

VANTAGENS E BARREIRAS PERCEBIDAS NO USO DA TI EM PEQUENOS E MÉDIOS NEGÓCIOS EM JUAZEIRO DO NORTE, CEARÁ

Eva CAMPOS (1); Daniel Rodriguez de Carvalho PINHEIRO (2)

(1) Faculdade Leão Sampaio, Av. Pe. Cícero 2830, Triângulo - Juazeiro do Norte - CE - Brasil:

eva@leaosampaio.edu.br

(2) Universidade Estadual do Ceará, Av. Dedé Brasil, 1700 – Fortaleza – CE; observatoriodecultura@gmail.com

RESUMO

A Literatura tem tratado o emprego de tecnologias como ferramenta promotora de inovação, revitalização dos negócios, eficiência e efetividade nos processos administrativos, tornando-a notadamente como um diferencial competitivo e fonte de vantagens estratégicas. Contudo, a realidade econômica e organizacional brasileira, estruturada pela micro e pequena empresa, pode subutilizar tais vantagens ou, de maneira extrema, rejeitar as potencialidades oferecidas. Fundamentado nesta antinomia, o presente trabalho teve por objetivo levantar, utilizando técnicas de survey, quais as vantagens e barreiras que pequenos e micro proprietários de empresas, no município de Juazeiro do Norte, percebem no uso de Tecnologias. O estudo exploratório-descritivo apoiou-se numa abordagem quali-quantitativa, empregando a Teoria da Amostragem para reunir informações sobre o universo. Utilizando um questionário com perguntas fechadas, foram investigados 184 proprietários de micro e pequenas empresas de comércio e serviço. Verificou-se que apesar da vantagem advinda do uso de tecnologias ser um discurso comum, a falta de informação sobre o tema, a inexistência de um canal de comunicação mais efetivo entre desenvolvedores, profissionais de TI e empresários, a incerteza quanto ao retorno do investimento e questões culturais constituem-se como as principais barreiras verificadas no estudo. A pesquisa sugere que entre outras ações, a promoção de treinamentos por parte de Instituições de fomento aos micro e pequenos negócios, a parceria com Instituições de Ensino e a concepção de eventos que possam congregar empresariado, profissionais da área de tecnologia, sociedade e academia possam, porventura, quebrar os impedimentos existentes para utilização mais eficaz e realística das Tecnologias de Informação.

Palavras-chave: tecnologia da informação, vantagem competitiva, micro e pequeno negócio

1. INTRODUÇÃO

As inovações na forma de recursos tecnológicos, desde que foram desencadeadas em forma de pesquisa e realização de projetos palpáveis, têm avançado e garantido às mais diversas áreas do conhecimento uma gama de possibilidades e novos caminhos antes nunca imaginados.

Obrian (2002, p 10) ressalta que este avanço promovido pelo crescimento explosivo das tecnologias e aplicativos afins tem sido reconhecido por executivos, tecnólogos e acadêmicos e sua importância tem impactado na sociedade, nos negócios e até mesmo sobre a “*própria tecnologia da informação*”.

Além das novas possibilidades, uma incrível redução do tempo e aumento na qualidade de execução das tarefas viabilizadas pelo uso de tecnologias tem feito destas um instrumento indispensável pelo uso profissional e/ou pessoal na realização dos mais diversos tipos de trabalhos.

Estudiosos anuem que particularmente nas organizações empresariais, as tecnologias têm proporcionado uma expressiva mudança no modo como as pessoas realizam seu trabalho, como as empresas são operadas e como estas apóiam as operações gerenciais e as atividades de trabalho dos usuários finais.

As tecnologias são utilizadas, enfaticamente, para o uso potencializado da informação organizacional (WALTON, 1994). O ganho proporcionado pelas tecnologias, em termos de utilidade e eficiência da informação, é tamanho, a ponto desta ser assumida como “sobrenome” daquela, daí a citada expressão tecnologia da informação, ou simplesmente TI.

