

A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA: ESTUDO DE CASO EM UM RESTAURANTE NO MUNICÍPIO DE GARÇA/SP

ALINE LIMA DE SOUZA

alinelima391@gmail.com

FATEC - Faculdade de Tecnologia de Garça
Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial

RESUMO: *O objetivo geral do trabalho é compreender como o uso da tecnologia da informação, pode contribuir para os procedimentos organizacionais, visando a sua competitividade. Assim, o presente trabalho abordou conceitos como: estratégia, vantagem competitiva e, tecnologia da informação tendo como objetivo conceitua-los de forma exploratória para apresentar condições de melhoria nos aspectos organizacionais. Diante disso, para elaboração do instrumento de pesquisa foi realizado um questionário misto, com perguntas abertas e fechadas, para o gestor responsável pela organização, objetivando saber quais são as estratégias adotadas pela organização no momento de insatisfação do consumidor. Não considerando suficiente para coleta de dados, também foi aplicado um questionário destinado aos operadores de caixa com intuito de obter informações sobre ocorrências que podem interferir no atendimento dos clientes, bem como, entender o ponto de vista dos clientes*

ABSTRACT: *The overall objective is understand how the use of information technology can contribute to the organizational procedures for their competitiveness. Therefore, the present work addressed competitive concepts such as strategy, advantage and, technology with information to conceptualize them in an exploratory way to provide better conditions in the organizational aspects. Therefore, for development of the survey instrument was carried out a joint questionnaire with open and closed questions to the manager responsible for the organization, aiming to know what are the strategies adopted by the organization at the time of consumer dissatisfaction consumers. Disregarding however for date collection, we also applied a questionnaire intended for cashiers in order to obtain information on events that can interfere with customer service, as well, understand the point of view of customers*

1 INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, verificam-se novos hábitos na população, tais como, um grupo de amigos e/ou famílias que optam em se alimentar fora de casa. Muitas pessoas não têm tempo para cozinhar devido as responsabilidades relativas ao trabalho, estudos, filhos e “comer fora” da residência é uma atividade que facilita a vida das pessoas. O ser humano não se alimenta apenas para suprir a fome, mas também para socializar com

outros indivíduos. Nesse sentido, acredita-se que os novos empreendimentos têm voltado sua atenção para o setor alimentício.

Nas organizações há uma competitividade que cresce em um volume assustador. Nesse contexto, um dos elementos que favorece essa disputa acirrada por clientes tem sido a implantação da estratégia com os benefícios da Tecnologia da Informação (TI).

O termo estratégia pode ser considerado como algo em constante evolução, sendo este um dos elementos fundamentais para posicionar uma empresa no mercado. As organizações, muitas vezes sofrem dificuldade em atribuir seus planos de ações para aumentarem sua lucratividade.

Por essa razão, diversos autores discutem os aspectos competitivos que visam contribuir para o alcance de resultados favoráveis para uma organização, como Michel (1990, *apud* CARRIERI; CABRAL; 2003, p. 255) que acredita em termos de competitividade nas organizações, baseiam-se em estratégia, sendo que, uma de suas finalidades concentra-se na “decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados”

Considerando que cada organização possui sua estratégia, verifica-se a presença da Tecnologia de Informação (TI), que tem como finalidade fornecer resumos sobre operações básicas da empresa, por meio de relatórios e controles que relatam as operações existentes em um fluxo de dados (LAUDON; LAUDON, 2007).

A presente pesquisa contempla o setor alimentício instalado em um supermercado do município de Garça, na qual estabelece um limite de caixa para atender aos clientes desse segmento e, por ser dependente dos recursos de TI pode gerar situações como do tipo “fila de espera ao consumidor”. Assim, foi possível estabelecer o seguinte problema de pesquisa: De que maneira a Tecnologia da Informação contribui com o sistema de um restaurante na obtenção da vantagem competitiva? Com a finalidade de auxiliar o problema central da pesquisa, tem-se como hipótese contribuir com melhorias no atendimento ao consumidor utilizando-se dos benefícios da tecnologia da informação, bem como os fatores estratégicos. Neste sentido, pressupõe-se que uma das tarefas do nível gerencial da organização está em proporcionar meios mais eficientes e eficazes para as atividades rotineiras, com intenção de atrair mais consumidores em seu estabelecimento.

