



**Campus de São Carlos**

**UMA PROPOSTA DE UTILIZAÇÃO DA  
INTERNET COMO SUPORTE INFORMACIONAL  
À GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA**

**Luiz Henrique Ostanel**

**Orientador: Prof. Dr. Edson Walmir Cazarini**

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**



**ESCOLA DE ENGENHARIA  
DE SÃO CARLOS**

Luiz Henrique Ostanel

**UMA PROPOSTA DE UTILIZAÇÃO DA INTERNET  
COMO SUPORTE INFORMACIONAL À GESTÃO DA  
PEQUENA EMPRESA**

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia  
de São Carlos, da Universidade de São Paulo,  
como parte dos requisitos para obtenção do título  
de Mestre em Engenharia de Produção.

Serviço de Pós-Graduação EESC/USP

**EXEMPLAR REVISADO**

Data de entrada no Serviço.....03/02/06.....

Ass.:.....*[Assinatura]*.....



Orientador: Prof. Dr. Edson Walmir Cazarini

São Carlos  
2005

DEDALUS - Acervo - EESC



31100053703

Class.	TESE - EESC ✓
Cutt.	402F
Tombo	T028/06
Sysno	1493659

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento da Informação do  
Serviço de Biblioteca - EESC/USP

O85p      Ostanel, Luiz Henrique  
Uma proposta de utilização da internet como suporte  
informacional à gestão da pequena empresa / Luiz Henrique  
Ostanel. -- São Carlos, 2005.

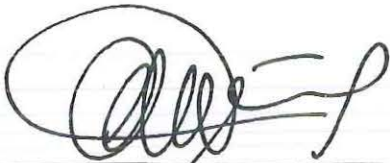
Dissertação (Mestrado) -- Escola de Engenharia de São  
Carlos-Universidade de São Paulo, 2005.  
Área: Engenharia de Produção.  
Orientador: Prof. Dr. Edson Walimir Cazarini.

1. Informação. 2. Estratégia. 3. Processo Decisório.  
4. Internet. 5. Gestão da pequena empresa. I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

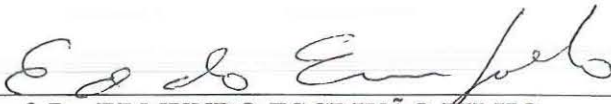
Candidato: Bacharel **LUIZ HENRIQUE OSTANEL**

Dissertação defendida e julgada em 02-12-2005 perante a Comissão Julgadora:



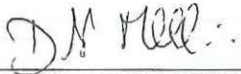
Prof. Dr. **EDSON WALMIR CAZARINI (Orientador)**  
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

Aprovado



Prof. Dr. **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO**  
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

APROVADO



Prof. Assbciado **DANTE PINHEIRO MARTINELLI**  
(Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP)

Aprovado



Prof. Dr. **FÁBIO MÜLLER GUERRINI**  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de  
Produção



Profa. Titular **MARIA DO CARMO CALJURI**  
Presidente da Comissão de Pós-Graduação

## DEDICATÓRIA

Aos meus amados pais, eternos professores e exemplos de vida, e  
à minha amada esposa, por seu apoio e cumplicidade.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente ao Senhor Jesus, por ter me dado força e conduzido o meu caminho por mais esta etapa da vida.

Aos meus pais, Luiz Carlos e Marlene, sempre obstinados na correta orientação e apoio aos seus filhos.

À minha esposa, Gisele, pela compreensão de minhas ausências, pelo amor dedicado, e por seu apoio constante.

Aos meus irmãos, Carlos Eduardo e Carla Cristina, pela motivação e alegria sempre transmitida.

À Equipe Ribeirão, representada pelos amigos Afrânio e Bel, “irmãos” que tive e tenho o privilégio de conviver. Foram fundamentais em toda a minha caminhada no Mestrado.

Ao meu amigo Cazarini pela confiança e orientação. Sempre dedicado e disponível. Meu mestre no ensino e na conduta ética e profissional.

Ao amigo Carvalho, pelo apoio incondicional.

Aos amigos Prof. Dante e Prof. Edmundo que foram precisos em suas contribuições para realização deste trabalho.

Aos amigos: Márcia, Ana Laura, Valéria, Jair, Natália, André, Lucas, Jucá, Pablo, e José Luiz, que contribuíram na realização deste objetivo.

Enfim, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão desta etapa importante de minha vida.

## RESUMO

OSTANEL, L. H. (2005). *Uma proposta de utilização da Internet como suporte informacional à gestão da pequena empresa*. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Carlos, 2005.

A evolução da tecnologia e o acesso ao conhecimento proporcionam um ambiente de negócios cada vez mais mutante e competitivo. A informação é vista como essência da estratégia empresarial, onde a busca e manutenção do diferencial competitivo são constantes. As empresas de uma forma geral, e principalmente as pequenas empresas, necessitam de meios para acompanhar essas mudanças de forma a ajustar suas estratégias ao novo contexto apresentado. O objetivo desta dissertação é demonstrar que a Internet pode ser utilizada como meio para o acompanhamento das informações do ambiente externo à empresa. A Internet vem ao encontro desta realidade ao possibilitar o monitoramento das variáveis macro-ambientais: governo, legislação, tecnologia e informática, sócio-cultural, demográfica, estatística, fiscal e tributária, política e, econômica e financeira. A revisão bibliográfica aborda a importância para a pequena empresa em acompanhar as variáveis macro-ambientais, e ter o conhecimento destas informações para o processo decisório estratégico. No estudo exploratório foi feita extensa pesquisa, principalmente na Internet, buscando identificar *sites* com as informações relacionadas a cada variável identificada pela revisão bibliográfica. Visando proporcionar informações para que a empresa decida estrategicamente com eficácia diante de ameaças ou restrições ambientais, além de também capitalizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente, esta dissertação apresenta como resultado um guia de *sites* de conteúdo, com o intuito de facilitar a busca das informações macro-ambientais que influenciam direta ou indiretamente cada negócio.

Palavras-chave: Informação, Estratégia, Processo Decisório, Internet, Gestão da Pequena Empresa.

## ABSTRACT

OSTANEL, L. H. (2005). *A proposal of use of the Internet as information support to the management of the small company*. M.Sc. Dissertation (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Carlos, 2005.

The evolution of the technology and the access to the business-oriented knowledge provide to an environment each more mutant and competitive time. The information is seen as essence of the enterprise strategy, where the search and maintenance of the competitive differential are constant. The companies of one form generality, and mainly the small companies, need half following these changes of form to adjust its strategies to the new presented context. The objective of this dissertation is to demonstrate that the Internet can be used as half for the accompaniment of the information of the external environment the company. The Internet comes to the meeting of this reality when making possible the monitoring of the macro-ambient variable: government, legislation, technology and computer science, partner-cultural, demographic, statistics, inspector and tax, politics and, economic and financial. The bibliographical revision approaches the importance for the small company in following the macro-ambient variable, and having the knowledge of these information for the strategical power to decide process. In the exploratory study extensive research was made, mainly in the Internet, searching to identify sites with the information related to each variable identified for the bibliographical revision. Aiming at to provide information so that the company strategically decides with effectiveness ahead of threats or ambient restrictions, beyond also capitalizing the chances offered for the environment, this dissertation it presents as resulted a guide of sites of content, with intention to indirectly facilitate to the search of the macro-ambient information that influence direct or each business.

Keywords: Information, Strategy, Power to decide Process, Internet, Management of the Small Company



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organização do trabalho	18
Figura 2 – Modelo clássico do processo de planejamento estratégico	21
Figura 3 – As cinco forças competitivas de Porter	26
Figura 4 – A informação como matéria-prima para a formulação da estratégia	30
Figura 5 – A empresa e seus ambientes	32
Figura 6 – Atividades em que o microcomputador é utilizado – MPE informatizadas	48
Figura 7 – Finalidades do uso da Internet – MPE com acesso na empresa	48
Figura 8 – Aprendizado Organizacional	51
Figura 9 – Etapas do Processo Decisório	55
Figura 10 – Evolução do <i>e-commerce</i> no Brasil	73
Figura 11 – Como uma empresa pode utilizar a Internet para negócios	75
Figura 12 – Falta de planejamento antes da abertura	81
Figura 13 – Motivos do fechamento (na avaliação dos entrevistados)	83

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Número de Empresas no Brasil, por porte e setor de atividade – 2001	39
Tabela 2 – Número de pessoas ocupadas, por porte de empresa e setor de atividade – 2001	43
Tabela 3 – Acesso à Internet no Brasil X EUA – Indicadores Gerais	73

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRANET	- Associação Brasileira dos Provedores de Acesso, Serviços e Informações da Rede Internet
ADSL	- Asymmetrical Digital Subscriber Line
ANATEL	- Agência Nacional de Telecomunicações
ARPANET	- Transmission Control Protocol/Internet Protocol
B2B	- Business-to-Business
BNDS	- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social
DW	- Data Warehouse
DIEESE	- Departamento Intersindical de Estudos Sócio-Econômicos
EDI	- Intercâmbio Eletrônico de Dados
EFT	- Transferência Eletrônica de Fundos
ERP	- Enterprise Resource Planning
HTML	- Hypertext Markup Language
HTTP	- Hypertext Transfer Protocol
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
FTP	- File Transfer Protocol
Kb	- Kilobytes
Mb	- Megabytes
MPE	- Micro e Pequenas Empresas
P&D	- Pesquisa e Desenvolvimento
OLAP	- On-Line Analytical Processing
SAD	- Sistema de Apoio à Decisão
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIMPLES	- Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte
SMTP	- Simple Mail Transfer Protocol
SNTP	- Simple Network Time Protocol
TFTP	- Trivial File Transfer Protocol
TI	- Tecnologia da Informação
URL	- Universal Resource Locator
WWW	- World Wide Web (Web)

# SUMÁRIO

**RESUMO**

**ABSTRACT**

**LISTA DE FIGURAS**

**LISTA DE TABELAS**

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

---

## **CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO** **11**

<b>1.1. OBJETIVO</b>	<b>14</b>
<b>1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA</b>	<b>14</b>
<b>1.3. METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>16</b>
<b>1.4. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO</b>	<b>17</b>

---

## **CAPÍTULO 2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA** **19**

<b>2.1. ESTRATÉGIA E GESTÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>19</b>
2.1.1. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
2.1.2. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	23
2.1.3. ESTRATÉGIA COMPETITIVA E VANTAGEM COMPETITIVA	26
2.1.4. O PENSAMENTO ESTRATÉGICO	29
2.1.5. PAPEL ESTRATÉGICO DA INFORMAÇÃO	30
2.1.6. A ANÁLISE AMBIENTAL	32
2.1.7. O AMBIENTE EXTERNO E SUAS VARIÁVEIS	34
2.1.8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
<b>2.2. PEQUENAS EMPRESAS</b>	<b>38</b>
2.2.1. CONCEITOS E DEFINIÇÕES	40
2.2.2. A IMPORTÂNCIA DA PEQUENA EMPRESA BRASILEIRA	42
2.2.3. A GESTÃO EMPRESARIAL NA PEQUENA EMPRESA	43
2.2.4. INFORMATIZAÇÃO NA PEQUENA EMPRESA	46
2.2.5. PEQUENA EMPRESA E A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	49
<b>2.3. PROCESSO DECISÓRIO E SISTEMAS DE APOIO À DECISÃO (SAD)</b>	<b>50</b>
2.3.1. PROCESSO DECISÓRIO	52
2.3.2. A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DECISÓRIO	56
2.3.3. SAD: CONCEITOS E FUNÇÕES	56
2.3.4. CARACTERÍSTICAS E COMPONENTES DO SAD	58
2.3.5. PROCESSO DECISÓRIO E A INTERNET	62

<b>2.4. INTERNET E A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)</b>	<b>64</b>
2.4.1. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO EMPRESARIAL	66
2.4.2. A INTERNET	69
2.4.3. O ACESSO À INTERNET NO BRASIL	71
2.4.4. A INTERNET NO AMBIENTE DOS NEGÓCIOS	74
2.4.5. INTERNET COMO FONTE DE INFORMAÇÃO PARA A PEQUENA EMPRESA	78

**CAPÍTULO 3 - A UTILIZAÇÃO DA INTERNET COMO SUPORTE  
INFORMACIONAL À GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA** **80**

<b>3.1. INTRODUÇÃO</b>	<b>80</b>
<b>3.2. ESTUDO EXPLORATÓRIO</b>	<b>82</b>
<b>3.3. PESQUISA</b>	<b>83</b>
<b>3.4. GUIA DE SITES</b>	<b>85</b>
3.4.1. VARIÁVEL: GOVERNO	87
3.4.2. VARIÁVEL: LEGISLAÇÃO	96
3.4.3. VARIÁVEL: TECNOLOGIA E INFORMÁTICA	101
3.4.4. VARIÁVEL: SÓCIO-CULTURAL & DEMOGRÁFICO & ESTATÍSTICO	104
3.4.5. VARIÁVEL: FISCAL & TRIBUTÁRIO	106
3.4.6. VARIÁVEL: POLÍTICO	109
3.4.7. VARIÁVEL: ECONÔMICA & FINANCEIRA	111
3.4.8. VARIÁVEL: EMPREENDEDORISMO E NEGÓCIOS	116
<b>3.5. LIMITAÇÕES DA PESQUISA</b>	<b>121</b>
<b>3.6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA</b>	<b>122</b>
<b><u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u></b>	<b>126</b>

## Capítulo 1 - Introdução

O tempo passa e com ele o ambiente é alterado, ou melhor, adaptado. Pode-se dizer que essa adaptação é fruto do processo de evolução contínua, principalmente da adaptação do homem ao seu ambiente externo. Em um mundo de mudanças constantes, cabe ao indivíduo que busca um diferencial, ser flexível e se adaptar o quanto antes ao novo contexto. Talvez essa seja a lei da sobrevivência.

No mundo dos negócios a regra não é diferente. As empresas precisam se adaptar constantemente à mudança do ambiente em que estão inseridas.

Há cinquenta anos atrás a necessidade de adaptação não era fundamental. As mudanças no ambiente eram lentas. As empresas mesmo conservadoras e estáticas conseguiam se adaptar ao ritmo das necessidades de mercado. O mercado brasileiro era comprador, ou seja, devido ao baixo número de concorrentes e diferenciação dos produtos, as empresas só tinham a preocupação de produzir e ofertar seus produtos ao mercado.

Por parte do consumidor a referência de qualidade era pouca ou quase nenhuma, o que ocasionava sempre a aceitação do produto oferecido. Além do que existia uma fidelidade muito grande em relação à marca. Assim empresas conservadoras e antigas gozavam do prestígio da tradição e vendiam seus produtos sem se preocuparem muito com a concorrência e o mercado. As empresas atuavam de forma regional, como se já tivessem reserva de mercado. Mas as coisas mudariam.

A década de 90 foi marcada por mudanças radicais no ambiente empresarial brasileiro. A abertura do mercado, a criação e implantação do Plano Real, a estabilidade econômica, a globalização e, principalmente, a evolução tecnológica proporcionaram um ambiente competitivo, nunca antes vivido no Brasil. O que acarretou em um processo de incrível mudança na gestão das empresas brasileiras.

A partir de então o mercado consumidor passou a experimentar produtos importados, e ter novas referências e padrões de qualidade. As empresas estrangeiras acostumadas ao ambiente de alta competição passaram a disputar o mercado nacional de

igual para igual, e em alguns casos com grandes vantagens. As empresas que “sobreviveram” dentro desse novo contexto precisaram mudar radicalmente sua organização interna e sua abordagem frente ao ambiente externo.

A mudança no ambiente, que antes tinha um ritmo lento, passou a ser *on-line*. Principalmente com o advento da Internet, as trocas de informações passaram a ser instantâneas, abrangendo o mundo todo dentro de segundos. A Internet se traduz numa imensidão de dados atualizados, a todo o momento, que influenciam direta ou indiretamente ao mundo dos negócios.

As informações do ambiente passam a ser vitais para um melhor entendimento das tendências e necessidades do mercado, das oportunidades e ameaças oferecidas e, principalmente, da definição do rumo que a empresa deve tomar.

Dentro do contexto apresentado, dois assuntos têm grande relevância: o sistema de informação e a visão estratégica. O primeiro com a responsabilidade de filtrar toda a imensidão de dados do ambiente externo, dos quais as empresas são “bombardeadas” a todo instante, e transformá-los em informações capazes de embasar as decisões estratégicas das empresas. O segundo fica responsável pela análise destas informações e identificação de oportunidades e ameaças ou limitações que existam no ambiente externo.

Ao se analisar uma empresa de grande porte, percebe-se que conforme a complexidade interna e sua estrutura organizacional aumentam, o processo de tomada de decisão tende a se tornar também mais complexo, requerendo agilidade, dinamismo, precisão das ações e informações empresariais.

Para conseguir informações estratégicas, os gestores das empresas necessitam de sistemas de informações efetivos, que processem grande volume de dados e produzam informações precisas, completas, relevantes e em tempo ágil. Os gestores devem estar preparados para lidar com o grande número de informações em que se baseiam para tomar decisões críticas do negócio.

Apesar da complexidade apresentada, na grande empresa, geralmente conseguem-se observar três níveis organizacionais: operacional, tático, e estratégico. Essa diferenciação permite uma melhor condução da empresa, pois a responsabilidade de cada nível fica clara. Assim sendo, os sistemas de informação direcionam as informações de acordo com as necessidades decisórias de cada nível, melhorando a qualidade do processo decisório. No entanto, o escopo deste trabalho é estudar as pequenas empresas, que diferentemente das grandes, dificilmente consegue se diferenciar os níveis organizacionais.

Segundo Longenecker et al. (1997), os empreendedores, em sua maioria, não estão acostumados com a visão sistêmica exigida para desenvolver estratégias. Sendo assim, eles costumam ter dificuldades para encontrar um ponto de partida apropriado. A estratégia de negócio está voltada para decisões que modelam a verdadeira natureza da pequena empresa.

Apesar da gestão da informação poder auxiliar a organização para atuar com competitividade em seu ambiente, a pequena empresa brasileira apresenta dificuldades na captação e no uso de informações, que estão ao seu redor, para a construção de sua visão e ações estratégicas. Um fator que faz com que as pequenas empresas não percebam a vantagem competitiva da gestão estratégica da informação é que elas identificam a informação de maneira fragmentada, dispersa. E então como não é vista de maneira global, as pessoas não conseguem ver a sua relevância, o seu valor como recurso fundamental (BIGATON e ESCRIVÃO FILHO, 2003, p.6).

Segundo Bigaton e Escrivão Filho (2003) as pequenas empresas brasileiras são muito carentes de instrumentos de gestão da informação que as possibilitem concorrer em ambientes cada vez mais competitivos. Há poucos anos o problema maior era a falta de informação. Porém, com a Internet, este quadro mudou sensivelmente, já que as empresas sofrem agora mais com a sobrecarga de informações do que com a escassez. O foco deve ser o aspecto gerencial da informação, uma vez que realizar a gestão estratégica da informação é condição essencial para o crescimento e sobrevivência das pequenas empresas.



## 1.1. Objetivo

A partir do contexto apresentado, o objetivo desta pesquisa é **propor uma melhor utilização da Internet, por parte dos gestores, como fonte de informação para suporte à tomada de decisão nas pequenas empresas.**

Sendo assim, algumas etapas são necessárias:

- Estudar gestão estratégica e seus principais aspectos relacionados à proposta do trabalho;
- Estudar a pequena empresa: conceitos e definições; sua importância na economia brasileira, e as peculiaridades de sua gestão empresarial;
- Conceituar e discutir as características do processo decisório: funções, benefícios e limitações;
- Analisar a Internet quanto aos seus conceitos e aplicações, uso comercial e acesso à Internet no Brasil.
- Analisar e discutir os benefícios do relacionamento entre: gestão estratégica, pequena empresa, processo decisório e Internet;
- Definir quais tipos de informação do ambiente externo são relevantes na gestão das pequenas empresas, e que devem ser acompanhadas;
- Propor uma melhor utilização de *sites* com conteúdos direcionados às informações de relevância anteriormente identificadas disponíveis na Internet.

## 1.2. Formulação do problema de pesquisa

Segundo Wright et al. (2000), o maior desafio para os administradores atuais é a gestão estratégica.

Conduzir uma organização complexa em ambiente dinâmico e de mudanças rápidas requer os melhores julgamentos. As questões de administração estratégica são invariavelmente ambíguas e desestruturadas e o modo como a administração responde a elas determina se a organização será bem sucedida ou não. A administração estratégica é desafiadora porque vai muito além de estabelecer objetivos e posteriormente dar ordens aos membros da organização para se aterem a esses objetivos. A direção estratégica de uma organização depende de uma série de considerações. Entre elas estão a avaliação pela alta administração das oportunidades e ameaças do ambiente externo, e a análise dos pontos fortes e fracos da empresa (WRIGHT et al., 2000, p.23).

As decisões estratégicas, por sua própria natureza, são caracterizadas por risco e incerteza consideráveis. Mudanças rápidas e amplamente imprevisíveis podem transformar rapidamente mesmo os planos mais bem concebidos em estratégias ineficazes. A maioria dos tomadores de decisão reconhece claramente este perigo e aprende a conviver com ele (WRIGHT et al., 2000).

Para o empresário, em se tratando principalmente de pequena empresa, soma-se outro fator complicador, a gestão do tempo. Reservar uma parte do seu tempo de dedicação ao negócio, saindo do nível tático-operacional, e analisando o aspecto estratégico do negócio é algo fundamental, porém pouco praticado. Geralmente a dedicação ao cotidiano do negócio, principalmente em atividades operacionais, faz com que o empresário não consiga reservar tempo para o acompanhamento das mudanças do ambiente. Por consequência fica exposto às ameaças e riscos, e alheio às oportunidades oferecidas pelo ambiente externo.

Assim cresce cada vez mais a importância à pequena empresa de ter acesso rápido às informações que descrevem constantemente o contexto no qual está inserida. A Internet possibilita uma alternativa para a solução deste problema, juntamente com a aplicação de alguns conceitos de sistemas de apoio à decisão.

A questão-chave deste trabalho é:

- **Como melhorar a utilização da Internet, por parte dos gestores, como fonte alternativa de monitoramento das informações do ambiente externo, para suporte à tomada de decisões nas pequenas empresas?**

O escopo do trabalho ainda oferece esclarecimentos para alguns questionamentos relacionados ao tema de pesquisa:

- Qual a situação atual da gestão da informação na pequena empresa brasileira?
- Qual a importância do processo de tomada de decisão na qualidade da gestão estratégica?

- Por que o gestor de pequena empresa necessita de visão estratégica?
- Quais os benefícios do relacionamento: pequena empresa x processo decisório x gestão estratégica x informação?
- Quais informações do ambiente externo podem ser relevantes e devem ser acompanhadas na gestão das pequenas empresas?

### 1.3. Metodologia da pesquisa

Para atingir o objetivo proposto e responder às perguntas estabelecidas neste trabalho, foi empregada na primeira parte do trabalho uma pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica foi realizada para dar suporte ao estudo exploratório que buscou responder a questão central do trabalho.

A abordagem da pesquisa bibliográfica tem como objetivo conhecer e analisar as contribuições culturais e científicas do passado, existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema (CERVO e BERVIAN, 2002).

A pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do *estado da arte* sobre determinado tema. Como trabalho científico original, constitui a pesquisa propriamente dita na área das ciências humanas. Como resumo de assunto, constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica. Os alunos de todos os institutos e faculdades devem, portanto, ser iniciados nos métodos e técnicas da pesquisa bibliográfica (CERVO e BERVIAN, 2002, p.66).

Apesar da dificuldade inicial em encontrar literatura disponível sobre os temas: **pequenas empresas e aplicações da Internet**, a abordagem bibliográfica é válida, pois muitos artigos estão sendo publicados em jornais, revistas especializadas, e congressos. Há também dissertações e teses que foram utilizadas como referências nesse trabalho.

O grande objetivo da pesquisa bibliográfica foi embasar conceitualmente os assuntos relacionados ao tema de pesquisa, identificar suas variáveis, e definir o foco para o estudo exploratório.

De acordo com Cervo e Bervian (2002), o estudo exploratório é o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e um auxílio que traz a formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas.

Os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo. Tais estudos têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas idéias. A pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma. Essa pesquisa requer um planejamento bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação (CERVO e BERVIAN, 2002, p.69).

O estudo exploratório foi realizado através de pesquisas em publicações científicas, e não científicas – revistas especializadas, jornais, manuais de softwares, em artigos – na Internet, e em visitas informais a pequenas empresas, onde foram observadas algumas utilizações da Internet, além da própria experiência do pesquisador como *hard user* da Internet.

O resultado é um guia de *sites* de conteúdo, que oriente os gestores de pequenas empresas a encontrarem facilmente informações que apóiem a tomada de decisão estratégica. Tal proposta poderá ser testada em trabalhos futuros que abordem o tema em questão.

#### **1.4. Organização do trabalho**

O presente trabalho está dividido em três capítulos. No capítulo 1 encontra-se a introdução, o objetivo do trabalho, a formulação do problema de pesquisa, a metodologia, e a organização do trabalho.

No capítulo 2 temos a pesquisa bibliográfica. A pesquisa apresenta um mapeamento da situação atual das pequenas empresas brasileiras, onde são enfatizados: conceitos e definições, a importância da pequena empresa, e as peculiaridades e as principais dificuldades de sua gestão empresarial. Além disso, foram realizadas revisões bibliográficas sobre os respectivos assuntos: processo decisório, Internet, e gestão estratégica. O objetivo é ressaltar os conceitos e aspectos mais importantes de cada área em relação ao objetivo desta pesquisa.

O capítulo 3 apresenta o estudo exploratório e o resultado do trabalho. É apresentada uma breve contextualização do estudo, a metodologia utilizada, seu resultado e as considerações finais do trabalho.

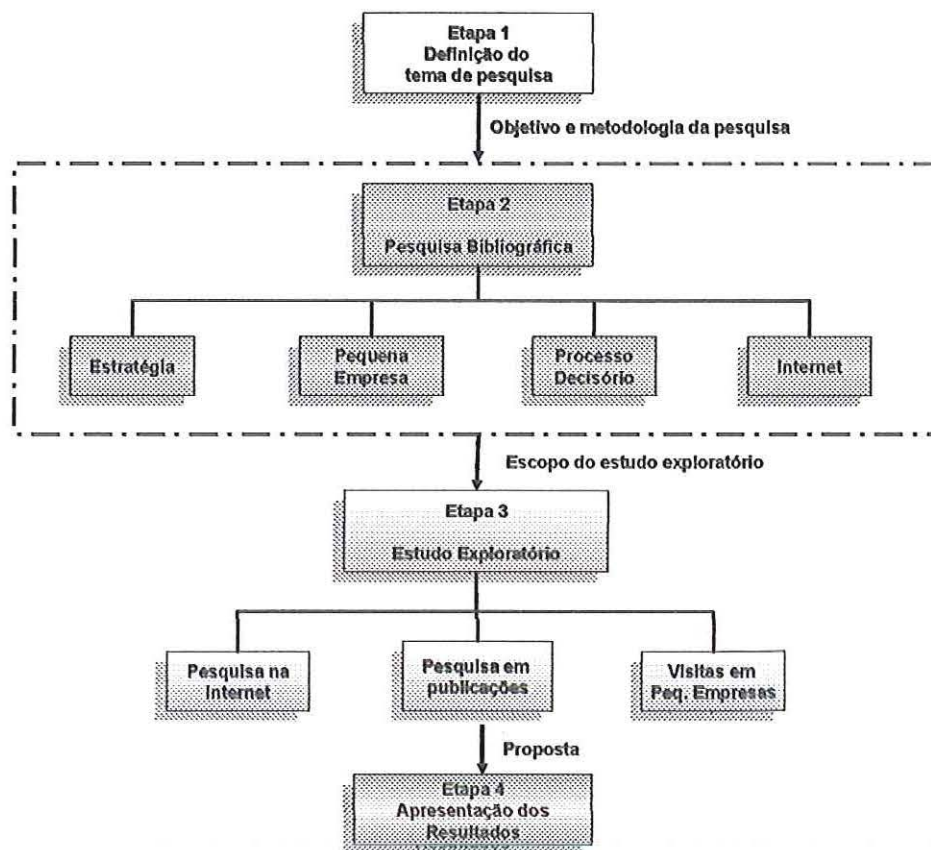


Figura 1 – Organização do trabalho

## Capítulo 2 - Revisão Bibliográfica

### 2.1. Estratégia e Gestão Estratégica

Estratégia é uma palavra que deriva do grego *strategos*, que significa general no comando das tropas. O seu uso já era comum cerca de 500 anos a.C. Com o tempo, o significado de *strategos* foi evoluindo e passou a incluir habilidades gerenciais, além das puramente militares.

O termo estratégia, com a sua origem no militarismo, tornou-se muito comum nas diversas áreas do mercado. No conceito antigo, estratégia significava arte ou ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota.

Na China milenar de Lao-Tsé e Confúncio, no período dos Estados Guerreiros, cerca de 500 anos a.C., um poderoso general-filósofo chamado Sun Tzu redigiu um compacto manual constituído de treze capítulos e intitulado **A Arte da Guerra**. Este livro há muito tempo vem sendo utilizado como uma metáfora do campo de batalha em que se transformou a concorrência entre as empresas – grandes ou pequenas. Economistas e analistas estratégicos têm constantemente observado assemelhar-se, mais e mais, o mercado globalizado contemporâneo, terrivelmente competitivo, com o período dos Estados Guerreiros de Sun Tzu.

A essência do pensamento de Sun Tzu sobre estratégia pressupõe o conhecimento da pesquisa de mercado, a análise dos pontos fortes e fracos e das ameaças a serem enfrentadas. Transportando a sua reflexão para a “guerra empresarial”, atualmente, pode-se verificar que uma empresa que define a sua estratégia no auto-conhecimento e na investigação permanente do ambiente competitivo é capaz de escolher uma estratégia em condições de superar os concorrentes, através de um posicionamento diferenciado (NASSETTI, 2003).

Tal posicionamento consiste em se aproveitar da própria força que pode anular ou derrotar o concorrente, desde que a visão contemple um olhar de fora para dentro.

“Se conhecemos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas” (NASSETTI, 2003, p.28).

Atualmente o mundo sofre por grandes transformações. A indústria busca formas de adequação através da tecnologia e de processos mais racionais e criativos. O comércio introduziu a eletrônica e a área de serviços está crescendo com o surgimento de serviços como a quarteirização e com a introdução de novos conceitos promovendo organizações esclarecidas e baseadas no conhecimento.

A estratégia, como instrumento de gestão, também sofreu transformações para se adaptar ao mundo novo desde o início de sua aplicação às organizações. Hoje, a estratégia não possui uma única dimensão. Ela pode ser vista de ângulos bastante diferentes. Isso não ocorre ao acaso. O trabalho com este instrumento foi se modificando no tempo, para atender também necessidades em transformação. Desde o início da aplicação do princípio da estratégia às organizações, que data da década de 1960 até o momento atual, o mundo mudou. Muitas, se não a grande maioria das organizações, não existe mais, e aquelas que subsistiram, que sobreviveram ao tempo, não o conseguiram porque mantiveram os princípios que promoveram o seu sucesso inicial. Assim como as organizações mudaram e se adaptaram os sistemas de gestão, e entre eles a própria estratégia, também mudaram. Organizações e métodos que não mudaram, ou deixaram de existir ou se tornaram obsoletos. Alguns autores se destacaram por serem intérpretes dessas mudanças, devido a terem transformado a prática em teoria e a teoria em conceitos aceitos, e por terem comunicado de forma ampla os seus ‘descobrimientos’ (GAJ, 2002, p.143).