Entretanto, para um país caracterizado em maioria percentual por negócios de pequeno e médio porte (BEDÊ, 2006), há de se considerar uma série de pesquisas feitas sobre o processo de gestão destas (COLOSSI e DUARTE, 2000; MARTENS, 2001; GHISI e PIRES, 2007; CAMPOS, 2008) e que apontam rusticidade e insipiência na administração, refletindo num afastamento do uso mais expressivo e eficiente das tecnologias como ferramentas importantes para o desenvolvimento e crescimento dos negócios.

O campo escolhido para realização da presente pesquisa foi a cidade de Juazeiro do Norte. Excetuando a capital do estado do Ceará, o município é notadamente conhecido como palco de considerável ambientação comercial, contando inclusive com 3 instituições de formação superior, duas privadas e uma pública, que dentre outras organizações de formação técnica, oferecem à sociedade cursos de Tecnologia ou áreas afins.

Como técnica de pesquisa foi utilizada a Teoria da Amostragem, amplamente empregada nas ciências humanas e sociais. A investigação delineou-se como uma pesquisa exploratório-descritiva, tendo como fonte de obtenção de dados um questionário com perguntas fechadas (BUSSABI e MORETTIN, 2003; MACDANIEL e GATES, 2003).

A presente investigação centrou-se no objetivo principal identificar as vantagens e barreiras percebidas na utilização tecnologia de informação pelas micros e pequenas empresas em Juazeiro do Norte. Além desta introdução foi construída a revisão bibliográfica que deu suporte à pesquisa, seguida da análise dos resultados, conclusão e recomendações futuras.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Competitividade no mundo dos negócios, Tecnologia da Informação e o suporte oferecido às organizações

No mercado atual as empresas enfrentam vários desafios diários. A globalização reduziu as fronteiras entre os países, expandindo o relacionamento comercial, aumentando a concorrência e exigindo das empresas cada vez mais qualidade nos produtos e serviços prestados. Neste ambiente, muitas empresas conseguem crescer e se desenvolver, enquanto outras sequer conseguem sobreviver (CAMPOS, 2008).

Autores têm apontado o uso de tecnologias como um direcionamento para o alcance de patamares mais eficientes em termos de gestão e meio para estruturar vantagens competitivas frente aos concorrentes na turbulenta arena dos negócios (ALBERTIN, 2004; O'BRIEN, 2003).

Discutir as vantagens do uso da TI nas organizações inicializa-se pela própria conceituação. Tal julgamento é mais abrangente do que os relativos ao processamento de dados, sistemas de informação, engenharia de software, informática ou o conjunto de hardware e software, pois também envolve aspectos humanos, administrativos e organizacionais (HENDERSON e VENKATRAMAN, 1993; O'BRIEN, 2003).

Aspectos evolutivos de historicidade indicam que a era do computador predominou até o final da década de 70 e a era da informação começou a partir dos primeiros anos da década de 80. Entretanto, muitas empresas ainda estão em fase de transição entre os dois estágios, e no Brasil, esta mudança ocorreu apenas por volta da metade da década de 80 (ALBERTIN, 2004). Em relação à utilização da informática, considera-se a evolução do *hardware* e do *software*, através de sua disponibilidade e custo, os dois fatores que afetam diretamente a adoção da tecnologia.

Segundo Albertin (2004), as inovações nas tecnologias de informação têm reduzido radicalmente o tempo e o custo do processamento e comunicação de informações, além do que, por seu barateamento e diversidade, o acesso ao *hardware* está muito facilitado.

Todavia, segundo O'brian (2003), a implantação de mudanças na tecnologia é apenas parte de um processo mais amplo de administrar mudanças maiores nos processos organizacionais, suas estruturas, papéis gerenciais e atribuições dos trabalhos dos funcionários. É necessário, para potencializar o uso de tecnologias nas organizações, atentar para outras ferramentas, posturas e intuítos administrativos.

