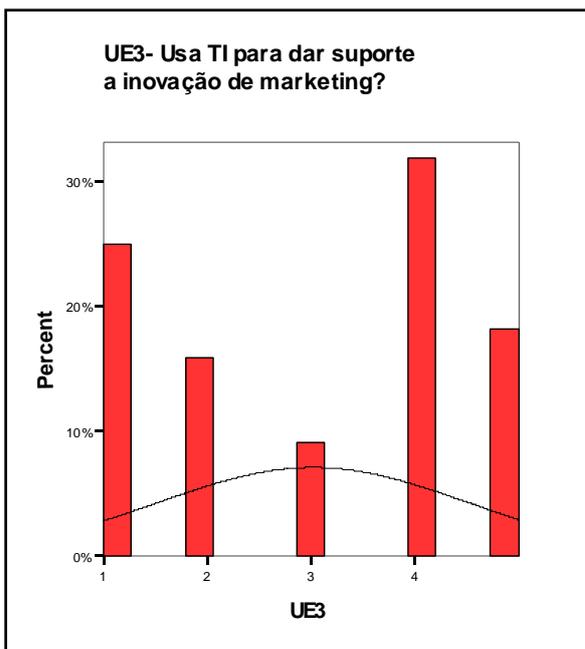
1.2 Competências em Tecnologia da Informação

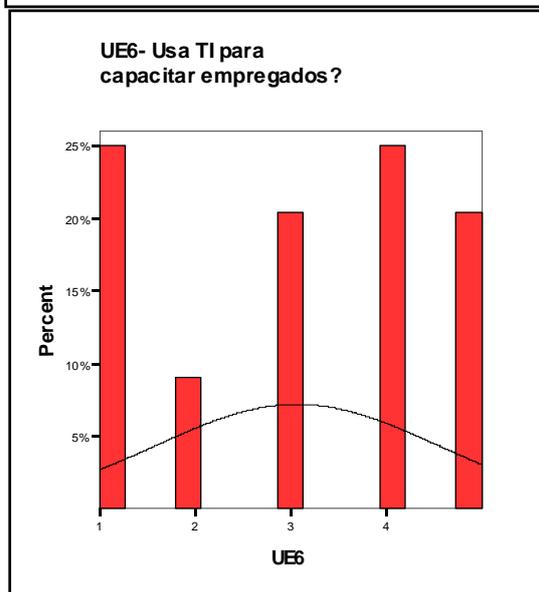
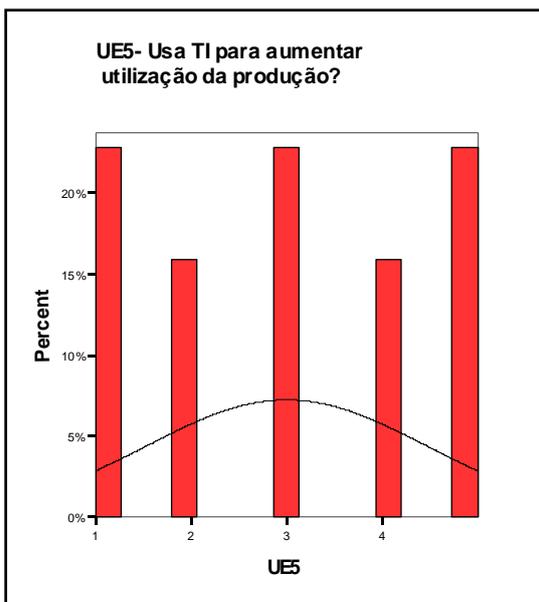


