



v.9, n.1

Vitória-ES, Jan-Mar 2012

p. 27-46

ISSN 1807-734X

DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2012.9.1.2>

## Fatores de competitividade organizacional

**Darlan José Roman** †

Universidade Federal de Santa Catarina

**Janaina Piana** Ω

Universidade Federal de Santa Catarina

**Marie Anne Stival Pereira e Leal Lozano** ¥

Universidade Federal de Santa Catarina

**Nelson Ruben de Mello** ‡

Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA).

**Rolf Hermann Erdmann** ⊖

Universidade Federal de Santa Catarina.

**RESUMO:** Este artigo tem por objetivo identificar, na produção bibliográfica da área de administração de empresas, quais são os elementos considerados como capazes de prover melhores condições de desempenho no âmbito empresarial. O trabalho desenvolveu-se a partir da análise de conteúdo de artigos científicos, que tratam sobre assuntos relacionados à competitividade, à produtividade, à eficiência, ao desempenho e à performance organizacional, no Portal de Periódicos da CAPES, no período de 2000 a 2009. A partir da análise de 486 artigos científicos, identificaram-se 15 fatores de competitividade organizacional: Alianças Estratégicas, Capital Humano, Confiabilidade, Conhecimento, Custo, Fatores Culturais, Flexibilidade, Inovação, Qualidade, Rapidez, Relacionamento com Clientes, Responsabilidade Social, Sistemas de Controle, Técnicas de Produção, Tecnologias de Informação e Comunicação. fatores apresentam potencial para contribuir ao estabelecimento de prioridades organizacionais, e podem ser considerados como orientadores na construção de instrumentos de gestão e na implementação de ações de melhoria da competitividade.

**Palavras-chave:** Fatores de competitividade; organizações empresariais

Recebido em 15/07/2010; revisado em 01/10/2010; aceito em 16/12/2010; divulgado em 05/03/2012

**Correspondência autores\*:**

†. Doutorando em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina  
**Endereço:** João Marçal, 120, Trindade. Florianópolis – SC - Brasil. **E-mail:** [darlanroman@yahoo.com.br](mailto:darlanroman@yahoo.com.br)  
**Telefone:** ( 48 ) 96087668

Ω Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.  
**Endereço:** Rua Prof.ª Maria do Patrocínio Coelho, 49, apto 6, Florianópolis – SC – Brasil. **E-mail:** [janainapiana@hotmail.com](mailto:janainapiana@hotmail.com)  
**Telefone:** (48)84248602

¥ Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina,  
**Endereço:** Servidão Natureza, 463. Campeche. Florianópolis – SC – Brasil. **Email:** [marie.lealozano@gmail.com](mailto:marie.lealozano@gmail.com)  
**Telefone:** (48 ) 9149-3239 / 3206-3229

‡Doutor em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Catarina. Professor Adjunto da (UNIPAMPA)  
**Endereço:** Barão do Upacarái, 969. Dom Pedrito – RS – Brasil. **E-mail:** [ndemello49@hotmail.com](mailto:ndemello49@hotmail.com)  
**Telefone:** (48)96166420

⊖ Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Professor Associado da UFSC.  
**Endereço:** Frei Caneca, no. 100, Florianópolis – SC – Brasil. **E-mail:** [erdmann@newsite.com.br](mailto:erdmann@newsite.com.br)  
**Telefone:** 048-32288312

**Nota do Editor:** Esse artigo foi aceito por Antonio Lopo Martinez.



Esta obra está licenciada sob a Licença Creative Commons – Atribuição-Use não-comercial-Compartilhamento pela mesma licença 3.0 Unported License

## 1. INTRODUÇÃO

**A**

tualmente, a capacidade de competição de uma organização depende da capacidade de mudar e de desenvolver novas direções estratégicas. O processo de pensar o novo, de considerar ideias e soluções que ainda não são conhecidas, assume um papel importante em termos de aquisição de vantagem competitiva.

Devido a isso, constatou-se a necessidade de buscar na literatura da administração características ou aspectos essenciais para a geração de competitividade nas organizações. As prioridades ou as vantagens competitivas podem ser definidas como sendo um conjunto consistente de características de desempenho que a empresa terá, e por meio da qual contribuirá para um aumento da competitividade da organização (CASTRO, SANTOS e SILVA 2008).

Entende-se como fator de competitividade aquilo que se configura como uma real preocupação e razão de ser de cada atividade da empresa. Essas “razões de fundo” ou “razões de ser” se constituem em aspectos que, ao serem claramente identificados, podem contribuir para o aperfeiçoamento organizacional, ou mais especificamente, para o aumento da *performance*. Pode-se dizer que o fator de competitividade corresponde às variáveis nas quais a organização precisa apresentar bom desempenho, para sobreviver e se destacar em relação ao mercado.

O estudo dos elementos geradores de competitividade é importante para que a empresa busque o adequado desenvolvimento de produtos e processos, com a utilização das melhores práticas em custos e em qualidade, capturando a necessidade dos consumidores. A observação dos fatores de competitividade é indispensável para que a organização consiga desempenhos melhores, atendendo, assim, às exigências de sua missão, de seus objetivos estratégicos e de sua visão de futuro.

O objetivo deste artigo, portanto, consiste em destacar na produção científica recente, fatores que são considerados na busca de competitividade das organizações. O trabalho desenvolve-se a partir de um levantamento de artigos científicos, no Portal de Periódicos da CAPES, que discursam sobre temas relacionados à competitividade, à produtividade, à eficiência, ao desempenho e à *performance* organizacional.

## 2. METODOLOGIA

Levando-se em consideração o objetivo do trabalho, a estratégia metodológica foi baseada na Análise por Categoria, a forma mais utilizada da Análise de Conteúdo. A Análise de Conteúdo pode ser definida como um conjunto de técnicas de análise de dados que visa a obter, por meio de procedimentos sistemáticos, indicadores quantitativos ou qualitativos das propriedades semânticas ou sintáticas do material sob estudo (BARDIN, 2004; RICHARDSON ET AL, 1999).

No caso da presente pesquisa, foram aplicadas técnicas de categorização aos artigos científicos disponíveis nos principais indexadores da área de Administração do Portal da CAPES, sejam eles: *Scielo, Gale, Wilson, Sage, Science Direct e Ebsco*. Optou-se pela não hierarquização inicial das publicações (a partir de critérios de qualificação acadêmica, como o utilizado pelo QUALIS-CAPES), evitando-se, dessa forma, a tendenciosidade da amostra, em função de determinadas orientações teóricas ou de grupos dominantes de produção acadêmica (RUSSO, MACEDO-SOARES e VILLAS, 2006). Procurou-se, assim, um critério amplo de mapeamento de pontos de vista, que permitisse resgatar, na literatura especializada, as diversas perspectivas que existem acerca dos fatores determinantes do desempenho organizacional.

A seleção do material empírico na fase de pré-análise consistiu na busca de artigos, nos indexadores supracitados, por meio das palavras-chave *competitividade/competitiveness*, *produtividade/productivity*, *eficiência/efetiveness* e *desempenho/performance* organizacional, para o período compreendido entre 2000 e 2009. No processo de busca dos artigos, utilizaram-se essas palavras-chave com auxílio do mecanismo de filtragem, ficando a seleção dos artigos limitada àqueles em que as mesmas se encontrassem em um ou mais dos seguintes campos: título, resumo/abstract e palavras-chave/*key words*. Dessa forma, identificou-se um total de 486 trabalhos científicos.