O que se pretende nesse tópico é apresentar, de forma sucinta, as abordagens dos principais estrategistas. Como, também, mostrar a importância do pensamento estratégico para o gestor da pequena empresa.

### **2.1.1. O Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico é a perspectiva estratégica mais tradicional, e como seu próprio nome indica, termina com um plano. O planejamento estratégico contribui para o enriquecimento no processo de aprendizagem da gestão de empresas, adotando uma metodologia que obriga a pensar no futuro e envolvendo as partes interessadas para um trabalho de equipe. É destinado a definir, entre as oportunidades e ameaças e entre as alternativas, quais as que serão escolhidas para o futuro da organização.

Segundo Kotler (1994), o propósito do planejamento estratégico é ajudar a empresa a selecionar e organizar os negócios de maneira que se mantenha saudável, apesar das turbulências que ocorrem em qualquer um de seus negócios específicos ou linhas de produtos.

Ainda Kotler (1994) afirma que o planejamento estratégico pode ser orientado para o mercado. Planejamento estratégico orientado para o mercado seria o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado continuamente mutante. Seu propósito é modelar e remodelar os negócios e produtos da empresa com objetivo de crescimento e lucro.

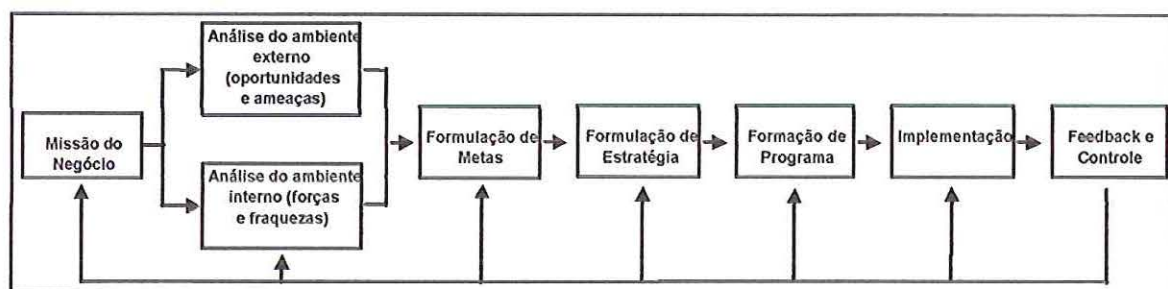


Figura 2 – modelo clássico do processo de planejamento estratégico

Fonte: KOTLER (1994, p83)

De acordo com Kotler (1994), o planejamento estratégico possui uma estrutura clássica composta de várias etapas:

- Missão – Declaração escrita que procura traduzir os ideais e orientações globais da organização para o futuro. Consiste em uma frase que define a proposta principal da organização.
- Oportunidades e ameaças – constituem as tendências do mundo exterior e a sua observação permite adotar medidas para evitar as ameaças e aproveitar as oportunidades.
- Pontos fortes e fracos – Análise tradicional que utiliza técnicas de *brainstorming* e que busca criar uma imagem comum sobre as fraquezas e



estes por sua vez afetam a missão, os objetivos, os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças em transformação.

Segundo Kotler (1994), para cada negócio, a empresa deve desenvolver um plano específico para atingir seus objetivos a longo prazo. Além disso, não existe nenhuma estratégia que seja ótima para todas as empresas que competem em um negócio específico. Cada empresa deve determinar o que faz mais sentido à luz de sua posição no setor, e seus objetivos, oportunidades, habilidades e recursos.

### **2.1.2. Administração Estratégica**

O conceito de administração estratégica veio depois do planejamento estratégico, para complementá-lo. De acordo com Gaj (2002, p.148), “[...] a administração estratégica, em vez de ser um plano cíclico, é um sistema em tempo real, que incorpora as estratégias emergentes e que introduz o fator capacitação como instrumento transformador da própria estratégia. Segundo o seu autor Igor Ansoff<sup>1</sup> (1981), a estratégia não muda sem mudar percepção e capacitação”.

Enquanto o planejamento estratégico foca o processo, a administração estratégica foca a ação. A administração estratégica é um termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno. Desse modo, a administração estratégica pode ser vista como uma série e passos em que a alta administração deve realizar as tarefas a seguir (WRIGHT et al., 2000):

- analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização

---

<sup>1</sup> ANSOFF, I. (1981). *Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica*. São Paulo: Editora Atlas.

combinar pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;

- implementar as estratégias;
- realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Em sentido mais amplo, a administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formule e mantenha adaptações benéficas com seu ambiente.

Desse modo, os administradores estratégicos avaliam suas empresas derivando pontos fortes e fracos. Manter um ajuste compatível entre o negócio e seu ambiente é necessário para a viabilidade competitiva. Como tanto o ambiente quanto a organização modificam-se com a passagem do tempo, esse processo constitui um interesse constante para a administração.

A administração estratégica é um processo contínuo. Uma vez que a estratégia seja implementada, geralmente irá requerer modificações, conforme as condições ambientais ou organizacionais se modificarem. Como essas mudanças são freqüentemente difíceis, ou mesmo impossíveis de se prever, uma estratégia pode, com o passar do tempo, ser tão modificada que lembre apenas de relance a estratégia organizacional inicialmente pretendida.

De acordo com Certo e Peter (1993), os benefícios potenciais adicionais de uma ênfase em administração estratégica em uma organização são:

- Indica os problemas que podem surgir antes que ocorram;
- Ajuda os administradores a serem genuinamente mais interessados na organização;
- Alerta a organização para as mudanças e permite ações em resposta a mudanças;
- Identifica qualquer necessidade de redefinição na natureza do negócio.

- Melhora a canalização dos esforços para a realização de objetivos predeterminados;
- Permite que os administradores tenham uma clara visão do negócio;
- Facilita a identificação e exploração de futuras oportunidades de mercado;
- Oferece uma visão objetiva dos problemas de administração;
- Fornece uma estrutura para revisar a execução do plano e controlar as atividades;
- Minimiza os efeitos indesejáveis de condições e mudanças adversas;
- Ajuda os administradores a relatar as principais decisões de forma mais efetiva e a estabelecer objetivos;
- Torna mais efetiva a alocação de tempo e recursos para a identificação de oportunidades;
- Coordena a execução das táticas que compõem o plano;
- Permite a integração de todas as funções das áreas da empresa em um esforço combinado;
- Minimiza os recursos e o tempo que devem ser dedicados a corrigir erros de decisão;
- Cria uma estrutura para a comunicação interna entre as pessoas;
- Permite ordenar as prioridades dentro do cronograma do plano;
- Dá a empresa uma vantagem sobre os concorrentes;
- Ajuda a ordenar as ações individuais em uma organização dirigida para o esforço global;
- Fornece uma base para o esclarecimento de responsabilidades individuais e contribui para a motivação;
- Encoraja o 'pensamento positivo' por parte do pessoal;
- Estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiástica para enfrentar problemas e oportunidades.

### 2.1.3. Estratégia Competitiva e Vantagem Competitiva

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo. Abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo; uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas. (PORTER, 1986, p.22).

A estratégia competitiva é focada no concorrente. Um dos pontos fortes dessa visão é o destaque à necessidade de acompanhar os movimentos dos concorrentes, definindo quem ele é, e em que nicho está competindo.

De acordo com Porter (1986), muitas vezes a concorrência não está apenas no setor empresarial, mas manifesta-se nos clientes como concorrentes, nos fornecedores como potenciais concorrentes, nos novos entrantes e em outros produtos que competem por serem utilizados como produtos substitutos. Trata-se das cinco forças competitivas.

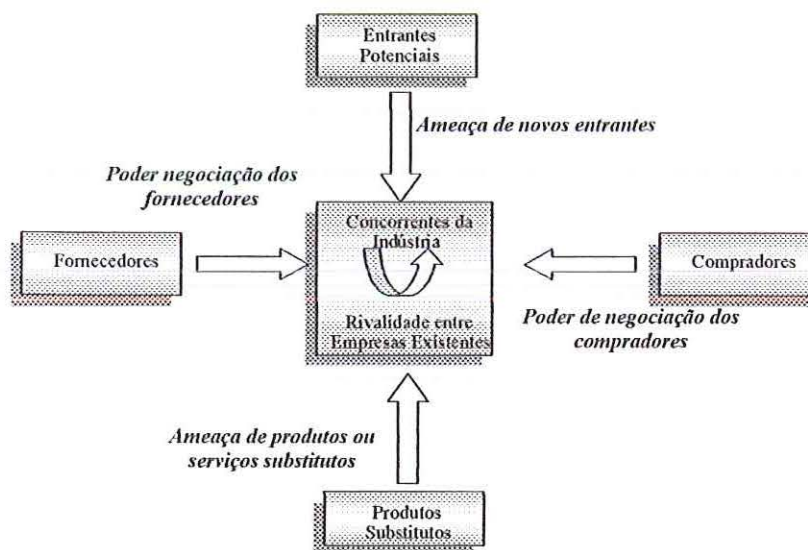


Figura 3 – As cinco forças competitivas

Fonte: PORTER (1986, p.23)

As cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – refletem o fato de que a concorrência em um mercado, não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos concorrentes para as empresas do setor, podendo ter

maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares (PORTER, 1986).

Para uma melhor compreensão das forças definidas por Porter (1990, p.5), seguem os principais elementos que compõem cada força:

- Ameaça de novos entrantes (barreiras de entrada):
  - economias de escala;
  - diferenças de produtos patenteados;
  - identidade de marca;
  - custos de mudança;
  - exigências de capital;
  - acesso à distribuição;
  - política governamental;
  - retaliação esperada;
- Determinantes da rivalidade:
  - crescimento do setor;
  - custos fixos/ valor adicionado;
  - diferença de produtos;
  - identidade da marca;
  - custos de mudança;
  - concentração e equilíbrio;
  - diversidade de concorrentes;
  - interesses empresariais;
- Determinantes do Poder do Fornecedor:
  - diferenciação de insumos;
  - custos de mudança dos fornecedores e das empresas no setor;
  - presença de insumos substitutos;
  - concentração de fornecedores;
  - importância do volume para o fornecedor;
  - ameaça de integração para frente em relação à ameaça de integração para trás pelas empresas na indústria;
- Determinantes da ameaça de substituição:

- desempenho do preço relativo dos substitutos;
- custos de mudança;
- propensão do comprador a substituir;
- Determinantes do Poder do Comprador:
  - concentração de compradores *versus* concentração de empresas;
  - volume do comprador;
  - informação do comprador;
  - possibilidade de integração para trás;
  - lucros do comprador;
  - incentivos dos tomadores de decisão;

De acordo com Porter (1986), existem três abordagens estratégicas genéricas, potencialmente bem-sucedidas, para superar as outras empresas em um setor: liderança em custo; diferenciação; e foco.

A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficientes, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade, etc. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas.

A estratégia de diferenciação acontece quando um produto ou serviço é considerado único ao setor. Os métodos de diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca; tecnologia; peculiaridades; serviços sob encomenda; rede de fornecedores; ou outras dimensões. Em termos ideais a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões.

A estratégia de focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico, repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente, a empresa

atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção desse alvo, ou ambos.

Após a definição de estratégia competitiva, Porter complementou esse pensamento, com uma nova abordagem estratégica, a Vantagem Competitiva. A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa tem condições de criar para os seus compradores (PORTER, 1990).

A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva executando essas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência (PORTER, 1990).

#### **2.1.4. O pensamento estratégico**

“Fazer estrategicamente ou ‘estrategizar’ é um processo imensamente complexo que envolve os elementos mais sofisticados, sutis e às vezes subconscientes do pensamento humano” (MINTZBERG, 1994, p.56).

As idéias do pensamento estratégico foram desenvolvidas por Henry Mintzberg. Ele afirma que o planejamento estratégico é a análise enquanto pensamento estratégico é síntese.

Na década de 1960, as lideranças das grandes empresas estavam em busca de melhores formas de se tornarem competitivas, e inspirados em Taylor, separaram o pensar do fazer, criando a função dos planejadores estratégicos como os responsáveis pela elaboração das melhores estratégias e procedimentos para que os executantes não cometessem erros na implantação de um projeto. Quando os planos elaborados se mostraram ineficazes e surgiram as primeiras crises sérias, os executantes alegaram que os planejadores estratégicos eram desnecessários e muitos setores desapareceram. O motivo desse fracasso foi que o planejamento estratégico não é pensamento estratégico, mas pode se confundir com a manipulação de números e dados. A essência da questão é que as melhores estratégias são visões, e não planos, e que o planejamento estratégico, da forma como tem sido aplicado, é a articulação de estratégias ou de visões já existentes (GAJ, 2002, p.152).

Os planejadores devem fornecer análises formais ou dados requeridos para se pensar estrategicamente, destacar as principais preocupações, atuar como catalisadores suportando o **estrategizar** e encorajando para se pensar estrategicamente.

Enquanto isso, pensar estrategicamente se refere à síntese e envolve intuição e criatividade. O resultado é uma perspectiva integrada da empresa, mesmo que sem uma visão totalmente definida e articulada.

### 2.1.5. Papel Estratégico da Informação

A informação é um elemento essencial para a criação, implementação e avaliação de qualquer estratégia. Sem o acesso às informações adequadas a respeito das variáveis internas e do ambiente onde a organização se insere, os responsáveis pela elaboração da estratégia não tem como identificar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, os valores corporativos e toda a variedade de fatores que devem ser considerados na identificação de alternativas e na tomada de decisões estratégicas (BEAL, 2004).

Com base nas informações coletadas sobre os ambientes interno e externo, a organização pode identificar alternativas e tomar decisões estratégicas para promover mudanças na estrutura e nos processos organizacionais, de modo a garantir a manutenção da sintonia com o ambiente externo e oferecer respostas adequadas para a sobrevivência e crescimento da organização.

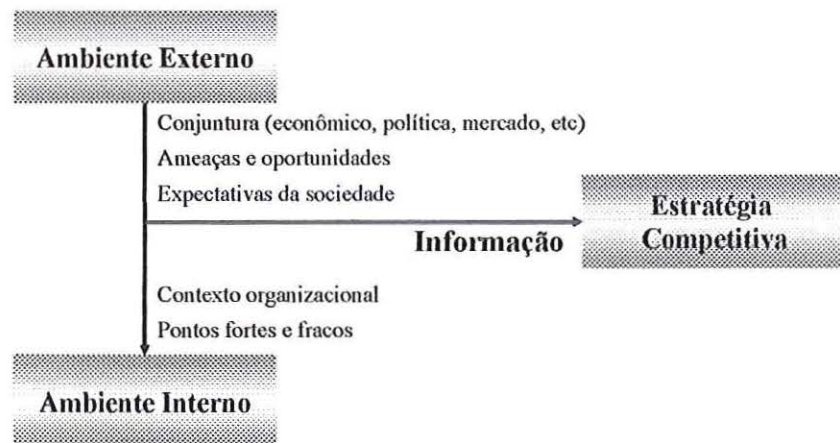


Figura 4 – A informação como matéria-prima para a formulação da estratégia

fonte: BEAL (2004, p.76).



Em função das características da estratégia corporativa, os esforços podem ser concentrados na obtenção, tratamento e disseminação da informação mais útil para apoiar a execução da estratégia, bem como na adaptação dos fluxos informacionais às novas exigências dos ambientes interno e externo.

Desse modo, a informação gerada nas empresas deve assumir o caráter de dar o suporte informativo adequado, para que os gestores percebam a eficiência e a eficácia empresarial com uma necessidade contínua e sustentada. Cada vez mais, a informação deve aparecer no suporte ao processo de gestão.

Beuren (2000) diz que a informação pode ser usada no sentido de identificar alternativas e provocar mudanças no poder de barganha da empresa com o ambiente externo, para remover ou criar barreiras à entrada de novos concorrentes, para diferenciar uma empresa das demais que atuam no mesmo segmento, para configurar novas cadeias de valor, para penetrar em economias diferenciadas, dentre outros fatores.

A empresa precisa gerar um esquema analítico para a avaliação de sua posição no contexto de seu ambiente, bem como criar um dispositivo destinado à avaliação de alternativas estratégicas a fim de configurar seus processos, necessários à transformação dos recursos organizacionais.

[...] um grande número de fatores influencia o processo de adaptação da organização ao ambiente externo. Entre eles destacam-se: a posição ambiental objetiva em determinando momento; a percepção do ambiente pelos membros da organização (tais como tomadores de decisões e responsáveis pelos planos) ou a posição ambiental subjetiva; a intensidade da incerteza na tomada de decisão atribuível a essas percepções e o número de decisões tomadas que foram afetadas por essa incerteza; as escolhas estratégicas e as mudanças que elas provocam no ambiente externo e interno da organização; a eficácia organizacional alcançada; e a acumulação de conhecimento sobre essa seqüência de eventos na memória organizacional. Além disso, precisam ser considerados os vários filtros (pessoais, setoriais e organizacionais) e o transcurso de tempo para que o modelo tenha utilidade prática (MILES<sup>2</sup> 1980, *apud* BEUREN, 2000, p.52).

As empresas têm dado preferência a alternativas que empregam estratégias para assegurar sua sobrevivência por um longo período de tempo. No entanto, os gestores

---

<sup>2</sup> MILES, R. H. (1980) *Macro organizational behavior*. Glenciew, Illinois: Scott, Foresman.

das inter-relações do ambiente empresarial devem promover alterações nas metas, na estrutura interna e nos processos da organização, de acordo com as características ambientais e a demanda, sem, contudo, ignorar as constantes mudanças que ocorrem no ambiente externo.

### 2.1.6. A Análise Ambiental

A administração como ciência é normalmente muito criticada pela análise generalista, ou melhor, sistêmica que exerce. Ou seja, sempre antes de uma decisão, é necessária uma análise minuciosa, não só do problema encontrado, como principalmente das variáveis dos ambientes externo e interno que o cercam.

Isso se deve ao fato de uma organização pertencer a um sistema – um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuado uma função (BARBOSA, 2002).

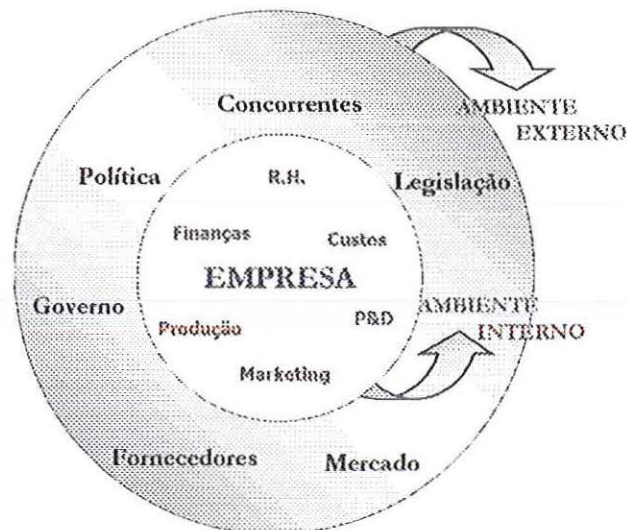


Figura 5 – A empresa e seus ambientes

Os ambientes de negócio das organizações contemporâneas têm passado por profundas modificações nos últimos anos. Em primeiro lugar, esses ambientes têm se mostrado cada vez mais complexos. Os administradores, hoje em dia, precisam acompanhar uma multiplicidade de aspectos relativos ao ambiente de negócios de suas organizações. Dentre tais aspectos, destacam-se as mudanças no comportamento e preferências de seus consumidores, as constantes inovações tecnológicas, novidades no

que se referem à legislação, tendências no mercado internacional, ambiente político, fornecedores, etc (BARBOSA, 2002).

Além do conjunto de elementos ou componentes do ambiente externo ser cada vez mais complexo, eles tendem a modificar-se cada vez mais rapidamente. Ou seja, aumentam a cada dia o grau de complexidade e velocidade com que o ambiente organizacional se altera. Nesse contexto, os administradores precisam enfrentar o desafio, não apenas de acompanhar essas mudanças, mas também identificar as suas implicações para as organizações às quais pertencem.

O processo de gestão estratégica começa com a análise do ambiente, isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras (CERTO e PETER, 1993).

A mutação constante do ambiente pode ser encarada por muitos como uma ameaça constante à sobrevivência das empresas. Isso não impede uma outra corrente de pensadores que acredita que é justamente o fato de existir essa dinâmica do ambiente é que surjam as oportunidades.

O fato é que as empresas, principalmente as pequenas, precisam estar em constante adaptação. Seu ambiente interno precisa estar adequado ao contexto externo apresentado.

O conceito de adaptação é definido por Ackoff (1974) como a resposta a uma mudança (estímulo) que reduz de fato ou potencialmente a eficiência do comportamento de um sistema; uma resposta que evite que essa redução ocorra. A mudança pode ser interna (dentro do sistema) ou externa (em seu ambiente). E essa situação é importante quando se consideram o planejamento estratégico e a forma de adequação da empresa ao ambiente. Outro aspecto importante, quando se consideram os sistemas adaptáveis, é seu comportamento intencional, visando a certas finalidades, entre as quais podem estar a manutenção dos valores de determinadas variáveis do sistema ou seu encaminhamento a objetivos e metas almejados (OLIVEIRA, 2005, p .92).

A abordagem deste trabalho é demonstrar a necessidade da pequena empresa monitorar o ambiente externo, ou melhor, o contexto, e assim poder decidir internamente de forma estratégica.

### 2.1.7. O Ambiente Externo e suas variáveis

Segundo Oliveira (2005) a análise do ambiente externo tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos *versus* mercados e, perspectiva, quanto a sua posição produtos *versus* mercados, desejada no futuro.

Já Certo e Peter (1993) vão mais além, dizendo que o propósito da análise do ambiente externo é avaliar o ambiente organizacional de modo que a administração possa reagir adequadamente e aumentar o sucesso organizacional. Ainda definiram propósitos específicos como: fornecer à administração a habilidade para responder a questões críticas do ambiente; explorar as futuras condições do ambiente organizacional e incorporar o que aprendeu ao processo de tomada de decisão organizacional; e identificar questões atuais emergentes que sejam significativas para a empresa, determinar prioridades para essas questões e desenvolver um plano para tratar cada uma delas.

Barbosa (2002) diz que a análise do ambiente é a busca de informações sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo de uma empresa, o conhecimento dos quais irá auxiliar os executivos principais na tarefa de definir a futura linha de ação da empresa.

O fato é que toda empresa é parte integrante de seu ambiente. Enquanto os níveis mais baixos da empresa – nível operacional – estão relacionados com seus aspectos internos, o nível elevado – nível estratégico – estuda e mapeia as oportunidades e ameaças que o ambiente impõe à empresa.

Assim, o conhecimento efetivo sobre o ambiente externo é fundamental para o processo estratégico, no sentido de se obter a adequada compatibilidade entre a empresa e as forças externas que afetam direta ou indiretamente, seus propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, estrutura, recursos, planos, programas, projetos, procedimentos, etc. Corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre elas ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a

empresa, sendo baseada nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas.

Segundo Oliveira (2005), a análise ambiental é, geralmente, usada sob dois enfoques:

- Para resolver algum problema imediato que exija alguma decisão estratégica e, nesse caso, a interação entre empresa e ambiente é em tempo real; e
- Para identificar futuras oportunidades ou ameaças que ainda não foram percebidas claramente pela empresa.

Após a conscientização da importância do monitoramento do ambiente externo, outro desafio surge: quais variáveis do ambiente devem ser acompanhadas?

A crescente instabilidade e complexidade do ambiente estratégico e o aumento exponencial dos dados e informações a respeito de variáveis ambientais exigem uma maior ênfase nos processos políticos da empresa, tais como a busca do consenso, o gerenciamento de conflitos e a convergência de agendas e interesses particularísticos dos dirigentes, acionistas, e demais *stakeholders* como forma de ampliar a capacidade de intervenção estratégica da empresa. Por outro lado, a rapidez com que as mudanças ambientais se operam obriga à adoção de instrumentos mais expeditos de coleta e interpretação de dados e informações para reduzir os prazos de análise ambiental e evitar e evitar sua obsolescência (CASTOR, 2000, p. 1).

Com base na revisão bibliográfica sobre as variáveis do ambiente externo, identifica-se dois grupos distintos: variáveis do setor e variáveis do macro-ambiente (BARBOSA, 2002; BIGATON, 2005; CARVALHO e ESCRIVÃO FILHO, 2004; CASTOR, 2000; CERTO e PETER 2003; OLIVEIRA, 2005; PORTER, 1990; WRIGHT 2000).

As variáveis do setor são caracterizadas pelas especificidades do setor. Cada setor tem um grupo de informações específicas que só são valorizadas nas empresas que pertencem a este ambiente. Os tipos de variáveis pertencentes a este ambiente são (BIGATON, 2005):

- **Mercado Consumidor** – refere-se a informações a respeito das empresas ou indivíduos que adquirem produtos ou serviços da

organização. Suas tendências nos gostos e costumes, necessidades, nível de satisfação com o produto/serviço, etc;

- **Concorrentes** – abrange informações relativas às empresas com as quais a organização em questão compete no mercado. Como exemplos podem ser citados lançamentos de novos produtos/serviços, preços praticados, entre outras.
- **Estrutura sindical** – o grau de participação; e as características ideológicas.
- **Fornecedores** – compreendem informações referentes à aquisição de insumos e a forma de relacionamento com seus produtores.
- **Governo** – agente regulatório do setor. Políticas específicas para o setor.
- **Produtos Substitutos** – informações sobre produtos/serviços que podem reduzir os retornos potenciais de uma empresa, com produtos substitutos.

As variáveis macro-ambientais influenciam de forma geral todas as organizações pertencentes ao ambiente, com pouca influência do setor de atuação das empresas. No macro-ambiente encontram-se os grupos de variáveis (BIGATON, 2005):

- **Culturais** – abrangem características da população e alguns fatores que influenciam seu comportamento;
- **Demográficas** – são informações referentes a características da população no que diz respeito a aspectos tais como densidade populacional, índice de natalidade e mortalidade, composição e distribuição da população;
- **Ecológicas** – são informações que dizem respeito ao meio-ambiente e formas corretas de utilizá-lo, respeitando as normas e leis ambientais;
- **Econômicas** – abrangem fatores relativos a mercado de capitais, mercados de ações, taxas de inflação, resultados da balança comercial, orçamentos do setor público, taxas de juros, reservas cambias, taxas de câmbio, distribuição de renda, entre outros;

- **Governo** – órgãos de desenvolvimento econômico e de pesquisa. Exemplos: BNDES, CNPQ, FAPESP, etc;
- **Legais** – envolvem legislação e regulamentação nacional, regional ou local e desenvolvimento políticos nos diversos níveis de governo. Como por exemplo, legislação tributária, trabalhista e comercial;
- **Políticas** – envolvem os desenvolvimentos políticos e seus resultados, tais como fatores de poder e estrutura de poder – regime de governo, tipos de relacionamento entre fatores.
- **Sócio-culturais** – dizem respeito aos padrões comportamentais, sociais, culturais e religiosos da sociedade.
- **Tecnológicos** – consistem em tendências relativas ao desenvolvimento de novos produtos e processos, inovações tecnológicas e seus ritmos de mudança.

Como já foi apresentado anteriormente, com a mudança constante e crescimento da complexidade do ambiente, é vital para sobrevivência de qualquer empresa, que a análise das variáveis ambientais seja constante.

As variáveis apresentadas podem e devem ser acompanhadas pelos administradores das pequenas empresas. Na busca do melhor relacionamento pontos fortes (da empresa) e condições favoráveis (ambiente).

Este trabalho foca as variáveis macro-ambientais, pela possibilidade de generalização que ela permite. Independente da natureza do negócio, ele sempre sofre influência direta ou indireta das variáveis macro-ambientais. No estudo exploratório será apresentada uma proposta de monitoramento destas, pelos dirigentes de pequena empresa.

#### **2.1.8. Considerações finais**

As abordagens estratégicas apresentadas anteriormente são muito difundidas nas grandes empresas. Porém o que se percebe é que as pequenas empresas, pouco têm se preocupado com a utilização da abordagem estratégica na condução de seus negócios.

As pequenas empresas, na maioria das vezes, são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas. Segundo Almeida<sup>3</sup> (1994, apud TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2001), o planejamento apresenta vantagens reais para as pequenas empresas, tal como para as grandes, pois ajuda a assegurar o desenvolvimento da empresa, acelera o ritmo das mudanças, conduz à ação eficiente e força o dirigente a ter algum controle sobre o futuro da empresa. Ainda ajuda o empreendedor a se concentrar nos fatores-chave de sucesso da empresa em suas prioridades proeminentes. Para ser competitiva, a estratégia da pequena empresa não deve ser restrita apenas a si própria, mas abranger concorrentes, fornecedores e clientes, ou seja, seu ambiente.

O planejamento estratégico nas pequenas empresas deve ser um processo contínuo de aprendizado, pois com o tempo, os membros da organização aprenderão cada vez mais sobre as capacidades e limitações da organização, ameaças e oportunidades de seu próprio ambiente e o próprio processo. A medida que forem surgindo as capacidades de elaboração do planejamento estratégico, o processo e os planos resultantes poderão vir a ser mais sofisticados. A formulação de estratégias nas pequenas empresas é uma ferramenta simples e poderosa para melhorar a competitividade deste segmento, pois proporciona um aumento na produtividade, ao mesmo tempo, que as análises desenvolvidas possibilitam novos negócios (TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2001, p.6).

Segundo Benze e Escrivão Filho (2003), os dirigentes das pequenas empresas, apesar de poderem tirar grande proveito da construção de cenários, são normalmente relutantes em aplicar o planejamento estratégico nas organizações sob sua administração. Os autores Coelho e Souza (1997) comentam que o uso deste tipo de ferramenta não permitiria a eliminação de incertezas, mas auxiliaria o dirigente a preparar-se melhor para ela.

## **2.2. Pequenas Empresas**

Quando se pensa em administração, pensa-se em empresa. Porém, poucas vezes se pensa na pequena empresa. Mesmo ainda, um grande número de faculdades e universidades, deixa de contribuir para a valorização do gestor da pequena empresa. Os

---

<sup>3</sup> ALMEIDA, M. I. R. (1994). *Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas*. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo



jovens são preparados para administrar grandes organizações, e pouco estimulados para montar seus próprios negócios, e ser empreendedores.

Os próprios empregados das pequenas empresas, na maioria das vezes, têm receio de afirmar que trabalham em empresas de pequeno porte. E costumam deixar claro que é por “pouco tempo”, mesmo que não seja esse o pensamento. Ainda no ambiente acadêmico, principalmente na graduação, os alunos são desestimulados a realizar trabalhos em pequenas empresas, sendo valorizados somente trabalhos em grandes organizações. A convivência com a realidade da pequena empresa é algo que valorizaria mais o “ser empreendedor”, e desmistificaria essa visão errônea da pequena empresa.

Apesar desse aspecto, existe atualmente uma conscientização crescente sobre a importância das pequenas empresas na economia brasileira. Números do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) demonstram esta importância.

Tabela 1 – Número de Empresas no Brasil, por porte e setor de atividade – 2001

	Micro		Pequena		Média		Grande		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Indústria	535.143	90,8	44.175	7,5	8.102	1,4	1.622	0,3	589.042	100
Comércio	2.213.328	95,5	97.849	4,2	4.676	0,2	2.776	0,1	2.318.629	100
Serviços	1.604.135	92,8	102.905	6,0	10.132	0,6	10.302	0,6	1.727.474	100
Total	4.352.606	93,9	244.929	5,3	22.910	0,5	14.700	0,3	4.635.145	100

Fonte: IBGE (2004). Obs.: Não incluídos os órgãos governamentais.

