

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL UFRGS/UNERJ

**FATORES SÓCIO-TÉCNICOS INIBIDORES DA ADOÇÃO DE
MODERNAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO MEIO
OESTE CATARINENSE**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Silvio Santos Junior

Prof. Orientador: Dr. Henrique Mello Rodrigues de Freitas

Porto Alegre, dezembro de 2002

“Embora seja tentador buscar respostas simples para problemas complexos e lidar com incertezas fingindo que elas não existem, geralmente se decide melhor sabendo mais do que sabendo menos, ainda que o ‘menos’ possa parecer mais claro e mais definido”(Davenport, 1998, p. 11).

Dedico este trabalho às mulheres de minha vida:

Andréa, Débora, Janaína, e Zoraide.

E, *In memorian*, aos meus amados pais.

AGRADECIMENTOS

- ✓ Primeiramente agradeço ao Ser Supremo do Universo pela vida; pela graça da determinação em cumprir mais uma etapa da caminhada.
- ✓ À minha família pelo apoio, compreensão, e tolerância pelas muitas ausências necessárias. A Zoraide, pelas inúmeras vezes em que precisou ser pai e mãe. Aos meus filhos Marcos, Juco, Débora e Andréa, e a minha esposa Zoraide, pela tolerância e compreensão nos momentos difíceis quando algo não dava certo.
- ✓ Ao meu pai (*in memoriam*) pelo confiança que sempre me creditou, mesmo naqueles momentos em que, até para um pai, isto seria difícil.
- ✓ A UNOESC, pelos recursos materiais e temporais disponibilizados, e sem os quais a tarefa não teria sido possível. Especiais agradecimentos ao Professor Aristides pela pessoa humana que demonstrou ser.
- ✓ Ao Professor Henrique pela compreensão, confiança, estímulo, oportunidades e orientações.
- ✓ À querida e paciente Edimara, sem a qual a trajetória teria sido muito mais difícil, os meus mais profundos e sinceros agradecimentos. Sua competência e dedicação nunca serão esquecidos. MUITÍSSIMO OBRIGADO.
- ✓ Aos professores do PPGA pelos conhecimentos oportunizados.
- ✓ Aos colegas de mestrado pela convivência e experiência. Especiais agradecimentos ao Antonio, Patrícia, e Guido meus companheiros de viagens e trabalho. Com vocês vínculos de colegas assumiram as proporções de uma amizade duradoura.

- ✓ Ao Maurício pela colaboração em momentos decisivos e difíceis de elaboração do instrumento de pesquisa.
- ✓ Ao Edinho pela colaboração a campo no trabalho de pesquisa.
- ✓ Às empresas participantes da Pesquisa.
- ✓ A todos aqueles que, em um momento ou outro, de uma forma mais ou menos intensa, tiveram seu papel como estimuladores e/ou colaboradores no processo.

Sumário

LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE QUADROS.....	8
LISTA DE TABELAS	9
RESUMO.....	11
ABSTRACT	13
1. TEMA E JUSTIFICATIVA.....	15
2. OBJETIVOS	20
2.1 OBJETIVO GERAL.....	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
3. REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO.....	21
2.2 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	24
2.3 IMPACTOS DA TI NAS ORGANIZAÇÕES.....	29
2.4 A TI NAS MPES.....	34
4. MÉTODO DE PESQUISA	38
4.1 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS PESQUISADAS	39
4.2 O INSTRUMENTO DA PESQUISA.....	43
4.3 A AMOSTRA	47
4.4 COLETA DE DADOS.....	50
4.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	52
5. RESULTADOS	54
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	54
5.1.1 <i>Os Respondentes</i>	54
5.1.2 <i>As organizações</i>	56
5.2 MAPEAMENTO DA TI.....	61
5.3 FATORES TÉCNICOS E SÓCIO-CULTURAIS INIBIDORES.....	71
5.3.1 <i>Problemas da TI</i>	73
5.3.2 <i>Administrativos</i>	77
5.3.3 <i>Percepção</i>	80
5.3.4 <i>Comprometimento</i>	85
5.3.5 <i>Recursos</i>	89
5.3.6 <i>Estrutura</i>	102
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
6.1 CONCLUSÃO	108
6.2 LIMITES DA PESQUISA	113
6.3 CONTRIBUIÇÕES.....	114
6.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	115
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
ANEXOS	120

ANEXO I – INSTRUMENTO DE PESQUISA	121
ANEXO II – INTEGRA DAS RESPOSTAS DOS FATORES TÉCNICOS E SÓCIO-CULTURAIS – QUESTÕES 35 A 83 (EM ORDEM DE APARIÇÃO)	129
ANEXO III – RESULTADOS DO PRÉ-TESTES	130
ANEXO IV – EMPRESAS DA REGIÃO DO ESTUDO	141

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1 – Transformação da Empresa por meio da nova mídia	25
Figura 3.2 – Os Públicos no Ambiente de Negócios	27
Figura 3.3 – Tipos de sistemas segundo o problema por nível organizacional, e a área funcional	28
Figura 4.1 – O Desenho da Pesquisa	39
Figura 5.1 – Análise de correspondência entre Cargo e a Escolaridade Respondente.....	55
Figura 5.2 – Análise de correspondência entre Ramo de Atividade e Atividade Fim	56
Figura 5.3 – Análise de Correspondência entre Planejamento Estratégico e Ramo de Atividade da Organização	61
Figura 5.4 – Número de Computadores nas empresas pesquisadas	62
Figura 5.5 – Nº de Funcionários que utilizam computadores	63
Figura 5.6 – Análise de correspondência entre Ramo de Atividade e nível inibidor da necessidade treinamento	76
Figura 5.7 – Análise de correspondência entre Exigência de maior esforço individual e Falta de RH para operar TI	83
Figura 5. 8 – Análise de Correspondência entre Custo do software e/ou do Hardware elevados e Novas TI requerem treinamento	92
Figura 5.9 – Análise de Correspondência entre Custo do software e/ou do Hardware e As TI tomam mais tempo e dinheiro do que o previsto	92
Figura 5. 10 – Análise de Correspondência entre Custo do software e/ou do Hardware e Qual o grau de resistência dos funcionários	93
Figura 5.11 – Análise de Correspondência entre Custo do software e/ou Hardware e a variável Falta política clara de adoção/mudança de TI.	93
Figura 5.12 – Análise de correspondência entre Custo do software e/ou do Hardware elevados e Existe um descrédito em TI	94
Figura 5. 13 – Análise de Correspondência múltipla entre: faltam suporte técnico na região, TI torna-se obsoleta rapidamente, Difícil integra as TI disponíveis, Faltam consultores, Novas TI provocam mudanças estruturais	95
Figura 5. 13.1 – Gráfico das médias cruzadas da variável Falta suporte Técnico na região com outras variáveis.....	96
Figura 5. 14 - Análise de correspondência entre idade e Novas TI requerem treinamento.....	97
Figura 5. 15 – Análise de correspondência múltipla entre: Falta RH para operar as TIs, A empresa não sabe como dar treinamento, É difícil disseminar a TI entre os colaboradores. Estrato Pequenas empresas	98
Figura 5. 16 – Análise de correspondência múltipla entre: Falta RH para operar as TIs, A empresa não sabe como dar treinamento, É difícil disseminar a TI entre os colaboradores. Estrato Médias empresas.....	98
Figura 5. 17 – Análise de correspondência entre o Ramo de Atividade e Faltam Recursos Humanos para operar as TI.....	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 4.1 – Categorias de referência do estudo	40
Quadro 4.2 – Vantagens e limitações do questionário.....	44
Quadro 4.3.1 – Classificação das empresas, segundo o faturamento.....	48
Quadro 4.3.2 – Classificação das empresas, segundo o número de empregados	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1.1 – Dimensões, Categorias de estudo e seu construto.....	40
Tabela 4.3.1 – Quantidade de empresas da região do estudo	48
Tabela 4.3.2 – Número de empresas categorizadas pelo número de funcionários	49
Tabela 5.1 – Cargo x Sexo do respondente.....	54
Tabela 5.2 – Sexo x Escolaridade, Tempo de serviço e Tempo de serviço em TI/SI.....	55
Tabela 5.3 – Tempo de atividade, atividade fim, e departamentos existentes	57
Tabela 5.4 – Departamentos Formalmente Estruturados	58
Tabela 5.5 – Planejamento Estratégico, Participação da TI, e Faturamento das Empresas	59
Tabela 5.5.1 – Planejamento Estratégico, Participação da TI, e Faturamento das Empresas. (Estrato Pequenas Empresas).....	59
Tabela 5.5.2 – Planejamento Estratégico, Participação da TI, e Faturamento das Empresas. (Estrato Médias Empresas).....	60
Tabela 5.6 – Elaboração de PE em função do ramo de atividade da organização	60
Tabela 5.7 – Departamentos existentes x Setores atendidos pela TI.....	61
Tabela 5.8 – Ramo de atividade x Nº de computadores e Quantidade de Funcionários que utilizam computador. (Média dos grupos).....	62
Tabela 5.9 – Computadores Ligados em rede	64
Tabela 5.9.1 – Computadores Ligados em rede, em função do ramo de atividade.....	64
Tabela 5.10 – Formas de uso da Internet pelas empresas	65
Tabela 5.11 – Faturamento x Tipo de uso da Internet	65
Tabela 5.12 – Nº funcionários com acesso a Internet.....	66
Tabela 5.13 – Formas de uso da Internet pelos funcionários da empresa	66
Tabela 5.14 – Gastos em TI , pelas empresas, em 2001	67
Tabela 5.14.1 – Gastos em TI , pelas Pequenas Empresas, em 2001	67
Tabela 5.14.2 – Gastos em TI , pelas Médias Empresas, em 2001	67
Tabela 5.15 – Percepção sobre a suficiência dos recursos de <i>hardware</i> e <i>softwares</i>	68
Tabela 5.16 – Escolaridade x Percepção de suficiência de <i>hardware</i> e <i>software</i>	68
Tabela 5.17 – Sexo x Percepção de suficiência de <i>hardware</i> e <i>software</i>	69
Tabela 5.18 – Disposição em qualificar funcionários	70
Tabela 5.19 – Quantidade de funcionários treinados	70
Tabela 5.20 – Média da potencialidade inibidora das variáveis	72
Tabela 5.21 – Categoria Problemas de TI – Intensidade e percentual (Amostra Total)	73
Tabela 5.21.1 – Categoria Problemas da TI – Média das respostas na amostra total e nos estratos Pequena Empresa e Média Empresa.	74
Tabela 5.21.2 – Categoria Problemas da TI – Media das respostas, por ramo de atividade da organização	75
Tabela 5.22 – Ramo de atividade x Nº de computadores, e Utilização do computador (por ramo de atividade).	75
Tabela 5.23 – Ramo de atividade x Suficiência de <i>hardware</i> e <i>software</i> , e Tempo de serviço do respondente em SI/TI.....	77
Tabela 5.24 – Categoria Administrativo – intensidade e percentual (Amostra Total).....	78
Tabela 5.24.1 - Categoria Administrativa – Média das respostas na Amostra Total e nos estratos Pequena Empresa e Média Empresa.	78
Tabela 5.25 – Categoria Percepção – intensidade e percentual (Amostra Total).....	80
Tabela 5.25.1 – Categoria Percepção – Média das respostas na amostra total e nos estratos Pequena Empresa e Média Empresa.....	81

Tabela 5. 25.2 – Categoria Percepção – Média das respostas na amostra total e nos estratos Indústria, Comércio e Serviços	84
Tabela 5. 26 – Categoria Comprometimento - intensidade e percentual (Amostra Total)	85
Tabela 5. 26.1 – Categoria Comprometimento – Média das respostas na amostra total e nos estratos Pequena Empresa e Média Empresa.....	86
Tabela 5.26.2 – Cruzamento da variável Os funcionários tendem a não se envolver no processo, com outras variáveis, nos estratos PE e ME.	88
Tabela 5. 26.3 – Categoria Comprometimento – Média das respostas na amostra total e nos estratos Indústria, Comércio e Serviços	89
Tabela 5.27 – Categoria Recursos - intensidade e percentual (Amostra Total).....	90
Tabela 5. 27. 1 – Categoria Recursos – Média das respostas na amostra total e nos estratos Pequena Empresa e Média Empresa.....	90
Tabela 5. 27.2 – Cruzamento da variável Custo do <i>software</i> e/ou <i>Hardware</i> com outras variáveis. Estrato Amostra Total	91
Tabela 5. 27.3– Cruzamento da variável Falta suporte Técnico na região com outras variáveis. Estrato Amostra Total.	94
Tabela 5. 27. 4– Cruzamento entre idade e Novas TI requerem treinamento intensivo e constante.....	97
Tabela 5. 27. 5 – Cruzamento da variável Novas TI requerem treinamento com outras variáveis, nos estratos PE e ME.	97
Tabela 5. 27. 6 – Categoria Recursos – Média das respostas na amostra total e nos estratos Indústria Comércio e Serviços.	99
Tabela 5. 28 – Variáveis que avaliam a categoria Estrutura.	102
Tabela 5. 28. 1 – Setores atendidos pela TI Estrato Industria Comércio e serviços	103
Tabela 5. 28. 2 – Tabela de características do ramo de atividade da empresa e o Tipo de TI disponível, Nº de computadores em rede e Tipo de rede. Estratos Indústria Comércio e Serviços	104
Tabela 5. 28. 3 – Formas de uso da Internet - Estrato Industria, Comércio e Serviço.....	104
Tabela 5. 28. 4 – Cruzamento entre o ramo de atividade e forma de uso da Internet.	105
Tabela 5. 28. 5 – Orçamento de 2001, estratificado em ramo de atividade.	105
Tabela 5. 28. 6 - Resultantes da regressão múltipla entre a Suficiência de <i>Hardware</i> e outras variáveis, nos estratos Indústria, Comércio, e Serviço.	107
Tabela 6. 1 – Médias escalares dos Fatores Técnicos e Sócio-Culturais.	110
Tabela 6.2 – Fatores potencialmente inibidores em algum dos estratos analisados e identificação das categorias que avaliam.	111
Tabela 6.3 – Quantidade de médias inibidoras das categorias de estudo pelos estratos	112
Tabela 6.4 – Presença dos fatores inibidores, em função da ordem de restrição, nos estratos	113

Resumo

A competitividade incremental que vem sendo requerida das empresas tem exigido um processo de gestão ágil e inteligente, no qual uma eficiente gestão da informação é crucial à sobrevivência das organizações. A adoção e implementação de sistemas informacionais, não poucas vezes, tem levado ao desperdício e à frustração pela inobservância de determinados empecilhos que podem não ser detectados quando da tomada de decisão em implantar um sistema.

O presente estudo tem por objetivo identificar fatores sociais, técnicos, e financeiros, inibidores à adoção de Tecnologia da Informação avançadas, por parte das pequenas e médias empresas das Micro-Regiões da AMPLASC¹ e AMMOC².

O método foi um estudo exploratório de corte transversal, onde, através de survey realizada junto a 62 empresas busca-se levantar as características da população pesquisada. O instrumento de coleta de dados composto de 83 questões foi dividido em quatro partes: a) identificação do respondente e da organização; b) identificando a TI; c) identificação dos fatores técnicos inibidores; e d) identificação dos fatores sócio-culturais inibidores. A análise dos dados foi realizada primeiramente considerando a amostra total, depois quando as organizações eram estratificadas em Pequena e Média empresa, e, finalmente, quando estas organizações eram estratificadas pelo ramo de atividade (Comércio, Indústria, e Serviço), demonstrando como os fatores mencionados na literatura mundial são entendidos como com potencialidade inibidoras pelas organizações da região em estudo.

Pelos resultados da presente pesquisa é possível concluir que as empresas possuem uma infraestrutura em TI satisfatória aos usuários, que consideram, em sua grande maioria, suficiente os recursos de hardware e software disponibilizados pelas organizações para realização das suas atividades. Apesar disso, é possível

¹ Associação dos Municípios do Planalto Sul de Santa Catarina – Brasil.

² Associação dos Municípios do Meio Oeste Catarinense – Brasil.

verificar que a situação não é totalmente confortável. Isto é, ainda que os respondentes tenham considerado que a infraestrutura em TI seja suficiente, existem alguns fatores que dificultam uma utilização mais adequada das TIs.

Conclui demonstrando que alguns fatores precisam ser trabalhados para que a gestão da informação possa trazer a eficiência, eficácia e efetividade as organizações da região do estudo.

PALAVRAS CHAVES: Tecnologia da Informação, Fatores Inibidores, Pequena e Média empresa.

Abstract

The increased competitiveness that has been searched by companies has required an intelligent and quick management process, in which an efficient information management is crucial to the survival of companies. The adoption and implementation of information systems, sometimes, has led to the wastefulness and frustration by the non-observance of specific problems that may not be detected during the decision-making in implanting a system.

The objective of the present study is to identify social, technical and financial factors, that inhibit the adoption of Advanced Information Technologies (IT) on the part of Small and Medium Companies at AMPLASC³ and AMMOC⁴ Micro Regions.

The method applied was an exploratory study of cross-sectional, where the survey method carried in 62 companies, aimed to identify the searched population characteristics. The instrument used to collect the data was composed by 83 questions and was divided in four sections: a) Companies and interviewed identification; b) Information Technology (IT) identification; c) identification of the technical inhibitor factors; and d) identification of social-cultural inhibitor factors. The data analysis was carried first on the total sample, then on the stratification of Small and Medium companies and finally by activity branches (Commerce, Industry and Service), showing how the factors mentioned in the worldwide literature are understood as potentiality inhibiting by companies in the studied region.

The result of this research shows that the companies have a IT satisfactory infrastructure for the users. The majority of them consider that hardware and software resources are sufficient to accomplish their activities. Despite of this, it is possible to verify that the situation is not so comfortable, although, users have considered the infrastructure sufficient, there are some factors that do not allow better use of the Information Systems.

³ Associação dos Municípios do Planalto Sul de Santa Catarina – Brasil.

⁴ Associação dos Municípios do Meio Oeste Catarinense – Brasil.

The study shows that some factors have to be worked in such a way that information management may lead to efficiency and effectiveness to the companies in the studied region.

KEY WORDS: Information Technologies, Inhibitor factors, Small and Medium companies.

1. TEMA E JUSTIFICATIVA

“Embora seja tentador buscar respostas simples para problemas complexos e lidar com incertezas fingindo que elas não existem, geralmente se decide melhor sabendo mais do que sabendo menos, ainda que o ‘menos’ possa parecer mais claro e mais definido”(Davenport, 1998, p. 11).

No cenário atual, onde a velocidade das mudanças e a disponibilidade de informações crescem de forma exponencial e globalizada, a sobrevivência das empresas está relacionada, mais que nunca, a sua capacidade de captar, absorver, e responder as demandas requeridas pelo ambiente.

Com clientes cada vez mais exigentes, demandando novos produtos e serviços, qualidade, assistência técnica e outros aspectos, a regra tem sido mudar freqüentemente para atender a realidade dinâmica.

Esse aumento requerido da eficiência e, principalmente, da eficácia, altera os paradigmas de gestão, introduzindo modificações na percepção tempo/espaço.

A nova realidade provoca uma reorganização intensa da sociedade, gerando modificações nas organizações (Tapscott, 1997).

As pressões resultantes desta percepção de encurtamento da relação espaço/tempo, bem como das alterações freqüentes dos padrões requeridos, pode gerar situações de ansiedade nos indivíduos e nas organizações. Na concepção de Dejours (1994), homens e mulheres estão sempre submetidos à pressões e sofrimento no trabalho, já que é sempre necessário um ajuste entre a subjetividade e a organização do trabalho. Mas é no exercício deste ajuste, exatamente que se coloca em prática a inteligência e a criatividade de cada um no trabalho.

Para continuarem crescendo, ou até mesmo para continuarem sobrevivendo, as organizações necessitam mudar, inevitavelmente, pois os paradigmas políticos, econômicos e sociais estão mudando, e os modelos atuais de organização empresarial estão sendo fortemente questionados.

O impacto desta fenomenologia é observável em todas as organizações, independente de porte, ou ramo de atividade. A intensidade do impacto, obviamente, varia em função da concorrência e turbulência do ambiente de cada setor.

Na atual conjuntura brasileira, marcada, também, por profundas transformações na estrutura produtiva e nas relações de trabalho, as empresas de pequeno porte configuram-se como especialmente importantes, notadamente na geração de emprego e renda, pois tem contribuído significativamente para desconcentrar a renda e absorver amplos contingentes de trabalhadores liberados pela tecnificação rural e automação industrial.

No entanto, por serem de pequeno porte, essas empresas são mais susceptíveis a dificuldades e vulneráveis aos riscos do mercado. Geralmente, com carência de recursos, encontram dificuldades de sobrevivência nos mercados, que, via de regra, apresentam fracas barreiras aos novos entrantes, onde o poder de barganha com fornecedores e clientes é pequeno, e os produtos/serviços oferecidos de fácil substituição, tornando-o altamente competitivo.

Segundo a Federação das Associações de Micro e Pequenas Empresas do Estado de Santa Catarina (FAMPESC, 2000), o índice de “mortalidade” das empresas com menos de dois anos de existência ultrapassa 70%. Boa parte desta “mortalidade” é resultante da falta de informações a respeito do negócio; da falta de planejamento.

Neste turbulento contexto, a utilização da Tecnologia da Informação (TI) assume importância vital para as organizações, apresentando-se como um instrumento de gestão capaz de propiciar a competitividade necessária à sobrevivência/crescimento das mesmas. A administração dos recursos – materiais, humanos e financeiros – pode ser realizada com mais rapidez e precisão com a utilização da TI. (Dias, 1998).

McGee e Pruzak (1997) reconhecem que hoje o gerenciamento da informação é um fator de competitividade. Porter (*apud* Audy *et al.*, 2000, p. 1) considera crucial a utilização efetiva da TI para a sobrevivência e estratégia competitiva das organizações.

Com a recente popularização da Internet no Brasil, e a disponibilidade de provedores locais – com baixo custo de acesso – as pequenas e médias empresas tem tido a possibilidade (e a necessidade) de acesso a este veículo informacional, até bem pouco tempo disponível apenas às grandes corporações.

Aliado a esta universalização do uso da Internet, outros sistemas de informação ganham, sucessivamente, importância na gestão competitiva das organizações no ambiente globalizado, onde a rápida transformação da informação em conhecimento – entendido como ação efetiva – é condição *sine-qua-non* ao sucesso das organizações.

Para a implantação efetiva destes sistemas, as pequenas e médias empresas (PMEs) da região considerada, com administração tradicionalmente familiar e empírica, carecem estar cientes dos requerimentos inerentes ao processo e os impactos que podem provocar nas suas empresas.

O processo de informatização das organizações, entretanto, têm elevados custos, demandam tempo, provocam alterações na estrutura organizacional e sofrem resistências de ordem cultural, além de apresentarem resultados nem sempre satisfatórios, conforme tem sido amplamente descrito tanto no exterior, como no Brasil (Audy *et al.*, 2000, p. 1).

De acordo com Laudon & Laudon (1996) os projetos de sistemas de informação tomam mais tempo e dinheiro para serem implementados do que o originalmente previsto, ou o sistema não executa todas as tarefas previstas ou não as executa de maneira apropriada.

Esta situação pode ser particularmente mais marcante nas PMEs, principalmente por terem poucos funcionários, que geralmente exercem diversas tarefas, e não contam, em seu quadro funcional, com pessoal habilitado com conhecimentos técnicos específicos na área de TI (Cornella, 1994).

Assim sendo, é notório que as dificuldades de adoção de TI, notadamente por parte de empresas de pequeno e médio porte, perpassam por questões de ordem cultural, técnica, e financeira.

As pessoas e as empresas, como era natural de se esperar, reagem de maneira muito diferente diante dessa “nova realidade”: algumas ficam fascinadas, outras perplexas; muitos ainda estão ou deslumbradas ou totalmente descrentes, há ainda os que aceitam-nas sem maiores questionamentos e outras que relutam em aceitar as novas tecnologias.

A questão, entretanto, não é aceitarmos ou não a evolução/mudança. Manuel Castells (1999), nos seus livros sobre a “Era da Informação: economia, sociedade e cultura”, resume bem um posicionamento frente às mudanças tão

rápidas quanto profundas que estamos vivendo hoje: “não há bom ou maus movimentos, mas contextos dinâmicos a serem compreendidos”

Neste contexto, a gestão da informação, centrada em aspectos organizacionais e não meramente tecnicistas, destaca-se fortemente. As empresas que ganharão a guerra da concorrência são aquelas que tiverem vencido a guerra da informação. Tem-se a emergência de uma nova área na administração, a gestão da informação e, mais focalizadamente, a gestão estratégica da informação. Neste sentido emerge uma nova classe de problemas a serem formulados e resolvidos, centrados neste recurso estratégico que é a informação (Audy et al.,2000)

É necessário portanto, que as organizações tenham seus planejamentos empresarial e da TI integrados, coerentes e com sinergia, onde as estratégias empresarias e as estratégias da TI devem estar plenamente alinhadas entre si. O alinhamento estratégico dos negócios e da TI é muito importante para a sobrevivência das organizações, principalmente quando é utilizado como uma ferramenta de gestão (Brancheau & Wetherbe, 1987).

O tema do presente estudo refere-se aos fatores sócio-técnicos inibidores do uso de modernas tecnologias de informação, por parte das pequenas e médias empresas (PMEs) nas Micro-Regiões da AMPLASC e AMMOC, do Estado de Santa Catarina, Brasil. Busca identificar os níveis atuais de utilização da TI pelas PMEs, e quais os fatores que mais prementemente precisam conhecidos (e trabalhados) para minimizar os efeitos frustrantes que podem advir do necessário processo de modernização/adoção das TI.

Procura-se relação entre os fatores potencialmente inibidores – considerados na literatura mundial sobre o tema – e os fatores considerados inibidores pelas empresas pesquisadas, afim de analisar possíveis combinações de atributos que podem inibir a adoção da TI pelas organizações

Julga-se importante conhecer em a situação dessas empresas e as dificuldades por elas consideradas, diretamente e indiretamente, afim de entender a situação para proposição de ações futuras.

Considerando um trabalho importante e pioneiro para a região do estudo, e cuja aplicabilidade poderá ser estendida, sua relevância social é evidente. A sobrevivência de grande parte das empresas de pequeno e médio porte – que são os grandes responsáveis pela geração de empregos na região em estudo – depende do aperfeiçoamento de seus métodos.

A seguir, no capítulo 2 apresenta-se os Objetivos; no capítulo 3 a Revisão Teórica; no capítulo 4 o Método de Pesquisa; no capítulo 5 os Resultados da Pesquisa; e, finalmente, no capítulo 6 as Considerações Finais e Conclusões.

2. OBJETIVOS

Os objetivos da pesquisa, genericamente, pretendem identificar as causas da suposta baixa utilização da Tecnologia da Informação (TI) por parte do segmento empresarial em estudo, proporcionando escopo para, futuramente, sugerir estratégias exeqüíveis de modernização da gestão das PMEs.

2.1 Objetivo Geral

Identificar os fatores sociais, técnicos e financeiros inibidores à adoção de Tecnologia da Informação, por parte das PMEs das Micro-Regiões da AMMOC e AMPLASC, buscando informações a respeito de como as PMEs se comportam no contexto atual, para subsidiar tomadas de decisão a respeito de ações norteadoras.

2.2 Objetivos específicos

- Mapear a situação vigente, no que diz respeito à utilização da TI.
- Identificar as restrições de ordem cultural e técnica à adoção e implementação da TI.
- Identificar as restrições de caráter econômico/financeiro para a adoção de TI mais avançada.
- Identificar o interesse ('vontade') das empresas em adotar TI avançadas, considerando as prioridades das mesmas.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

No presente capítulo é feita uma revisão dos conceitos encontrados na literatura mundial a respeito do tema, evidenciando a importância da informação e da TI para a competitividade das organizações, bem como das dificuldades encontradas no uso da TI, e, mais propriamente, como as PMEs situam-se neste contexto.

2.1 Importância da Informação

A crescente facilidade de acesso à Internet vem permitindo que, cada vez mais, maior número de empresas (e pessoas) tenham acesso a esse veículo informacional, resultando numa distribuição mais democrática (e barata) dos conhecimentos da humanidade, oportunizando mercados e negócios a quem tiver competência.

Para Kotler (1980, p. 77), “a chave de oportunidades de uma empresa repousa sobre a questão de se poder fazer mais por essa oportunidade ambiental que os seus concorrentes”. O aporte de modernas tecnologias para obtenção de informação constitui-se, então, em um instrumento de gestão imprescindível para conferir competitividade no contexto do moderno mundo globalizado.

As fontes de vantagens competitivas advém de habilidades e recursos superiores (internos à empresa), que lhe conferem vantagens posicionais (através do reconhecimento de valor pelo cliente e/ou redução dos custos relativos). Isto se refletirá em um desempenho superior, onde a satisfação e lealdade do cliente resultará em um *market share* com lucros relativos maiores, propiciando uma maior taxa de retorno sobre os investimentos que, aliado a escolhas de estratégias adequadas, permitem reinvestimentos para manutenção das fontes de vantagens, criando um ciclo capaz de sustentar a competitividade. (Day e Wensley, 1988)

Para Porter (1986) existem cinco forças competitivas atuantes: ameaça de novos entrantes, poder de negociação com os fornecedores, poder de negociação

com os clientes, ameaças de produtos substitutos, e concorrência entre as empresas existentes.

Na ótica dos autores, um elemento subjacente implícito é um sistema de informação que permita obter, processar, analisar, organizar e sintetizar o imenso fluxo informacional de dados brutos (e/ou informações), de forma a transforma-los em conhecimento útil à tomada de decisão.