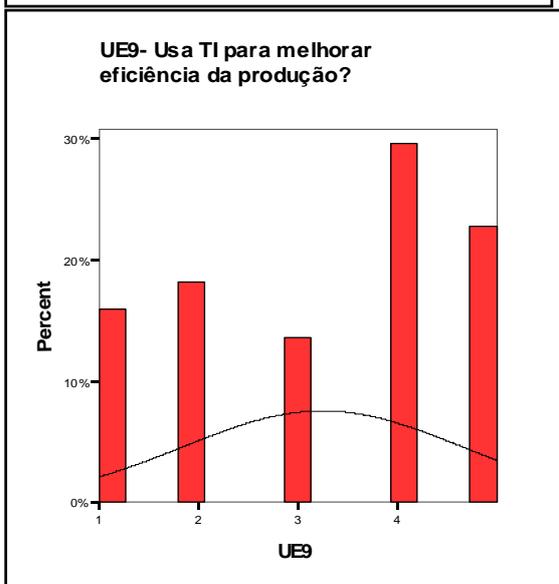
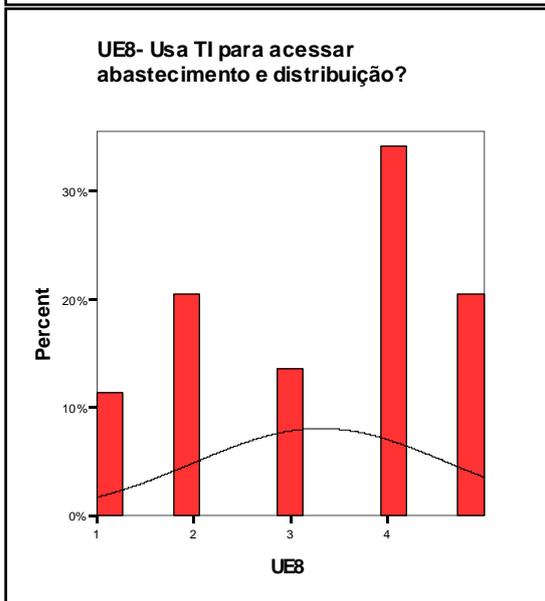
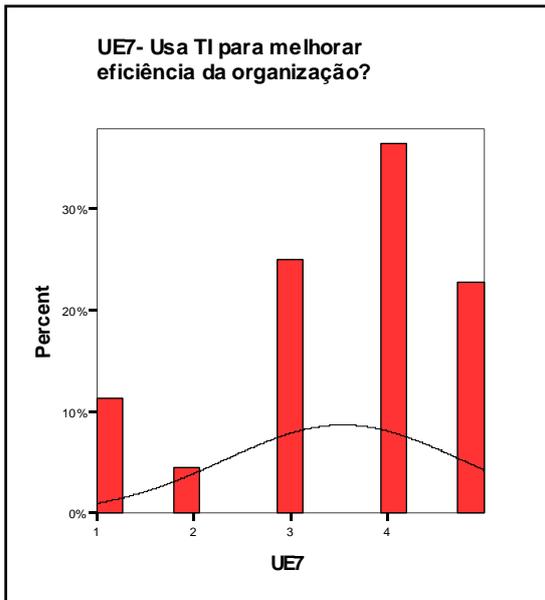