Além da representatividade da pequena empresa na economia brasileira, que será maior detalhada mais à frente, algo que deve ser destacado é o desenvolvimento do **espírito empreendedor**, tão presente nos pequenos empresários.

A cada dia que passa entra no mercado uma imensa gama de pequenas empresas, demonstrando a grande vitalidade da economia brasileira. Por outro lado, o número de empresas desse porte que “quebra” é extremamente preocupante. A mortalidade prematura dos pequenos negócios é extremamente elevada (SEBRAE, 2005).

### 2.2.1. Conceitos e definições

O assunto pequena empresa proporciona alguns desafios. O primeiro desafio é a própria definição de pequena empresa.

Em 1999 foi aprovado o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, pela Lei n.º 9.841/99, com fundamento nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal, regulamentada pelo Decreto nº 3.474/00 (BRASIL, 1999; BRASIL, 2000). A Lei estabeleceu diretrizes para a concessão de tratamento diferenciado aos pequenos negócios nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial.

Como medida inicial, o Estatuto simplificou o registro de novas MPE, retirando determinadas exigências (subscrição por advogado do ato constitutivo e a apresentação de algumas certidões negativas).

Diversas outras ações de apoio estão previstas no Estatuto e no Decreto 3.474/00, necessitando de implementação, como as seguintes: aplicação nas MPE de vinte por cento dos recursos federais em pesquisa e capacitação tecnológica (art. 20); constituição de sociedades de garantia solidária (art. 25); implantação de incentivos fiscais e financeiros para o desenvolvimento empresarial (art. 19), entre outras medidas (BRASIL, 1999; BRASIL, 2000).

No Estatuto, 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). Os limites atuais são os seguintes (BRASIL, 2004):

- **Microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);
- **Empresa de Pequeno Porte:** receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Atualmente, os critérios acima vêm sendo adotados em diversos programas de crédito do governo federal em apoio às MPE. O regime do Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Micro Empresas e Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES) também adota o critério do Estatuto para enquadrar pequena empresa, mas ainda não corrigiu o valor antigo, que permanece em R\$ 1.200.000,00).

Em diversos regimes simplificados de tributação dos Estados também são utilizados os limites de valor do Estatuto, enquanto outros Estados utilizam limites próprios, adaptados à situação econômica e fiscal própria.

Além do critério adotado no Estatuto, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), utiliza ainda o conceito de pessoas ocupadas nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme os seguintes números (SEBRAE, 2004):

- **Microempresa:** i) na indústria, até 19 pessoas ocupadas; ii) no comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas;
- **Pequena empresa:** i) na indústria, de 20 a 99 pessoas ocupadas; ii) no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas (SEBRAE, 2004).

Segundo Longenecker et al. (1997), especificar qualquer padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário, porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes. Os legisladores, por exemplo, podem excluir as pequenas empresas de certas regulamentações e especificar dez empregados como o limite. Além disso, uma empresa pode ser descrita como pequena quando comparada com empresas maiores, mas grande quando comparada com menores.

Mesmo os critérios usados para medir o tamanho dos negócios variam. Alguns critérios são aplicáveis a todas as áreas industriais, enquanto outros são relevantes apenas para certos tipos de negócios. Exemplos de critérios usados para medir tamanho

são: número de empregados; volume de vendas; valor dos ativos; e volume de depósitos.

### **2.2.2. A importância da pequena empresa brasileira**

Para demonstrar a importância das MPE brasileiras, seguem alguns números fornecidos pelo SEBRAE (2004):

- Representam 98% das 4,5 milhões de empresas formais na indústria, comércio e serviços;
- Respondem por 20% do Produto Interno Bruto;
- Empregam 45% da força de trabalho que tem carteira assinada;
- Existem ainda mais 9,5 milhões de empresas informais (14,5 milhões, de acordo com o Departamento Intersindical de Estudos Sócio-Econômicos – DIEESE);
- São 4 milhões as pequenas propriedades rurais de agricultura familiar;
- Faturaram R\$ 168,2 bilhões em 2002, segundo o último dado disponível no IBGE;
- Receberam liberações de R\$ 10 bilhões em 2003, 22% a mais que em 2002, do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social (BNDES);
- Obtiveram um faturamento, em conjunto, pouco mais de um terço do faturamento das médias e grandes empresas em 2002, conforme o IBGE.

Segundo o SEBRAE (2004), a geração de empregos das MPE formais alcançava, em 2001, um total de 25,8 milhões de ocupações na economia formal urbana (excluídos os empregados nos setor público), ou seja, 34% de toda a população econômica ativa ocupada no Brasil. Daquele total, 56,1% estavam empregados em micro e pequenas empresas, alcançando 14,5 milhões de pessoas. O setor que mais emprega nas micro e pequenas empresas é o comércio, com o total de 6,0 milhões de ocupações.

Tabela 2 – Número de pessoas ocupadas, por porte de empresa e setor de atividade – 2001

Setor de Atividade	Micro		Pequena		Média		Grande		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Indústria	1.845.644	24,1	1.755.165	22,9	1.614.144	21	2.451.844	32,0	7.666.797	100
Comércio	4.337.486	58,6	1.645.363	22,2	314.917	4,3	1.104.928	14,9	7.402.694	100
Serviços	2.986.149	27,7	1.932.571	17,9	696.183	6,5	5.172.913	47,9	10.787.816	100
Total	9.169.279	35,5	5.333.099	20,6	2.625.244	10,1	8.729.685	33,8	25.857.307	100

fonte: IBGE (2004)

Um outro exemplo da importância da pequena empresa na economia brasileira é sua importância no setor de telecomunicações, um dos setores de maior representatividade na economia brasileira. Segundo estimativa da *AT&T Latin America*, prestadora de serviços de telecomunicações, as MPE deverão gastar aproximadamente R\$ 17,6 bilhões com voz e dados no Brasil em 2004, o que representa 32% do total do mercado estimado (DAMASCENO, 2004).

A ausência de atendimento conforme o perfil de uso e consumo de telefonia é a principal reclamação das entidades representativas das micro, pequenas e médias empresas. Geralmente as pequenas empresas são tratadas como pessoas físicas, sem soluções adaptadas ao seu perfil. Ainda ao contrário das médias e grandes, elas não tem ofertas personalizadas ou um pacote específico de voz e dados (DAMASCENO, 2004).

Segundo Longenecker et al. (1997), as pequenas empresas atuam em todos os setores e contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico de todo o país. Sua contribuição econômica geral é similar àquela das grandes empresas. Entretanto, as pequenas empresas oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência.

Os argumentos apresentados procuram transmitir um pouco da importância das pequenas empresas na economia brasileira. Por isso, é necessário dar a elas tratamento diferenciado.

### 2.2.3. A Gestão Empresarial na Pequena Empresa

As pequenas empresas possuem peculiaridades na sua administração. Tanto as grandes quanto as pequenas empresas exigem um processo gerencial para dirigir as

atividades de trabalho. Se esse processo de dirigir-coordenar for bem executado, contribui para a produtividade e lucratividade, qualquer que seja o tamanho dos negócios. À medida que a pequena empresa cresce, sua tarefa gerencial se torna mais complexa, e seus métodos gerenciais devem se tornar mais sofisticados.

As pequenas empresas sofrem constantes mudanças em suas necessidades organizacionais e gerenciais. O gerente na pequena empresa, geralmente é o proprietário, que assume um papel centralizador, e participa muito mais intensamente das tarefas do cotidiano, do que propriamente pensando estrategicamente.

Terence (2002) afirma que as pequenas empresas possuem algumas particularidades decorrentes de sua estrutura, que influenciam sua gestão e atuação no mercado. Dessa forma, os estudos relativos às suas técnicas de gestão são fundamentais para a melhor alocação de seus escassos recursos. Na grande maioria das vezes, as pequenas empresas não necessitam de técnicas complexas de gestão, apenas formas adequadas às suas especificidades.

De acordo com Nakamura (2000), a gestão nas pequenas empresas está relacionada às suas características, que são a pessoalidade, a administração não-profissional e a informalidade.

Em se tratando de pessoalidade, os empresários, geralmente, gastam grande parte de seu tempo com preocupações de curto prazo, gerando uma “miopia” diante da ameaça de competitividade, frente aos novos concorrentes ou às novas tecnologias. Outras características encontradas: tendem ao conservadorismo e individualismo; improvisam predominantemente em relação à ação planejada; posicionam a empresa com enfoque no produto e não no cliente; não possuem uma gestão financeira profissional (OLIVEIRA, 1994).

De acordo com Pinheiro<sup>4</sup> (1996, *apud* TERENCE, 2002), a pequena empresa possui algumas características próprias, geralmente delimitadas pelos seguintes fatores:

- é de propriedade de um indivíduo ou pequeno grupo de pessoas;

---

<sup>4</sup> PINHEIRO, M. (1996). *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte*. Tese (doutorado). São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo.

- é administrada pelo(s) proprietário(s) de forma independente e, mesmo quando profissionalizada, este(s) se conserva(m) como o principal centro de decisões;
- seu capital é financiado basicamente pelo(s) proprietário(s);
- tem uma área de operações, limitada geralmente à sua localização, ou, quando muito, à região onde está situada;
- a sua atividade produtiva, individualmente, não ocupa uma posição de destaque ou predominante em relação ao mercado.

Apesar dos fatores apresentados, na maioria das vezes, trazerem pontos negativos para a pequena empresa, outros fatores internos influenciam positivamente a competitividade, de forma geral relacionados à incorporação e desenvolvimento de tecnologia, tamanho, localização e flexibilidade (TERENCE, 2002).

Ainda segundo Pinheiro (1996), os fatores positivos na pequena empresa são a prática empresarial, a estrutura organizacional enxuta, a cultura organizacional, a postura estratégica, o nível de tecnologia empregado, a capacidade inovadora, a tática competitiva, a criatividade e o talento do empresário, a capacidade de adaptação às flutuações do mercado, a flexibilidade estrutural administrativa, os baixos custos indiretos, entre outros.

Devido a estas características, as pequenas empresas conseguem obter vantagens em relação às maiores, na questão de adaptação a novas realidades do ambiente externo. As pequenas tendem a ser mais flexíveis do que as grandes. Porém, essa vantagem deve ser confirmada, através de uma visão consciente do seu gestor. A sobrevivência das empresas, cada vez mais, está relacionada com o aprendizado organizacional, ou seja, tornar a empresa mais inteligente, ágil, e adaptativa.

Por outro lado, alguns fatores internos influenciam negativamente. De acordo com Batalha e Demori (1990), os fatores internos negativos podem ser divididos em quatro áreas distintas: produtiva, financeira, mercadológica e administrativa.

Quanto à produção, geralmente, os principais problemas são decorrentes das deficiências de gestão da produção: falta de manutenção preventiva; utilização de

*layouts* inadequados; excesso de estoques; ausência de uma programação eficiente de produtos; obsolescência das máquinas e ferramentas; dependência tecnológica das grandes empresas, despreparo do corpo técnico da empresa; e dificuldades de contratação da mão-de-obra qualificada.

Os fatores relacionados à área financeira decorrem geralmente incapacidade das empresas de gerar capital excedente para realizar investimentos que permitam melhorias quantitativas e qualitativas na produção. As pequenas empresas têm carência e dificuldades na gestão de capital de giro, no controle e na análise de custos e no controle orçamentário. Na área mercadológica, em geral, as pequenas empresas são afetadas pela ausência de qualidade e aspectos inovadores do produto, pela concentração da carteira de clientes, pela não formulação de uma política de vendas eficiente, entre outros aspectos. Na área administrativa, os problemas são decorrentes do desconhecimento das técnicas administrativas e da dificuldade no acesso a processos de treinamento gerencial. A chave dos fatores internos que dificultam a competitividade das pequenas empresas está nesta área, pois a carência de informações gerenciais e a concentração de atribuições do pequeno empresário ocasionam um encadeamento de problemas e vícios na estrutura administrativa, que acabam resultando em má administração e perda de competitividade (TERENCE, 2002, p.62).

Na verdade, fatores que influenciam positiva ou negativamente são encontrados em quaisquer tipos de organização. O empresário necessita de uma gestão estratégica eficaz, para conseguir eficiência em seus processos operacionais, valorizando e aproveitando os fatores positivos, e diminuindo a influência dos fatores negativos.

#### **2.2.4. Informatização na Pequena Empresa**

Segue uma breve apresentação, de forma a ressaltar aspectos relevantes à discussão proposta, de pesquisa realizada, em agosto de 2003, pelo SEBRAE-SP, com o título “*A Informatização nas MPE Paulistas*”. Esta pesquisa tem como objetivo “identificar o grau de informatização das micro e pequenas empresas (MPE) do Estado de São Paulo e de acesso dessas empresas à Internet, bem como as perspectivas de investimento de curto prazo nessa área” (SEBRAE, 2003).

Mesmo com a demonstração da evolução da informatização nas pequenas empresas, principalmente nos últimos cinco anos, os resultados apresentados na pesquisa, descrevem um panorama de atraso tecnológico, onde somente, 47% das pequenas empresas têm pelo menos um microcomputador instalado, e 38% têm acesso à Internet na empresa.



As pequenas empresas passam por grandes dificuldades e limitações para aderirem inovações tecnológicas. As especificidades do processo de adoção de inovações em pequenas empresas fazem com que nem sempre se concretize o aumento potencial de competitividade decorrente da modernização da infra-estrutura de tecnologia da informação (ROVERE, 1999).

Porém há uma sinalização positiva, de uma tendência da utilização da Internet para gestão dos negócios. O administrador que não tem acesso à Internet em sua empresa, procura outras fontes para acessar. O grande desafio atual é ampliar e difundir o conhecimento sobre os benefícios potenciais do uso da Internet na gestão das empresas, principalmente, como suporte a tomada de decisão.

A pesquisa do Sebrae-SP teve uma amostra de 1.163 MPE do Estado de São Paulo, nos setores de indústria, comércio e serviço. Em média, as empresas participantes da amostra possuem 10 anos de atividade. É relevante a observação feita pela pesquisa, que a informatização é maior nas pequenas empresas mais antigas, do setor industrial e de maior porte.

Segundo o Sebrae-SP (2003), 47% das pequenas empresas são informatizadas, sendo que deste total, 50% possuem apenas um microcomputador. Deve se ressaltar o número médio de pessoas ocupadas nas empresas entrevistadas, cerca de 6,5 por empresa.

Quanto à utilização do microcomputador, 81% das MPE utilizam seus microcomputadores para montar banco de dados de clientes, 72% para elaborar documentos, 66% para acessar serviços na Internet, 56% para controlar estoques, 51% para controlar folha de pagamento, 50% para mala-direta (*e-mail*). Os *softwares* mais utilizados são editores de texto (81%), planilhas eletrônicas (70%), *softwares* feitos sob encomenda (43%), e banco de dados (43%) (SEBRAE-SP, 2003).

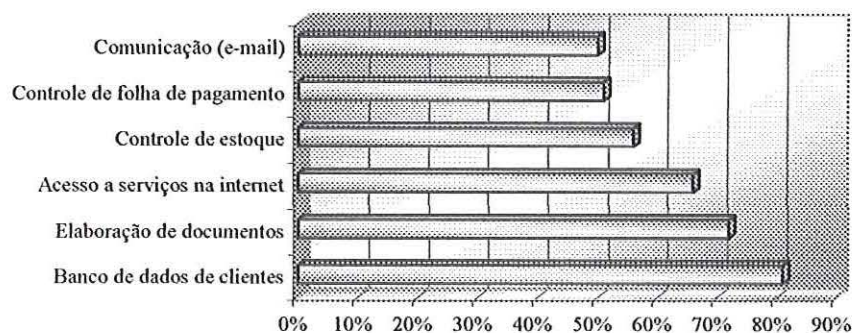


Figura 6 – Atividades em que o microcomputador é utilizado – MPE informatizadas

Fonte: SEBRAE-SP (2003) Base: 578 MPE respondentes. Admite respostas múltiplas.

Independente de possuírem ou não microcomputadores nas suas empresas, 54% dos empresários afirmaram possuir acesso à Internet. Proporção superior aos 47% das empresas informatizadas. Esses dados mostram que a falta de microcomputador não impede o acesso à Internet e os benefícios que esta pode proporcionar.

Ainda segundo a pesquisa, as principais finalidades no uso da Internet são: acesso a serviços de bancos, notícias e governo (83%), correio eletrônico (83%), pesquisas sobre negócios, preços e fornecedores (57%), *site* para divulgação da própria empresa (40%), compra de mercadorias e/ou matérias-primas (23%), e venda de produtos e serviços (16%). Os principais *sites* visitados são: bancos (49%), provedores (30%), serviços públicos (15%), notícias (6%), e busca (4,5%) (SEBRAE, 2003).

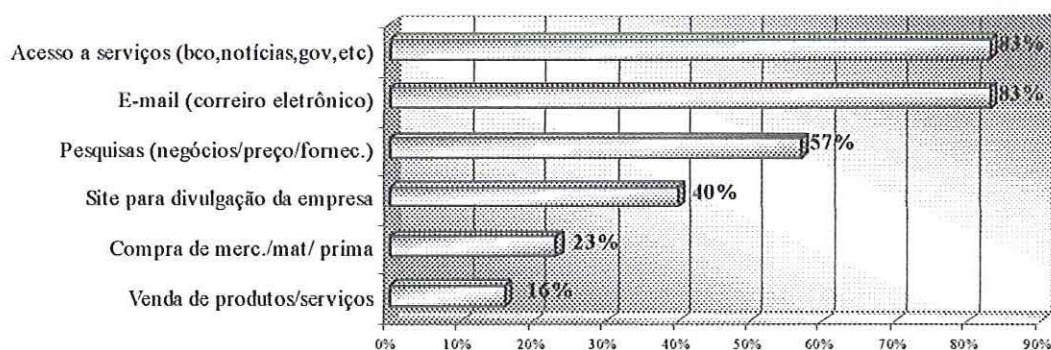


Figura 7 – Finalidades do uso da Internet – MPE com acesso na empresa

Fonte: SEBRAE-SP (2003) Base: 477 MPE respondentes. Admite respostas múltiplas.

A pesquisa demonstra, apesar de ainda modesto, um crescimento no interesse do gestor da pequena empresa em utilizar a Internet como fonte de informação. Fator motivador ao objetivo desta pesquisa.

#### **2.2.5. Pequena Empresa e a Tecnologia da Informação**

A implementação da tecnologia da informação nas pequenas empresas enfrenta alguns obstáculos ligados à própria característica da natureza dessas empresas. As pequenas empresas, freqüentemente, não têm consciência dos possíveis ganhos de competitividade trazidos pelas novas oportunidades de negócio associadas ao novo paradigma.

A maioria das pequenas empresas introduz inovações apenas quando percebem claramente as oportunidades de negócios ligadas à inovação ou então porque estão sob pressão de clientes e fornecedores (GAGNON e TOULOUSE, 1996). Isto ocorre devido às especificidades do processo de aprendizado tecnológico das pequenas empresas, onde a busca e a seleção de informações são afetadas por limitações de tempo e de recursos humanos. Sendo assim, nem sempre essas empresas adotam inovações que resultam em ganhos de competitividade (ROVERE, 1999).

A difusão de tecnologias de informação e comunicação aumenta a competitividade das empresas. Por exemplo, os sistemas de comércio eletrônico, em particular sistemas baseados na Internet, permitem aquisição de vantagens competitivas ao reduzir os custos de marketing, distribuição dos produtos e atendimento ao consumidor, além de melhorar os canais de comunicação com os clientes.

Uma pequena empresa que seja fornecedora de uma grande pode obter informações sobre especificações de produtos e prazos de entrega da empresa grande muito mais facilmente. A pequena empresa pode também entrar em contato com seus fornecedores via Internet, e adaptar seus estoques às vendas programadas para a grande empresa.

O comércio eletrônico possibilita aumentar a competitividade de uma empresa através de um incremento do conteúdo informacional do produto ao longo da cadeia de valor. Além disso, o uso de tecnologias de informação e comunicação facilita o fluxo de informações externo à empresa, ao permitir um aumento na interação com clientes e fornecedores, e também os fluxos de comunicação internos, ao aumentar a interação entre os colaboradores.

Os impactos do uso dessas tecnologias sobre as transações das empresas serão diferenciados de acordo com a natureza da informação, e das características setoriais. Os analistas concordam que uma política específica para difundir tecnologias de informação e comunicação nas pequenas empresas é necessária, porque essas empresas tendem a ser menos informadas sobre o potencial das tecnologias da informação e comunicação para melhorar sua competitividade (ROVERE, 1999).

### **2.3. Processo Decisório e Sistemas de Apoio à Decisão (SAD)**

A informação está cada vez mais acessível. Com a evolução tecnológica, principalmente nas áreas de informática e telecomunicações, tem se ampliado a quantidade de informações disponibilizadas, que influenciam direta ou indiretamente todas as atividades humanas (CAZARINI, 2003)<sup>5</sup>.

Todo dia há uma imensidão de dados trafegando pelas organizações. Dados inúteis, na grande maioria, porém outros, talvez uma minoria, que sendo corretamente “lapidados”, transformam-se em informações preciosas para a gestão das empresas. Atualmente, é possível coletar e processar um grande número de dados, mas uma vez coletados, precisam ser analisados para se determinar sua relevância. As empresas normalmente não sofrem de falta de dados, mas de uma abundância e redundância de dados inconsistentes.

---

<sup>5</sup> Nota de aula do Prof. Dr. Edson Walmir Cazarini, disciplina Sistemas de Apoio à Decisão, São Carlos, março de 2003.



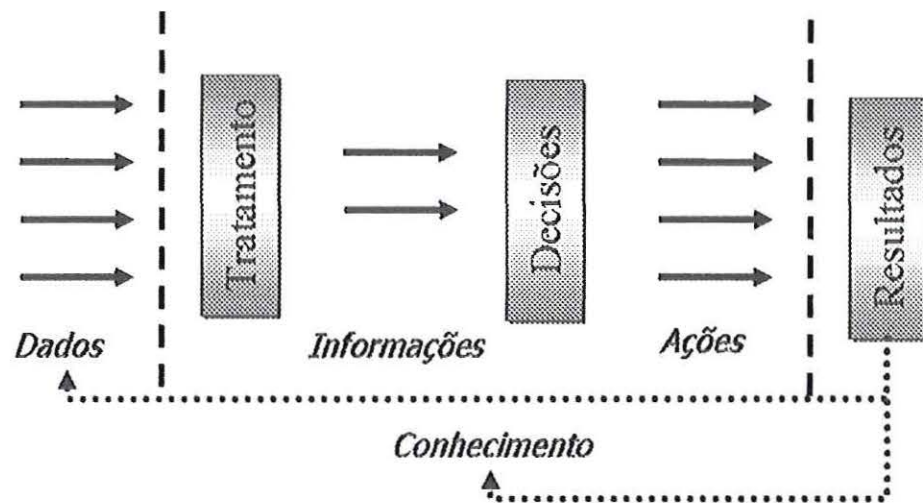


Figura 8 – Aprendizado Organizacional

Os executivos e tomadores de decisão devem estar preparados para lidar com o grande número de informações em que se baseiam para tomar decisões críticas do negócio. A tecnologia da informação revolucionou a forma de operação das empresas, porém um grande número de executivos e tomadores de decisões não tem acesso às informações-chave que já existem na sua própria empresa.

Devido à grande concorrência de mercado, tanto nos setores de produtos quanto de serviços, a possibilidade de acessar informações confiáveis com boa velocidade e garantia de qualidade, no momento certo, é a chave do sucesso para a maioria das empresas. As empresas necessitam reagir de forma rápida e precisa às mudanças de mercado. Essa busca por novas tecnologias não pode ser considerada como um modismo, mas sim uma estratégia para manter a competitividade da empresa (CAZARINI, 2003)<sup>6</sup>.

Dentro desse contexto, há a crescente necessidade de que os decisores utilizem ferramentas gerenciais que lhes dêem o melhor suporte possível para atender às suas necessidades dinâmicas.

<sup>6</sup> Nota de aula do Prof. Dr. Edson Walimir Cazarini, disciplina Sistemas de Apoio à Decisão, São Carlos, março de 2003.

Para que os decisores tomem boas decisões, há a necessidade de que essas sejam baseadas em dados confiáveis que serão transformados nas variáveis do problema a ser solucionado e, posteriormente, indicarão as alternativas de solução do problema.

Dessas alternativas, após a análise individual de cada uma delas, uma será escolhida como a que proporcionará os melhores resultados e será colocada em prática. Como pode ser notado, durante todo o processo, o item mais importante a ser buscado e trabalhado são as informações. Quanto mais informações precisas e confiáveis obtiver, melhor poderá delinear o problema, suas alternativas e encontrar a melhor solução.

### **2.3.1. Processo Decisório**

Definindo melhor o processo decisório, pode-se afirmar que ele envolve todos os passos que antecedem e sucedem a uma decisão, assim como ela própria. Existem várias definições dos passos que constituem o processo decisório, todos muito parecidos.

Segundo BISPO (1998) um modelo mais lógico e racional seria:

- identificação do problema;
- levantamento das variáveis do problema;
- elaboração de alternativas;
- avaliação das alternativas obtidas (comparação);
- escolha da melhor alternativa ou da mais viável (decisão);
- implementação da alternativa escolhida;
- acompanhamento dos resultados;
- análise do resultado;
- extração das lições positivas ou negativas obtidas em todo o processo decisório;
- avaliação da aplicação do modelo gerado para solucionar outros problemas iguais ou semelhantes.

Para tomar uma decisão deve-se obrigatoriamente ter um problema e mais de uma alternativa de solução para o mesmo. Se tiver um problema e apenas uma

alternativa para solucioná-lo, não se tem um processo decisório e sim apenas a existência de um fato ou um evento (CAZARINI, 2003)<sup>7</sup>.

Os decisores nem sempre possuem dados completos, confiáveis e precisos tanto sobre o problema como de suas alternativas. Isso faz gerar uma hierarquia de complexidade do tipo de problema a ser solucionado.

De acordo com Glautier e Underdown<sup>8</sup>(1976, *apud* BEUREN, 2000) o processo de tomada de decisões pode ser visto como uma seqüência lógica de eventos e analisado pelas seguintes fases:

- reconhecer a existência de um problema ou a necessidade de tomar uma decisão;
- definir todas as alternativas de solução para o problema;
- coletar todas as informações relevantes para as alternativas de solução;
- avaliar e classificar o mérito das alternativas de solução;
- decidir sobre a melhor alternativa de solução, selecionando a mais bem classificada;
- validar a decisão por meio das informações de *feedback*.

Drucker (2001, p.185) explica como deve ser a decisão eficaz. E esclarece que “[...] as pessoas eficazes não tomam muitas decisões. Concentram-se naquelas que são importantes”. E continua:

Procuram identificar o que é estratégico e amplo. Em vez de “resolver problemas”. Tomar aquelas poucas decisões importantes, no nível mais alto de entendimento conceitual. Tentam encontrar as constantes de uma situação. Portanto, não se deixam impressionar demais pela rapidez na tomada de decisão. Em vez disso, consideram a habilidade na manipulação de diversas variáveis um sintoma do raciocínio pouco rigoroso. Querem saber o que é a decisão e a que realidade ela deve atender. Querem impacto em vez de técnica, querem ser confiáveis, e não espertas. As pessoas eficazes sabem quando uma decisão deve se basear em princípios e quando esta deve ser tomada devido aos méritos do caso e da pragmaticidade. Sabem que a decisão mais difícil é aquela entre o compromisso certo e o errado e têm de aprender a distinguir um do outro. Sabem que a iniciativa que mais consome tempo no

<sup>7</sup> Nota de aula do Prof. Dr. Edson Walimir Cazarini, disciplina Sistemas de Apoio à Decisão, São Carlos, abril de 2003.

<sup>8</sup> GLAUTIER, M.W.E.; UNDERDOWN, B (1976). Accounting: theory and practice. Londres: Pitman.

processo não é tomar a decisão, mas aplicá-la. Se uma decisão não “se converter em trabalho”, não é uma decisão; é, quando muito, uma boa intenção. Isso significa que, embora a decisão eficaz em si se baseie no nível mais alto de entendimento conceitual, a sua execução deveria ser a mais próxima possível do nível de trabalho e tão simples quanto possível (DRUCKER, 2001, p.185).

Drucker (2001) propõe um processo decisório com uma seqüência de perguntas que devem ser respondidas no intuito de conseguir uma decisão eficaz:

- Esta é uma situação geral ou específica? – o que é geral sempre tem de ser solucionado com a formulação de uma regra, de um princípio. O específico só pode ser tratado como tal e quando ocorre.
- Quais são os objetivos que a decisão deve atingir? Quais são as metas mínimas que ela deve cumprir? Quais as condições que ela deve satisfazer? – uma decisão para ser eficaz precisa ser adequada à sua finalidade. Quanto maior a concisão e a clareza com que forem estabelecidas as condições, maior a probabilidade de que a decisão será eficaz e levará ao cumprimento dos objetivos.
- O que é certo? O que é aceitável? – a solução que irá satisfazer plenamente as especificações antes de ser dada atenção aos compromissos, adaptações e concessões necessários para tornar a decisão aceitável.
- Como converter a decisão em ação? Quem precisa saber? Que medida deve ser tomada? E o que deverá ser feito para que as pessoas que precisam tomar a decisão tenham condições de concretizá-las? – nenhuma decisão se concretiza antes de alguém ter sido incumbido e responsabilizado por sua execução em etapas específicas. Até então, há apenas boas intenções.
- As decisões obtiveram o resultado esperado? – a decisão deve incluir um *feedback* que possibilite um exame contínuo daquilo que se espera da decisão, diante dos acontecimentos reais.

Ainda segundo Drucker (2001), uma decisão é desenvolvimento de um raciocínio. É uma escolha entre alternativas. Raramente é uma opção entre o certo e



errado. Na melhor das hipóteses, é uma escolha entre o quase certo e o provavelmente errado – porém, muito mais frequentemente, é uma escolha entre dois cursos de ação, não sendo nenhum deles mais certo do que o outro.

Toda decisão tem conseqüências e envolve riscos e retornos. Existem alguns fatores que exercem influência direta ou indireta no processo decisório. Entre os fatores que exercem influência direta estão: os objetivos; as estratégias; e os recursos disponíveis. Entre os fatores que exercem influência indireta que, normalmente, não fazem parte das variáveis que compõem o problema estão: a inteligência; a cultura; o nível social; a religião; os costumes; as crenças; a ética moral; a ética profissional; a saúde física e mental; a influência familiar; e o fator emocional daqueles que participam do processo decisório (SAUTER, 1997).