Essa tendência apresenta diversas conseqüências a serem entendidas para o efetivo aproveitamento das potencialidades desse ambiente e para o tratamento adequado dos riscos envolvidos em situação de tal poder revolucionário.

Um primeiro entendimento que se deve ter é sobre os elementos e características relacionados com a informação, isto é, estabelecer a diferença entre dados, informação, e conhecimento.

Para Davenport e Prusak (1998), dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos relativos a eventos, e tornam-se informação quando se lhes acrescenta significado. Já conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos e as diferenças entre esses termos sejam normalmente uma questão de grau. Segundo estes autores o conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva dos dados, e pode ser definido como:

“... uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos e repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.” Davenport e Prusak (1998, p. 6)

As pessoas que trabalham com a informação precisam ter consciência desta distinção para que a informação possa ser útil ao processo decisório a fim de propiciar competitividade efetiva à organização.

Segundo Freitas e Lesca (1992), a informação é um processo onde a empresa informa-se sobre ela mesma e sobre seu ambiente, além de passar informações dela ao seu ambiente. Ou seja, as organizações se relacionam com seu ambiente por meio de um fluxo de informações, onde a informação, num segundo momento, é transformada em conhecimento e incorporada à organização (Cornella, 1994).

Diante dessas considerações outros atributos da informações devem ser considerados. O'Brien (2001) resume os atributos requeridos da informação em três dimensões: **Tempo**, **Conteúdo**, e **Forma**.

Na dimensão **Tempo** a informação deve ter: a) Prontidão (deve ser fornecida quando for necessária); b) Aceitação (deve estar atualizada quando fornecida); c) Freqüência (deve ser fornecida tantas vezes quanto necessária); d) Período (possa ser fornecida sobre períodos passados, presentes e futuros).

Na dimensão **Conteúdo** a informação deve ter: a) Precisão (deve estar isenta de erros); b) Relevância (deve estar relacionada às necessidades de informação de um receptor específico para uma situação específica); c) Integridade (toda a informação que for necessária deve ser fornecida); d) Concisão (apenas a informação necessária deve ser fornecida); e) Amplitude (deve ter um alcance amplo ou estrito, ou um foco interno ou externo); f) Desempenho (a informação pode revelar desempenho pela mensuração das atividades concluídas, progresso realizado ou recursos acumulados).

Na dimensão **Forma** deve considerar: a) Clareza (deve ser fornecida de uma forma que seja fácil de compreender); b) Detalhe (pode ser fornecida de forma detalhada ou resumida); c) Ordem (pode ser organizada em uma seqüência pré-determinada); d) Apresentação (pode ser apresentada de forma narrativa, numérica, gráfica ou outras); e) Mídia (pode ser fornecida na forma de documentos em papel impresso, monitores de vídeo, ou outras mídias)

Para Freitas et al (1997), os dados precisam de tratamento em alguma ferramenta computacional, segundo alguns critérios racionais do usuário para se transformar em uma informação útil e adequada ao negócio. O'Brien (2001, p.24) também considera que "os dados normalmente são submetidos a atividades de processamento como cálculo, comparação, separação, classificação e resumo", para organizar, analisar e manipular os dados, convertendo-os em informação útil aos usuários finais.

Neste sentido as tecnologias avançadas de informação, isto é os sistemas de informações computadorizados, são elementos indispensáveis às organizações no atual ambiente competitivo global.

2.2 A Tecnologia da Informação

A TI vem se mostrando como ferramenta indispensável à sobrevivência organizacional, na medida em que imprime maior velocidade aos processos internos e permite aos gestores um conhecimento/relacionamento amplo com seu ambiente de influência. “Todas as organizações precisam de dados (...) e a efetiva gestão de dados é fundamental para o seu sucesso” (Davenport e Prusak, 1998, p. 3).

Não somente dos dados internos (totalmente dominável), mas também externos. Não somente dados quantitativos, mas também qualitativos. E isto de forma contínua e sistemática. (Freitas, 2000, p. 4).

As promessas da TI são estimuladores, e exemplos reais, citados amplamente na literatura da área, associada a ampla divulgação realizada pela mídia induzem à adoção da TI (Caldas e Wood Jr, 2000).

Freitas, analisando as tendências dos sistemas de informação, comenta:

“A análise criteriosa de dados tanto internos como externos a uma organização (informações normalmente públicas) torna-se cada vez mais necessária (Freitas e Lesca,1992), dada a escassez de tempo e a cobrança por agilidade impostas pelo mercado – um mercado que, sabe-se bem, ganha a cada momento possibilidades maiores, através da abertura que hoje ocorre em quase todos os setores (Porter, 1992). Já não existe mais o problema de acesso aos dados (vide internet, que representa por si só uma fonte inesgotável); o grande desafio que hoje confrontamos é a tomada do conhecimento através dos dados, tarefa que exige o domínio de técnicas de análise” . (Freitas, 2000, p. 1)

Para fazer frente a esse desafio a organização necessariamente requererá de dirigentes hábeis que valorizem o conhecimento como um ativo importante para a sobrevivência da organização. E o reconhecimento de sua importância é bastante recente (OCDE, 1996).

Freitas (2000, p. 4) observa que para instrumentalizar e facilitar a análise é recomendado um conjunto softwares de apoio, existindo diversos e várias opções. A começar pelo Windows®, em especial o Excel®, mais toda parte de acesso ao correio eletrônico e à Internet. Outros softwares de EIS, estatísticos, de suporte a intranet, ou *Data Mining* podem ser úteis.

A figura 1 ilustra os níveis de transformação prometidos em função das tecnologias utilizadas.

Existe uma hierarquia de promessas, todas em cascata ascendente, para formar um novo modelo de criação de riquezas. Para cada um desses níveis há uma tecnologia viabilizadora e uma mudança na natureza do trabalho que está ocorrendo (Tapscott, 1997, p. 84).

É possível, pois, depreender que o nível de tecnologia de informação requerido da (ou pela) empresa depende de suas competências, esforços, recursos, desejos, bem como do grau de competitividade exigido/almejado.

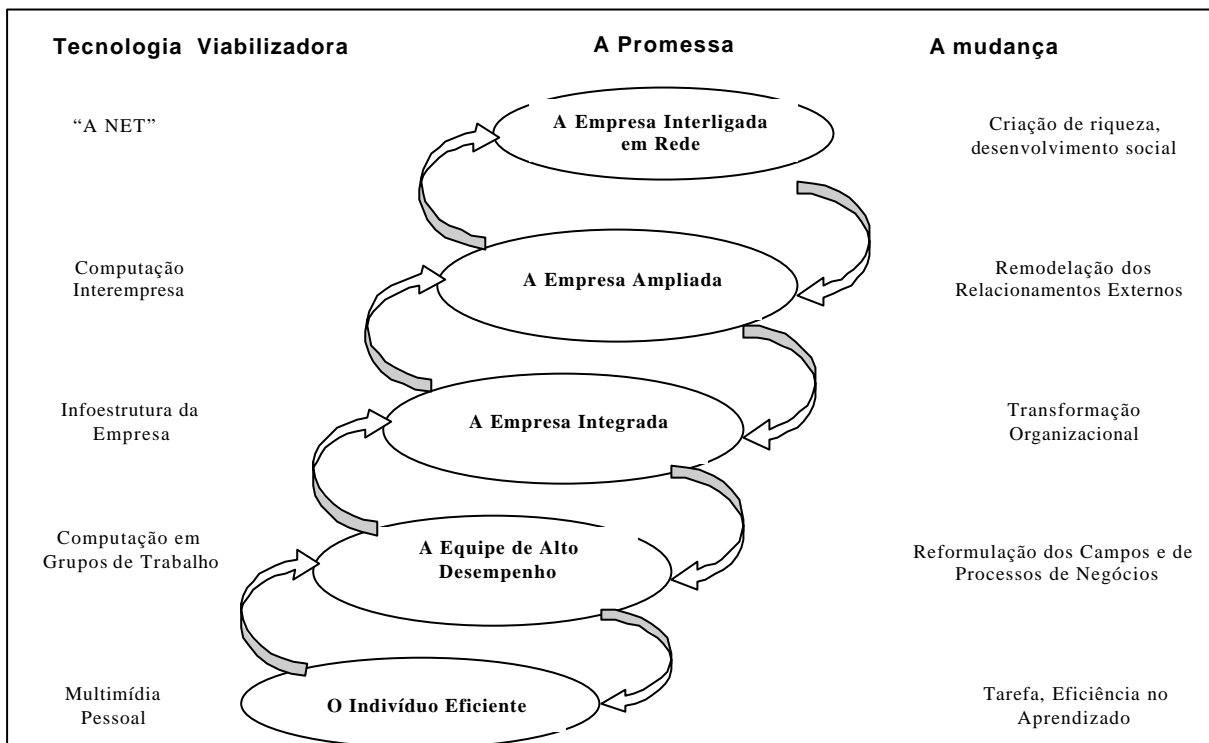


Figura 3.1 – Transformação da empresa por meio da nova mídia [tecnologia].

Fonte: © New Paradigm Learning Corporation, 1996, *apud* Tapscott, 1997

Para que a empresa faça amplo (e bom) uso das tecnologias da informação precisa haver, portanto, orientação/estímulo, vontade política, determinação/liderança, comprometimento, compartilhamento de visões, planejamento, capacidade de assimilar inovações, e consciência por parte de toda a organização, notadamente da alta administração.

A utilização adequada da TI está, então, sujeita a um conjunto de condições. Isto é, os componentes organizacionais e suas interações determinarão a capacidade de utilização e adequação das TI disponíveis para o sucesso empresarial.

É necessário, pois, pensar a TI nas organizações como uma parte de um sistema maior. Isto nos remete ao conceito de sistemas. A Teoria Geral dos Sistemas, desenvolvida primeiramente pelas ciências biológicas, e estendidas posteriormente a todas as áreas do conhecimento humano, teve como um dos principais estudiosos von Bertalanffy que enuncia:

“É necessário estudar não somente as partes e processos isoladamente, mas também resolver os decisivos problemas encontrados na organização e na ordem que os unifica, resultante da interação dinâmica das partes, tornando o comportamento das partes diferente quando estudados isoladamente e quando tratado no todo” (von Bertalanffy, 1975, p. 53)

A partir do entendimento das inter-relações entre as partes – onde o resultado final é diferente do simples somatório das partes individualizadas – os estudiosos da informação tratam a TI e os Sistemas de informação com uma visão mais holística.

Para Alter (1996, p.61) “Um sistema de informação é um sistema que usa a TI para capturar, transmitir, armazenar, recuperar, manipular ou expor informações usadas em um ou mais processos de negócios”.

Para Carnpbell (1997, p. 47) “o propósito de um Sistema de Informação é a coleta e interpretação de dados para o tomador de decisão”, seja pelo maior número de informações disponíveis, seja pela possibilidade de organização e estruturação destas informações.

Freitas et al (1997, p. 78) consideram que um Sistema de Informação é “utilizado para fornecer informações, incluindo seu processamento, para qualquer uso que se possa fazer dela”.

O’Brien (2001, p. 17) conceitua sistemas de informação como “um grupo de componentes inter-relacionados que trabalham juntos rumo a uma meta comum recebendo insumos e produzindo resultados em um processo organizado de transformação”.

É evidente, pois, que os sistemas de informação são subsistemas de um sistema maior, que é a empresa. Esta, por sua vez, é um subsistema de seu ambiente. A figura 3.2 ilustra esta complexidade.

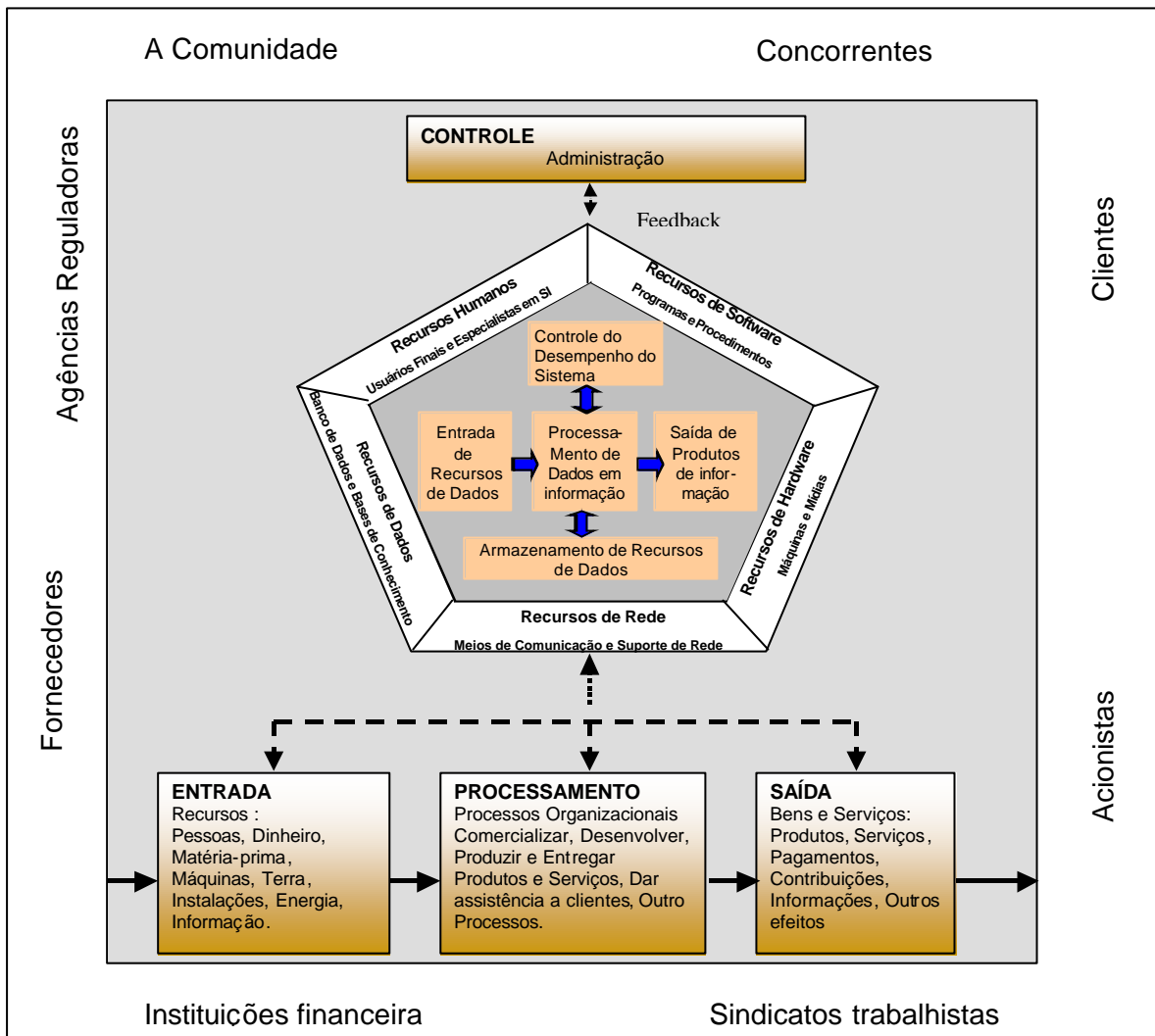


Figura 3.2 – Os Públicos no Ambiente de Negócios

Fonte: Adaptado de O'Brien, 2001, p. 19-20

Uma empresa é um sistema organizacional no qual os recursos (entrada) são transformados por vários processos organizacionais (processamento) em bens e serviços (saída). Os sistemas de informação fornecem para a administração informações (feedback) sobre as operações do sistema para sua direção e manutenção (controle), enquanto ele troca entradas e saídas com seu ambiente.

Os sistemas e as tecnologias de informação devem apoiar as estratégias e processos empresariais e as estruturas e cultura organizacionais de uma empresa para aumentar o valor dos negócios em um ambiente dinâmico.

Para efetivo funcionamento, os sistemas de informação requerem cinco requisitos básicos: Pessoas, hardware, software, dados e redes (O'Brien, 2001, p.20)

Alter (1996) discute a relação entre os sistemas de Informação e os processos de negócio, afirmando que os sistemas de informações suportam vários processos de negócios, porém, nem todos aspectos dos processos de negócios estão relacionados com os sistemas e tecnologias da informação. Mas coloca que, de uma maneira geral, quando mais informação o processo requer, mais intensivo é o uso dos sistemas e tecnologias de informação.

Além disso, a intensidade de uso e o tipo de TI dependem do setor ou do ramo de atividade das organizações (indústria, comércio, serviço), e do grau de competitividade/ turbulência do setor, ou seja, a TI deve ser adaptada as necessidades específicas de cada setor (Oz, 2000).

Também é preciso considerar a solução que se pretende com sistema de informação. Para cada nível organizacional e/ou área funcional existem diferentes tipos de TI para dar suporte.

A figura 3.3 ilustra as razões fundamentais das TI nos negócios, mostrando que os sistemas de informação desempenham três principais papéis na solução dos problemas organizacionais.

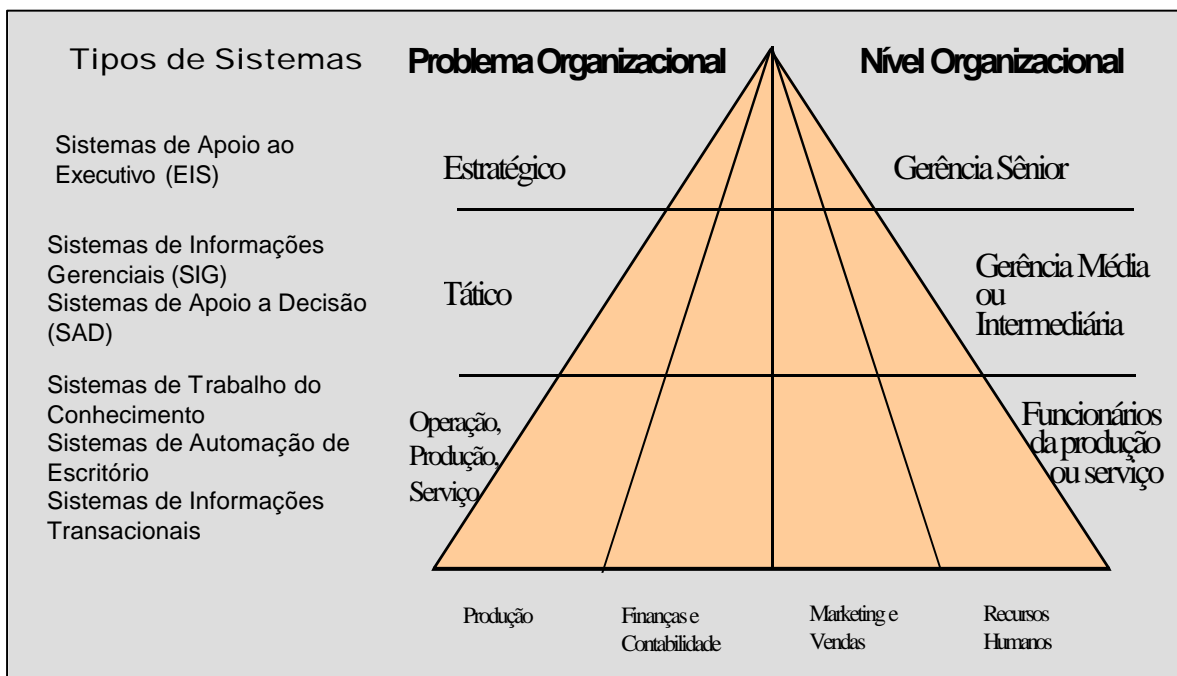


Figura 3.3 – Tipos de sistemas segundo o problema por nível organizacional, e a área funcional

Fonte: Adaptado de Laudon e Laudon, 1996.

Os sistemas apresentados na figura 3.3 não conseguem – e não tem como objetivo – prover todas as informações que a organização necessita. Para isso

surgiram os sistemas integrados (SIGE – Sistemas Integrados de Gestão Empresarial ou ERP – Enterprise Resource Planning), que visam unir e disponibilizar informações para a organização como um todo (Zanella et al, apud Rech, 2001).

O desenvolvimento de sistemas não é tarefa fácil, implicando em um conhecimento profundo das necessidades organizacionais, bem como das interações entre as partes dos sub-sistemas.

Segundo Oz (2000), em geral, são três os motivos que levam as organizações à enfrentarem os desafios inerentes ao processo de desenvolvimento de sistemas de informação: uma oportunidade de mercado, um problema a ser resolvido, ou uma diretriz ou lei que precisa ser cumprida.

Cabe a cada organização verificar a adequação e composição dos sistemas a utilizar, considerando os impactos dos mesmos sobre a empresa e, principalmente, a relação custo-benefício.

2.3 Impactos da TI nas organizações

As novas tecnologias estão provocando uma mudança fundamental na natureza do trabalho do homem, na maneira como os negócios são conduzidos, na maneira como a riqueza é criada e na própria natureza do comércio e das empresas (Tapscott, 1997).

Segundo Albertin (2000, p. 94), “o ambiente empresarial, tanto em nível mundial quanto em nacional, tem passado por inúmeras mudanças nos últimos anos, as quais têm sido diretamente relacionadas com a tecnologia de informação”.

Tapscott (1997, p. 82) observa que, “o resultado final da tecnologia da informação será uma maior produtividade e eficácia organizacional. Entretanto, conforme as tecnologias emergentes vão sendo introduzidas, veremos outras mudanças importantes. Toda estrutura da organização poderá ser modificada”.

Um requisito da empresa é, pois, possuir/desenvolver competências para enfrentamento da realidade emergente. A adoção de TI possibilita às pessoas fazer mais em menos tempo, de forma que a eficiência resulta em economia de tempo que, por sua vez, pode ser reinvestida na eficácia pessoal (Tapscott, 1987, p. 86). Por outro lado pode haver resistências internas à mudança, já que diferentes habilidades tornam-se relevantes na qualificação (ou não) dos indivíduos para as tarefas levando a um desequilíbrio na estrutura social existente (Dias, 1998).

Considerando que a adoção de TI impacta sobre os indivíduos e sobre os processos organizacionais, há que analisar a cultura da empresa.

A relevância da cultura organizacional torna-se tão abrangente que Hofstede, Neuijen, Ohayv e Sanders (1990) consideram que a cultura organizacional adquiriu tamanha projeção chegando ao patamar de temáticas como controle, estratégica, e estrutura, não podendo ser ignorada seja pelos estudiosos, seja pelas organizações (Leal, 2000, p.8).

Hofstede (1991, p.4) define cultura como “a programação coletiva de mentes que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro”. O autor acrescenta que a cultura é um fenômeno coletivo, pois é pelo menos parcialmente compartilhado com pessoas que vivem ou viveram no mesmo ambiente social onde ela foi apreendida.

Segundo este autor, a formação desta “programação mental” é um conjunto de apreensões adquiridas em diferentes níveis. Esses níveis correspondem a:

- um nível nacional, de acordo com um país (ou países através dos quais a pessoa migrou durante seu período de vida);
- um nível de afiliação regional, ética, religiosa ou lingüística, assim como as nações são compostas de grupos regionais, étnicos, religiosos ou lingüísticos culturalmente diferentes;
- um nível de gênero, de acordo com o fato da pessoa ter nascido homem ou mulher;
- um nível de geração, que separa os avós dos pais e os pais dos filhos;
- um nível de classe social, associado com oportunidades educacionais e com a ocupação ou profissão da pessoa;
- um nível organizacional ou corporativo, para aqueles que estão empregados, de acordo com o modo como os empregados têm sido socializados pelo seu trabalho na organização.

Os indivíduos são influenciados por uma complexa interação entre cada um dessas camadas culturais.

Para Hofstede (1991) em cada cultura nacional há manifestações diferenciadas da cultura, de acordo com as dimensões: individualismo x coletivismo, masculinidade x feminilidade, distância de poder, aversão à incerteza e orientação para curto x longo prazo.

Já Triandis (1982) levantou outras dimensões culturais que guardam certa semelhança com as cinco dimensões apresentadas por Hofstede, sendo elas: formação de subgrupos, familismo, ênfase na idade, sexo e classe social e orientação para o passado-presente-futuro.

A manifestação maior ou menor de cada um dos aspectos da cultura implica no grau de aceitação/resistência dos indivíduos e, conseqüentemente, da organização, à mudança.

Pode ocorrer, por exemplo, por parte dos funcionários, resistência advinda do temor ao controle e ao monitoramento, conforme relatam Laudon & Laudon (1996) e Ribeiro & Silva (2001). Também a resistência à mudança pode provocar a esquiva dos funcionários que passam a adotar uma postura de atribuir o sucesso ou a falha da mudança ao agente externo, como coloca Betiol & Tonelli (2001, p.11): “Pode haver, até inconscientemente, o boicote ao sucesso da intervenção como uma forma de esquiva à mudança, que nunca é sem sofrimento. Encontrar um responsável externo à organização para culpabilizá-lo pelo fracasso da mudança, pode ser uma estratégia de defesa contra o sofrimento”

Outros reconhecidos autores concordam com a tendência de mudança e adequação dinâmica das estratégias, estruturas e processos, alertando sobre os “perigos de se ir rápido” demais (Whittington *et al.* 1999), e distinguem informação estratégica da informação sobre a “concorrência” e informação “competitiva”, caracterizando a primeira (estratégica) como sendo aquela que permite uma atitude pró-ativa, e demonstrando-a como sendo um processo de aprendizagem sistemática (Marchand, 1997).

É necessário considerar que a rápida evolução tecnológica provoca a obsolescência das tecnologias antes mesmo que as mesmas venham a ser utilizada em toda sua potencialidade, ou, como coloca Albano (2001, p. 02) “A diversidade de opções tecnológicas é seguramente um dos grandes dilemas dos gestores... é algo complexo, considerando-se, sobretudo que uma tecnologia pode tornar-se obsoleta, antes mesmo de ser usada em toda sua extensão”.

Dias (1998) recomenda que o planejamento de medidas que gerenciem os impactos organizacionais sejam tomadas buscando respeitar o momento da organização, sua história em relação à utilização de tecnologia, os recursos disponíveis para seu uso e os conflitos a serem resolvidos.

Estudando problemas de TI e ações corretivas para esses problemas, Martes (2001) aponta que uso de um procedimento bem definido para implementação de um Sistema é uma ação efetiva bem sucedida, indicando que uma política clara sobre adoção/mudança de TI é desejável.

Estudos de Luftman (apud O'Brien, 2001, p.362) indicam que há pouca priorização de esforços em TI por parte das organizações, sendo esta uma das causas do baixo desempenho das TIs.

Fica, pois, evidente a complexidade inerente a um processo bem sucedido de adoção eficaz de TI por parte das organizações.

Algumas destas complexidades podem ser percebidas, no trabalho de Caldas e Wood Jr.(2000, p.8), que em pesquisa sobre implantação de ERP , no Brasil, obtiveram dos respondentes que as dificuldades de implementação foram: a) Falta de comprometimento da alta direção; b) planejamento inadequado; c) perda de algumas funções essenciais do negócio; d) perda de informações (histórico) durante o processo de “conversão”; e) baixa adequação entre os “pacotes” e o contexto empresarial do país; f) falta de apoio (suporte) adequado para manutenção e desenvolvimento do sistema; g) pouca adequação da infra-estrutura da empresa.

Outra pesquisa, realizada pela Fundação Getulio Vargas (Gazeta Mercantil, 14/10/99, p. C-1), mostra que ERP foram adotados por todas as grandes corporações brasileiras, por temor se tornarem ultrapassadas – e perderem vantagem competitiva – investindo milhões de dólares para alcançar resultados pouco satisfatórios, para grande parte das empresas (45%), segundo a pesquisa . Os motivos desta insatisfação advêm de fatores diversos, tais como: imposição do sistema pela matriz, “decisões emocionais num ambiente de euforia”, modismo, falta de preparo para a implantação do Sistema, difícil adaptação à legislação tributária e fiscal do Brasil. (Ibid).

Outro ponto a ser considerado, “e quem tem fortes implicações no andamento do processo, é a disponibilização dos recursos físicos necessários (...)” (Rossetto, 2000, p. 8). Apesar do cada vez menor custo da TI, em função de sua universalização – e conseqüente ganho de escala – e da redução de custos que a adoção de TI pode proporcionar, o fator custo pode impactar significativamente na empresa, dependendo do sistema a ser utilizado.

Além de requererem recursos financeiros de monta, e demandarem tempo, Audy et al. (2000) observam que as dificuldades de implementação, uso e

manutenção são enormes, e que, muitas vezes, os administradores não conseguem obter as informações quando necessárias. Fatores de ordem técnica, como base de dados redundantes e desorganizadas, programas que impedem a absorção de novos procedimentos com a rapidez e flexibilidade desejadas, ambientes com plataforma de hardware e software inadequados, são elementos dificultadores à utilização da TI.

Por fim há que se considerar que a adoção de TI, como instrumento de competitividade, requer a tomada de decisão para tal.

Algumas das teorias mais conhecidas que tratam do processo decisório vêm da Economia. São teorias prescritivas, que buscam indicar uma decisão 'ótima' para um decisor racional, representado pelo modelo do homem econômico. Para isso, lançam mão de cálculos que procuram chegar à alternativa 'perfeita' dadas as devidas condições e restrições. "Na decisão racional, há três condições básicas para que ocorra a escolha: (1) que todas as alternativas de escolha sejam dadas; (2) que todas as conseqüências associadas a cada uma das alternativas sejam conhecidas; (3) que o homem racional possua uma completa classificação por ordem de utilidade de todos os possíveis conjuntos de conseqüências" (Zanela, 1999)

Nesse modelo de decisão, segundo Anastassopoulos et al. (1991), a mudança é subordinada inteiramente à vontade do decisor, o método repousa principalmente sobre o julgamento e senso político do mesmo. O autor descreve como passos desse modelo de processo decisório as seguintes etapas lógicas sucessivas:

- Diagnóstico do problema;
- Percepção e explicitação de todas as ações possíveis;
- Avaliação de cada eventualidade pelos critérios derivados dos objetivos ou preferências do decisor;
- Escolha da decisão que maximize o resultado – refinamentos, probabilidades, avaliação de risco, custo da informação, etc.