E como a informática está presente em todos os segmentos e atos de nossa sociedade, todos somos atingidos por ela. Especificamente em termos organizacionais, a informática está alterando nosso relacionamento com as organizações enquanto clientes, usuários ou fornecedores.

Albertin (2004) ainda afirma que a interação das pessoas com a informática na organização-empresa ou na organização-sociedade, traz oportunidades e riscos, justamente por seu componente de impacto social, portanto a tecnologia da informação (TI) tem trazido significativas mudanças tanto nos processos organizacionais como em suas estratégias de negócio.

Para as organizações que consideram a tecnologia como um recurso estratégico e competitivo, alguns fatores são preponderantes: Utilização da tecnologia por sua tendência de custo/desempenho, sua capacidade de conectividade e o potencial competitivo que a inovação da TI permite nas aplicações para obter benefícios diferenciados no mercado.

Na densa atmosfera do mundo dos negócios, onde a busca por competitividade parece ser ingrediente indispensável, parece inevitável a constatação que utilizar a TI como propiciadora da potencialização das vantagens comerciais, além de uma oportunidade para o crescimento, um caminho axiomático a seguir, ou não?

2.2. Vantagens estratégicas no uso da tecnologia da informação

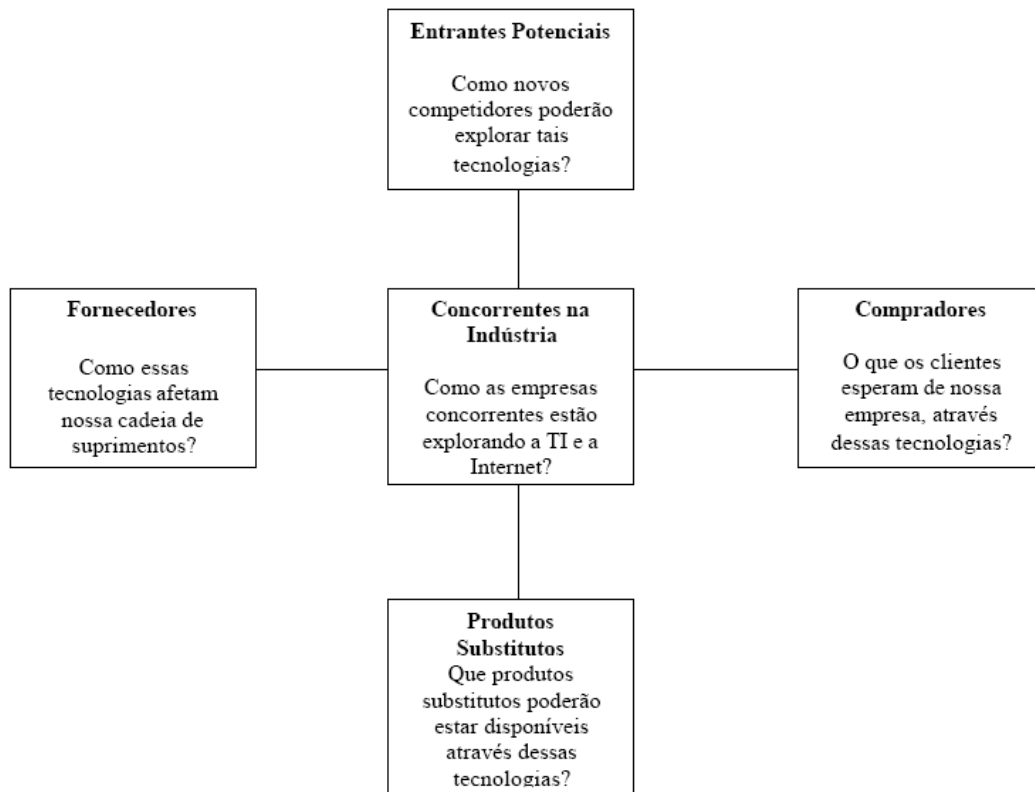
Na visão de Porter (1996), uma estratégia é um modelo ou plano que integra as principais metas, políticas e as seqüências de ações de uma organização em um todo coeso. Tal idéia direciona o conceito de estratégia como o conjunto dos objetivos e alvos maiores da organização, assim como das políticas essenciais e dos planos para atingi-los, estabelecidos de maneira que definam as ações da empresa, entre o que a organização é e o que gostaria de ser.

