

**ÁREA TEMÁTICA:** Gestão Tecnológica

## **A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS, NA VISÃO DE SEUS GESTORES**

### **AUTORES**

**OTAVIO PROSPERO SANCHEZ**

Universidade Metodista de São Paulo

otavio.sanchez@metodista.br

**CLÓVIS LUIZ GALDINO**

UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO

clovis.galdino@metodista.br

### **RESUMO**

Este trabalho visa apresentar os resultados de uma pesquisa empírica exploratória sobre a percepção de gestores das Pequenas e Médias Empresas- PME no contexto brasileiro, quanto à efetividade do uso da Tecnologia da Informação - TI para a melhoria de seus processos financeiros. A metodologia utilizada foi a de estudos de casos múltiplos, conduzidos por meio de entrevistas em profundidade em 5 empresas selecionadas dentre uma amostra inicial de 200 empresas potenciais, considerando-se o critério do perfil típico para permitir um certo grau de generalização dos achados. A conclusão principal deste estudo, é que, na percepção dos gestores, a *TI* tem um impacto positivo como elemento de melhoria dos processos financeiros das organizações, porém não é o fator primordial que define sua posição estratégica, havendo outros aspectos importantes a serem considerados nesse posicionamento. Como desdobramentos, verificou-se que, nesse segmento, a utilidade do uso da *TI* é percebida primordialmente como fundamental para a automação de rotinas financeiras de tesouraria e de controle de fluxo de caixa e para subsidiar os processos de tomada de decisão.

### **ABSTRACT**

The broad objective of this paper is to evaluate the perception managers of SMEs have on the impact of the IT used as an element of improvement to financial processes in organizations. The methodology applied was embedded case study conducted on five SMEs considered typical cases of enterprises in Brazilian context. The main conclusion of this paper is that in the managers' view IT has a positive impact as an element of improvement to the firm's financial procedures, but it is not the crucial factor, nevertheless, to determine the strategic advantage of the organizations: there are other aspects that must be considered. As an additional outcome, we reached that IT is primarily perceived as a tool for improvement of the structure supporting decision-making processes, particularly in decisions related to financial routines. It was also observed that IT is perceived as mainly useful in SMEs, particularly in standardized treasury financial automation and cash flow.

**Palavras-chave:** Tecnologia da informação; PME; Efetividade.

## 1. INTRODUÇÃO

Na sociedade pós-industrial, cuja economia assume tendências globais, a informação passou a ser considerada um capital precioso. Para Shiozawa (1993, p. 19) “*O enorme salto das telecomunicações e das tecnologias integradas de informação estão transformando a sociedade industrial na sociedade da informação. As fronteiras são derrubadas e o recurso estratégico deixa de ser o capital e passa a ser a informação*”.

A complexidade e o ambiente em que vivem as organizações exigem a aplicação de Sistemas de Informação – SI que apóiem diversas funções nas organizações, tais como as funções de administração de materiais, funções contábeis, entre outras, e a administração financeira.

Embora haja grande propensão das organizações utilizarem de maneira intensa a TI para melhorar seus processos, em particular o segmento das Pequenas e Médias Empresas – PMEs representam um grupo ainda pouco estudado, embora representem, no Brasil, 98% do total de empresas (BEDÊ, 2006, p. 3).

É muito grande a importância social de tais empresas, tanto na geração e manutenção de postos de trabalho quanto em recolhimento de impostos. Nesse contexto, as estratégias de uso de TI por esse grupo de empresas representa grande interesse, dada a grande importância deste setor para a economia como um todo. Contudo, os trabalhos acadêmicos, em geral, têm possibilitado ainda pouca compreensão desse setor, em particular em relação à visão dos gestores sobre o potencial de contribuição da TI para as PMEs.

Assim, o objetivo deste trabalho é avaliar a percepção dos gestores das PMEs quanto ao impacto do uso da Tecnologia da Informação como elemento de melhoria dos processos gerenciais financeiros da organização. Adicionalmente, visa verificar de que forma a TI é percebida em relação à sua utilidade PMEs, em especial para a automação de rotinas financeiras de tesouraria e fluxo de caixa; bem como verificar se a automação de rotinas financeiras com a utilização da TI subsidia os processos de tomada de decisão e ainda verificar se sua utilização é vista como uma vantagem estratégica.

Para dar conta desses objetivos, foram efetuados estudos de caso em empresas representativas do setor de PMEs e um *cross-case analysis*.

Este trabalho estrutura-se da seguinte forma. Inicialmente apresentamos o referencial sobre a definição e posicionamento do que seja PMEs, passando em seguida a discutir potenciais usos de TI por essas empresas. Em seguida, definimos a amostra de empresas e apresentamos os dados encontrados. Após sua análise, discorreremos sobre as conclusões e apresentamos possibilidades de estudos futuros.

## 2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA

O problema consiste de identificar se existe um padrão de percepção dos gestores de PMEs quanto à utilidade da aplicação da TI. Esse grupo de empresas, muito significativo em número no Brasil, ainda não foi foco de suficientes estudos para esclarecer se a utilização da TI está sendo vista além do entendimento como tradicional ferramental para controle de fluxo de caixa.

Nesse sentido, o objetivo que motivou o desenvolvimento deste trabalho consiste de avaliar a percepção do gestor das PMEs quanto ao impacto do uso da Tecnologia da Informação como elemento de melhoria dos processos gerenciais financeiros da organização.

Como objetivos subjacentes a este, consideramos a possibilidade de verificar de que forma a Tecnologia da Informação é percebida em relação à sua utilidade nas pequenas e médias empresas, em especial para a automação de rotinas financeiras de tesouraria e fluxo de caixa, verificar se a automação de rotinas financeiras com a utilização da TI subsidia os processos de tomada de decisão em tais empresas e ainda verificar se sua utilização é vista como uma vantagem estratégica.

### 3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este artigo abordou os conceitos Competição, Pequena e Média Empresa, Estratégia e Gestão de Competência.