Entretanto, a decisão racional possui limites; e fatores cognitivos, situacionais, informacionais (March e Simon, 1963) e de valores influenciam no processo decisório. Diante destas limitações, o indivíduo, impossibilitado de encontrar a decisão ótima, busca a mais adequada tendo em vista as condições disponíveis. Ele contenta-se com o satisfatório em detrimento do ótimo.

Simon (1947) descreve o processo de tomada de decisão como apresentando as seguintes fases:

- (1) A fase de inteligência ou investigação, onde ocorre a exploração do ambiente e os dados são processados em busca de indícios que possam identificar os problemas e oportunidades; as variáveis relativas à situação são coletadas e evidenciadas;
- (2) a fase de desenho ou concepção, onde ocorre a criação, o desenvolvimento e a análise dos possíveis cursos de ação; o tomador de decisão formula o problema, constrói e analisa as alternativas disponíveis;
- (3) a fase de escolha, onde ocorre a seleção de uma alternativa ou curso de ação;
- (4) a fase da revisão, onde ocorre a avaliação de decisões passadas.

Segundo Elster (1998), no processo decisório, para atingir uma situação almejada, a crença é alimentada pelo desejo do decisor, que parte em busca de evidências para dar suporte a suas crenças. A escolha racional da alternativa é aquela que, de melhor maneira, satisfaz os desejos do decisor, dada suas crenças.

Entretanto o autor coloca que a quantidade ótima de evidências é parcialmente determinada por nossos desejos prévios sobre o custo, qualidade e relevância de vários tipos de evidências (Elster, 1989). Ele ainda acrescenta que a teoria da escolha racional pode falhar através de duas formas de indeterminação: pode haver diversas alternativas que sejam igual e otimamente boas, ou pode não haver nenhuma alternativa que seja ao menos tão boa quanto as demais.

Desta forma para que haja a decisão é preciso a 'vontade' por parte dos decisores de efetivamente adotar a TI como instrumento gerencial para alavancar a competitividade da empresa.

2.4 A TI nas MPEs

A tarefa de utilizar amplamente a tecnologia da informação, adequadamente, não é fácil e pode levar a frustrações.

Se a implantação destes sistemas é difícil para companhias de grande porte, que possuem massa crítica, seria razoável supor que PMEs não teriam chance de sucesso.

Isto não necessariamente é verdadeiro. A tecnologia moderna vem evoluindo exponencialmente. Há duas décadas os computadores eram disponíveis à apenas grandes corporações com a utilização de hardwares e softwares caríssimos, requerendo um corpo técnico de manutenção altamente especializado.

As TI tem evoluído muito nos últimos anos e tudo leva a crer que esta evolução continuará em velocidade crescente. Tal situação pressupõe uma maior disponibilidade e diversidade de tecnologias que devem ser conhecidas, assimiladas e aplicadas (Albano, 2001) .

Hoje, com a terceirização dos serviços, via Internet, “em vez de gastar altas quantias na compra de equipamentos e programas, pequenas e médias empresas podem ter o serviço mediante aluguel.”(Gazeta Mercantil, 10/04/2000,p. C-1)

Através da utilização de Application Service Provider (ASP) essas empresas poderão dispor – a custos de até R\$ 10,00 por pessoa, segundo estimativa preliminar – do acesso a um software de gestão que antes lhes custariam algo em torno de R\$ 350 mil.(Ibid).

As empresas carecem, entretanto, estar abertas ao conhecimento, com equipes de alto desempenho atuando na inteligência da empresa. Ou, como adverte Drilhon (apud Cornella,1994, p. 100) – ao se referir sobre o uso da informação por parte das empresas de médio e pequeno porte – “uma condição imprescindível para que a informação obtida pelas pequenas e médias empresas tenha algum efeito, é que a empresa, e notadamente o diretor-proprietário, seja dinâmico e disponha, em consequência, da capacidade de transformar a informação em ação”.

Entretanto, a rotina do empresário dirigente da pequena e média empresa está muito ligada a atividades relacionadas a contato com pessoas, encaminhamento de propostas, obtenção e aplicação de recursos, planejamento e controle da produção e das vendas, além de ter que encontrar tempo para as relações sociais e familiares, sem descuidar da necessidade de manter-se atualizado, que lhe impõe participar de diversas atividades. (Martes, 2001)

Cornella (1994, p. 100) aponta, ainda, outras dificuldades que as PMEs deverão encontrar na obtenção e uso das informação externas: “Insuficiência de pessoal e tempo para extrair informação útil entre todas as informações existentes, custo elevado de acesso a determinadas fontes de informação de grande utilidade (patentes, licenças, etc.), assim como limitações quanto as possibilidades de investir

em Pesquisa e Desenvolvimento na própria empresa (quer dizer, possibilidades limitadas de aplicar a informação externa obtida) .

Por outro lado o mesmo autor destaca que as PMEs são, ou deveriam ser, grandes consumidores de informação externas, “porque dispor de uma boa informação pode representar para elas ter uma vantagem competitiva importante em relação às grandes empresas”(ibid, p. 100).

Freitas (2000) reforça os argumentos anteriormente descritos – da necessidade de informação e análise de dados internos e externos – ponderando que isto pode ser feito através de um conjunto de softwares de apoio, “sendo recomendável o suporte de software adequado, de fácil uso, para vencer as etapas importantes rumo ao aprendizado do significado das coisas”.

Diante das ameaças e oportunidades acima expostas, as organizações podem assumir diferentes posturas.

Vargas (2000) contextualiza, resumidamente, o ambiente competitivo, e aponta diferentes posturas que a empresa pode assumir:

“A empresa hoje, seja grande ou pequena, está exposta à inúmeras situações de complexidade(...).As atitudes da empresas face a este contexto podem ser: de passividade (...), o que leva, mais dia menos dia, a degradação da empresa; de reatividade (...) o que tende a limitar a deterioração; de pré-atividade, isto é de antecipação baseada no conhecimento perfeito do ambiente da empresa e de sua evolução (...); e, de pró-atividade, buscando prever o futuro e agir para provocar as mudanças desejadas”.

No que se refere à relação benefício/custo, a autora posiciona-se: “(...)Quanto aos custos, o que deve ser considerado é que a informação representa um investimento estratégico, portanto indispensável para a sobrevivência das empresas. Como afirmou J. F. Kennedy (1962) ‘a única coisa no mundo que custa mais caro do que a informação é a ignorância dos homens’”(ibid).

Um bom sistema de informações pode suprir as necessidades operacionais de uma empresa e permitir o aumento da eficiência, de forma a tornar o processo decisório mais eficiente. Para o atingir a eficácia, entretanto, é necessário utilizar adequadamente as informações disponíveis.

Freitas et al (2000) lembra que “a principal responsabilidade das pessoas de uma organização no exercício de suas funções é a (antecipação e) solução de problemas e a tomada de decisão. A informação ... ajuda na análise, planejamento,

implementação e controle, ou seja, contribui para a melhoria do processo de decisão” (Freitas et al, 2000, p.4)

Para a efetiva gestão da TI é fundamental que seja feita a análise dos custos, dos benefícios mensuráveis e não mensuráveis, dos resultados esperados, da realidade econômica, financeira e político social da empresa, além de questões sócio-políticas que podem aflorar decorrentes do impacto da TI implantada (Martes, 2001).

Finalizando, ainda que complexo – e de certa forma aparentemente paradoxal – é necessário que as PMEs se preparem para atender às demandas e pressões externas, sob pena de por em risco sua sobrevivência no contexto do moderno mundo globalizado.

4 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo será descrito o método utilizado para a realização do estudo, bem como os procedimentos adotados para executar a pesquisa.

Por se tratar de uma busca de informações para identificar a presença de fatores com potencialidade inibidora à adoção/mudança de TI na região em estudo, utilizando conceitos já considerados em publicações anteriores, a pesquisa caracteriza-se como exploratória. Estudos exploratórios procuram de aprofundar conceitos preliminares, permitindo, também, levantar características inéditas e novas dimensões a respeito da população-alvo (Hoppen, Lapoint e Moreau, 1996).

Segundo Pinsonneault e Kraemer (1993), a enquete exploratória possibilita identificar elementos que dizem respeito à população-alvo escolhida, aprimorando, dessa forma, a formulação e mensuração dos conceitos preliminares.

O método utilizado foi a pesquisa survey, que “envolve o exame de um fenômeno em uma grande variedade de ambientes naturais” (Pinsonneault e Kraemer, 1993, p.5). Os dados foram coletados em um momento preciso do tempo, de março a abril de 2002, junto à amostra selecionada para representar a população alvo, caracterizando-se, pois, em um estudo de corte transversal, segundo Hoppen, Lapoint e Moreau (1996).

A survey foi aplicada em PEs e MEs das micro-regiões geográficas da AMPLASC e AMMOC, situadas no estado de Santa Catarina – Brasil e, por conveniência (acessibilidade), tomou-se as empresas das cidades de Joaçaba e Capinzal representando a última micro-região, e Campos novos representando a primeira. Segundo Gil (1991, p.97) “aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ... onde não é requerido elevado nível de precisão”.

A conveniência é oriunda de motivos financeiros e da exigüidade de tempo. Ainda, entende-se que Campos Novos pode representar a AMPLASC, pois detém 79% das empresas da Micro-região; Joaçaba e Capinzal podem representar a

AMMOC, pois detém, respectivamente, 42% e 15% das empresas da micro-região segundo dados do IBGE⁵ (2001).

Tratando-se de uma pesquisa exploratória, foi realizada uma enquete, e o instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, que foi preenchido pelos respondentes depois de contatos preliminares, e era acompanhado de carta de encaminhamento. Estes dois últimos procedimentos⁶ tinham por objetivo assegurar uma taxa de retorno suficiente para assegurar fidedignidade à pesquisa.

O desenho da pesquisa pode ser visualizado na figura 4.1, cujas etapas estão descritas na seqüência do trabalho.

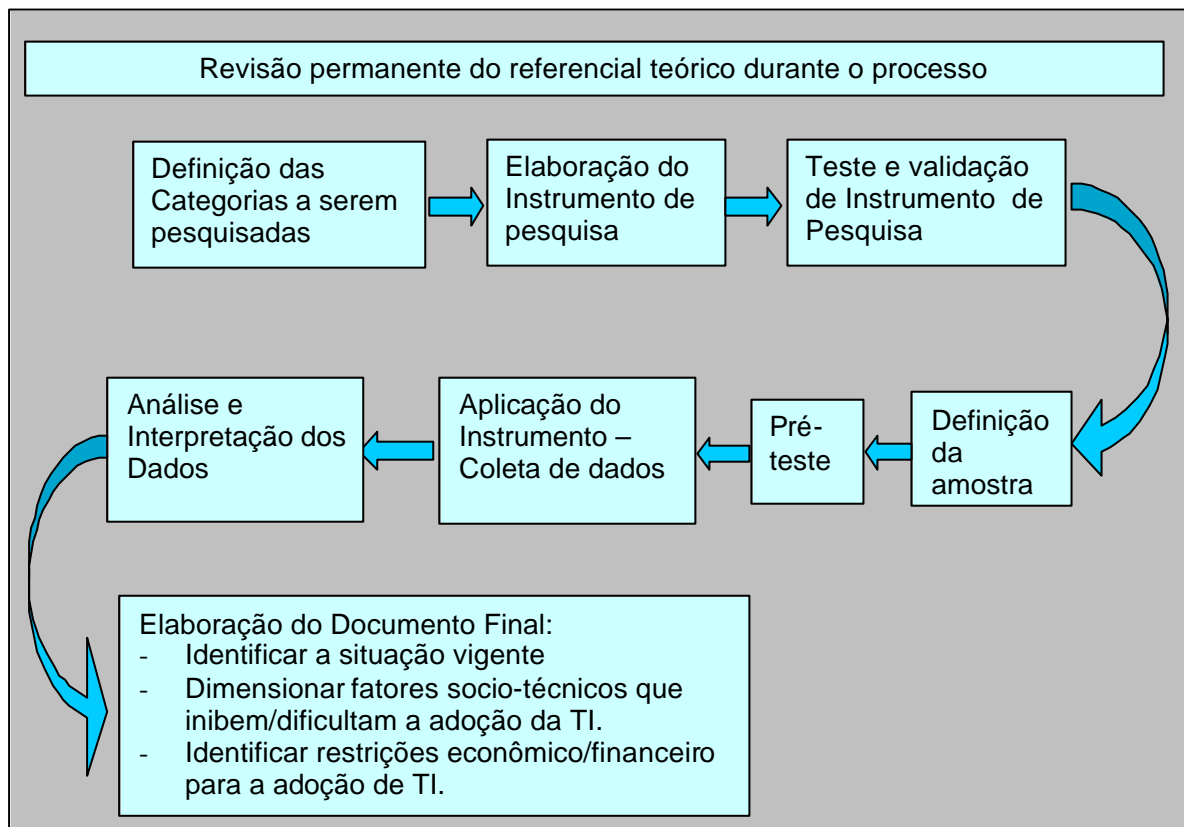


Figura 4.1 – Desenho da Pesquisa

4.1 Definição das categorias pesquisadas

Para atendimento dos objetivos propostos no estudo, buscou-se dividir as questões a serem respondidas em quatro dimensões de estudo: Identificação do respondente e da organização, Mapeamento da TI, Fatores Técnicos, e Fatores

⁵ Ver Tabela 4.3.1, na seção 4.3 – Definição da Amostra

⁶ Maior detalhamento sobre estes procedimentos será abordado na seção 4.4 – Coleta de dados

Sócio-Culturais. Cada dimensão era avaliada por um conjunto de variáveis categorizadas, e sub-categorizadas, conforme quadro 4.1.

Quadro 4.1 – categorias de referência do estudo

Categoria	Subcategoria
Estrutura	Infra-estrutura, intensidade, forma.
Recursos	Físicos (\$, RH) e de competência (Saber, saber fazer, ser).
Problema da TI	Segurança, customização, limitações, deficiências, etc.
Administrativo	Planejamento, organização, controle, inteligência competitiva, relação, barganha, barreiras.
Percepção	Modelos mentais, crenças, valores, visão, temores.
Comprometimento	Orientação/estimulo, compartilhamento, vontade, domínio pessoal, esforços, determinação/liderança.

Por contemplar categorias de estudo com elementos de subjetividade, há duas unidades em análise: a Organização – elemento objetivo; e o Respondente – elemento subjetivo. Segundo Hoppen et al (1998, p. 5), “a unidade de análise está normalmente ligada à questão ou às hipóteses de pesquisa e um estudo pode ter mais de uma unidade de análise”.

Num processo cíclico, onde sistematicamente havia necessidade de revisão da literatura, variáveis foram sendo incorporadas para melhor entender as dimensões da pesquisa, através das categorias do estudo.

A tabela 4.1.1 mostra a fonte de onde advieram os enunciados para avaliar as dimensões e categorias de estudo.

Tabela 4.1.1 – Dimensões, Categorias de estudo e seu construto

Dimensão	Categoria	Enunciado	Fonte
mapeamento de TI	Estrutura	18. Qual é o número total de microcomputadores que sua organização possui?	(Alter, 1996) <i>Apud</i> RECH (2001 p. 24)
	Estrutura	19. Quantas pessoas utilizam o computador para executar suas tarefas?	(West & Benamati, 2001) <i>apud</i> RECH (2001, p.24)
	Estrutura	20. Quais setores ou departamentos são atendidos pela TI	(Freitas et. al., 1997, p.29)
	Estrutura	21. Outros setores	Idem
	Estrutura	22. A TI disponível na empresa é: <input type="checkbox"/> Monousuário <input type="checkbox"/> Multiusuário	RIBEIRO & SILVA (2001, p.8)
	Estrutura	23. Os microcomputadores estão interligados em rede?	Oz, (2000)
	Estrutura	24. Quantos?	Própria
	Estrutura	25. Qual o tipo de rede que sua organização utiliza?	O'BRIEN (2001, p. 224-229)
	Estrutura	26. Em relação ao uso da Internet, marque todas as opções abaixo que são normalmente praticadas por sua empresa.	RECH (2001, p.39)
Estrutura	27. Outros Quais?	RECH (2001, p.39)	

	Estrutura	28. Aproximadamente quantos funcionários têm acesso, na empresa, à Internet (www e e-mail)?	RECH (2001, p.44)
	Estrutura	29. De que forma os funcionários da sua organização estão utilizando a Internet (e-mail e www)?	RECH (2001, p. 18) FREITAS, 2000). TAPSCOT, 1997)
	Recursos	30. Aproximadamente qual foi o orçamento anual para TI, (em R\$), na sua organização no último ano?	RECH (2001, p. 67) AUDY et al (2000)
	Estrutura Percepção	31. Os recursos de <i>hardware</i> (equipamentos, redes, velocidade, etc) atualmente disponíveis na empresa são suficientes para imprimir a competitividade requerida da empresa.	DIAS (1998) DAY & WENSLEY (1988) ROSSETO (2000)
	Estrutura Percepção	32. Os recursos de <i>software</i> (programas) atualmente disponíveis na empresa são suficientes para imprimir a competitividade requerida da empresa.	DIAS (1998) DAY & WENSLEY (1988) ROSSETO (2000)
	Administrativo Percepção Comprometimento	33. Existe disposição da empresa em qualificar seus funcionários para o uso de TI. Isto é, a empresa propicia cursos, treinamentos, etc, para capacitar os funcionários?	DAVENPORT (1993) LAUDON & LAUDON (1996).
	Comprometimento	34. Quantos funcionários foram treinados para operar/trabalhar em sistemas computadorizados no último ano?	CORNELLA (1994, p.100)
Técnico	Recursos	35. A empresa não identifica claramente qual(is) o(s) problema(s) a ser(em) resolvido(s) pela TI.	LAUDON & LAUDON (1996)
	Recursos	36. Desconhecimento das TI disponíveis e dos benefícios que as novas TI podem trazer a empresa (<i>dificuldade em manter-se informado sobre novas TI</i>).	Benamati et al, 1997, <i>apud</i> RECH (2001, p.29) MARTENS (2001, p. 117)
	Problemas da TI Recursos	37. As TI são muito complexas e de difícil aprendizado , isto é, possuem <i>interface</i> não amigável.	LAUDON & LAUDON (1996) O'BRIEN (2001, 328-329)
	Recursos Estrutura	38. Faltam Recursos Humanos para operar as TI. (<i>A empresa tem poucos funcionários, geralmente exercendo várias atividades, sem conhecimento técnico específico na área de TI</i>).	MARTENS (2001, p. 16) CORNELLA, 1994, P. 100)
	Problemas da TI Recursos	39. Novas TI requerem treinamento intensivo e constante.	DAVENPORT (1993) Mosca Neto (1997) <i>apud</i> RECH (2001)
	Administrativo Comprometimento Recursos	40. A empresa não sabe como dar treinamento aos funcionários para o uso das TI disponíveis.	LAUDON E LAUDON (1996)
	Recursos	41. Custo do <i>software</i> e/ou custo do <i>Hardware</i> elevados.	DIVERSOS
	Problemas da TI Administrativo Comprometimento	42. As TI tomam mais tempo e dinheiro do que o originalmente previsto para implantação.	LAUDON & LAUDON (2000), <i>apud</i> MARTENS (2001, p. 3)
	Percepção Recursos Problema da TI	43. As TI não aumentam a vendas e/ou não reduzem os custos, apenas automatizam os processos já existentes.	DAVENPORT (1996, p. 54) LAUDON E LAUDON (1996)
	Percepção Recursos Problema da TI	44. A TI não aumenta a produtividade.	DAVENPORT (1996, p. 54) TAPSCOTT (1997)
	Problema da TI Recursos	45. Dificuldades de adaptar a TI às necessidades da empresa. (<i>Falta compatibilidade entre o que a empresa precisa e o que o software oferece. A informação e o conhecimento que são disponibilizados pela TI aos gestores não são oportunos, são de baixa Qualidade, ou não satisfazem as necessidades</i>).	MARTENS (2001, p. 20) Benamati et al, 1997, <i>apud</i> RECH (2001, p.29) REZENDE & ABREU (2001, p. 2 <i>in</i> ESO-715, ENAN 2001)
	Problema da TI Recursos Comprometimento	46. As TI tornam-se obsoleta rapidamente. (<i>antes mesmo de ser usada em toda sua extensão/potencialidade</i>)	ALBANO (2001, p.2) (Benamati & Lederer, 1997; West e Benamati, 2001) <i>apud</i> RECH (2001)
	Problema da TI Administrativos	47. É difícil disseminar o uso de novas TI entre os colaboradores (<i>fornecedores, clientes, etc.</i>) e obter o comprometimento destes.	GHISI & SILVA (2000, p.2)

	Administrativo	48. Falta referência próxima quanto ao uso da TI. <i>(Não existe uma empresa que possa ser visitada para se verificar os benefícios advindos do uso da TI)</i>	ENTREVISTA
	Administrativo	49. Falta política clara de adoção/mudança de TI. <i>(Não existe um procedimento padrão sobre adoção/troca de TI na empresa)</i>	(Lederer e Mendelow, 1990), <i>apud</i> MARTENS (2001)
	Recurso Problema da TI	50. Não há disponibilidade de banco de dados, ou existe dificuldades em alimentar o sistema, e desta forma a TI é sub-utilizada.	LAUDON & LAUDON (1996)
	Problema da TI Recurso Comprometimento Administrativo	51. É difícil integrar as TI disponíveis.	BB.pdf (??) Bernamati et al, 1997, <i>apud</i> MARTENS (2001, p.20)
	Recursos	52. Falta suporte Técnico na região <i>(Fornecedores que prestam orientação/assistência)</i>	MARTENS (2001, p.19) Oz, (2000) BB.pdf (??)
	Recursos	53. Faltam consultores para indicar uma TI apropriada à organização.	Oz, (2000) MARTENS (2001, p. 19)
	Administrativo Problema da TI	54. Dificuldade de preparar o ambiente para a TI. (Dificuldade operacional da empresa para preparar os funcionários e o ambiente físico para a nova TI)	ENTREVISTA
	Problema da TI Recursos	55. A TI torna a empresa vulnerável a acesso externo. <i>(A segurança dos dados internos da empresa pode ser violada)</i>	DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p. 3 FREITAS (2000) O'BRIEN (2001, P.404-412)
	Percepção Administrativo	56. O uso da TI obriga a emissão de documentos fiscais	ENTREVISTA
Sócio-Culturais	Percepção	57. Resistência: Por parte dos funcionários	Diversos
	Percepção	58. Resistência: Por parte das gerências	Diversos
	Percepção	59. Resistência: Por parte da alta administração	Diversos
	Comprometimento	60. A empresa não tem uma política de motivação, remuneração e avaliação que incentivem e recompensem a postura individual ativa nos processo de adoção/mudança.	DAVENPORT (1993)
	Percepção	61. A empresa não prioriza esforços para as TI. <i>(As TI não são vistas como fatores críticos – para a tomada de decisão ou como instrumentos geradores de produtos/processos inovadores – para obter uma vantagem competitiva).</i>	O'BRIEN (2001, p 362)
	Comprometimento	62. Falta comprometimento da alta administração. <i>(Falta apoio e/ou empenho dos líderes da empresa)</i>	O'BRIEN (2001, P. 362) LAUDON & LAUDON (1996) KOTLER (1996)
	Administração	63. A administração é muito complacente, não exigindo o empenho requerido para o sucesso da adoção/mudança	KOTLER (1996)
	Percepção Administrativo	64. A empresa subestima o potencial que a adoção/mudança pode trazer, e permite que obstáculos bloqueiem a nova visão.	KOTLER (1996)
	Problema de TI Administrativo	65. A TI não obtém resultados satisfatórios de curto prazo, e isto faz com que a empresa <i>(administração e usuários)</i> “desacredite” da TI, reduzindo os esforços para implementá-la.	KOTLER (1996)
	Comprometimento Administrativo	66. A empresa, ao conseguir alguns resultados satisfatórios com a TI, “ Declara vitória prematuramente ”, e deixa de investir recursos e esforços para solidificar e incorporar a mudança.	KOTLER (1996)
	Problema de TI Percepção	67. Existe um descrédito em TI, por experiências anteriores frustradas.	ENTREVISTA
	Percepção Administrativo	68. A adoção/mudança de TI provoca mudança na estrutura da organização. <i>(Altera a estrutura de poder e decisão, muda as rotinas e procedimentos administrativos, altera o organograma da empresa, etc.).</i>	DAVENPORT (1993) LAUDO E LAUDON (1996) O'BRIEN (2001) WOOD JR (2000)
	Administrativo Percepção	69. A adoção/mudança de uma nova TI requer mudança nas bases de relacionamento da empresa com seus colaboradores <i>(fornecedores, clientes, etc.)</i>	RIBEIRO & SILVA (2001) Fernandes e Alves, 1992 <i>apud</i> MARTENS (2001, P.11, 17)

Percepção	70. A adoção/mudança de TI gera uma dependência muito grande dos fornecedores de TI.	GHISI & SILVA (2000) PORTER (1986) RECH (2001) MARTENS (2001)
Recursos	71. Necessidade de se contratar especialistas. <i>(A adoção de nova TI requer um novo perfil profissional).</i>	RIBEIRO & SILVA (2001)
Percepção	72. A TI faz com que as pessoas percam certas habilidades. <i>(Porque o trabalho fica menos complexo, menos interessante, menos desafiador. E diminui o envolvimento com outros funcionários)</i>	LAUDON & LAUDON (1996) DIAS (1998)
Percepção Comprometimento	73. As novas TI requerem um processo de aprendizagem contínua e sistemas de trabalhos dinâmicos, exigindo maior esforço e responsabilidade individual . <i>(A adoção de TI requer que os funcionários desenvolvam novas competências)</i>	CASTELLS (1999) <i>apud</i> RIBEIRO & SILVA (2001)
Percepção	74. O sentimento de despreparo e insegurança gera ansiedade e medo de perder emprego .	Virilio (1996a), <i>apud</i> GRISCI (2001)
Percepção Administrativo	75. Há acúmulo de funções, aumentando a pressão no trabalho .	LAUDON & LAUDON (1996)
Percepção	76. A empresa tem um maior controle sobre as atividades individuais, e os funcionários temem serem monitorados .	RIBEIRO & SILVA (2001) LAUDON & LAUDON (1996)
Percepção	77. A TI reduz a criatividade, engenhosidade, e a inteligência astuciosa.	Dejours (1994) <i>apud</i> BETIOL & TONELLI (2001)
Percepção Administrativo	78. As TI podem causar doenças associadas a esforços repetidos .	Diversos
Percepção	79. A TI provoca o isolamento , pela perda do contato <i>(face-a-face)</i> com os companheiros.	LIBONI (2001)
Percepção	80. A adoção/mudança de TI tem a resistência dos funcionários mais antigos. <i>(Os funcionários mais antigos não confiam em o que não é palpável)</i>	Entrevista
Comprometimento Administrativo	81. Aumento dos conflitos internos da empresa, pela possível competição advinda da adoção/mudança.	Wood et al, 1998
Comprometimento	82. Os funcionários tendem a não se envolver no processo, atribuindo o sucesso ou falha da adoção/mudança, à equipe que está implantando o sistema.	BETIOL & TONELLI (2001)
Percepção	83. A TI cria situações novas, deixando as pessoas sem saber como lidar com elas.	MARTENS (2001, p.3)

O resultado foi o Instrumento de Pesquisa, cuja íntegra encontra-se no Anexo I, e que é descrito na seção seguinte.

4.2 O Instrumento da Pesquisa

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário. O questionário é “constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (Lakatos e Marconi, 1992. p.107). Ainda, segundo Gil (1991), o questionário pode ser definido como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

Para este último autor, o questionário apresenta vantagens e desvantagens. O Quadro 4.2 apresenta as vantagens e limitações do questionário.

Quadro 4.2 – Vantagens e Limitações do questionário

Vantagens	Limitações
Possibilita atingir um grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio.	Exclui pessoas que não sabem ler e escrever, o que, em certas circunstâncias, reduz a graves deformações nos resultados das investigações.
Implica em menores custos com o pessoal, posto que o questionário não exige treinamento de pesquisadores.	Impede auxílio ao informante quando este não entende corretamente as instruções ou as perguntas
Garante o anonimato das respostas.	Impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que pode ser importante para a avaliação da qualidade das respostas.
Permite que as pessoas respondam no momento que acharem mais conveniente.	Não oferece garantia de que a maioria das pessoas devolvam-no devidamente preenchido, o que pode implicar a significativa diminuição da representatividade da amostra.
Não expõe os pesquisadores os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistador (<i>sic</i>).	Envolve, geralmente, um número relativamente pequeno de perguntas, porque é sabido que questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos.
	Proporciona resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens põem ter significado diferente para cada sujeito pesquisado

Fonte: GIL, 1991, p. 126-127

Objetivando minimizar o impacto de algumas das limitações inerentes ao questionário, no presente trabalho, algumas medidas foram adotadas, e estão descritas na seção “coletas de dados”, adiante.

Três características básicas devem estar presentes numa pesquisa por enquête, segundo Pinsonneault e Kraemer (1993), a saber:

- Propõe-se a fornecer descrições quantitativas da população-alvo. A análise pode consistir em estabelecer relações entre as variáveis ou realizar projeções acerca da população estudada;
- a coleta de dados é realizada a partir de questionários estruturados e pré-definidos. As respostas a estas questões constituem-se nos dados a serem analisados;

- as informações são em geral coletadas junto a uma fração, ou amostra, da população alvo. Portanto, a amostra deve ser significativa e relevante para garantir a validade da análise em termos estatísticos.

