
EFEITOS DA APLICAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA REESTRUTURAÇÃO DE NEGÓCIO NA PEQUENA EMPRESA

Lairce Castanhera Beraldi (UNIRP / UNIP)
Edmundo Escrivão Filho (EESC/USP)

RESUMO

A globalização está provocando profundas transformações, tanto no cenário político quanto no econômico, social, empresarial e cultural, impulsionadas principalmente pelos avanços tecnológicos. Esse processo de transformação expressa um novo ciclo de expansão do capitalismo, como modo de produção e divisão de poder, de alcance mundial. No âmbito empresarial, nota-se não apenas novas oportunidades, mas também mudança nas formas de planejamento e realização de negócios, de utilização de recursos tecnológicos e de relacionamento com clientes, fornecedores, acionistas e comunidade. Diante dessa nova ordem mundial, para que uma empresa mantenha-se no mercado torna-se necessário um processo de reestruturação e a implementação de tecnologias para o tratamento de informações, pois em se tratando de mercado globalizado a velocidade de troca de informações é um dos fatores mais importante para o sucesso. Desse modo, o objetivo deste artigo é apresentar os resultados de um levantamento amplo, de caráter exploratório/descritivo, junto às pequenas empresas do pólo moveleiro de Mirassol que buscou obter uma visão geral do uso da tecnologia da informação.

PALAVRAS-CHAVES: Pequena Empresa, Tecnologia da Informação, Reestruturação.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com MOTTA (1995), o mundo está passando por um período de profundas transformações, tanto no cenário político quanto no econômico, social, empresarial e cultural, impulsionadas principalmente pelos avanços tecnológicos. IANNI (1996) diz que esse processo de transformação, chamado de globalização, expressa um novo ciclo de expansão do capitalismo, como modo de produção e divisão de poder, de alcance mundial.

Diante dessa nova ordem mundial, para que uma empresa mantenha-se no mercado torna-se necessário uma reestruturação, visando aumentar sua capacidade/agilidade de resposta, além da adoção de reações pró-ativas, na busca de novas oportunidades de melhoria de produtividade e competitividade, e a implementação de tecnologias para o tratamento de

informações, pois, em se tratando de mercado globalizado, a velocidade de troca de informações é um dos fatores mais importante para o sucesso (GUIMARÃES, 1990).

Assim, a pequena empresa, como qualquer outra, não pode ficar alheia a essa nova situação. Entretanto segundo uma pesquisa realizada pela Mcon Consultoria Empresarial e apresentada por SANTOS (1998), abrangendo 150 empresas de pequeno porte, cerca de 90% das empresas pesquisadas contam com computadores. Entretanto, a maioria dessas empresas não sente efeitos positivos na informatização [Quadro 1].

Quadro 1 - Opinião de algumas empresas sobre questões de informatização

Questões	Percentual
Não houve aumento nos lucros	31%
Se houve lucro foi pequeno	22%
Nada mudou no patamar de vendas	48%
Pouca melhoria	23%
O uso do computador não influencia na competitividade	21%
Proporciona ligeira melhora na competitividade	25%

Fonte: Adaptado de Santos (1998).

Tais resultados demonstram que uma ferramenta tão poderosa como a tecnologia da informação ainda não está a serviço dos negócios nas pequenas empresas.

De acordo com SANTOS (1998), isso pode ser atribuído a uma questão de desvio de foco, pois muitas dessas empresas não definem para que serão usados os equipamentos e sistemas antes de comprá-los. Dentro desse contexto, POZZEBON (1997) e SANTOS (1998) dizem que as máquinas (hardware) e os programas (softwares), em si, nada resolvem se não for absolutamente adequado para cada caso.

2. IMPORTÂNCIA DAS PEQUENAS EMPRESAS

As pequenas empresas apresentam significativa contribuição na geração do produto nacional e na absorção de mão-de-obra, representando um papel importante dentro do desenvolvimento econômico e social do país (CHER, 1991).

A pequena empresa é responsável pela absorção da mão de obra menos qualificada ou despreparada para as grandes corporações. Além disso, a pequena empresa absorve grande parte dos desempregados provenientes de grandes empresas, seja como mão de obra simples, ou mesmo como empreendedores que buscam criar novos negócios (LONGENECKER et al,1998).