1.3 Uso Estratégico de Tecnologia da Informação

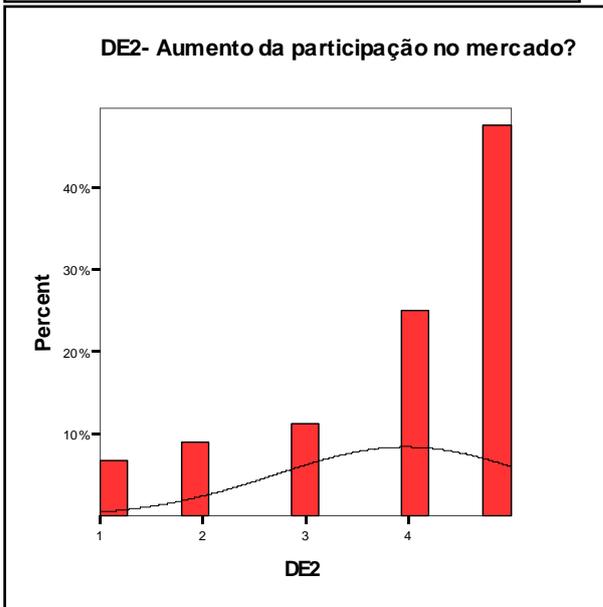
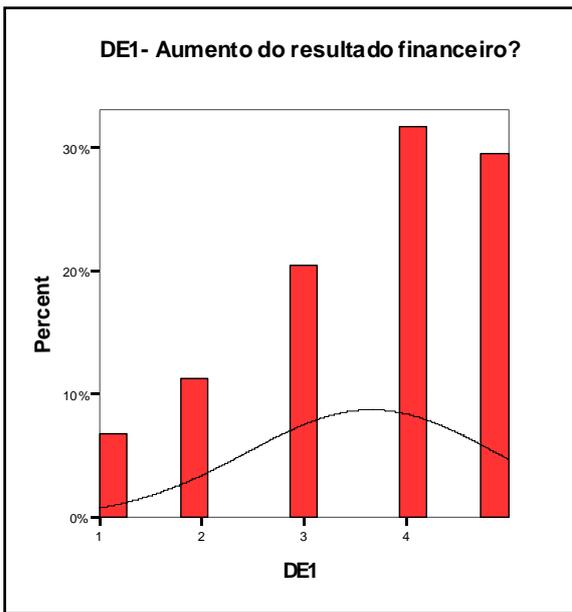


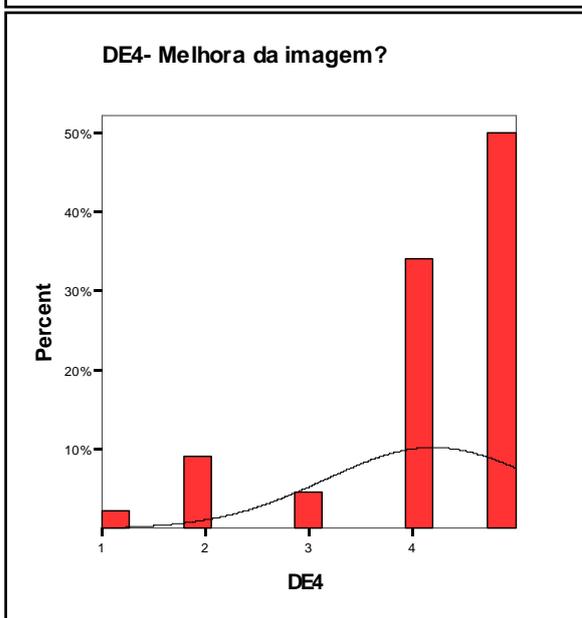
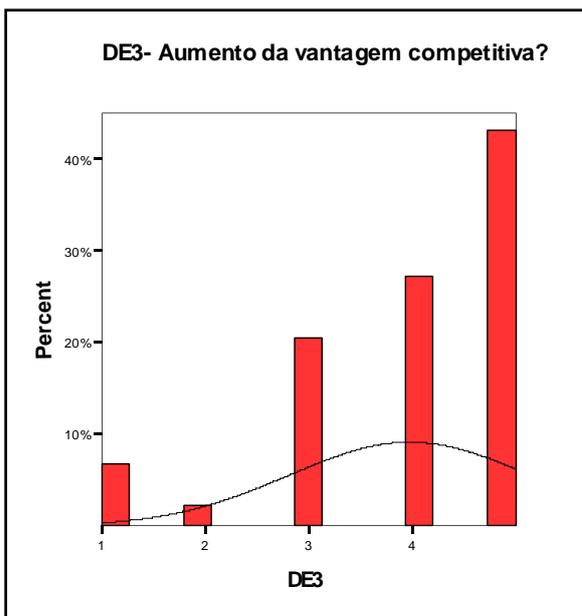