Atingir os objetivos exige das organizações não apenas uso eficiente de recursos disponíveis, mas obter diferencial frente aos concorrentes, uma vez que estes podem minar severamente as expectativas de alcance dos desígnios pretendidos. Para superar as barreiras apresentadas é necessário desenvolver vantagens diferenciadas e estratégicas. Porter (1996) as caracterizou por cinco forças (figura 1).

Neste entendimento, segundo Henderson e Venkatraman (1993), vantagem estratégica constitui-se como o diferencial competitivo para qualquer organização na turbulenta arena onde acontecem os negócios. Neste cenário a tecnologia da informação, quando corretamente empregada, potencializa as oportunidades pretendidas.

A teoria aponta diversos fatores que associam a TI à vantagem estratégica almejadas. Segundo O'Brien (2003) a TI constitui-se como uma maneira de fazer determinado trabalho de modo eficiente, proporcionando melhora nos processos internos, aplicando melhores controles, reduzindo custos. A TI também possibilita melhorar a qualidade e disponibilidade de informações importantes, seja interna ou externamente à organização, agregando valor aos serviços e produtos ofertados por uma organização.

Figura 1: Interpretação das 5 forças competitivas de Porter em relação à TI



Fonte: Balarine (2002).

Ainda segundo Fernandes e Alves (1992), a TI pode proporcionar oportunidades diferenciadas e estratégicas para as organizações. Dentre tais ocasiões, enfatizam uma mudança positiva com fornecedores e compradores, reduzem custos de produção e operação e criam diferenciação. Igualmente transformam a cadeia de valor (PORTER, 1992), criam novas oportunidades de mercado e adicionam continuamente valor aos produtos e serviços de uma empresa.

Entretanto, a despeito de tantas vantagens, de que forma o contexto e todas as nuances pertinentes às tecnologias são percebidas pelas diferentes esferas e níveis de organizações empresariais? Os pequenos e médios negócios, à guisa de ilustração, se colocam no ambiente socioeconômico de forma peculiar. Tais especificidades devem incluir uma análise sobre como a TI se alinha a estas particularidades.

2.3. Contexto regional das pequenas e médias empresas e suas características organizacionais

Dada a significativa importância socioeconômica das micro e pequenas empresas no contexto nacional, no ano de 2006 o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE – realizou um extenso estudo sobre as suas características e tendências.

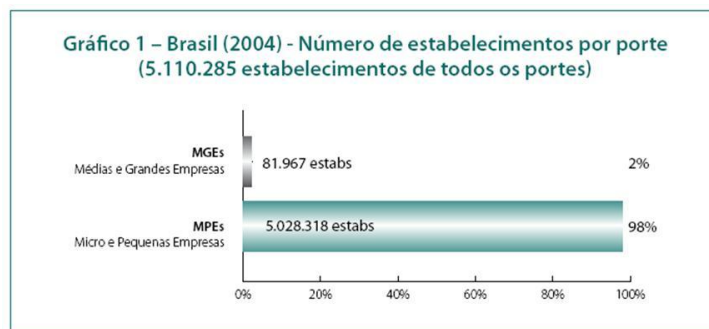
O trabalho visava, entre outros objetivos, preencher a lacuna de informações que existe sobre organizações de tal porte e que ainda são pouco trabalhadas por órgãos oficiais, comparadas à importância desse segmento na economia e na vida diária dos cidadãos comuns. A falta de conhecimento sobre a realidade dos pequenos negócios dificulta o direcionamento adequado dos recursos disponíveis para a promoção das empresas desse porte.