Esses dois fatores contribuem para amenizar o problema social do desemprego, (LONGENECKER et al,1998). Dessa forma a pequena empresa têm sido responsável por atenuar os momentos de crise de emprego, absorvendo, principalmente, a força de trabalho mais humilde e menos qualificada.

De acordo com SEBRAE (1999), as micro e pequenas empresas correspondem aproximadamente 60% do pessoal ocupado da economia brasileira, tudo isso sem levar em conta os empregos informais, que representam uma parcela considerável dos trabalhadores brasileiros, e que se encontram praticamente em empresas desse porte.

3. GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA

De acordo com CHER (1991), as pequenas empresas possuem algumas características peculiares em relação às grandes, no que tange à sua forma de gestão. Primeiramente, a pequena empresa apresenta melhor desempenho em atividades que requerem habilidades ou serviços especializados. No caso em que produtos e serviços têm que ser projetados ou prestados para atender as especificidades desejadas por um indivíduo ou por um pequeno grupo de clientes, a pequena empresa acaba levando vantagem sobre as grandes organizações e sobre a tecnologia de produção em massa. Assim, devido à maior complexidade estrutural das grandes empresas, as pequenas empresas podem executar trabalhos mais “artesaniais” e personalizados, que lhes permitem conseguir vantagens sobre empresas de grande porte.

Outro aspecto reside no fato de que a pequena empresas muitas vezes opera em mercados de demanda flutuante. As empresas grandes, antes de arriscarem investimentos, precisam, geralmente, determinar quais as tendências e se o mercado tem potencial suficiente para produzir resultados significativos, ao passo que a pequena empresa, em geral entra com a vantagem em mercados desconhecidos porque é capaz de agir rapidamente de acordo com a evolução das condições (CHER, 1991). As empresas menores concentram-se mais próxima de seus mercados, reagindo rapidamente às mudanças que nele ocorrem, assim o pequeno empresário, em virtude dessa proximidade com o mercado em que opera, é capaz de perceber muito mais cedo, os sinais de mudança e isto lhe permite agir com rapidez, o que não é tão fácil quando se trata de empresas de grande porte (CHER, 1991).

Contudo, tanto as empresas de grande porte, como as de pequeno exigem um processo gerencial para dirigir e coordenar as atividades de trabalho, que deve ser executado de forma a promover a lucratividade e produtividade, qualquer que seja o tamanho do negócio (LONGENECKER, et al,1998).

As diferenças entre as pequenas e grandes empresas podem também ser atribuída a forma de agir e pensar do proprietário/gerente, já que este pode não ser encarado como um gerente profissional, e como consequência pode não conseguir reconhecer o valor das práticas do bom gerenciamento LONGENECKER et al (1998).

Segundo DRUCKER (1981) a pequena empresa apresenta problemas de estrutura organizacional e também de comunicação, que na maioria das vezes é proveniente da maneira de como seus gestores a conduzem, ou seja, de forma a não tolerar oposição e insistir em centralizar as decisões.

4. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO DE NEGÓCIO NA PEQUENA EMPRESA

Segundo DONALDO (1996), a implantação da tecnologia da informação em uma

organização é uma intervenção feita na organização, visando mudar o seu estado, com o objetivo de aumentar a sua eficiência e eficácia.

Entretanto, a tecnologia da informação, sozinha, não tem capacidade de conferir vantagem competitiva, mas pode auxiliar bastante nesse sentido, alavancando o processo de reestruturação de negócio da empresa que está em busca de competitividade e desempenho (CASH et al., 1994).

Reestruturação de negócio ocorre quando a empresa define novas estratégias, novas estruturas, recursos humanos e sistemas de gerenciamento e controle para conseguir vantagem competitiva e/ou redesenhar processos (CASH et al., 1994).

A tecnologia da informação tem a capacidade de automatizar, informatizar e transformar as tarefas e processos da empresa: “Quando a tecnologia da informação substitui esforços humanos, ela automatiza uma tarefa ou processos. Quando a tecnologia da informação incrementa esforços humanos, ela informatiza uma tarefa ou processos. Quando a tecnologia da informação reestrutura, ela transforma um conjunto de tarefas ou processos” (CASH et al., 1994, p. 398).