#### 3.1. A COMPETIÇÃO E AS PRESSÕES SOBRE A PEQUENA E MÉDIA EMPRESA

O termo nos remete a conceitos desenvolvidos por diversos pesquisadores que dizem que o ambiente atual das empresas é extremamente competitivo, que a globalização constante leva a uma disputa maior, que a tecnologia vem se desenvolvendo em ritmo acelerado, principalmente na última década, que a *internet* é fator de desequilíbrio e mudanças, gerando oportunidades e ameaças, etc. Almeida (2007) comenta que as últimas décadas do século XX foram marcadas por transformações profundas em todo o mundo, estimuladas em grande medida pela democratização dos regimes políticos, pela abertura de fronteiras comerciais e por um desenvolvimento tecnológico sem precedentes. Szafir-Goldstein e Toledo (2004) dizem que o cenário atual contemporâneo tem-se mostrado como altamente competitivo e com complexidade crescente. Dentro desse cenário, os conceitos reforçam tendências no mundo empresarial contemporâneo de formação de redes de relações da empresa com todos os integrantes de seu sistema. Segundo Zanquetto Filho, Fearne e Pizzolato (2006), um dos reflexos que se observa na competição entre as empresas é aquela que ocorre entre cadeias de suprimentos. De acordo com o estudo, trata-se de um novo modelo: as empresas competem por meio da organização de suas cadeias, sendo essa uma das premissas básicas das estratégias atuais.

Assim podemos inferir que as empresas não estão só no mundo em que atuam. Franco (2007) comenta que a importância da cooperação entre empresas vem aumentando de forma significativa, devido a fatores como a crescente competitividade internacional e a aceleração do progresso tecnológico. Szafir-Goldstein e Toledo (2004, p. 7) dizem que as empresas devem ter Estrutura Institucional Resiliente, lembrando que resiliência descreve pessoas e organizações que se adaptam com facilidade a novas condições ambientais. As PMEs precisam estar preparadas para atuar em mercados globalizados. Segundo Legey (2002, p. 11), “considerando ainda que as PMEs, ao contrário das grandes empresas, detêm uma capacidade reduzida de influenciar as relações com seus fornecedores e clientes, tais empresas são levadas a adotar estratégias específicas de sobrevivência”, esses mesmos autores, dizem que a flexibilidade de resposta às mudanças do ambiente externo é fundamental. Já para Milani Jr. e Canongia (1999, p. 3),

*O fenômeno da globalização da economia forçou os países a implementarem a abertura comercial. Isso levou as empresas a se defrontarem com um aumento na competição. No Brasil, a prática do uso de subsídios e o longo período de restrições ao livre comércio exterior geraram graves distorções em grandes segmentos da economia, reduzindo a competitividade das empresas. Grandes empresas têm estruturas administrativas suficientemente sólidas para adaptarem-se às novas demandas do mercado. Pequenas e médias empresas (PME) não têm a mesma capacidade quando a mudança é intensa e profunda como hoje.*

Todo tipo de organização estará propenso a sofrer competição tanto de empresas maiores quanto daquelas de mesmo porte, ou de outras, processo que se acirrou no cenário de globalização, pois a empresa passa a competir não somente com empresas de sua região, mas também com aquelas que podem estar situadas em qualquer parte do mundo. Nesse cenário, as empresas, os empresários e seus colaboradores devem estar preparados, e ser tanto eficientes quanto eficazes. Eficientes no sentido de manter os seus processos internos sob controle – lembrando que, para Bio (1991, p. 21), “uma empresa eficiente é aquela que consegue o seu volume de produção com o menor dispêndio possível de recursos” – e eficazes

no sentido de entenderem e administrarem as mudanças ambientais que ocorrem e que podem afetar a organização que está sob seu controle. Ainda para Bio (1991, p. 21), “uma empresa eficaz coloca no mercado o volume pretendido do produto certo para determinada necessidade”. Para ele, eficiência está ligada a processo, e eficácia a resultados. Conseguindo, então, ser tanto eficaz quanto eficiente, a empresa terá maiores chances de sobrevivência.

Por outro lado, não devemos nos esquecer de que as organizações são mutuamente dependentes por estarem em uma mesma arena competitiva (PORTER, 1986). Nenhuma firma existe isoladamente, todas elas interagem com outras organizações dentro do ambiente em que atuam.

### 3.2. CARACTERIZAÇÃO DA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA

Caracterizar a PME no Brasil não é tão simples, visto que temos diversos tipos de classificação: Microempresas, Empresas de Pequeno Porte, Pequenas Empresas, Médias e Grandes Empresas. Há classificação para fins de enquadramento fiscal, há classificação para fins de fomento governamental, há classificação para fins de liberação de empréstimos, entre outros. Essas classificações vêm de órgãos como SEBRAE, BNDES, bancos privados, etc.

As estatísticas mais recentes do Sebrae (2005) indicam que o total de empresas em atividade no Brasil, em 2002, alcançava 4.918.370 unidades, nos setores da indústria, construção, comércio e serviços. As pequenas e médias empresas totalizavam 297.661 unidades, as quais representavam 6,1% do total. Vale ressaltar, entretanto, que apesar de representarem somente 6,1% de todas as empresas, as pequenas e médias respondem por 30,8% do total de pessoas ocupadas. Em contrapartida, as microempresas representavam 93,6% do total, mas ocupavam somente 36,2% do total de trabalhadores formais. (Pinto e Zilber, 2006, p. 8)

De acordo com dados da OCDE (2000), a definição de PME varia de acordo com o critério adotado pelos países ou pelas instituições. O critério mais utilizado é em função do número de empregados. Outro padrão é o faturamento. O limite máximo de empregados também varia muito conforme os sistemas estatísticos dos países. O limite máximo e mais freqüente de empregados é de 250 para a União Européia e de 500 para os Estados Unidos, enquanto para as pequenas empresas esse número não ultrapassa 50 funcionários.

No Brasil, o porte das empresas é definido tanto pelo faturamento quanto pelo número de empregados. Uma primeira classificação é pelo faturamento anual das organizações. No Estatuto de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, que corrigiu os limites originalmente estabelecidos (R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00, respectivamente), outra classificação a de pequena, média e grande empresa, é dada pelo BNDES, Carta Circular nº 64/02 de 14 de outubro de 2002. Esses limites estão demonstrados na *tabela 1*.