Martens (2001, p. 12) explicita, enfaticamente, a importância de micro e pequenas empresas quando afirma que:

Na base de uma sociedade democrática, que permite que a economia se dilua para milhares de empreendimentos, estão as micro e pequenas empresas, formando um sistema produtivo e eficiente no mundo inteiro. Em países desenvolvidos, as pequenas empresas, geridas por empreendedores, são a força vital da economia.

Segundo o supracitado relatório do SEBRAE, a investigação que traçou o perfil das organizações pelo Brasil, 98% das empresas formalmente registradas são caracterizadas como micro ou pequenas (BEDÊ, 2006), conforme mostrado na figura 2:

Figura 2: Número de estabelecimentos por porte no Brasil



Fonte: RAIS/ MTE (2004). Elaboração: Observatório das MPes/ SEBRAE-SP.

Fonte: Bedê (2006)

A importante informação aponta para a necessidade de olhar para considerável contingente de empresas circunscritas em tal grupo, e na urgência de pesquisar meios de adequar as Teorias Administrativas a este perfil específico de organizações, consideradas suas particularidades.

Micro e pequenas empresas, segundo informações do SEBRAE (2004) possuem características peculiares e que refletem em sua gestão e nos resultados obtidos. São comumente marcadas por poucos funcionários, os quais desempenham funções multifuncionais. Para a execução das mais diversas tarefas organizacionais usam comumente o trabalho próprio ou de familiares.

As relações são marcadas pela impessoalidade, explicitando estreita relação pessoal do proprietário tanto com empregados, clientes e fornecedores. Tal característica reflete-se numa forte dependência dos mercados e de fontes de suprimentos próximas (COLOSSI e DUARTE, 2000).

Em relação à competitividade, os empresários procuram oportunidades em setores já conhecidos. Estrategicamente são feitos investimentos em curto prazo, dependendo de rápidos retornos sobre seus investimentos.

Micro e pequenas empresas absorvem intensamente os choques dos períodos de baixa e incertezas econômicas. Normalmente a direção é pouco especializada e gestão essencialmente pessoal. Quanto menor o negócio mais informal será toda sua condução (*idem*).

Os recursos comerciais e pessoais se confundem. Geralmente ou não possuem recursos financeiro ou não vislumbram a vantagem de contar com pessoal habilitado, com conhecimento técnico específico, particularmente com destaque na área de TI. Tal comportamento dificulta um melhor aproveitamento da tecnologia e caracterizam a gestão num caminho reverso ao explicitado nas teorias sobre vantagens do uso de tecnologias (BEDÊ, 2006).

2.4. Barreiras para o uso da tecnologia de informação na micro e pequena empresa

“Gerenciar a tecnologia da informação não é uma tarefa fácil”. A visão e exercício sistêmico desta apresentam problemas de desempenho em muitas organizações. O’brian (2003, p. 361-362) ressalta que muitos são os casos que apontam para a ocorrência mal sucedida dos projetos em busca dos benefícios da TI. As razões para que a tecnologia não esteja alcançando o uso eficaz, eficiente ou econômico são:

- A TI está informatizando processos empresariais tradicionais, em lugar de a utilizarem para apoio à decisão e a processos e produtos inovadores e assim obter vantagens competitivas;
- A TI não está sendo utilizada eficazmente, fornecendo tempos de resposta deficientes, paradas frequentes, sistemas incompatíveis, dados desintegrados e acúmulo de pedidos de desenvolvimento de aplicações;
- A TI não está sendo utilizada economicamente. Os custos da tecnologia se elevam mais rapidamente do que outros custos, ainda que haja um barateamento do hardware e do software.