De acordo com CASH et al. (1994), o ponto de partida para reestruturar o negócio é uma avaliação do nível de eficiência atual. Os principais indicadores de eficiência de uma empresa são desempenho financeiro, satisfação dos clientes, satisfação dos empregados e adaptabilidade. Depois deve determinar-se porque a mudança é necessária e o grau de mudança requerido. E finalmente levantar as ferramentas necessárias para alavancar a reestruturação do negócio.

A tecnologia da informação é talvez a principal ferramenta necessária para alavancar a reestruturação de negócio e tem como objetivo facilitar a previsão de eventos e o gerenciamento de incertezas, auxiliar a criação e o monitoramento de um plano de reestruturação, além de enfatizar o fluxo de informação horizontalizado (CASH et al., 1994).

Na pequena empresa as maiores dificuldades da reestruturação de negócio, tão necessária para a obtenção e manutenção da vantagem competitiva, são caracterizadas pela falta de cultura de planejamento, gerentes têm escassez de tempo para dedicar a essa atividade (GLYNN, 1995).

5. PEQUENA EMPRESA PÓLO DO MOVELEIRO DE MIRASSOL (SP)

De acordo com o Sindicato da Indústria do Mobiliário e Afins de Mirassol (SP) e a pesquisa realizada neste trabalho, existem 38 pequenas empresas nas cidades que compõem o pólo moveleiro de Mirassol (SP), isso pode ser verificado no quadro 1 apresentado abaixo. Entretanto, nem todas são sindicalizadas ou participam das atividades desenvolvidas pelo sindicato em prol do crescimento/desenvolvimento do pólo.

Segundo FERREIRA (1998), com relação à linha de produtos, as empresas do Pólo de Mirassol apresentam grande semelhança entre si, sendo que a maioria delas produz móveis residenciais em madeira, com o predomínio dos móveis para dormitório e sala. As médias empresas e parte das pequenas empresas atuam no segmento de móveis retilíneos seriados, utilizando predominantemente os painéis de madeira. A outra parte das pequenas empresas e

às micro empresas produzem móveis de madeira maciça.

As empresas, praticamente em sua totalidade, são empresas de origem familiar que continuam sendo geridas por um membro da família de seu fundador (FERREIRA, 1998).

O principal canal de comercialização utilizado pelas empresas é os representantes comerciais, que vendem os produtos para os pequenos varejistas (FERREIRA, 1998). No caso das médias empresas, também se observa a venda direta para os grandes varejistas, além de algumas possuírem lojas próprias.

Dentro do contexto de melhoria da competitividade das empresas moveleiras do pólo de Mirassol e na busca do aumento das exportações, em Outubro de 1999 foi organizado o **PoloSol** que conta hoje com a participação de 19 empresas, todas do setor moveleiro. Sua formação é um departamento do Sindicato Patronal e tem como objetivo buscar de forma associativista ações voltadas para a melhoria da gestão das empresas, bem como maior produtividade e qualidade dos produtos e nos processos produtivos.

O **PoloSol** procura atuar com objetivo de aumentar a competitividade das indústrias, e incrementar as exportações, através da melhoria dos índices de qualidade, produtividade e atendimento. Desse modo busca realizar projetos apresentados pelo PROMÓVEL (Programa Brasileiro de Incremento à Exportação de Móveis), tais como: desenvolvimento de design, realização de mostras, adequação das plantas fabris, certificação ISO 9000, ISO 14000 e selo verde.

Quadro 1 - Número de Empresas por Tamanho no Pólo de Mirassol

Tipo de empresas Cidade	Micro	Pequena	Média
Bálsamo	6	3	0
Jaci	7*	9	0
Mirassol	25*	22	4
Neves Paulista	4*	4	0
Total	42	38	4

* valores aproximados e baseados em dados do Sindicato das Indústrias do Mobiliário e Afins, devido dificuldade de identificação exata do número de micro empresas em algumas cidades do pólo.