Segundo Cazarini\* (2003), o processo decisório poder ser descrito pelas seguintes etapas (Informação verbal):

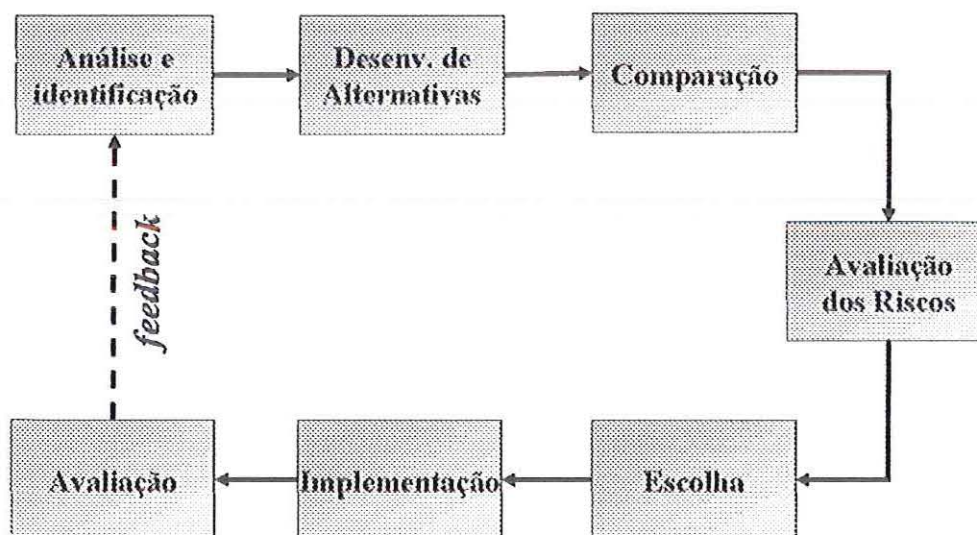


Figura 9 – Etapas do Processo Decisório

Fonte: CAZARINI (2003)

\* Slide de aula do Prof. Dr. Edson Walmir Cazarini, disciplina Sistemas de Apoio à Decisão, São Carlos, março de 2003.

Diferentes modelos de decisão podem ser adotados, de acordo com a natureza da situação decisória. A escolha do modelo mais adequado dependerá do conjunto de variáveis envolvidas, do grau de controle sobre as variáveis, do nível de certeza associado à decisão, dos objetivos do decisor, entre outros fatores.

### **2.3.2. A Importância do Processo Decisório**

Um rápido exame das origens e razões do fracasso de muitas das grandes organizações conduz ao entendimento daquilo que podem ser as oportunidades e vantagens para a pequena empresa. Uma das primeiras vantagens que a pequena empresa possui, e deve tomar muito cuidado para não perdê-la, é a agilidade no processo decisório. Ela ocorre por ter uma unidade de poder mais claramente definida, estrutura enxuta, proximidade com o cliente, relacionamento com os fornecedores e forte comprometimento do proprietário. A segunda é o fato de poder definir claramente sua vocação e concentrar-se nela. Isto facilita alocação de recursos e esforços (BISPO, 1998).

As decisões são atos de poder, no momento em que alocam recursos, definem estratégias, conduzem o destino de organizações e de pessoas, os gerentes assumem uma dimensão política muito semelhante a de um governo. No cotidiano, a viabilização desse processo, que na maioria das vezes é cheio de conflitos de interesses, exige objetivos compartilhados, liderança, comunicação efetiva e habilidade de negociação constante.

Para que os decisores tomem boas decisões, há a necessidade de que estas sejam baseadas em dados confiáveis que serão transformados nas variáveis do problema a ser solucionado e, posteriormente, indicarão as alternativas de solução do problema. Quanto mais informações precisas e confiáveis o decisor obtiver, melhor poderá delinear o problema, suas alternativas e encontrar a melhor solução (BISPO, 1998).

### **2.3.3. SAD: Conceitos e Funções**

Os impactos da revolução tecnológica atual devem ser analisados sob diversos focos. O desenvolvimento tecnológico contemporâneo traz para as empresas mudanças

organizacionais e de estrutura produtiva, além de requerer mudanças na sua imagem e de exigir novos níveis de desempenho e qualidade, a fim de justificar os investimentos necessários.

Para o trabalhador, os impactos vão desde a criação de temores e resistências à nova tecnologia implantada, até aspectos que envolvem a saúde ocupacional e a formação profissional. Para o mercado de consumo, o desenvolvimento tecnológico representa a produção de novos bens e serviços, e para o mercado de trabalho traz mudanças no nível de emprego e de remuneração, além de existirem impactos para o meio ambiente, como a exploração e contaminação dos recursos naturais.

Nessa revolução, as tecnologias da informação tiveram papel essencial, e entre elas os SAD deram uma boa contribuição. O processo decisório passou a ser apoiado por sistemas que proporcionam uma maior segurança na escolha da melhor alternativa referente ao problema e contexto apresentado.

O SAD corresponde a um conjunto organizado de pessoas, procedimentos, software, banco de dados e dispositivos usados para dar suporte à tomada de decisões relacionadas a um problema específico (STAIR e REYNOLDS, 2002).

De acordo com Poe et al. (1997) SAD é um sistema que provê informações para os gestores de forma que eles possam analisar uma situação e tomar decisões.

Segundo Freire (2000) o SAD tem seu foco voltado para a decisão, com ênfase na flexibilidade, adaptabilidade e capacidade de fornecer respostas rápidas, voltado aos gerentes de alto nível e para os responsáveis pela tomada de decisão.

Sistemas de apoio à decisão são muito úteis quando não é óbvio que a informação precisa ser provida, que modelos precisam ser usados, ou até mesmo que critérios são apropriados. Ou seja, quando a decisão não for tão clara, o SAD, contribui fornecendo informações aos gestores, para uma melhor comparação das alternativas possíveis.

Além disso, o SAD permite um arranjo das informações de acordo com a vontade do gestor. Ele pode ser utilizado em diversas situações nas quais os gestores procedem diferentemente para cada problema.

O SAD permite ao tomador de decisão (SAUTER, 1997):

- Identificar as faces da decisão;
- Gerar melhores alternativas;
- Responder a situações complexas;
- Solucionar problemas complexos;
- Considerar mais opções para solucionar problemas;
- Analisar soluções possíveis;
- Utilizar múltiplas análises para solucionar um problema;
- Implementar decisões estratégicas;
- Usar mais apropriadamente os dados;
- Melhor utilização de modelos;
- Considerar as análises “causa-efeito”.

A utilização do SAD é apropriada onde o problema é complexo e a informação necessária para a melhor decisão é difícil de se obter e de se usar.

#### **2.3.4. Características e Componentes do SAD**

O SAD tem seu foco voltado para a decisão, com ênfase na flexibilidade, adaptabilidade e capacidade de fornecer respostas rápidas, para os tomadores de decisão.

Sauter (1997) acredita que o SAD precisa ter as seguintes características: acesso a dados de várias fontes; facilidade no desenvolvimento e avaliação de um modelo do processo escolhido (deve permitir que os usuários transformem uma quantia enorme de dados em informação que ajudem no processo de tomada de decisão); interface fácil e interativa com o usuário.

Marakas<sup>9</sup> (1998, *apud* MEIRA, 2003) apresenta as seguintes características de um sistema de apoio à decisão:

- empregado em contextos de decisão semi-estruturadas ou não-estruturadas;
- apóia os tomadores de decisão, no lugar de substituí-los;
- apóia todas as fases do processo de tomada de decisão;
- enfoque na efetividade do processo de tomada de decisão;
- está sob controle do usuário;
- utiliza dados subjacentes e modelos;
- é interativo e amigável ao usuário;
- provê apoio a todos os níveis de administração de executivos.

Para Teixeira e Teixeira<sup>10</sup> (2000, *apud* AQUARONI, 2001, p.66), “o SAD tem como características: apresenta dados de várias formas; a saída do sistema deve conter informações relevantes, em formato adequado; foco no armazenamento, processamento e fluxo de dados, no nível operacional; processamento eficiente de transações; bom gerenciamento de banco de dados; e relatórios operacionais e para gerenciamento”.

Vários sistemas foram desenvolvidos para dar suporte à solução dos diversos tipos de problemas das empresas. Entre as novas tecnologias da informação, estão gestão integrada da empresa, o ERP (*Enterprise Resource Planning*), o *Data Warehouse*, o OLAP (*On-Line Analytical Processing*), o *Data Mining*, e o *Business Intelligence*.

O ERP é utilizado no gerenciamento ao nível operacional da empresa. Enquanto as outras tecnologias de informação são utilizadas, geralmente nos níveis tático e estratégico da empresa. O sistema ERP permite a interação das informações de todas as áreas operacionais da empresa.

---

<sup>9</sup> MARAKAS, G. M. (1998). *Decision Support Systems in the Twenty-first Century: DSS and datamining technologies for tomorrow's manager*. New Jersey: Prentice Hall.

<sup>10</sup> TEIXEIRA, R. C. F.; TEIXEIRA, I. S. (2000). *Abordagem sistêmica da gestão empresarial no processo competitivo*.

O *Data Warehouse* (DW) é constituído por grandes repositórios de dados, geralmente com o histórico de toda a empresa, agregados de forma organizada e eficiente, capazes de suportar a grande quantidade de informações geradas pelos sistemas transacionais e suprir a necessidade de gerar informações estratégicas para os executivos e tomadores de decisão (MEIRA, 2003).

A ferramenta OLAP é constituída de um conjunto de tecnologias especialmente projetadas para dar suporte ao processo decisório através de consultas, análises e cálculos mais sofisticados nos dados corporativos, estejam armazenados em um DW ou não, por parte dos seus usuários, geralmente analistas, gerentes e executivos.

Na prática, OLAP envolve sempre a manipulação interativa de dados, seguindo uma linha de análise detalhada. A informação é "multidimensional", isso significa que pode ser visualizada em grades. O OLAP possui as seguintes características: atualização do banco de dados; capacidades de modelar (inclusive derivar resultados e criar consolidações); e prever análise de tendência e outros modelos complexos, como otimização, análise estatística, etc.

Há um crescimento assustador, nas últimas décadas, da quantidade de informações ou dados que são armazenados em formato eletrônico nas empresas. Como o processamento e armazenamento dos dados, já não são mais problemas, o grande desafio para as empresas, é como conseguir extrair destes bancos de dados, informações que sejam importantes ou até mesmo fundamentais para as tomadas de decisão da empresa. Essa é a principal utilização do *Data Mining*. Ele recorre ao uso de uma variedade de técnicas para identificação das informações que sejam preciosas para a tomada de decisão.

Alguns problemas ocorrem com o *Data Mining*, pois ele se baseia em bancos de dados para prover os dados brutos. Muitas vezes esses bancos de dados são incompletos, "ruidosos", e grandes. Outros problemas surgem como resultado da insuficiência e relevância da informação armazenada. Alguns problemas seriam: dados limitados, dados incorretos, ausência de dados, e dados imprecisos.

Algumas aplicações potenciais para o *Data Mining*:

- identificação do perfil dos clientes;
- identificar relações entre cliente e características demográficas;
- análise de segmentos de mercado;
- definição de padrões de uso de cartão de crédito fraudulento;
- identificação do perfil do bom cliente;
- encontrar correlações escondidas entre indicadores financeiros diferentes;
- análise de reivindicações de procedimentos médicos; e identificar terapias médicas de sucesso para doenças diferentes.

Com o surgimento do *Business Intelligence*, as consultas e os relatórios passaram a ser elaborados pelos próprios usuários, sem a necessidade de um conhecimento profundo de tecnologias computacionais. A elaboração dos mesmos é rápida, confiável e facilmente adaptável aos modelos dos negócios. O uso da tecnologia fez com que os gerentes gastassem um tempo bem menor manipulando dados e construindo os modelos necessários para suas análises, permitindo-lhes usar melhor seu tempo para as análises necessárias e a geração de soluções para seus problemas.

Segundo Holsapple e Whinston (1996), pode-se definir alguns benefícios do SAD: aumenta a capacidade e a habilidade do tomador de decisão em processar informações e conhecimento; aumenta a habilidade do tomador de decisão em tentar resolver problemas amplos, demorados e complexos; diminui o tempo do processo de tomada de decisão (podem ajudar a alcançar soluções mais confiáveis e em um tempo mais curto); o SAD gera novas possibilidades ao analisar um determinado problema ou contexto de decisão; permite uma vantagem estratégica ou competitiva em relação aos concorrentes.

Algumas limitações do SAD:

- o sistema processa somente as informações que tem armazenadas, que podem ser insuficiente para a resolução de um determinado problema;
- a capacidade de um SAD pode ser limitada pelo hardware e sistema operacional que está sendo usado;

- os benefícios de se usar um SAD não são possíveis em todas as situações de decisão. Pois depende do relacionamento entre as variáveis: decisor, contexto da decisão, e o próprio SAD.

### 2.3.5. Processo Decisório e a Internet

Existe, atualmente, um grande interesse na utilização das tecnologias para o suporte às tomadas de decisão. A Internet é uma das grandes responsáveis por este interesse. Este papel revê o estado atual dos sistemas de apoio à decisão, dentro do contexto de desenvolvimento destas tecnologias.

A Internet possibilita a utilização do SAD a um número muito maior de tomadores de decisão. A idéia é oferecer tecnologias para tomada de decisão como serviços na Internet. Esses serviços, a princípio, são acessíveis a qualquer um que tenha acesso à internet.

A um nível mais estratégico na empresa, o conceito de *Web Services* envolve a criação de um ambiente eletrônico de tecnologias voltadas à tomada de decisão, onde este ambiente reuniria serviços para os consumidores, provedores, e tomadores de decisão (PASTORE, 1995).

O servidor que está sendo anfitrião da aplicação do SAD é conectado ao computador do usuário via uma rede com o protocolo de TCP/IP. Alguns autores colocam o uso das tecnologias da Internet para o desenvolvimento de ferramentas de SAD, como a principal tecnologia de apoio à decisão. A popularidade do uso da Internet foi acompanhada pelo desenvolvimento de uma variedade de tecnologias que habilitaram a visão de *Web Services*.

Bhargava e Tettelbach (1998) discutiram o papel de uma série de tecnologias, no contexto de SAD, no uso da Internet para comunicação da informação de decisão, com possibilidade de acesso remoto a plataforma-independente de SAD.

Entender como as tecnologias da Internet podem influenciar o desenvolvimento e prática dos sistemas de apoio à decisão, são tarefas principais em várias fases do uso e construção de um SAD.



A Internet facilitou a criação de vários SAD como portais de informação, por exemplo, o *OLAP Report* ([www.olapreport.com/index.htm](http://www.olapreport.com/index.htm)) e *DataWarehousing Online* ([www.datawarehousingonline.com](http://www.datawarehousingonline.com)). Ambos são portais de apoio à decisão que oferecem informações sobre produtos de software, vendedores, metodologias, livros, no contexto de OLAP e dados que armazenam tecnologias.

A Internet ainda possibilita demonstrações digitais de produto, com exemplos interativos e sistemas de apoio à decisão *on-line*. As demonstrações de produtos representam uma linha básica para o uso das capacidades da Internet para computação remota. Podem ser entregues demonstrações *on-line* como documentos de multimídia animados (por exemplo, filmes de *QuickTime*, ou *Shockwave*) que permitem pequena interação do usuário.

Como um próximo passo, exemplos interativos *on-line* permitiriam para os usuários interagir (por exemplo, fixando parâmetro de avaliação, ou escolhendo qual comando para executar, ou projetando o formato de um relatório) com a ferramenta de SAD no contexto de um exemplo específico. Ambos os métodos permitem fomentar o SAD para anunciar as características dos compradores potenciais, e podem ser desenvolvidos com, relativamente pequenas, habilidades em Internet.

Considerando-se este cenário, para se obter sucesso nesta área, é preciso que a empresa conceba novas idéias, esteja atenta às tecnologias emergentes, saiba gerenciá-las, e, acima de tudo, seja criativa. O projeto de uma organização competitiva deve possuir aspectos com diferenciais inovadores, boas estratégias de marketing, e se utilizar das melhores tecnologias de informação disponíveis.

O *site* é a “porta” de entrada da empresa ao mundo virtual, ou melhor, um mundo de oportunidades, porém muito competitivo. A utilização da Internet para as transações comerciais de compra e venda, gerou o comércio eletrônico ou *e-commerce*.

Devido às inovações e as particularidades envolvidas no comércio eletrônico, as tomadas de decisão não são atividades simples. As empresas passam a lidar com

mudanças constantes devendo, para tanto, ser flexíveis e os impactos das decisões devem ser previstos com a maior realidade possível.

Para isso, é proposta a utilização dos modelos multicritério de apoio à decisão, com o fim de resolverem as divergências existentes no contexto, por meio do esclarecimento da realidade do problema, seguindo uma abordagem interativa, construtiva, e de aprendizagem, visando obter a solução mais adequada para atingir os objetivos.

#### **2.4. Internet e a Tecnologia da Informação (TI)**

No contexto atual, a riqueza nasce de idéias inovadoras e do uso inteligente da informação. As empresas devem concorrer em um mercado repleto de desafios – que muda rapidamente, é complexo, globalizado, supercompetitivo e voltado para o cliente. As empresas precisam reagir de modo rápido aos problemas e às oportunidades que surgem desse ambiente empresarial moderno (TURBAN et al., 2003).

O ambiente empresarial está relacionado à combinação de fatores sociais, jurídicos, econômicos, físicos e políticos, que afetam as atividades empresariais. O ritmo e a magnitude da mudança que afetam as organizações continuam a aumentar, gerando mais insegurança nas operações e estratégias empresariais. Por consequência, as empresas funcionam sob pressões mais intensas para produzir mais com menos recursos.

As reações das empresas ao ambiente são facilitadas pela tecnologia da informação que, em um contexto mais amplo, é um conjunto dos componentes tecnológicos individuais normalmente organizados em sistemas de informação baseados em computadores (TURBAN et al., 2003).

Analisando-se o cenário onde a empresa se encontra inserida, é possível perceber a presença de diversas entidades atuando em parceria ou como concorrentes (governo, consumidores, fornecedores, instituições financeiras, empregados, etc.). Essas inter-relações que ocorrem, com maior ou menor intensidade, culminam em um complexo processo de gestão empresarial. Ressalta-se que, ao mesmo tempo em que a empresa é impactada pela turbulência ambiental, também ela interage com seu ambiente, em constante mutação. Tal fato pode gerar oportunidades ou ameaças para a empresa.

Nesse sentido, os gestores precisam reconhecer profundamente a organização que está sob sua responsabilidade, bem como o ambiente competitivo onde ela opera, a fim de avaliar o impacto da turbulência ambiental e desenvolver o cenário para uma solução eficaz (BEUREN, 2000, p.13).

Há uma grande mudança na tecnologia da informação, cuja importância os executivos, acadêmicos, e tecnólogos concordam com unanimidade. É o crescimento explosivo da Internet e das tecnologias e aplicativos afins e seus impactos nos negócios, na sociedade, e sobre a própria tecnologia da informação. A Internet está mudando o modo como as empresas são administradas, as pessoas trabalham e a tecnologia da informação apóia as operações empresariais e as atividades de trabalho do usuário final.

A Internet se tornou uma plataforma vital de telecomunicações para comunicações eletrônicas e colaboração entre as empresas e seus funcionários, clientes, fornecedores e parceiros comerciais. *Sites* comerciais na Internet se tornaram “casas de compensação” para a troca interativa de informações por *e-mail*, sistemas de *chat*, fóruns de discussão e edição de multimídias. Os *sites* das empresas também servem como pontos de atacado e varejo eletrônico para compra e venda de uma ampla variedade de produtos e serviços (BEUREN, 2000).

Atualmente, se tem uma economia globalizada cada vez mais dependente da criação, administração e distribuição de recursos de informação por redes globais interconectadas como a Internet. Dessa forma, muitas empresas estão no processo de globalização, ou seja, estão se tornando empreendimentos globais interconectados.

As empresas estão se expandindo, por exemplo, para mercados globalizados para vender seus produtos e serviços, utilizando instalações de produção globalizada para fabricar ou montar produtos, levantar dinheiro em mercados mundiais de capital, formando alianças com parceiros globais e competindo com concorrentes globais por clientes de toda parte do planeta. Administrar e realizar estas mudanças estratégicas seria uma tarefa muito difícil sem a Internet, *intranets* e outras redes de computação e telecomunicações, que são o sistema nervoso central das companhias globalizadas de hoje (TURBAN et al., 2003).

As empresas globalizadas, por exemplo, operam em um ambiente competitivo, no qual os sistemas de computador interconectados possibilitam acesso a mercados globalizados que podem processar transações comerciais de modo instantâneo e barato.

Dessa forma, as empresas podem operar agora mundialmente, às vezes formando alianças comerciais globalizadas com outras organizações, incluindo clientes, fornecedores, ex-concorrentes, consultores e órgãos governamentais.

O empreendimento global interconectado pode explorar coletivamente muitos nichos de mercado nacionais que seriam pequenos demais para serem atendidos por uma companhia nacional isolada. Esses empreendimentos também podem agrupar talentos de muitos países para trabalhar em projetos que precisam de trabalhadores com uma multiplicidade de qualificações que não podem ser encontradas em nenhum país isolado.

#### **2.4.1. Tecnologia da Informação na Gestão Empresarial**

As empresas já vêm utilizando a tecnologia da informação durante anos para automatizar os processos empresariais e apoiar a análise e apresentação de informações para a tomada de decisão gerencial.

A TI é considerada um dos responsáveis pelo sucesso das organizações em vários níveis. O primeiro nível é a questão da sobrevivência das empresas, em que a tecnologia da informação pode atuar no alongamento do ciclo de vida dos produtos e na diminuição do tempo necessário ao lançamento de novos produtos, possibilitando a obtenção de maior competitividade nos seus respectivos setores de atuação.

O uso da TI nas empresas está também fortemente ligado ao cumprimento de metas referentes à redução de custos, melhoria da qualidade de seus produtos e serviços e aos processos de automação e otimização das operações fabris.

Um outro nível importante no uso pelas empresas da TI é a possibilidade de reduzir de forma significativa a quantidade de seus níveis intermediários administrativos, ou seja, as gerências e pessoal administrativo como um todo, podendo

também afetar o contingente de operários necessários à produção, em função da automação e melhoria dos processos (OLIVEIRA, 1999).

Rattner (1994) afirma que a expansão do uso da tecnologia da informação traz efeitos importantes em diversas variáveis econômicas e sociais, como o emprego, nas relações sociais do trabalho, no papel do Estado, na definição das políticas científico-tecnológicas e na centralização do capital nacional e mundial.

As justificativas para a adoção da tecnologia da informação e sua rápida difusão fundamentam-se basicamente nos seguintes argumentos econômico-financeiros (RATTNER, 1994):

- o uso dessas tecnologias reduz o volume de capital por unidade produzida, e aumenta o volume do capital por operário;
- a penetração da TI nos diversos ramos industriais exige também a aplicação e o desenvolvimento de processos de produção mais integrados, fortalecendo a tendência à concentração e a centralização do capital;
- a difusão da TI é mais intensa nos ramos da atividade econômica em que o "design" e a qualidade dos produtos são condições essenciais para a aceitação e competitividade dos produtos;
- o uso da TI leva, além da redução de mão-de-obra, à diminuição dos insumos, dos gastos com transportes e estocagem de produtos, portanto, de espaço ocupado, resultando na diminuição dos custos de produção.

Se, de um ponto de vista econômico, a concentração e centralização do capital tornam o planejamento, a produção e a estratégia de vendas, em escala mundial, viáveis e rentáveis, por outro lado, o uso da TI potencializa a integração e a administração centralizada de imensos e poderosos grupos conglomerados (OLIVEIRA, 1999).

Os sistemas de comunicações por satélites e o processamento instantâneo das informações existentes nos grandes centros econômicos permitem a análise e a tomada de decisões com rapidez e eficiência não igualadas.

O papel estratégico dos sistemas de informação envolve utilizar tecnologia da informação para desenvolver produtos, serviços e capacidades que confirmam a uma empresa vantagens sobre as forças competitivas que ela enfrenta no mercado mundial. Sendo assim, um sistema de informação estratégico pode ser qualquer tipo de sistema de informação que ajude uma organização a obter uma vantagem competitiva, reduzir uma desvantagem competitiva ou alcançar outros objetivos estratégicos.

Algumas funções estratégicas para os sistemas de informação (O'BRIEN, 2003):

- reduzir custos – usar a TI para reduzir substancialmente o custo de processos empresariais e os custos dos clientes ou fornecedores;
- diferenciar – desenvolver novos dispositivos de TI para diferenciar produtos e serviços, reduzir as vantagens de diferenciação dos concorrentes, e concentrar-se em produtos e serviços em nichos de mercado;
- inovar – criar novos produtos e serviços que incluam componentes de TI, fazer alterações radicais nos processos empresariais utilizando TI, e desenvolver novos mercados ou nichos de mercado exclusivos com a ajudar de TI;
- promover crescimento – utilizar TI para administrar expansão dos negócios regional e mundial, e para a diversificação e integração em outros produtos e serviços;
- desenvolver alianças – utilizar a TI para criar organizações virtuais de parceiros comerciais, e desenvolver sistemas de informação inter-organizacionais conectados pela Internet, *extranets* ou outras redes que apoiem relações empresariais estratégicas com clientes, fornecedores, subcontratados e outros;
- melhorar a qualidade e eficiência – utilizar a TI para melhorar drasticamente a qualidade da produção e dos serviços, fazer melhoramento contínuo na eficiência dos processos empresariais, e reduzir substancialmente o tempo necessário para desenvolver, produzir e entregar produtos e serviços;
- montar uma plataforma de TI – aproveitar investimentos em pessoal, hardware, software e redes de SI e converter seus usos operacionais em aplicações estratégicas, e montar uma base de informações estratégicas com

dados internos e externos, coletados e analisados, mediante a utilização de TI;

- outras estratégias – utilizar sistemas de informação interorganizacionais para criar custos de troca e reter clientes e fornecedores, utilizar investimentos em TI para erguer barreiras ao ingresso contra “estranhos” no setor, utilizar componentes de TI para desencorajar a substituição de produtos concorrentes, e utilizar TI para ajudar a criar, compartilhar e administrar o conhecimento dos negócios.

#### 2.4.2. A Internet

No início, a idéia era que a Internet fosse uma rede descentralizada. Seus estudos começaram na década de 60. Em 1969 foi realizada a transmissão de dados via rede telefônica com os *modems* instalados em computadores a milhares de quilômetros de distância. Começava assim a *ARPANET*.

Em 1982, a *ARPANET*, a maior das redes espalhadas pelo mundo, anunciou que dali em diante passaria a usar exclusivamente em suas comunicações o Protocolo Internet, desenvolvido em 1974 sob a supervisão de Vinton Cert de Stranford e Bob Kahn da *ARPA* (em sua versão original *Transmission Control Protocol/Internet Protocol*).

No início dos anos 90, o crescimento da Internet se acelerou exponencialmente. Um fator chave foi a criação do primeiro navegador *Web* comercial em fevereiro de 1993, o *Mosaic*, criado por Marc Andreessen, depois fundador da *Netscape Inc.* Em 1995, o uso comercial da Internet ultrapassou o uso acadêmico. A *NSF* retirou seu subsídio e essa rede – agora ligando milhões de pessoas em mais de 130 países – completou sua migração ao setor público.

Uma definição simples: Internet é o conjunto de diversas redes de computadores que se comunicam através de protocolos TCP/IP.

A *World Wide Web* (“*ampla teia mundial*”), ou apenas *Web*, é uma designação dada à própria rede Internet, através do seu uso com navegadores, sendo na realidade uma parte dos serviços que a Internet disponibiliza através dos protocolos:

- **HTTP** (*Hipertext Transfer Protocol*);
- **FTP** (*File Transfer Protocol* – para transferir arquivos para servidores remotos);
- **TFTP** (*Trivial File Transfer Protocol* – mesma função do FTP, mas sem controle da entrega dos pacotes);
- **Telnet** (executar comandos em terminais remotos);
- **SNTP** (*Simple Network Time Protocol* – gerenciamento de rede);
- **SMTP** (*Simple Mail Transfer Protocol* - gerenciamento de envio de e-mail).

A *Web* é a parte gráfica, exibida e suportada pelo protocolo HTTP e visualizada nos navegadores, pois permite a inclusão de gráficos, imagem, sons, filmes, recurso de hipertexto (*hiperlink* – é um ícone, imagem ou texto ou qualquer outro elemento de um documento configurado que, ao ser “clicado”, dá acesso à outra página do mesmo, ou outro documento), e todos os aspectos multimídia que se vê hoje.

Em 1990, foram criados o HTTP, o HTML (*Hipertext Markup Language* – “*linguagem*” de programação *Web*), e a URL (*Universal Resource Locator* – endereço web), no laboratório CERN, na Suíça. O criador foi o físico Tim Berners Lee, que tinha a “*idéia fixa de criar uma linguagem de comunicação, um protocolo que permitisse que qualquer coisa pudesse, potencialmente, conectar com qualquer coisa*” (GEHRINGER e LONDON, 2001).

Para que isso ocorra, a *Web* necessita de três ferramentas importantes: um protocolo de transmissão de dados (HTTP); um sistema de endereçamento próprio (URL); e uma linguagem de marcação, para transmitir documentos formatados através da rede (HTML).

As mais conhecidas aplicações da Internet são o e-mail, a navegação dos *sites* na rede e a participação em grupos de notícias e salas de bate-papo. As mensagens de e-mail pela Internet normalmente chegam em segundos ou em poucos minutos em qualquer ponto do mundo e podem tomar a forma de arquivos de dados, texto, fax e vídeo. Software de navegação na Internet como Netscape Navigator e o Microsoft Explorer permite que milhões de



usuários “surfem” na *Web*, encaminhando-se por meio de “cliques” do *mouse* para os recursos de informação em multimídia armazenados nas páginas com *hyperlinks* de empresas, governo e outros *sites* da rede. Os *sites* oferecem informações e entretenimento e são os pontos de lançamento para transações de comércio eletrônico entre as empresas e seus fornecedores e clientes (O'BRIEN, 2003, p.102).

Outras aplicações populares incluem o *downloading* de arquivos de *software* e informações e o acesso a banco de dados fornecidos por milhares de empresas, governo e outras organizações. Também podem ser realizadas pesquisas *on-line* de informações através de *sites* de busca.

Segundo Turban et al. (2003), os desafios que a Internet enfrentará nos próximos anos abrangem a tornar mais adequada às transações de comércio eletrônico, incorporar rapidamente as tecnologias, padrões e usuários de controle em evolução, responder à necessidade cada vez maior de mais “largura de banda” – maior taxa de transmissão de dados – e tratar das questões relacionadas à privacidade.

#### **2.4.3. O Acesso à Internet no Brasil**

A importância da utilização da Internet no mundo atual é indiscutível. Porém, o acesso à Internet, ainda é crítico no Brasil. Apesar do Brasil ser um dos países com maior número de usuários, a qualidade das conexões ainda é regular.

Em países desenvolvidos, ter uma conexão de banda larga significa se conectar à Internet com uma taxa de transmissão de até 2Mb. No Brasil, os provedores de acesso à Internet comercializam serviços de banda larga com taxas entre 64 Kb e 300 Kb.

O acesso de banda larga à Internet está gradativamente ganhando espaço sobre o acesso *dial-up* (acesso discado) nas residências brasileiras e nas pequenas e micro empresas, apesar dos serviços e os suportes prestados para ambos os métodos de acesso estão ainda longe do ideal.

O Governo brasileiro tem se preocupado com essa situação e, em 2001, através da Agenda de Governo 2001-2002, do Ministério da Ciência e Tecnologia, criou o

*Programa Sociedade da Informação.* O Programa Sociedade da Informação<sup>11</sup> é a iniciativa do Governo Federal para fazer das tecnologias da informação e comunicação um instrumento de inclusão de todos os brasileiros na nova sociedade e de participação competitiva do Brasil na economia global. Os objetivos do programa são:

- promover a competitividade das empresas nacionais, a expansão das pequenas e médias empresas e a oferta de novas oportunidades de trabalho por meio do uso intensivo das tecnologias da informação;
- identificar as tecnologias estratégicas para o desenvolvimento nacional e promover projetos de pesquisa e desenvolvimento voltados para essas tecnologias nas universidades, centros de pesquisa e empresas;
- integrar as diversas estruturas especializadas de comunicação de dados do governo, da universidade e do setor privado e iniciar a implantação no Brasil da Internet 2;
- universalizar o acesso à Internet no Brasil, estimulando tecnologias alternativas mais baratas, modelos de acesso coletivo ou compartilhado e projetos que promovam a cidadania e a coesão social;
- apoiar esquemas de aprendizado e de educação continuada, e à distância baseados na Internet;
- promover a geração de conteúdos e aplicações que dêem ênfase à identidade cultural brasileira e assuntos de relevância local e regional.