Sendo assim, esse estudo se justifica ao considerar que o cliente é o ponto central do negócio e que os problemas operacionais podem causar dificuldades no ambiente organizacional do setor de alimentação. Esse ramo pode ser considerado um dos segmentos que mais cresce no país segundo ABRASEL (2015). Assim, acredita-se na importância de apresentar condições de melhorias para o gerenciamento desse empreendimento de forma estratégica.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Estratégia e Vantagem Competitiva

O termo estratégia possui origem grega vindo de *strategos* que significa ter um general. A princípio seu conceito era relacionado em conduzir forças militares, de modo a planejar um meio para obter vantagens sobre o exército adversário (STEINER, 1979, *apud* OLIVEIRA, 2005).

De acordo com Mintzberg (1983 *apud* MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2001), no período de Péricles (450 a. C.) o termo estratégia passou a ser introduzido nas organizações com intuito gerencial focado na habilidade de liderança.

Considerando que os concorrentes são fatores que impulsionam o uso da estratégia, encontra-se na literatura de Porter (2004) cinco forças competitivas que regem a competição do mercado e determinam a rentabilidade da indústria, sendo elas:

O **poder de barganha dos consumidores** no qual faz com que as organizações comprometam seu faturamento e/ou equilíbrio financeiro sujeitando-se a uma restrição de vendas a um único comprador indicando seu sucesso ou fracasso.

No âmbito dos **fornecedores** também ocorre o **poder de barganha** quando uma empresa depende de um único fornecedor de mercadoria/insumos. Desta forma, fica a critério do vendedor aumentar seus preços ou reduzir a qualidade de um produto para obter maiores benefícios sobre o comprador.

Outro aspecto, é a presença de **novos entrantes** potenciais que indicam aos empreendimentos já existentes uma divisão do seu ganho de mercado, pois querem atuar no mesmo ramo de atividade

Os **produtos substitutos** têm causado um comprometimento de lucro nas organizações, normalmente esses produtos/serviços substituem os já existentes.

Por fim, a **rivalidade entre os concorrentes** tradicionais/existentes, relativo ao nível tático, normalmente acontece com as organizações que atuam no mesmo ramo de atividade, como por exemplo, na tomada de decisão que determinada empresa define em executar uma nova oferta com preços diferenciados, produtos ou a contratação de novas propagandas em mídias entre outros (PORTER, 2004).

A estratégia tem se tornado um fator primordial para as organizações, pois sabe-se que ela está diretamente ligada ao nível gerencial que proporciona os meios para tomada de decisão. Sua presença tem contribuído no aprendizado para eliminar os aspectos competitivos identificados nas cinco forças de Porter (2004) e, supostamente com objetivo na obtenção de uma vantagem competitiva frente a seu concorrente.

Segundo Barney (1991, p. 102 *apud* ITO et. al 2012), a construção da vantagem competitiva se faz presente em uma organização, quando ocorre a implantação de “[...] uma estratégia de criação de valor que não pode ser simultaneamente implementada por qualquer outro competidor corrente ou potencial.”

Para a obtenção da vantagem competitiva se faz necessário o uso da estratégia genérica de Porter (2004), sendo elas: líder no custo, diferenciação e enfoque, em que se beneficiam dos sistemas e tecnologia de informação, contribuindo para a redução dos impactos identificados no diamante do mesmo autor.