A elaboração do instrumento de pesquisa iniciou em setembro de 2001, e findou em fevereiro de 2002.

Para sua confecção, procedeu-se uma ampla revisão da literatura da área, em busca dos conceitos preliminares potencialmente inibidores à adoção de TI. “A geração de enunciados inicia com uma revisão da literatura ao qual pertence o construto” (Hoppen, Lapoint e Moreau, 1996, p.3).

Para enunciar as questões contou-se com a participação de especialistas do GESID/PPGA/EA/UFRGS e profissionais de TI/SI de empresas da região de estudo.

O questionário foi dividido em quatro blocos de questões, cada um avaliando uma das dimensões pesquisadas.

O bloco “Identificando da pessoa e a organização” e “identificando a TI”, tiveram como base o instrumento de pesquisa utilizado por Rech (2000) e Martes (2001), com algumas inclusões e exclusões, devido aos objetivos da pesquisa. Por sua vez, o instrumento de Rech (2000) é tradução adaptada do instrumento utilizado pelos pesquisadores norte-americanos Lederer e Mendelow (1990), Benamati, Lederer, e Singh (1997), Benamati e Lederer (1998a), e Benamati e Lederer (1998b).

Os blocos que buscaram medir as dimensões “Identificando os fatores técnicos” e “Identificando os Fatores Sócio culturais”, tiveram suas questões abstraídas da literatura, e da realização de *entrevista* junto à técnicos e gerentes de TI/SI de empresas localizadas na região de estudo.

Para certificar-se de que um questionário mede, realmente, o que se deseja medir, há necessidade de validar o instrumento. “A validade de um construto, questão fundamental para Ciência, está diretamente relacionada à questão do que o estudo, através do instrumento de pesquisa, está realmente medindo” (Hoppen et al., 1996).

Para validação de conteúdo, contou-se com a imensurável paciência e apoio de especialistas do GESID – Grupo de Estudos em Sistemas de Informação e Tomada de Decisão da UFRGS, e de alguma participação de mestres e doutores da UNOESC, campus Joaçaba.

Segundo Peter (Hoppen et al., 1996), a validade de conteúdo permite verificar se todas as características escolhidas para o construto são levadas em conta e se refletem um conteúdo ou domínio específico.

Hoppen et al (1996), observam ainda que a validação de conteúdo dá-se em duas etapas: a geração de enunciados e o refinamento do instrumento.

Ao longo do processo de confecção do instrumento foram realizados três pré-testes, repetidos em dez empresas com o perfil da amostra. Segundo Gil (1991, p. 132) “a finalidade desta prova ... é evidenciar possíveis falhas na redação do questionário...”.

As questões de número 35 a 83 eram respondidas em uma escala de intervalo, onde o respondente apontava –de “1=Nada Inibidor” à “5=Altamente Inibidor” – em que intensidade cada variável estava presente, ou era percebida, em sua organização. Para Gil (1991, p.85), “a principal limitação que apresenta este tipo de escala é que não possui um zero absoluto, um zero que expresse a ausência absoluta da qualidade medida”.

Sucessivos refinamentos foram feitos no instrumento, notadamente nas questões escalares que apresentaram certa dificuldade inicial de entendimento, pela indução provocada pelas instruções de preenchimento. As instruções eram dadas na forma de exemplos. Estas instruções foram retiradas e/ou modificadas, de forma a retirar seu caráter indutivo.

Segundo Gil (1991), e Lakatos e Marconi (1992)) alguns questionamentos devem ser considerados na fase de pré-teste. Assim, em cada pré-teste era requerido ao respondente que manifestasse sua impressão com relação a:

- a) Clareza (Vocabulário, compreensão das perguntas).
- b) Quantidade de perguntas / tempo gasto para a resposta.
- c) Se as instruções eram suficientes para o correto preenchimento.
- d) Ordem das questões (influência de uma questão na outra).
- e) Formato (Tamanho das letras, disposição, lay-out)
- f) Conteúdo (relevância das questões; alguma questão causa constrangimento)

As sugestões recebidas dos respondentes do pré-teste encontram-se no anexo III.

Tendo procedido as correções cabíveis, e obtido a validade do instrumento, este foi aplicado na amostra selecionada, que é descrita na seção seguinte.

4.3 A Amostra

Na região em estudo (AMPLASC e AMMOC) existem um total de 5.196 empresas com CNPJ registrados, segundo o IBGE (www.ibge.gov.br/cidades,set-2001), conforme transcrito na tabela 4.3.1.

No presente estudo, optou-se, por conveniência, como já mencionado no início deste capítulo, por pesquisar as empresas das cidades de Campos Novos, Joaçaba e Capinzal, que são cidades pólos da região. Juntas estas cidades detinham, aproximadamente, 62% das empresas com CNPJ registrado das micro-regiões em pauta, segundo dados de 1995. Após a emancipação dos municípios novos dos antigos “municípios-mães”, esta percentagem se altera, mas permanece elevada a concentração de empresas nas cidades pólos.

Trata-se de uma amostragem não probabilística, por conveniência. A extrapolação dos resultados, portanto, não deve ser realizada, ainda mais que, como as unidades de análise são “líderes” regionais, e, supostamente, encontram-se em estágio de desenvolvimento superior às demais, é provável que encontram-se em estágio mais avançado de desenvolvimento no uso de Tis.

Tabela 4.3.1 - Quantidade de empresas na região do estudo

Região/Cidade	Nº de Empresas	% do Total
AMPLASC		
Abdon Batista	Novo*	
Brunópolis	Novo*	
Campos Novos	918	18%
Monte Carlo	185	4%
Vargem	56	1%
Zortea	Novo*	
Total AMPLASC	1159	
AMMOC		
Água Doce	299	6%
Capinzal	613	12%
Catanduvas	311	6%
Ervai Velho	106	2%
Ibicaré	141	3%
Joaçaba	1677	32%
Luzerna	Novo*	
Ouro	199	4%
Tangará	306	6%
Treze Tilias	223	4%
Vargem Bonita	162	3%
Total AMMOC	4037	
Total Geral	5196	100%

Fonte: IBGE - Censo 1995

Nota: Os municípios Novo*, foram criados após 1995

São objetos deste estudo as PEs e MEs empresas. Cabe, pois, definir o que se entende por pequena e média empresa.

A classificação em micro, pequena, média e grande empresa pode seguir o critério de faturamento ou do número de empregados. O quadro 4.3.1 apresenta a classificação das empresas segundo o faturamento, e o quadro 4.3.2 a classificação segundo o número de empregados.

Quadro 4.3.1 – Classificação das empresas quanto ao porte, segundo o faturamento.

Porte	Faturamento Anual Bruto
Microempresa	Até R\$ 244.000,00
Pequena Empresa	Entre R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00

Fonte: Lei Federal Nº 9.841, de 05/10/1999 – Estatuto da Micro e Pequena Empresa

Não tendo sido possível conseguir, previamente, dados relativos ao faturamento das empresas, o presente estudo restringiu-se a classificar as empresas em função do número de empregados.

Quadro 4.3.2 – Classificação das empresas quanto ao porte, segundo o número de empregados

Porte	Número de Empregados
Microempresa	No comércio e serviços até 9 empregados Na Indústria até 19 empregados
Pequena Empresa	No comércio e serviços de 10 a 49 empregados Na Indústria de 20 a 99 empregados
Média Empresa	No comércio e serviços de 50 a 249 empregados Na indústria de 100 a 499 empregados
Grande Empresa	No comércio e serviços 250 empregados ou mais Na indústria 500 empregados ou mais

Fonte: SEBRAE/RS, 2000, *apud* Martes, 2001

O número de empregados das empresas, utilizados para definir a amostra, foi obtido junto ao Ministério do Trabalho e Emprego - MTE/CEE, via e-mail, após diversos contatos com o órgão, mediante o compromisso de não citar, individualmente, qualquer dos dados fornecidos. Os dados agrupados das informações fornecidas podem ser visualizados na tabela 4.3.2. As empresas que declararam o RAIZ, junto o MTE/CEE, das cidades de Capinzal, Joaçaba, e Campos Novos – e que serviram de base para confeccionar a tabela 4.3.2, e definir o universo e amostra da pesquisa – pode ser visualizada no anexo IV.

Tabela 4.3.2 - Número de empresas categorizadas pelo número de funcionários

Quantidade de funcionários	Cidade			Total
	Campos Novos	Joaçaba	Capinzal	
Comércio e serviço com até 9 funcionários	283	682	261	1226
Indústria com até 19 funcionários	46	90	55	191
Comércio e serviço entre 10 e 49 funcionários	29	75	14	118
Indústria entre 20 e 99 funcionários	9	17	6	32
Comércio e serviço entre 50 e 249 funcionários	3	9	1	13
Indústria entre 100 e 499 funcionários	4	2	0	6
Comércio e serviço com até 250 funcionários ou mais	0	2	0	2
Indústria com 500 funcionários ou mais	0	0	1	1

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego - MTE/CEE - RAIZ

As linhas achuradas representam os estratos PE e ME, que são a população-alvo do estudo, num total de 169 estabelecimentos.

Da listagem da tabela 4.3.2, fornecida pelo MTE/CEE, foram desclassificados 61 estabelecimentos ali classificados como PMEs, por:

- a. A empresa declarar o RAIZ individualizado por filiais, e o somatório do número de empregados de filiais e matriz elevar para a categoria “Grande Empresa”.
- b. Ser filial de grandes conglomerados (como bancos e/ou multinacionais), o que as descaracteriza do objeto de estudo.

Assim procedendo, a Amostra da pesquisa ficou composta por 108 elementos.

4.4 Coleta de dados

Para a coleta de dados houve preocupação com um planejamento que assegurasse um máximo retorno dos instrumentos.

É notório, e amplamente relatado na literatura, que o índice de retorno dos instrumentos de pesquisa é baixo, ainda mais quando possui um número significativo de questões (Gil, 1991; Hoppen, Lapoint e Moreau, 1996; Lakatos e Marconi, 1992).

Apesar de ser uma pesquisa exploratória, e por isso não haver rigor estatístico mais severo, uma taxa de retorno demasiadamente baixa prejudicaria o estudo. Com estas preocupações em mente, algumas ações foram tomadas para assegurar um retorno elevado dos instrumentos.

- Preliminarmente, foi estabelecido contato com cada respondente via telefone, onde, após explicação rápida da pesquisa, se solicitava a disponibilidade em responder o questionário. O contato era feito diretamente com o responsável pela TI na empresa, explicando sucintamente a temática;
- Solicitava-se então a permissão para encaminhar o questionário, que foi entregue pessoalmente, e em mãos ao respondente;

- Acompanhava o questionário uma carta de encaminhamento assinada pelo Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão, e Pós-Graduação da UNOESC – Campus Joaçaba, e pelo pesquisador;
- Também acompanhava, o questionário, um envelope pré-endereçado e selado para facilitar o retorno;
- Quando da entrega do questionário combinava-se uma data para retorno;
- Caso até cinco dias após a data combinada o instrumento não retornasse, contatava-se novamente com o respondente, reforçando a solicitação de colaboração, propondo-se a ir buscar o instrumento na data acordada;
- Buscou-se pessoalmente o questionário;
- Caso não estivesse respondido, combina-se nova data para retorno;
- Na nova data combinada ia-se, novamente, pessoalmente, em busca do instrumento.

Com estes procedimentos, de um total de 108 instrumentos encaminhados, 62 retornaram, correspondendo a uma taxa de retorno de 57%.

Quando da entrega dos documentos era reforçada a privacidade das informações, com o objetivo de deixar o respondente seguro de que ninguém teria acesso a suas informações isoladamente. Tal procedimento foi adotado, pois, no instrumento, há questões onde o respondente deveria manifestar-se quanto ao posicionamento da Alta Administração e/ou colegas, bem como sobre outros aspectos relacionais e de sigilo empresarial. A cautela em assegurar o sigilo permitia que o respondente expressasse sua percepção com a liberdade e segurança de que elas não seriam de conhecimento de outrem.

Antes de deixar o questionário para o respondente preencher sozinho, outra instrução reforçada era relativa às questões escalares. Mostrava-se, com ênfase, que cada questão era um enunciado, e que o respondente deveria ponderar em que grau aquele fator considerado estava presente na sua organização. Explicava-se que “1=Nada Inibidor” significava que aquele fator não exercia qualquer tipo de dificuldade para a adoção/mudança de TI. Enquanto que “5=Altamente Inibidor” significava que aquele fator imprimia uma muito forte dificuldade, para a empresa, para a adoção/mudança de TI. E o respondente deveria ponderar, entre estes extremos, como cada fator considerado em cada questão estava presente na sua empresa, assinalando, na escala, a intensidade correspondente.

4.5 Análise dos dados

Para análise dos dados obtidos utilizou-se o suporte do software estatístico Sphinx® Léxica.

Análises e cruzamentos foram realizados, objetivando entender os fatores considerados como dificultadores de adoção/ mudança de TI.

Ainda que outras explicações possam ser abstraídas da base de dados gerada pela pesquisa, uma análise pormenorizada é descrita no capítulo subsequente.

Basicamente a análise foi realizada:

- Preliminarmente através da análise monoserial das questões colocadas no instrumento, onde cada uma é tratada individualmente;
- Posteriormente, reagrupou-se as questões escalares pertinentes a cada categoria de análise.
- Finalmente, cruzaram-se algumas questões em busca de correlações ou dependências significativas.

Para apresentação e análise das respostas das questões escalares, utilizou-se a média aritmética associada à escala, uma vez que “a média é indicada ... quando se deseja obter uma medida de tendência central que possui maior estabilidade” (Gil, 1991, p. 175).

Como medida de dispersão foi utilizado o desvio padrão, que indica a variabilidade dos indivíduos do grupo em relação à média do conjunto.

Distribuição de freqüência, valores mínimos e máximos, e médias aritméticas, foram recursos aos quais se recorreu para descrever e analisar, também, as demais questões não escalares.

Em algumas análises específicas recorre-se à Análise de Correspondência. Este recurso estatístico permite uma visualização fácil e imediata da dependência e associatividade entre as variáveis consideradas. Conforme Luciano et al (2000):

“...é uma técnica exploratória multivariada que converte uma matriz de dados não negativos num tipo particular de gráfico, que representa as linhas e colunas da matriz através de pontos ..., sendo de fácil aplicação e interpretação, além de permitir versatilidade no tratamento de variáveis categóricas Para tal análise, é feito o cálculo do

Qui Quadrado (χ^2) para verificar que os dados são adequados, ou seja, há uma associação entre eles” (Luciano, Freitas e Becker, 2000).

Em alguns casos se recorre à Regressão Linear – simples e múltipla – na tentativa de estabelecer associações entre as variáveis que apresentaram potencialidade inibidora com outras.

Na seção seguinte seguem a apresentação dos dados, a análise destes, e os resultados obtidos.

5 RESULTADOS

Este capítulo contém a apresentação e discussão dos dados obtidos.

Primeiramente se fará a caracterização da amostra, através da identificação dos respondentes e da organização, bem como do mapeamento da TI nessas.

Num segundo momento se fará a apresentação e análise das respostas obtidas nas questões que mensuram as dimensões técnicas e sócio-culturais, através da análise agrupada das variáveis que avaliam cada uma das categorias do estudo.

Sempre que possível recorre-se a recursos estatísticos, com intuito de explorar possíveis relações das variáveis que apresentam potencialidade inibidora.

5.1 Caracterização da Amostra

A caracterização da amostra contempla duas unidades de análise: o Respondente e a Organização.

5.1.1 Os Respondentes

Os respondentes têm uma *idade* média de idade de 28,27 anos, com desvio padrão de 8,25. A idade mínima é de 17 anos e máxima de 62.

No que se refere ao **sexo**, 36 (58,1%) dos respondentes são homens, e 26 (42,9%) mulheres. Ao cruzar a variável **Sexo** com a variável **Cargo Ocupado na Organização**, percebe-se que os cargos da Alta Administração são exclusividade do sexo masculino, conforme demonstra a tabela 5.1. A dependência entre as variáveis é significativa, com Qui-quadrado = 6,99, gl=2, num nível de confiança de 96,97%.

Tabela 5.1 – Cargo x Sexo do Respondente

	Masculino	Feminino
Funcionário	41,7% (15)	61,5% (16)
Gerente	36,1% (13)	38,5% (10)
Alta Administração	22,2% (8)	0,0% (0)
TOTAL	100% (36)	100% (26)

Afirmar, entretanto, que se trata de discriminação sexual é precipitação. Outras variáveis, relacionadas ao **Cargo**, apresentam-se, também, mais elevado no sexo masculino. A Tabela 5.2 ilustra o cruzamento do **Sexo** com a **Escolaridade**, o **Tempo de Serviço** na organização e a **experiência na área de SI/TI**.

Tabela 5.2 – Sexo x Escolaridade, Tempo de serviço e Tempo de Serviço em SI/TI

	Escolaridade	Tempo de serviço do respondente	Tempo de serviço do respondente em SI/TI
Masculino (36)	2º Grau (15) Graduação (13) Pós Graduação (8)	36 Observações média = 8,47	36 Observações média = 4,75
Feminino (26)	Graduação (12) 2º Grau (11) Pós Graduação (3)	26 Observações média = 5,27	25 Observações média = 3,80
Conjunto (62)	2º Grau (26) Graduação (25) Pós Graduação (11)	62 Observações média = 7,13	61 Observações média = 4,36

Percebe-se que tanto o tempo de serviço como a experiência em TI/SI dos respondentes, são mais elevados no sexo masculino. Estes atributos propiciam melhores condições para ascensão a cargos mais elevados.

Ao se estabelecer a correspondência entre a **Escolaridade** e o **Cargo** do respondente, verifica-se que há pouca relação entre as variáveis. A dependência é pouco significativa, com um Qui-quadrado = 9,30, gl=4, num nível de confiança de 94,59%. Mas, como pode ser visualizado na Figura 5.1, os detentores de cargos superiores possuem uma escolarização mais elevada.

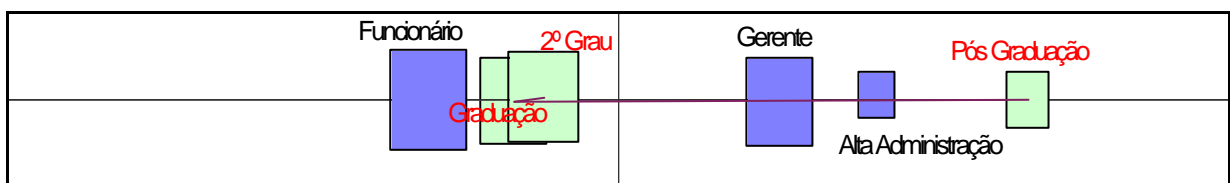


Figura 5.1 – Análise de Correspondência entre a variável Cargo e a Escolaridade.

Finalmente, quando se analisa o **Sexo** em relação a **Escolaridade** percebe-se que 22,2% dos respondentes do sexo masculino tem pós graduação, contra 11,5% dos respondentes do sexo feminino. Ou ainda, considerando-se os 11 respondentes que tem pós graduação, 8 (72,7%) são do sexo masculino.

5.1.2 As organizações

A análise dos dados permite verificar que as empresas estão focadas em seu negócio. A Figura 5.2, ilustra uma dependência muito significativa entre o **ramo de atividade** e a **atividade fim** das empresas (Qui-quadrado=114,17, gl=27, nível de confiança=99,99%)

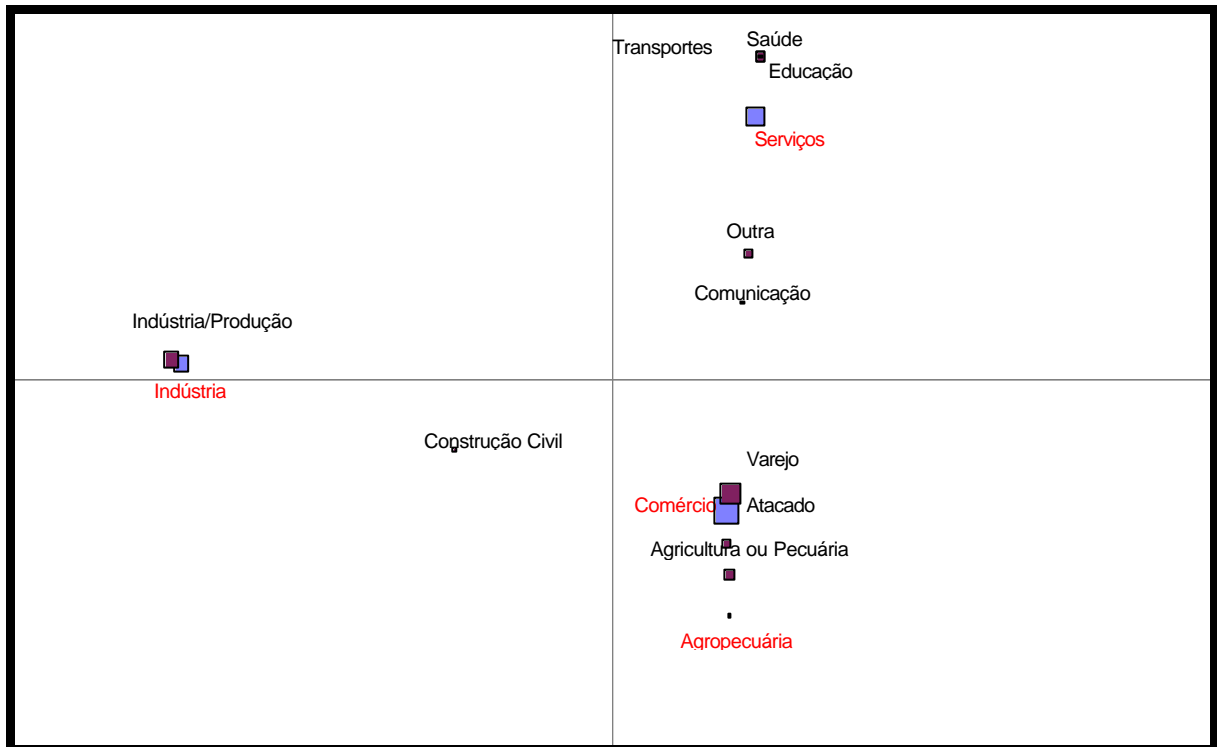


Figura 5.2 – Análise de Correspondência entre o Ramo de Atividade e Atividade Fim da Organização

Do total de empresas pesquisadas, 50% (31) pertencem ao comércio, 25,8% (16) aos serviços, 22,6% (14) à indústria, e 1,6% (1) ao setor agropecuário. E, pelo critério de número de funcionários, 48 (77,4%) são PEs, e 14 (22,6%) são MEs.

Possuem um **número médio de 55,21 funcionários**, com um mínimo de 9 e um máximo de 450. Em média as empresas possuem 8,65 funcionários atuando em funções administrativas da empresa, com um mínimo de 1 e um máximo de 100.

A Tabela 5.3 apresenta o **tempo médio de atividade** e os **departamentos existentes** mais citados em função do **ramo de atividade** das empresas.

Observa-se uma longevidade maior na indústria, seguido do setor de serviços e do comércio.

Os *departamentos formalmente estruturados* mais presentes nas empresas são o departamento de vendas, compras e o financeiro. No caso particular do setor industrial, observa-se que todas as empresas têm, formalmente estruturado, o departamento de produção.

Tabela 5.3 – Tempo de atividade, atividade fim, e departamentos existentes nas empresas.

RAMO ATIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO	ATIVIDADE FIM DA ORGANIZAÇÃO	TEMPO DE ATIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO(anos)	DEPARTAMENTOS EXISTENTES
Indústria (14)	Indústria/Produção (13) Construção Civil (1)	14 Obs. m = 32,64	Produção (14) Vendas (14) Compras (12)
Comércio (31)	Varejo (19) Atacado (5) Agricultura ou Pecuária (3)	31 Obs. m = 24,65	Vendas (31) Compras (26) Financeiro (25)
Serviços (16)	Saúde (5) Educação (4) Outra (3)	16 Obs. m = 30,13	Financeiro (15) Informática, Sistemas ou CPD (11) Recursos Humanos (10)
Serviços Públicos (0)			
Agropecuária (1)	Agricultura ou Pecuária (1)	1 Obs. m = 15,00	Vendas (1)
CONJUNTO (62)	Varejo (21) Indústria/Produção (13) Saúde (5)	62 Obs. m = 27,71	Vendas (53) Financeiro (52) Compras (47)

NOTA: Para as variáveis fechadas, a tabela dá as categorias mais frequentemente citadas.
Para as variáveis numéricas, a tabela dá a média e a quantidade de respostas efetivas

Setores estratégicos para a competitividade carecem de ser estruturados nas empresas pesquisadas. A tabela 5.4 apresenta a íntegra dos setores presentes nas organizações, mostrando que não existem estruturas formais para áreas estratégicas ao bom desempenho organizacional.

Os departamentos de logística e informática estão presentes em menos de 50% das empresas pesquisadas. A preocupação formal com a Qualidade existe somente em 1/3 das empresas e marketing em 1/4. Apenas duas empresas (3,2%) preocupam-se, significativamente, com Pesquisa e Desenvolvimento, caracterizando as empresas da amostra como seguidoras de seus concorrentes. A tabela 5.4 apresenta os departamentos formalmente estruturados nas organizações pesquisadas.

Tabela 5.4 – Departamentos formalmente estruturados

DEPARTAMENTOS EXISTENTES	Qt. cit.	Freq.
Vendas	53	85,5%
Financeiro	52	83,9%
Compras	47	75,8%
Contábil	35	56,5%
Recursos Humanos	31	50,0%
Logística e Materiais (Almoxarifado/Estoques/Expedição)	30	48,4%
Informática, Sistemas ou CPD	27	43,5%
Produção	25	40,3%
Qualidade	21	33,9%
Marketing	16	25,8%
Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	2	3,2%
Outros	6	9,7%
TOTAL OBS.	62	

Ratificando esta submissão ao ambiente, verifica-se que, apenas 40,3% das organizações admitem ter **planejamento estratégico** formalmente estruturado. Nestas, o **responsável pela TI** participa, efetivamente, do planejamento estratégico em 83,3% dos casos.

As organizações que demonstram preocupação organizacional em definir seu futuro, entendido aqui como aquelas que planejam estrategicamente, têm, em média, o **faturamento** duas vezes maior do que aquelas que não fazem planejamento estratégico; e doze vezes maior do que aquelas que afirmam desconhecer a existência do planejamento estratégico em sua organização, conforme pode ser observado na tabela 5.5. Importa informar que 23 (37%) empresas não informaram o faturamento.

A análise da amostra, estratificada em PE e ME, do **faturamento** em função do planejamento estratégico e da participação da TI no processo, pode ser visualizada nas tabelas 5.5.1 e 5.5.2, e mostra um comportamento diferenciado para cada estrato considerado.

Tabela 5.5 – Planejamento Estratégico, Participação da TI, e Faturamento das Empresas. (Amostra total)

Faz Planejamento Estratégico	TI Participa do PE	Faturamento anual R\$
Sim (25)	Sim (20)	17 Observações média = 11.369.050,18
Não (24)	Não (4)	18 Observações média = 5.490.850,50
Desconheço (13)		4 Observações média = 904.778,25
CONJUNTO (62)	Sim (20) Não (4)	39 Observações média = 7582.776,28

Nota: Para as variáveis fechadas, a tabela dá as categorias mais frequentemente citadas.
Para as variáveis numéricas, a tabela dá a média e a quantidade de respostas efetivas

Das 25 empresas que declararam fazer planejamento estratégico, 18 são PEs, e 14 destas admitem participação efetiva da TI no planejamento estratégico. A tabela 5.5.1 descreve as características das PEs pesquisadas, quanto à confecção de planejamento estratégico, participação da TI no planejamento estratégico, e o faturamento em função da elaboração do planejamento estratégico. Na tabela 5.5.2 temos a mesma análise realizada sobre o estrato MEs.

Observe-se que a diferença de faturamento, entre as PE que fazem e as que não fazem planejamento estratégico, não é significativa.

Tabela 5.5.1 – Planejamento Estratégico, Participação da TI, e Faturamento das Empresas. (Estrato Pequenas Empresas)

Faz Planejamento Estratégico	TI Participa do PE	Faturamento anual R\$
Sim (18)	Sim (14)	12 Obs. m = 3.647.808,00
Não (17)	Não (4)	12 Obs. m = 3.977.942,42
Desconheço (13)		4 Obs. m = 904.778,25
CONJUNTO (48)	Sim (14) Não (4)	28 Obs. m = 3397432,79

Nota: Esta tabela é construída sobre o estrato da população 'Pequenas' contendo 48 observações

Nas MEs (Tabela 5.5.2) a diferença é bastante acentuada, com as instituições com planejamento estratégico tendo um faturamento anual 3,5 vezes superior àquelas que não elaboram o planejamento estratégico.

Em 7 MEs há elaboração do planejamento estratégico, e, em 6 delas a TI participa do processo.

A tabela 5.5.2 descreve as características das MEs pesquisadas, quanto à **participação da TI no planejamento estratégico**, e o **faturamento**, em função da

elaboração do planejamento estratégico. A classificação, quanto ao porte das organizações, também obedeceu ao critério do número de funcionários.

Tabela 5.5.2 – Planejamento Estratégico, Participação da TI, e Faturamento das Empresas. (Estrato Médias Empresas)

Faz Planejamento Estratégico	TI Participa do PE	Faturamento anual R\$
Sim (7)	Sim (6)	5 Obs. m = 29.900.031,40
Não (7)		6 Obs. m = 8.516.666,67
Desconheço (0)		
CONJUNTO (14)	Sim (6)	11 Obs. m = 18.236.377,91

Nota: Esta tabela é construída sobre o estrato da população 'Média' contendo 14 observações.