Na sequência, procedeu-se à realização da análise de conteúdo propriamente dita, por meio de um processo de categorização em função de um critério semântico. O procedimento consistiu, em primeiro lugar, na elaboração de um inventário dos termos identificados como expressão de fatores capazes de influenciar o desempenho organizacional, por meio da leitura do resumo/*abstract* e, eventualmente, da totalidade do texto. Nessa etapa, foram descartados alguns artigos, eliminando os que não estabeleciam, claramente, a ligação entre esses fatores e a competitividade organizacional. Dessa forma, foram selecionadas 198 expressões indicadas nos textos como fatores de competitividade.

Na seguinte etapa, por meio da análise de conteúdo, adotou-se um procedimento de agrupamento das expressões em função da classificação progressiva de seus elementos, atendendo às exigências de exaustividade (inclusão de todos os elementos considerados) e de exclusividade (nenhum elemento é classificado em duas categorias), inerentes às técnicas de categorização. Portanto, agruparam-se as expressões de acordo com semelhanças nas mensagens expressas de competitividade, ou seja, de forma a indicar uma mesma lógica de conceito. Por exemplo, quando um artigo pesquisado apresentava como fator de competitividade tecnologias limpas, considerou-se que a lógica que fundamenta essa ação é a da responsabilidade social; se apresentava como fator o desenvolvimento de novos produtos, novas iniciativas ou novos negócios, a lógica é de inovação. Dessa maneira, todas as expressões de competitividade identificadas nas etapas anteriores foram analisadas, e pode-se perceber que eram regidos pela mesma lógica de conceito, ou seja, com base em um mesmo valor. Assim, foi possível selecionar os fatores predominantes.

A opção pela identificação dos fatores num processo de tipo recursivo, em lugar de adotar categorias previamente definidas com base em referenciais teóricos, implicou a necessidade de uma etapa final de justificação teórica da relevância e da pertinência das categorias construídas. Como resultado, foram configurados 15 grupos de fatores de competitividade, representados nas figuras 2 a 16, da seção 5, deste artigo.

### **3. COMPETITIVIDADE EM ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS**

A expectativa das organizações, ditada principalmente pelo desejo de buscar o lucro e pelo desejo de conviver, satisfatoriamente, com as incertezas inerentes ao negócio, tem na busca da competitividade a justificativa de sua existência. No entanto, mais do que apenas possuir expectativas, faz-se necessário que as empresas detenham algumas capacidades para transformar as expectativas em realidade (LEMOS e NASCIMENTO, 1999).

Essas capacidades estão associadas a fatores abrigados em áreas ou expressam habilidades, com desdobramentos positivos no mercado, na produção e nas finanças. Relacionam-se às pessoas, aos métodos e à capacidade de planejamento, de organização e de controle, em níveis capazes de fazer frente às organizações concorrentes, portanto, de competir. Capacidade de competir significa manter-se no mercado.

Uma das primeiras referências à expressão “vantagem competitiva” na literatura de estratégia pode ser encontrada em Ansoff (1965, p. 188-194), que a definiu como a vantagem de perceber, de forma pró-ativa, tendências de mercado à frente dos concorrentes

e de ajustar a oferta em função dessa antecipação. Essa interpretação tem conotação mercadológica, portanto, parcial. Deve-se ter em conta que a capacidade de competir pode ser fruto de diferentes competências, que podem estar assentadas em diferentes áreas funcionais, funções administrativas ou categorias de especialidade.

O termo competitividade se concretizou no ambiente das organizações como fator decisivo para a sobrevivência. O conceito de prioridades competitivas pode ser entendido como um conjunto de opções de prioridades que a organização precisa ter para competir no mercado durante certo horizonte de tempo (SANTOS, PIRES e GONÇALVES, 1999).

Esse conceito, segundo Castro, Santos e Silva (2008), tornou-se relevante na produção após o trabalho de Skinner (1969), que apontou padrões comuns para mensurar o desempenho da manufatura. Skinner (1969) apontou as seguintes características: atender a ciclos menores de entregas do produto, ter produto com qualidade e confiabilidade, cumprir com a promessa de entrega, ser hábil para produzir novos produtos rapidamente, possuir flexibilidade para ajustar mudanças no volume e obter custos baixos.

Slack (1997) define cinco fatores que contribuem para a vantagem competitiva das organizações: (1) Confiabilidade; (b) Custo; (3) Flexibilidade, (4) Qualidade e (5) Velocidade. Segundo o autor, ao alcançar esses cinco objetivos, a organização consegue patamares de superioridade no mercado.

Davis (2001) considera além de custos, qualidade e flexibilidade, também a entrega e o serviço como prioridades competitivas. Entrega vai ao encontro do fator rapidez de Slack (1997), pois diz respeito a fornecer produtos rapidamente; já serviço remete a como os produtos são entregues e acompanhados. O autor ainda ressalta para uma tendência de prioridade, que consiste no oferecimento de produtos que não agridam ao meio ambiente e que sejam produzidos por meio de processos com a mesma característica.

Na análise de diferentes autores da área da administração, é possível encontrar uma ênfase nos seguintes fatores determinantes de competitividade: qualidade, custo, flexibilidade, rapidez e confiabilidade (SCOPINHO, 2000; BUIAR, 1999; STEVENSON, 2001; BUFFA, 1972). Porter (2001) acredita que as estratégias de sucesso acabam por determinar um conjunto de premissas, que procuram garantir que as mesmas não sejam substituídas, a menos que não agreguem mais nenhum valor à organização. Para uma organização alcançar alto desempenho competitivo, é necessário identificar os fatores que permitem influenciar sua competitividade.

Nessa linha, Machado-da-Silva e Barbosa (2002) acreditam que a implementação de uma bem-sucedida gestão do conhecimento cria uma vantagem competitiva flexível e

de difícil imitação, pois ultrapassa a fronteira dos recursos físicos, rígidos e mais facilmente imitáveis e se estende para uma forma exclusiva da organização e de difícil apropriação. Dessa forma, a empresa adquire vantagem competitiva por meio da relação do conhecimento com a capacidade de inovar e da configuração de uma estrutura flexível capaz de reagir, favoravelmente, às frequentes mudanças de seu ambiente.

O estudo dos fatores de competitividade é importante para que se consiga o método adequado para o desenvolvimento de produtos e processos, com a utilização das melhores práticas para excelência em custos, em qualidade e em prazo, e para que se possa capturar as necessidades dos consumidores, para que estas sejam atendidas via o produto oferecido. A observação dos fatores críticos é indispensável para que a organização consiga desempenhos melhores, atendendo, assim, às exigências de sua missão.