Tabela 1 – Classificação das PMEs pelo Faturamento

<b>Porte da Empresa</b>	<b>Faturamento Anual</b>
Microempresa	Até R\$ 433.755,14
Empresas de Pequeno Porte	De R\$ 433.755,14 até R\$ 2.133.222,00
Pequenas Empresas	De R\$ 2.133.222,00 até R\$ 10.500.000,00
Médias Empresas	De R\$ 10.500.000,00 até R\$ 60.000.000,00
Grandes Empresas	Acima de R\$ 60.000.000,00

Fonte: Adaptado do Decreto nº 5.028/2004 e Carta Circular nº 64/02 de 14 de outubro de 2002 do BNDES.

A *tabela 2* é um interessante indicador para o porte da empresa através do número de funcionários que podem servir como indicadores de classificação das empresas no Brasil.

Tabela 2 – Classificação das PMEs por nº de empregados

<b>Porte / Setor</b>	<b>Indústria</b>	<b>Comércio e Serviços</b>
Microempresas	Até 19	Até 9 empregados
Empresas de Pequeno Porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias Empresas	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes Empresas	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: Bedê (2005) Adaptado do Censo Cadastro IBGE/1994 – rais/1997

### 3.3. ESTRATÉGIA NAS PMES

Ansoff (1977) afirma que o conceito de estratégia é, entretanto, relativamente novo para a literatura de administração. Sua origem pode ser situada na arte militar, como um conceito amplo, vagamente definido, de uma campanha militar para aplicação de forças em grande escala contra um inimigo, e seu conceito tem sido discutido por vários autores:

Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, política e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com bases em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes (Mintzberg e Quinn, 2001, p. 34)

Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades. (Kenneth, 1980, apud Mintzberg e Quinn, 2001, p. 58)

“Estratégia é buscar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes e, ao mesmo tempo, diminuir a erosão das vantagens atuais” (JOSEMIN e BRODBECK, 2006, p. 2). Nesse enfoque, a estratégia é um processo que não pode ser isolado, pois deve se adequar e estar ligada à missão da organização, dando suporte a ela. Esse suporte é a tradução da missão em ações desempenhadas pela organização.

Para Kaplan e Norton (1997), estratégia é a escolha do segmento de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos-alvo, selecionando as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos, os dos clientes e os da organização (estes seriam os objetivos financeiros).

Estratégia é a identificação e o estabelecimento de um conjunto de objetivos e metas, além de padrões e ações, por meio da alocação de recursos e de competências, considerando-se as influências e as forças do ambiente, bem como a vontade da organização e dos seus dirigentes. Esse processo envolve critérios de decisão e a ação da concorrência e das outras forças competitivas. Almeida, Machado, Neto e Giraldi (2006).

Portanto, podemos afirmar que a estratégia é a forma como a empresa traduz sua missão em ações visando atingir resultados de curto, médio e longo prazo.

### 3.4. SISTEMA DE INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Para melhor entendimento desses conceitos, tratando a evolução descrita pelos diversos autores que estudam a respeito de *SI* e *TI*, vamos dividir este assunto em dois tópicos, um tratando especificamente de *SI* e outro de *TI*, pois procuraremos explorar e mensurar as utilizações organizacionais da *TI* e como estas se associam às características dos *SIs*.

#### 3.4.1. Sistema De Informação

Existem várias definições sobre sistema, sendo que, para melhor entendimento, pode-se destacar o que diz Oliveira (1993, p. 23): “sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”. Já para Bio (1991, p. 18), “considera-se sistema um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo”.

Esse conceito é ampliado por Laudon e Laudon, que definem que um sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização. Além de dar suporte à tomada de decisões, à coordenação e ao controle, esses sistemas também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos. Laudon e Laudon (2007, p.9).

Para Arantes (1994), a integração consiste em premissa básica subjacente ao conceito de sistema, enquanto conjunto de partes, cada qual na sua função específica, porém trabalhando de forma inter-relacionada com as demais para a consecução de objetivos comuns.

#### 3.4.2. Tecnologia da Informação e resultado nas Organizações

A *TI* tem sido considerada uma das estratégias mais aplicadas nas empresas atualmente. Albertin e Albertin (2007) consideram a *TI* como um dos componentes do ambiente empresarial atual, “sendo que as organizações brasileiras têm utilizado ampla e intensamente esta tecnologia, tanto em nível estratégico como operacional” (p.1).

O conceito de informação é bastante amplo. Para que se tenha informação é preciso primeiramente obter e tratar dados, para, a partir daí, obterem-se informações. Para Souza (2004, p. 15), “muitos autores definem dados e informação tomando como base o modelo computacional, em que os dados são a matéria-prima que deve ser devidamente processada para a obtenção da informação”. Para Bio (1991, p. 29), “Do ponto de vista mais específico de sistemas de informação, examina-se o conceito a partir do entendimento da informação como resultado do tratamento de dados”. Para Roque (1998), a diferença técnica entre o conceito de informação e de dados seria que os últimos são os itens básicos de informação, enquanto a informação é o resultado do processamento destes. Oliveira (1993, p. 34) diz: “Dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação. Informação é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões”.

Para que se tenha a informação, necessita-se arranjar e tratar os dados disponíveis de forma correta e entender como a informação ajuda a empresa a alcançar seus objetivos. Oliveira (2003) afirma que nesses objetivos se inserem pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro, etc. Para a organização, isso indica a abordagem de várias unidades ou dos subsistemas atuando conjuntamente, ou seja, temos aí a necessidade de uma abordagem entre unidades organizacionais e, portanto, uma solução de equipe, interativa e sistêmica. De nada adiantaria termos a informação após o tratamento dos dados, tratamento este que custou tempo e dinheiro para a organização, e os executivos interpretarem as informações disponíveis de forma diferenciada, não estando de acordo com os objetivos da organização,

podendo tomar decisões antagônicas por analisarem o que têm disponível de forma não padronizada.

Para Boar (2002, p. 2), “A tecnologia da informação é a preparação, coleta, transporte, recuperação, armazenamento, acesso, apresentação e transformação de informações em todas as suas formas (voz, gráficos, texto, vídeo e imagem)”. Já para Batista (2006, p. 59), “tecnologia da informação é todo e qualquer dispositivo que tenha a capacidade de tratar dados e/ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, independentemente da maneira como é aplicada”.