1.4 Desempenho da Empresa





2. Resíduos Padrões das Covariâncias da Análise Fatorial Confirmatória

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	UE4	DE1	DE2	DE3	UE9	UE5	UE3	UE2	UE1	AO7	AO6	AO4	CO4	CO3	CO2	CO1
UE4	,000															
DE1	,619	,000														
DE2	,270	-	,000													
DE3	-	-	,023	,000												
UE9	1,190	,064		-												
UE5	-,393	-,634	-,701	1,18	,000											
UE3				6												
UE2	,299	,474	-,060	1,12	,031	,000										
UE1				6												
AO7	,352	1,09	,637	-,284	-	,025	,000									
AO6	-,127	,356	,459	,075	,166	-,290	,098	,000								
AO4	-,284	,215	-,043	-,258	-	-	-,216	,803	,000							
CO4	-	,838	-,365	,410	1,06	-	,223	,451	1,21	,000						
CO3	1,398				1	,061			7							
CO2	-	,020	-,841	-,019	,402	-,172	2,14	-,867	-	,280	,000					
CO1	1,553						2		,640							
	1,192	,810	1,53	1,87	1,18	,960	,886	2,05	1,66	-,875	,051	,000				
			3	7	1			9	6							
	,729	-	-	-	,086	,595	,934	,042	-	-	-	-	,000			
	,957	1,20	2,00	,086	,595	,934	,042	-,276	1,36	1,64	,409					
		7	2						4	1						
	-,344	,855	,391	-,532	,500	,624	-,417	1,13	-	1,42	-	-,619	,000			
								3	,717	,953	4	,200				
	-,178	,532	,539	-,904	-	,506	-,226	-,893	-	-	-	-	-,00			
					,285				,012	,627	-,768	-,467	,364	,128	0	
	,300	,574	,500	-,593	,280	,418	-,547	1,24	-	-,561	,885	,685	-	,067	,55	,00
								3	,200			,833		0	0	0

APÊNDICE 2: DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DE EMPRESAS DE MANUFATURA – entrevista estruturada

O diagnóstico de gestão das PMEs é constituído de quatro partes:

- 1º. Diagnóstico Organizacional, que visa a avaliar o porte da empresa;
- 2º. Diagnóstico da Cadeia Produtiva, que avalia a cadeia na qual a empresa está inserida e qual a sua intenção estratégica;
- 3º. Diagnóstico Tecnológico, que avalia o nível de utilização de TI na organização;
- 4º. Questões de Percepção, que captam a percepção dos executivos da empresa sobre o “Aprendizado organizacional”, a “Competência em TI”, o “Uso estratégico de TI” e o “Desempenho da empresa”.

As três primeiras partes do diagnóstico direcionam o executivo a refletir sobre a empresa, o meio onde ela está inserida e a intensidade de uso de tecnologia da informação. Os três diagnósticos também são úteis para se fazer uma avaliação de coerência das respostas às questões de percepção.

DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DE EMPRESA DE MANUFATURA

Questões de Classificação:

Empresa: _____
Contato: _____ Fone: _____
e-mail: _____

Diagnóstico Organizacional:

1- Número de empregados:

1 a 10 empreg. 11 a 40 empreg. 41 a 200 empreg. Mais que 200 empreg.

2- Faturamento anual da empresa (1000 x R\$):

Até 660,00 de 660,00 a 5.775,00 de 5.775,00 a 33.000,00 acima de 33.000,00

3- Qual o nível de formação do principal executivo da empresa (proprietário ou não)?

1º Grau 2º Grau Nível superior Pós graduação

4- Qual o número de colaboradores (empregados ou não) que trabalham na:

Produção: Administração: Comercialização:

Diagnóstico da Cadeia Produtiva:

5- Qual o número de fornecedores da empresa?.....

6- De quantos fornecedores a empresa adquire 80% das compras?