Bandeira (2007) acredita que os fatores críticos de sucesso são elementos que permitem que a organização alcance índices melhores de competitividade e de grande importância para controlar os objetivos almejados pelas organizações. Como coloca o autor:

Fatores críticos de sucesso correspondem às variáveis nas quais a organização precisa apresentar bom desempenho, para atingir a competitividade. Os fatores críticos de sucesso sustentam os indicadores de gestão a serem medidos e monitorados. A análise dos dados por meio de séries temporais permite a prospecção de modelos de previsão para os indicadores de desempenho (BANDEIRA, 2007: 4).

Para Silva (2002: 19), “a lógica de ação em que se baseiam as ações organizacionais encontra-se na mensagem expressa pelos fatores de competitividade”. A empresa pode valorizar um critério percebido como gerador de competitividade, em detrimento de outro, conforme suas condições específicas de atuação.

A partir da noção de fatores críticos de competitividade, é possível perceber a estreita relação que estes assumem com os resultados de uma organização. O conhecimento dos fatores de competitividade possibilitará à organização trabalhar em sincronia com as exigências ambientais, estruturar-se internamente, reduzir os níveis de incertezas e melhorar seu desempenho.

## **5. RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS**

O presente estudo procurou identificar fatores de competitividade aptos para o desenvolvimento de estratégias organizacionais. Como exposto, foi possível encontrar 15 (quinze) grupos de fatores de competitividade organizacional, a saber: Alianças

Estratégicas, Capital Humano, Confiabilidade, Conhecimento, Custo, Fatores Culturais, Flexibilidade, Inovação, Qualidade, Rapidez, Relacionamento com Clientes, Responsabilidade Social, Sistemas de Controle, Técnicas de Produção e Tecnologias da Informação e Comunicação.

FATOR	EXPRESSÃO ENCONTRADA	JUSTIFICATIVA	REFERÊNCIA
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	Cooperação da Cadeia de Suprimentos	A cooperação na cadeia de suprimentos tornou-se um dos melhores paradigmas para se criar competitividade no longo prazo.	COOK, Jack; AJMERA, Abhinav. A Multi-Phase Framework for Supply Chain Integration. <b>SAM Advanced Management Journal</b> , 2009. [S.I].
	Normas de Cooperação	As normas de cooperação podem afetar, positivamente, a satisfação do consumidor. Por meio das normas de cooperação, parceiros colaboram entre si para alcançar objetivos comuns (SIGUAW, SIMSON e BAKER, 1998). Tal relação de cooperação os permite reduzir custos de transação e resolver discordâncias, amigavelmente, assim como outras contingências inerentes à negociação (CLARO, HAGELAAR e OMTA, 2003). Ademais, as normas de cooperação podem prevenir relações oportunistas de um relacionamento.	CAI, Shaohan; YANG, Zhilin. Development of Cooperative Norms in the Buyer-Supplier Relationship: The Chinese Experience. <b>Journal of Supply Chain Management</b> , v.44, p. 55 – 70, n. 1, Fevereiro, 2008,
	Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management)	A gestão da cadeia de suprimentos tornou-se uma forma de melhorar a competitividade, reduzindo as incertezas e melhorando o atendimento ao cliente.	CHANDRA, Charu; KUMAR, Sameer. Supply Chain Management in Theory and Practice: A Passing Fad or a Fundamental Change? <b>Industrial Management &amp; Data Systems</b> , v. 100, n. 3, p. 100 – 114, 2000.

Quadro 1: Exemplo de fatores relacionados às alianças estratégicas.  
Fonte: Elaborado pelos autores.

A **aliança estratégica** está fundamentada em princípios organizacionais que procuram articular relacionamentos entre empresas concorrentes, distribuidores e fornecedores de matéria prima e de material, visando a distribuir riscos e a aumentar a capacidade de competição. As expressões encontradas na literatura com relação ao fator aliança estratégicas são: forte rede integrada de fornecedores, alianças, alianças empresariais, alianças estratégicas, cadeia de valor, cooperação, cooperação da cadeia de suprimentos, combinação de estratégia empresarial e de marketing, concentração geográfica de empresas, fornecedores exclusivos, fusões e aquisições, gestão sustentável da cadeia de abastecimento, governança corporativa, logística, respeito e apoio industrial, normas de cooperação, pactos comerciais regionais, gestão da cadeia de suprimentos e visão holística do gerenciamento das parcerias.

FATOR	EXPRESSÃO ENCONTRADA	JUSTIFICATIVA	REFERÊNCIA
CAPITAL HUMANO	Gestão de Talentos	Numerosos estudos têm mostrado que os executivos consideram a gestão de talentos como o principal diferenciador entre as empresas e, portanto, uma importante prioridade estratégica.	KONTOGHIORGHES, Constantine; FRANGOU, Kalomyra. The Association Between Talent Retention, Antecedent Factors, and Consequent Organizational Performance. <b>SAM Advanced Management Journal</b> , Jan. 2009, [S.I]. SINGH, Rajesh K.; GARG, Suresh K.; DESHMUKH, S.G. Strategy Development for Competitiveness: A Study on Indian Auto Component Sector. <b>International Journal of Productivity and Performance Management</b> , v. 56, n. 4, p. 285-304, 2007.
	Investimento e desenvolvimento de Competências	Investimento e desenvolvimento de competências são, significativamente, correlacionados com a competitividade.	
	Seleção de Pessoas	Algumas organizações têm ignorado o potencial da contribuição que os procedimentos de uma seleção válida podem dar para o desempenho organizacional, confiando mais no projeto de trabalho, nas práticas de motivação e de desenvolvimento dos funcionários para aumentar o desempenho. Mas o impacto mais significativo que uma organização pode ter sobre a produtividade pode estar na utilização de dispositivos de seleção, válidos no ponto de entrada organizacional, para contratar as melhores pessoas disponíveis.	TERPSTRA, David E. HRM: A Key to Competitiveness. <b>Management Decision</b> , v. 32, n. 9, p. 10-14, 1994.

Quadro 2: Exemplo de fatores relacionados ao capital humano.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O fator **capital humano** inclui os seguintes termos encontrados na pesquisa bibliográfica: aprendizagem organizacional, capital humano, competências, comportamento ético, desenvolvimento de competências, desenvolvimento de habilidades técnicas e de reforços, desenvolvimento de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos, educação e formação, emprego vitalício, especialização de trabalho, ética, gestão de recursos humanos, gestão de talentos, habilidades técnicas e gerenciais, harmonia nas relações de trabalho, investimento contínuo no desenvolvimento do capital humano, planejamento de liderança e sucessão, programas de aprendizado, qualidade de vida no trabalho, saúde no trabalho, seleção de pessoas, trabalhadores bem treinados e motivados, treinamento, trabalhadores com atitude e liderança e trabalho em equipe. Esses princípios procuram demonstrar que os objetivos de uma organização serão alcançados com sucesso se estiverem voltados para as políticas de valorização do capital humano, por meio de treinamento, de integração social dos indivíduos e de motivação.