Porter (2004), explica que, a primeira estratégia é **líder no custo**, na qual concentra-se na redução dos custos diretos e indiretos que a empresa tem e que poderá proporcionar uma paridade com seus produtos ou serviços diferenciados, tornando seus lucros mais altos do que a média do mercado. O segundo fator, **diferenciação**, visa trabalhar em algo único que possa oferecer aos consumidores e, estar sempre competindo acima da média de seus concorrentes, de forma a poder exigir um preço diferenciado reconhecido como “preço prêmio” pelos seus produtos diferenciados (PORTER, 2004).

Por fim, a terceira estratégia genérica se faz presente no **enfoque**, que tem por finalidade focar em um segmento de mercado que utiliza de dois meios para selecionar seus seguidores/consumidores, sendo eles: a) enfoque em custo (líder em custo no segmento alvo); b) enfoque em diferenciação de produtos/serviço restringindo-se assim seu nicho de consumidores (PORTER, 2004)

De acordo com a literatura apresentada, entende-se que para obter uma vantagem diante de seu concorrente, é necessário que elimine as forças competitivas, juntamente com o auxílio de um potencial estratégico sendo desenvolvido e apresentado na estratégia genérica de Porter (2004) para que se possam alcançar seus objetivos proposto de longo prazo.

Tecnologia da Informação

A partir da década de 90, quando a Tecnologia da Informação (TI) chegou ao Brasil, as organizações vêm sendo forçadas a encararem mudanças em sua estrutura, pois sabe-se que o mercado está cada vez mais competitivo e para sobreviver é necessário inovar.

A Informação pode ser interpretada como o resultado do processamento de dados em uma informação útil (LAUDON; LAUDON, 2007).

Para a constituição da informação, sabe-se da necessidade de um banco de dados. Um banco de dados pode ser entendido como elemento bruto capturado em um ambiente, interno ou externo da organização e, após serem processados, resultam em informações. Ainda de acordo com o mesmo autor, após o recebimento de uma informação é importante validá-la, no sentido de ser verdadeira ou não e saber de que modo possa ser utilizada a favor dos usuários.

“Sistema de Informação são mecanismos cuja função é coletar, guardar e distribuir informações para suportar funções gerenciais e operacionais das organizações” (FREITAS et.al, 1997 *apud* QUINTELLA; JUNIOR, 2003).

Mediante o conceito apresentado, entende-se que o processo do SI começa com o recebimento de uma entrada (*inputs*) mais conhecido como a captura de um dado, em que é processado. No momento em que é feito a conversão de um ou mais dado (s) isolado (s)

para se obter a informação (Saída-Outputs) o conhecimento humano é utilizado para realizar a análise da informação indicando qual o melhor caminho a ser seguido.

Sistema Operacional

Com o passar dos anos, as organizações vêm buscando um meio mais rápido para se conectar com seus clientes e fornecedores, isto é, fazer negócio em tempo real. Quando se fala de conexão é possível que se imagine uma rede de computadores no qual possam contribuir para tal procedimento (LAUDON; LAUDON, 2007).

Essa rede de computadores pode ser vista como a integração de um sistema, mais conhecido como um *Enterprise Resource Planning (ERP)*, também conhecido como Planejamento de Recursos Empresarias.

Acerca de funções rotineiras que ocorrem nos setores operacionais das organizações encontra-se a presença de um ERP cujo objetivo é contribuir no processo gerencial para tomada de decisão. A execução desse sistema tem auxiliado para que os procedimentos ocorram de forma mais eficiente. Desta forma, pode ser considerado como um fator vantajoso, além de ser visto como uma diferenciação ao ser comparado com a estrutura empresarial de um concorrente e, conseqüentemente consiga atrair mais consumidores (SILVA et al. 1998, *apud* MENDES; FILHO, 2007).

Um ERP nada mais é do que uma base única de dados integrados por vários módulos, por exemplo, finanças, contabilidade, vendas/marketing, recursos humanos e manufatura/produção, e permite um fluxo de informações integradas de toda área organizacional.

Todavia, a palavra integração remete mais que uma função, assim em um sistema não é diferente, para que ocorra mais eficácia na área operacional encontra-se a presença de Sistemas de Transações, Controle de Processo e Colaborativos.