Apesar dos problemas apresentados, a infra-estrutura brasileira de telecomunicações vem melhorando sensivelmente nos últimos anos, permitindo um acesso mais rápido e confiável, por valores bastante acessíveis à faixa da população que possui computadores pessoais.

As operadoras de telecomunicações, devido ao grande nível de ociosidade em suas redes de transmissão, tiveram que reduzir os valores praticados anteriormente em suas conexões, para atender o mercado residencial e de pequenas empresas.

---

<sup>11</sup> <http://www.socinfo.org.br/index.htm>

Tabela 3 – Acesso a Internet no Brasil X EUA – Indicadores Gerais

<b>Junho /2004</b>	<b>Brasil</b>	<b>E.U.A.</b>	<b>Mundo</b>
<i>Internautas - Universo Estimado (milhões)</i>	20,55	205,3	460,076
<i>Usuários Ativos (milhões)</i>	12,09	142,4	300,4
<i>Número de sessões por mês</i>	22	31	30
<i>Número de sites visitados por mês</i>	50	54	58
<i>Tempo de navegação no mês (hs)</i>	22:52	26:20	24:16
<i>Tempo gasto por sessão de navegação (min)</i>	38: 27	32:35	48:56
<i>Tempo gasto por página visualizada (min)</i>	00:60	0:54	0:46

Fonte: www.e-commerce.org.br



Figura 10 - Evolução do e-commerce no Brasil

Fonte: Pesquisa e-Bit - www.e-commerce.org.br

Existe, no Brasil, muita discussão acerca da contratação dos serviços de acesso à Internet. A questão principal está relacionada quanto a necessidade, ou não, da utilização dos serviços do provedor local, para acesso à Internet via banda larga.

O serviço de provimento de acesso à Internet é considerado um serviço de valor adicionado e, portanto, não é considerado um serviço de telecomunicações, assim não regulamentado pela ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações).

As operadoras de serviços de telefonia estão proibidas pela ANATEL de prover esse serviço diretamente aos usuários, somente podendo-o fazer através de uma empresa do mesmo grupo criada para esse fim.

Segundo a Lei Geral de Telecomunicações e regulamentos da ANATEL, o serviço de acesso à Internet (por quaisquer meios de telecomunicações) só pode ser provido por um provedor de acesso Internet.

A única restrição que existe para se criar um provedor de acesso, é direcionada às operadoras de telefonia, conforme citado anteriormente, e de TV a Cabo, para a qual existe um regulamento específico para provimento de acesso à Internet. Portanto no serviço de banda larga (ADSL) como a operadora oferece o serviço de transporte de telecomunicações ADSL e o provedor local faz o acesso à Internet.

Por razões técnicas, propositais ou não, hoje tanto no serviço da operadora de telefonia fixa, quanto nos serviços via TV a Cabo, é possível que o usuário acesse a Internet sem o uso de um provedor. Em razão dos protestos junto às operadoras pela Associação Brasileira dos Provedores de Acesso, Serviços e Informações da Rede Internet (ABRANET), a mesma está alterando a forma de acesso de forma que a certificação para o uso será feita obrigatoriamente por um provedor de acesso Internet.

#### **2.4.4. A Internet no ambiente dos negócios**

O uso comercial da Internet está se expandindo da troca de informações eletrônicas para uma plataforma ampla para aplicações empresariais estratégicas. A colaboração entre parceiros empresariais, fornecimento de suporte a clientes e vendedores, e a compra e venda de produtos e serviços tornaram-se usos comerciais da Internet (O'BRIEN, 2003).

A Internet pode ser utilizada estrategicamente para se obter vantagem competitiva.

As empresas necessitam de um referencial estratégico, que possa transpor o abismo entre simplesmente conectar a Internet e colher seu potencial de vantagem competitiva. As aplicações mais valiosas da Internet permitem que as empresas transcendam barreiras de comunicação e estabeleçam conexões que aumentem a produtividade, estimulem o desenvolvimento inovador e melhorem as relações com o cliente (CRONIN, 1996, p.12).

As conexões de Internet de uma empresa com seus clientes poderiam propiciar benefícios e oportunidades comerciais para obter vantagem competitiva. Os grupos de notícias, salas de “bate-papo” e *sites* de comércio eletrônico administrados pela empresa na Internet são ferramentas poderosas para pesquisa de mercado e desenvolvimento de produto, vendas diretas, *feedback* do cliente e suporte.

As empresas e organizações estão utilizando tecnologias da Internet principalmente para aplicações de marketing, vendas e atendimento ao cliente. Também se percebe um forte crescimento de aplicações empresariais funcionais e o surgimento de aplicações em engenharia, manufatura, recursos humanos e contabilidade.

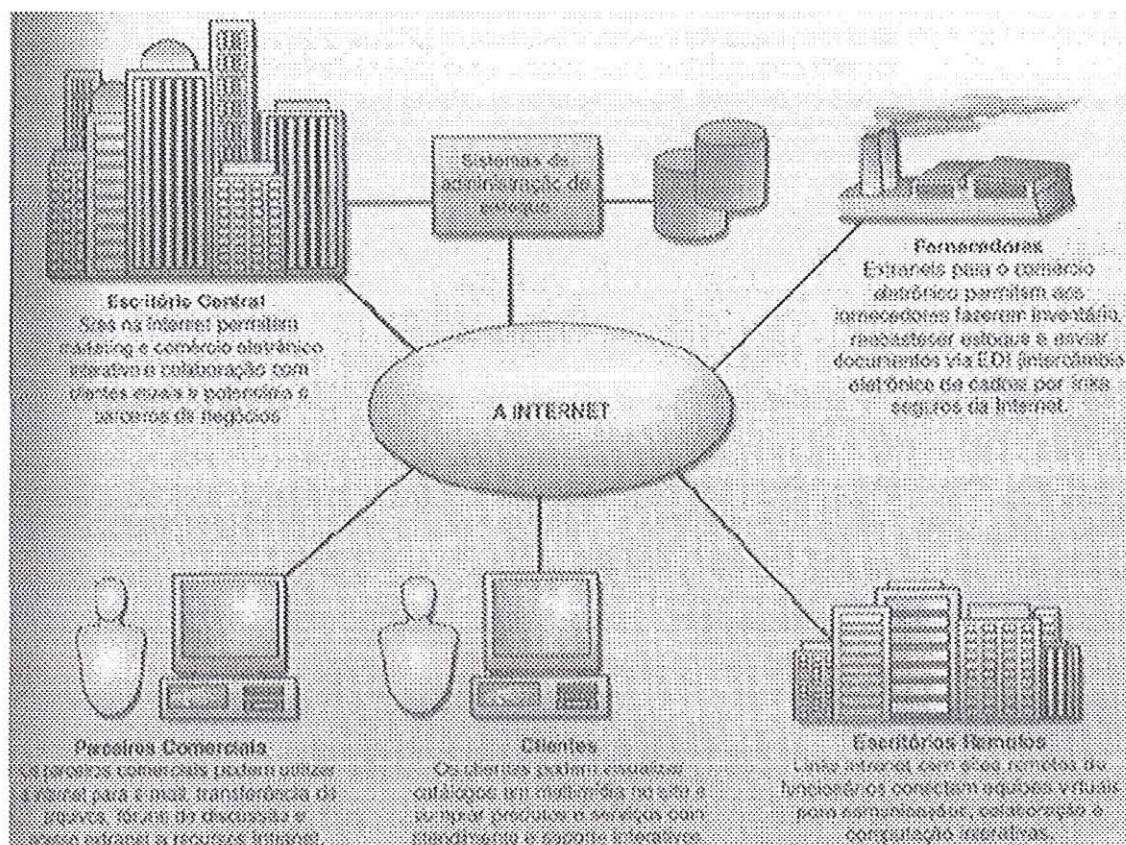


Figura 11 - Como uma empresa pode utilizar a Internet para negócios

Fonte: O'BRIEN (2003, p.113)

A Internet, *intranets* e *extranets* suportam comunicações mundiais e colaboração entre funcionários, clientes, fornecedores e outros parceiros comerciais. *Sites* interativos na rede, e-mail, grupos de discussão, áudio e videoconferências e outros dispositivos da Internet permitem pesquisa, solicitação, disseminação e compartilhamento de informações comerciais internas e externas. Assim, permite que pessoas e membros de diferentes empresas em diferentes locais trabalhem juntos como participantes de equipes virtuais em projetos comerciais para desenvolver, produzir, comercializar e manter produtos e serviços.

A Internet pode ser um “braço” econômico de todos os esforços de marketing de uma empresa, ou, se não utilizada de uma forma correta, uma fonte de desperdício financeiro se a empresa não tiver claro e mensurável seu objetivo de marketing. As metas de negócios de cada empresa dependem de diferentes fatores, mas a maioria dos empreendimentos on-line bem-sucedidos, mesmo aqueles que não têm uma função direta de comércio eletrônico, acredita que a Internet ofereça aos profissionais de marketing um retorno sobre investimento de uma das seguintes formas (BRUNER, 2001):

- solidificação da marca;
- geração de perspectivas de vendas;
- vendas *on-line* (*e-commerce*);
- suporte ao cliente;
- pesquisa de mercado;
- publicação de conteúdo.

A Internet pode exercer uma função importante na conscientização do cliente de uma marca. As propagandas realizadas na Internet, por exemplo, *banners* em *sites*, podem aumentar de forma mensurável a consciência de marcas de anunciantes e podem ser comparados de maneira favorável à televisão em estudos de memorização de marca.

As empresas utilizam a televisão, rádio e a imprensa escrita para divulgar a informação acerca dos seus produtos e serviços. Estes meios de comunicação social, por um lado, oferecem informação limitada e, por outro, não fornecem de forma simples a possibilidade de acesso a informações adicionais. Por outro lado, se o cliente por alguma razão necessitar se comunicar com o fornecedor, deve recorrer ao telefone, com os incômodos adicionais dele decorrentes.

Essencialmente, a oferta de informação nestes meios de comunicação é limitada ou difícil de ser obtida. A Internet, então, surge como possuidora de um enorme potencial para resolver esses problemas. Existem variados campos em que a Internet pode servir como excelente instrumento integrado de negócios, reduzindo os tempos de mediação e facilitando o acesso a informações adicionais. Pode-se mesmo afirmar que o potencial da Internet resulta da capacidade de promover comunicações interativas.

O primeiro grande diferencial é que a Internet é a única a permitir que o processo de vendas seja atendido do princípio ao fim. O cliente pode conhecer e se informar sobre o produto, comprar, pagar, recebê-lo pelo correio e ainda obter um atendimento no pós-venda, o que tende a fortalecer seu vínculo com a empresa. É o primeiro canal consistente para as empresas praticarem os princípios do marketing de relacionamento.

A Internet é o primeiro meio de comunicação a oferecer às empresas a possibilidade de atuar a custo de mídia de massa e, ao mesmo tempo, com a direcionalidade *one-to-one* que apenas alguns canais tradicionais como o marketing direto e a abordagem pessoal possibilitam.

Em um mercado cada vez mais globalizado, é perfeitamente possível que a única maneira de um cliente em potencial descobrir o produto de uma empresa seja por meio da Internet, e para muitas empresas isso já é motivo suficiente para estar ali. A consciência também tem um valor tangível no valor patrimonial da marca quando uma empresa é vendida.

Embora seja difícil medir a marca propriamente dita, é possível correlacionar seus esforços com as crescentes interações, os custos mais baixos de geração de perspectivas de vendas ou o crescimento da participação de mercado (BRUNER, 2001).

O estabelecimento da marca é ainda mais importante se o produto for novo ou a empresa ainda for uma líder estabelecida. Diferentemente de outras mídias, que esperam pouco do cliente além de atenção passiva, a Internet convida o “internauta” a envolver-se com a marca, aprofundar-se nos detalhes do produto ou serviço, solicitar serviços especiais, retornar ao *site* com regularidade, exercendo um papel ativo na experiência de mercado, intimamente relacionado à marca ao longo do caminho.

Um exemplo de divulgação do produto: provavelmente, não há melhor maneira de vender software do que na Internet, por intermédio de demonstrações de produtos, *downloads* e suporte técnico sempre atualizado.

Embora a Internet facilite a manutenção do nome de um produto à frente do público correto, muitos anunciantes buscam resultados mais imediatos do que a conscientização de marca. A Internet tem a capacidade de oferecer perspectivas de vendas altamente qualificadas com facilidade. Isso significa que os profissionais de marketing *on-line* podem superar com frequência a mala-direta tradicional, sem o custo do papel, da postagem e demais despesas associadas.

Para o marketing *business-to-business* (B2B – entre empresas) a geração de perspectivas com listas de correio eletrônico pode ainda ser a maneira menos dispendiosa de apresentar um produto específico a um grupo de compradores específico, pequeno e geograficamente disperso.

A Internet fornece aplicações de comércio eletrônico – o marketing, compra, venda e assistência a produtos e serviços. Essas aplicações incluem processamento interativo de pedidos nos *sites* da empresa, intercâmbio eletrônico de dados (EDI) de documentos de transação comercial e sistemas seguros de pagamento por transferência eletrônica de fundos (EFT).

Através da Internet, as empresas podem formar alianças estratégicas com clientes, fornecedores, consultores e até concorrentes. Assim, permite, a formação de alianças globais com parceiros comerciais para tirar partido de oportunidades de mercado, por meio da interconexão de vantagens exclusivas de cada parceiro, sem uma rede integrada de recursos e capacidades das empresas (O'BRIEN, 2003).

#### **2.4.5. Internet como fonte de informação para a pequena empresa**

É indiscutível a imensidão de dados presente na Internet. Seja qual for o assunto, são encontrados muitos *sites* relacionados com o tema da busca. As grandes dificuldades estão em como procurar os dados necessários, e como filtrá-los e transformá-los em informações úteis para as tomadas de decisão.

Segundo Kotler (1994), as pequenas empresas têm muitas opções ao nível da Internet. Uma das mais elementares é construir uma intranet para conectar todos os colaboradores, pondo ao seu alcance toda a informação da empresa e, com isso, romper



um pouco com a rigidez das organizações internas. Instalar uma intranet, uma simples rede local, é algo que está ao alcance de muitas pequenas empresas e é um bom primeiro passo.

O segundo passo é utilizar a rede para automatizar as transações com fornecedores e com alguns clientes importantes. Assim, a empresa necessita de, construir, em conjunto com esses fornecedores (que também podem ser pequenas empresas), uma extranet.

A Internet, só por si, também pode ser uma excelente fonte de informação e de recursos para as pequenas empresas, sem que necessitem ter uma presença própria na rede. Um empresário pode, simplesmente, utilizar a Internet para investigar, comparar, informar-se, conhecer a concorrência, explorar mercados, obter financiamento, aceder à formação, contratar pessoal, enfim, as possibilidades são múltiplas. Tudo isto pode ser feito sem que a empresa, as MPE, tenha uma presença on-line. Então sim, surge o momento em que o mais oportuno é que todas as empresas, e mais ainda as pequenas empresas, tenham uma presença na rede. Um site pode simplesmente ser informativo, o que pode ser feito de um modo totalmente gratuito, pois os recursos estão na própria Internet. O importante é que cada empresa saiba aproveitar, em cada momento, as vantagens do mundo on-line, em função das suas necessidades e possibilidades. Não é necessário que todo o mundo tenha um portal (KOTLER, 1994, p.327).

A Internet está cada vez mais acessível. A empresa só precisa de um computador, com configuração básica, e uma linha telefônica, para acessar esta fonte de informações. Além do oferecimento de acesso gratuito, a qualidade da conexão à Internet melhorou muito. Os próprios provedores de acesso têm proporcionado serviços com menor custo e melhor desempenho. Hoje o custo de uma conexão de Internet, via **banda larga** (transferência de dados de alta performance), está muito acessível à realidade das pequenas empresas.

## **Capítulo 3 - A utilização da Internet como suporte informacional à gestão da pequena empresa**

### **3.1. Introdução**

Conforme exposto inicialmente, a revisão bibliográfica realizada buscou embasar conceitualmente o estudo exploratório. A revisão demonstrou várias opiniões de pesquisadores nas áreas de estratégia e gestão estratégica, pequenas empresas, processo decisório e sistemas de apoio à decisão e Internet e a tecnologia da informação.

No contexto atual, ter visão estratégica é questão de sobrevivência para a pequena empresa. Apesar das suas especificidades de gestão, o administrador que não acompanhar as mudanças do ambiente que cerca a empresa, e ficar restrito em supervisionar o que ocorre em seu cotidiano operacional, corre o risco de se tornar “descartável” pelo mercado.

São várias as formas de abordar a estratégia. Diversos autores deram suas diferentes contribuições para o assunto, porém são unânimes em afirmar que a necessidade da visão estratégica cada vez mais deixa de ser um diferencial e passa a ser fundamental para uma condução eficaz e eficiente da organização.

A realidade da pequena empresa é muito diferenciada em relação ao padrão de comportamento e gestão esperado. Suas especificidades são determinadas pelo processo de criação e condução realizado por seus empreendedores, que acreditam em questionáveis oportunidades que surgem a todo o momento no ambiente de negócios. Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE (2005) o principal motivo que leva um empresário a abrir sua empresa é a identificação de uma oportunidade (33%).

A falta de planejamento antes da abertura é crítica. Normalmente os empreendedores não buscam informações do ambiente externo que são fundamentais na realização de um bom plano de negócios.

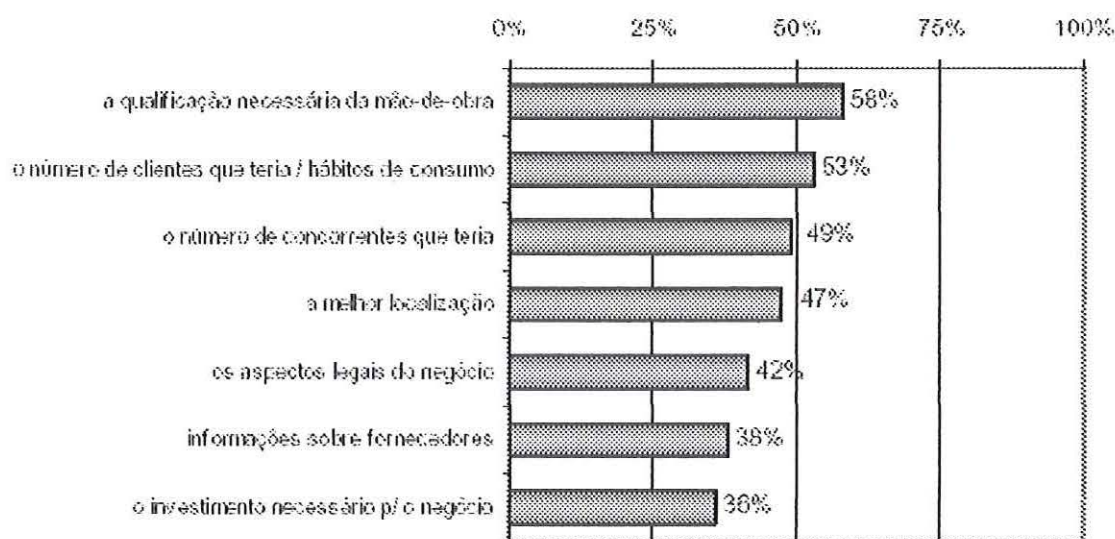


Figura 12 – Falta de planejamento antes da abertura

Fonte: SEBRAE (2005, p.17)

A correta gestão estratégica passa por um processo decisório preciso. A gestão estratégica direciona, mas é no constante processo de tomada de decisão que a empresa é conduzida ao cumprimento de suas metas empresariais. Tanto na gestão estratégica quanto no processo decisório a informação é a essência. Saber trabalhar com ela é um grande facilitador para uma gestão de sucesso.

A Internet, como fonte atualizada de informação, vem ao encontro da necessidade informacional do gestor de pequena empresa e das limitações que o mesmo sofre em seu cotidiano, principalmente de tempo, para se atualizar e poder decidir de forma mais precisa.

Hoje em dia, o acesso à Internet no Brasil tem sido facilitado pela oferta de serviços de banda larga com custo acessível, o que permite a viabilidade de sua utilização.

O problema para o administrador passa a ser, como identificar na vastidão de dados oferecidos na Internet as informações valiosas para as suas decisões. A partir do primeiro acesso, o usuário, é bombardeado por inúmeros dados, de vários assuntos, simultaneamente. É certo que alguns tipos de informação, como financeiras e de mercado, são mais facilmente encontradas. Porém, em casos de pesquisas mais

específicas, a busca pode ser complexa. Além da dificuldade de encontrar a informação desejada, outro problema ocorre com frequência: quais fontes são confiáveis?

Este capítulo apresenta a proposta e o resultado do estudo exploratório utilizado para buscar formas de facilitar o acesso pelos empresários, via Internet, às informações macro-ambientais presentes no contexto da empresa, e com influências diretas ou indiretas no sistema de sua atuação.

### **3.2. Estudo Exploratório**

O objetivo deste estudo foi localizar na Internet fontes de informações confiáveis e atualizadas sobre as variáveis macro-ambientais, foco deste projeto de pesquisa.

A busca das informações foi realizada através de três meios:

- observação da utilização da Internet por dirigentes de pequenas empresas, em visitas como consultor de empresas;
- levantamento de *sites* de conteúdo, através de publicações em revistas especializadas, jornais, literatura, e indicações de profissionais;
- pesquisa na própria Internet, utilizando principalmente *sites* de busca e diretórios de pesquisa;

As variáveis utilizadas na pesquisa foram escolhidas por pertencerem ao ambiente externo das organizações, por não serem específicas de um determinado setor, e por terem influência direta ou indireta em qualquer organização, independente de sua atuação. Sendo assim, as variáveis macro-ambientais selecionadas foram:

- **governo;**
- **legislação;**
- **tecnologia e informática;**
- **sócio-cultural;**
- **demográfica e estatística;**
- **fiscal e tributária;**
- **política;**
- **econômica e financeira;**

- **empreendedorismo e negócios.**

A escolha de variáveis pertencentes ao ambiente externo se justifica, pois a mortalidade das pequenas empresas está num nível acentuado. Segundo o SEBRAE (2005) os principais motivos do encerramento das atividades das empresas na avaliação dos entrevistados são:

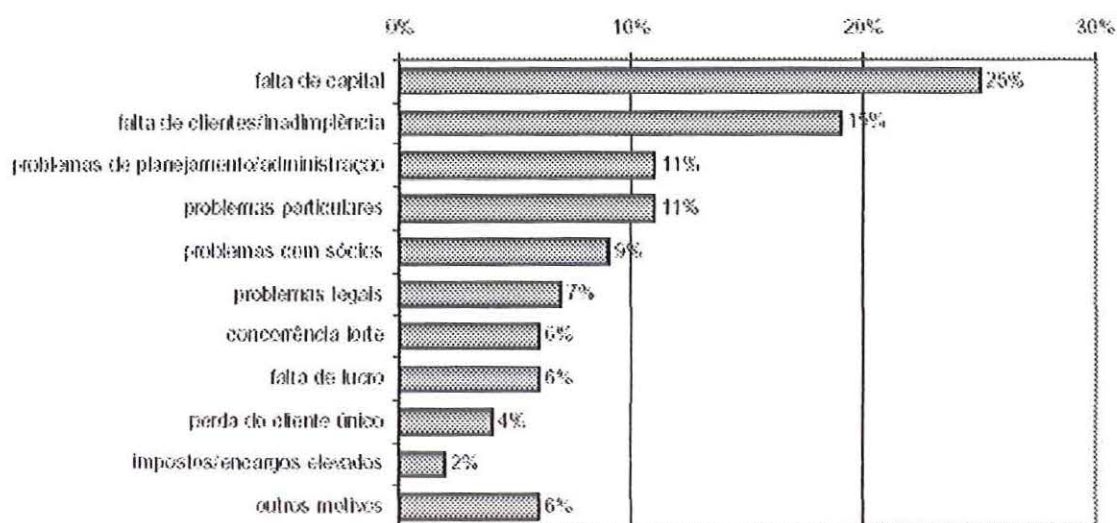


Figura 13 – Motivos do fechamento (na avaliação dos entrevistados) – empresas encerradas - JUCESP

Fonte: SEBRAE (2005, p.22)

A partir desta figura, percebe-se que a maioria dos motivos de fechamento das empresas está direta ou indiretamente relacionada ao não acompanhamento das variáveis do ambiente externo, como por exemplo, a falta de clientes, problemas de planejamento, problemas legais, concorrência forte, perda do cliente único, e impostos/encargos elevados.

### 3.3. Pesquisa

Com a definição das variáveis, foi iniciada extensa pesquisa na busca de sites de conteúdo. Os critérios para seleção dos *sites* foram os seguintes:

- atualização constante;
- qualidade das informações oferecidas;
- maioria das informações contidas relacionados a variável pretendida;

- preferência por *sites* gratuitos;
- preferência por **portais** com assuntos específicos;

Após a realização do estudo exploratório foi gerado um guia de *sites* de conteúdo com as informações relacionadas a cada variável.

A primeira forma de levantamento de *sites* contendo as variáveis da pesquisa foi realizada através de visitas nas pequenas empresas.

As visitas foram feitas de forma informal. O pesquisador, na função de consultor, observava em cada empresa o uso da Internet em seu cotidiano. O foco das visitas não era o levantamento dos *sites*. Apesar da ciência das empresas da pesquisa que era realizada, as observações foram feitas de forma discreta, sem interferir nos procedimentos normais das empresas. A idéia das visitas era identificar a utilização habitual da Internet pelas empresas.

Foram visitadas três empresas. Cada empresa de um setor. Uma indústria de papel, um distribuidor de produtos alimentícios, e uma empresa de prestação de serviços (terceirização). Apesar da constatação do aumento da utilização da Internet nestas empresas, o uso ainda fica muito restrito ao correio eletrônico e acesso aos *sites* de instituições financeiras. Algo que chamou a atenção foi a utilização dos softwares de comunicação instantâneo, como o *MSN Messenger* e o *Skype*.

A pouca contribuição das visitas para a pesquisa já era esperada pelo pesquisador. Sendo assim, era necessária a busca por outras alternativas.

A segunda busca de informações sobre *sites* foi através de publicações relacionadas à Internet. As revistas especializadas contribuíram com a formação do guia, pois de forma direta ou indireta traziam muitas indicações de *sites* com conteúdos interessantes. Foram descartados vários *sites*, pois não atendiam aos critérios definidos anteriormente.

Mesmo após as visitas nas empresas e a busca via revistas especializadas, muito poucos sites haviam sido selecionados. Então foi necessária uma outra forma de busca, na própria Internet.

A pesquisa na Internet foi extensa. Utilizando principalmente *sites* de busca e diretórios de pesquisa. Durante seis meses foram visitados mais de 900 *sites* de conteúdo.

Os principais sites de busca e diretórios de pesquisa utilizados foram: *Google*, *Yahoo*, *MSN Busca*, *Cadê*, *Aonde.com*, *Buscaqui*, *UOL Busca*, *AltaVista*, *Busquenet*, *Achei*, *GiGaBusca*, *MaXbusca*, e *Achegrátis*.

Em cada *site* visitado era analisado o seu conteúdo e suas possíveis contribuições com informações atualizadas e confiáveis. Após a avaliação com base nos critérios pré-definidos, os *sites*, quando aprovados, eram classificados dentro dos grupos de variáveis definidas. Alguns *sites* continham uma diversidade impressionante de informações. Nestes casos foram classificados dentro da variável que tinha relação com a maioria das informações contidas no *site*.

A pesquisa na Internet se encerrou a partir de uma reunião entre o pesquisador e seu orientador. Foi avaliado todo o material levantado, e concluiu-se que o volume validado de *sites* era suficiente para a composição do guia.

### **3.4. Guia de Sites**

O resultado do estudo apresenta um total de **255 sites de conteúdo**. Tendo a seguinte distribuição dentro das variáveis de pesquisa:

- Governo: 12 *sites*;
- Legislação: 46 *sites*;
- Tecnologia e Informática: 31 *sites*;
- Sócio-cultural & Demográfica & Estatística: 16 *sites*;
- Fiscal e Tributária: 32 *sites*;
- Política: 17 *sites*;

- Econômica e Financeira: 52 *sites*;
- Empreendedorismo e Negócios: 49 *sites*;

Cada *site* listado contém:

---

**Nome do site** - título definido pelo proprietário do site.

**Conteúdo** - relaciona as principais informações contidas no *site*.

**Link** - endereço de localização do site na Internet.

---

Os *sites* selecionados foram acessados no período de março a outubro/2005.