FATOR	EXPRESSÃO ENCONTRADA	JUSTIFICATIVA	REFERÊNCIA
CONFIABILIDADE	Conformidade e Confiança de Entrega	Existe uma hierarquia de capacidades competitivas [...] mais prováveis de causar impactos percebidos na qualidade do produto. São estes, em sua ordem de importância: conformidade, confiança de entrega, rapidez de entrega, relacionamento com o cliente, rapidez de desenvolvimento de produtos e baixo custo.	EHIE, Ike C.; STOUGH, Stanley. Cycle Time Reduction Trough Various Business Cycles. <b>Industrial Management</b> , maio, 1995, [S.I].
	Medidas de Confiabilidade	Os resultados revelaram quatro itens para construção de empresas duradouras: foco no cliente, práticas humanas totais da gerência de qualidade (TQM), recurso da qualidade do processo e medidas de confiabilidade.	MADY, M. Tawfik. Quality Management Practices: An Empirical Investigation of Associated Constructs in Two Kuwaiti Industries. <b>International Journal of Quality &amp; Reliability Management</b> , v. 26, n. 3, p. 214–233, 2009.
	Gestão Total da Confiabilidade	O desempenho de qualidade de uma empresa é, muitas vezes, avaliado por meio da confiabilidade dos equipamentos da empresa ou das máquinas. No entanto a confiabilidade não tem recebido a mesma atenção da qualidade. Várias organizações de hoje funcionam de forma eficaz, porque a máquina que fornece o “sistema operacional” é segura e confiável. Um maior enfoque na “gestão total da confiabilidade” vai ajudar as empresas a melhorar sua produtividade e eficiência, reduzindo custos e aumentando sua competitividade.	MADU, Christian N. Reliability and Quality Interface. <b>International Journal of Quality &amp; Reliability Management</b> , v. 16, n. 7, p. 691–698, 1999.

Quadro 3: Exemplo de fatores relacionados à confiabilidade.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Já os fatores ligados à **confiabilidade** dizem respeito a relações com fornecedores e à eficiência dos equipamentos. Estes seguem os princípios de manter a previsão dos prazos de entrega, de ter um planejamento para prevenir surpresas, de controlar a ocupação dos recursos e de monitorar as atividades de produção (SLACK, 1997). Estão relacionados a ele: confiabilidade, confiabilidade das entregas, conformidade, confiança de entrega, entrega no prazo, gerenciamento da confiabilidade total, medidas de confiabilidade e pontualidade na entrega.

FATOR	EXPRESSÃO ENCONTRADA	JUSTIFICATIVA	REFERÊNCIA
CONHECIMENTO	Conhecimento	Conhecimento é considerado a base da vantagem competitiva para as organizações (CONNER & PRAHALAD, 1996; GHEMAWAT, 1986) e seu gerenciamento é a chave do sucesso para a organização (BECERRA-FERNANDEZ & SABHERWAL, 2001).	CHILTON, Michael A.; BLOODGOOD, James M.. The Dimensions of Tacit & Explicit Knowledge: A Description and Measure. <b>International Journal of Knowledge Management</b> , v. 4, n. 2, Jun., p. 75–91, 2008.
	Gestão do Conhecimento	A Gestão do Conhecimento combina iniciativas técnicas e organizacionais para gerir conhecimentos estruturados e não-estruturados, contribuindo para a melhoria da eficácia da organização, por meio da retenção e da reutilização do conhecimento. A eficácia organizacional é aprimorada pela reutilização de conhecimentos para melhorar a tomada de decisão.	JENNEX, Murray. What is Knowledge Management? <b>International Journal of Knowledge Management</b> . [S.I].

Gestão do Conhecimento	Com a crescente importância da Gestão do Conhecimento, as empresas estão sendo como um fator crítico de sucesso na sociedade dinâmica e sem fronteiras de hoje. A disponibilização de conhecimentos, para as pessoas certas, no momento certo, é fundamental para a construção e para a manutenção de competências de uma organização.	ALAZMI, Mutiran; ZAIRI, Mohamed. Knowledge Management Critical Success Factors. <b>Total Quality Management</b> , v. 14, n. 2, p. 199-204, 2003.
------------------------	--	--

Quadro 4: Exemplo de fatores relacionados ao conhecimento.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O conhecimento é cada vez mais fator crítico de sucesso no ambiente empresarial atual. A disponibilização de conhecimentos, para as pessoas certas, no momento certo, é fundamental para a construção e manutenção de competências de uma organização (ALAZMI, 2003). A Gestão do Conhecimento combina iniciativas técnicas e organizacionais para gerir conhecimentos estruturados e não-estruturados, contribuindo para a melhoria da eficácia da organização, por meio da retenção e da reutilização do conhecimento. Entre os fatores que se caracterizam nesses princípios podem ser citados: conhecimento, compreensão do sistema de produção, gestão do conhecimento, aprendizagem autogerida, modelo distribuído de aprendizagem, fontes externas de ideias e de conhecimentos, gestão da informação, informação e racionalização do fluxo de informações.

FATOR	EXPRESSÃO ENCONTRADA	JUSTIFICATIVA	REFERÊNCIA
<b>CUSTO</b>	Custo Razoável	Estratégias eficazes da cadeia de abastecimento para criar competitividade giram em torno da pontualidade na entrega de produtos de qualidade e serviços competitivos, a um custo razoável, envolvendo os parceiros de negócio	SAHAY, B.S.; GUPTA, Fatinder N.D.; MOHAN, Ramneesh. Managing Supply Chains for Competitiveness: The Indian Scenario. <b>Supply Chain Management: An International Journal</b> , v. 11, n. 1, (HEWITT, 1994; HOBBS <i>et al.</i> , 1998; EASTON, 2002), p. 15-24, .2006.
	Menores Custos	O foco das boas práticas empresariais está na redução de desperdícios e no aumento da competitividade, por meio de uma resposta mais rápida e de menores custos.	SCHONBERGER, Richard J. Kanban at the Nexus - Just In Time Inventory Systems. <b>Production and Inventory Management Journal</b> , v. 43, n. 2, p. 1-12, 2002.
	Preços	Preços e estratégias de posicionamento são de importância estratégica crescente e crucial para a competitividade, no longo prazo, das pequenas e médias empresas (PME).	FALLON, Grahame; GRAHAM, Stuart; WILLETTS, Roger. Pricing and Positioning for the Single European Currency - The State of Play among Northampton Small and Medium-Sized Enterprises. <b>Journal of Small Business and Enterprise Development</b> , v.7, n. 2, p. 171-181, 2000.

Quadro 5: Exemplo de fatores relacionados ao custo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Constituem os princípios de **custo** os fatores relacionados às ações tomadas no sentido de modificar processos ou o próprio produto, em busca da redução do seu preço final, por meio da fabricação de produtos com poucos detalhes no acabamento e com maior funcionalidade, de formas mais simples e padronizadas, e confeccionadas com material

mais barato, (SLACK, 1997). Incluem-se nessa lógica: baixo custo, preços, menores custos e custos razoáveis.