Alguns outros fatores importantes e que contribuem para o não uso ou utilização ineficaz foram listados pelos trabalhos de Martens (2001) e Ghisi e Pires (2007). São eles:

- Resistência do gestor em adotar tecnologias;
- Fator financeiro em termos de alto custo de investimento, numa visão comparativa com outros custos;
- Fator cultural. Resistência tendo em vista outras prioridades;
- Falta de fornecedores adequados para a tecnologia;
- Falta de processos definidos que possam ser automatizados;
- Retorno de investimento duvidoso;
- Desconhecimento dos tomadores de decisão;
- Longo tempo de implantação, frente ao uso acentuado de estratégias e ações emergentes de gestão;
- Retorno do investimento em longo prazo;
- Política interna da empresa, principalmente quando a empresa é familiar.

Tais levantamentos foram extensivos e relevantes para compor os outros aspectos que contrariam as vantagens no uso organizacional das tecnologias. Completaram o quadro de variáveis investigativas que deram suporte teórico à pesquisa.

As inquietações suscitadas pela dualidade entre teoria, prática e uso de TI conduziram um processo investigativo no campo empírico escolhido para a pesquisa, dados os fatores de localidade onde surgiram as discussões acerca da temática apresentada. Os métodos utilizados para investigação serão descritos a seguir.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Segundo MacDaniel e Gates (2003) o problema proposto conduz ao tipo de metodologia. Acrescentam que o rigor científico do trabalho de pesquisa e a qualidade dos resultados do estudo dependem da correta definição do método e procedimentos a serem adotados para a observação e coleta de dados, a mensuração das variáveis e as técnicas de análise de dados, e em segundo lugar, pelo corrente estado do conhecimento reportado na literatura.

Diante dos estudos, ainda em formas iniciais no município escolhido para campo da presente pesquisa e pelas condições de aplicabilidade das condições investigativas, optou-se pela pesquisa exploratório-descritiva. Tal direcionamento tem por finalidade principal desenvolver, esclarecer e modificar idéias e conceitos, de forma a tornar mais explícito o tema ou a construir hipóteses a seu respeito das vantagens e dificuldades no uso de tecnologias (MACDANIEL e GATES, 2003).

Em se considerando o foco da pesquisa a investigação junto ao empresariado juazeirense, e a percepção das vantagens e barreiras no uso da tecnologia de informação, adotou-se uma pesquisa *survey*, aplicada de forma distinta (independentemente) em organizações de serviço, comércio ou indústria.

O presente trabalho foi fruto da disciplina Gestão de Sistemas de Informação, ministrada no quinto semestre do curso de Administração de Empresas em uma faculdade particular do município em questão. A tônica que norteou processo investigativo surgiu pelas dúvidas acerca da teoria exposta nas aulas com a própria realidade vivenciada nas empresas em que trabalhavam os alunos.

O questionário composto por 30 perguntas fechadas foi decidido pelo docente em conjunto com os alunos, baseado no instrumento de coleta de dados do trabalho dissertativo de Martens (2001). Optou-se por utilizar um questionário validado, uma vez compreendida a relevância de replicar o estudo na região Nordeste do país.

A amostra não-probabilística, embasada em critérios de conveniência, especialmente acessibilidade, tipicidade e relevância (MACDANIEL e GATES, 2003), foi coletada durante os três meses finais da disciplina em que aconteceu o trabalho de realização da investigação. Foram investigados ao todo 184 empresários.

MacDaniel e Gates (2003) asseguram que a coleta e análise de apenas alguns elementos da população em estudo, desde que conduzidas de acordo com critérios estatísticos e acompanhadas de vários cuidados operacionais, são suficientes para proporcionar as informações procuradas sobre esta população, de forma relevante e consistente.