Para que possamos tratar tais dados ou informações, necessitamos de recursos e equipamentos. Laudon e Laudon (2007) dizem que entre estes recursos estão hardware, software, banco de dados, telecomunicações, redes de comunicações públicas e privadas, serviços de telecomunicações, protocolos de transmissão de dados necessários para a montagem e utilização de sistemas informacionais que darão suporte à tomada de decisão. Já para Albertin e Albertin (2007), a *TI* pode ser entendida como sendo hardware, software e pessoas envolvidas na obtenção, no armazenamento, no tratamento, na comunicação e na disponibilização de informação.

#### **4. METODOLOGIA**

Esta pesquisa que se configura como descritiva e exploratória, foi desenvolvida em duas etapas. A primeira caracterizou-se pela revisão bibliográfica onde se procurou criar as categorias de análise para desenvolvimento de um protocolo de estudo de caso que guiasse o pesquisador em campo. A segunda, como estratégia para a obtenção dos dados, implementamos o estudo de casos múltiplos.

A pesquisa descritiva objetiva conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la. Segundo Vieira (2002), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Para Vieira (2002, p.65) “... a pesquisa exploratória procura explorar um problema ou situação para prover critérios e compreensão.”. Portanto a pesquisa descritiva exploratória se justifica pelo fato de fazermos um estudo de caso em que haverá o aprofundamento de uma questão complexa, “Percepção dos gestores”, sem que haja a intenção de se alterar a realidade estudada.

Já Yin (2005) define que, embora a estratégia de estudo de caso tenha sido estereotipada como fraca entre os métodos de Ciências Sociais, ela tem sido bastante utilizada nas pesquisas em campos orientados pela prática e como estratégia nas pesquisas de teses e dissertações. Já Lazzarini (1995) comenta que o estudo de caso é muito útil nas pesquisas que têm como objetivo contextualizar e aprofundar o estudo de um certo tema.

Neste trabalho, utilizamos o estudo de caso visando aprofundar as questões relativas à “percepção dos gestores em relação à *TI* utilizada nos procedimentos financeiros implantados nas organizações que dirigem”. Essa escolha se dá pela necessidade da presença do pesquisador para captar e entender a interpretação e a opinião das pessoas.

O planejamento da amostra foi feito de maneira a permitir não só a análise individual de cada respondente como também a análise das organizações onde estes respondentes atuavam.

##### **4.1. CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE**

Para fins deste estudo, foi considerado o universo de PMEs da região denominada Grande São Paulo, incluindo-se a própria capital do Estado. As empresas estudadas têm um faturamento de até R\$ 60.000.000,00 (sessenta milhões de reais) por ano e um número de até 499 funcionários. Essa caracterização baseou-se nas *tabelas 1 e 2*. Os casos foram estudado

por meio de entrevistas, análise de documentos e protocolo elaborado com base na revisão bibliográfica, sendo que a unidade de pesquisa foi a dos principais executivos de negócios dessas empresas e também dos tomadores de decisões da área de TI e da área financeira.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

O trabalho de seleção se deu primeiramente junto a um dos diretores do CIESP-SBC (Centro das Indústrias de São Paulo – setor de São Bernardo do Campo), que apresentou uma lista de 4.800 empresas. A partir daí fizemos um recorte, chegando a cerca de 200 empresas que poderiam fazer parte deste estudo. Essas empresas se enquadravam na categoria de pequenas e médias e se utilizavam de software de gestão. Essa amostra foi considerada representativa, e capaz de satisfazer aos objetivos do trabalho. A partir dessas 200 empresas, houve um novo recorte, e chegamos ao número de 20 empresas candidatas a participar da entrevista. Ao chegarmos a essas 20 empresas, o trabalho de seleção foi realizado por telefone, visando verificar se a empresa poderia ou não participar do estudo.

### 5.1. APRESENTAÇÃO DOS CASOS

**Empresa 1:** A empresa existe desde 22 de janeiro de 1996 e iniciou suas atividades com o trabalho de 3 sócios. Atualmente conta com 18 funcionários, além dos 3 sócios, que continuam na empresa. Situada na região de São Bernardo do Campo, tem um faturamento anual de R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais). Seu setor de atuação é software de segurança de redes e internet. Também vende peças e equipamentos. As três grandes áreas de atuação da empresa descritas na entrevista foram: Segurança, Vendas e Manutenção. Seu grande volume de faturamento (cerca de 40%) é proveniente da venda de ferramenta de segurança e contrato de manutenção desta ferramenta (cerca de 400 contratos). Sua forma de atuação é através de suporte a distância, com acesso a links de internet que acessam diretamente os servidores e as estações de trabalho dos clientes. Esta empresa conta com as seguintes ferramentas para seu gerenciamento interno: - OS (Ordem de Serviço), sistema feito internamente; - Sistema de Assistência Técnica; - Aplicativos comerciais, Financeiro, Faturamento, Estoques; - Sistema de atendimento de chamadas telefônicas em HTML. Observa-se que os sistemas “Assistência Técnica” e “Aplicativos Comerciais” não estão integrados.

O respondente dessa empresa foi o sócio que cuida da área de desenvolvimento de novos produtos, sendo que o mesmo é um dos fundadores e atua na empresa desde seu início.

**Empresa 2:** Fundada em 1993, tem 15 anos de existência. Conta atualmente com 23 funcionários, além de 2 sócios, sendo que um deles cuida da parte administrativo-financeira e do laboratório e o outro da parte comercial. A empresa está situada na região de São Bernardo do Campo e fatura anualmente cerca de R\$ 1.300.000,00 (um milhão e trezentos mil reais). A empresa é uma prestadora de serviços na área de calibração de instrumentos de precisão. Tem uma clientela de diversos segmentos, como empresas alimentícias, metalúrgicas, eletroeletrônicas, entre outras. Além da calibração, faz pequenas manutenções nos aparelhos, de ordem eletrônica. Caso as manutenções sejam de ordem mecânica, a empresa terceiriza. Alguns exemplos de produtos manipulados pela *empresa 2*: balanças, parquímetros, voltímetros, entre outros. O respondente dessa empresa foi o sócio responsável pela da área administrativo-financeira.