FATOR	EXPRESSÃO ENCONTRADA	JUSTIFICATIVA	REFERÊNCIA
FATORES CULTURAIS	Competência Cultural	Competência cultural compreende todas aquelas habilidades humanas e fatores de organização que promovem e incentivam a utilização do capital cultural, na interação humana e na produção. Se a intenção é promover a faculdade criadora e a inovação no negócio, deve-se considerar a interação cultural como o fator que pode conduzir à faculdade criadora e à inovação.	WILENIUS, Markku. Cultural Competence in the Business World: a Finnish Perspective. <b>Journal of Business Strategy</b> , v. 27, n. 4, p. 29-43, 2000.
	Legado Organizacional	Porter (1990) identificou quatro atributos de um ambiente que tem importantes impactos na competitividade global das organizações: legado organizacional, condições da demanda, respeito e apoio industrial e, estratégia organizacional, estrutura e concorrência.	HEMPHILL, Thomas A. National Standards Strategy: Public / Private Cooperation for Global Competitiveness. <b>Competitiveness Review: An International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness</b> , v. 19, n. 4, p. 290-303, 2009.
	Memória Organizacional	Stein & Zwass (1995) e Walsh & Ungson (1991) definem a memória organizacional como o meio pelo qual o conhecimento adquirido no passado é trazido para as atividades atuais, resultando, assim, em níveis maiores ou menores de eficiência organizacional. O aprimoramento da eficiência <i>performance</i> organizacional e adicionar valor para a organização.	JENNEX, Murray E. Impacts from Using Knowledge: A Longitudinal Study from a Nuclear Power Plant. <b>International Journal of Knowledge Management</b> , v. 4, n. 1, p. 51-64, 2008.

Quadro 6: Exemplo de fatores relacionados aos fatores culturais.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ainda, foram encontrados critérios ligados a **fatores culturais**. A cultura organizacional refere-se às ideologias, aos valores, às leis e aos rituais cotidianos verificáveis em uma organização. É fundamental entender as diferentes formas de cultura organizacional e considerá-las nas tomadas de decisões. Conforme Santos (1998), a cultura está, significativamente, associada ao desempenho organizacional, e as empresas com cultura forte evidenciam melhor desempenho. Seus elementos são: cultura, cultura organizacional, interação cultural, fatores culturais, legado organizacional, memória organizacional, paradigma zero, espiritualidade e política de gerenciamento clara.

FATOR	EXPRESSÃO ENCONTRADA	JUSTIFICATIVA	REFERÊNCIA
FLEXIBILIDADE	Flexibilidade	Compreendendo a importância da flexibilidade, processos estratégicos podem permitir que indivíduos e organizações melhor respondam aos fatores associados com a mudança de oportunidades e das demandas dos clientes.	DWYER, Rocky J.. Utilizing Simple Rules to Enhance Performance Measurement Competitiveness and Accountability Growth. <b>Business Strategy Series Journal</b> , v. 8, n. 1, p. 72- 77, 2007.
	Flexibilidade	Foram identificadas seis capacidades que as organizações devem desenvolver para competir com mais eficiência: preço, flexibilidade, conformidade, <i>performance</i> , rapidez e rapidez de entrega.	EHIE, Ike C.; STOUGH, Stanley. Cycle Time Reduction Through Various Business Cycles. <b>Industrial Management</b> , [S.I.], maio/jun., p. 20-25, 1995.
	Flexibilidade	Seis fatores que interferem no ambiente de trabalho da organização: flexibilidade – relacionada ao fato de como trabalhadores se permitem inovar, frente a obrigações burocráticas da organização, seu senso de responsabilidade para com a organização, ao nível de padrões estandardizados que as pessoas determinam, o senso de precisão do <i>feedback</i> da <i>performance</i> e a aptidão para recompensas, a clareza que as pessoas têm sobre a missão e os valores e, finalmente, o nível de compromisso com um objetivo comum.	GOLEMAN, Daniel. Leadership That Gets Results. <b>Harvard Business Review</b> , [S.I.], mar./abr., p..78– 90, 2000.

Quadro 7: Exemplo de fatores relacionados à flexibilidade.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto às constantes e às repentinas mudanças do cenário organizacional, a flexibilidade parece ser a resposta para a adaptação da empresa ao ambiente. A **flexibilidade**, também considerada como um grupo de fatores, visa a desenvolver a capacidade rápida de resposta da organização às mudanças ambientais (SLACK, 1997).

FATOR	EXPRESSÃO ENCONTRADA	JUSTIFICATIVA	REFERÊNCIA
INOVAÇÃO	Inovação	Para enfrentar o desafio da competitividade, é necessária uma economia baseada na inovação e no conhecimento.	HUBER, Bernd; SWEENEY, Edward. The Need for Wider Supply Chain Management Adoption: Empirical Results from Ireland. <b>Supply Chain Management: An International Journal</b> , v. 12, p. 245-248, 2007.
	Inovação	Para melhorar a competitividade das organizações quanto à concepção do produto, à qualidade e à pontualidade na entrega, tornou-se necessário que as empresas olhem para as inovações a fim de produzir com o máximo de eficiência dentro e fora das suas operações (Sahay, 2000; Zylbersztajn et al., 2003).	SAHAY, B.S.; GUPTA, Fatinder N.D.; MOHAN, Ramneesh. Managing Supply Chains for Competitiveness: The Indian Scenario. <b>Supply Chain Management: An International Journal</b> , v. 1, n. 1, p. 15-24, 2006.
	Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos	A inovação e o rápido desenvolvimento de novos produtos são cruciais para as empresas obterem vantagem competitiva em um mercado global. Para sustentar a sua competitividade no mercado, além de preço, qualidade e velocidade de produção, elas precisam desenvolver competências para inovar, projetar e introduzir novos produtos ao mercado rapidamente.	MEYBODI, Mohammad Z. An Exploration of The Links Between Just-In-Time Manufacturing And Simultaneous New Product Development. <b>Advances in Competitiveness Research</b> , v.13, n. 1, p. 9- 21, 2005.

Quadro 8: Exemplo de fatores relacionados à inovação.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se, também, nos textos pesquisados a preocupação com a **inovação** nas organizações. Esse conceito é muito ligado às mudanças, descritas anteriormente, no cenário mundial. Para se manterem competitivas nessa nova ordem mundial de constantes mudanças, as organizações precisam adotar posturas inovadoras em seus processos produtivos. Portanto, a inovação fundamenta as estratégias organizacionais que visam a desenvolver novos caminhos para agir, para solucionar problemas e para elevar o nível dos resultados. Dentro desse contexto, foram citados termos como: agregar serviços, agressivo P&D (pesquisa & desenvolvimento), desenvolvimento de novos produtos, estabelecimento de modelos operacionais de negócios diferentes, estímulo do envolvimento na criatividade e na inovação, inovação, inovação comercial, inovação de produtos, novas iniciativas, novos negócios, novos produtos, pesquisa e desenvolvimento, produção alinhada ao mercado, reorganização de processos, tecnologia de inovação e valor agregado aos produtos.