4.3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

De acordo com o Sindicato da Indústria do Mobiliário e Afins de Mirassol (SP) e essa pesquisa realizada, seguindo à classificação da ABIMÓVEL (FERREIRA, 1998) para empresas industriais do setor de móveis que considera pequena a empresa que possui entre 15 e 150

funcionários, existem 38 pequenas empresas fabricantes de móveis de madeira (maciça ou não) nas cidades que compõem o pólo moveleiro de Mirassol (SP)..

As 38 empresas do pólo foram visitadas, entretanto 6 empresas não responderam o questionário apresentado por motivos diversos, como principal motivo foi alegado a falta de tempo para atender a pesquisadora. O quadro 2 apresenta a descrição das empresas visitadas.

Como pode ser observado no quadro 2, a maioria das empresas do pólo que participaram da pesquisa fabricam mais de um tipo de produto. Isso ocorre para possibilitar melhor atendimento aos seus clientes, oferecendo produtos complementares, para fazer aproveitamento de sobras de madeira ou, ainda, para ter uma linha de produto que atenda os diversos tipos de clientes.

Quadro 2 - Empresas pesquisadas na primeira fase do trabalho

Empresa	Produtos	Nº de Empregados	Cidade
Empresa 1	Mesa de centro, mesa para telefone e sapateira	18	Jaci
Empresa 2	Criado mudo e mesa para telefone	34	Jaci
Empresa 3	Cômodas	30	Jaci
Empresa 4	Cômoda, criado mudo, mesa para telefone e mesa para computador	26	Jaci
Empresa 5	Rack, estantes, berço, mesa de centro e mesa lateral	71	Jaci
Empresa 6	Rack, bar, estantes, mesa de centro e mesa lateral	80	Jaci
Empresa 7	Rack	45	Jaci
Empresa 8	Guarda-roupa, cômoda e baú	20	Bálsamo
Empresa 9	Estofados	19	Bálsamo
Empresa 10	Entalhe para estofados	17	Bálsamo
Empresa 11	Gabinete para banheiro	15	Neves Paulista
Empresa 12	Cadeira, namoradeira e toucador	21	Neves Paulista
Empresa 13	Cama e beliche	32	Neves Paulista
Empresa 14	Gabinete para pia	22	Mirassol
Empresa 15	Guarda-roupa e cômoda	26	Mirassol
Empresa 16	Cômoda	26	Mirassol
Empresa 17	Cômoda	19	Mirassol
Empresa 18	Urna mutuaría	29	Mirassol
Empresa 19	Cômoda e criado mudo	20	Mirassol
Empresa 20	Rack, estante e guarda-roupa	61	Mirassol
Empresa 21	Cômoda	38	Mirassol
Empresa 22	Guarda-roupa colonial	38	Mirassol

(continua)

Quadro 2
Empresas pesquisadas na primeira fase do trabalho (continuação)

Empresa	Produtos	Nº de Empregados	Cidade
Empresa 23	Cama, criado mudo e mesa para telefone	104	Mirassol
Empresa 24	Cama	45	Mirassol
Empresa 25	Cama	92	Mirassol
Empresa 26	Guarda-roupa, estante, cômoda e berço	115	Mirassol
Empresa 27	Conjunto de bar, mesa para telefone e baú para enxoval	21	Mirassol
Empresa 28	Cômoda	49	Mirassol
Empresa 29	Cama	22	Mirassol
Empresa 30	Guarda-roupa	63	Mirassol
Empresa 31	Guarda-roupa	69	Mirassol
Empresa 32	Rack e mesa de centro	37	Mirassol

Dentre as pequenas empresas do pólo moveleiro de Mirassol que participaram da pesquisa, 72% têm de 15 a 50 empregados.

Com relação ao faturamento anual, a faixa que apresentou maior quantidade de empresas 25% está entre R\$ 300.000,00 e 600.000,00 (quadro 3).

Dentre as participantes da pesquisa, 62,5% das empresas têm até 5 microcomputadores e nenhuma tem mais de 15. E das empresas que têm microcomputador 78,5% usam rede de computadores local.