Quando a análise é feita sob o prisma do **ramo de atividade**, identifica-se que o ramo do comércio é o que mais formaliza suas estratégias, com 13 das 25 empresas (52%) que afirmaram fazer planejamento estratégico pertencentes a este setor. O ramo de serviços vêm na seqüência com 9 das organizações (36%), seguida da indústria com 3 empresas (12%). A empresa do ramo agropecuária informa não elaborar planejamento estratégico.

A tabela 5.6 ilustra a elaboração de planejamento estratégico em função do **ramo de atividade** da organização. A dependência é pouco significativa (Qui2 = 9,60, gl = 6, 1-p = 85,77%).

Tabela 5.6 – Elaboração de PE em função do ramo de atividade da organização.

Ramo PE	Indústria	Comércio	Serviços	Agropecuária	TOTAL
Sim	12,0% (3)	52,0% (13)	36,0% (9)	0,0% (0)	100% (25)
Não	33,3% (8)	41,7% (10)	25,0% (6)	0,0% (0)	100% (24)
Desconheço	23,1% (3)	61,5% (8)	7,7% (1)	7,7% (1)	100% (13)
TOTAL	22,6% (14)	50,0% (31)	25,8% (16)	1,6% (1)	100% (62)

É possível abstrair, ainda que, dentro de cada ramo de atividade, no setor de comércio 41,9% das organizações elaboram planejamento estratégico. No setor de serviços esse percentual é de 56,3%, e na área industrial apenas 21,4% das empresas tem planejamento estratégico formalmente estruturado.

A figura 5.3 mostra a correspondência entre o **planejamento estratégico** e o **ramo de atividade** da empresa. Embora a dependência não seja significativa, pode-se visualizar o setor de serviço como o mais ativo na preocupação com seu futuro.

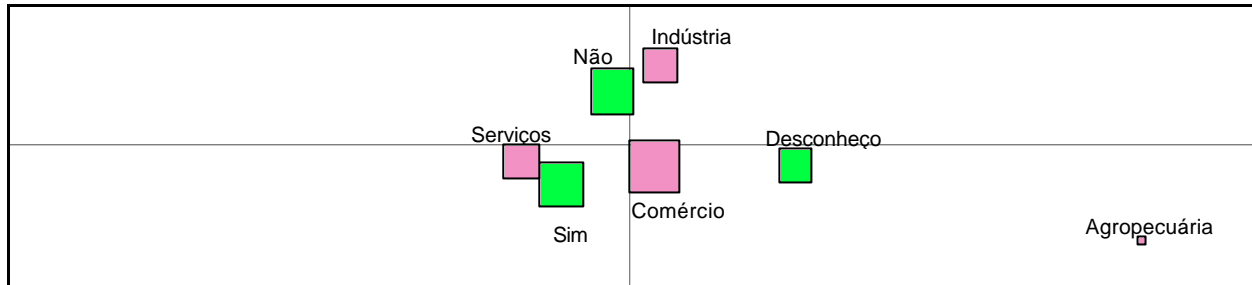


Figura 5.3 – Análise de Correspondência entre possuir planejamento estratégico formalmente estruturado e Ramo de Atividade da Organização.

5.2 Mapeamento da TI

A tabela 5.7 combina os **Departamentos formalmente** existentes nas organizações, com os **setores atendidos pela TI/SI**.

Nas áreas de Recursos Humanos, Compras, Qualidade e Produção, existe significativamente mais departamentos formalizados do que TI disponibilizadas aos setores correlatos.

De outro lado, na área de Contabilidade e Sistemas, o número de departamentos formalizados é significativamente menor que as TI utilizadas nos setores correlatos.

Tabela 5.7 – Departamentos Existentes x Setores Atendidos pela TI

	Vendas	Financeiro	Compras	Recursos Humanos	Qualidade	Contábil	Marketing	Produção	Informática, Sistemas ou	Logística e Materiais	Pesquisa e Desenvolvidim	Outros	Não resposta	TOTAL
DEP. EXISTENTES	53	52	47	31	21	35	16	25	27	30	2	6	0	345
SETORES ATEND. PELA TI	52	50	38	25	12	39	16	18	34	30	4	5	1	324

Existem, em média, 18,79 **computadores** por empresa, com um desvio padrão de 49,71. O elevado desvio é devido ao fato de haver uma empresa com 380 computadores, sendo que 54,8% delas possuem menos de 10 unidades, e 79,8%

possuem menos de 20 máquinas. A figura 5.4 ilustra a distribuição de computadores nas organizações.

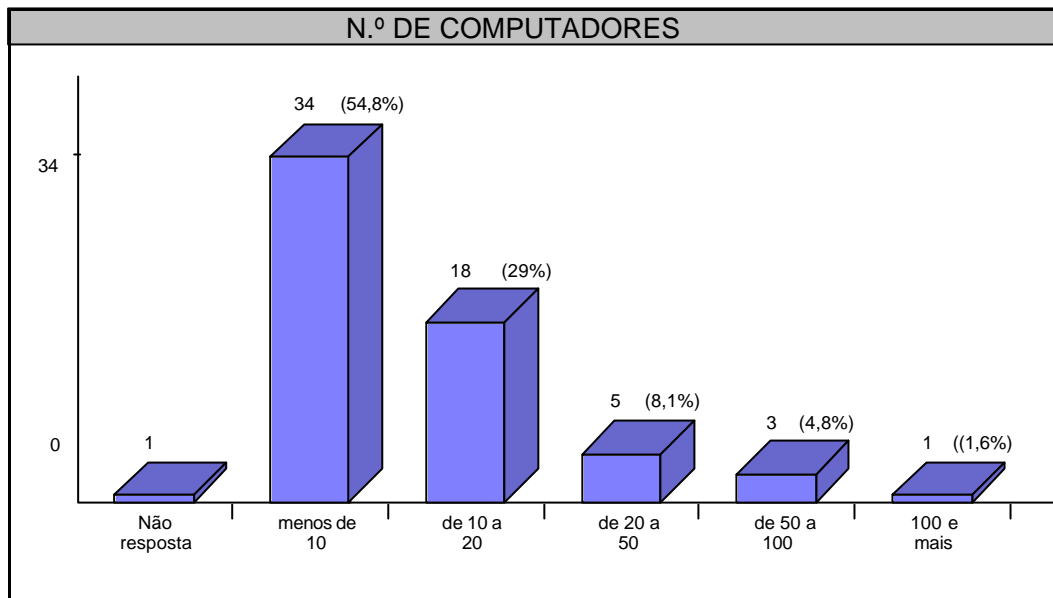


Figura 5.4 – Número de computadores nas empresas pesquisadas

A tabela 5.8 mostra o **número de computadores** e a **quantidade de funcionários** que dele **fazem uso**, em função do **ramo de atividade** da organização.

Tabela 5.8 – Ramo de atividade x N.º de computadores e Quantidade de Funcionários que utilizam computador. (Média dos grupos)

	N.º DE COMPUTADORES	UTILIZAM COMP. P/ TAREFAS_quant. funcion
Indústria (14)	14 observações Média = 8,07 DP = 5,62	14 observações Média = 9,36 DP = 6,97
Comércio (31)	31 observações Média = 12,84 DP = 15,18	31 observações Média = 17,87 DP = 19,51
Serviços (16)	15 observações + 1 não resposta Média = 42,20 DP = 96,26	15 observações + 1 não resposta Média = 77,47 DP = 196,06
Serviços Públicos (0)		
Agropecuária (1)	1 observações Média = 2,00 DP = 0,00	1 observações Média = 2,00 DP = 0,00
CONJUNTO (62)	62 observações Média = 18,79 DP = 49,71	62 observações Média = 30,31 DP = 99,61

Nota: O cálculo da Média e desvio padrão não considera as “não respostas”.

O **número médio de funcionários que utilizam computadores** é de 30,31, com um desvio padrão de 99,61. O desvio é elevado pelo fato de duas organizações da área educacional terem considerado como usuário seus alunos. Os dados da pesquisa mostram, entretanto, que 29 empresas (46,8%) tem menos de 10 funcionários utilizando o computador para realizar suas atividades. Outras 17 empresas (+27,4%) têm entre 10 e 20 funcionários utilizando o computador em suas rotinas. A figura 5.5 ilustra esta distribuição.

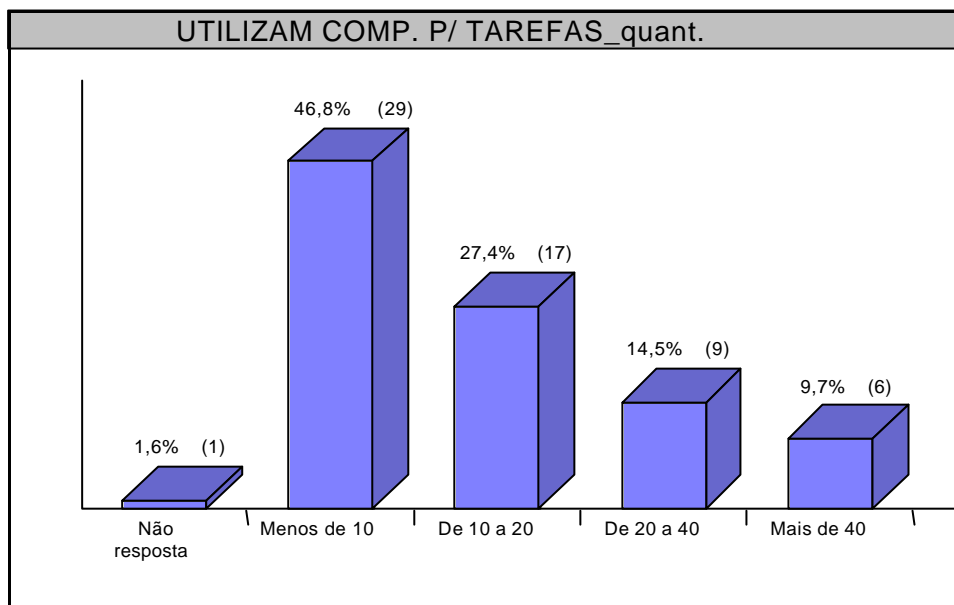


Figura 5.5 – Nº de Funcionários que utilizam computadores para executar suas tarefas.

Em 51 empresas (82,3%) a **TI disponível** é multiusuário, em 8 (12,9%) é monousuário. Houve 3 empresas que não responderam.

Em 42 empresas (67,7%) todos os **computadores** estão **interligados em rede**, e em apenas 6 (9,7%) não há interconexão entre as máquinas. As 13 empresas (19,4%) que possuem alguns computadores **ligados em redes**, têm uma média de 12,3 computadores em rede, sendo 7 empresas com menos de 10 unidades e 5 empresas com mais de 10 computadores em rede, com um mínimo de 3 e um máximo de 25 máquinas.

A ligação das máquinas em rede pode ser visualizada na tabela 5.9.

Tabela 5.9 – Computadores ligados em rede

LIGADOS EM REDE	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	1	1,6%
Não	6	9,7%
Sim, todos	42	67,7%
Sim, apenas alguns	13	21,0%
Quantos	12	19,4%
TOTAL OBS.	62	

A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (2 no máximo).

A análise estratificada da conexão em rede, nas PEs e nas MEs, pode ser visualizada na Tabela 5. 9.1. Embora à primeira vista possa parecer que as PEs tem mais computadores ligados em rede que MEs, a coluna “número de computadores” mostra que as MEs tem, um maior número de computadores ligados em rede, ainda que o percentual seja mais elevado nas PEs.

Tabela 5.9.1 - Computadores ligados em rede e número de computadores em rede

Estratos Amostra Total, Pequenas Empresas, e Médias Empresas

LIGADOS EM REDE	Pequena Empresa			Média empresa		
	Qt. Cit	Freq	Nº de computadores (Média)	Qt. Cit	Freq	Nº de computadores (Média)
Não resposta	1	2.1%	9.67	-	-	-
Não	5	10.4%	2.20	1	7.1%	3.00
Sim, todos	34	70.8%	10.76	8	57.1%	69.00
Sim, apenas alguns	8	16.7%	9.38	5	35.7%	27.80
quantos	8	16.7%	9.38	4	28.6%	24.75
TOTAL OBS.	48		9,62	14		49,57

Nota: A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (2 no máximo)

O *tipo de plataforma de comunicação* utilizado pelas empresas pesquisadas é, em sua maioria, a Internet com 35 citações (56,5%), seguida das redes LANS e WANS, com 29 (46,8%). A Intranet é mencionada por 15 empresas (24,2%) e a Extranet por apenas 3 das empresas(4,8%). Não estão conectadas 4 empresas pesquisadas (6,5%).

Embora mais da metade das empresas tenha acesso a rede mundial de computadores, importa saber a forma como é utilizada.

A tabela 5.10 apresenta a *forma de uso da Internet* pelas empresas pesquisadas.

Tabela 5.10 – Formas de uso da Internet pelas empresas

USO DA INTERNET	Qt. cit.	Freq.
Como apoio às atividades em geral	39	62,9%
Pesquisa / Informação	39	62,9%
Relacionado à atividade fim da empresa	34	54,8%
Divulga e comunica via	28	45,2%
Compra via Internet	18	29,0%
Não resposta	8	12,9%
Vende via	7	11,3%
Realiza suporte (atendimento) ao cliente via	7	11,3%
Logística (gestão de estoques, transportes,	5	8,1%
Outras	2	3,2%
Não usa	0	0,0%
TOTAL OBS.	62	

NOTA: A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (10 no máximo).

Observa-se que o grande uso da Internet refere-se à utilização em objetivos vagos, isto é sem especificidade. Usos objetivos, como compra, venda, atendimento ao cliente, e logística, são utilizados por um número bastante reduzido de organizações.

O cruzamento do *uso da internet* com o *faturamento* das empresas (tabela 5.11), mostra que as empresas com maior faturamento são aquelas que utilizam esta plataforma com maior objetividade.

Importa observar que o uso da Internet era uma questão de múltipla escolha,

Tabela 5.11 – Faturamento x Tipo de uso da Internet

USO DA INTERNET	FATURAMENTO Anual
Pesquisa / Informação	9.493.894,74
Vende via Internet	9.435.674,00
Realiza suporte (atendimento) ao cliente via Internet	8.748.539,20
Divulga e comunica via Internet	6.291.293,06
Como apoio às atividades em geral	6.094.206,92
Relacionado à atividade fim da empresa	5.425.148,86
Compra via Internet	5.232.523,77
Logística (gestão de estoques, transportes, etc.)	1.790.000,00
Não resposta	1.675.833,33
Outras	1.400.000,00
Não usa	-
TOTAL	7.582.776,28

e, portanto, o faturamento de uma empresa pode compor a média do faturamento em mais de um item de uso. Outra limitação à análise é que 37% das empresas não informaram o faturamento, e não estão aqui consideradas.

A tabela 5.12 ilustra a quantidade de funcionários que tem acesso a Internet nas empresas, assim como esta disponibilidade se dá quanto a amostra é estratificada em PE e ME.

Tabela 5.12 – N° de Funcionários com acesso a Internet

N.º FUNC. COM ACESSO À INTERNET	AMOSTRA TOTAL		PEQUENAS EMPRESAS		MÉDIAS EMPRESAS	
	Qt. cit.	Freq.	Qt. cit.	Freq.	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	8	12,9%	7	14,6%	1	7,1%
Menos de 2	6	9,7%	6	12,5%	0	0,0%
De 2 a 5	23	37,1%	21	43,8%	2	14,3%
De 5 a 10	10	16,1%	6	12,5%	4	28,6%
De 10 a 15	8	12,9%	5	10,4%	3	21,4%
De 15 a 20	2	3,2%	2	4,2%	0	0,0%
De 20 a 30	1	1,6%	1	2,1%	0	0,0%
Mais de 30	4	6,5%	0	0,0%	4	28,6%
TOTAL OBS.	62	100%	48	100%	14	100%

Verifica-se que, nas PEs a Internet está disponível para menos de 5 funcionários em 56.3% dos casos. Nas MEs, ocorre o inverso, isto é 78,6% delas disponibilizam esta rede para mais de 5 funcionários.

Quanto ao *uso, que estes funcionários fazem da Internet* disponibilizada pela empresa, a tabela 5.13 indica que estes o fazem contribuindo para atividade fim da empresa.

Tabela 5.13 – Forma de uso da Internet pelos funcionários da empresa

FUNCIONÁRIOS COM ACESSO À INTERNET	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	8	12,9%
Para as atividades fins da empresa	37	59,7%
Para atividades pessoais, contribuindo com as atividades fins da empresa	16	25,8%
Para atividades pessoais, não contribuindo para as atividades fins da empresa	0	0,0%
Não usam	1	1,6%
TOTAL OBS.	62	100%

O investimento médio em TI no ano de 2001 ficou numa média de R\$ 42.900,00, com um mínimo de R\$ 1.200,00 e um máximo de R\$ 1.000.000,00, ocasionando um desvio padrão de R\$ 165.312,24.

Nas PEs o gasto médio de 2001, em TI, foi R\$ R\$ 11.496,30. Nas MEs pesquisadas este gasto foi de R\$ 137.111,11.

Ao cruzar o **faturamento** médio das empresas com o **gasto em TI**, percebe-se que não existe correlação nenhuma entre Gastos em TI e Faturamento, conforme demonstra a Equação da reta de regressão ($FATURAMENTO = 20,34 * ORÇAMENTO EM TI + 8032084,46$), com um Coeficiente de correlação=+0,17 , que mostra que o ORÇAMENTO EM TI explica 2% da variância de FATURAMENTO, tendo um Desvio-padrão do coeficiente de regressão: 23,741 (Pouco influente). Muito importante é informar que 35 observações não foram consideradas pela “não-resposta” a pelo menos um dos critérios.

As tabelas 5.14, 5.14.1 e 5.14.2 mostram, respectivamente, os gastos em TI no ano de 2001, pelas empresas pesquisadas, e quando se faz a segmentação em PE e ME.

Informaram os gastos em TI, apenas 36 empresas(58,60%), das quais 27 eram PEs e 9 MEs.

Tabela 5.14 – Gastos em TI, pelas empresas, em 2001

ORÇAMENTO EM TI	Qt. cit.	Freq.
Menos de 1000,00	0	0,0%
De 1000,00 a 5000,00	13	36,1%
De 5000,00 a 10000,00	7	19,4%
De 10000,00 a 20000,00	4	11,1%
De 20000,00 a 50000,00	9	25,0%
Mais de 50000,00	3	8,3%
TOTAL CIT.	36	100%

Mínimo = 1200,00 Máximo = 1000000,00
Média = 42900,00

Tabela 5.14.1 – Gastos em TI, pelas Pequenas Empresas, em 2001

ORÇAMENTO EM TI	Qt. cit.	Freq.
Menos de 1000,00	0	0,0%
De 1000,00 a 5000,00	12	44,4%
De 5000,00 a 10000,00	6	22,2%
De 10000,00 a 20000,00	3	11,1%
De 20000,00 a 50000,00	5	18,5%
Mais de 50000,00	1	3,7%
TOTAL CIT.	27	100%

Mínimo = 1200,00 Máximo = 60000,00
Média = 11496,30

Tabela 5.14.2 – Gastos em TI, pelas Médias Empresas, em 2001

ORÇAMENTO EM TI	Qt. cit.	Freq.
Menos de 1000,00	0	0,0%
De 1000,00 a 5000,00	1	11,1%
De 5000,00 a 10000,00	1	11,1%
De 10000,00 a 20000,00	1	11,1%
De 20000,00 a 50000,00	4	44,4%
Mais de 50000,00	2	22,2%
TOTAL CIT.	9	100%

Mínimo = 4000,00 Máximo = 1000000,00
Média = 137111,11

A percepção dos entrevistados sobre a **suficiência de hardware e software** é explicitada na tabela 5.15

Tabela 5.15 – Percepção dos entrevistados sobre a suficiência dos recursos de *hardware* e *software* para a competitividade da organização

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	TOTAL
HARDWARE SUFICIENTE	1,6% (1)	19,4% (12)	1,6% (1)	32,3% (20)	45,2% (28)	100% (62)
SOFTWARE SUFICIENTE	1,6% (1)	14,5% (9)	1,6% (1)	30,6% (19)	51,6% (32)	100% (62)
Conjunto	1,6% (2)	16,9% (21)	1,6% (2)	31,5% (39)	48,4% (60)	100% (124)

Este entendimento de suficiência não sofre influência da **escolaridade**, conforme demonstra a tabela 5.16.

Tabela 5.16 – Escolaridade x Percepção de suficiência de *Hardware* e *software*.

ESCOLARIDADE	HARDWARE	SOFTWARE
2º Grau (26)	Concordo Totalmente (13 ; 50,0%) Discordo Parcialmente (7 ; 26,9%) Concordo Parcialmente (5 ; 19,2%) Não Concordo nem Discordo (1 ; 3,8%)	Concordo Totalmente (14 ; 53,8%) Concordo Parcialmente (6 ; 23,1%) Discordo Parcialmente (4 ; 15,4%) Discordo Totalmente (1 ; 3,8%) Não Concordo nem Discordo (1 ; 3,8%)
Graduação (25)	Concordo Totalmente (11 ; 44,0%) Concordo Parcialmente (10 ; 40,0%) Discordo Parcialmente (3 ; 12,0%) Discordo Totalmente (1 ; 4,0%)	Concordo Parcialmente (11 ; 44,0%) Concordo Totalmente (11 ; 44,0%) Discordo Parcialmente (3 ; 12,0%)
Pós Graduação (11)	Concordo Parcialmente (5 ; 45,5%) Concordo Totalmente (4 ; 36,4%) Discordo Parcialmente (2 ; 18,2%)	Concordo Totalmente (7 ; 63,6%) Discordo Parcialmente (2 ; 18,2%) Concordo Parcialmente (2 ; 18,2%)
CONJUNTO (62)	Concordo Totalmente (28) Concordo Parcialmente (20) Discordo Parcialmente (12) Discordo Totalmente (1) Não Concordo nem Discordo (1)	Concordo Totalmente (32) Concordo Parcialmente (19) Discordo Parcialmente (9) Discordo Totalmente (1) Não Concordo nem Discordo (1)

O cruzamento do **sexo** com o entendimento de suficiência, mostrado na tabela 5.17, mostra, também, não ser possível estabelecer qualquer diferença significativa de percepção atribuída ao sexo.

Tabela 5.17 – Sexo x Percepção de suficiência de *Hardware* e *software*.

SEXO	HARDWARE SUFICIENTES	SOFTWARE SUFICIENTES
Masculino (36)	Concordo Totalmente (17 ; 47,2%) Concordo Parcialmente (11 ; 30,6%) Discordo Parcialmente (7 ; 19,4%) Não Concordo nem Discordo (1 ; 2,8%)	Concordo Totalmente (20 ; 55,6%) Concordo Parcialmente (11 ; 30,6%) Discordo Parcialmente (4 ; 11,1%) Não Concordo nem Discordo (1 ; 2,8%)
Feminino (26)	Concordo Totalmente (11 ; 42,3%) Concordo Parcialmente (9 ; 34,6%) Discordo Parcialmente (5 ; 19,2%) Discordo Totalmente (1 ; 3,8%)	Concordo Totalmente (12 ; 46,2%) Concordo Parcialmente (8 ; 30,8%) Discordo Parcialmente (5 ; 19,2%) Discordo Totalmente (1 ; 3,8%)
CONJUNTO (62)	Concordo Totalmente (28) Concordo Parcialmente (20) Discordo Parcialmente (12) Discordo Totalmente (1) Não Concordo nem Discordo (1)	Concordo Totalmente (32) Concordo Parcialmente (19) Discordo Parcialmente (9) Discordo Totalmente (1) Não Concordo nem Discordo (1)

Finalmente, quanto ao treinamento oportunizado pelas empresas, 67,7% dos respondentes informaram que a empresa propicia treinamentos, cursos, etc. aos funcionários, indicando que 42 empresas têm disposição em qualificar seus funcionários em TI/SI.

A *disposição em qualificar funcionários* pode ser visualizada na tabela 5.18.

Tabela 5.18 – Disposição em qualificar funcionários nas empresas.

(Amostra Total, Pequenas Empresas, Médias Empresas).

DISPOSIÇÃO EM QUALIFICAR FUNCIONÁRIOS	Amostra Total		Pequena Empresa		Média Empresa	
	Qt. cit.	Freq.	Qt. cit.	Freq.	Qt. cit.	Freq.
Sim	42	67,7%	32	66,7%	10	71,4%
Não	20	32,3%	16	33,3%	4	28,6%
TOTAL CIT.	62	100%	48	100%	14	100%

O *número de funcionários que receberam algum tipo de instrução* nas organizações está condensado na tabela 5.19.

Tabela 5.19 – Quantidade de funcionários treinados no último ano
(Amostra Total, Pequenas Empresas, Médias Empresas).

N.º DE FUNCIONÁRIOS TREINADOS	Amostra Total		Pequena Empresa		Média Empresa	
	Qt. cit.	Freq.	Qt. cit.	Freq.	Qt. cit.	Freq.
Menos de 5	22	55,0%	18	58,1%	4	44,4%
De 5 a 10	7	17,5%	7	22,6%	0	0,0%
De 10 a 20	6	15,0%	5	16,1%	1	11,1%
De 20 a 50	4	10,0%	1	3,2%	3	33,3%
Mais de 50	1	2,5%	0	0,0%	1	11,1%
TOTAL CIT.	40	100%	31	100%	9	100%

Percebe-se que o número de funcionário treinados pelas MEs e pelas PEs estão bastante próximos, o que era de se esperar, pois, apesar de as MEs possuírem um maior número de funcionários por empresa, as PEs são em maior número na amostra.

Na seção seguinte faz-se a análise dos fatores técnicos e sócio-culturais inibidores da adoção de TI.

5.3 Fatores Técnicos e Sócio-Culturais Inibidores

Nesta seção far-se-á a discussão dos resultados apontados pela pesquisa, referentes as dimensões de estudo **Fatores Técnicos** e **Fatores Sócio-Culturais** inibidores à adoção/mudança de TI.

Far-se-á a análise de como os conceitos, obtidos pela survey, são entendidos, pelos respondentes, como inibidores da adoção/mudança de TI, na situação específica de suas organizações.

Como detalhado no capítulo do método, o presente estudo contempla seis categorias de estudo: **Estrutura, Recursos, Problemas da TI, Administrativos, Percepção e Comprometimento**.

As variáveis que avaliam as categorias não são, necessariamente, exclusivas. Isto é, a verificação de um conceito pode servir para aferir mais de uma das categorias em estudo.

As variáveis foram questionadas na forma de uma escala intervalar de cinco pontos com 1=Nada Inibidor e 5=Altamente Inibidor, sendo solicitado ao respondente que ponderasse em que intensidade aquele fator estava presente na situação específica de sua organização.

A íntegra das respostas mostrando o número de citações (e o percentual de respostas) atribuído para cada valor da escala, em cada variável, encontra-se no anexo II. As perguntas que originaram as respostas estão no anexo I.

O coeficiente Alpha de Cronbach = 0,93 indica que a medida dos fatores inibidores possui consistência e confiabilidade segundo Pereira (1999, *apud* Rech, 2000, p.77).

A tabela 5.20 apresenta as médias resultantes para cada variável, ordenadas por grau de inibição, para o total da amostra pesquisada. As células achuriadas apresentam média superior a 3. A média 3 é considerada o divisor entre inibição e não-inibição, dado que a escala vai de 1 a 5.

Observe-se que o “**custo do software/hardware**” é o fator com maior potencialidade inibidora, apesar da grande popularização da TI e sua conseqüente redução de custos.

No outro extremo, como variáveis com menor potencial de inibição, estão a “**obrigatoriedade de emissão de documentos fiscais**”, e a “**complexidade das TI**”. Este último demonstrando que as interface das TI vem se tornando mais amigáveis.

Tabela 5.20 – Média da potencialidade inibidora das variáveis (ordem decrescente)

FATOR	Valor médio
CUSTO DO SOFTWARE/HARDWARE	3,48
RESISTÊNCIA DOS FUNC. MAIS ANTIGOS (em abdicar ao palpável)	3,27
FALTA SUPORTE TÉCNICO NA REGIÃO	3,26
FALTA POLÍTICA MOTIVAÇÃO/RECOMPENSA	3,23
TI REQUER TREINAMENTO INTENSIVO E CONSTANTE	3,03
MAIOR ESFORÇO E RESPONSABILIDADE INDIVIDUAL	3,02
EMPRESA NÃO PRIORIZA ESFORÇO	2,95
TI TOMAM MAIS TEMPO E DINHEIRO QUE O PREVISTO	2,90
MEDO DE PERDER EMPREGO	2,89
FUNCIONÁRIOS NÃO SE ENVOLVEM _Transferência	2,89
LESÕES ESFORÇO REPETIDOS	2,87
FALTAM CONSULTORES	2,82
PRESSÃO NO TRABALHO	2,82
TI TORNA-SE OBSOLETA RAPIDAMENTE	2,79
NECESSIDADE DE NOVO PERFIL PROFISSIONAL	2,79
GERA DEPENDÊNCIA FORNECEDORES DE TI	2,76
NÃO AUMENTAM VENDA E/OU REDUZEM CUSTOS	2,74
FALTA RH PARA OPERAR AS TIs	2,71
FALTA REFERÊNCIA (Benchmarking)	2,71
RESISTÊNCIA DE FUNCIONÁRIOS	2,71
TEMOR AO MONITORAMENTO	2,71
DIFÍCIL DISSEMINAR ENTRE COLABORADORES	2,68
FALTA POLÍTICA ADOÇÃO/MUDANÇA	2,63
SUBESTIMA POTENCIAL	2,61
DESCONHECIMENTO DAS TIs DISPONÍVEIS	2,58
AUMENTO CONFLITOS INTERNOS PELA COMPETIÇÃO	2,53
DIFICULDADES OPERACIONAIS -Preparo funcion./ambiente físico	2,50
DIFICULDADE DE ADPTAR TI AS NECESSIDADES	2,48
ADMINISTRAÇÃO MUITO COMPLACENTE	2,47
PROVOCA MUDANÇAS ESTRUTURAIS	2,47
FALTA COMPROMETIMENTO ALTA ADMINISTRAÇÃO	2,47
MUDA O RELACIONAMENTO COM COLABORADORES	2,44
PROVOCA ISOLAMENTO	2,44
CRIA SITUAÇÕES NOVOS	2,42
RESISTÊNCIA DA GERÊNCIA	2,39
DIFÍCIL INTEGRAR AS TIs DISPONÍVEIS	2,37
DESCRÉDITO PELA DEMORA DOS RESULTADOS	2,37
RESISTÊNCIA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO	2,35
PERCA DE HABILIDADES	2,32
EXPERIÊNCIAS FRUSTRADAS ANTERIORES	2,32
VITÓRIA PREMATURA	2,31
VULNERABILIDADE POR ACESSO EXTERNO	2,27
NÃO IDENTIFICA CLARAMENTE O PROBLEMA	2,26
EMPRESA NÃO SABE COMO DAR TREINAMENTO	2,24
REDUZ A CRIATIVIDADE/ASTÚCIA	2,18
TI SUB-UTILIZADA _Difícil alimentação	2,15
NÃO AUMENTA PRODUTIVIDADE	2,08
TI SÃO COMPLEXAS	2,06
OBRIGA EMISSÃO DOCUMENTOS FISCAIS	2,05
Conjunto	2,61

A análise dos dados, de forma fracionada nas categorias de estudo, é o que se apresentará na seqüência.