7- Qual o número de clientes da empresa?.....

8- Para quantos clientes a empresa realiza 80% das vendas?.....

9- Como é a distribuição geográfica das vendas da empresa? (em R\$)

Mercado	Participação (%)
ES	
RJ	
MG	
BA	

10- Como é a distribuição das compras da empresa? (em R\$)

Mercado	Participação (%)
ES	
RJ	
MG	
BA	

11- Assinale com um "X" as áreas em que a empresa pretende investir, já investiu ou não pretende investir nos próximos dois anos:

(1- Pretende investir; 2- Já investiu; 3- Não pretende investir)

Áreas	1	2	3	Recursos Próprios R\$	Recursos de Terceiros R\$
Aquisição de máquinas e equipamentos					
Desenvolvimento de processos produtivos					
Desenvolvimento de produtos					
Nova unidade de produção					
Ampliação da unidade de produção					
Capacitação em Gestão da Qualidade					
Sistema de Gestão da Qualidade					
Identificação da marca (publicidade, força de venda)					

12- Qual é a estratégia geral da empresa?

 Redução de custos Excelência de produto/serviço Produto diferenciado Nicho de mercado

13- Quais os principais problemas enfrentados por sua empresa? Atribuir uma nota de 0 a 10, marcando com um "X" na coluna adequada.

PROBLEMAS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exigências da Vigilância Sanitária											
Necessidade de capital de giro											
Falta de recursos para investimento											
Exigências trabalhistas											
Exigências tributárias e fiscais											
Concorrência com informais											
Falta de mão-de-obra qualificada											
Prazos dos fornecedores											
Qualidade das matérias-primas											
Gestão do negócio											
Localização da unidade produtiva											
Comercialização											
Concorrência com produtos de fora do Estado											
Outro qual?											
Outro qual?											

Diagnóstico Tecnológico:**14- A empresa usa recursos de informática para:**

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Apuração mensal de lucro
Produção) | <input type="checkbox"/> P.C.P. (Planejamento e Controle da |
| <input type="checkbox"/> Controle de movimentação bancária | <input type="checkbox"/> Controle de estoque |
| <input type="checkbox"/> Composição de custos dos produtos/serviços | <input type="checkbox"/> Cadastro de fornecedores |
| <input type="checkbox"/> Fluxo de caixa | <input type="checkbox"/> Cadastro de clientes |
| <input type="checkbox"/> Contas a pagar e a receber | <input type="checkbox"/> Registro de compras |
| <input type="checkbox"/> Livros fiscais | <input type="checkbox"/> Registro de vendas |
| <input type="checkbox"/> Imposto de renda | <input type="checkbox"/> Serviço de pós-venda |
| <input type="checkbox"/> Orçamento | <input type="checkbox"/> Gerenciamento da qualidade |
| <input type="checkbox"/> Folha de pagamento | <input type="checkbox"/> Gerenciamento de projetos |
| <input type="checkbox"/> Controle de patrimônio | <input type="checkbox"/> Digitação de textos |

15- A empresa usa rede internet para:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Não usa internet
serviços | <input type="checkbox"/> Compra e venda de produtos e |
| <input type="checkbox"/> Transmissão de dados | <input type="checkbox"/> Movimentação bancária |
| <input type="checkbox"/> Relacionamento com o mercado
(clientes/fornecedores/contratos de serviços etc) | <input type="checkbox"/> Pesquisas |
| <input type="checkbox"/> Publicidade | <input type="checkbox"/> Outras aplicações |

Questões de Percepção:

A seguir, apresentamos um conjunto de características que poderiam ser usadas para descrever sua empresa. Em uma escala de 1 a 5, até que ponto você discorda ou concorda?