**Empresa 3:** Faz parte de um grupo que completa 152 anos em 2008. Este grupo, que começou como uma fábrica de cadinhos em Londres - Inglaterra, cresceu agregando outros negócios de produtos industriais. Está presente no Brasil há 49 anos. Em nosso país o grupo se faz presente em dois locais com três divisões de negócios: no Rio de Janeiro, com a divisão



*Termom Ceramics*, onde o produto principal é o isolante térmico de fibrocerâmica, e em São Bernardo do Campo, onde existem duas divisões: a divisão que a matriz chama de *MMS* (*Mountain Metal Systems* – Sistema de fundição de metais), que fabrica *cadinhos* e uma série de peças que são utilizadas na produção de metais não ferrosos, e a *Carbon*, que produz escovas de carvão e o carvão mecânico. A empresa de São Bernardo, com suas duas divisões, conta com 120 funcionários e tem faturamento anual de R\$ 30.000.000,00 (trinta milhões de reais). O respondente desta empresa foi o diretor administrativo-financeiro da fábrica de São Bernardo do Campo.

**Empresa 4:** Esta empresa tem 22 anos de existência. Sua sede fica na região do Aeroporto de Congonhas, em São Paulo. Tem atualmente 61 funcionários e conta com um faturamento anual da ordem de R\$ 7.000.000,00 (sete milhões). Desenvolve produtos para automação rodoviária, automação industrial, segurança humana, serviços para segurança humana, manutenção de equipamentos e treinamento de pessoal. Sua estrutura organizacional é composta por dois diretores: um que cuida da área administrativa e da parte de projetos e outro que cuida da parte operacional. Quase todos os equipamentos vendidos pela empresa são fabricados por ela. Seus produtos e serviços são vendidos em todo o território nacional. A entrevista nesta empresa teve dois momentos. No primeiro o atendimento foi dado por dois funcionários, sendo que um é o coordenador da qualidade e o outro, o assistente financeiro e também responsável pela *TI* da organização. No segundo momento a entrevista foi concedida por um dos diretores e também sócio, que cuida da parte administrativo-financeira. Questões a respeito de histórico, infra-estrutura e sistemas instalados foram respondidas na primeira parte da entrevista. As questões sobre investimentos em *TI*, percepção e estratégias da organização foram respondidas no segundo momento.

**Empresa 5:** A empresa tem 25 anos de existência e conta atualmente com 60 funcionários. Tem um faturamento anual de R\$ 30.000.000,00 (trinta milhões de reais). Começou como *bureau* de processamento de folha de pagamento e serviços de contabilidade. Gradualmente a empresa abandonou os serviços de *bureau* e processamento e passou a realizar serviços de *TI*. Atualmente faz gestão de serviços de *TI*, atuando na área de hardware e software, tanto vendendo equipamentos e prestando serviços de manutenção quanto dando suporte à utilização de softwares e redes (a empresa não faz desenvolvimento de software, essa parte é terceirizada). Em suma, esta empresa faz o *outsourcing* (terceirização de serviços) assumindo toda a operação de tecnologia do cliente, desde o primeiro nível de atendimento, com o *help desk* (suporte telefônico), passando pelo suporte local, suporte aos servidores de rede, e chegando até o suporte de aplicações específicas. Quem respondeu o questionário na empresa 5 foi o diretor de tecnologia, que está há 10 anos na organização.

## 5.2. PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

As entrevistas se basearam no protocolo de estudo de caso desenvolvido e visaram a caracterização da unidade de análise e do respondente, a identificação da estrutura de *TI* e sua localização na estrutura organizacional da empresa pesquisada. Neste item também conseguimos identificar qual a importância dada à *TI* dentro da organização, se a importância era estratégica ou simplesmente processual. Esta caracterização e identificação deram-se no primeiro grupo de perguntas.

O segundo grupo de perguntas visou identificar se os sistemas financeiros são informatizados e integrados e se sua utilização é percebida como útil pelos gestores.

O terceiro grupo de perguntas visou identificar se o planejamento da organização contemplava os *SI* e os itens de *TI*, se no planejamento são levados em conta os investimentos futuros e se a organização tem consciência do que investiu e gastou.

O quarto grupo de perguntas verificou se o gestor confia nas informações geradas pelos SI de sua empresa, se tem claro quais são os papéis dos colaboradores com relação à utilização dos SI, se também tem claro qual é a forma como é utilizada e se os gerentes e diretores da empresa, e também ele, se apóiam nos sistemas para tomadas de decisões, principalmente no que concerne à parte financeira.

O quinto grupo de perguntas, e o que fechou as entrevistas, visou verificar se os SIs ajudam a criar e manter as vantagens estratégicas da organização.

Quando da aplicação do protocolo, as entrevistas foram gravadas, no intuito de dirimir dúvidas sobre o que foi respondido e anotado. Cada entrevista teve a duração de aproximadamente 2 horas, porém em todos os 5 casos houve a necessidade de se falar novamente com os respondentes, no sentido de se tirar algumas dúvidas que surgiram somente após a transcrição dos dados gravados no primeiro encontro.

A transcrição literal das entrevistas está nos apêndices. Todos os respondentes foram muito solícitos em fornecer dados fidedignos: durante as entrevistas recorreram a documentos e a especialistas da empresa para não darem informações conflitantes e irreais.

## **6. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **6.1. RESULTADOS SOBRE PERCEPÇÃO DA UTILIDADE DE TI**

Verifica-se que todas contam com serviços automatizados de tesouraria e fluxo de caixa. Tesouraria, neste caso, refere-se às rotinas de contas a pagar, contas a receber. O fluxo de caixa é relativo à sobra e à falta de caixa, de acordo com os dados lançados nos sistemas mantidos pelas empresas.