Os motivos que levaram as empresas a usar informática e as motivam para a atualização dos recursos da informática são: agilização da aquisição de informações, evitar re-trabalho, e acompanhar a modernização. Entretanto nenhuma das empresas conseguiu definir qual é o nível ideal de uso da tecnologia de informação de acordo com as metas que se deseja atingir. Além disso, em 71% das empresas não são realizados treinamentos de usuários (figura 1) de modo a criar uma cultura que favoreça o avanço em termos de uso da tecnologia da informação em benefício do negócio da empresa.

Quadro 3 - Faturamento das empresas

Faturamento das empresas em R\$	
De 300.000,01 à 600.000,00	8
De 600.000,01 à 900.000,00	4
De 900.000,01 à 1.200.000,00	1
De 1.200.000,01 à 2.200.000,00	7
De 2.200.000,01 à 3.200.000,00	0
De 3.200.000,01 à 4.200.000,00	2
De 4.200.000,01 à 5.200.000,00	1
Acima de 5.200.000,01	3
Não informou	6

Essa situação reflete em uma estagnação em relação ao uso dos modernos recursos da tecnologia da informação em prol do aumento da competitividade da empresa. Isso pode ser percebido pela grande centralização das decisões sobre informática pelos proprietários das empresas.

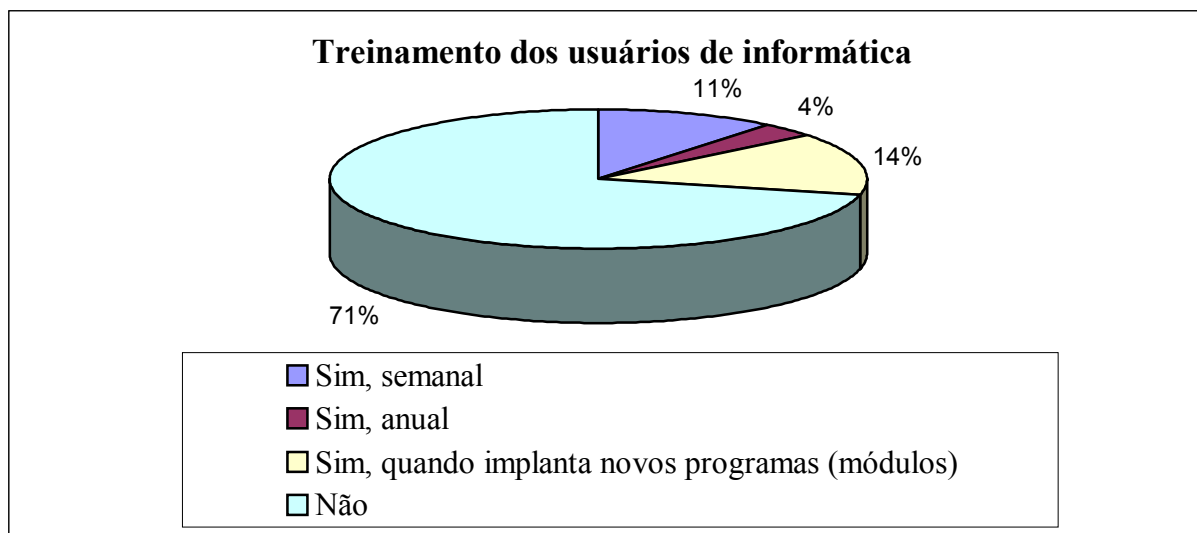


Figura 1 - Treinamento dos usuários de informática

As mudanças e benefícios percebidos após a informatização são referentes ao melhor rendimento do trabalho, mas não são citadas diferenças em termos de desempenho ou aumento da competitividade da empresa (quadro 4 e 5).

Quadro 4 - Mudanças ocorridas devido à informatização

Mudanças ocorridas devido à informatização	
Melhor rendimento do trabalho	26
Melhor comunicação	15
Diminuição do número de funcionários	5
Contratação de novos funcionários	1
Contratação de novos funcionários para a área de informática	1
Já iniciou com as atividades informatizadas	1
Nenhuma	1
Criação de um departamento de informática	0

* podia ser fornecida mais de uma resposta.