3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Gestor

Considerando que as ações estratégicas são implantadas nas organizações por meio de ação gerencial, foi elaborado uma entrevista com o responsável pelo desempenho organizacional da empresa onde foi aplicado o estudo de caso.

Ao supor que um dos parâmetros do problema de pesquisa pode ser o procedimento de pagamento de consumo dos clientes em um restaurante, buscou saber se o setor de alimentação é considerado como diferencial rentável para o negócio. A resposta obtida foi afirmativa, na qual se supõem que a inserção dessa loja pode contribuir para obtenção de mais consumidores.

Associado aos terminais de caixa buscou saber qual a quantidade dos mesmos e quantos operadores que atuam nessa função. Dessa forma, os resultados obtidos para essa questão foi de, 14 caixas para pagamento do consumo de varejo e 22 colaboradores. Em seguida foi indagado, se essa mesma quantidade de caixa também servia para pagamento do consumo do restaurante (*self-service*), já que era uma loja instalada desde o início do

empreendimento e, para isso a resposta dada foi que, somente 3 caixas são destinados para o pagamento desse serviço, assim, pressupõem-se que o consumo realizado no restaurante fica impedido de ser pago em outros caixas.

A justificativa para tais questões decorre da definição dos caixas estabelecido pelo setor pesquisado, se atende ou não as expectativas dos clientes.

Sabe-se que os operadores de caixas realizam atividades do tipo rotineiras. Para tanto, um dos sistemas que permite funções repetitivas é o Sistema Integrado de Gestão, mais conhecido como ERP, conforme mencionado na literatura ele possui uma base única de dados integrados por vários módulos, visto isso, nessa organização os módulos existentes fazem parte do setor Financeiro, TI, Comercial e Departamento Pessoal.

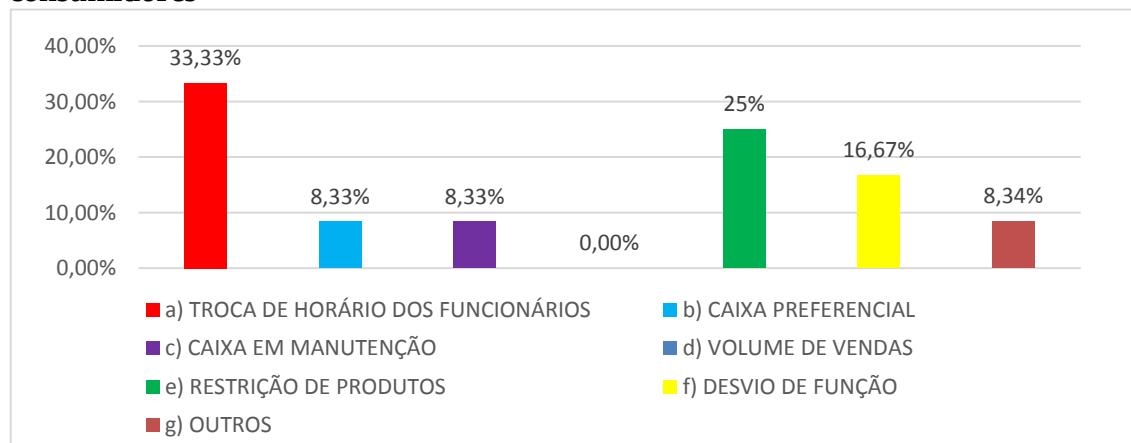
Entendido a definição de um ERP, foi questionado se esse sistema provê algum controle paralelo ao do setor de alimentação, para isso, foi esclarecido que, além do sistema integrado há outro *software* que realiza monitoramento nos caixas em tempo real para saber o que cada operador está realizando, proporcionado assim, informações de vendas realizadas em todos os caixas, inclusive naqueles direcionados ao restaurante.