Aprendizado Organizacional:^b**AO1- Nós regularmente encontramos nossos clientes para sabermos quais são suas necessidades presentes e futuras.**

- | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Não concordo | <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> |
| Concordo | | | | |
| totalmente | em parte | nem discordo | em parte | |
| totalmente | | | | |

AO2- Nós usualmente coletamos informações sobre o setor, junto aos nossos clientes e fornecedores.

- | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Não concordo | <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> |
| Concordo | | | | |
| totalmente | em parte | nem discordo | em parte | |
| totalmente | | | | |

AO3- Em nossa empresa é usual compartilharmos informações sobre nossos clientes.

- | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Não concordo | <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> |
| Concordo | | | | |
| totalmente | em parte | nem discordo | em parte | |
| totalmente | | | | |

AO4- Em nossa empresa discutem-se regularmente as necessidades de nossos clientes.

- | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Não concordo | <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> |
| Concordo | | | | |
| totalmente | em parte | nem discordo | em parte | |
| totalmente | | | | |

AO5- Em nossa empresa é usual discutirmos como uma informação vai nos impactar.

- | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Discordo | <input type="checkbox"/> Não concordo | <input type="checkbox"/> Concordo | <input type="checkbox"/> |
| Concordo | | | | |
| totalmente | em parte | nem discordo | em parte | |
| totalmente | | | | |

AO6- Nós arquivamos informações sobre nossos clientes e mercados.

Discordo Discordo Não concordo Concordo
 Concordeo
 totalmente em parte nem discordo em parte
 totalmente

AO7- Nós temos procedimentos padrões para arquivarmos informações sobre nossos clientes e mercados.

Discordo Discordo Não concordo Concordo
 Concordeo
 totalmente em parte nem discordo em parte
 totalmente

Competência em TI: ^a**CO1- Nós temos conhecimento sobre as últimas inovações em tecnologia da informação.**

Discordo Discordo Não concordo Concordo
 Concordeo
 totalmente em parte nem discordo em parte
 totalmente

CO2- Nós temos conhecimento para gerenciar e implantar sistemas computacionais.

Discordo Discordo Não concordo Concordo
 Concordeo
 totalmente em parte nem discordo em parte
 totalmente

CO3- Nossa empresa tem um executivo na qual uma das principais funções é a gestão de TI.

Discordo Discordo Não concordo Concordo
 Concordeo
 totalmente em parte nem discordo em parte
 totalmente

CO4- Nossa empresa destina recursos suficientes para serem aplicados em TI.

Discordo Discordo Não concordo Concordo
 Concordeo
 totalmente em parte nem discordo em parte
 totalmente

Uso Estratégico de TI: ^d**UE1- Nossa empresa faz uso de TI para fortalecer aquilo que nós fazemos de melhor.**

Discordo Discordo Não concordo Concordo
 Concordeo
 totalmente em parte nem discordo em parte
 totalmente

UE2- Nossa empresa faz uso de TI para implementar nossas estratégias.

(Redução de custos, inovação de produtos e serviços, melhoria do atendimento aos clientes)

Discordo Discordo Não concordo Concordo
 Concordeo
 totalmente em parte nem discordo em parte
 totalmente

UE3- Nossa empresa faz uso de TI para fortalecer nossas redes de relacionamento externo (clientes / fornecedores / parceiros).

Discordo Discordo Não concordo Concordo
 Concordeo
 totalmente em parte nem discordo em parte
 totalmente

APÊNDICE 3 - DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DE EMPRESAS DE MANUFATURA – survey

DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DE EMPRESA DE MANUFATURA – QUESTÕES REFORMULADAS

Questões de Classificação da Empresa:

Empresa:		Setor de atividade	
Contato:		Função:	
e-mail:		Telefone	

Endereço:

			Nº	
Município		Estado	CEP	

Perspectiva Organizacional:

1- Assinalar com um “X” o número de empregados da empresa:

1 a 10 empregados 11 a 40 empregados 41 a 200 empregados Mais de 200 empregados

2- Assinalar com um “X” o faturamento anual da empresa (1000 x R\$):

Até 660,00 de 660,00 a 5.775,00 de 5.775,00 a 33.000,00 acima de 33.000,00

3- Assinale com um “X” o nível de formação do principal executivo da empresa (proprietário ou não):

1º Grau incompleto 1º Grau 2º Grau Nível superior Pós graduação

Perspectiva da Cadeia Produtiva:

4- Qual o número aproximado de fornecedores da empresa?