Na investigação conduzida preservou-se o caráter de confidencialidade dos participantes, critério que foi essencial para o consentimento dos proprietários das organizações procuradas para a coleta dos dados. A seguir serão apresentados os resultados obtidos com o levantamento. Utilizou-se para tal intento o software estatístico SPSS, versão 11.5.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A pesquisa foi realizada junto a diferentes públicos – micro, pequenas e médias empresas de comércio e serviço. As empresas estavam localizadas em diferentes bairros do município de Juazeiro do Norte. Embora pelas condições e envolvimento dos pesquisadores que estavam engajados no processo investigativo, como descrito na seção do método, a amostra foi realizada por acessibilidade.

A grande maioria dos entrevistados, responsáveis pelas decisões acerca da TI na organização, são homens (85,8%), com formação de nível médio (78,8%), ocupando cargos gerenciais em suas empresas e mais enfaticamente cargos administrativo-financeiro (62,5%). Em média, os proprietários entrevistados trabalham há 11,2 anos com suas empresas informatizadas.

A grande percentual das organizações (94%) demonstra reconhecer a importância da TI, salientando um bom nível de comprometimento da direção no empenho para com o processo de informatização. Apesar de tal indicio, poucas empresas têm um responsável específico em busca de tecnologias emergentes. Grande percentual (84,2%) das organizações resolvem atualizar suas tecnologias normalmente quando os softwares evoluem.

O número de usuários de tecnologia foi uma variável descartada da análise, uma vez percebida as respostas esquivas dos gestores quanto a este dado. Alvitrou-se a explicação do temor no caso de ações de fiscalização, o que não se configurava, nem era intuito do estudo. Não foi possível estabelecer um nível de compreensão dos mesmos para a importância da informação precisa acerca deste conhecimento.

A TI pareceu atender a diversos setores dentro de uma mesma organização. Entretanto, corroborando estudos anteriores, foram mais destacados os setores contábil- financeiro, recursos humanos, com folha de pagamento e materiais e compras.

Os programas utilizados variam consideravelmente, especialmente em função do porte das organizações e até mesmo do nível de terceirização adotado. Contudo, acentua-se que pequenas empresas ainda não utilizam programas mais elaborados e completos. A razão da não utilização pode estar relacionada com a dificuldade de arcar com o custo de aquisição e manutenção de tais programas. O correio eletrônico destacada citação pelo considerável uso que tem nas organizações e nos hábitos dos usuários, onde se verificou que a 100% tem acesso a este tipo de ferramenta.

Em relação ao uso da Internet, a maioria das organizações pesquisadas a têm utilizando como apoio às atividades gerais e um número menor a utilizam de forma relacionada com a atividade fim da empresa. 88% evidenciam a importância do uso da internet para divulgação e comunicação. Não houve no levantamento respostas positivas quanto ao uso de Intranet e Extranet. 66,8% das organizações destacam o uso da Internet para atendimento a clientes e para atividades contábeis e financeiras.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES FUTURAS

Como elementos conclusivos do processo investigativo na presente iniciativa, foram constatadas algumas observações importantes. A TI está, em muitas empresas, ainda incipiente, cumprindo papel de mera ferramenta de auxílio na automação de processos internos, notadamente rotinas administrativas envolvidas com o controle financeiro.

Mesmo havendo um comprometimento da alta administração com a informatização, nível apontado com reconhecimento apropriado, os investimentos em TI têm sido muito baixos. Normalmente, pelo capital financeiro e intelectual envolvidos, as empresas com mais funcionários e faturamento mais elevado apresentam-se mais informatizadas.

Os programas mais utilizados são ferramentas de apoio às atividades em geral, atendendo, principalmente, ao departamento financeiro e softwares aplicativos de digitação de textos e *browsers* de acesso à Internet. Embora a maioria possua acesso à internet, seu uso não é muito significativo; poucas empresas possuem *homepage*. O departamento de informática está estruturado em poucas organizações e a terceirização nas atividades de SI é bastante acentuada.