Para finalização do questionário, foram abordadas mais duas questões, nas quais, objetivaram entender se os procedimentos para pagamentos satisfazem as expectativas ou não dos clientes e, para o gestor é identificada eficiência em tal finalidade.

Colaboradores

Com intenção de explorar a visão dos entrevistados sobre o congestionamento em filas de espera para pagamento de consumo do restaurante, se existe tal situação, ou não. Foi questionado aos operadores de caixa, se durante o maior fluxo de consumidores, daquele restaurante existem situações desse tipo. Assim, do total de entrevistados, 14 pessoas, aproximadamente 63,2% dos usuários apontaram que há congestionamento e que os mesmos já vivenciaram essa situação; 31,60% disseram que NÃO, nunca passaram por esse procedimento e, apenas 5,3%, não responderam.

Gráfico 1 – Fatores que podem influenciar no fluxo de atendimento aos consumidores



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Em dada questão, buscou compreender dos entrevistados que responderam de forma positiva (63,2%) a questão anterior, quais opções seriam as situações evidenciadas no “congestionamento em filas” e, como alternativas foram apresentadas as opções: a) troca de horário dos funcionários, b) caixa preferencial, c) caixa em manutenção, d) volume de vendas, e) restrição de produtos, f) desvio de função e, g) outros. Conforme apresenta o Gráfico 1.

Ao analisar as informações obtidas no Gráfico 1, verificam-se quais as causas que determinam ter um/ou mais caixa fora de atendimento, no horário de maior fluxo de consumidores. Desta forma, identificou que, 33,33% assinalam o motivo da troca de horário de funcionários, impedindo que ocorra atendimento em determinado caixa, 25% dos entrevistados afirmaram ser pela restrição de produto (restaurante), ou seja, verificado que nesta loja possui 14 caixas para pagamento de consumo e, apenas 3 são destinados ao restaurante, pressupõe-se que enquanto outros terminais poderiam operar tal funcionalidade, não é possível por conta da restrição do consumo. Foi verificado também que 16,67% dos entrevistados afirmam ter caixas vazios por conta do desvio de função dos funcionários. Quanto a manutenção do caixa e, caixa preferencial houve um empate entre as classificações de resultados, no qual 8,33% dos entrevistados afirmam tal situação e, 8,34% classificaram como outros. Dessa forma, observa-se que os fatores que mais implicam ter um caixa ou mais vazio apresenta-se na troca de horário de funcionários e por conta da restrição de produtos.

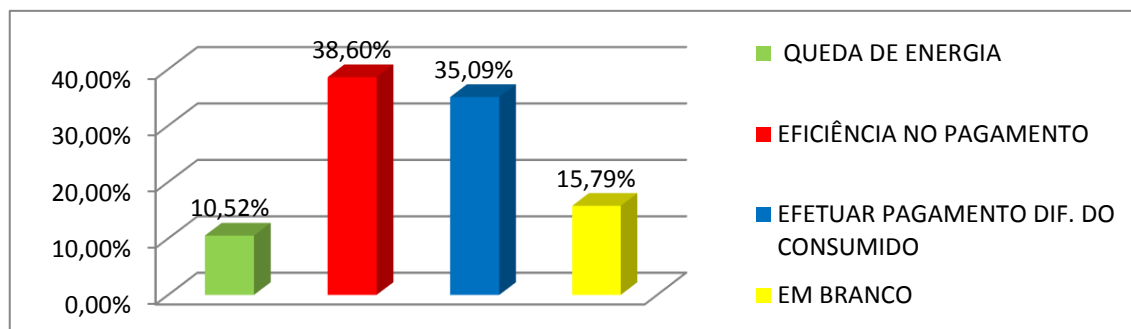
Consumidores

Com o propósito de verificar se ocorre problema no setor de alimentação (restaurante) de um supermercado relativo aos terminais de pagamento, elaborou-se o instrumento de pesquisa, com questões relacionadas aos aspectos presenciados nessa organização pelos consumidores e quais suas justificativas pela escolha do restaurante.