5- Qual o número aproximado de clientes da empresa?

6- Assinalar com um “X” abaixo dos estados que fazem parte do mercado da empresa.

Mercados	ES	MG	RJ	SP	GO	DF	PR	BA	Outros
Participação									

7- Assinale com um “X” as áreas em que a empresa pretende investir, já investiu ou não pretende investir nos próximos dois anos:

Áreas de Investimento	Pretende investir	Já investiu	Não pretende investir
Desenvolvimento de processos produtivos (máquinas e equipamentos)			
Desenvolvimento de produtos, atuais e/ou novos			
Desenvolvimento de serviço agregado ao produto			
Desenvolvimento de novos mercados			
Nova unidade de produção			
Ampliação da unidade de produção			
Capacitação em Gestão da Qualidade			
Capacitação em tecnologia do processo			
Capacitação em tecnologia do produto			
Tecnologia da informação e comunicação (hardware/software)			
Melhoria nos serviços internos			
Melhoria no sistema logístico			
Melhoria no sistema de vendas			
Melhoria no atendimento ao cliente			

Redução de custo			
Identificação da marca (publicidade, força de venda)			

Perspectiva Tecnológica:

8- Assinale com um "X" o número aproximado de computadores que a empresa tem?

- Não tem
 1 a 5 comput.
 6 a 10 comput.
 11 a 20 comput.
 Mais de 20 comput.

9- Assinale com um "X" as atividades que a empresa desenvolve com o uso de recursos de informática.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Digitação de texto | <input type="checkbox"/> Orçamento de produtos e serviços |
| <input type="checkbox"/> Cadastro de clientes | <input type="checkbox"/> Apuração de custos da produção |
| <input type="checkbox"/> Cadastro de fornecedores | <input type="checkbox"/> Registro de indicadores de desempenho |
| <input type="checkbox"/> Faturamento | <input type="checkbox"/> P.C.P. (planejamento e controle da produção) |
| <input type="checkbox"/> Contas a pagar e a receber | <input type="checkbox"/> Gerenciamento de projetos |
| <input type="checkbox"/> Fluxo de caixa | <input type="checkbox"/> Gerenciamento de serviços de pós-venda |
| <input type="checkbox"/> Controle de estoques | <input type="checkbox"/> Arquivo de informações sobre o mercado |
| <input type="checkbox"/> Folha de pagamento | <input type="checkbox"/> Arquivo de informações sobre novos produtos |
| <input type="checkbox"/> Controle de patrimônio | <input type="checkbox"/> Arquivo sobre necessidades de clientes |

10- Assinale com um "X" em que circunstância a empresa usa a rede internet:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Comunicação e transmissão de dados | <input type="checkbox"/> Compra e venda de produtos e serviços |
| <input type="checkbox"/> Movimentação bancária | <input type="checkbox"/> Disseminação de conhecimento |
| <input type="checkbox"/> Pesquisas econômicas, mercado, tecnológica. | <input type="checkbox"/> Treinamento |
| <input type="checkbox"/> Relacionamento com o mercado (clientes, fornecedores) | <input type="checkbox"/> Publicidade |

Questões de Percepção:

A seguir, apresentamos um conjunto de características que poderiam ser usadas para descrever sua empresa. Assinale com um "X" até que ponto você discorda ou concorda.

Aprendizado Organizacional (processo pelo qual o conhecimento sobre clientes e mercado é desenvolvido pela empresa) ^b

AO1- Nós regularmente encontramos nossos clientes para sabermos quais são suas necessidades presentes e futuras.