5.3.1 Problemas da TI

As variáveis consideradas para avaliar os **Problemas da TI** nas organizações pode ser visualizadas na tabela 5.21, que mostra a quantidade (e percentual) de respostas apontadas na escala de 1 à 5, pelos respondentes.

A dependência é muito significativa, com um Qui2 (χ^2)=114,94, para um grau de liberdade (gl)=52, e uma nível de confiança = 99,99%. (As células marcadas em azul (rosa) são aquelas para as quais a freqüência real é claramente superior (inferior) à freqüência teórica).

O teste Alpha de Cronbach foi de 0,81, ainda indicando uma medida consistente e confiável.

Tabela 5.21 – Categoria Problemas de TI – Intensidade e percentual considerada pelos respondentes (Amostra Total)

VARIÁVEL	1 = Nada Inibidor	2	3	4	5 = Altamente Inibidor	TOTAL
TI SÃO COMPLEXAS	30,6% (19)	40,3% (25)	22,6% (14)	4,8% (3)	1,6% (1)	100% (62)
TI REQUER TREINAMENTO INTENSIVO E CTE.	8,1% (5)	17,7% (11)	43,5% (27)	24,2% (15)	6,5% (4)	100% (62)
TI TOMAM MAIS TEMPO QUE PREVISTO	14,5% (9)	22,6% (14)	30,6% (19)	22,6% (14)	9,7% (6)	100% (62)
NÃO AUMENTAM VENDA E/OU REDUZEM CUSTOS	25,8% (16)	22,6% (14)	21,0% (13)	12,9% (8)	17,7% (11)	100% (62)
NÃO AUMENTA PRODUTIVIDADE	16,5% (10)	9,7% (6)	11,3% (7)	14,5% (9)	8,1% (5)	100% (62)
DIFICULDADE DE ADPTAR TI AS NECESSIDADES	30,6% (19)	24,2% (15)	19,4% (12)	17,7% (11)	8,1% (5)	100% (62)
TI TORNA-SE OBSOLETA RAPIDAMENTE	25,8% (16)	16,1% (10)	25,8% (16)	17,7% (11)	14,5% (9)	100% (62)
DIFÍCIL DISSEMINAR ENTRE COLABORADORES	21,0% (13)	25,8% (16)	27,4% (17)	16,1% (10)	9,7% (6)	100% (62)
TI SUB-UTILIZADA_ Dificil alimentação	16,8% (10)	17,7% (11)	17,7% (11)	9,7% (6)	8,1% (5)	100% (62)
DIFÍCIL INTEGRAR AS TIs DISPONÍVEIS	33,9% (21)	17,7% (11)	33,9% (21)	6,5% (4)	8,1% (5)	100% (62)
DIF. OPER-Preparo fucion./ambiente físico	24,2% (15)	25,8% (16)	32,3% (20)	11,3% (7)	6,5% (4)	100% (62)
VULNERABILIDADE POR ACESSO EXTERNO	43,5% (27)	16,1% (10)	17,7% (11)	14,5% (9)	8,1% (5)	100% (62)
DESCRÉDITO PELA DEMORA DOS RESULTADOS	33,9% (21)	24,2% (15)	19,4% (12)	16,1% (10)	6,5% (4)	100% (62)
EXPERIÊNCIAS FRUSTRADAS ANTERIORES	37,1% (23)	24,2% (15)	17,7% (11)	11,3% (7)	9,7% (6)	100% (62)
Conjunto	30,9% (268)	21,8% (189)	24,3% (211)	14,3% (124)	8,8% (76)	100% (868)

Qui2 = 114,94, gl = 52, 1-p = >99,99%.

A tabela 5.21.1 apresenta as mesmas variáveis quando se expressa o resultado em termos da média resultante das respostas escalares. Verifica-se que apenas a **necessidade de treinamento** é apontada como elemento inibidor, com média superior a 3.

Então, na média do conjunto das empresas, as variáveis que mensuram os **Problemas da TI**, não são fatores dificultadores à adoção/mudança de TI, exceto o possível requerimento de **treinamento intensivo e constante**.

Tabela 5.21.1 – Categoria Problemas da TI – Média das respostas consideradas pelos respondentes na amostra total e nos estratos Pequena Empresa e Média Empresa.

	Valor médio		
	Amostra Total	Pequena Empresa	Média Empresa
TI SÃO COMPLEXAS	2,06	2,15	1,79
TI REQUER TREINAMENTO INTENSIVO E CTE.	3,03	3,13	2,71
TI TOMAM MAIS TEMPO QUE PREVISTO	2,90	2,83	3,14
NÃO AUMENTAM VENDA E/OU REDUZEM CUSTOS	2,74	2,79	2,57
NÃO AUMENTA PRODUTIVIDADE	2,08	2,25	1,50
DIFICULDADE DE ADPTAR TI AS NECESSIDADES	2,48	2,52	2,36
TI TORNA-SE OBSOLETA RAPIDAMENTE	2,79	2,71	3,07
DIFÍCIL DISSEMINAR ENTRE COLABORADORES	2,68	2,81	2,21
TI SUB-UTILIZADA_ Dificil alimentação	2,15	2,13	2,21
DIFÍCIL INTEGRAR AS TIs DISPONÍVEIS	2,37	2,42	2,21
DIF.OPER-Preparo fucion./ambiente físico	2,50	2,56	2,29
VULNERABILIDADE POR ACESSO EXTERNO	2,27	2,27	2,29
DESCRÉDITO PELA DEMORA DOS RESULTADOS	2,37	2,44	2,14
EXPERIÊNCIAS FRUSTRADAS ANTERIORES	2,32	2,27	2,50
Conjunto	2,48	2,52	2,36

Quando a amostra total é fracionada em PE e ME, têm-se a percepção dos *problemas da TI* de forma distinta.

Enquanto no estrato PE apenas a *necessidade de treinamento intensivo e constante* foi considerada como inibidor, este fator não atinge o nível de inibição nas MEs.

Nas MEs surgem dois outros fatores considerados como com potencialidade inibidora: a *TI tomam mais tempo e dinheiro do que o originalmente previsto* e a *TI tornam-se obsoleta rapidamente. (antes mesmo de ser usada em toda sua extensão/potencialidade)*, que não são considerados inibidores nas PEs.

Outras variáveis, com discrepâncias significativas são o entendimento que a *TI não aumenta a produtividade*, que nas PEs é visto com um potencial inibidor maior (média 2,25) que nas MEs (média 1,50); e que as *As TI são muito complexas e de difícil aprendizado, isto é, possuem interface não amigável*, onde, nas PEs e MEs obtiveram médias, respectivamente, de 2,15 e 1,79.

Os *Problemas da TI* são considerados, distintamente, quando se analisa sob o prisma do *ramo* de atividade das organizações.

A tabela 5.21.2 mostra claramente que o setor industrial é o que considera os **Problemas da TI** como com maior potencialidade inibidora.

Tabela 5.21.2 – Categoria Problemas de TI – Média das respostas consideradas pelos respondentes, segmentada por ramo de atividade da organização

FATORES	Valor médio	Valor médio	Valor médio
	Industria	Serviço	Comércio
TI SÃO COMPLEXAS	2,07	1,81	2,19
TI REQUER TREINAMENTO INTENSIVO E CTE.	2,93	3,00	3,10
TI TOMAM MAIS TEMPO QUE PREVISTO	3,60	2,69	2,68
NÃO AUMENTAM VENDA E/OU REDUZEM CUSTOS	3,27	2,31	2,71
NÃO AUMENTA PRODUTIVIDADE	3,47	1,69	1,61
DIFICULDADE DE ADPTAR TI AS NECESSIDADES	3,13	1,88	2,48
TI TORNA-SE OBSOLETA RAPIDAMENTE	3,07	2,56	2,77
DIFÍCIL DISSEMINAR ENTRE COLABORADORES	3,00	2,38	2,68
TI SUB-UTILIZADA_ Dificil alimentação	2,67	1,44	2,26
DIFÍCIL INTEGRAR AS TIs DISPONÍVEIS	3,20	1,69	2,32
DIFICULDADES.OPERACIONAIS-Preparo func./ambiente físico	3,13	2,38	2,26
VULNERABILIDADE POR ACESSO EXTERNO	2,93	1,81	2,19
DESCRÉDITO PELA DEMORA DOS RESULTADOS	3,07	2,06	2,19
EXPERIÊNCIAS FRUSTRADAS ANTERIORES	2,93	1,75	2,32
Conjunto	3,03	2,10	2,41

Corroborando com esta percepção, o setor industrial é o que menos computadores possui. Este setor também apresenta o menor número de funcionários que utilizam o computador para realizar suas tarefas cotidianas, conforme demonstrado na tabela 5.22.

Tabela 5.22 – Ramo de atividade x N° de computadores, e Quantidade de funcionários que utilizam computador para executar suas tarefas, segmentados por ramo de atividade.

RAMO DE ATIVIDADE	N.º DE COMPUTADORES (média do estrato)	UTILIZAM O COMPUTADOR P/ EXECUTAR TAREFAS (quantidade de funcionários)
Indústria (15) ⁷	7,67	8,87
Comércio (31)	12,84	17,87
Serviços (16)	42,20	77,47
CONJUNTO (62)	18,79	30,31

Nota: A média de computadores do estrato Serviços é elevado pelo fato de uma organização da área educacional possuir 380 unidades. Sem ela a média de computadores do estrato seria de 18,07, e o número de pessoas que o utilizam seria de 65,14.

⁷ A empresa do setor agropecuário foi enquadrada como indústria. Dado que o setor agropecuário possui apenas um elemento na amostra, este agrupamento será adotado para as análises subsequentes, salvo menção em contrário.

Resgatando a tabela 5.4 (Departamentos formalmente estruturados), verifica-se que na amostra total 27 empresas (43,5%) têm o departamento de “Informática, Sistemas ou CPD” formalmente estruturado. Destas, 14 são do comércio, 11 são do setor de serviços, e apenas 2 são da indústria.

Para auxiliar o entendimento de porque os **Problemas da TI** são mais fortemente inibidores no estrato indústria que nos demais, recupera-se os dados expostos na tabela 5.6 (Elaboração do planejamento estratégico em função do ramo de atividade da organização), onde percebe-se que, das 25 empresas que tem planejamento estratégico formalmente estruturado 13 são do comércio, 9 do setor de serviços, e apenas 3 da indústria.

Ainda no sentido de entender porque os **Problemas da TI** estão mais presentes na indústria que em outros setores, procede-se a análise de correspondência entre o **ramo de atividade** e **a empresa não sabe como dar treinamento aos funcionários para o uso das TI disponíveis...**, expostos na figura 5.6. Embora a dependência entre as variáveis não seja significativa ($\chi^2(2)=9,00$, $gl=8$, $1-p=65,74\%$), é visível o entendimento de que a necessidade de treinamento preocupa mais a indústria.

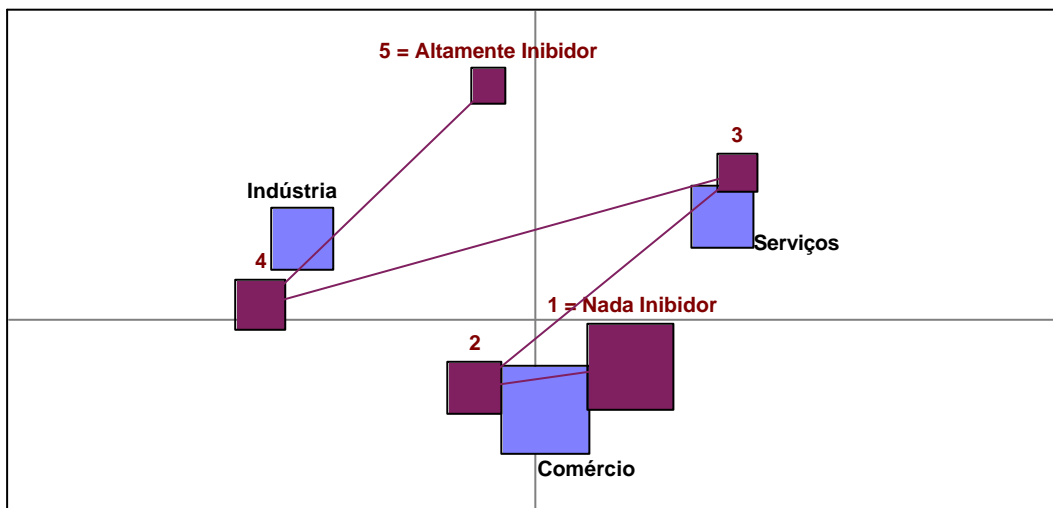


Figura 5.6 – Análise de correspondência entre Ramo de Atividade e nível inibidor da necessidade de treinamento intenso e constante.

De outro lado, ao verificar a **experiência dos respondentes em TI**, segmentado por ramos de atividade da organização, observa-se que não existe qualquer critério que distingue os setores (tabela 5.23).

Também no que se refere ao entendimento de **suficiência de hardware e software**, nada há que discrimine um setor do outro (tabela 5.23).

Tabela 5.23 – Ramo de atividade x plena suficiência de *hardware* e *software*, e tempo de serviço do respondente em SI/TI

Ramo de Atividade	SOFTWARE SUFICIENTES Concordo Totalmente	HARDWARE SUFICIENTES Concordo Totalmente	TEMPO SERVIÇO DO RESPONDENTE EM SI/TI
Indústria	18,8% (6)	28,6% (8)	Média=5,69 (13)
Comércio	50,0% (16)	46,4% (13)	Média=3,19 (31)
Serviços	31,3% (10)	25,0% (7)	Média=5,75 (16)
Agropecuária	0,0% (0)	0,0% (0)	Média=1,00 (01)
TOTAL	100% (32)	100% (28)	Média =4,36 (61)

Nota: o nº entre parênteses indica a quantidade de citações.

Outras considerações análise podem ser abstraídas da base de dados levantada na pesquisa, tentando explicar a causa de os “problemas da TI” serem fatores mais inibidores para a indústria que para os demais estratos, e algumas delas se farão nas seções seguintes.

5.3.2 Administrativos

As variáveis consideradas para avaliar os aspectos **Administrativos**, com potencialidade inibidora de adoção/mudança de TI nas organizações, pode ser visualizadas na tabela 5.24, que mostra a quantidade (e percentual) de respostas apontadas na escala de 1 à 5, pelos respondentes.

A dependência é muito significativa, com um Qui2 (χ^2)=112,8 , para um grau de liberdade (gl)=68, e um nível de confiança = 99,95%.

O teste Alpha de Cronbach foi de 0,86 , indica uma medida consistente e confiável.

As células marcadas em azul (rosa) são aquelas para as quais a frequência real é claramente superior (inferior) à frequência teórica.

Tabela 5.24 – Categoria Administrativo – Intensidade e percentual considerada pelos respondentes (Amostra Total)

FATORES	1 = Nada	2	3	4	5 = Inibidor	TOTAL
EMPRESA NÃO SABE COMO DAR TREINAMENTO	45,2% (28)	19,4% (12)	9,7% (6)	17,7% (11)	8,1% (5)	100% (62)
TI TOMAM MAIS TEMPO QUE PREVISTO	14,5% (9)	22,6% (14)	30,6% (19)	22,6% (14)	9,7% (6)	100% (62)
DIFÍCIL DISSEMINAR ENTRE COLABORADORES	21,0% (13)	25,8% (16)	27,4% (17)	16,1% (10)	9,7% (6)	100% (62)
NÃO AUMENTAM VENDA E/OU REDUZEM CUSTOS	25,8% (16)	22,6% (14)	21,0% (13)	12,9% (8)	17,7% (11)	100% (62)
FALTA REFERÊNCIA (Benchmarking)	27,4% (17)	22,6% (14)	21,0% (13)	9,7% (6)	19,4% (12)	100% (62)
DIFÍCIL INTEGRAR AS TIs DISPONÍVEIS	33,9% (21)	17,7% (11)	33,9% (21)	6,5% (4)	8,1% (5)	100% (62)
DIF.OPER-Preparo fucion./ambiente físico	24,2% (15)	25,8% (16)	32,3% (20)	11,3% (7)	6,5% (4)	100% (62)
OBRIGA EMISSÃO DOCUMENTOS FISCAIS	56,5% (35)	14,5% (9)	9,7% (6)	6,5% (4)	12,9% (8)	100% (62)
ADMINISTRAÇÃO MUITO COMPLACENTE	27,4% (17)	22,6% (14)	29,0% (18)	17,7% (11)	3,2% (2)	100% (62)
SUBESTIMA POTENCIAL	27,4% (17)	24,2% (15)	21,0% (13)	14,5% (9)	12,9% (8)	100% (62)
DESCRÉDITO PELA DEMORA DOS RESULTADOS	33,9% (21)	24,2% (15)	19,4% (12)	16,1% (10)	6,5% (4)	100% (62)
VITÓRIA PREMATURA	40,3% (25)	19,4% (12)	19,4% (12)	11,3% (7)	9,7% (6)	100% (62)
PROVOCA MUDANÇAS ESTRUTURAIS	35,5% (22)	21,0% (13)	19,4% (12)	9,7% (6)	14,5% (9)	100% (62)
MUDA O RELACIONAMENTO COM	29,0% (18)	21,0% (13)	30,6% (19)	16,1% (10)	3,2% (2)	100% (62)
PRESSÃO NO TRABALHO	14,5% (9)	30,6% (19)	22,6% (14)	22,6% (14)	9,7% (6)	100% (62)
LESÕES ESFORÇO REPETIDOS	21,0% (13)	27,4% (17)	16,1% (10)	14,5% (9)	21,0% (13)	100% (62)
AUMENTO CONFLITOS INT. PELA COMPETIÇÃO	27,4% (17)	22,6% (14)	27,4% (17)	14,5% (9)	8,1% (5)	100% (62)
FUNC. NÃO SE ENVOLVEM Transferência	22,6% (14)	14,5% (9)	29,0% (18)	19,4% (12)	14,5% (9)	100% (62)
Conjunto	29,3% (327)	22,1% (247)	23,3% (260)	14,4% (161)	10,8% (121)	100% (1116)

A tabela 5.24.1 apresenta as mesmas variáveis quando se expressa o resultado em termos da média resultante das respostas escalares. Verifica-se que nenhuma variável é apontada como fator inibidor, com média superior a 3, quando a análise é do conjunto total ou do estrato PE. No estrato ME, três fatores despontam com potencialidade inibidora.

Tabela 5.24.1 – Categoria Administrativa – Média das respostas consideradas pelos respondentes na Amostra Total e nos estratos Pequena Empresa e Média Empresa.

FATORES	Valor médio		
	Amostra Total	Pequena Empresa	Média Empresa
EMPRESA NÃO SABE COMO DAR TREINAMENTO	2,24	2,31	2,00
TI TOMAM MAIS TEMPO QUE PREVISTO	2,90	2,83	3,14
DIFÍCIL DISSEMINAR ENTRE COLABORADORES	2,68	2,81	2,21
NÃO AUMENTAM VENDA E/OU REDUZEM CUSTOS	2,74	2,79	2,57
FALTA REFERÊNCIA (Benchmarking)	2,71	2,67	2,86
DIFÍCIL INTEGRAR AS TIs DISPONÍVEIS	2,37	2,42	2,21
DIFÍCIL OPERACIONALIZAÇÃO –Prepar. func./ambiente físico	2,50	2,56	2,29
OBRIGA EMISSÃO DOCUMENTOS FISCAIS	2,05	1,94	2,43
ADMINISTRAÇÃO MUITO COMPLACENTE	2,47	2,48	2,43
SUBESTIMA POTENCIAL	2,61	2,63	2,57
DESCRÉDITO PELA DEMORA DOS RESULTADOS	2,37	2,44	2,14
VITÓRIA PREMATURA	2,31	2,29	2,36
PROVOCA MUDANÇAS ESTRUTURAIS	2,47	2,58	2,07
MUDA O RELACIONAMENTO COM COLABORADORES	2,44	2,42	2,50
PRESSÃO NO TRABALHO	2,82	2,88	2,64
LESÕES ESFORÇO REPETIDOS	2,87	2,94	2,64
AUMENTO CONFLITOS INTERTNOS PELA COMPETIÇÃO	2,53	2,40	3,00
FUNCIONÁRIOS NÃO SE ENVOLVEM _Transferência	2,89	2,81	3,14
Conjunto	2,55	2,57	2,51

Na tabela 5.24.1, as MEs apontam fatores inibidores que não foram percebidos na amostra total e no estrato PE. Isso se deve a preponderância das PEs na amostra total, que determinaram o deslocamento da média a seu favor.

Far-se-á a seguir, a análise comparativa buscando interpretar porque esses fatores foram percebidos apenas pelas MEs.

Quando se analisa o estrato ME, verifica-se que esse estrato aponta o fator ***As TIs toma mais tempo e dinheiro do que originalmente foi previsto para implantação***, como inibidor. A justificativa disto, possivelmente deva-se ao fato de que 50% das MEs possuem ***planejamento estratégico estruturado***, e do fato de o ***responsável pela TI*** participar em 85,7% destes processos; contra 37,5% das PEs onde o responsável pela TI participa em 82,3% do processo de planejamento estratégico. O fato de a ME, possuir em maior número planejamento – com maior participação do responsável pelo setor de TI – implica em maior organização e controle das atividades, percebendo mais facilmente, os atrasos no cronograma, e os gastos adicionais do orçamento.

Verificando-se a correlação entre o ***Os funcionários tendem a não se envolver no processo, atribuindo o sucesso ou falha da adoção a equipe que está implantando o sistema e aumento dos conflitos internos pela competição advinda da adoção/mudança de TI***, verifica-se, nas MEs, que a primeira variável explica 44% da variância da segunda, com a equação da reta (AUMENTO CONFLITOS INT. PELA COMPETIÇÃO = 0,57 * FUNC. NÃO SE ENVOLVEM + 1,20) possuindo um coeficiente de correlação de +0,66, determinando uma correlação de dependência pouco significativa.

A mesma análise, quanto realizada na amostra total e no estrato PE, apresenta, respectivamente, coeficientes de correlação de 0,120 e 0,125 apontando para correlações sem significância, onde a primeira variável é explica a variância da segunda em 24% e 18%, respectivamente na amostra total e no estrato PE.

Desta forma, é possível que o motivo de os funcionários das MEs terem um menor envolvimento, deva-se ao fato de temerem, com maior intensidade, o ***aumento dos conflitos internos*** que podem advir da adoção/mudança da TI.

Ainda, para reforçar esta hipótese, apela-se para as respostas enunciadas pelos entrevistados quando inquiridos sobre ***número de empregados que usam computadores***, associado ao ***número de computadores na organização***. Enquanto no

estrato PE esta relação é muito próxima de um computador para cada funcionário, nas MEs há mais de 04 pessoas competindo por uma máquina.

No que se refere à presença do fator **Os funcionários tendem a não se envolver no processo, atribuindo o sucesso ou falha da adoção a equipe que está implantando o sistema**, ocorrer somente no estrato ME, outra possível explicação pode estar no fato de 33% dos respondentes ocuparem cargos da Alta Administração nas MEs, contra apenas 7% de respondentes ocupando cargos na Alta Administração no estrato PE, indicando a possibilidade de a visão do respondente influir na resposta desse fator.

5.3.3 Percepção

As variáveis consideradas para avaliar a categoria de **Percepção**, com potencialidade inibidora de adoção/mudança de TI nas organizações, pode ser visualizadas na tabela 5.25, que mostra a quantidade (e percentual) de respostas apontadas na escala de 1 à 5, pelos respondentes.

A dependência é muito significativa, com um Qui2 (χ^2)=156,3 , para um grau de liberdade (g)=84, e um nível de confiança = 99,99%.

O teste Alpha de Cronbach foi de 0,86 , indicando uma medida consistente e confiável.

Tabela 5.25 – Categoria Percepção – Intensidade e percentual considerada pelos respondentes (Amostra Total)

	1 = Nada Inibidor	2	3	4	5 = Altamente Inibidor	TOTAL
NÃO AUMENTAM VENDA E/OU REDUZEM CUSTOS	25,8% (16)	22,6% (14)	21,0% (13)	12,9% (8)	17,7% (11)	100% (62)
NÃO AUMENTA PRODUTIVIDADE	46,5% (35)	7% (6)	11,3% (7)	14,5% (9)	8,1% (5)	100% (62)
OBRIGA EMISSÃO DOCUMENTOS FISCAIS	46,5% (35)	14,5% (9)	9,7% (6)	6,5% (4)	12,9% (8)	100% (62)
RESISTÊNCIA DE FUNCIONÁRIOS	27,4% (17)	17,7% (11)	24,2% (15)	17,7% (11)	12,9% (8)	100% (62)
RESISTÊNCIA DA GERÊNCIA	37,1% (23)	17,7% (11)	25,8% (16)	8,1% (5)	11,3% (7)	100% (62)
RESISTÊNCIA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO	38,7% (24)	22,6% (14)	14,5% (9)	12,9% (8)	11,3% (7)	100% (62)
NÃO PRIORIZA ESFORÇO	11,3% (7)	27,4% (17)	29,0% (18)	19,4% (12)	12,9% (8)	100% (62)
SUBESTIMA POTENCIAL	27,4% (17)	24,2% (15)	21,0% (13)	14,5% (9)	12,9% (8)	100% (62)
EXPERIÊNCIAS FRUSTRADAS ANTERIORES	37,1% (23)	24,2% (15)	17,7% (11)	11,3% (7)	9,7% (6)	100% (62)
PROVOCA MUDANÇAS ESTRUTURAIS	35,5% (22)	21,0% (13)	19,4% (12)	9,7% (6)	14,5% (9)	100% (62)
MUDA O RELACIONAMENTO COM COLABORADORES	29,0% (18)	21,0% (13)	30,6% (19)	16,1% (10)	2% (2)	100% (62)
GERA DEPENDÊNCIA FORNECEDORES DE TI	19,4% (12)	30,6% (19)	17,7% (11)	19,4% (12)	12,9% (8)	100% (62)
PERCA DE HABILIDADES	38,7% (24)	22,6% (14)	19,4% (12)	6,5% (4)	12,9% (8)	100% (62)
MAIOR ESFORÇO E RESPONS.	2,9% (2)	22,6% (14)	29,0% (18)	21,0% (13)	14,5% (9)	100% (62)
MEDO PERDER EMPREGO	19,4% (12)	21,0% (13)	25,8% (16)	19,4% (12)	14,5% (9)	100% (62)
PRESSÃO NO TRABALHO	4,5% (3)	30,6% (19)	22,6% (14)	22,6% (14)	9,7% (6)	100% (62)
TEMOR AO	27,4% (17)	24,2% (15)	12,9% (8)	21,0% (13)	14,5% (9)	100% (62)
REDUZ A CRIATIVIDADE/ASTÚCIA	45,2% (28)	22,6% (14)	9,7% (6)	14,5% (9)	8,1% (5)	100% (62)
LESÕES ESFORÇO REPETIDOS	21,0% (13)	27,4% (17)	16,1% (10)	14,5% (9)	21,0% (13)	100% (62)
PROVOCA ISOLAMENTO	37,1% (23)	16,1% (10)	24,2% (15)	11,3% (7)	11,3% (7)	100% (62)
RESIST. FUNC. ANTIGOS	4,5% (3)	17,7% (11)	19,4% (12)	22,6% (14)	35,8% (22)	100% (62)
CRIA SITUAÇÕES NOVOS	27,4% (17)	30,6% (19)	21,0% (13)	14,5% (9)	6,5% (4)	100% (62)
Conjunto	30,0% (409)	22,2% (303)	20,1% (274)	15,0% (205)	12,7% (173)	100% (1364)

A tabela 5.25.1 apresenta as mesmas variáveis quando se expressa o resultado em termos da média resultante das respostas escalares, mostrando ainda as respostas nos estratos PE e ME. Verifica-se que as variáveis 1) **a adoção/mudança de TI tem a resistência dos funcionários mais antigos. (Os funcionários mais antigos não confiam em o que não é palpável)**, e 2) **As novas TI requerem um processo de aprendizagem contínua e sistemas de trabalhos dinâmicos, exigindo maior esforço e responsabilidade individual**, apresentam-se com média superior a 3, indicando potencial de inibição, quando a análise é realizada na amostra total.