A terceirização, antes um procedimento vantajoso, tem esbarrado num problema de gestão e adequação à realidade socioeconômica local por parte da própria empresa terceirizada, dificultando severamente a gestão eficiente e uso potencializado das tecnologias nos processos organizacionais.

Há de se considerar, como nas próprias restrições reconhecidas no nível exploratório de investigação, algumas limitações da pesquisa. A ressalva mais evidente foi constatada nos diferentes níveis de conhecimento técnico dos respondentes. Sugerem-se, para pesquisas futuras, novas aplicações em amostras estratificadas, bem como em segmentos diferentes (comércio e serviços). Também é possível, para efeito comparativo, a reaplicação do estudo, em momento futuro, na mesma amostra, para acompanhamento e evolução dos fatos evidenciados.

Considerando o universo escolhido para investigação, pela sua importância socioeconômica, as barreiras percebidas para o uso da tecnologia de informação corroboram os estudos já realizados. Acrescidas às constatações anteriores, acentuam-se os fatores culturais locais, de uma gestão essencialmente centrada nos processos emergentes a despeito de ações deliberadas. As vantagens são percebidas, entretanto coadunam uma falácia comum, sem maiores efeitos práticos, visto nos percentuais dos dados apresentados.

A pesquisa sugere que entre outras ações, a promoção de treinamentos por parte de Instituições de fomento aos micro e pequenos negócios, a parceria com Instituições de Ensino e a concepção de eventos que possam congregiar empresariado, profissionais da área de tecnologia, sociedade e academia possam, porventura, quebrar os impedimentos existentes para utilização mais eficaz e realística das Tecnologias de Informação.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Adalberto Luiz. Administração de informática. Funções e fatores críticos de sucesso. 5a. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BALARINE, O. Tecnologia da Informação como Vantagem Competitiva. Revista de Administração de Empresas (FGV) - RAE Eletrônica, São Paulo, v. 1, n. 1, 2002.

BEDÊ, Marco Aurélio (Coord). Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil. 1ª ed. São Paulo : SEBRAE, 2006.

BUSSABI, W. De O.; MORETTIN, P.A. Estatística básica. 5. ed, São Paulo, SP: Saraiva, 2003.

COLOSSI, N.; DUARTE, R. C. Determinantes Organizacionais da Gestão em Pequenas e Médias Empresas (PMES) da Grande Florianópolis/SC. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, ano 2, nº 4, p. 43-53, setembro de 2000.

GHISI, Lúcia e PIRES, Fábio Rafael. Planejamento para gestão da tecnologia da informação para uso estratégico na pequena empresa. Convibra, São Paulo, 2007.

HENDERSON, J.C. e VENKATRAMAN, N. Strategic Alignment: Leveraging Information Technology For Transforming Organizations. IBM Systems Journal. v.32, n.1, p.4-16, 1993.

LAURINDO, Fernando José Barbin, SHIMIZU, Tamio, CARVALHO, Marly Monteiro de *et al.* O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. Gest. Prod., Aug. 2001.

MACDANIEL, Carl; GATES, Roger. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Thomson, 2003.

MARTENS, Cristina Dai Prá. A Tecnologia de informação em pequenas empresas industriais do Vale do Taquari/RS. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Mestrado em Administração, Porto Alegre, 2001.

PORTER, Michael E. What is strategy? Harvard Business Review, 1996.

O'BRIEN, A. J. Sistemas de Informação: e as decisões gerenciais na era da internet. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

SAVIANI, J.R. O analista de negócios e da informação. O perfil moderno de um profissional que utiliza a informática para alavancar os negócios empresariais. São Paulo: Atlas, 1998.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Pesquisa: IPGN, fevereiro de 2004. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>.

WALTON, Richard E. Tecnologia de informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. Tradução de EDSON LUIZ RICCIO. São Paulo: Atlas, 1993.