### 3.4.1. Variável: Governo

#### **E-Gov - Portal de Serviços e Informações de Governo**

Contém links de informações e serviços oferecidos pelo governo. Muito completo e atualizado constantemente. Seus grupos de informações estão assim divididos:

<http://www.e.gov.br/>

#### **Principais informações contidas neste portal:**

##### **Agricultura**

Agropecuária	Irrigação/recursos hídricos
Borracha	Legislação/atos administrativos
Contratos de opção	Links sobre agricultura
Cultivares	Notícias sobre agricultura
Doenças e pragas da agricultura	Pequeno agricultor
Economia rural	Produção de alimentos
Estoques públicos do governo	Recursos genéticos
Gerenciamento agrícola	Reforma e desenvolvimento agrário
Informações institucionais	Safra agrícola

##### **Assistência Social**

Ações sociais  
 Organização da assistência social  
 Secretaria Estadual de Assistência e Desenvolvimento Social - SEADS  
 Endereço, telefone e outras informações da Secretaria Estadual de Assistência e Desenvolvimento Social - SEADS  
 Programas Comunidade Solidária e Comunidade Ativa  
 Publicações sobre assistência social

##### **Cidadania**

Censo 2000 - atas das Comissões Censitárias Municipais

##### **Ciências e Tecnologia**

Astrofísica	Financiamento de estudos e projetos
Astronomia e geofísica	Física das partículas
Atividades espaciais do Brasil	Informações institucionais
Bibliotecas virtuais acadêmicas	Laboratórios
Biossegurança e biotecnologia	Legislação/atos administrativos
Bolsas e auxílios em ciência e tecnologia	Notícias sobre ciência e tecnologia
Ciência da informação	Pesquisas científicas sobre a fauna e a flora
Ciência e tecnologia aplicadas aos recursos energéticos	Pesquisas espaciais
Ciência e tecnologia aplicadas aos recursos hídricos	Pesquisas físicas
Computação científica	Pesquisas sobre petróleo
Cooperação internacional	Prêmios científicos
Cursos acadêmicos virtuais	Programas e projetos de fomento para ciência e tecnologia
Dados de ciência e tecnologia	Publicações sobre ciência e tecnologia
Energia nuclear	Rede de pesquisa
Estatísticas sobre ciência e tecnologia	Tecnologia da informação
Estudos estratégicos	Tecnologia mineral
Expedições científicas	Temas em ciência e tecnologia

##### **Comércio**

Atividades comerciais  
 Comércio internacional/exportações  
 Documentação de atividades comerciais  
 Estatísticas comerciais  
 Gestão da Zona Franca de Manaus  
 Informações institucionais

Legislação/atos administrativos  
Mercosul  
Publicações sobre comércio  
Registro comercial

### Comunicações

Concessionárias	Palestras
Concessões	Privatizações
Contratos	Publicações oficiais
Faixa de frequências	Rádiodifusão
Gestão das comunicações	Serviços de rede
Gestão das telecomunicações	Sessões públicas
Informações institucionais	Tarifas
Legislação/atos administrativos	Telecomunicações
Notícias oficiais	Telefonia

### Correios

CEP - Correios  
Postagem do serviço do tipo SEDEX Online  
Prazos do serviço do tipo Exporta Fácil  
Preços do serviço do tipo Exporta Fácil  
Taxas da agência virtual dos Correios  
Telegrama via internet  
Venda de Selos - Correios Concessionárias  
Concessões

### Cultura

Arte e cultura - divulgação	História da moeda
Artesanato	História e cultura do Brasil
Cinema e vídeo	Incentivos à cultura
Comunicação e cultura	Informações culturais
Cultura e educação	Informações institucionais
Cultura fazendária	Legislação/atos administrativos
Cultura militar	Museus
Cultura portuária	Projetos e programas para a cultura
Eventos culturais	Promoção cultural dos bancos
Gestão dos arquivos públicos	Publicações culturais

### Emprego e Trabalho

Abono salarial  
Ações sociais para o trabalho  
Combate à discriminação no trabalho  
Educação e emprego  
Estatísticas do trabalho  
Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS  
Informações institucionais  
Legislação/atos administrativos  
Medicina e segurança no trabalho  
Programas e projetos relacionados com emprego e trabalho  
Relação Anual de Informações Sociais - RAIS  
Seguro-desemprego Acordos de cooperação do Ministério da Educação

### Fisco

Aduana e comércio exterior  
Arrecadação de tributos e contribuições fiscais  
Atendimento ao contribuinte  
Cadastramento fiscal  
Dívida ativa da União  
Educação fiscal  
Informações ao contribuinte estadual  
Informações institucionais

Legislação/atos administrativos  
Publicações fiscais Abono salarial

### Indústria

Atividades econômicas  
Atividades industriais  
Desenvolvimento da produção  
Incentivos fiscais  
Informações institucionais  
Legislação/atos administrativos  
Metrologia, normalização e qualidade industrial  
Programas e projetos para a indústria  
Propriedade industrial: marcas e patentes  
Publicações sobre indústria e comércio  
Tecnologia industrial

### Jurídico

Artigos jurídicos	Informações institucionais
Bibliotecas jurídicas	Informações jurídicas
Consultas públicas	Informações jurisdicionais
Custas judiciais	Jurisprudência
Defensoria pública	Legislação/atos administrativos
Defesa do consumidor	Notícias jurídicas
Defesa econômica	Periódicos jurídicos
Diários oficiais	Publicações jurídicas
Direito econômico	Representação judiciária e extrajudiciária da União
Direitos da mulher	Segurança institucional e serviços estatais de inteligência
Direitos do consumidor	Serviços de assistência direta ao Presidente da República
Documentos	
Eleições e partidos políticos	
Funções essenciais à Justiça	

### Legislativo

Biblioteca sobre assuntos do Poder Legislativo  
Câmaras municipais e assembleias legislativas do Brasil  
Controle externo  
Grupos de trabalho da Câmara dos Deputados  
Informações institucionais  
Informações legislativas  
Legislação/atos administrativos  
Processo legislativo  
Projetos de lei  
Rádio da Câmara  
Rádio do Senado  
TV da Câmara  
TV do Senado

### Licitações

Avisos e editais - MGI  
Caderno de Licitação - DEOP  
Certificado de Registro Cadastral - DEOP  
Cadastramento de empresas para fins de licitação.  
Gerenciamento das compras federais  
Licitações estaduais  
Licitações federais

**Meio Ambiente**

Agenda 21	Índios
Amazônia	Informações ambientais
Ambiente aquático	Informações institucionais
Itaipu	Infra-estrutura e saneamento ambiental
Uso racional do reservatório, assoreamento e outras informações	Irrigação/DNOCS
Arborização e paisagismo	Legislação/atos administrativos
Biodiversidade	Links ambientais
Biologia das serpentes, aranhas, lagartos, anfíbios e escorpiões	Links sobre recursos hídricos
Cultivo de mudas	Manejo da bacias hidrográficas
Desenvolvimento sócio-econômico do meio ambiente	Meio ambiente marinho
Desenvolvimento urbano	Meteorologia: previsão/monitoramento de tempo e clima
Ecossistemas brasileiros	Nordeste
Educação ambiental	Parques e reservas florestais
Estrutura organizacional	Pesquisas da Amazônia
Eventos sobre o meio ambiente	Planos diretores
Fauna brasileira	Políticas de desenvolvimento ambiental
Flora brasileira	Poluição e contaminação ambientais
Geociência	Projetos e programas ambientais
Geografia	Qualidade do ar
Geoprocessamento	Recursos hídricos
Gestão do meio ambiente	Recursos naturais
História	Tecnologia e ciência para o meio ambiente
	Zoneamento ecológico

**Previdência Social**

Arrecadação de Contribuições da Previdência Social	Informações institucionais
Arrecadação de Contribuições da Previdência Social	Litígios previdenciários - recursos
Benefícios previdenciários - auxílios, aposentadorias, pensões, salários, reabilitação, perícia médica	Localização das agências da Previdência Social
Estatísticas previdenciárias	Notícias da Previdência Social
Informações ao contribuinte da Previdência Social - segurados, empresas e empregador doméstico	Previdência complementar
	Previdência do setor público
	Previdência social no contexto internacional
	Publicações sobre previdência social
	Reforma da Previdência - 2003

**Recursos Energéticos**

Energia elétrica  
Fontes alternativas de energia  
Gás natural  
Hidrologia  
Informações institucionais  
Legislação/atos administrativos  
Negócios Petrobras  
Informações gerais sobre negócios  
Petróleo  
Potencial hidrelétrico  
Programas e projetos  
Setor elétrico

**Recursos Minerais**

Economia mineral  
Exploração de recursos minerais  
Geologia  
Informações institucionais  
Legislação/atos administrativos  
Pesquisa mineral  
Prospecção de metais  
Setor mineral

**Saúde**

Agrotóxicos	Notícias sobre saúde
Alimentos	Pesquisas e educação em saúde
Arrecadação	Planos e seguros de saúde
Base de dados em saúde	Planos, programas e projetos do setor da saúde
Biblioteca virtual	Produtos de risco
Cosméticos, higiene e perfume	Programas de Saúde - Saúde Bucal
Cuidados com a saúde	Informações sobre Saúde Bucal
Dados sobre saúde	Registro de produtos
Educação em saúde	Salubridade ambiental
Epidemiologia	Saneamento
Gestão da saúde	Saneantes
Imunização	Sangue e hemoderivados
Infecção hospitalar	Saúde do trabalhador
Informações em saúde	Saúde indígena
Informações institucionais	Saúde mental
Informações sobre doenças	Saúde suplementar
Legislação/atos administrativos	Transplantes de órgãos e tecidos
Medicamentos de tipo não-genérico	Vacinação
Medicamentos genéricos	Vigilância sanitária em portos, aeroportos e fronteiras

**Segurança Pública**

Combate às drogas  
 Corpos policiais - atuação e gestão  
 Defesa civil  
 Dicas sobre segurança para o cidadão  
 Documentos de identificação  
 Gestão da segurança pública  
 Gestão penitenciária  
 Informações institucionais  
 Legislação/atos administrativos  
 Notícias

**Serviços Diplomáticos**

Consulados, chancelarias e embaixadas  
 Diplomacia  
 Documentos  
 Eventos  
 Grupos e organismos políticos  
 Informações institucionais  
 Legislação/atos administrativos  
 Publicações

**Transportes**

Informações institucionais  
 Legislação/atos administrativos  
 Notícias sobre transportes  
 Programas, planos e projetos sobre transportes  
 Trânsito  
 Transporte aéreo  
 Transporte aquaviário  
 Transporte ferroviário  
 Transporte rodoviário

**Turismo**

Informações institucionais  
 Informações turísticas sobre o Brasil  
 Legislação/atos administrativos  
 Programas e projetos para o turismo

---

**Sistema de Informações Organizacionais do  
Governo Federal - SIORG**

Fonte oficial de informações sobre a estrutura organizacional dos órgãos públicos do poder executivo: administração direta, autarquias e fundações. Traz informações sobre os programas do governo federal.

<http://www.siorg.redegoverno.gov.br/>

---

**Programas de Governo (PPA):**

**Abastecimento Agroalimentar** – Contribuir para a expansão sustentável da produção por meio da geração de excedentes para a exportação e da atenuação das oscilações de preços recebidos pelos produtores rurais e formar e manter estoques reguladores e estratégicos de produtos agropecuários para a regularidade do abastecimento interno e para a segurança alimentar e nutricional da população brasileira.

**Agricultura Familiar – PRONAF** - Fortalecer a agricultura familiar, promovendo sua inserção competitiva nos mercados de produtos e fatores.

**Análise e Difusão da Política Externa Brasileira** - Difundir as pesquisas sobre relações internacionais e política externa brasileira de modo a esclarecer a opinião pública sobre as relevantes questões mundiais

**Apoio ao Desenvolvimento do Setor Agropecuário** - Fomentar a produção agropecuária e facilitar o abastecimento por meio do uso adequado de máquinas, equipamentos e implementos agrícolas e do provimento de infra-estrutura de produção, armazenagem, processamento e comercialização de produtos de origem agrícola, dando suporte a ganhos de competitividade, à agregação de valor e à melhoria do bem-estar social desenvolvidos em todos os estágios das cadeias produtivas.

**Arranjos Produtivos Locais** - Promover o desenvolvimento integrado de arranjos produtivos locais, elevando a competitividade local em consonância com a estratégia de desenvolvimento do Brasil.

**Assistência Jurídica Integral e Gratuita** - Garantir a prestação de assistência jurídica gratuita e o acesso à justiça ao cidadão, contribuindo para a democratização da justiça.

**Banco para Todos** - Permitir que a população desassistida dos serviços do sistema bancário seja incluída como usuária de produtos e serviços financeiros.

**Ciência e Tecnologia para Inclusão Social** - Ampliar a capacidade local e regional para gerar e difundir o progresso técnico, visando à competitividade econômica e à qualidade de vida da população.

**Comércio Eletrônico** - Desenvolver e massificar a utilização de práticas e tecnologias de comércio eletrônico e instituir o arcabouço jurídico brasileiro necessário.

**Competitividade das Cadeias Produtivas** - Elevar a competitividade industrial das principais cadeias produtivas do País, com ações relativas à desconcentração regional da produção, ao aumento das exportações, à substituição competitiva das importações e à capacitação tecnológica das empresas.

**Compras Governamentais** - Otimizar os processos de aquisição e contratação de bens, obras e serviços no âmbito do Governo Federal.

**Defesa Comercial** - Defender a indústria brasileira contra práticas desleais de comércio e surtos de importação e prestar assistência ao exportador brasileiro submetido a processos de defesa comercial no exterior.

**Defesa do Consumidor** - Promover a proteção e defesa do consumidor.

**Defesa Econômica e da Concorrência** - Combater os abusos do poder econômico e promover a defesa da concorrência.

**Democratização das Relações de Trabalho** - Promover a democratização das relações de trabalho, com vistas a favorecer o entendimento direto como via preferencial de resolução dos conflitos de trabalho, buscando a celebração de novo contrato social com interlocutores representativos do capital e do trabalho.

**Democratização do Acesso à Informação Legislativa** - Democratizar o acesso às informações referentes ao ordenamento jurídico e às informações relativas ao dossiê de cada proposição legislativa.

**Democratizando o Acesso à Educação Profissional, Tecnológica e Universitária** - Ampliar a oferta da educação profissional, tecnológica e da educação superior, com melhoria da qualidade, incorporando novos contingentes sociais ao processo de formação profissional, tecnológica e universitária, visando democratizar o acesso às oportunidades de escolarização, formação, trabalho e desenvolvimento humano, promovendo inclusão social a amplas camadas da população brasileira e contribuindo para reduzir as desigualdades regionais.

**Desenvolvimento Centrado na Geração de Emprego, Trabalho e Renda** - Estimular o desenvolvimento econômico e social do País por meio da democratização do crédito produtivo assistido, capaz de gerar emprego, trabalho e renda.

**Desenvolvimento de Micro, Pequenas e Médias Empresas** - Promover o fortalecimento econômico-administrativo das micro, pequenas e médias empresas por intermédio do crédito e da capacitação gerencial.

**Educação Fiscal** - Promover o exercício da cidadania mediante a sensibilização da população para a função socioeconômica do tributo e o incentivo ao controle social da aplicação dos recursos públicos.

**Gestão da Política Agropecuária** - Coordenar o planejamento e a formulação de políticas setoriais e a avaliação e controle dos programas nas áreas agrícola e pecuária.

**Gestão da Política de Ciência e Tecnologia** - Coordenar o planejamento e a formulação de políticas setoriais e a avaliação e controle dos programas na área de ciência e tecnologia.

**Gestão da Política de Desenvolvimento Agrário** - Coordenar o planejamento e a formulação de políticas setoriais e a avaliação e controle dos programas na área de desenvolvimento agrário.

**Gestão da Política de Desenvolvimento Regional e Ordenamento Territorial** - Coordenar o planejamento e a formulação de políticas setoriais e a avaliação e controle dos programas nas áreas de desenvolvimento regional e ordenamento territorial

**Gestão da Política de Desenvolvimento Urbano** - Coordenar o planejamento e a formulação de políticas setoriais e a avaliação e controle dos programas nas áreas de desenvolvimento urbano, habitação, saneamento básico e ambiental, transporte urbano e trânsito.

**Gestão da Política de Meio Ambiente** - Coordenar o planejamento e a formulação de políticas setoriais e a avaliação e controle dos programas na área de meio ambiente.

**Gestão da Política de Regulação de Mercados** - Estabelecer novos marcos regulatórios e instrumentos de políticas públicas setoriais, voltados ao crédito, ao abastecimento, à comercialização, à formação de estoques, à produção e ao consumo.

**Gestão da Política de Trabalho, Emprego e Renda** - Coordenar o planejamento e a formulação de políticas setoriais e a avaliação e controle dos programas na área do trabalho, emprego e renda.

**Gestão da Política Econômica** - Formular, propor e monitorar medidas de política econômica nas áreas: fiscal, monetária, industrial, agrícola, tarifária, do setor externo, do mercado de trabalho, do mercado de capitais.

**Gestão da Política Externa** - Coordenar o planejamento e a formulação de políticas setoriais e a avaliação e controle dos programas na área de relações exteriores.

**Gestão das Políticas Industrial, de Comércio e de Serviços** - Coordenar o planejamento e a formulação de políticas setoriais e a avaliação e controle dos programas nas áreas de indústria, comércio e serviços.

**Gestão das Políticas Monetária, Cambial e de Crédito** - Garantir o cumprimento das metas para a inflação definidas pelo Governo Federal.

**Governo Eletrônico** - Ampliar a oferta e melhorar a qualidade da prestação de serviços e informações públicas por meios eletrônicos.

**Inclusão Digital** - Promover o acesso às tecnologias de informação e comunicação e ao acervo de informações e de conhecimentos disponibilizados por meio destas, contribuindo para a inclusão social dos cidadãos brasileiros.

**Informações Estatísticas e Geocientíficas** - Elaborar e disseminar informações de natureza estatística - demográfica e socioeconômica - e de natureza geocientífica: geográfica, cartográfica, geodésica e ambiental.

**Inovação e Competitividade** - Desenvolver e difundir soluções e inovações tecnológicas voltadas à melhoria da competitividade dos produtos e processos das empresas nacionais e das condições de inserção da economia brasileira no mercado internacional.

**Inovação Tecnológica em Telecomunicações** - Desenvolver e difundir soluções e inovações tecnológicas voltadas à melhoria da competitividade dos produtos e processos das empresas nacionais e das condições de inserção da economia brasileira no mercado internacional

**Integração das Políticas Públicas de Emprego, Trabalho e Renda** - Construir Sistema Público de Emprego, por intermédio da execução integrada e articulada das ações do seguro-desemprego e da intermediação de mão-de-obra, de forma a fortalecer as políticas ativas e a melhor atender os grupos mais vulneráveis no mercado de trabalho.

**Pesquisa e Desenvolvimento para a Competitividade e Sustentabilidade do Agronegócio** - Incrementar a base de conhecimentos científicos e tecnológicos necessária para a manutenção e evolução da capacidade competitiva das cadeias produtivas do agronegócio brasileiro, enfatizando as dimensões relacionadas à sustentabilidade ambiental, à qualidade e à segurança dos seus produtos e processos.

**Primeiro Emprego** - Inserir jovens no mercado de trabalho, facilitando a obtenção do seu primeiro emprego.



**Agência Nacional do Cinema (ANCINE)**

Orgão regulador do governo federal. Contém normas, regulamentos, estudos, e demais assuntos específicos do setor.

[www.ancine.gov.br](http://www.ancine.gov.br)

**Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)**

Orgão regulador do governo federal. Contém normas, regulamentos, estudos, e demais assuntos específicos do setor.

[www.aneel.gov.br](http://www.aneel.gov.br)

**Agência Nacional do Petróleo (ANP)**

Orgão regulador do governo federal. Contém normas, regulamentos, estudos, e demais assuntos específicos do setor.

[www.anp.gov.br](http://www.anp.gov.br)

**Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ)**

Orgão regulador do governo federal. Contém normas, regulamentos, estudos, e demais assuntos específicos do setor.

[www.antaq.gov.br](http://www.antaq.gov.br)

**Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT)**

Orgão regulador do governo federal. Contém normas, regulamentos, estudos, e demais assuntos específicos do setor.

[www.antt.gov.br](http://www.antt.gov.br)

**Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL)**

Orgão regulador do governo federal. Contém normas, regulamentos, estudos, e demais assuntos específicos do setor.

[www.anatel.gov.br](http://www.anatel.gov.br)

**Agência Nacional de Águas (ANA)**

Orgão regulador do governo federal. Contém normas, regulamentos, estudos, e demais assuntos específicos do setor.

[www.ana.gov.br](http://www.ana.gov.br)

**Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)**

Orgão regulador do governo federal. Contém normas, regulamentos, estudos, e demais assuntos específicos do setor.

[www.aneel.gov.br](http://www.aneel.gov.br)

**Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS)**

Orgão regulador do governo federal. Contém normas, regulamentos, estudos, e demais assuntos específicos do setor.

[www.ans.gov.br](http://www.ans.gov.br)

**Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA)**

Orgão regulador do governo federal. Contém normas, regulamentos, estudos, e demais assuntos específicos do setor.

[www.anvisa.gov.br](http://www.anvisa.gov.br)

### 3.4.2. Variável: Legislação

---

#### A Página do Consumidor

Página gratuita sobre Direito do Consumidor. Perguntas e respostas sobre as dúvidas mais freqüentes, com base no CDC - Código de Defesa do Consumidor.

<http://consumidores.homestead.com/lei.html>

---

#### Aduana Brasileira

Compilação da Legislação Aduaneira, com links e comentários.

[www.aduanabrasileira.com](http://www.aduanabrasileira.com)

---

#### Agenda do Empresário

Organizada para oferecer a mais recente e relevante alteração da legislação, como um todo, das alçadas municipal/SP, estadual/SP e federal sem, contudo, esquecer o dia-a-dia, funcionando como lembrete e facilitando as decisões e rotinas diárias. Atualizada diariamente.

[www.agenda-empresario.com.br](http://www.agenda-empresario.com.br)

---

#### Associação Brasileira de Direito de Informática e Telecomunicações (ABDI)

Diretoria, artigos, comissões, eventos, fórum e links.

[www.abdi.org.br](http://www.abdi.org.br)

---

#### Associação Brasileira de Ética e Respeito ao Consumidor

Lista as empresas associadas em ordem alfabética e por ramo de atividade.

[www.aberc.org.br](http://www.aberc.org.br)

---

#### Associação Brasileira do Consumidor (ABRACON)

Orienta e defende os interesses e direitos dos consumidores, de modo coletivo, por meio de ações civis públicas.

[www.abracon.org.br](http://www.abracon.org.br)

---

#### Associação Nacional da Defesa do Consumidor (ANDECON)

Visa a defesa dos direitos dos consumidores, agilizando serviços on-line, com leis e/ou resoluções, bem como modelos de petições e cartas para que o consumidor agilize sua defesa.

[www.andecon.org.br](http://www.andecon.org.br)

---

#### Associação Nacional do Ministério Público do Consumidor (MPCON)

Associação civil de âmbito nacional, multidisciplinar, sem fins lucrativos e filiação partidária, de caráter científico, técnico e pedagógico, de duração indeterminada, que congrega os membros do Ministério Público Nacional.

[www.mpcon.org.br](http://www.mpcon.org.br)

---

#### Avaliação do Novo Código Civil

Notícia com comentários sobre o novo Código Civil.

[www.direitonet.com.br/noticias/x/46/67/4667](http://www.direitonet.com.br/noticias/x/46/67/4667)

---

#### Benefícios Sociais

A Caixa Econômica Federal oferece informações e serviços como saldo/extrato do FGTS, PIS, abono salarial e outros.

<https://webp.caixa.gov.br/cidadao/beneficios/frepw001.a>  
sp

---

#### Centro Brasileiro de Estudos Jurídicos da Internet (CBEJI)

Legislação, jurisprudência e artigos.

[www.cbeji.com.br](http://www.cbeji.com.br)

---

**Código Civil**

Mostra o código na íntegra. Lei n. 3.071, de 1º de janeiro de 1916.  
Foi revogado em 10 de janeiro de 2003.

[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L3071.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L3071.htm)

**Código de Defesa do Consumidor**

Apresenta o Código dividido em tópicos.

[www.reclamaradianta.com.br/codigos/codigo\\_consumidor.htm](http://www.reclamaradianta.com.br/codigos/codigo_consumidor.htm)

**Código de Defesa do Consumidor**

Dispõe sobre a proteção do consumidor. Na íntegra.

[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8078.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8078.htm)

**Código de Defesa do Consumidor (CDC)**

Apresenta este código na íntegra. Lei n. 8.078/90. Publicado pelo Ministério da Justiça.

[www.mj.gov.br/dpdc/servicos/legislacao/cdc.htm](http://www.mj.gov.br/dpdc/servicos/legislacao/cdc.htm)

**Código Penal**

Disponibiliza o código na íntegra. Decreto-lei n. 2.848, de 7 de dezembro de 1940.

[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del2848.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del2848.htm)

**Comentários Sobre o Novo Código Civil**

Reúne artigos de especialistas sobre algumas mudanças implementadas com o novo Código Civil.

[www.sinescontabil.com.br/codigos/coments\\_codigo\\_civil/comentarios.htm](http://www.sinescontabil.com.br/codigos/coments_codigo_civil/comentarios.htm)

**Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária (CONAR)**

Organização não-governamental que visa impedir que a publicidade enganosa ou abusiva cause constrangimento ao consumidor ou às empresas.

[www.conar.org.br](http://www.conar.org.br)

**Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT)**

Apresenta o decreto-lei de 1º de maio de 1943, na íntegra, com todos os dispositivos alterados, revogados e incluídos.

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm)

**Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT)**

Disponibiliza o arquivo na íntegra, em PDF, para downloads.

<http://www.mte.gov.br/Memu/Legislacao/CLT/Default.asp>

**Constituição Federal de 1988**

Constituição da República Federativa do Brasil. Composta pelo texto integral promulgado em 5 de outubro de 1988 e Emendas Constitucionais posteriores

[www.senado.gov.br/bdtextual/const88/const88.htm](http://www.senado.gov.br/bdtextual/const88/const88.htm)

**Direito & Relações Internacionais**

Artigos, notícias e informações sobre Direito Internacional Público.

[www.allemar.prof.ufu.br](http://www.allemar.prof.ufu.br)

**Direito Ambiental**

Leis e decretos federais e específicos para o Estado do Rio de Janeiro. Resoluções do CONAMA, a carta do Chefe Seattle, links e notícias.

[www.lei.adv.br](http://www.lei.adv.br)

**Direito Ambiental [IBAP]**

Grupo de estudos reunindo procuradores do estado, juizes do trabalho, biólogos, ecologistas, sociólogos e profissionais de diversas áreas.

[www.ibap.org/tma/tmaindex.htm](http://www.ibap.org/tma/tmaindex.htm)

**Direito das Telecomunicações**

Direitos e obrigações dos usuários, provedores e prestadores dos serviços.

[www.netdados.com.br/usuarios/barros](http://www.netdados.com.br/usuarios/barros)

**Direito Internacional**

Página criada por Rodrigo de Paula Souza, estudante de Direito (PUC-Campinas). Links e informações.

<http://sites.uol.com.br/rodrigo.depaula>

**Direito Internacional Público**

Núcleo de estudos das relações internacionais da FD-UFRJ (conexo à disciplina de Teoria do Estado). Comércio exterior, tratados internacionais, Mercosul, ALCA, UE, corte internacional de justiça, entre e outros. Reúne assuntos como legislação, estudos, artigos, textos, resumos etc.

<http://teoriadoestado.vila.bol.com.br/dip.html>

**Direito Latinoamericano**

Site de informações sobre procedimentos jurídicos latinoamericanos.

[www.direitolatinoamericano.hpg.com.br](http://www.direitolatinoamericano.hpg.com.br)

**Fontes de Informação em Direito Ambiental**

Trabalho de conclusão do curso de Biblioteconomia e Ciência da Informação. Composto por um rol de links que possibilita o acesso a artigos, legislação ambiental, publicações e órgãos governamentais, entre outros.

[www.dirambiental.hpg.com.br](http://www.dirambiental.hpg.com.br)

**Guia da Legislação Trabalhista**

Legislação e tópicos trabalhistas comentados. Orientador e acesso on-line. CLT, jurisprudência, súmulas, ementas e orientações com acesso gratuito.

[www.guiatrabalhista.com.br](http://www.guiatrabalhista.com.br)

**Instituto Brasileiro de Estudo e Defesa das Relações de Consumo (IBEDEC)**

Tem por objetivo reunir cientistas das áreas econômica e jurídica para estudar e orientar a população sobre as relações de consumo, visando difundir os direitos dos consumidores e as formas de defendê-los.

[www.ibedec.org.br](http://www.ibedec.org.br)

**Instituto Brasileiro de Orientação ao Consumidor (IBOC)**

Informações aos consumidores brasileiros sobre legislação e seus direitos legais, estimulando-os a exercer sua cidadania.

[www.iboc.org.br](http://www.iboc.org.br)

**Instituto Brasileiro do Direito do Comércio, Tecnologia da Informação e Desenvolvimento (CIITED)**

ONG formada por professores e pesquisadores, que visa a tornar-se um centro de referência no estudo e aplicação do direito do Comércio Internacional e da Tecnologia da Informação, colaborando para o Desenvolvimento Social, Político e Econômico.

[www.ciited.org](http://www.ciited.org)

<b>Instituto Dannemann Siemsen de Estudos de Propriedade Intelectual</b>	Promoção de atividades educacionais e culturais nos ramos da propriedade industrial, direitos autorais, direito ambiental, franquia, transferência de tecnologia e outros temas relacionados.
<a href="http://www.ids.org.br">www.ids.org.br</a>	
<b>Instituto de Pesos e Medidas do Estado de São Paulo</b>	Fiscalização e verificação de instrumentos de medição, pré-medidos, têxteis, cargas perigosas e produtos certificados pelo Inmetro.
<a href="http://www.ipem.sp.gov.br">www.ipem.sp.gov.br</a>	
<b>Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI)</b>	Registro de marcas e patentes, de softwares e de desenho industrial.
<a href="http://www.inpi.gov.br">www.inpi.gov.br</a>	
<b>Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO)</b>	objetiva fortalecer as empresas nacionais, aumentando sua produtividade por meio da adoção de mecanismos destinados à melhoria da qualidade de produtos e serviços.
<a href="http://www.inmetro.gov.br">www.inmetro.gov.br</a>	
<b>Internet e o Direito</b>	Notícias e artigos sobre direito na Internet.
<a href="http://www.interneteodireito.com.br">www.interneteodireito.com.br</a>	
<b>IUS Natura Direito e Meio Ambiente</b>	Legislação ambiental, acompanhamento de licenças ambientais, defesas administrativas e judiciais, estudos e relatórios de impacto ambiental e planos de recuperação de áreas degradadas. Assessoria e acompanha organizações na implantação de Sistemas de Gestão (NBR ISO 14001) e (BS 8800).
<a href="http://www.iusnatura.com.br">www.iusnatura.com.br</a>	
<b>Legaltech</b>	Conteúdo informativo sobre direito e tecnologia, banco de leis, artigos atualizados, além de informações sobre Spam e privacidade na Internet.
<a href="http://www.legaltech.com.br">www.legaltech.com.br</a>	
<b>Legislação - Direitos Autorais</b>	Página do Ministério da Ciência e Tecnologia com a legislação na área de Direitos Autorais.
<a href="http://www.mct.gov.br/legis/autor.htm">www.mct.gov.br/legis/autor.htm</a>	
<b>Novo Código Civil [Folha Online]</b>	Apresenta as principais mudanças introduzidas pelo novo Código Civil, que entrou em vigor em 11 de janeiro de 2003. Especial da Folha Online.
<a href="http://www1.folha.uol.com.br/folha/especial/2003/codigocivil">www1.folha.uol.com.br/folha/especial/2003/codigocivil</a>	
<b>Novo Código Civil [Intelligentia Jurídica]</b>	Destaca as principais mudanças introduzidas com o novo Código Civil e disponibiliza o documento na íntegra para download.
<a href="http://www.intelligentiajuridica.com.br/codigo-completo.html">www.intelligentiajuridica.com.br/codigo-completo.html</a>	
<b>Portal do Consumidor</b>	Onde fazer denúncias e reclamações sobre empresas, notícias sobre produtos, perguntas frequentes, pedagogica e pesquisa por categorias.
<a href="http://www.portaldconsumidor.gov.br">www.portaldconsumidor.gov.br</a>	

---

**Revista Direito Penal**

Artigos, obras recomendadas e links sugeridos.

[www.direitopenal.adv.br](http://www.direitopenal.adv.br)

---

**Universo Verde**

Oferece material para pesquisa de legislação ambiental federal, estadual e municipal, monografias, trabalhos científicos, relação de ONGs, projetos e mais.