Com isso, para resultado do questionário foi utilizado um total de 57 entrevistados. No qual, o grau de frequência de cada consumidor entrevistado é apresentado da seguinte forma: 45,6% “sempre” frequentam o restaurante 35,1%, afirmaram que almoçam “às vezes” e apenas 19,3% visitam “raramente” esse estabelecimento

Com intenção de apontar se há ocorrência de eventos que interfiram no atendimento do caixa, no momento de pagamento do consumo do restaurante, foi abordado uma nova questão, para verificar se tal fato ocorria. Assim, o objetivo do Gráfico 2 é entender os aspectos presenciados pelos consumidores no momento de pagamento de consumo.

Gráfico 2 – Aspectos presenciados no caixa de pagamento



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Com o Gráfico 2, foi possível verificar que a maior parte dos informantes, 38,60% afirmaram que há eficiência de pagamento nesta organização. Em segundo lugar dos mais votados, aparece com 35,09% o aspecto efetuar o pagamento diferente do valor consumido registrado na comanda. Para os questionários “em branco” resultou-se em aproximadamente 15,79% e, com 10,52% responderam os entrevistados que já presenciaram situações, como queda de energia.

Para melhor clareza e entendimento de “efetuar pagamento diferente do valor consumido registrado na comanda”, considera-se interessante para o leitor, à explicação no que isso pode implicar, assim esse aspecto pode ser decorrido, algumas vezes, por conta de o valor consumido estar em divergência com o registrado na comanda. Dessa forma, pressupõem-se que isso poderá causar transtorno para o consumidor, no momento de efetuar pagamento inferior ou superior ao valor real e, consequentemente atrasar o procedimento rotineiro de responsabilidade do atendente de caixa.

Por fim, foi questionado quais os fatores justificam a escolha dos clientes por determinado estabelecimento. Nessas condições, foi possível verificar que dos entrevistados, 40,35% afirmam como justificativa a escolha pelo o restaurante a qualidade da comida, com isso é possível identificar que os itens servidos nesse setor agregam valor de qualidade para atrair seus clientes. O resultado de 36,84% foi para os entrevistados que optam por localização. Em termos de estacionamento e eficiência no caixa, houve um empate de 9,65%.

Com esses parâmetros é possível deduzir que a estratégia utilizada por essa organização foca dois pontos: qualidade e localização.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo compreender a Estratégia, Vantagem Competitiva e Tecnologia da Informação (T.I.). Para isso, utilizou da revisão de literatura para melhor entendê-los. Assim a literatura revelou que para se obter uma vantagem competitiva a frente de seu concorrente é necessário que antes utilize dos benefícios da TI para implementar a estratégia, isto é, defender de seus concorrentes. Para tanto é necessário que os gestores impulsionem sua organização à frente no mercado, de forma a eliminar seus pontos negativos e aumentar os positivos perante seus funcionários e consumidores.

Foi analisado o uso da estratégia organizacional em um supermercado que possui um restaurante instalado em sua estrutura. No sentido de compreender como os colaboradores e consumidores reagem frente a uma tomada de decisão da gerencia para o procedimento de pagamento do consumo. Abordou em uma das questões do gestor a quantidade de terminais e, o resultado obtido foi de 14 caixas para pagamento do consumo do varejo sendo desse total, apenas três destinados para efetuar pagamento do restaurante. Logo, as informações obtidas pelos colaboradores, referentes a esses três caixas para pagamento do *self-service*, foram identificadas de forma “quantidade ineficiente” no momento em que foi indagado sobre o maior fluxo de consumidores, pois suas justificativas decorreram de que nesse período há funcionários em outras funções e também caixas disponíveis para operar, entretanto, não são autorizados para o recebimento do consumo do restaurante, sendo esses classificados como “caixa com restrição de produtos”.

Outro aspecto identificado pelos operadores foi que devido às ocorrências que interferem nesse setor é possível afirmar que os consumidores, ao longo prazo, poderão optar por outro restaurante, por conta da insatisfação presenciada no caixa.