FATOR	EXPRESSÃO ENCONTRADA	JUSTIFICATIVA	REFERÊNCIA
QUALIDADE	Certificação de Qualidade	Empresas que se demonstraram participar de certificações de qualidade se demonstraram com maiores porcentagens das vendas.	YOUSSEF, Mohamed A.; AL-GHAMDI, Salem M.; KOCH, James V.; DOLAN, Tom. Plant Location, ISO 9000 Certifications and Quality Management Practices: An Empirical Investigation. <b>International Journal of Quality &amp; Reliability Management</b> , v. 23, n. 8, p. 944–963, 2006.
	Qualidade e Prêmios de Excelência	Qualidade e prêmios de excelência de negócios que reconhecem o desempenho organizacional tornaram-se uma força motriz significativa para aumentar a competitividade das empresas na economia global.	DUTTA, Sanjib K. Enhancing Competitiveness of India Inc.: Creating Linkages Between Organizational and National Competitiveness. <b>International Journal of Social Economics</b> , v. 34, n. 9, p. 679–712, 2007.
	Técnicas de Qualidade	As iniciativas de qualidade, vistas como fundamental para uma maior competitividade, têm ganhado maior atenção da administração [...]. Isso resultou em uma ampla adoção de técnicas de qualidade, tais como círculos de qualidade, trabalho em equipe, de atendimento ao cliente, gestão da qualidade total (TQM) e manutenção produtiva total (TPM), etc.	COOKE, Fang Lee. Implementing TPM in Plant Maintenance: Some Organizational Barriers. <b>International Journal of Quality &amp; Reliability Management</b> , v. 17, n. 9, p. 1003–1016, 2000.

Quadro 9: Exemplo de fatores relacionados à qualidade.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A **qualidade** fundamenta princípios que procuram atender às expectativas dos clientes com relação a produtos e serviços e às necessidades técnicas da organização: redução de erros e custos relacionados. Seus indicadores revelam a maneira pela qual a organização obtém padrão de qualidade nos processos e nos produtos e atende às expectativas de seus clientes, por meio da adoção de programas de controle e da redução de erros e de imperfeições nos processos e produtos. Inclui a qualidade dos produtos, a

melhoria contínua e o aperfeiçoamento contínuo. Está ligada a fatores como: certificação de qualidade, círculos de qualidade, controle da qualidade, gerenciamento da qualidade, gerenciamento da qualidade dos fornecedores, produtos de qualidade, programas de gestão da qualidade, qualidade, técnicas de qualidade e TQC (*Total Quality Control*).

FATOR	EXPRESSÃO ENCONTRADA	JUSTIFICATIVA	REFERÊNCIA
RAPIDEZ	Gerenciamento do Tempo	A maneira que o tempo é gerido em determinadas atividades, tais como produção, vendas e distribuição, e desenvolvimento de novos produtos, pode servir como uma importante fonte de vantagem competitiva de uma empresa.	EHIE, Ike C.; STOUGH, Stanley. Cycle Time Reduction Trough Various Business Cycles. <b>Industrial Management</b> , [S.I.], maio/jun., p. 20–25, 1995.
	Rapidez e Rapidez de Entrega	Foram identificadas seis capacidades que as organizações devem desenvolver para competir com mais eficiência: preço, flexibilidade, conformidade, performance, rapidez e rapidez de entrega.	EHIE, Ike C.; STOUGH, Stanley. Cycle Time Reduction Trough Various Business Cycles. <b>Industrial Management</b> , maio/jun., p. 20–25, 1995.
	Resposta Mais Rápida	O foco das boas práticas empresariais está na redução de desperdícios e no aumento da competitividade, por meio de uma resposta mais rápida e de menores custos.	SCHONBERGER, Richard J. Kanban at the Nexus. <b>Production and Inventory Management Journal</b> , v. 43, n. 2, p. 1-12, 2002.

Quadro 10: Exemplo de fatores relacionados à rapidez.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os princípios de **rapidez** estão fundamentados em fazer com que o intervalo de tempo entre o início do processo de fabricação e a entrega do produto ao cliente seja menor do que aquele oferecido pela concorrência. Significa reduzir o *lead time* da empresa por meio da redução do fluxo de informações, de materiais e de operações (SLACK, 1997). Os fatores imbricados nesse conceito são: entrega, gerenciamento do tempo, melhoria do tempo de ciclo de produção, melhoria do tempo de resposta da organização, rapidez, rapidez de entrega, redução do tempo de ciclo, resposta mais rápida e tempo de entrega.

FATOR	EXPRESSÃO ENCONTRADA	JUSTIFICATIVA	REFERÊNCIA
RELACIONAMENTO COM CLIENTES	Condições da Demanda	Porter (1990) identificou quatro atributos de um ambiente que têm importantes impactos na competitividade global das organizações: legado organizacional, condições da demanda, respeito e apoio industrial e estratégia organizacional, estrutura e concorrência. As condições da demanda estão relacionadas com a intensidade da demanda pelo bem ou pelo serviço das indústrias (o que acaba pressionando as organizações a aprimorar sua competitividade).	HEMPHILL, Thomas A. National Standards Strategy: Public / Private Cooperation for Global Competitiveness. <b>Competitiveness Review: An International Business Journal</b> , v. 19, n. 4, p. 290-303, 2009.
	Foco no Cliente	O foco no cliente tem sido o direcionamento básico para o alinhamento estratégico do foco organizacional. Clientes, internos e externos, são vistos como a razão para a existência da organização. Satisfazer as necessidades dos clientes ajuda a definir a estrutura, os processos, os produtos e os valores que a organização necessita criar e fomentar para obter sucesso.	ANDOLSEN, Alan. Does Your RIM Program Need a Strategic Alignment? <b>The Information Management Journal</b> , v. 41, n. 4, p. 35- 40, 2007.

	Produção Alinhada ao Mercado	A maioria das empresas concorda que as condições necessárias para a prosperidade são: necessidade de produção alinhada às necessidades do mercado e em conformidade com as megatendências.	YAMASHINA, Hajime. Japanese Manufacturing Strategy - Competing With Tigers. <i>Business Strategy Review</i> , v. 7, n. 2, p. 23-36, 1996.
--	------------------------------	--	---

Quadro 11: Exemplo de fatores relacionados aos clientes.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Princípios organizacionais que intentam conhecer e satisfazer as necessidades e as expectativas dos clientes, bem como a fidelização do relacionamento com eles, dizem respeito ao **relacionamento com clientes**. Seus fatores relacionam-se à importância dada ao relacionamento com os clientes e à preocupação da empresa em atender às suas expectativas e necessidades. São eles: condições da demanda, foco no cliente, participação do cliente, produção alinhada ao mercado, relações públicas e relacionamento com o cliente.

FATOR	EXPRESSÃO ENCONTRADA	JUSTIFICATIVA	REFERÊNCIA
<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	Exigências Ambientais	Em vez de ver as exigências ambientais como uma ameaça, as empresas devem aproveitar a oportunidade para melhorar o seu desempenho ambiental, uma vez que os clientes veem isso como um atributo importante no momento da decisão de compra.	GREENAN, Kate; HUMPHREYS, Paul; MCIVOR, Ronan. The Green Initiative: Improving Quality and Competitiveness for European SMEs. <i>European Business Review</i> , v. 97, n. 5, p.208–214, 1997.
	Responsabilidade Social Empresarial	Em uma atmosfera competitiva, é importante utilizar os recursos da empresa de forma adequada e para uma causa nobre. O verdadeiro desafio é a concepção de estratégia de Responsabilidade Social Empresarial na empresa, de tal maneira que ela ajude a resolver uma questão social e também proveja à organização muitos benefícios.	BHATTACHARYYA, Som Sekhar; SAHAY, Arunditya; ARORA, Ashok Pratap; CHATURVEDI, Abha. A Toolkit for Designing Firm Level Strategic Corporate Social Responsibility (CSR) Initiatives. <i>Social Responsibility Journal</i> , v. 4, n. 3, p. 265–282, 2008..
	Tecnologias Limpas	O uso de tecnologias limpas tem difundido efeitos sociais e econômicos, que incluem substanciais aumentos de produtividade e de competitividade, além das vantagens da qualidade ambiental.	DANIELS, Peter L.. Technology Revolutions and Social Development: Prospects for a Green Thecnoeconomic Paradigm in Lower Income Countries. <i>International Journal of Social Economics</i> , v. 32, n. 5, p.454–482, 2005.