[www.universoverde.com.br](http://www.universoverde.com.br)

---



### 3.4.3. Variável: Tecnologia e Informática

<b>Biblioteca Virtual de Política Científica e Tecnológica</b>	Biblioteca que reúne normas, regulamentos, decisões, ações políticas e estratégias para fomentar o desenvolvimento de programas, projetos e atividades de cunho científico e tecnológico.
<a href="http://www.prossiga.br/politica-ct">www.prossiga.br/politica-ct</a>	
<b>Caderno de Informática</b>	Classificados, notícias e lista de empresas nacionais.
<a href="http://www.cadernodeinformatica.com.br">www.cadernodeinformatica.com.br</a>	
<b>Canal Info</b>	Últimas notícias do mundo da informática separadas por temas como software, hardware, redes, segurança, Internet, Linux e Microsoft.
<a href="http://www.canalinfo.net">www.canalinfo.net</a>	
<b>Centro de Estudos Estratégicos da ESG</b>	Visa promover e participar de simpósios, seminários, ciclos de estudos, conferências e outros eventos similares que discutam estratégia, globalização e política.
<a href="http://www.esg.br/cee">www.esg.br/cee</a>	
<b>Centro de Pesquisas Renato Archer (CenPRA)</b>	Tem como finalidade desenvolver e implementar pesquisas científicas e tecnológicas no setor de informática.
<a href="http://www.cenpra.gov.br">www.cenpra.gov.br</a>	
<b>Computerworld</b>	revista especializada em informática corporativa.
<a href="http://www.computerworld.com.br">www.computerworld.com.br</a>	
<b>Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)</b>	Fundação de fomento à pesquisa. Agenda, notícias, editais e formulários para pedidos de bolsas de estudo no País e no exterior.
<a href="http://www.cnpq.gov.br">www.cnpq.gov.br</a>	
<b>Embrapa Agrobiologia</b>	Informa sobre novidades e pesquisas em agricultura sustentável, coleções de culturas, a fazenda agroecológica, prêmios e mais.
<a href="http://www.cnpab.embrapa.br">www.cnpab.embrapa.br</a>	
<b>FAPESP/PIPE - Inovação Tecnológica em Pequenas Empresas.</b>	Financia, desde 1997, projetos de pesquisa para o desenvolvimento de produtos e processos tecnológicos inovadores apresentados por pesquisadores ligados a pequenas empresas sediadas no Estado de São Paulo.
<a href="http://www.fapesp.br/materia.php?data%5Bid_materia%5D=58">www.fapesp.br/materia.php?data%5Bid_materia%5D=58</a>	
<b>FrontPress.com</b>	Clipping e revista on-line de notícias de interesse na Internet: tecnologia, negócios, finanças, acontecimentos, curiosidades e descobertas científicas.
<a href="http://www.frontpress.com.br">www.frontpress.com.br</a>	
<b>IDG Now</b>	Notícias diárias e colunas sobre informática e telecomunicações. Pode-se receber o resumo destas por e-mail.
<a href="http://www.idgnow.com.br">www.idgnow.com.br</a>	

<b>iNews</b>	Notícias do mundo da informática. Dividido em áreas como jogos, bugs, Internet, MP3 e vírus, entre outras.
<a href="http://www.inews.com.br">www.inews.com.br</a>	
<b>Info Exame</b>	Notícias e informações sobre programação, software, hardware, telecomunicações, vírus, download e cursos.
<a href="http://www.infoexame.com.br">www.infoexame.com.br</a>	
<b>Infoline</b>	Notícias, colunas, tutoriais, fóruns e grupos de discussão. Também possui uma seção para Linux.
<a href="http://infoline.sti.com.br">http://infoline.sti.com.br</a>	
<b>InformationWeek</b>	revista especializada nas área de Tecnologia da Informação.
<a href="http://www.informationweek.com.br">http://www.informationweek.com.br</a>	
<b>Institut de Recherche pour le Développement</b>	Instituição pública francesa que realiza pesquisas nas áreas das ciências da terra e recursos hídricos, biológicas e do ambiente, agronômicas, sociais e da saúde, em parceria com o CNPq e a Embrapa.
<a href="http://www.ird.org.br">www.ird.org.br</a>	
<b>Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT)</b>	Visa promover o desenvolvimento do setor de informação dentro da comunidade científica brasileira.
<a href="http://www.ibict.br">www.ibict.br</a>	
<b>Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada</b>	Produz estudos e pesquisas sobre o desenvolvimento econômico brasileiro para apoio na elaboração e acompanhamento da política econômica nacional.
<a href="http://www.ipea.gov.br">www.ipea.gov.br</a>	
<b>Instituto de Pesquisas Científicas e Tecnológicas do Amapá (IEPA)</b>	Realiza estudos sobre fitoterapia, fitocosméticos, zoologia, botânica, entre outras áreas.
<a href="http://www.iepa.ap.gov.br">www.iepa.ap.gov.br</a>	
<b>Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro</b>	História, acervo, pesquisa e a beleza de várias espécies de plantas.
<a href="http://www.jbrj.gov.br">www.jbrj.gov.br</a>	
<b>Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE)</b>	Desenvolvimento tecnológico e capacitação de recursos humanos nos campos da Ciência Espacial e da Atmosfera, Aplicações Espaciais, Meteorologia e Engenharia e Tecnologia Espacial.
<a href="http://www.inpe.br">www.inpe.br</a>	
<b>Instituto Teotônio Vilela/RJ</b>	tem por finalidades o estudo da realidade brasileira, a formação política e o fortalecimento das discussões internas do partido no âmbito do Estado do Rio de Janeiro.
<a href="http://www.itv-rj.org.br">www.itv-rj.org.br</a>	
<b>Laboratório Nacional de Luz Sincrotron/LNLS</b>	Centro nacional de pesquisas nesta área, mantido com recursos federais.
<a href="http://www.lnls.br">www.lnls.br</a>	



---

**Link News**

Serviço de notícias sobre informática e Internet.

[www.linknews.com.br](http://www.linknews.com.br)

---

**Mundo Digital**

Notícias diárias sobre informática e afins.

<http://www.uol.com.br/internet>

---

**Network Computing Brasil**

Revista mensal para executivos e profissionais envolvidos com redes corporativas, Internet, Intranet, telecomunicações. Assuntos que auxiliam as corporações a usar a rede como uma ferramenta para gerar novas oportunidades de negócios.

[www.networkcomputing.com.br](http://www.networkcomputing.com.br)

---

**Nova Economia**

Busca divulgar idéias e conceitos a respeito de Internet, nova economia, cibercultura, mídia e comportamento.

[www.nova-e.inf.br/index.htm](http://www.nova-e.inf.br/index.htm)

---

**PontoBR**

Notícias diárias sobre informática e afins.

[www.pontobr.br](http://www.pontobr.br)

---

**Portal de Referência para Ciência e Tecnologia**

Reúne links de organizações de apoio à ciência, faculdades, publicações, bancos de dados, bibliotecas, arquivos, museus e programas de pós-graduação, entre outras áreas de referência ligadas à ciência e tecnologia.

[www.prossiga.br/portaldereferencia](http://www.prossiga.br/portaldereferencia)

---

**TecnoPortal**

Reúne artigos sobre o mercado tecnológico, novos produtos, tecnologias, agenda de eventos e lazer, além de listar empresas de software, hardware, treinamento e serviços.

[www.tecnoportal.com.br](http://www.tecnoportal.com.br)

---

**Terra Informática**

Portal de notícias sobre informática.

<http://www.terra.com.br/informatica>

---

### 3.4.4. Variável: Sócio-cultural & Demográfico & Estatístico

<b>Brasil em Síntese</b>	Dados geográficos, sociais e econômicos sobre o Brasil, sintetizados pelo IBGE.
<a href="http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese">www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese</a>	
<b>Censo 2000</b>	Site da Revista do Censo. História, população brasileira, informações sobre inovações, projetos e quem foi recenseado.
<a href="http://www.ibge.gov.br/censo">www.ibge.gov.br/censo</a>	
<b>Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (CEBRAP)</b>	Fundado em 1969 por um grupo de pesquisadores e professores, afirmou-se como um centro de pesquisas independente, sem fins lucrativos, dedicado ao estudo da sociedade brasileira.
<a href="http://www.cebrap.org.br">www.cebrap.org.br</a>	
<b>Cidades@ [IBGE]</b>	Ferramenta que permite obter informações completas sobre todos os municípios do Brasil.
<a href="http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php">www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php</a>	
<b>Código de Ética</b>	Visa estimular a vivência dos padrões éticos, que possam consolidar a democracia e criar condições para solucionar problemas como a corrupção e desigualdade social.
<a href="http://www.codigodeetica.com.br">www.codigodeetica.com.br</a>	
<b>Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE)</b>	Mantido por entidades sindicais brasileiras acompanha preços da cesta básica, realiza pesquisas e estabelece o Índice de Custo de Vida (ICV) na cidade de São Paulo.
<a href="http://www.dieese.org.br">www.dieese.org.br</a>	
<b>Escola Nacional de Ciências Estatísticas - (Ence)</b>	Contém informações estatísticas gerais.
<a href="http://www.ence.ibge.gov.br">www.ence.ibge.gov.br</a>	
<b>Estatísticas do Século XX</b>	Apresenta estatísticas econômico-sociais do Brasil ao longo do século XX.
<a href="http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/29092003estatisticasecxx.shtm">http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/29092003estatisticasecxx.shtm</a>	
<b>Fundação João Pinheiro</b>	Reúne a Escola de Governo e centros de Estudos Municipais, de Estatística, de Desenvolvimento em Administração, de Estudos Econômicos e de Estudos Históricos.
<a href="http://www.fjp.gov.br">www.fjp.gov.br</a>	
<b>Fundação Joaquim Nabuco</b>	Pesquisas sociais sobre o Norte e Nordeste brasileiros; indicadores socioeconômicos; biblioteca virtual Gilberto Freyre e Escola de Governo e Políticas Públicas.
<a href="http://www.fundaj.gov.br">www.fundaj.gov.br</a>	
<b>Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE/SP)</b>	Pesquisa e acervo de informações socioeconômicas sobre o Estado. Guia de investimentos e geração de empregos.
<a href="http://www.seade.gov.br/">www.seade.gov.br/</a>	

---

**Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
(IBGE)**

responsável pelo censo populacional no país.

[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

---

**Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada  
(IPEA Data)**

Base de dados econômicos e sociais sobre o Brasil. Contém diversas séries históricas dos principais institutos de pesquisa do País.

[www.ipeadata.gov.br](http://www.ipeadata.gov.br)

---

**Instituto Paranaense de Desenvolvimento  
Econômico e Social (IPARDES)**

Órgão ligado à Secretaria de Desenvolvimento do Estado, promove pesquisas, estatísticas e treinamento de servidores públicos.

[www.ipardes.gov.br](http://www.ipardes.gov.br)

---

**Pesquisa CNAE**

Permite pesquisar códigos ou atividades econômicas na tabela de Classificação Nacional de Atividades Econômicas.

[www.cnae.ibge.gov.br](http://www.cnae.ibge.gov.br)

---

**Sistema IBGE de Recuperação Automática  
(SIDRA)**

Publica índices de preços, alterações na moeda nacional, estruturas geográficas e outros dados sobre o Brasil, com sistema de busca integrado.

[www.sidra.ibge.gov.br](http://www.sidra.ibge.gov.br)

---

### 3.4.5. Variável: Fiscal & Tributário

---

#### Banco Federativo

Biblioteca de estudos e estatísticas sobre a economia do setor público, para ajudar a entender e a aplicar corretamente a Lei de Responsabilidade Fiscal.

[www.federativo.bndes.gov.br](http://www.federativo.bndes.gov.br)

---

#### Cadastro de Pessoas Físicas (CPF)

Declaração anual de isento, inscrição e recadastramento do CPF e orientações gerais.

[www.receita.fazenda.gov.br/Aplicacoes/ATCTA/CPF/default.htm](http://www.receita.fazenda.gov.br/Aplicacoes/ATCTA/CPF/default.htm)

---

#### Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ)

Disponibiliza orientações ao contribuinte, emissão de comprovante, consultas de pedidos e tabela de classificação de atividades.

[www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/cnpj/ConsultaCadastralCnpj.htm](http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/cnpj/ConsultaCadastralCnpj.htm)

---

#### Calculadora do Imposto

Instrumento criado pela Associação Comercial de São Paulo, a Calculadora do Imposto permite que funcionários públicos, privados ou autônomos calculem quanto pagam de impostos.

[www.contribuintecidadao.org.br](http://www.contribuintecidadao.org.br)

---

#### Classificação Nacional de Atividades Econômicas (Fiscal/CNAE)

CNAE-Fiscal é o instrumento de padronização nacional dos códigos de atividade econômica e dos critérios de enquadramento utilizados pelos diversos órgãos da administração tributária do país.

[www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/CNAEFiscal/cnaef.htm](http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/CNAEFiscal/cnaef.htm)

---

#### Cofins - Pessoas Jurídicas em Geral

Informações sobre a Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (Cofins).

[www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/dipj/2000/Orientacoes/COFINSgerais.htm](http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/dipj/2000/Orientacoes/COFINSgerais.htm)

---

#### Declaração Anual de Isento

Orientações gerais, formulário para Declaração de Isento e confirmação do CPF (Cadastro de Pessoas Físicas).

[www.receita.fazenda.gov.br/PessoaFisica/Isento](http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaFisica/Isento)

---

#### Declaração IRPF

Subpágina do site da Secretaria da Receita Federal. Apresenta informações gerais sobre o Imposto de Renda, dúvidas frequentes, perguntas e respostas. Traz também os programas de declaração e envio (Receitanet) para download.

[www.receita.fazenda.gov.br/PessoaFisica](http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaFisica)

---

#### Ética Fiscal

Objetiva estimular o debate da questão tributária, selecionando as principais matérias para divulgação junto à classe fiscal de Goiás e demais interessados.

[www.geocities.com/eticafiscal](http://www.geocities.com/eticafiscal)

---

#### Fato Gerador

Texto sobre novo conceito de fato gerador do imposto sobre a renda, conforme estabelecido pelos artigos 43 e 44 do Código Tributário Nacional.

[www.geocities.com/jcjm](http://www.geocities.com/jcjm)

---

#### Guia de Orientações ao Contribuinte

Orientações básicas sobre os serviços prestados pela Secretaria da Receita Federal.

[www.receita.fazenda.gov.br/GuiaContribuinte/defaultgui.htm](http://www.receita.fazenda.gov.br/GuiaContribuinte/defaultgui.htm)

---

---

**Guia Nacional de Recolhimento de Tributos Estaduais (GNRE)**

Documento de uso habitual por todos os contribuintes que realizam operações de vendas interestaduais sujeitas à substituição tributária.

[www.gnre.pe.gov.br](http://www.gnre.pe.gov.br)

---

**Imposto de Renda - Guia de Utilidade Pública**

Seleção de sites úteis para quem declara o Imposto de Renda.

[www.sobresites.com/up/imposto.htm](http://www.sobresites.com/up/imposto.htm)

---

**Imposto de Renda [Estadão]**

Especial do Estadão, com dicas sobre o preenchimento da declaração do IR, notícias, estatísticas, tira dúvidas e mais.

[www.estadao.com.br/ext/especial/ir](http://www.estadao.com.br/ext/especial/ir)

---

**Imposto de Renda [IOB]**

Divulga notícias sobre o IR.

[www.iob.com.br/imp\\_renda](http://www.iob.com.br/imp_renda)

---

**Imposto de Renda [Terra]**

Guia com perguntas e respostas úteis, dicas, documentos necessários, modelos de declaração e notícias.

<http://invertia.terra.com.br/ir>

---

**Impostoderenda.com.br**

Links sobre o imposto de renda pessoa jurídica e pessoa física e legislação em geral.

[www.impostorenda.com.br](http://www.impostorenda.com.br)

---

**Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário**

Apresenta seus estudos, notícias e editorial sobre impostos e reforma tributária.

[www.tributarista.org.br](http://www.tributarista.org.br)

---

**Instituto de Pesquisas Tributárias (IPT)**

Dedicado ao fomento do estudo do Direito Tributário.

[www.ipnet.org.br](http://www.ipnet.org.br)

---

**IPTU Certo**

Orienta quanto ao cálculo correto do imposto.

[www.iptucerto.com](http://www.iptucerto.com)

---

**IR 2005 [Folha Online]**

Aponta as mudanças na declaração de 2005, modelos disponíveis, dicas de como preencher, deduções e respostas às dúvidas frequentes.

[www.folha.uol.com.br/folha/especial/2005/ir](http://www.folha.uol.com.br/folha/especial/2005/ir)

---

**IRPF - Consulta à Restituição**

Consulta à restituição do Imposto de Renda de Pessoa Física.

[www.receita.fazenda.gov.br/PessoaFisica/Restituicao](http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaFisica/Restituicao)

---

**Leãozinho**

Página da Receita Federal voltada para a educação social e fiscal de crianças e adolescentes. Reúne dicas de cidadania, cartilhas, glossário, explicações sobre as funções do Legislativo, Judiciário e Executivo, além de jogos e brincadeiras.

[www.leaozinho.receita.fazenda.gov.br](http://www.leaozinho.receita.fazenda.gov.br)

---

**Poupa Clique: Imposto de Renda**

Tira dúvidas sobre o Imposto de Renda de pessoa física e jurídica e declaração de isento.

<http://poupaclique.ig.com.br/pessoa/fisica/impostoderenda/>

**Programa de Recuperação Fiscal (Refis)**

Orientações gerais, taxa de juros, demonstrativos dos débitos e consulta de conta.

[www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/Refis](http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/Refis)

**Receita Federal - Consulta de CNPJ**

Permite a emissão do Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral de Pessoa Jurídica (CNPJ) pela Internet.

[www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/CNPJ/cnpjreva/Cnpjreva\\_Solicitacao.asp](http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/CNPJ/cnpjreva/Cnpjreva_Solicitacao.asp)

**Receita Federal - Consulta de CPF**

Permite a consulta da situação do Cadastro de Pessoas Físicas (CPF).

[www.receita.fazenda.gov.br/Aplicacoes/ATCTA/CPF/ConsultaPublica.asp](http://www.receita.fazenda.gov.br/Aplicacoes/ATCTA/CPF/ConsultaPublica.asp)

**Refis Fácil**

Nacir Sales apresenta o Movimento Nacional de Adequação do Refis e traz orientações e a relação de normas.

[www.refisfacil.com.br](http://www.refisfacil.com.br)

**Secretaria da Receita Federal**

Impostos, estudos tributários, declaração e restituição do imposto de renda (IRPF e IRPJ), registro de CPF, CNPJ etc. Permite fazer declaração de isento.

[www.receita.fazenda.gov.br](http://www.receita.fazenda.gov.br)

**SINTEGRA**

Sistema integrado de informações sobre operações interestaduais com mercadorias e as implicações no ICMS.

[www.sintegra.gov.br](http://www.sintegra.gov.br)

**Tributum**

Legislação Tributária Federal, leis ordinárias e complementares, decretos, convênios e outras informações.

[www.geocities.com/tributum](http://www.geocities.com/tributum)

**Yahoo! Economia - Imposto de Renda**

Declaração passo-a-passo, links para downloads dos programas e últimas notícias.

<http://br.economia.yahoo.com/ir.html>

### 3.4.6. Variável: Político

---

#### Arte & Política

Voltado aos espíritos inquietos. Artigos, críticas, entrevistas e notícias sobre assuntos da arte e política. Acesso ao conteúdo mediante cadastro gratuito.

[www.artepolitica.com.br](http://www.artepolitica.com.br)

---

#### Caso de Política

Notícias relacionadas à política, denúncias e entrevistas.

[www.casodepolitica.com.br](http://www.casodepolitica.com.br)

---

#### Censuras.org

Informação sem omissão. Notícias gerais com enfoque para política, economia e globalização. Traz ainda textos sobre acontecimentos marcantes da história do Brasil e mundial.

[www.censuras.org](http://www.censuras.org)

---

#### Centro de Mídia Independente

Busca oferecer informação para a construção de uma sociedade livre, igualitária e que respeite o meio ambiente.

[www.midia independente.org](http://www.midia independente.org)

---

#### Claudio Humberto

Atualidades políticas, notícias dos bastidores do poder, enquetes e arquivo de colunas anteriores.

[www.claudiohumberto.com.br](http://www.claudiohumberto.com.br)

---

#### Conexão Brasília

Coluna de Luiz Aparecido. Apresenta os fatos políticos, econômicos e sociais regionais e do Brasil.

[www.luizaparecido.jor.br](http://www.luizaparecido.jor.br)

---

#### Congresso Hoje

Contempla informações sobre as atividades políticas do Congresso Nacional.

[www.congressohoje.com.br](http://www.congressohoje.com.br)

---

#### Congresso na Tela

Notícias sobre política, escritas por jornalistas de Brasília.

[www.congressonatela.net](http://www.congressonatela.net)

---

#### Conjuntura Política

Publicação mensal do departamento de Ciência Política da UFMG.

<http://cevep.ufmg.br/bacp>

---

#### Fernando Rodrigues

Realiza cobertura de assuntos políticos no Brasil e questões relacionadas ao Congresso Nacional, eleições e mais.

[www.uol.com.br/fernandorodrigues](http://www.uol.com.br/fernandorodrigues)

---

#### Jornal do Brasil: Política

Caderno especializado em assuntos relacionados à política brasileira e internacional.

[www.jb.com.br/politica.html](http://www.jb.com.br/politica.html)

---

---

**Jornal Reciclado**

Jornal que acompanha as ações do governo federal com notícias, artigos e debates.

[www.jornalreciclado.kit.net](http://www.jornalreciclado.kit.net)

---

**Martins, Franklin**

Comentários sobre o cenário político brasileiro. Traz informações sobre eventos históricos, textos e resultados de eleições antigas.

[www.globo.com/franklinmartins](http://www.globo.com/franklinmartins)

---

**O Estado de São Paulo**

Caderno especializado em assuntos relacionados à política brasileira e internacional.

[www.estado.com.br/editorias/pol.html](http://www.estado.com.br/editorias/pol.html)

---

**Olhar Direto**

Portal de notícias voltado principalmente a assuntos políticos e econômicos.

[www.olhardireto.com.br](http://www.olhardireto.com.br)

---

**Resenha na Política**

Revista eletrônica que tem como prioridade levar a informação e o conhecimento às pessoas, principalmente àquelas que atuam diretamente no meio político dos setores público e privado.

[www.resenha.inf.br/politica](http://www.resenha.inf.br/politica)

---

**Vermelho**

Notícias diárias sobre os principais fatos nacionais e internacionais. Artigos, colunas e opiniões.

[www.vermelho.org.br](http://www.vermelho.org.br)

---



### 3.4.7. Variável: Econômica & Financeira

<b>Ação &amp; Reação</b>	Indicadores das ações mais atraentes; a ABC da bolsa para iniciantes; carteiras modelo e sites das companhias abertas.
<a href="http://www.alternex.com.br/~rogerm/luz4.html">www.alternex.com.br/~rogerm/luz4.html</a>	
<b>Bloomberg</b>	Notícias, análises e índices. Dispõe de canal de TV.
<a href="http://www.bloomberg.com.br">www.bloomberg.com.br</a>	
<b>Bolsa de Mercadorias &amp; Futuros (BM&amp;F)</b>	Apresenta simulações on-line de compra e venda, notícias, resenhas, boletim diário, lista de associados, sistema de busca, cotações do mercado financeiro e agropecuário, informações financeiras como resumo estatístico e de operações, indicadores econômicos e um sistema de recuperação de informações.
<a href="http://www.bmf.com.br">www.bmf.com.br</a>	
<b>Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa)</b>	Instituição que se destaca no mercado acionário. Possui o histórico da empresa, fornece informações sobre mercado (operações, cotações, índices e etc.). Apresenta informações sobre as companhias listadas e sociedades corretoras.
<a href="http://www.bovespa.com.br">www.bovespa.com.br</a>	
<b>Bolsa de Valores do Rio de Janeiro (BVRJ)</b>	Oferece serviços prestados ao mercado de capitais brasileiro, informações sobre índices e cotações, publicações e informações sobre registro de empresas.
<a href="http://www.bvrj.com.br">www.bvrj.com.br</a>	
<b>Bradesco Net Canal Financeiro</b>	Notícias e informações sobre o mercado financeiro, índices, cotações, Bovespa e outros serviços.
<a href="http://www.financeiro.com.br">www.financeiro.com.br</a>	
<b>Brazilian Stock Market Report</b>	Veículo de intercâmbio de informações sobre o mercado financeiro brasileiro e mundial.
<a href="http://www.geocities.com/WallStreet/2500">www.geocities.com/WallStreet/2500</a>	
<b>Canal Executivo</b>	Economia, negócios e carreira. Cursos, seminários, artigos, compras e emprego.
<a href="http://www.uol.com.br/canalexecutivo">www.uol.com.br/canalexecutivo</a>	
<b>Clientes x Bancos</b>	Pode-se fazer projeções de operações como desconto de títulos e empréstimo de capital de giro, ficar sabendo qual modalidade de empréstimo é mais vantajosa para cada empresa, os ganhos nas aplicações, custos de tarifas, etc.
<a href="http://www.clientesxbancos.com.br">www.clientesxbancos.com.br</a>	
<b>CMA</b>	Cotações de ações, índices de bolsas, dólar, serviços em tempo real pagos, nacionais e internacionais.
<a href="http://www.cma.com.br">www.cma.com.br</a>	
<b>Comissão de Valores Mobiliários (CVM)</b>	Dicas de proteção ao investidor, legislação e regulamentação sobre o funcionamento do mercado de valores mobiliários e sua atuação junto às companhias abertas, os intermediários financeiros e os investidores.
<a href="http://www.cvm.gov.br">www.cvm.gov.br</a>	

<b>Como investir</b>	Um site para o investidor iniciante. Além das descrições sobre cada tipo de investimento, são apontadas as vantagens e desvantagens das diferentes modalidades e como funciona a tributação em cada caso. Há ainda explicações de como negociar com ações pela internet.
<a href="http://www.comoinvestir.com.br">www.comoinvestir.com.br</a>	
<b>Diário Comércio e Indústria (DCI)</b>	Indicadores diários, de preços, ações e agenda tributária.
<a href="http://www.dci.com.br">www.dci.com.br</a>	
<b>Dinheiro</b>	Economia, negócios, finanças e comércio eletrônico.
<a href="http://www.dinheiroonaweb.com.br">www.dinheiroonaweb.com.br</a>	
<b>Dinheiro Vivo</b>	Agência de informações financeiras, mediante assinatura.
<a href="http://www.dinheirovivo.com.br">www.dinheirovivo.com.br</a>	
<b>Economia Hoje</b>	Revista eletrônica semanal sobre economia.
<a href="http://www.economiahoje.cjb.net">www.economiahoje.cjb.net</a>	
<b>Economia Online</b>	Reúne noticiário econômico, dicionário de economia, recursos de apoio, indicadores econômicos etc.
<a href="http://www.economia.ecn.br">www.economia.ecn.br</a>	
<b>EconomiaNet</b>	Revista eletrônica com matérias e artigos sobre economia, informática e mercado de trabalho. Traz diretório de links.
<a href="http://www.economiaabr.net">www.economiaabr.net</a>	
<b>Executivos Financeiros</b>	Revista direcionada ao mercado financeiro e de tecnologia aplicada às finanças.
<a href="http://www.executivosfinanceiros.com.br">www.executivosfinanceiros.com.br</a>	
<b>Financenter</b>	Clipping de notícias de orientação aos investidores.
<a href="http://www.financenter.com.br">www.financenter.com.br</a>	
<b>FinanceOne</b>	apresenta as últimas notícias do mercado, conversor de moedas, taxas e cotações diárias, mailing de Boletim Informativo, e links (possui uma seleção com links para Bolsa de Valores de mais de 130 países do mundo), entre outras informações sobre o mercado financeiro.
<a href="http://www.financeone.com.br">www.financeone.com.br</a>	
<b>Gazeta Mercantil</b>	Conteúdo online da Gazeta Mercantil, com notícias, columnistas e serviços.
<a href="http://www.gazeta.com.br">www.gazeta.com.br</a>	
<b>GrafBolsa</b>	Gráficos da Bolsa de Valores de São Paulo, com detalhes e as mais negociadas.
<a href="http://www.grafbolsa.com">www.grafbolsa.com</a>	

**Homo Economicus**

Revista econômica eletrônica, artigos sobre a economia, colunas, opiniões, a economia da informação ou digital e conhecimentos gerais sobre ciência e tecnologia, informática, etc.

[www.homoeconomicus.cjb.net](http://www.homoeconomicus.cjb.net)

**Igfinance**

Site com informações sobre economia e investimentos, notícias, seções sobre como investir em fundos e ações, como planejar gastos, agenda financeira, além de disponibilizar as informações através do sistema de telefonia celular.

[www.igfinance.com.br](http://www.igfinance.com.br)

**InfoMoney**

Informações, notícias, cotações e análise do mercado financeiro (ações, renda fixa, fundos de investimento e mercados internacionais) e finanças pessoais.

[www.infomoney.com.br](http://www.infomoney.com.br)

**Informe Conjuntural**

Publicação que se propõe a fazer o acompanhamento do cenário econômico brasileiro, bem como realizar uma análise dos principais fatos econômicos e seus possíveis desdobramentos.

[www.cni.org.br/f-ps-info-conj.htm](http://www.cni.org.br/f-ps-info-conj.htm)

**Informe Econômico**

Atualizado diariamente pelo Jornal do Brasil.

[www.jb.com.br/infeco.html](http://www.jb.com.br/infeco.html)

**Itaú Informações de Mercado**

Site sobre mercado financeiro e a economia nacional e internacional, incluindo cotações, indicadores e índices econômicos, notícias, dados macroeconômicos, análises econômicas e políticas, além de uma agenda semanal com as datas dos eventos e glossário de termos financeiros.

[http://infomercado.itau.com.br/info\\_mercado/index.html](http://infomercado.itau.com.br/info_mercado/index.html)

**Joelmir Beting**

Coluna de O Estado de São Paulo.

[www.estado.com.br/columnistas/joelmir.html](http://www.estado.com.br/columnistas/joelmir.html)

**Jornal da Lilian**

Site da apresentadora Lilian Witte Fibe, com notícias e matérias sobre política, economia, negócios e comportamento, entrevistas e humor.

[www.jornaldalilian.com.br](http://www.jornaldalilian.com.br)

**Jornal do Comércio do Rio de Janeiro**

Site deste jornal especializado na área de finanças.

[www.jcom.com.br](http://www.jcom.com.br)

**Mega investidor**

Ações, cotações em tempo real e notícias, análise gráfica e fundamentalista, fundos de investimento e commodities, bolsa de valores.

[www.megainvestidor.fsx.org](http://www.megainvestidor.fsx.org)

**Meu Dinheiro Online**

Matérias e orientações de onde e como investir e como administrar as finanças pessoais.

[www.meudinheiroonline.com.br](http://www.meudinheiroonline.com.br)

**Monitor Mercantil**

Jornal brasileiro diário voltado para o Mercado de Capitais, Financeiro e Segurador, com forte tendência de leitura nos chamados "Decisions Makers".

[www.monitormercantil.com.br](http://www.monitormercantil.com.br)

**Negócios: Terra/Invertia**

Últimas notícias com resumo do mercado e cotações.

<http://br.invertia.com>**NetDólar**

Cotações da moeda desde 1964.

[www.netdolar.com.br](http://www.netdolar.com.br)**OnNews**

Jornal eletrônico voltado para economia e finanças pessoais, trazendo conselhos em assuntos como bolsa, aposentadoria e trabalho.

[www.onnews.com.br](http://www.onnews.com.br)**Panorama Brasil**

Cobre o mercado financeiro nacional e as conjunturas econômica e política do País.

[www.panoramabrasil.com.br](http://www.panoramabrasil.com.br)**Pergunte ao Tamer**

Esclarece dúvidas quanto a investimentos, aluguel, casa própria, aposentadoria, FGTS e demais assuntos ligados a finanças pessoais.

[www.pergunteaotamer.com.br](http://www.pergunteaotamer.com.br)**Prima Pagina**

Informação sobre nova economia, tecnologia, globalização e política.

[www.primapagina.com.br](http://www.primapagina.com.br)**Primeira Leitura**

Busca trazer informações atualizadas sobre economia e política, nos panoramas nacional e internacional, sem vinculação partidária ou preconceito ideológico.

[www.primeiraleitura.com.br](http://www.primeiraleitura.com.br)**Pulso Latino-Americano**

Caderno de economia sobre o mercado latino-americano, reúne todo o conteúdo que já foi publicado até hoje pela versão impressa.