Foi constatado que a *empresa 1* tem um aplicativo específico para automatizar as rotinas financeiras de tesouraria e fluxo de caixa. A *empresa 2* tem um sistema, ou um programa, que automatiza outras funções da empresa. No que diz respeito à parte financeira, os dados do faturamento são retirados deste sistema e trabalhados em planilhas Excel. A *empresa 2* não possui um aplicativo específico para realizar as atividades financeiras. A *empresa 3* tem um sistema de ERP totalmente integrado, e é neste sistema que os gestores buscam as informações. A *empresa 4* também tem um software que realiza todas as funções, e a visão passada pelo gestor é de que, após o aprendizado e investimentos nessa área, o software realiza todo o processo financeiro da organização. A *empresa 5*, que é uma provedora de tecnologia, está em atualização constante e sabe que o software financeiro precisa evoluir e ser de detalhe mais adequado, visto que uma parte dos processos administrativos é terceirizada e que as informações devem se integrar.

Todas as empresas entrevistadas levam ao entendimento de que a TI não é só útil como também necessária à própria sobrevivência da empresa. Carmo e Pontes (1999) dizem que um sistema de informações pode ser fator decisivo para o estabelecimento de estratégia competitiva. E as entrevistas empreendidas mostram que os gestores têm esta percepção.

### **6.2. RESULTADOS SOBRE AUTOMAÇÃO DO USO DE TI SUBSIDIANDO O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO**

Foi perguntado aos gestores se eles consideravam seus sistemas seguros. Neste momento foi detectado que na *empresa 2* o sócio que respondeu ao questionário em vários momentos confundia itens de TI e os sistemas de informação de sua empresa com os seus processos de negócios como um todo.

No caso da *empresa 4*, em que a primeira parte da entrevista foi respondida por dois funcionários, sendo um o “coordenador de qualidade” e o outro o “responsável pela TI da organização” (vide tópico 6.1.4.1 – descrição do respondente da empresa 4), os funcionários responderam ao questionário de forma monossilábica, não se aprofundando nos tópicos

perguntados. Isso se deu provavelmente pela falta de visão estratégica e empresarial. Na *empresa 4*, quando um dos sócios foi entrevistado, a visão que ele tinha era bem diferente da visão de seus funcionários. Isso foi considerado positivo para a finalidade desta pesquisa, pois conseguimos detectar uma percepção diferente entre gestores e funcionários comuns que não lidam diretamente com o planejamento e os rumos da organização.

No caso das empresas 1, 3 e 5, a visão dos respondentes foi diferente. A *empresa 1*, por exemplo, considera seus sistemas como seguros, que eles geram informações fidedignas e de detalhe adequado, além dos seus gerentes nelas se apoiarem para tomar suas decisões processuais e de planejamento. A *empresa 3* vê a questão de segurança como algo que pode dar problemas e de custo alto para a organização, porém necessária para que ela possa ter tranquilidade. Com relação às questões das informações serem de detalhe adequado e geradas em tempo hábil, foram respondidas afirmativamente: os processos vão se ajustando e modificando, sendo que a área de *TI* tenta acompanhar as mudanças e, na medida do possível, eles têm as informações adequadas, no tempo necessário, desde que não surjam novas necessidades e anseios dos usuários dessas informações. A *empresa 5*, que é uma empresa que provê tecnologia para seus clientes e trata de assuntos críticos na área de *TI* de outras organizações, tem a visão de que seus sistemas não são 100% seguros, prepara-se tendo sempre um plano de contingência, pois tem a compreensão de que falhas podem ocorrer. Com relação à fidedignidade dos *SI* da parte financeira, o respondente diz que atualmente os sistemas dão informações precisas, mas estão em uma constante atualização e manutenção, pois eles têm consciência de que o ambiente onde a empresa se insere está em constante mudança, o que acarreta os ajustes constantes dos sistemas para atender às demandas.

A questão sobre a automação de rotinas financeiras com a utilização da *TI* para subsidiar os processos de tomada de decisão nas PMEs pode ser resumida da seguinte forma: - subsidia as empresas que têm a noção exata de que a *TI* é um componente do *SI*, que os sistemas existem para auxiliar a empresa em seus processos, e que seus processos são montados para atender às exigências do ambiente.

Vale lembrar que, segundo Bio (1991), o ambiente está em um processo constante e interminável de mudanças. E dessa forma os processos das empresas devem se ajustar para atender às novas demandas que o ambiente impõe sobre a empresa. Portanto há que se fazer alterações e mudanças constantes nos *SI* e, em consequência, os itens de *TI* devem ser ajustados para que a empresa consiga manter suas competências empresariais.

Dentre as cinco empresas estudadas, as empresas 1, 3 e 5 têm em seus sistemas financeiros a própria rotina financeira sendo utilizada, enquanto as empresas 2 e 4 têm apenas um subsídio, um apoio, uma ajuda dos sistemas implantados em suas empresas para a tomada de decisão efetiva. Neste ponto vale lembrar o que dizem Laudon e Laudon (1999, p. 66) “A tomada de decisão continua sendo um dos papéis mais desafiadores de um gerente. Os *SI* têm ajudado os gerentes a se comunicarem e a distribuírem informação; todavia eles proporcionam somente uma ajuda limitada para a tomada de decisão gerencial.”

De acordo com os dados observados, podemos dizer que o uso de *TI* subsidia os processos de tomada de decisão, lembrando que isso depende do porte e da dependência da empresa a tais sistemas. Pudemos observar que, se o ambiente onde a organização estiver inserida for altamente complexo e a relação entre os atores desse ambiente – sejam clientes, fornecedores ou prestadores de serviços – exigir contato eletrônico constante, maior deve ser o desenvolvimento da empresa em relação à *SI* e maior a dependência da empresa em relação aos itens de *TI*, para que eles possam subsidiar a tomada de decisão de tais empresas.

### 6.3.RESULTADOS SOBRE *TI* COMO VANTAGEM ESTRATÉGICA

*Empresa 1.* A vantagem estratégica dessa empresa não está na utilização dos sistemas financeiros em si, e sim na possibilidade de oferecer um valor agregado ao cliente, quando ele

adquire um produto da empresa. Pelas respostas obtidas pudemos verificar que os itens que esta empresa vende são vistos como commodities no mercado, e sua vantagem está em agregar valor ao cliente, seja na indicação do melhor item de TI, seja na instalação deste item, seja no suporte dado após a sua instalação.