Quadro 12: Exemplo de fatores relacionados à responsabilidade social.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A preocupação com **responsabilidade social** nos processos produtivos vem ganhando destaque em textos que abordam formas de se promover a competitividade. A adoção de medidas de responsabilidade social pode melhorar o desempenho dos processos de manufatura e a produtividade das organizações, por meio do uso de recursos de forma adequada, e também por meio do fortalecimento da imagem da empresa na percepção do mercado. Nesse sentido, foram encontrados termos como: exigências ambientais, gestão de resíduos, gestão verde da cadeia de suprimentos, gestão ambiental, iniciativas verdes, responsabilidade social e tecnologias limpas.

FATOR	EXPRESSÃO ENCONTRADA	JUSTIFICATIVA	REFERÊNCIA
SISTEMAS DE CONTROLE	Avaliação de Desempenho	A avaliação de desempenho é vital para qualquer organização que aspira atingir níveis superiores de eficácia e de competitividade. Em suas diversas formas, a avaliação de desempenho, realmente, representa os valores de referência que dizem às pessoas como elas têm agido e, como tal, motiva-os a atingir objetivos mais elevados.	ZAIRI, Mohamed. Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness. <b>Benchmarking for Quality Management &amp; Technology</b> , v. 1, n. 1, p. 11 -24, 1994.
	Coordenação, Rastreabilidade, Normatização e Certificação	A verdadeira vantagem competitiva está relacionada com a capacidade dinâmica criada no processo. A necessidade de se criar dispositivos de coordenação para atender às demandas em termos de qualidade, rastreabilidade, normatização e certificação são os elementos-chave para se construir capacidades dinâmicas para inserção no mercado global.	ZILBERSZTAJN, Decio; MACHADO FILHO, Cláudio A. Pinheiro. Competitiveness of Meat Agri-Food Chain in Brazil. <b>Supply Chain Management: An International Journal</b> , v. 8, n. 2, p. 155-165, 2003.
	Regras	A incorporação de regras simples para orientar os processos estratégicos aumenta a competitividade e o crescimento, aprimorando, assim, a avaliação de desempenho e a responsabilidade das organizações.	DWYER, Rocky J.. Utilizing Simple Rules to Enhance Performance Measurement and Competitiveness and Accountability Growth. <b>Business Strategy Series Journal</b> , v. 8, n.1, p..72- 77, 2007.

Quadro 13: Exemplo de fatores relacionados aos sistemas de controle.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Outro grupo de fatores encontrados se baseia em critérios como: avaliação de desempenho, auditoria, *balanced scorecard*, certificação, conformidade, controle, coordenação, disciplina, estabelecimento de sistemas de verificação, padronização, execução das estratégias, execução dos planos, *feedback*, manutenção, manutenção e segurança, manutenção produtiva total, medidas de desempenho, normatização, padrões standardizados, rastreabilidade, regras, sistemas de controle *Kanban*. Esses princípios estão baseados no controle e na padronização das operações e procuram estabelecer mecanismos que permitam assegurar que o produto final contenha as especificações pré-determinadas pela empresa por meio dos **sistemas de controle**.

FATOR	EXPRESSÃO ENCONTRADA	JUSTIFICATIVA	REFERÊNCIA
TÉCNICAS DE PRODUÇÃO	Gerenciamento de Projetos	O gerenciamento de projetos é uma ferramenta poderosa que você pode usar em toda a organização para aumentar a produtividade e, finalmente, garantir retorno sobre o investimento.	LAROSSE, Michelle. Build the Business with Powerful Project Management. <b>Industrial Management</b> , v. 47, n. 1, jan/fev., p. 22- 26, 2005.
	Gestão Holística e Melhores Práticas	As empresas de sucesso mantêm vantagem competitiva sobre os rivais por meio da gestão holística das melhores práticas.	APPLEBY, Alex; MITCHELL, Ed. Something for nothing? A Comparison of Practice and Performance in Vulnerable and Promising Companies. <b>Integrated Manufacturing Systems</b> , v. 13, n. 3, p. 150-157, 2002.
	Planejamento	O Planejamento continua sendo uma maneira natural de se guiar sistemas para o alcance de objetivos coordenados e para reduzir riscos.	JABLONOWSKI, Mark. The Bigger Picture: Recognizing Risk Management's Social Responsibility. <b>Risk Management</b> , [S.I.], set., p. 50-54, 2009.

Quadro 14: Exemplo de fatores relacionados às técnicas de produção.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Vários fatores encontrados podem ser considerados como mais ligados a **técnicas de produção**. São elementos relacionados, por exemplo, à adoção de práticas relacionadas à diminuição dos desperdícios, à utilização eficiente dos recursos, à busca da melhoria contínua e à agregação de valor as etapas de produção. Podem ser considerados nesse grupo os fatores: gerenciamento de projetos, gestão da qualidade total, planejamento, gestão holística e melhores práticas, *benchmarking*, uso eficiente dos recursos, estratégia organizacional, dimensionamento da capacidade de produção, política industrial, produção enxuta, excelência em gestão, gestão *lean*, mudança contínua, integração de técnicas de produção (*just-in-time*, *total quality management* e *supply chain management*), melhoria da produtividade, *kaizen*, *kanban*, manutenção produtiva total, melhoria contínua, redução de desperdício, melhoria de operações, projeto do produto, programação de produção e racionalização do fluxo de material.

FATOR	EXPRESSÃO ENCONTRADA	JUSTIFICATIVA	REFERÊNCIA
TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)	Gestão da Informação	Além da prevenção de riscos e do controle, os registros e a gestão eficaz das informações podem levar a um melhor desempenho da organização. Registros e iniciativas de gestão de informação auxiliam na identificação e no aproveitamento das oportunidades, para gerenciar informações de como a organização está estrategicamente e sobre como minimizar os riscos e perdas.	LEMIEUX, Victoria L. Two Approaches to Managing Information Risks. <b>The Information Management Journal</b> , [S.I.], set/out, p. 56 - 62, 2004.
	Sistemas de Informação	Sistemas de Informação são partes fundamentais das estratégias globais, porque computam grandes movimentações de dados por meio de grandes distâncias quase instantaneamente. Dessa maneira, gerentes localizados em diferentes continentes podem compartilhar os mesmos dados e aplicações, facilmente e rapidamente. Essas tendências representam novas oportunidades para os gestores redesenharem suas organizações, assim como suas relações com seus parceiros comerciais.	HOLLAND, Christopher; <i>et. al.</i> The Evolution of a Global Cash Management System. <b>Sloan Management Review</b> , v. 36, n.1, mar., p.37-47., 1994.
	Tecnologias da Informação e da Comunicação	Investimentos em tecnologias da informação e da comunicação são vistas como fatores-chave, não apenas por razões de eficiência, mas também por razões estratégicas. Pequenas empresas podem utilizar a tecnologia para aprimorar as relações com seus parceiros, ampliando, assim, sua influência nas estratégias de seus parceiros e oferecendo modos mais eficientes e eficazes de trabalho.	ONAJAEFE, Darlington; LEANING, Marcus. The Importance of Partnerships: The Relationships Between Small Business, ICT and Local Communities. <b>Informing Science and Information Technology</b> , v. 4, .[S.I.], p..725-737, 2007.