Quadro 5 - Benefícios obtidos com a informatização

Benefícios obtidos com a informatização	
A obtenção de informação sobre os clientes ficou mais rápida	24
A obtenção de informação sobre os fornecedores ficou mais rápida	21
Os cálculos passaram a ser mais corretos	21
Houve diminuição da quantidade de papéis	17
O processo de produção passou a ser mais ágil	8
Melhoria das informações sobre os funcionários	1
Facilitou o trabalho	1
Melhora na qualidade das informações	1
Nenhum	0

* podia ser fornecida mais de uma resposta.

Segundo os dados levantados, em apenas 7% das empresas houve resistência das pessoas na implantação de sistemas informatizados, e ainda deve-se observar que essa resistência foi motivada pela falta de informação e treinamento (quadro 6).

Quadro 6 - Resistência na implantação de sistemas informatizados

Resistência na implantação de sistemas informatizados	
Sim - por parte dos funcionários por desconhecerem o sistema	2
Não	26

Com relação à integração das empresas com clientes e fornecedores, 75% das empresas gostariam de manter relacionamento externo através da Internet (quadro 7), mas todas disseram que isso é difícil porque a maioria de seus clientes são pequenas lojas que ainda não estão usando a Internet como meio de comunicação.

Quadro 7 - Utilização da tecnologia da informação para integração entre empresas

Existe a preocupação quanto à utilização da informática para integração com clientes, fornecedores, concorrentes e outros grupos afins?	
Sim, através da Internet	21
Não, porque isso representaria muito gasto	1
Não, porque a empresa não dispõe de capital	1
Não, porque esse tipo de integração é desconhecido para empresa	3
Não, porque não há necessidade de se investir nessa tecnologia	2

Com relação aos fornecedores, os fabricantes de moveis de madeira maciça responderam que por se tratar de madeira comprada diretamente das madeiras que ficam em lugares distantes que não tem acesso a tecnologia de comunicação o uso da Internet é inviável. Já os fabricantes de móveis retílineos, que usam chapas ou placas de compensado ou MDF, disseram que como o material é escasso a empresa fornecedora envia um representante, uma vez por mês, para visitar a empresa e fechar uma cota do produto por empresa, o que inviabiliza o custo de manter-se um site de relacionamento.

A atualização dos recursos de tecnologia da informação que a empresa possui não é realizada de acordo com as necessidades da empresa, a maioria das 67,8% empresas que disseram acompanhar os avanços da tecnologia da informação fazem atualização com base nas propagandas feitas pelos consultores ou pela mídia (39%) apenas em 17,8% das empresas os donos se interessam e buscam informações sobre as novas tecnologias (quadro 8).

Quadro 8 - Atualização dos recursos das empresas de acordo com os avanços da tecnologia da informação

A empresa acompanha os avanços da tecnologia da informação?	
Sim, quando os consultores trazem novas tecnologias	7
Sim, quando a mídia apresenta uma nova tecnologia	4
Sim, porque os donos se interessam por este assunto	5
Sim, por outros motivos	3
Não, por falta de interesse	1
Não, porque a empresa não dispõe de capital para investimento	3
Não, porque não há necessidade	4
Não, porque informatizar é visto como custo e não como investimento	1

Mesmo com uma porcentagem baixa dos proprietários que se interessam pela atualização dos recursos da tecnologia da informação utilizada pela empresa, às decisões relacionadas aos recursos a serem adquiridos ficam em 50% das empresas a cargo do proprietário e as decisões sobre os valores dos investimentos ficam a cargo do proprietário em 89% das empresas (quadros 9 e 10).

Com relação ao comportamento do responsável pela área de tecnologia da informação quando ocorrem mudanças estratégicas na empresa 35,7% responderam que os impactos das mudanças na área de TI são avaliados, 35,7% responderam que as mudanças são poucas e 14% responderam que não há mudança e por isso não há necessidade de avaliar-se. Apenas 7% admitiram que mudanças são feitas para acompanhadas as mudanças estratégicas (quadro 11).