*Empresa 2.* Apesar de haver certa confusão de conceitos entre *SI* e processos como um todo, os gestores desta organização crêem que os sistemas financeiros auxiliam a manter sua vantagem estratégica, pois é a partir do histórico financeiro que a empresa mantém a respeito de cada um de seus clientes que ela consegue negociar prazos e valores dos serviços, sendo mais flexível que seus concorrentes. Para esta empresa, esta é uma vantagem interessante.

*Empresa 3.* Os sistemas auxiliam pouco, pois a vantagem estratégica está em outros itens, como qualidade de produtos, assistência técnica, *know-how* e engenharia embarcada. Os sistemas financeiros ajudam na possibilidade de obter flexibilidade, pois, com as informações em mãos, é mais fácil negociar preços, prazos de pagamentos e prazos de entrega.

*Empresa 4.* A vantagem competitiva não está diretamente ligada ao sistema financeiro. O sistema é visto como útil em 50% dos casos; os outros 50% vêm da criatividade, invento, parte comercial, agilidade técnica, desenvolvimento de produto e prazo de entrega. Ou seja, o sistema financeiro auxilia esta empresa em 50% pelo fato de a empresa ter de ser ágil. Para manutenção das vantagens competitivas, nesta empresa é feito um casamento entre eficiência dos processos administrativos e financeiros internos e a eficácia no pós e no pré-venda, e qualidade dos produtos e serviços que a empresa oferece.

*Empresa 5.* O gestor vê que o auxílio que tais sistemas prestam é interno à organização, porém, do ponto de vista de manutenção do portfólio, os sistemas financeiros nem auxiliam nem atrapalham.

Após análise dos resultados deste tópico, podemos afirmar que os sistemas financeiros utilizados nas PMEs, na percepção dos gestores, auxiliam na manutenção das vantagens competitivas, mas não são o único componente. Observamos que o auxílio se dá no sentido de a empresa poder ter uma flexibilidade que diz respeito à negociação de preços e prazos de pagamento, mas não são determinantes em termos das vantagens competitivas, pois o que mantém a vantagem são itens como qualidade dos produtos e serviços vendidos, inovação do portfólio, auxílio aos clientes no pré e no pós-venda e outros fatores que independem dos sistemas financeiros em si.

## 7. CONCLUSÕES

Tendo como ponto de partida seus objetivos gerais e específicos, este trabalho foi desenvolvido em duas etapas: primeiro foi realizada uma revisão bibliográfica sobre conceitos de PME, competição, estratégia e gestão de competência. Depois houve a realização de um estudo de caso aplicado a 5 empresas caracterizadas como PMEs, em que foi avaliada a percepção do gestor quanto ao impacto causado pelo uso da Tecnologia da Informação como elemento de melhoria dos processos financeiros da organização.

Com os resultados e discussões apresentados no capítulo anterior e as discussões recorrentes neste estudo, conseguiu-se alcançar os seguintes objetivos, aqui resumidos:

**- Com relação à percepção dos gestores das PMEs no que se refere à utilidade da TI na automação de rotinas financeiras de tesouraria e fluxo de caixa.**

Os estudos empreendidos deixam claro que os itens de *TI* são importantes em tais processos e que as empresas procuram aperfeiçoá-los de acordo com as demandas de mercado. Laudon e Laudon (2004, p. 101) dizem que os “Sistemas de informação promovem melhor gerenciamento dos ativos e fluxos de caixa da empresas, o que pode resultar no aumento das receitas e redução dos custos operacionais, fortalecendo sua posição competitiva”. Dentre os gestores que participaram do estudo de caso, observamos que eles

têm a percepção de que *TI* é importante e que sua importância vai aumentar. Verificamos também que o trabalho em todos os níveis administrativos tem aumentado em volume e qualidade. Com o passar do tempo, a adequação dos sistemas é imprescindível e inexorável, os gestores vão sendo obrigados a aumentar paulatinamente a atenção dada aos detalhes do ambiente, e esta atenção só é possível com a filtragem dos dados que emanam dos *Sis*, com estrutura de *TI* adequada e pessoal especializado para lidar com essa tecnologia.

A conclusão que se pode tirar neste tópico é que os gestores têm a percepção de que a utilização de *TI* nas rotinas financeiras e de fluxo de caixa é imprescindível, pois a automação é necessária para a manutenção e a agilização dos processos de relacionamento com clientes e fornecedores, e que a dependência é muito grande, que vai aumentar cada vez mais, pois as exigências do ambiente também continuarão aumentando.

**- Com relação à percepção dos gestores, se a automação de rotinas financeiras com utilização de *TI* subsidia os processos de tomada de decisão nas PMEs.**

Como dito nas *Análises dos resultados*, os gestores se apóiam na *TI* para tomada de decisão no que diz respeito às rotinas financeiras. Essa é uma conclusão óbvia, mas vamos ampliar um pouco esta discussão, lembrando que Laudon e Laudon (1999) dizem que a tomada de decisão é um processo, sendo que os tipos de decisão podem ser decisões estruturadas, semi-estruturadas e não estruturadas.

Como neste caso estamos falando da percepção dos gestores em relação à automação de rotinas financeiras, podemos dizer que, de acordo com os estudos efetuados, a *TI* pode subsidiar processos de tomada de decisão estruturada, especificamente as decisões que tratam de rotinas financeiras. Outro aspecto que fica claro na percepção dos gestores é que a dependência da empresa aos *Sis* aumenta com o crescimento da empresa e, conseqüentemente, com o volume de informações que os gestores têm que lidar, é natural que as decisões que são classificadas como estruturadas vão sendo automatizadas com o passar do tempo.

**- Com relação à percepção dos gestores, se a utilização da *TI* nos processos financeiros das PMEs é uma vantagem estratégica.**

Os resultados desta pesquisa levam ao entendimento de que a vantagem estratégica das PMEs está em outros fatores que não somente na Tecnologia da Informação utilizada e implementada. As vantagens estão em relação ao portfólio de produtos e serviços, inovação, pré e pós-venda e nível de serviço aos clientes. A percepção dos gestores é de que os sistemas financeiros têm um papel importante, que ele está relacionado ao histórico de transação com os clientes, à flexibilização em prazos e às condições de pagamento, além de outros fatores. Concluimos, portanto, que, na percepção dos gestores, a utilização de *TI* nos processos financeiros das PMEs é importante, mas não são os determinantes da vantagem estratégica da organização.