Quadro 15: Exemplo de fatores relacionados à Tecnologia da informação e comunicação.

Fonte: Elaborado pelos autores.

No contexto do novo cenário enfrentado pelas organizações, torna-se vital o papel de um recurso sempre presente nas empresas, mas que agora ganha cada vez mais destaque, as **tecnologias de informação e de comunicação (TIC)**. Esse cenário caracteriza-se pelo desaparecimento das fronteiras entre empresas concorrentes, pois a distância já não é uma barreira de entrada para novos competidores. Isso se deve, em

grande parte, aos avanços decorrentes na utilização das tecnologias da informação e da comunicação, que permitiram reduzir, consideravelmente, os custos de transação envolvidos na relação entre os agentes econômicos. Assim, foi possível notar, nos textos pesquisados, termos como: sistemas de informação, gestão da informação, tecnologias da informação e da comunicação e canais abertos de comunicação.

Os autores desses artigos acreditam que tais fatores são essenciais na busca das organizações por competitividade. A observação dos mesmos é indispensável para que a organização consiga desempenhos melhores de competitividade e de grande importância para controlar os objetivos almejados pelas organizações. Tais fatores não só permitiriam a determinação dos rumos estratégicos a serem alcançados, como também as prioridades organizacionais a fim de se obter melhor desempenho e uma maior competitividade.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi identificar, na produção bibliográfica da área de administração de empresas, quais são os elementos considerados como capazes de prover melhores condições de competitividade no âmbito empresarial. Farta literatura apresenta as prioridades competitivas que a empresa deve possuir para desenvolver e sustentar, no longo prazo, uma vantagem competitiva.

O trabalho desenvolveu-se a partir de um levantamento de artigos científicos, por meio do Portal de Periódicos da CAPES, que discursam sobre temas relacionados à competitividade, à produtividade, à eficiência, ao desempenho e à *performance* organizacional. Dessa forma, encontraram-se 15 (quinze) grupos de fatores de competitividade organizacional, a saber: Alianças estratégicas, Capital Humano, Confiabilidade, Conhecimento, Custo, Fatores Culturais, Flexibilidade, Inovação, Qualidade, Rapidez, Relacionamento com Clientes, Responsabilidade Social, Sistemas de Controle, Técnicas de Produção e Tecnologias da Informação e Comunicação.

Esses fatores, considerando-se as especificidades de cada empresa e do setor em que estão inseridas, podem constituir a base para o desenvolvimento das direções estratégicas organizacionais e para a formulação de ferramentas de gestão que possibilitem o diagnóstico e a identificação de ações de aperfeiçoamento do desempenho.

Os resultados encontrados são coerentes com os resultados de outras obras de autores reconhecidos na área da Administração (SLACK, 1997; DAVIS, 2001; SCOPINHO, 2000; BUIAR, 1999; STEVENSON, 2001; BUFFA, 1972; MACHADO-DA-SILVA, 2002).

Espera-se que os resultados encontrados sirvam de ponto de partida para aprofundamentos em outras pesquisas e em estudos na área. E, por fim, acredita-se que, com o aprofundamento dos estudos teóricos, objetivando-se retroalimentar o processo de desenvolvimento científico, pode-se prover os gestores de novas formas de administrar na dinâmica da sociedade atual.

## 7.REFERÊNCIAS

- ALAZMI, Mutiran; ZAIRI, Mohamed. Knowledge Management Critical Success Factors. **Total Quality Management**, v. 14, n. 2, p. 199-204, 2003.
- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. Harmondsworth: Penguin, 1965.
- BANDEIRA, Anselmo Alves. **Avaliação de desempenho: uma abordagem estratégica em busca da produtividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BUFFA, Elwood S. **Administração da produção**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1972.
- BUIAR, Denise Rauta. Flexibilidade Como Vantagem Competitiva no Novo Paradigma Tecnológico. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Engenharia de Produção - 1998**, 1998, Niterói- RJ. ENEGEP-1998, 1998. CD.
- CASTRO, Mario; SANTOS, Fernando César Almada; SILVA, Eliciane Maria. A Relação entre Prioridades Competitivas e Indicadores de Desempenho: *Survey* em Empresas Moveleiras. **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, 11. 2008. São Paulo.
- DAVIS, Mark. **Fundamentos da administração da produção**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- LEMOS, A.D.; NASCIMENTO, L. F.. A Produção Mais Limpa como Geradora De Inovação e Competitividade. **Revista de Administração de Empresas**, v.3, n. 1, p. 23 -46, 1999.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis Lima; BARBOSA, S. L.. Estratégia, Fatores de Competitividade e Contexto de Referência das Organizações: Uma Análise Arquetípica. **Revista da Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 7-32, 2002.
- PORTER, Michael. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. In: GOOLD, M.; LUCHS, K. S. **Managing the Multibusiness Company- Strategic Issues for Diversified Groups**. Nova York: British Library, 2001.
- RICHARDSON, R. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUSSO, G.; MACEDO-SOARES, T.; VILLAS, M. Importância da hierarquização das revistas científicas: resultados de uma investigação empírica no Brasil e proposta de um método de pesquisa bibliográfica. In: **Anais... 30º. Encontro da ANPAD**, Salvador, 2006.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, abr., 1998. [S.I.].

SANTOS, Fernando César Almada; PIRES, Silvio Roberto Ignacio; GONÇALVES, Marilson Alves. Prioridades Competitivas na Administração Estratégica da Manufatura: Estudos de Casos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 78-84.1999.

SCOPINHO, R. A.. Qualidade Total e Saúde e Segurança no Trabalho: O Caso do Setor Sucroalcooleiro da Região de Ribeirão Preto-SP. In: II Congresso Brasileiro de Ciências Sociais em Saúde, 1999, São Paulo. **II Congresso Brasileiro de Ciências Sociais em Saúde**. São Paulo-SP: ABRASCO - Associação Brasileira de Saúde Coletiva, 1999. v. 1, p. 60-61.

SILVA, S. L.. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação** [online], v. 31, n. 2, p. 142-151, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12917.pdf>. Acesso em: 21 de mar. 2010.

SKINNER, W. Manufacturing: the Missing Link in Corporate Strategy. **Harvard Business Review**, v.47, n. 3, p. 136-145, 1969.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

STEVENSON, W. J. **Administração das operações de produção**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.