[www.pulsolatino.net/defaultp.htm](http://www.pulsolatino.net/defaultp.htm)**Repórter Econômico Jair Barbosa**

Site sobre economia, contendo dicas econômicas, editorial, indicadores financeiros e assuntos para pesquisas estudantis.

[www.jornalreportereconomico.cjb.net](http://www.jornalreportereconomico.cjb.net)**Sardenberg, Carlos Alberto**

Análises e observações sobre os acontecimentos econômicos do dia, artigos e explicações didáticas sobre assuntos mais frequentes no noticiário.

[www.sardenberg.com.br](http://www.sardenberg.com.br)**SERASA**

Empresa que fornece análises e informações econômico-financeiras e cadastrais para apoiar decisões de crédito e de negócios. Fornece ainda notícias sobre falências decretadas e requeridas, protestos, concordatas, etc.

[www.serasa.com.br](http://www.serasa.com.br)**Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil)**

Integrado à RENIC (Rede Nacional de Informações Comerciais), o novo sistema disponibiliza ao associado dados de todos os estados do país. Isto proporciona maior segurança na concessão de crédito, respostas mais completas nas diversas modalidades de consultas e queda no risco de inadimplência.

<https://servicos.spc.org.br>

---

**Suma Econômica**

Aborda temas como economia, finanças e administração para executivos. Traz índices, mercados e opções de investimentos, além de oferecer vídeos para treinamento gerencial.

[www.suma.com.br](http://www.suma.com.br)

---

**Timing**

Aborda o mercado acionário brasileiro. Novidades, gráficos, cotações, seções e como assinar.

[www.timing.com.br](http://www.timing.com.br)

---

**UOL Economia: Cotações**

Exibe cotações das principais moedas, indicadores econômicos, índice Bovespa e commodities.

<http://noticias.uol.com.br/economia/cotacoes>

---

**Valor Econômico**

Jornal de cobertura da Economia e de negócios.

[www.valoronline.com.br](http://www.valoronline.com.br)

---

**Yahoo! Economia**

Notícias sobre finanças pessoais, economia, política, cotações de bolsas e câmbio.

<http://br.economia.yahoo.com>

---

### 3.4.8. Variável: Empreendedorismo e Negócios

<b>Acadêmica</b>  <a href="http://www.academica.cjb.net">www.academica.cjb.net</a>	Revista eletrônica voltada para administração e negócios. Reportagens, artigos, eventos, cursos, palestras e lançamentos de livros.
<b>Administração Online</b>  <a href="http://www.fecap.br/adm_online">www.fecap.br/adm_online</a>	Revista eletrônica, editada pelo curso de pós-graduação em administração de empresas da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. São Paulo, SP.
<b>Amanhã</b>  <a href="http://www.amanha.com.br">www.amanha.com.br</a>	Revista mensal de economia e negócios. Principais matérias do mês, arquivo, informações sobre publicidade etc.
<b>America Economia</b>  <a href="http://www.americaeconomia.com.br">www.americaeconomia.com.br</a>	Revista sobre os negócios e a economia na América Latina.
<b>Banco de Dados do Empreendedor (FIEC/IEL)</b>  <a href="http://www.sfipec.org.br/iel/antigo/bdemp-old.htm">www.sfipec.org.br/iel/antigo/bdemp-old.htm</a>	Integram este banco de dados perfis e manuais que orientam futuros empreendedores na melhor opção sobre a implantação de seu negócio.
<b>BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social</b>  <a href="http://www.bndes.gov.br/pme/default.asp">http://www.bndes.gov.br/pme/default.asp</a>	O BNDES tem como uma de suas ações prioritárias, apoiar às micro, pequenas e médias empresas de todo o país, tendo em vista o seu papel na criação de empregos e geração de renda.
<b>Brazil Export Magazine</b>  <a href="http://www.brazilexportmagazine.com.br">www.brazilexportmagazine.com.br</a>	Site descritivo da Revista Brazil Export. Conta com editorial, capa, índice e outros.
<b>Carta Capital</b>  <a href="http://www.cartacapital.com.br">www.cartacapital.com.br</a>	Notícias e artigos sobre administração, investimentos, política e marketing.
<b>Case Studies</b>  <a href="http://www.insightnet.com.br/case">www.insightnet.com.br/case</a>	Revista Brasileira de Management surge para divulgar as mudanças qualitativas radicais desenvolvidas nas empresas.
<b>Centros de Apoio aos Pequenos Empreendimentos (CEAPE)</b>  <a href="http://www.ceape.org.br">www.ceape.org.br</a>	Os CEAPes constituem hoje uma rede de 13 entidades, independentes entre si, mas coligadas pela coordenação da Federação Nacional de Apoio aos Pequenos Empreendimentos - FENAPE, responsável pela manutenção, consolidação e expansão da Rede.
<b>Como Abrir Novos Negócios</b>  <a href="http://www.webmundi.com/memuni/novoneg/newneg.asp">www.webmundi.com/memuni/novoneg/newneg.asp</a>	Portal da Web Mundi com orientações para abertura de negócios por áreas de atividade.

**Como abrir sua empresa**

Manual prático de orientação elaborado pela Secretaria Municipal de Ribeirão Preto com o SEBRAE. Ao abrir o site, clicar em "Secretaria da Fazenda" e, em seguida, em "Como abrir uma empresa".

[www.ribeiraopreto.sp.gov.br/CIDADANIA/199PRINCIPAL.ASP?pagina=/CIDADANIA/i7?institucional.htm](http://www.ribeiraopreto.sp.gov.br/CIDADANIA/199PRINCIPAL.ASP?pagina=/CIDADANIA/i7?institucional.htm)

**Controversa**

Publica artigos acadêmicos de economia, administração e contabilidade dos alunos da FEA-USP.

[www.fea.usp.br/publicacoes/controversa/index.html](http://www.fea.usp.br/publicacoes/controversa/index.html)

**Decidir.com**

Site direcionado para tomadores de decisão com informações estratégicas sobre oportunidade de negócios (Licitações, oportunidades de compra e venda, comércio exterior, e parcerias) e notícias nas seguintes categorias: Bancos, Bolsas e Mercados Comércio, Comércio Exterior, Indicadores, Política Econômica, etc.

[www.decidir.com.br](http://www.decidir.com.br)

**Empreendedor On Line**

Especializado em análises, dados e reportagens sobre negócios de pequeno, médio e grande portes.

[www.empreendedor.com.br](http://www.empreendedor.com.br)

**Empreendedores.net**

Conteúdo voltado para empreendedores, com dicas, artigos, entrevistas e calendário de eventos para quem deseja abrir uma micro ou pequena empresa.

[www.empreendedores.net](http://www.empreendedores.net)

**Empresário Online**

Dedicado ao empresário. Informações exclusivas sobre negócios, administração, estratégia empresarial, indicadores econômicos, legislação, tributos, economia, artigos, links, etc... Constantemente atualizado.

[www.empresario.com.br](http://www.empresario.com.br)

**Exame**

Notícias e artigos sobre administração, investimentos, política e marketing. Informações para executivos, oportunidades de emprego e cursos. Exclusivo para assinantes.

[www.exame.com.br](http://www.exame.com.br)

**FIESP/CIESP**

Como abrir uma empresa industrial. Instruções passo a passo.

[www.fiesp.com.br/circuito/home\\_1passo.asp](http://www.fiesp.com.br/circuito/home_1passo.asp)

**Franquias**

Informações úteis para quem estiver interessado em abrir uma franquia.

[www.desa.com.br/desa2/negocios/home\\_neg.php?codtopico=franq](http://www.desa.com.br/desa2/negocios/home_neg.php?codtopico=franq)

**Gera Negócio**

Fornece orientações sobre plano de negócio, plano estratégico, informações legislativas, informações sobre empreendedorismo com testes, fóruns, newsgroup entre outras.

[www.geranegocio.com.br](http://www.geranegocio.com.br)

**Gestão.org**

Revista eletrônica do Propad disponibiliza textos completos em teoria das organizações, marketing, finanças, estratégia e administração em geral.

[www.gestaoorg.dca.ufpe.br](http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br)

**Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa (GEOPE)**

grupo de estudos vinculado à Escola de Engenharia de São Carlos-EESC/USP, e tem como objetivo realizar pesquisas no campo da Administração e da Engenharia de Produção sobre a natureza e especificidades das empresas de pequeno porte.

[www.prod.eesc.usp.br/geope](http://www.prod.eesc.usp.br/geope)

<b>HSM Management</b>	Revista bimestral que reúne artigos de autoridades mundiais em management, sobre temas da área em debate atualmente, como gerenciamento, marketing, qualidade, recursos humanos, liderança, estratégia, reengenharia, customer service, finanças, tecnologia, meio ambiente e novas tendências econômicas.
<a href="http://www.hsmanagement.com.br">www.hsmanagement.com.br</a>	
<b>InfoBusiness</b>	Notícias e artigos voltados para o empreendimento de novos negócios.
<a href="http://www.geocities.com/Eureka/2471">www.geocities.com/Eureka/2471</a>	
<b>Intermanagers.com</b>	Dirigida a executivos, traz informações do mercado, artigos, eventos, recursos humanos, tecnologia e mais.
<a href="http://www.intermanagers.com.br">www.intermanagers.com.br</a>	
<b>Mercadonet</b>	Notícias sobre franquias, empresas, fusões, investimentos e mais. Traz índices das bolsas de valores, área de classificados de imóveis comerciais e orientações para quem quer começar um negócio.
<a href="http://www.mercadonet.hpg.com.br">www.mercadonet.hpg.com.br</a>	
<b>Negócios Exame</b>	Matérias e notícias separadas por ramo de atividade.
<a href="http://www.negociosexame.com.br">www.negociosexame.com.br</a>	
<b>PEGIN - Pequenas Empresas</b>	Portal da pequena empresa. Divulga notícias, balcão de oportunidades, eventos e leis. Disponibiliza um boletim on-line diário voltado para as pequenas empresas e grandes negócios.
<a href="http://www.pegn-online.com.br">www.pegn-online.com.br</a>	
<b>Plano de negócios</b>	Portal de Plano de Negócios que visa auxiliar o empreendedor a elaborar cada seção do plano de negócios de sua empresa, e colocá-lo em contato com potenciais investidores.
<a href="http://planodenegocios.com.br">http://planodenegocios.com.br</a>	
<b>Programa Brasil Empreendedor</b>	Programa criado pelo Governo Federal com o objetivo de estimular o desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas e de empreendedores dos setores formal e informal.
<a href="http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/proBraEmpreendedor/proBraEmpreendedor.php">www.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/proBraEmpreendedor/proBraEmpreendedor.php</a>	
<b>Programa Brasil Empreendedor</b>	O programa é voltado para o fortalecimento das micro, pequenas e médias empresas e empreendedores do setor informal, através da capacitação gerencial, creditícia e assessoria técnica ao segmento.
<a href="http://www.sebrae.com.br">www.sebrae.com.br</a>	
<b>Programa de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (PMPE)</b>	Tem como finalidade a implantação, expansão e modernização de microempresas e empresas de pequeno porte não-rurais. Prevê concessão de recursos a microempresas e empresas de pequeno porte não-rurais, brasileiras, de controle nacional.
<a href="http://www.bnb.gov.br/programas/lindice.html">www.bnb.gov.br/programas/lindice.html</a>	
<b>Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresas (PNI)</b>	Programa do MCT para ampliar e otimizar a maior parte dos recursos que deverão ser canalizados para apoiar a geração e consolidação de um maior número de micro e pequenas empresas inovadoras em regime de incubação.
<a href="http://www.mct.gov.br/prog/empresa/pni/Default.htm">www.mct.gov.br/prog/empresa/pni/Default.htm</a>	
<b>Projeto Alfa de Apoio às Empresas</b>	O Projeto ALFA tem por objetivo estimular a inovação tecnológica nas micro e pequenas indústrias (MPIs), por meio da oferta de linha de financiamento, não-reembolsável, para apoiar a realização de Estudo de Viabilidade Técnica e Econômica (EVTE) de projetos de desenvolvimento de inovações tecnológicas.
<a href="http://www.mct.gov.br/prog/empresa/alfa.htm">www.mct.gov.br/prog/empresa/alfa.htm</a>	



**Projeto COMPETIR**

Qualidade e Produtividade para a Indústria de Pequeno Porte. Objetiva a participação competitiva das micro e pequenas empresas no desenvolvimento sócio-econômico do Nordeste.

[www.competir.org.br](http://www.competir.org.br)

**Projeto INOVAR**

O Projeto Inovar é uma iniciativa da Financiadora de Estudos e Projetos/Finep, agência financeira do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT). Foi concebido como um instrumento dirigido ao investimento em empresas, nascentes ou emergentes, de base tecnológica.

[www.mct.gov.br/Temas/Desenv/finep\\_inovar.htm](http://www.mct.gov.br/Temas/Desenv/finep_inovar.htm)

**Revista de Administração de Empresas (RAE)**

Publicação da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, que abrange assuntos da área de administração, marketing, finanças, economia de empresas, sistemas de informação etc.

[www.fgvsp.br/rae](http://www.fgvsp.br/rae)

**Revista Inteligência Empresarial**

Sobre conceitos como conhecimento, inovação e empreendedorismo. Editorial, envio de artigos, opinião, editores e mais.

[www.e-papers.com.br/ie](http://www.e-papers.com.br/ie)

**Revista Pequenas Empresa Grandes Negócios (PEGN)**

Orientações da revista Pequenas Empresas Grandes Negócios.

<http://empresas.globo.com>

**Sala do Empresário**

Revista sobre negócios que traz relatos de experiências vivenciadas por empresários de segmentos diferenciados, estratégias de mercado e outras matérias.

[www.sala-empresario.com.br](http://www.sala-empresario.com.br)

**Sala do Empresário - Revista de Estratégia Empresarial**

Voltada ao empresário/ empreendedor, estudante, e todos que querem ficar informados com assuntos interessantes e importantes sobre administração, desenvolvimento e gestão empresarial.

[www.empresario.com.br](http://www.empresario.com.br)

**SEBRAE - Bolsa de Negócios**

A Bolsa de Negócios é uma central de informações com oportunidades de negócios, com oferta e demanda de produtos e serviços, tanto no Brasil como no exterior.

[www.bolsa.sebrae.com.br](http://www.bolsa.sebrae.com.br)

**Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)**

Fornecer informações para microempresas, informações para criação e gerenciamento de empresas. Oferece acesso à Bolsa de Negócios e à biblioteca virtual (contendo os documentos registrados no Sebrae Nacional) com possibilidade de consulta ao acervo.

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

**Small Business Administration (SBA)**

O site do Small Business Administration é um dos mais completos para encontrar informação sobre abertura de negócios, incluindo artigos, guias workshops e shareware. É o principal ponto de partida para a pesquisa sobre o assunto.

[www.sba.gov](http://www.sba.gov)

**Trading Estate Channel**

Revista eletrônica de assuntos de comércio exterior.

[www.tradestate.atfreeweb.com](http://www.tradestate.atfreeweb.com)

**Via Sebrae - Comércio Eletrônico**

Comunidade virtual que permite micro e pequenos empresários realizarem business-to-business e business-to-consumer através de sete modalidades de transações comerciais: compras conjuntas, compras diretas, cotações eletrônicas, leilões virtuais e de compras, venda para rede comercial e loja virtual.

[www.viasebrae.com.br](http://www.viasebrae.com.br)

---

**Você S/A**

Voltada para profissionais e executivos. Traz entrevistas, informações sobre carreira e matérias sobre administração, marketing, empregos, cursos e profissões. Exclusivo para assinantes.

*[www.vocesa.com.br](http://www.vocesa.com.br)*

---

### 3.5. Limitações da Pesquisa

Durante a realização deste trabalho foram identificadas algumas limitações da pesquisa, que devem ser destacadas para melhor compreensão dos resultados, e que podem ser estudadas de forma detalhada em futuros projetos de pesquisa.

A falta de conhecimento e orientação dos administradores das pequenas empresas na utilização da Internet é notória, e justificada pela pouca experiência no uso da informática de uma forma geral. Poucos são capacitados e procuram se capacitar através de cursos específicos de informática.

Apesar da melhoria crescente em investimentos em tecnologia, o número de pequenas empresas com computadores e acesso à Internet ainda é baixo.

Um outro aspecto a ser enfatizado, é o baixo conhecimento conceitual dos dirigentes de pequena empresa, em sua maioria. Não adianta ter a informação disponível e não saber o que fazer com ela. Normalmente os empresários utilizam suas experiências profissionais para delinear os problemas, propor e avaliar alternativas, e tomar decisões. Não se pode afirmar que é um procedimento errado, porém a possibilidade de erro nas decisões é muito maior.

Existe uma imensidão de *sites* de conteúdo. Inclusive alguns que também poderiam participar do guia, mas por não atender a um ou outro critério determinado pela metodologia do estudo, ou por não ter sido encontrado na pesquisa, ficaram de fora do guia.

Os *sites* relacionados no guia, com o tempo, podem ficar desatualizados ou indisponíveis.

As limitações apresentadas não foram consideradas, pelo pesquisador, como fatores desmotivadores ou prejudiciais ao andamento e resultado da pesquisa.

### 3.6. Considerações finais e contribuições da pesquisa

A grande motivação para realização desta pesquisa, por parte de seu pesquisador, é a sua vivência no cotidiano das pequenas empresas, que de uma forma geral, com grandes dificuldades, lutam por seu espaço no concorrido ambiente empresarial. A busca constante de alternativas para auxiliá-las foi sempre uma de suas metas profissionais.

As dificuldades apresentadas na revisão bibliográfica confirmam o que é encontrado na prática. Falta de tempo para o planejamento, dificuldade em “enxergar” uma real oportunidade, foco nas atividades operacionais, visão de curto prazo, e falta de visão estratégica, são apenas alguns fatores complicadores para as pequenas empresas. Esta pesquisa não tem o intuito de resolver estes problemas. Mas sim, motivar discussões e futuros estudos sobre pequena empresa, visando propostas de alternativas que contribuam para uma melhor gestão.

A realização da revisão bibliográfica apresentou aspectos importantes, relacionados ao tema da pesquisa, que devem ser ressaltados:

- A importância crescente da gestão estratégica na competitividade das empresas, principalmente nas pequenas, devido à dinâmica do ambiente que as mesmas estão envolvidas.
- A importância do monitoramento das variáveis ambientais, com o intuito de identificar possíveis ameaças e condições favoráveis;
- A situação atual das pequenas empresas brasileiras:
  - Sua representatividade no Brasil.
  - As peculiaridades de sua gestão.
  - Algumas vantagens competitivas em relação as grandes, como a estrutura organizacional enxuta, e sua flexibilidade estrutural administrativa.
- Apesar da taxa de crescimento, ainda há um baixo nível de informatização na pequena empresa.

- Dificuldade de adoção de tecnologias. Porém um aumento considerável no interesse dos gestores em buscar informações via Internet;
- O cuidado que o dirigente de pequena empresa precisa ter com a informação, pois ela é o principal insumo do processo decisório.
- A importância do processo decisório.
- Ferramentas de apoio à decisão disponíveis inclusive via Internet;
- Principais conceitos sobre Internet, e as mudanças causadas por seu advento.
- O aumento do acesso à Internet no Brasil.
- As facilidades atuais de conexão.
- As possibilidades de utilização comercial da Internet.

A revisão bibliográfica foi importante no direcionamento do estudo exploratório. A proposta do estudo exploratório não era validar o uso da Internet como fonte de informação para a pequena empresa, e sim propor uma utilização melhor direcionada, demonstrando que informações atualizadas e importantes para a gestão estratégica podem ser encontradas e monitoradas pela Internet.

Após a realização do estudo e a elaboração do guia de *sites*, pode-se concluir que as informações realmente estão disponíveis na Internet. São várias as fontes que permitem acessar estas informações. Os gestores podem identificar quais *sites* apresentam informações pertinentes ao seu negócio e definir um roteiro de acompanhamento das informações.

Outro fator interessante é que existem várias formas gratuitas de se atualizar com informações inerentes ao negócio, via Internet, de maneira a diminuir o grau de incerteza e risco de uma decisão.

Apesar do foco da pesquisa ser as variáveis macro-ambientais, muitas outras informações interessantes e de uso potencial em tomadas de decisão foram encontradas, mas desprezadas por não pertencerem ao escopo do projeto. Um exemplo disso é o grande número de serviços *on-line* disponíveis para os gestores.

O potencial da Internet ainda é pouco conhecido. Principalmente em termos de sua utilização no ambiente de negócios. A utilização da Internet está focada ainda muito no relato do passado e presente. Buscar informações para elaboração de cenários e, o acompanhamento de variáveis para definição de alternativas estratégicas podem ser alguns dos primeiros passos em sua utilização visando o futuro, e o planejamento para o mesmo.

Dois fatores são fundamentais nos dias de hoje e estão intimamente ligados à gestão eficiente e eficaz das empresas: a informação e o tempo. A proposta da Internet é oferecer informação *on-line*. Ou seja, com uma busca bem direcionada se consegue informações valiosas para embasar decisões gerenciais. Porém muita coisa precisa ser aprimorada para que todos possam desfrutar de maneira razoável dos benefícios propostos por ela. Há um problema ainda, que talvez pesquisas futuras relacionadas ao tema possam solucioná-lo ou diminuí-lo. A informação ainda não está organizada de forma a facilitar sua localização na Internet. A preocupação de atender a expectativa de vários “internautas” gera uma vastidão de informações geralmente dentro da mesma página de pesquisa. O que dificulta, para usuários mais leigos, a busca eficaz de uma informação.

A proposta do guia de *sites* é o primeiro passo na busca de aproximar os empreendedores do ambiente dinâmico da Internet. A construção de um portal para organização das informações realmente pertinentes ao ambiente de negócios, e de fácil acesso aos empreendedores, é um projeto de pesquisa futuro deste pesquisador.

Concluindo, esta pesquisa acrescentou muito para o desenvolvimento profissional e acadêmico do pesquisador, principalmente, por aliar uma vontade pessoal de contribuir com a melhoria e desenvolvimento da pequena empresa, ao interesse em explorar o fascinante ambiente da Internet. Sem contar ainda com a vivência profissional do pesquisador como consultor em gestão estratégica e da informação.

Espera-se que esta pesquisa possa contribuir com uma melhor utilização da Internet e das informações na gestão estratégica. Despertar o interesse no gestor em se preocupar com a elaboração de planos de longo prazo. Dar suporte a novas pesquisas relacionadas ao tema estudado. E servir de reflexão aos gestores sobre a importância do

relacionamento das decisões tomadas com a visão sistêmica, para a sobrevivência e competitividade das pequenas empresas.

## Referências bibliográficas

AQUARONI, L. M. (2001). *Uma investigação sobre o relacionamento entre planejamento estratégico e sistemas de apoio à decisão*. São Carlos: Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

AUGUSTA, E. C. G. (2001). *Estratégia e Sistemas de Informação na Empresa*. Revista Eletrônica de Administração. Ano I – Número 1 – Dez. 2001. <http://www.revista.inf.br/adm01/pages/artigos/artigo05.htm> (acessado em 04/08/04).

BARBOSA, R. R. (2002). *Inteligência Empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo*. DataGamaZero – Revista de Ciência da Informação – v3. n.6 dez/02.

BATALHA, M. O.; DEMORI, F. (1990). *A pequena e média indústria em Santa Catarina*. Florianópolis, UFSC.

BEAL, A. (2004). *Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações*. São Paulo: Editora Atlas.

BENZE, R. P.; ESCRIVÃO FILHO, E. (2003). *Elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa: relato de uma experiência de consultoria de um "Grupo de Pesquisa Acadêmico" em um supermercado de bairro*. In: EGEPE. Anais... Brasília: UEM/UEL/UnB, p. 626-639.

BEUREN, I. M. (2000). *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial* – São Paulo: Atlas.

BHARGAVA, H.; TETTELBACH, C. (1998, August 28). *A Web-based decision support system for waste disposal and recycling*. Computers, Environment, and Urban Systems.



BIGATON, A.L.W.; ESCRIVÃO FILHO, E. (2003). *Gestão estratégica da informação na pequena empresa*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, outubro de 2003, Ouro Preto. Anais... Porto Alegre: ABEPRO. 1 CDROM.

BIGATON, A.L.W. (2005). *Gestão estratégica da informação nas pequenas empresas: estudo comparativo de casos em empresas do setor industrial de São José do Rio Preto. São Carlos*. 199 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. 2005.

BISPO, C.A.F. (1998). *Uma análise da nova geração de sistemas de apoio à decisão. São Carlos*. 160 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

BRASIL (1999). *Lei nº 9.841, de 05 de outubro de 1999*. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF.

BRASIL (2000). *Decreto nº 3.474, de 19 de maio de 2000*. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF.

BRASIL (2004). *Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004*. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF.

BRUNER, R. E. (2001). *Marketing on-line*. Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística – São Paulo: Futura.

CARVALHO, K. C.; ESCRIVÃO FILHO, E (2004). *Gestão Estratégica das Informações Externas na Pequena Empresa: apresentação de resultados de um estudo com hotéis da região central do estado de São Paulo*. Anais do XI SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção. Bauru/SP: Departamento de Engenharia de Produção/UNESP, 08 a 10 de novembro/2004.

CASTOR, B. V. J. (2000). *Planejamento Estratégico em Condições de Elevada Instabilidade*. Revista FAE, v.3, n 2, p 1-7 maio/agosto. Curitiba.

CAZARINI, A. (2002). *Auxílio do Data Warehouse e suas ferramentas à estratégia do CRM Analítico*. São Carlos. 121p. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. (1993). *Administração Estratégica: planejamento implantação da estratégia*. Tradução: Flávio Deni Steffen. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. (2002). *Metodologia Científica 5ª Edição*. São Paulo: Prentice Hall.

COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. M. (1997). *A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte*. In: IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. PUCMINAS, Belo Horizonte.

COSTA, E. A. da (2004). *Gestão Estratégica*. São Paulo: Saraiva.

CRONIN, M. (1996). *The Internet strategy handbook*. Boston: Harvard Business School Press.

DAMASCENO, S. (2004). *Por um tratamento personalizado*. Revista Teletime. n ° 63, p 18-20.

DRUCKER, P. (2001). *O melhor de Peter Drucker: obra completa* – São Paulo: Nobel.

FREIRE, J. E. (2000). *Uma abordagem sobre os colaboradores na atual sociedade da informação*. São Carlos. 102p. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

FURLAN, J. D.; IVO, I. M.; AMARAL, F. P. (1994). *Sistemas de Informação Executiva*. São Paulo: Makron Books.

GAGNON, Y.C.; TOULOUSE, J. (1996) – *The behavior of business managers when adopting new technologies. Technological Forecasting and Social Change*, 52.

GAJ, L. (2002). *O Estrategista*. São Paulo: Pearson Education.

GEHRINGER, M.; LONDON, J. (2001). *Odisséia Digital*. Vip Exame. São Paulo: Abril. Suplemento especial.

GRAEML, A. R. (2000). *Sistemas de Informação. O alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa*. São Paulo: Editora Atlas.

HOLSAPPLE, C. W.; WHINSTON, A. B. (1996). *Decision Support Systems: A Knowledge-Based Approach*. West Publishing Company.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE) (2004). <http://www.ibge.gov.br/>

KOTLER, P. (1994). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Tradução: Ailton Bonfim Brandão – 4. ed. São Paulo: Atlas.

LA ROVERE, R. L. (1999) – *As Pequenas e Médias Empresas na Economia do Conhecimento: Implicações para Políticas de Inovação*. Campus, Rio de Janeiro.

LA ROVERE, R. L. (1999) – *Difusão de tecnologias da informação em pequenas e médias empresas: um estudo de caso*. *Revista Brasileira de Economia*, vol 53, n.1.

LASTRES, M.M.; ALBAGLI, S. (organizadoras). (1999) – *Informação e globalização na era do conhecimento*. Campus, Rio de Janeiro.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. (1997). *Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial*. São Paulo: Makron Books

MEIRA, K. M. G. (2003). *Utilização da Tecnologia Data Warehousing e da Ferramenta OLAP para apoiar a captação de doadores de sangue: Estudo de Caso em*

*um hemonúcleo*. São Carlos. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

MINTZBERG, H. (1994). *The fall and rise of strategic planning*. Harvard Business Review, Boston.

NASSETTI, P. (2003). *A Arte da Guerra*. Título original: *The art of war (SUN TZU)*. São Paulo: Martin Claret

NAKAMURA, M. M. (2000). *Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas: recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Carlos-SP*. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

O'BRIEN, J. A. (2003). *Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet*. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. (2005). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 22 ed. São Paulo: Atlas.

OLIVEIRA, J. F. de. (1999). *Uma reflexão dos impactos da tecnologia da informação no Brasil: a visão da sociedade, das empresas e do sindicato*. São Paulo: Érica.

OLIVEIRA, M. A. L. (1994). *Qualidade: o desafio da pequena e média empresa*. Rio de Janeiro, Quelitymark

PASTORE, R. (1995). *Electronic Document Management: Navigating the Flood of Information*. International Data Corp. [http://www.cio.com/archive/040195\\_docum.html](http://www.cio.com/archive/040195_docum.html)

POE, V.; KLAUER, P.; BROBST, S. (1997). *Building a data warehouse for decision support*. 2ª ed. New Jersey: Prentice Hall.

PORTER, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.

PORTER, M. E. (1990). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.

RATTNER, H. (1994). *Tradição e modernidade: uma reflexão sobre a dinâmica do desenvolvimento internacional*. In: São Paulo em perspectiva. São Paulo: Fundação SEADE.

SAUTER, V. (1997). *Decision Support Systems*. John Wiley & Sons, Inc. Canadá.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO (SEBRAE-SP). (2003) – *A informatização nas MPE Paulistas*. Relatório de Pesquisa. [www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO (SEBRAE-SP). (2004) – [www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO (SEBRAE-SP). (2005) – *Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos*. Relatório de Pesquisa.

[http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mortalidade%20de%20empresas/sobr\\_mortalidade\\_versao\\_2004\\_2005.aspx](http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mortalidade%20de%20empresas/sobr_mortalidade_versao_2004_2005.aspx)

SILVA FILHO, A. A. (2000). *Comércio eletrônico: marketing, segurança, aspectos legais, e logística*. Dissertação (Mestrado). Departamento de Engenharia da Produção da UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina.

SPRAGUE, R. H.; WATSON, H. J. (1991). *Sistemas de apoio à decisão: colocando a teoria em prática*. Rio de Janeiro: Campus.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. (2002). *Princípios de Sistemas de Informação*. Rio de Janeiro: LTC.

TEIXEIRA, R. C. F.; TEIXEIRA, I. S. (2000). *Abordagem sistêmica da gestão empresarial no processo competitivo*. [http://upis.br/upis\\_web/revista\\_multipla/n\\_003/neto.htm](http://upis.br/upis_web/revista_multipla/n_003/neto.htm)

TERENCE, A. C. F. (2002). *Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. São Carlos. 211p. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E (2001). *O planejamento estratégico nas pequenas empresas: a importância da análise ambiental para a competitividade das pequenas organizações*. Anais do VI SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção. Bauru/SP: Departamento de Engenharia de Produção/UNESP, 12 a 14 de novembro/2001. [www.simpep.feb.unesp.br/ana8c.html](http://www.simpep.feb.unesp.br/ana8c.html). 10p

TURBAN, E.; RAINER Jr., R. K.; POTTER, R. E (2003). *Administração de Tecnologia da Informação: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.

WRIGHT, Peter L; KROLL, M. J.; PARNELL, J. (2000). *Administração Estratégica: conceitos*; tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. – São Paulo: Atlas.

[www.e-commerce.org.br](http://www.e-commerce.org.br). *Pesquisa e-Bit*. 2004.