- Discordo totalmente
 Discordo em parte
 Não concordo nem discordo
 Concordo em parte
 Concordo totalmente

AO2- Nós usualmente coletamos informações sobre o setor, junto aos nossos clientes e fornecedores.

- Discordo totalmente
 Discordo em parte
 Não concordo nem discordo
 Concordo em parte
 Concordo totalmente

AO3- Em nossa empresa é usual compartilharmos informações sobre nossos clientes.

- Discordo totalmente
 Discordo em parte
 Não concordo nem discordo
 Concordo em parte
 Concordo totalmente

AO4- Em nossa empresa discutem-se regularmente as necessidades de nossos clientes.

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente

AO5- Em nossa empresa é usual discutirmos como uma informação vai nos impactar.

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente

AO6- Nós arquivamos informações sobre nossos clientes e mercados.

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente

AO7- Nós temos procedimentos padrões para arquivarmos informações sobre nossos clientes e mercados.

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente

Competência em Tecnologia da Informação (amplitude do conhecimento e aplicação de TI para gestão da informação) ^a

CO1- Nós temos conhecimento sobre as últimas inovações em TI.

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente

CO2- Nós temos conhecimento para gerenciar e implantar sistemas computacionais.

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente

CO3- Nossa empresa tem um executivo na qual uma das principais funções é a gestão de TI.

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente

CO4- Nossa empresa destina recursos suficientes para serem aplicados em TI.

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente

Uso Estratégico de Tecnologia da Informação (uso de TI para acumular e processar informações sobre estratégias, clientes, fornecedores, competidores, tecnologias, economia, política e condições legais) ^d.

UE1- Nossa empresa faz uso de TI para dar suporte ao desenvolvimento de produtos. (*)

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente

UE2- Nossa empresa faz uso de TI para dar suporte à inovação de processos (compra, produção, comercialização, administrativos) (*)

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente

UE3- Nossa empresa faz uso de TI para dar suporte à inovação nas técnicas de marketing.

(*)
 Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente

UE4- Nossa empresa faz uso de TI para modernizar e automatizar os processos produtivos.

(*)

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente

UE5- Nossa empresa faz uso de TI para aumentar a utilização de suas instalações produtivas. (*)

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente

UE6- Nossa empresa faz uso de TI para fornecer conhecimento e habilidade aos empregados.

(*)

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente

UE7- Nossa empresa faz uso de TI para melhorar a eficiência da estrutura organizacional.

(*)

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente

UE8- Nossa empresa faz uso de TI para fortalecer o acesso aos canais de abastecimento e distribuição.

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente

UE9- Nossa empresa faz uso de TI para melhorar a eficiência dos departamentos de produção. (*)

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente

Desempenho da Empresa (avaliação dos executivos sobre o desempenho em relação aos concorrentes) ^c

DE1- Nossa empresa aumentou seu resultado financeiro, em relação aos concorrentes, nos últimos três anos.

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente

DE2- Nossa empresa aumentou sua participação no mercado, em relação aos concorrentes, nos últimos três anos.

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente

DE3- Nossa empresa aumentou sua vantagem competitiva, em relação aos concorrentes, nos últimos três anos (redução de custos, inovação de produtos e serviços, melhoria de atendimento aos clientes).

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente

DE4 – Nossa empresa melhorou a sua imagem pública e junto aos clientes, em relação aos concorrentes, nos últimos três anos. (*)

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo em parte Concordo totalmente

^a Adaptado de Cragg et al. (2002)

^b Adaptado de Tippins e Sohi (2003)

^c Adaptado de Kim e Jee (2007)

^d Adaptado de Rivard, Raymond e Verreault (2006)

* **Questões acrescidas para investigar o impacto da “Competência em TI” como suporte às competências organizacionais e à estratégia da empresa.**