Tabela 5.25.1 – Categoria Percepção – Média das respostas consideradas pelos respondentes na amostra total e nos estratos Pequena Empresa e Média Empresa

	Valor médio Amostra Total	Valor médio Pequena Empresa	Valor médio Média Empresa
NÃO AUMENTAM VENDA E/OU REDUZEM CUSTOS	2,74	2,79	2,57
NÃO AUMENTA PRODUTIVIDADE	2,08	2,25	1,50
OBRIGA EMISSÃO DOCUMENTOS FISCAIS	2,05	1,94	2,43
RESISTÊNCIA DE FUNCIONÁRIOS	2,71	2,77	2,50
RESISTÊNCIA DA GERÊNCIA	2,39	2,38	2,43
RESISTÊNCIA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO	2,35	2,38	2,29
NÃO PRIORIZA ESFORÇO	2,95	2,94	3,00
SUBESTIMA POTENCIAL	2,61	2,63	2,57
EXPERIÊNCIAS FRUSTRADAS ANTERIORES	2,32	2,27	2,50
PROVOCA MUDANÇAS ESTRUTURAIS	2,47	2,58	2,07
MUDA O RELACIONAMENTO COM COLABORADORES	2,44	2,42	2,50
GERA DEPENDÊNCIA FORNECEDORES DE TI	2,76	2,75	2,79
PERCA DE HABILIDADES	2,32	2,33	2,29
MAIOR ESFORÇO E RESPONS. INDIVIDUAL	3,02	3,08	2,79
MEDO PERDER EMPREGO	2,89	2,96	2,64
PRESSÃO NO TRABALHO	2,82	2,88	2,64
TEMOR AO MONITORAMENTO	2,71	2,60	3,07
REDUZ A CRIATIVIDADE/ASTÚCIA	2,18	2,27	1,86
LESÕES ESFORÇO REPETIDOS	2,87	2,94	2,64
PROVOCA ISOLAMENTO	2,44	2,63	1,79
RESIST. FUNC. ANTIGOS (Palpável)	3,27	3,21	3,50
CRIA SITUAÇÕES NOVOS	2,42	2,40	2,50
Conjunto	2,58	2,61	2,49

Nas MEs, entretanto, a variável **a empresa tem um maior controle sobre as atividades individuais, e os funcionários temem serem monitorados**, apresentou potencialidade inibidora à adoção/mudança de TI, com uma média situada em 3,07. Este fator, nas PEs, obteve uma média das respostas escalares de 2,60.

Para explicar porque este fator foi percebido apenas no estrato da ME, recorre-se, novamente, ao planejamento estratégico, e a presença da TI nos setores das empresas.

O planejamento estratégico é elaborado formalmente por 57% das MEs, e por 37,5% das PEs. A idéia de planejamento implica em organização e controle, e desta forma, como no estrato das MEs o planejamento estratégico é mais presente, é natural à sensação de maior monitoramento e controle das atividades.

Ainda tentando justificar o maior temor ao monitoramento e controle das atividades, no estrato ME, busca-se a participação da TI no setor de Recursos Humanos. As PEs têm o setor de RH informatizado em apenas 33,3% das empresas, contra 64,3% das MEs, indicando um grau de controle das atividades de pessoal mais acurado nestas últimas.

A análise dos dados da pesquisa evidência ainda que a variável ***Não há disponibilidade de banco de dados, ou existem dificuldades em alimentar o sistema, e desta forma a TI é sub-utilizada*** tem correlação mais forte com ***a empresa tem um maior controle sobre as atividades individuais, e os funcionários temem serem monitorados*** nas MEs, com a primeira variável explicando 32% da variância da segunda (coeficiente de correlação +0,57). A mesma correlação determinada apenas no estrato de PEs uma variável não explica a outra (coeficiente de correlação -0,03). Ainda que as correlações não sejam estatisticamente significativas em nenhum dos estratos, parece que a complexidade organizacional maior das MEs induz a uma percepção mais acurada de que as TI servem, também, para monitorar os funcionários.

Importa ainda registrar a possibilidade perspectiva de o sexo influir na percepção de que ***a empresa tem um maior controle sobre as atividades individuais, e os funcionários temem serem monitorados***, uma vez que nos respondentes das PEs a distribuição sexual foi uniforme, isto é 54,2% pertencentes ao sexo masculino e 45,8% ao feminino. Nas MEs 71,4% dos respondentes pertencem ao sexo masculino. Ainda que não se possa ser categórico, levanta-se a possibilidade de que o sexo possa influir no temor ao monitoramento.

A variável ***as novas TI requerem um processo de aprendizagem contínua e sistemas de trabalhos dinâmicos, exigindo maior esforço e responsabilidade individual***, é percebida, como com potencialidade inibidora, apenas no estrato PE.

Possível justificativa para essa diferença de percepção é que, a variável **falta política clara de adoção/mudança de TI. (Não existe um procedimento padrão sobre a adoção/troca de TI na empresa)**, nas PEs obteve uma média inibidora de 2,54, contra 2,93 nas MEs. Entende-se que a falta de procedimentos padrões implica em imprevisto, onde os esforços individuais são requeridos intempestivamente.

Outra variável a que se pode recorrer para explicar a percepção de necessidade de esforço ser maior nas PEs que nas MEs é analisando a variável **Faltam Recursos Humanos para operar as TI. (A empresa tem poucos funcionários, geralmente exercendo várias atividades, sem conhecimento técnico específico na área de TI)**, que nas PEs obtém uma média de 2,81, enquanto que nas MEs, esta questão obteve um potencial inibidor médio de 2,36. A figura⁸ 5.7 mostra a análise de correspondência entre as duas variáveis.

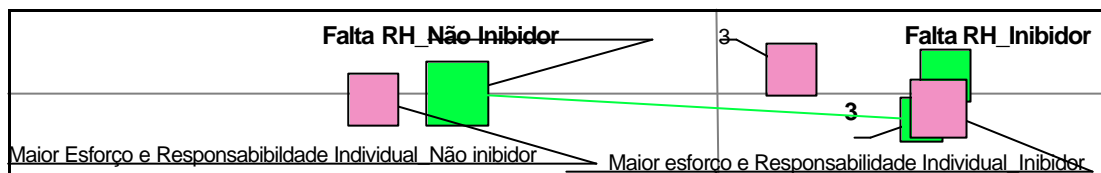


Figura 5.7 – Análise de correspondência entre Exigência de maior esforço individual e Falta de RH para operar TI

Quando a análise é estratificada por ramo de atividade das organizações temos os resultados apresentados na tabela 5.25.2, que apresenta as variáveis utilizadas para avaliar a categoria Percepção estratificada em Indústria, Comércio e Serviços.

⁸ A análise de correspondência mostra as categorias de respostas escalares 1 e 2 agrupadas em “Não Inibidor” e as categorias de respostas 4 e 5 agrupadas em “Inibidor”.

Tabela 5.25.2 – Categoria Percepção – Média das respostas consideradas pelos respondentes na amostra total e nos estratos Indústria, Comércio e Serviços

Variável	Valor médio			
	Total	Industria	Comércio	Serviço
NÃO AUMENTAM VENDA E/OU REDUZEM CUSTOS	2,74	3,27	2,71	2,31
NÃO AUMENTA PRODUTIVIDADE	2,08	3,47	1,61	1,69
OBRIGA EMISSÃO DOCUMENTOS FISCAIS	2,05	1,87	2,16	2,00
RESISTÊNCIA DE FUNCIONÁRIOS	2,71	2,47	2,81	2,75
RESISTÊNCIA DA GERÊNCIA	2,39	2,47	2,58	1,94
RESISTÊNCIA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO	2,35	2,33	2,52	2,06
NÃO PRIORIZA ESFORÇO	2,95	3,27	2,94	2,69
SUBESTIMA POTENCIAL	2,61	2,60	2,74	2,38
EXPERIÊNCIAS FRUSTRADAS ANTERIORES	2,32	2,93	2,32	1,75
PROVOCA MUDANÇAS ESTRUTURAIS	2,47	2,40	2,68	2,13
MUDA O RELACIONAMENTO COM COLABORADORES	2,44	2,33	2,58	2,25
GERA DEPENDÊNCIA FORNECEDORES DE TI	2,76	2,73	2,97	2,38
PERCA DE HABILIDADES	2,32	2,60	2,13	2,44
MAIOR ESFORÇO E RESPONS. INDIVIDUAL	3,02	3,00	2,97	3,13
MEDO PERDER EMPREGO	2,89	2,93	2,94	2,75
PRESSÃO NO TRABALHO	2,82	2,60	2,90	2,88
TEMOR AO MONITORAMENTO	2,71	2,60	2,74	2,75
REDUZ A CRIATIVIDADE/ASTÚCIA	2,18	2,40	2,19	1,94
LESÕES ESFORÇO REPETIDOS	2,87	2,87	2,84	2,94
PROVOCA ISOLAMENTO	2,44	2,67	2,42	2,25
RESIST. FUNC. ANTIGOS (Palpável)	3,27	3,93	3,03	3,13
CRIA SITUAÇÕES NOVOS	2,42	2,47	2,52	2,19
Conjunto	2,58	2,74	2,60	2,39

Observe-se que o comportamento das variáveis é distinto. A indústria desponta, novamente, como o setor produtivo onde a percepção de fatores inibidores ocorre em maior números de fatores.

A indústria considera, ainda, como com potencialidade de inibição três variáveis que não tem a percepção inibidora (média menor que 3) nos setores Comércio e Serviços. São elas: 1) **As TI não aumentam as vendas e/ou não reduzem os custos, apenas automatizam os processos já existentes**, 2) **A TI não aumenta a produtividade**, e 3) **A empresa não prioriza esforços para as TI**

A percepção de que estes fatores inibem adoção de TI, além da associação intrínseca entre si, pode estar associada ao fato de que na indústria há um menor envolvimento dos funcionários, com uma média escalar de inibição de 3,27, comparativamente ao setor de comércio e serviços, onde a média inibidora ficou, respectivamente, em 2,77 e 2,75.

Outra associação que pode ser feita refere-se a que **Existe um descrédito em TI, por experiências anteriores frustradas**, mais presente na Indústria que nos demais

setores (tabela 5.25.2), corroborando com a percepção mais acentuada de não eficácia da TI, e a conseqüente tendência de não priorizar esforços para elas.

De outro lado, pode-se observar que a variável ***as novas TI requerem um processo de aprendizagem contínua e sistemas de trabalhos dinâmicos, exigindo maior esforço e responsabilidade individual***, é considerada inibidora em maior intensidade pelas empresas do ramo de serviços, ainda que a diferença dos outros ramos de atividade não seja significativa.

5.3.4 Comprometimento

As variáveis consideradas para avaliar a categoria de Comprometimento, pode ser visualizadas na tabela 5.26, que mostra a quantidade (e percentual) de respostas apontadas na escala de 1 à 5, pelos respondentes.

A dependência é muito significativa, com um Qui2 (χ^2)=81,33 , para um grau de liberdade (gl)=40, e um nível de confiança = 99,99%.

O teste Alpha foi de Cronbach foi de 0,78 , ainda indicando uma medida consistente e confiável.

Tabela 5.26 – Categoria Comprometimento – Intensidade e percentual considerada pelos respondentes (Amostra Total)

	1 = Nada Inibidor	2	3	4	5 = Altamente Inibidor	TOTAL
EMPRESA NÃO SABE COMO DAR TREINAMENTO	45,2% (28)	19,4% (12)	9,7% (6)	17,7% (11)	8,1% (5)	100% (62)
TI TOMAM MAIS TEMPO QUE	14,5% (9)	22,6% (14)	30,6% (19)	22,6% (14)	9,7% (6)	100% (62)
TI TORNA-SE OBSOLETA RAPIDAMENTE	25,8% (16)	16,1% (10)	25,8% (16)	17,7% (11)	14,5% (9)	100% (62)
DIFÍCIL INTEGRAR AS TIs	33,9% (21)	17,7% (11)	33,9% (21)	6,5% (4)	8,1% (5)	100% (62)
POLÍTICA MOTIVAÇÃO/RECOMPENSA	16,1% (10)	17,7% (11)	22,6% (14)	14,5% (9)	29,0% (18)	100% (62)
FALTA COMPROMETIMENTO ALTA	29,0% (18)	32,3% (20)	14,5% (9)	11,3% (7)	12,9% (8)	100% (62)
VITÓRIA PREMATURA	40,3% (25)	19,4% (12)	19,4% (12)	11,3% (7)	9,7% (6)	100% (62)
MAIOR ESFORÇO E RESPONS.	12,9% (8)	22,6% (14)	29,0% (18)	21,0% (13)	14,5% (9)	100% (62)
NÃO IDENTIFICA CLARAMENTE O PROBLEMA	41,9% (26)	19,4% (12)	14,5% (9)	19,4% (12)	4,8% (3)	100% (62)
AUMENTO CONFLITOS INT. PELA	27,4% (17)	22,6% (14)	27,4% (17)	14,5% (9)	8,1% (5)	100% (62)
FUNC. NÃO SE ENVOLVEM _Transferência	22,6% (14)	14,5% (9)	29,0% (18)	19,4% (12)	14,5% (9)	100% (62)
Conjunto	28,2% (192)	20,4% (139)	23,3% (159)	16,0% (109)	12,2% (83)	100% (682)

Qui2 = 81,33, gl = 40, 1-p = 99,99%.

A tabela 5.26.1 apresenta as mesmas variáveis quando se expressa o resultado em termos da média resultante das respostas escalares, mostrando ainda o comportamento destas nos estratos PE e ME.

Verifica-se que as variáveis: A) ***A empresa não tem uma política de motivação, remuneração e avaliação que incentivem e recompensem a postura individual ativa nos processo de adoção/mudança***, e B) ***As novas TI requerem um processo de aprendizagem contínua e sistemas de trabalhos dinâmicos, exigindo***

maior esforço e responsabilidade individual, apresentam-se com média superior a 3, indicando potencial de inibição, quando a análise é realizada na amostra total.

Quando a análise é estratificada, as MEs não vêm a última (***necessidade de maior esforço individual***) como um fator com potencialidade inibidora. Como esta variável avalia, também, a categoria ***Percepção***, sua análise já foi realizada na seção anterior. Importa, entretanto, reforçar os vínculos desta variável com a variável **A empresa não tem uma política de motivação, remuneração e avaliação que incentivem e recompensem a postura individual ativa nos processo de adoção/mudança** e com a variável ***faltam Recursos Humanos para operar as TI. (A empresa tem poucos funcionários, geralmente exercendo várias atividades, sem conhecimento técnico específico na área de TI)***, como indicador das causas da **necessidade de maior esforço individual** ser mais presente nas PEs.

Tabela 5.26.1 – Categoria Comprometimento – Média das respostas consideradas pelos respondentes na amostra total e nos estratos Pequena Empresa e Média Empresa

VARIÁVEIS	Valor médio		
	Amostra Total	Pequena Empresa	Média Empresa
EMPRESA NÃO SABE COMO DAR TREINAMENTO	2,24	2,31	2,00
TI TOMAM MAIS TEMPO QUE PREVISTO	2,90	2,83	3,14
TI TORNA-SE OBSOLETA RAPIDAMENTE	2,79	2,71	3,07
DIFÍCIL INTEGRAR AS TIs DISPONÍVEIS	2,37	2,42	2,21
POLÍTICA MOTIVAÇÃO/RECOMPENSA	3,23	3,15	3,50
FALTA COMPROMETIMENTO ALTA ADMINISTRAÇÃO	2,47	2,44	2,57
VITÓRIA PREMATURA	2,31	2,29	2,36
MAIOR ESFORÇO E RESPONS. INDIVIDUAL	3,02	3,08	2,79
NÃO IDENTIFICA CLARAMENTE O PROBLEMA	2,26	2,33	2,00
AUMENTO CONFLITOS INT. PELA COMPETIÇÃO	2,53	2,40	3,00
FUNC. NÃO SE ENVOLVEM _Transferência	2,89	2,81	3,14
Conjunto	2,64	2,62	2,71

A segmentação permite, ainda, verificar que as variáveis 1) ***As TI tomam mais tempo e dinheiro do que o originalmente previsto para implantação***, 2) ***As TI tornam-se obsoleta rapidamente. (antes mesmo de ser usada em toda sua extensão/potencialidade)***, 3) ***Os funcionários tendem a não se envolver no processo, atribuindo o sucesso ou falha da adoção/mudança, à equipe que está implantando o sistema***, estão presentes, como fatores com potencialidade inibidora apenas nas MEs.

A primeira variável, servindo, também, para avaliar as categorias ***Problemas da TI*** e ***Administrativa***, foi analisada com detalhes nesta última categoria. Cabe lembrar que há uma relação muito próxima entre a variável e a confecção de

planejamento estratégico. O planejamento estratégico é realizado com maior frequência pelas MEs, e infere-se que, por isso, as MEs tenham mais percepção dos atrasos de cronograma e dos gastos não programados.

O não envolvimento dos funcionários no processo, também trás consequência no que se refere ao tempo e dinheiro despendidos pelas organizações, e é uma das possíveis justificativas para o fato de as MEs considerarem que ***As TI tomam mais tempo e dinheiro do que o originalmente previsto para implantação***, como fator inibidor.

O fato de a segunda variável – ***As TI tornam-se obsoleta rapidamente. (antes mesmo de ser usada em toda sua extensão/potencialidade)*** – estar presente nas MEs, como fator potencialmente inibidor, e não nas PEs, pode estar associado ***Falta suporte Técnico na região (Fornecedores que prestam orientação/assistência)***. Ao proceder a análise estatística de correlação, verifica-se que, nas MEs, esta variável explica a outra em 68% dos casos, com um coeficiente de correlação +0,83 , indicando uma correlação de dependência muito significativa. A mesma análise aplicada ao estrato PE, indica que a dependência entre as variáveis não é significativa, apresentando um coeficiente de correlação +0,35 , e a primeira variável explicando a segunda em apenas 12% dos casos.

Ainda dentro do mesmo raciocínio justificativo, o ***número de funcionários treinados*** explica a percepção de obsolescência das TI, nas MEs, em 33% dos casos, com um coeficiente de correlação de -0,58, indicando uma dependência pouco significativa. Mas, esta correlação nas PEs, tem um coeficiente de correlação +0,05 , não explicando em nenhum caso a variação da variável ***As TI tornam-se obsoleta rapidamente. (antes mesmo de ser usada em toda sua extensão/potencialidade)***, indicando não haver dependência entre as variáveis.

A análise dos dados da pesquisa permite, ainda, verificar que a correlação entre a obsolescência da TI e as variáveis: a) ***A TI torna a empresa vulnerável a acesso externo. (A segurança dos dados internos da empresa pode ser violada)*** e b) ***A adoção/mudança de TI provoca mudança na estrutura da organização*** é mais forte nas MEs que nas PEs. A ***segurança dos dados*** explica, em 40% dos casos, a obsolescência da TI, nas MEs, e 0% dos casos nas PEs. A ***necessidade de mudança estrutural*** explica a obsolescência prematura da TI em 25% dos casos nas MEs, e em 0% dos casos nas PEs.

A associação dos fatores acima pode levar as MEs, que são mais complexas, a entenderem que a potencial obsolescência das TI requer mais comprometimento dos funcionários tornando mais difícil a adoção/mudança de TI.

O terceiro fator – ***Os funcionários tendem a não se envolver no processo, atribuindo o sucesso ou falha da adoção/mudança, à equipe que está implantando o sistema*** – visto como inibidor nas MEs, e não nas PEs, pode estar associado à variável ***número de computadores ligados em rede***. Nas MEs a correlação entre essas variáveis tem uma dependência muito significativa, com uma variável explicando 63% da variância da outra. Nas PEs uma variável explica a outra em apenas 3% dos casos. Importa retomar a tabela 5.9.4 e observar que as MEs possuem um maior número de computadores ligados em rede do que as PEs.

A tabela 5.26.2 mostra, ainda, o comportamento do cruzamento desta variável com outras variáveis, quando a amostra total é estratificada em PE e ME.

Tabela 5.26.2 – Cruzamento da variável ***Os funcionários tendem a não se envolver no processo...***, com outras variáveis, nos estratos PE e ME.

Variável de cruzamento	Nível de dependência		Qui2 (? ²)		Grau de Liberdade		Nível de confiança	
	PE	ME	PE	ME	PE	ME	PE	ME
Aumento dos conflitos internos da empresa, pela possível competição advinda da adoção/mudança	Muito significativa	pouco significativa	36,69	22,03	16	16	99,77%	85,78%.
Qual o grau de resistência em adotar/mudar uma nova TI? Por parte dos funcionários.	Muito significativa	não é significativa	41,61	20,69	16	16	99,95%	80,92%
A TI não obtém resultados satisfatórios de curto prazo, e isto faz com que a empresa (administração e usuários) "desacredite" da TI, reduzindo os esforços para implementá-la	muito significativa	não é significativa	34,81	8,34	16	12	99,58%	24,21%
A TI faz com que as pessoas percam certas habilidades.	é significativa	não é significativa	28,41	13,75	16	16	97,18%	38,25%

A segmentação da amostra em Indústria, comércio e serviços é apresentada na tabela 5.26.3.

Nota-se que a Indústria, outra vez, é o ramo onde as dificuldades são maiores. Além de ser o estrato carreador – que puxa a média inibidora para cima na amostra total – este estrato apresenta mais uma variável, como potencialmente inibidora, não percebida como tal pelos estratos das empresas dos ramos de Comércio e Serviços.

Tabela 5.26.3 - Categoria Comprometimento – Média das respostas consideradas pelos respondentes na amostra total e nos estratos Indústria, Comércio e Serviços

VARIÁVEL	Valor médio			
	Amostra Total	Industria	Comercio	Serviço
EMPRESA NÃO SABE COMO DAR TREINAMENTO	2,24	2,87	1,97	2,19
TI TOMAM MAIS TEMPO QUE PREVISTO	2,90	3,60	2,68	2,69
TI TORNA-SE OBSOLETA RAPIDAMENTE	2,79	3,07	2,77	2,56
DIFÍCIL INTEGRAR AS TIs DISPONÍVEIS	2,37	3,20	2,32	1,69
POLÍTICA MOTIVAÇÃO/RECOMPENSA	3,23	3,27	3,29	3,06
FALTA COMPROMETIMENTO ALTA ADMINISTRAÇÃO	2,47	2,80	2,32	2,44
VITÓRIA PREMATURA	2,31	2,33	2,39	2,13
MAIOR ESFORÇO E RESPONS. INDIVIDUAL	3,02	3,00	2,97	3,13
NÃO IDENTIFICA CLARAMENTE O PROBLEMA	2,26	2,80	2,13	2,00
AUMENTO CONFLITOS INT. PELA COMPETIÇÃO	2,53	2,60	2,61	2,31
FUNC. NÃO SE ENVOLVEM _Transferência	2,89	3,27	2,77	2,75
Conjunto	2,64	2,98	2,57	2,45

A indústria adiciona a variável ***É difícil integrar as TI disponíveis*** como fator potencialmente inibidor da adoção da TI. Ao se proceder a correlação entre esta variável e ***A adoção/mudança de TI gera uma dependência muito grande dos fornecedores de TI***, verifica-se que, na Indústria uma variável explica a outra em 44% dos casos. No Comércio e no Serviço, esta mesma análise mostra que a variância de uma explica a outra em 14% e 5%, respectivamente, indicando que, na indústria, quando menos inibidora é considerada a dependência dos fornecedores, mais inibidora é a dificuldade de integrar as TI disponíveis (coeficiente de correlação $-0,67$), permitindo inferir que o nível de comprometimento neste Ramo é menor que nos demais.

5.3.5 Recursos

As variáveis consideradas para avaliar a categoria de Recursos, pode ser visualizadas na tabela 5.27, que mostra a quantidade (e percentual) de respostas apontadas na escala de 1 à 5, pelos respondentes.

A dependência é muito significativa, com um Qui2 (χ^2)=183,63, para um grau de liberdade (gl)=64, e um nível de confiança = 99,99%.

O teste Alpha de Cronbach foi de 0,85, indicando uma medida consistente e confiável.

Tabela 5.27 – Categoria Recursos – Intensidade e percentual considerada pelos respondentes (Amostra Total)

	1 = Nada Inibidor	2	3	4	5 = Altamente Inibidor	TOTAL
NÃO IDENTIFICA CLARAMENTE O PROBLEMA	41,9% (26)	19,4% (12)	14,5% (9)	19,4% (12)	4,8% (3)	100% (62)
DESCONHECIMENTO DAS TIs DISPONÍVEIS	25,8% (16)	17,7% (11)	33,9% (21)	17,7% (11)	4,8% (3)	100% (62)
TI SÃO COMPLEXAS	30,6% (19)	40,3% (25)	22,6% (14)	4,8% (3)	1,6% (1)	100% (62)
FALTA RH PARA OPERAR AS TIs	22,6% (14)	25,8% (16)	24,2% (15)	12,9% (8)	14,5% (9)	100% (62)
TI REQUER TREINAMENTO INTENSIVO E CTE.	8,1% (5)	17,7% (11)	43,5% (27)	24,2% (15)	6,5% (4)	100% (62)
EMPRESA NÃO SABE COMO DAR TREINAMENTO	45,2% (28)	19,4% (12)	9,7% (6)	17,7% (11)	8,1% (5)	100% (62)
CUSTO SOFT/HARDWARE	8,7% (6)	9,7% (6)	29,0% (18)	25,8% (16)	25,8% (16)	100% (62)
NÃO AUMENTAM VENDA E/OU REDUZEM CUSTOS	25,8% (16)	22,6% (14)	21,0% (13)	12,9% (8)	17,7% (11)	100% (62)
NÃO AUMENTA PRODUTIVIDADE	56,5% (35)	9,7% (6)	11,3% (7)	14,5% (9)	8,1% (5)	100% (62)
DIFICULDADE DE ADPTAR TI AS NECESSIDADES	30,6% (19)	24,2% (15)	19,4% (12)	17,7% (11)	8,1% (5)	100% (62)
TI TORNA-SE OBSOLETA RAPIDAMENTE	25,8% (16)	16,1% (10)	25,8% (16)	17,7% (11)	14,5% (9)	100% (62)
TI SUB-UTILIZADA_ Dificil alimentação	46,8% (29)	17,7% (11)	17,7% (11)	9,7% (6)	8,1% (5)	100% (62)
DIFÍCIL INTEGRAR AS TIs DISPONÍVEIS	33,9% (21)	17,7% (11)	33,9% (21)	6,5% (4)	8,1% (5)	100% (62)
FALTA SUPORTE TÉCNICO NA REGIÃO	17,7% (11)	17,7% (11)	12,9% (8)	24,2% (15)	27,4% (17)	100% (62)
FALTAM CONSULTORES	22,6% (14)	22,6% (14)	21,0% (13)	17,7% (11)	16,1% (10)	100% (62)
VULNERABILIDADE POR ACESSO EXTERNO	43,5% (27)	16,1% (10)	17,7% (11)	14,5% (9)	8,1% (5)	100% (62)
NECESSIDADE DE NOVO PERFIL PROFISSIONAL	22,6% (14)	25,8% (16)	17,7% (11)	17,7% (11)	16,1% (10)	100% (62)
Conjunto	30,0% (316)	20,0% (211)	22,1% (233)	16,2% (171)	11,7% (123)	100% (1054)

A tabela 5.27.1 apresenta as mesmas variáveis quando se expressa o resultado em termos da média resultante das respostas escalares, mostrando ainda o comportamento destas nos estratos PE e ME.

Tabela 5.27.1 – Categoria Recursos – Média das respostas consideradas pelos respondentes na amostra total e nos estratos Pequena Empresa e Média Empresa

VARIÁVEL	Valor médio		
	Amostra Total	Pequena Empresa	Média Empresa
NÃO IDENTIFICA CLARAMENTE O PROBLEMA	2,26	2,33	2,00
DESCONHECIMENTO DAS TIs DISPONÍVEIS	2,58	2,71	2,14
TI SÃO COMPLEXAS	2,06	2,15	1,79
FALTA RH PARA OPERAR AS TIs	2,71	2,81	2,36
TI REQUER TREINAMENTO INTENSIVO E CTE.	3,03	3,13	2,71
EMPRESA NÃO SABE COMO DAR TREINAMENTO	2,24	2,31	2,00
CUSTO SOFT/HARDWARE	3,48	3,35	3,93
NÃO AUMENTAM VENDA E/OU REDUZEM CUSTOS	2,74	2,79	2,57
NÃO AUMENTA PRODUTIVIDADE	2,08	2,25	1,50
DIFICULDADE DE ADPTAR TI AS NECESSIDADES	2,48	2,52	2,36
TI TORNA-SE OBSOLETA RAPIDAMENTE	2,79	2,71	3,07
TI SUB-UTILIZADA_ Dificil alimentação	2,15	2,13	2,21
DIFÍCIL INTEGRAR AS TIs DISPONÍVEIS	2,37	2,42	2,21
FALTA SUPORTE TÉCNICO NA REGIÃO	3,26	3,21	3,43
FALTAM CONSULTORES	2,82	2,96	2,36
VULNERABILIDADE POR ACESSO EXTERNO	2,27	2,27	2,29
NECESSIDADE DE NOVO PERFIL PROFISSIONAL	2,79	2,96	2,21
Conjunto	2,60	2,65	2,42

Verifica-se que as variáveis: a) Custo do software e/ou custo do Hardware elevados e b) Falta suporte Técnico na região (Fornecedores que prestam orientação/assistência), são fatores inibidores comuns à todas as empresas.

A variável **Novas TI requerem treinamento intensivo e constante** é tida como inibidora apenas no estrato das pequenas empresas, enquanto que a variável **As TI tornam-se obsoleta rapidamente. (antes mesmo de ser usada em toda sua extensão/potencialidade)** é vista como com potencial inibidor apenas no segmento ME.