Observado os aspectos presenciados pelos consumidores, foi possível identificar que quase houve um empate entre os entrevistados que disseram haver “eficiência para pagamento no caixa” e “efetuar pagamento diferente do consumido”, para isso, deduz que pode haver uma interferência nessa votação por conta da frequência apresentada pelos entrevistados que “às vezes” e “raramente” visitam esse local.

Contudo analisou quais são as justificativas dos clientes pela escolha do restaurante, e os resultados obtidos decorreram de informações como qualidade da comida e o ponto de localização.

Com base nas informações obtidas pelo gestor, é possível afirmar que a estratégia adotada por essa organização está focada na satisfação do cliente, buscando sempre uma melhoria dos procedimentos.

Dessa forma, para que a estratégia contribua no gerenciamento de uma organização para obter vantagem competitiva, se faz necessário estabelecer condições de melhoria e aperfeiçoamento para essa técnica de modo com que os gestores consigam verificar suas falhas mais rápidas e proporcionar soluções de melhorias para que seus resultados ocorram de forma positiva afetando sua estrutura e/ou *stakeholders*. Para isso é preciso que o gestor responsável por ações estratégicas, desenvolva aspectos que diferencie de seu concorrente, como por exemplo, utilizar dos benefícios que a tecnologia da informação proporciona na redução dos impactos causados no atendimento do caixa.

Associado a demanda dos consumidores, considera ser necessário a mudança e/ou inovação nos procedimentos internos da organização para manter seus clientes tradicionais e atrair outros novos clientes.

Com isso uma das alternativas para melhoria dos meios de pagamento no caixa, seria o desenvolvimento de aplicativo próprio para restaurante, sendo esses adquiridos por meio de *download* realizados através dos dispositivos móveis dos consumidores, para

que estes possam fazer seus pedidos de forma *online*, através de uma rede integrada a organização, com opções de realizar o pagamento no caixa físico ou por transações bancárias virtuais. Assim, estarão buscando inovar seus procedimentos com fontes já disponíveis no contexto contemporâneo.

4. REFERÊNCIAS

ABRASEL. **Associação brasileira de bares e restaurantes.**

Disponível em: <<http://ap.abrasel.com.br/noticias/137-mesmo-com-economia-estagnada-alimentacao-cresce-no-brasil->>. Acesso em: 25.abr.2016

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. In: ITO, Costa Nobuiuki; HAYASHI, Paulo Junior; GIMENEZ, Fernando Antônio Prado; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões.** Rio de Janeiro: 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552012000200008>

FREITAS, H. et al. Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto. In: QUINTELLA, Rogério Hermida; JUNIOR, Jair Sampaio Soares. **Sistemas de apoio à decisão e descoberta de conhecimento em bases de dados: uma aplicação potencial em políticas públicas.** UFB, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v10n28/06.pdf>>. Acesso em: 28.abr.2016

LAUDON, Kenneth; LAUDON Jane P. **Sistemas de informações gerenciais.** 7. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

MICHEL, K. Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua; CABRAL, Augusto César de Aquino. **Dezesseis em uma: O caso da transformação estratégica da Telemar-Minas.** Minas Gerais: 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v10n26/03.pdf>> Acesso em: 01.fev.2016

MINTZBERG, Henry. The science of strategy making. In: **Conceitos de estratégia e gestão estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão?**. MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, João; RAPOSO, Mario. Franca: FACEP PESQUISA, 2001. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/viewFile/296/284> - >. Acesso em: 17 out. 2015.

PORTER, Michael Eugene. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004

SILVA, J. F. et al. Transferência de tecnologia e sistemas integrados. In: MENDES, Juliana Veiga; FILHO, Edmundo Escrivão. **Atualização tecnológica em pequenas e médias empresas: proposta de roteiro para aquisição de sistemas integrados de gestão (ERP).** São Carlos: 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v14n2/06>> Acesso em: 01.fev.2016.