**- Com relação às estruturas de *TI*.**

Os estudos realizados levaram à conclusão de que, quanto mais complexo, exigente e mutável o setor em que a empresa atua, mais necessários se fazem os *Sis* para propiciar o relacionamento da organização com os demais atores deste setor. Os empresários, ao responderem a esse tópico, não tinham a noção exata de como sua estrutura de *TI* havia evoluído e como chegou ao ponto a que chegou. O que pudemos perceber é que as estruturas eram pertinentes aos itens de *TI* que possuíam, ou seja, quanto mais itens e quanto mais importância dada aos *Sis* da empresa, mais desenvolvida é tal estrutura, e este desenvolvimento pode ser visto com relação à importância dada ao departamento, ao orçamento destinado a tal departamento e à independência de tomada de decisão em relação à aquisição de itens de *TI*.

### - Visão dos gestores e dos empregados comuns.

Os estudos permitiram outra observação importante, que é a diferença de visão entre gestores e seus colaboradores. Essa diferença pode ser classificada como a diferença de visão dos gestores em relação à *TI* e a dos subordinados, que se utilizam destas tecnologias como apoio a seus processos. Enquanto os subordinados não têm a visão estratégica da organização e não vêm nos sistemas um diferencial, nem têm a noção exata dos esforços e gastos realizados nos itens de *TI*, os gestores têm uma visão mais refinada e conseguem fazer o relacionamento da *TI* e dos *SIs* como importante diferencial de posicionamento da organização. Também vislumbram os horizontes de mudança e de adaptações pelos quais as empresas deverão passar para a necessária adaptação que as organizações deverão fazer para manter suas competências e criar novas. As evidências a respeito das conclusões acima listadas estão resumidas no *quadro 8*:

No que se refere ao objetivo geral, é possível responder que, na percepção dos gestores, a *TI* tem um impacto positivo como elemento de melhoria dos processos financeiros das organizações, porém não é o fator que define a vantagem estratégica das organizações, sendo que elas têm outros aspectos que devem ser avaliados, sendo necessária a construção de sistemas complexos que integram outras áreas da organização.

## 8. REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Luiz; ALBERTIN, Rosa Maria de Moura. Tecnologia de Informação e Desempenho Empresarial no Gerenciamento de Projetos de *TI*. **XXXI EnAnpad 2007**. Rio de Janeiro, set/2007.
- ALMEIDA, Filipe Jorge Ribeiro de. Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**.v. 11, n. 3, p. 105-125. jul/set., 2007.
- ALMEIDA, Fernando Carvalho; MACHADO NETO, Alfredo José; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia. Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 15-26, abr./jun. 2006.
- ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BEDÊ, Marco Aurélio (coordenador). **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos**. São Paulo: SEBRAE, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. São Paulo: SEBRAE, 2006.
- BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- BRASIL. Decreto Nº 5.028, de 31 de março de 2004. Publicada no DOU de 1º de abril de 2004. Altera os valores dos limites fixados nos incisos I e II do art. 2º da Lei nº 9.841 de 5 de outubro de 1999, que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em:  
<[http://www.trt02.gov.br/geral/Tribunal2/LEGIS/Decreto/5028\\_04.html](http://www.trt02.gov.br/geral/Tribunal2/LEGIS/Decreto/5028_04.html)>. Acesso em 20/12/2007.> Acesso em: 01 ago. 2007.
- FRANCO, Mário José Batista. Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**. Rio de Janeiro, v. 11 n. 3, p. 149-176, jul./set. 2007.
- JOSEMIN, Gilberto Clóvis; BRODEBECK, Ângela Freitag. Aprendizagem organizacional e alinhamento das estratégias de negócio e de *SI*. **XXX EnAnpad**. Salvador: ANPAD, 2006.

- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 7ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- LAZZARINI, Sérgio G. Estudos de Caso: Aplicabilidade e Limitações do Método para Fins de Pesquisa. **Economia & Empresas**. São Paulo, v. 2, n. 4, p. 17 – 26, out./dez. 1995.
- LEGEY, Liz-Rejane Issberner. **Oportunidades para PME na Era Digital: perspectivas no setor de telecomunicações no Brasil**. Rio de Janeiro: Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais, 2002.
- LUNARDI, Guilherme Lerch; DOLCI, Pietro Cunha. Adoção de tecnologia de informação (TI) e seu impacto no desempenho organizacional: um estudo realizado com micro e pequenas empresas. **XXX EnAnpad**. Salvador: ANPAD, 2006.
- MILANI Junior, Ângelo; CANONGIA, Claudia. **Como melhorar a competitividade das pequenas e médias empresas brasileiras através da inteligência competitiva?** Artigo apresentado no I Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva & Gestão do Conhecimento, 1999.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Tradução: James Sunderland Cook, 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OCDE. **Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach**. 2000. Disponível em: <http://www.oecd.org/dataoecd/3/30/1918307.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2007.
- OLIVEIRA, Marlene; BERTUCCI, Maria da Graça Eulálio. A pequena e média empresa e a gestão da informação. **I&S (Informação & Sociedade: Estudos)**: v. 13, n. 2, 2003.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SHIOZAWA, Ruy Sérgio Cacesse. **Qualidade no Atendimento e Tecnologia de Informação**. São Paulo: Atlas, 1993.
- SOUZA, César Alexandre. Uso organizacional da tecnologia de informação: um estudo sobre a avaliação do grau de informatização de empresas industriais paulistas. São Paulo. 328p. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA). Universidade de São Paulo, 2004.
- SZAFIR-GOLDSTEIN, Claudia; TOLEDO, Geraldo Luciano. Competição e cooperação em *clusters* industriais: estágios e políticas. **VII SEMEAD**. São Paulo: USP, 2004.
- VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista FAE**, Curitiba, v.5, n.1, p.61-70, jan./abr. 2002.
- ZANQUETTO FILHO, Hélio; FEARNE, Andrew; PIZZOLATO, Nélio Domingues. Gerenciamento da cadeia de abastecimento de hortifrutigranjeiros frescos: uma pesquisa exploratória no Reino Unido. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**. Rio de Janeiro, v. 10 n. 4, p. 71-92, out./dez. 2006.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.