Quadro 9 - Responsabilidade das decisões relacionadas à informática

Responsabilidade das decisões relacionada a informática	
Diretor/proprietário	14
Consultor e usuários da informática	7
Gerente administrativo	6
Financeiro	1

Quadro 10 - Responsabilidade das decisões relacionadas aos investimentos em tecnologia da informação

Responsabilidade das decisões relacionada ao investimento	
Diretor/proprietário	25
Gerente administrativo	3

Quadro 11 - Comportamento do responsável pela informática perante mudanças estratégicas

Comportamento do responsável pela informática quando ocorrem mudanças estratégicas na empresa	
Toma conhecimento, verifica para saber se é necessário mudar o sistema	10
As mudanças são poucas	10
Dependendo da estratégia muda todo o sistema	4
Nenhuma	4
De acordo com as necessidades	2

De acordo com a pesquisa 54 % das empresas acreditam que utilizam os recursos de maneira satisfatória e 46% responderam que os recursos poderiam ser melhores aproveitados principalmente se o conhecimento sobre o assunto fosse maior (figura 2).



Figura 10 - Aproveitamento dos recursos de informática

7. ANÁLISE DOS DADOS E CONCLUSÕES

Antes de iniciar a análise dos dados, deve-se registrar que a precisão das análises e das conclusões dependem da veracidade e precisão das informações fornecidas pelas empresas pesquisadas.

Quando se trata de implantação de tecnologia da informação, as pequenas empresas sempre esperam/buscam algumas mudanças. Entretanto, essas mudanças não podem ser caracterizadas como reestruturação, pois essas mudanças não são planejadas e não refletem uma meta que se deseja atingir com o uso da tecnologia da informação em benefício do negócio.

Muitas pequenas empresas adquirem e implantam tecnologia da informação por acreditar que essa é uma tendência natural, mas não há planejamento, preparação e alinhamento com o negócio da empresa. Além disso, os usuários não recebem treinamento periódico para aproveitamento dos recursos e não há mudança cultural, ocorrendo apenas a automação de tarefas rotineiras.

A maioria das pequenas empresas diz conhecer a potencialidade da Internet como meio de comunicação e gostariam de usá-la, mas ainda não enxergam como podem usar esse recurso para alavancar os negócios e/ou trazer ganho em termos de competitividade para sua empresa.

Desse modo, a maior mudança percebida após a informatização é o melhor rendimento em setores como faturamento e contabilidade. Os benefícios conseguidos são facilidade de localização de clientes e fornecedores nos cadastros e diminuição de erros nos cálculos e não ganho de produtividade ou desempenho.

Mesmo assim, mais da metade das pequenas empresas entrevistadas neste trabalho acreditam que os recursos da informática são bem aproveitados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CASH, J. I. jr. *et al.* (1994). **Building the information-age organization**: structure, control, and information technologies. Chicago: Richard D. Irwin Inc.
- CHER, R. (1991). **A gerência da pequena e média empresa**. São Paulo: Maltese.
- DONALDO, S. D. (1996). Motivação e resistência ao uso da tecnologia da informação: um estudo entre gerentes. **Anais do Encontro da Anpad**.
- DRUCKER, P.F. (1981). **Prática de administração de empresas**. São Paulo, Pioneira.
- FERREIRA, M. J. B. (1998). **Design como fator de competitividade na indústria moveleira**. Campinas. /Relatório técnico do Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia – UNICAMP.
- GLYNN, K.; KOENIG, M. E. D. (1995). Small business and information technology. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 30, p.251-280.
- GUIMARÃES R. (1990). **Adaptabilidade das técnicas integradas de gestão da produção às pequenas e médias indústria**. Florianópolis: Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. (Dissertação de Mestrado).
- IANNI, O. (1996). **A era do globalismo**. Rio de Janeiro: BCD União de Editoras S.A.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J.W. (1998). **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: MAKRON Books do Brasil Editora Ltda.
- MOTTA, R. (1995) A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, n.1, v. 35, março a abril, p. 12-16.
- POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R.; PETRINI, M. (1997). Pela integração da inteligência competitiva nos Enterprise Information Systems (EIS). **Ciência da Informação**, n.3, v.26, setembro/dezembro, p.243-254.
- SANTOS, M. (1998). Fora de Foco: por que boa parte das pequenas empresas não consegue tirar vantagens efetivas da informática e da informação. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, n.108, ano X, fevereiro, p.60-61.
- SEBRAE (1999) **Estatísticas sobre as micro e pequenas empresas**. Estudos e Pesquisas. <http://www.sebraesp.com.br/> (20 Setembro).