Importa lembrar que a variável **Custo do software e/ou custo do Hardware elevados** é a que possui maior potencialidade inibidora de todo o conjunto. A tabela 5.27.2 mostra as variáveis onde foi possível identificar-se uma dependência significativa, quando cruzadas.

Tabela 5.27.2. – Cruzamento da variável **Custo do software e/ou custo do Hardware elevados** com outras variáveis. Estrato Amostra Total.

Variável de cruzamento	Nível de dependência	Qui2 (χ^2)	Grau de Liberdade	Nível de confiança
Novas TI requerem treinamento intensivo e constante	Significativa	30.94	16	98.63%
As TI tomam mais tempo e dinheiro do que o originalmente previsto para implantação	Significativa	27.61	16	94.48%
Qual o grau de resistência em adotar/mudar uma nova TI? Por parte dos funcionários	Significativa	26.84	16	95.67%
Falta política clara de adoção/mudança de TI. (Não existe um procedimento padrão sobre adoção/troca de TI na empresa)	Significativa	29.55	16	97.25%
Existe um descrédito em TI, por experiências anteriores frustradas	Significativa	29.39	16	97.16%

A análise de correspondência entre a variável **Custo do software e/ou custo do Hardware elevados** e a variável **Novas TI requerem treinamento intensivo e constante** (figura 5.8), mostra uma correspondência direta, isto é, aqueles que consideram a necessidade de treinamento inibidora, consideram o custo da TI inibidor.

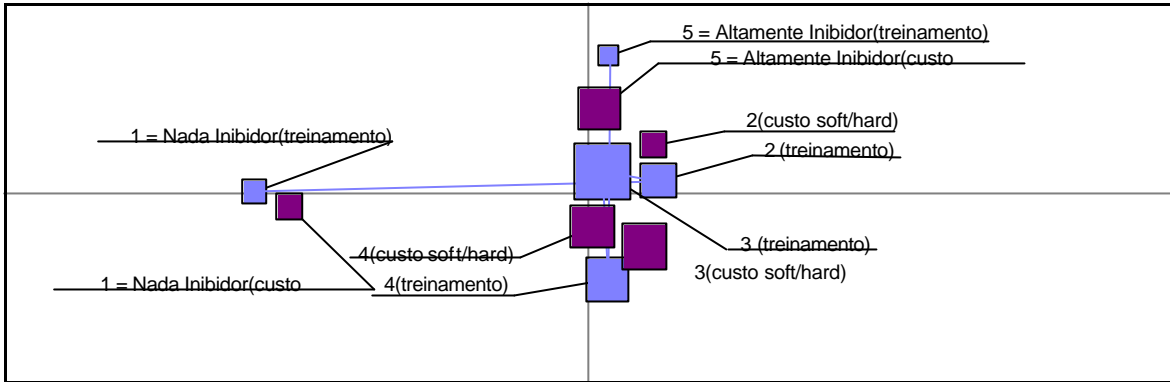


Figura 5.8 – Análise de Correspondência entre *Custo do software e/ou custo do Hardware elevados* e *Novas TI requerem treinamento intenso e constante*

A figura 5.9 mostra a correspondência entre a variável *Custo do software e/ou custo do Hardware elevados* e a variável *As TI tomam mais tempo e dinheiro do que o originalmente previsto para implantação*, evidenciando, também, uma relação direta, onde os que consideram o custo inibidor, consideram o tempo e gastos adicionais também inibidor.

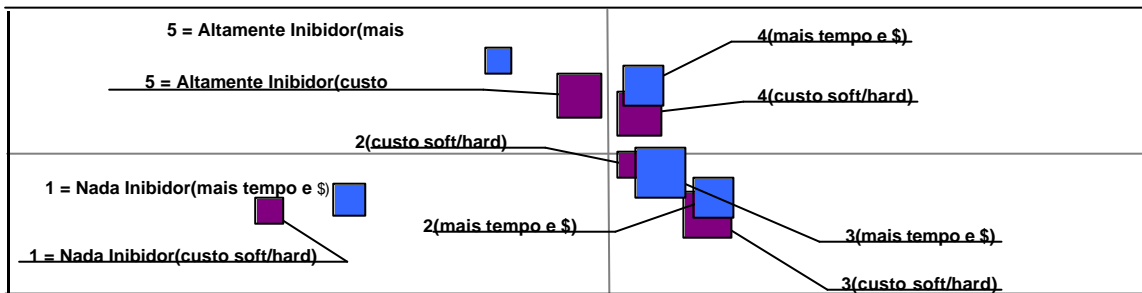


Figura 5.9 – Análise de Correspondência entre *Custo do software e/ou custo do Hardware elevados* e a variável *As TI tomam mais tempo e dinheiro do que o originalmente previsto para implantação*

A figura 5.10, que mostra a correspondência entre *Custo do software e/ou custo do Hardware elevados* e *Qual o grau de resistência em adotar/mudar uma nova TI? Por parte dos funcionários*, não tem a mesma diretividade. Isto é, percebe-se que os que consideram o custo da TI inibidora consideram a resistência dos funcionários inibidora, mas aqueles que consideram a resistência dos funcionários como “nada inibidor”, ainda consideram o custo da TI com certo grau de inibição (“4”).

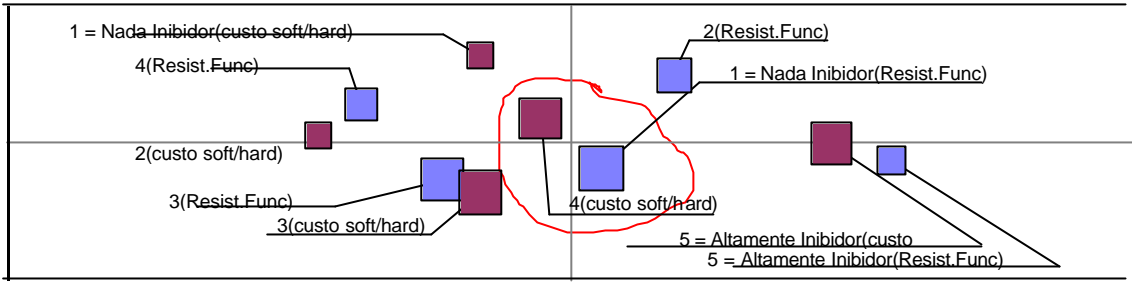


Figura 5.10 – Análise de Correspondência entre *Custo do software e/ou custo do Hardware elevados* e *Qual o grau de resistência em adotar/mudar uma nova TI? Por parte dos funcionários*

Quando a análise de correspondência é efetivada entre a variável **Custo do software e/ou custo do Hardware elevados** e a variável **Falta política clara de adoção/mudança de TI. (Não existe um procedimento padrão sobre adoção/troca de TI na empresa)**, percebe-se uma relação inversa. Isto é, aqueles que consideram o custo inibidor não consideram a falta de política inibidora, e vice versa, conforme demonstra a figura 5.11.

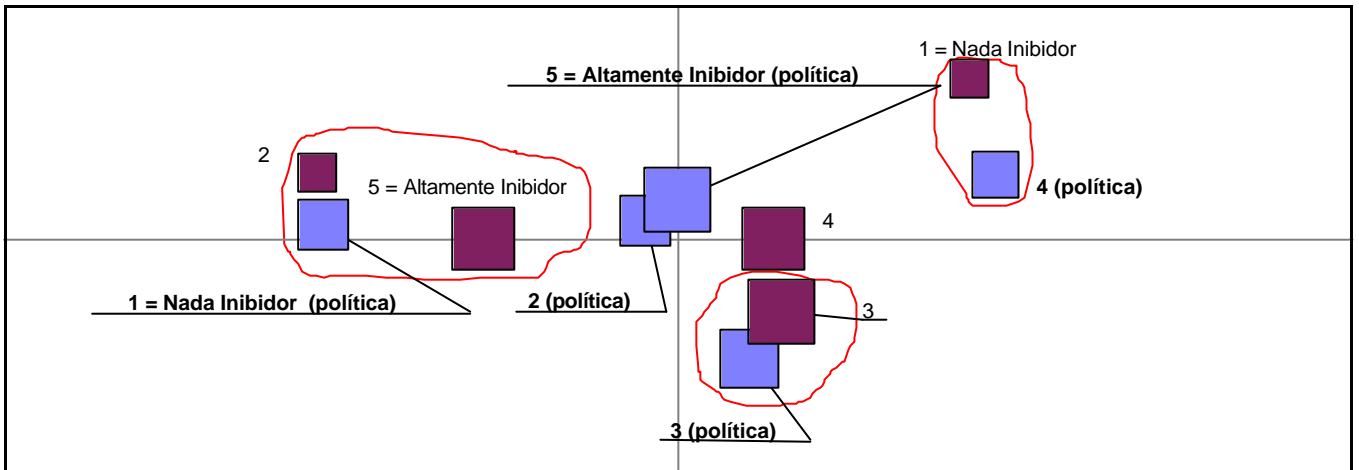


Figura 5.11 – Análise de Correspondência entre *Custo do software e/ou custo do Hardware elevados* e a variável **Falta política clara de adoção/mudança de TI. (Não existe um procedimento padrão sobre adoção/troca de TI na empresa)**

NOTA: A linhas em vermelho demarcam as células onde as freqüências teóricas são claramente superiores às freqüências reais.

Este mesmo comportamento é observado quando de estabelece a correspondência entre **Custo do software e/ou custo do Hardware elevados** e **Existe um descrédito em TI, por experiências anteriores frustradas**. A figura 5.12 ilustra a correspondência entre as variáveis, indicando que aqueles que consideram o custo inibidor consideram descrédito por experiências anteriores frustradas como não inibidor, e vice versa.

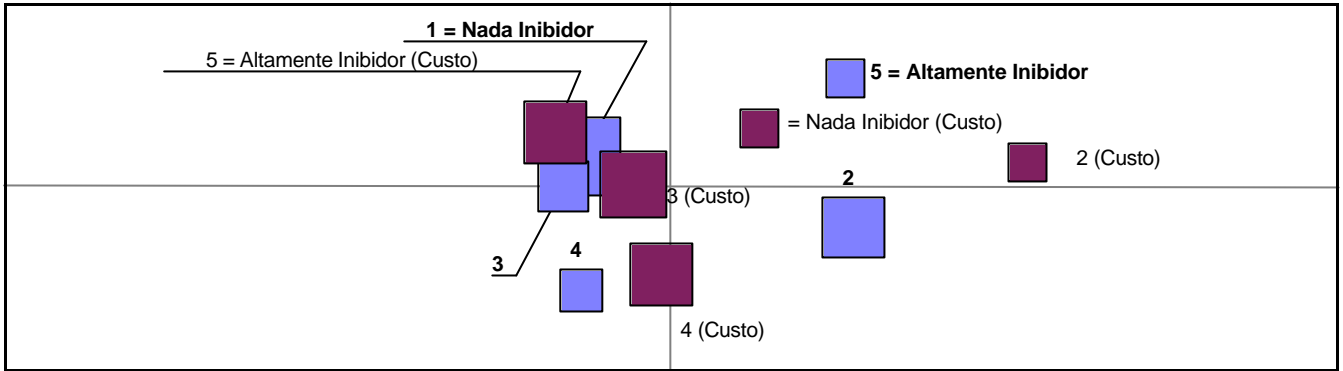


Figura 5.12 – Análise de correspondência entre *Custo do software e/ou custo do Hardware elevados* e *Existe um descrédito em TI, por experiências anteriores frustradas*

A tabela 5.27.3 mostra o resultado do cruzamento da variável *Falta suporte Técnico na região (Fornecedores que prestam orientação/assistência)* quanto cruzada com outras variáveis, onde verifica-se significância.

Tabela 5.27.3 – Cruzamento da variável *Falta suporte Técnico na região (Fornecedores que prestam orientação/assistência)* com outras variáveis. Estrato Amostra Total.

Variável de cruzamento	Nível de dependência	Qui2 (? ²)	Grau de Liberdade	Nível de confiança
As TI tornam-se obsoleta rapidamente. (antes mesmo de ser usada em toda sua extensão/potencialidade)	Muito significativa	37.36	16	99.81%
É difícil integrar as TI disponíveis	Muito significativa	35.21	16	99.63%
Faltam consultores para indicar uma TI apropriada à organização	Muito significativa	43.33	16	99.98%
A adoção/mudança de TI provoca mudança na estrutura da organização	Muito significativa	32.54	16	99.15%

A figura 5.13 mostra a análise de correspondência múltipla entre as cinco variáveis, indicando haver uma correspondência direta entre elas. Isto é, aqueles que consideram uma variável com potencialidade inibidora, consideram a outra como potencialmente inibidora, e vice-versa.

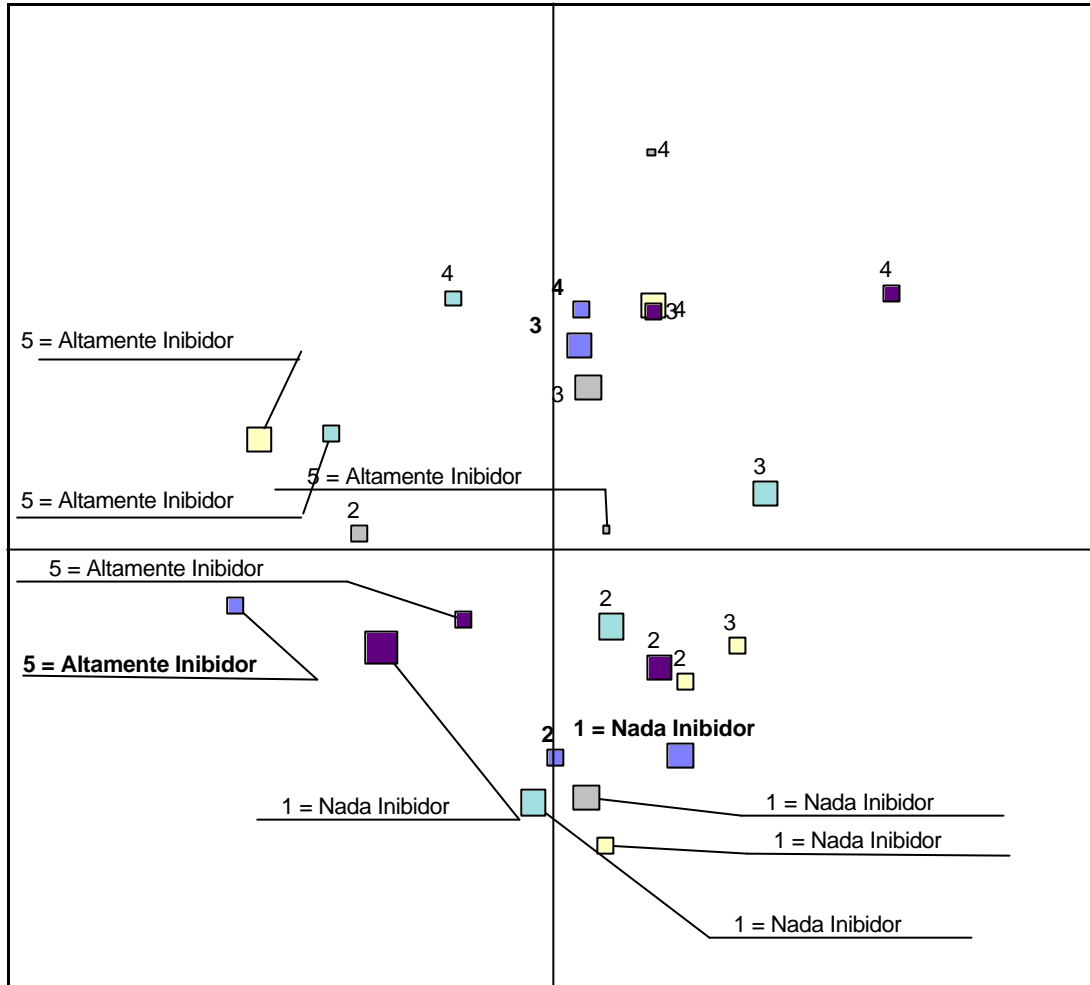


Figura 5.13 – Análise de Correspondência múltipla entre: faltam suporte técnico na região, TI torna-se obsoleta rapidamente, Difícil integrar as TI disponíveis, Faltam consultores, Novas TI provocam mudanças estruturais

A figura 5.13.1 mostra as médias cruzadas da variável **Falta suporte Técnico na região (Fornecedores que prestam orientação/assistência)** com as demais variáveis, em forma de gráfico, reforçando a correspondência entre elas.

Observe-se que a menor correspondência ocorre com a variável **A adoção/mudança de TI provoca mudança na estrutura da organização.**

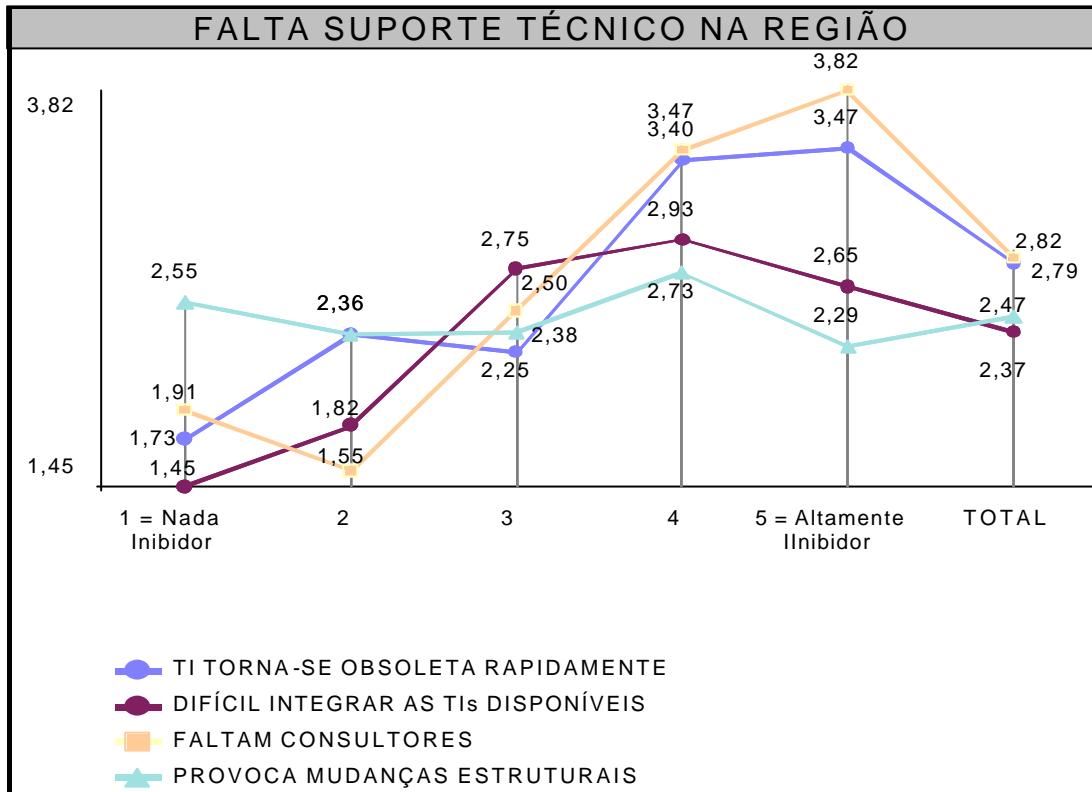


Figura 5.13.1 – Gráfico das médias cruzadas da variável *Falta suporte Técnico na região (Fornecedores que prestam orientação/assistência)* com outras variáveis

A análise estratificada em PE e ME evidencia que a variável **Novas TI requerem treinamento intensivo e constante** é considerada inibidora pelo conjunto pelo fato de o estrato PE considerá-la com potencial inibidor médio de 3,13, puxando a média do conjunto. Nas ME essa variável não atinge o nível de inibição, ficando a média do estrato em 2,71.

É interessante notar que, apesar de não haver diferença significativa, a idade dos respondentes pode ter relação com o entendimento de que **Novas TI requerem treinamento intensivo e constante** como fator inibidor. A tabela 5.27.4 e a figura 5.14 ilustram esta observação.

Tabela 5.27.4– Cruzamento entre *idade* e *Novas TI requerem treinamento intensivo e constante*

TI REQUER TREINAMENTO INTENSIVO E CTE.	IDADE
1 = Nada Inibidor	34,60
2	27,36
3	28,78
4	28,07
5 = Altamente Inibidor	20,25
TOTAL	28,27

NOTA: A dependência não é significativa. Qui2 = 30,02, gl = 24, 1-p = 81,59%.

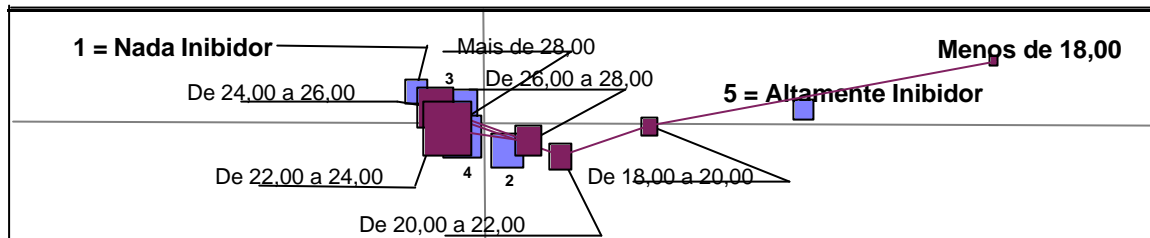


Figura 5.14– Análise de correspondência entre *idade* e *Novas TI requerem treinamento intensivo e constante*

Importa observar que, apesar de média de idade dos respondentes ser praticamente igual (PE=28,15 e ME=28,71), o desvio padrão nas MEs (5,73) é menor que nas PEs (8,91), indicando uma maior dispersão dos valores no segundo estrato. Os dados da pesquisa mostram que, nas PE, há 39,6% dos respondentes com menos de 25 anos, enquanto nas ME este percentual fica em 28,6%

A tabela 5.27.5 mostra outras diferenças quando se procede outros cruzamentos da variável *Novas TI requerem treinamento intensivo e constante*, nos estratos ME e PE.

Tabela 5.27.5 – Cruzamento da variável *Novas TI requerem treinamento intensivo e constante* com outras variáveis, nos estratos PE e ME.

Variável de cruzamento	Nível de dependência		Qui2 (? ²)		Grau de Liberdade		Nível de confiança	
	PE	ME	PE	ME	PE	ME	PE	ME
Falta RH para operar TI	Significativa	Não significativa	31.95	13.42	16	12	98.98%	66.05%
Difícil disseminar a TI entre os colaboradores	Muito significativa	Não significativa	36.38	8.79	16	9	99.74%	54.30%

As figuras 5.15 e 5.16 ilustram a correspondência entre as variáveis quando se estratifica a amostra total em PE e ME, respectivamente.

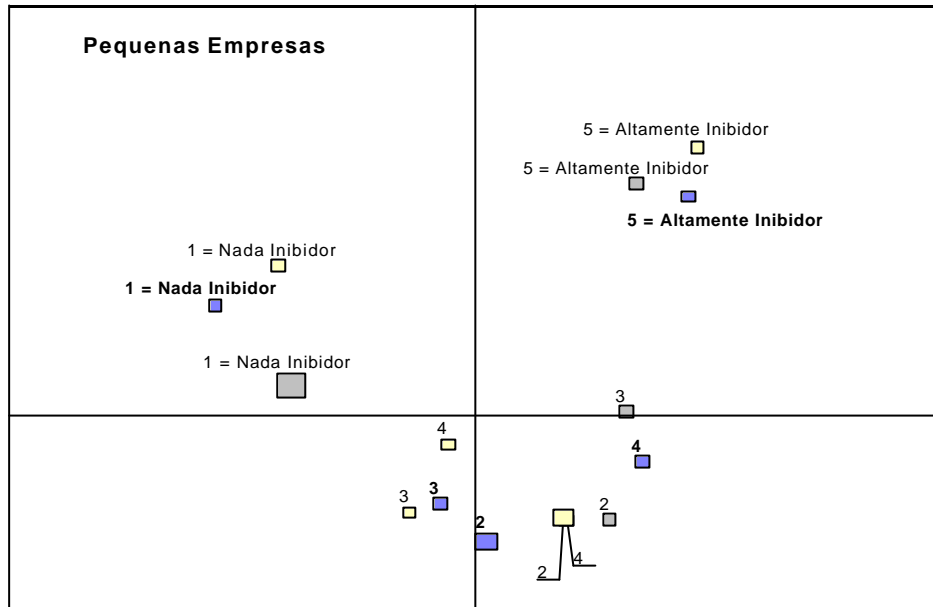


Figura 5.15 – Análise de correspondência múltipla entre: Falta RH para operar as TIs, A empresa não sabe como dar treinamento, é difícil disseminar a TI entre os colaboradores. Estrato Pequenas empresas

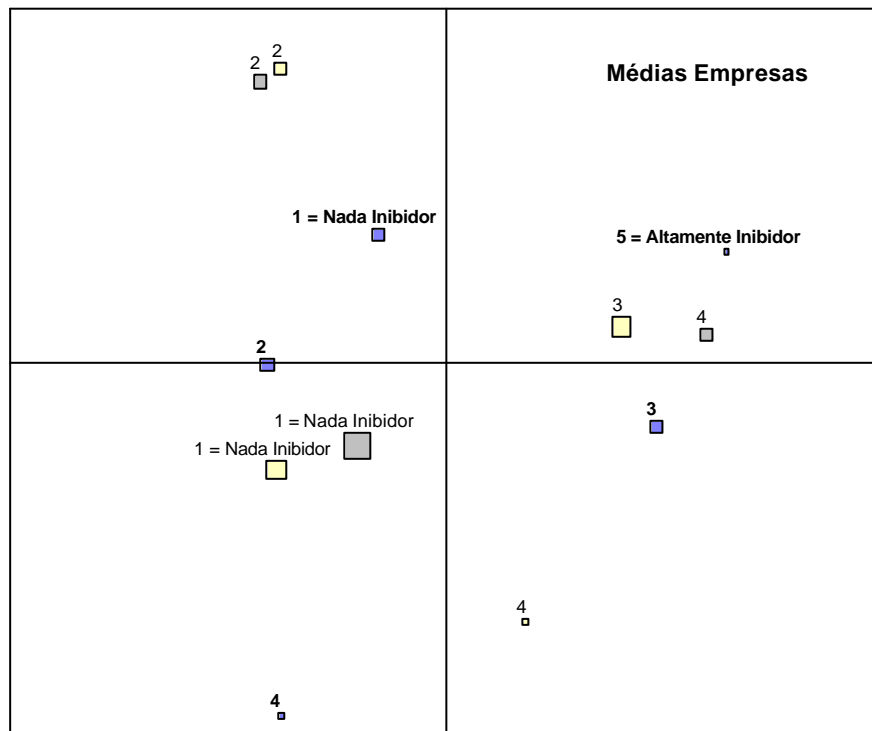


Figura 5.16 – Análise de correspondência múltipla entre: Falta RH para operar as TIs, A empresa não sabe como dar treinamento, é difícil disseminar a TI entre os colaboradores. Estrato Médias empresas

É evidente a maior correspondência nas PE, entre as variáveis mencionadas.

Quando a amostra é estratificada em função do ramo de atividade, as variáveis que medem a categoria Recursos têm o comportamento mostrado na tabela 5.27.6.

Tabela 5.27.6 – Categoria Recursos – Média das respostas consideradas pelos respondentes na amostra total e nos estratos Indústria Comércio e Serviços.

VARIÁVEL	Valor médio			
	Amostra Total	Industria	Comércio	Serviços
NÃO IDENTIFICA CLARAMENTE O PROBLEMA	2,26	2,80	2,13	2,00
DESCONHECIMENTO DAS TIs DISPONÍVEIS	2,58	2,73	2,61	2,38
TI SÃO COMPLEXAS	2,06	2,07	2,19	1,81
FALTA RH PARA OPERAR AS TIs	2,71	2,87	2,90	2,19
TI REQUER TREINAMENTO INTENSIVO E CTE.	3,03	2,93	3,10	3,00
EMPRESA NÃO SABE COMO DAR TREINAMENTO	2,24	2,87	1,97	2,19
CUSTO SOFT/HARDWARE	3,48	3,47	3,48	3,50
NÃO AUMENTAM VENDA E/OU REDUZEM CUSTOS	2,74	3,27	2,71	2,31
NÃO AUMENTA PRODUTIVIDADE	2,08	3,47	1,61	1,69
DIFICULDADE DE ADPTAR TI AS NECESSIDADES	2,48	3,13	2,48	1,88
TI TORNA-SE OBSOLETA RAPIDAMENTE	2,79	3,07	2,77	2,56
TI SUB-UTILIZADA_ Dificil alimentação	2,15	2,67	2,26	1,44
DIFÍCIL INTEGRAR AS TIs DISPONÍVEIS	2,37	3,20	2,32	1,69
FALTA SUPORTE TÉCNICO NA REGIÃO	3,26	3,47	3,48	2,63
FALTAM CONSULTORES	2,82	3,00	2,94	2,44
VULNERABILIDADE POR ACESSO EXTERNO	2,27	2,93	2,19	1,81
NECESSIDADE DE NOVO PERFIL PROFISSIONAL	2,79	2,73	2,94	2,56
Conjunto	2,60	2,98	2,59	2,24

Percebe-se que a Indústria é, novamente, o ramo de atividade onde a potencialidade dos fatores inibidores é mais expressiva. Note-se que a média geral (conjunto) da categoria é 2,98 – muito próxima da média limite inibidora.

Para explicar porque a variável **As TI não aumentam a vendas e/ou não reduzem os custos, apenas automatizam os processos já existentes**, é vista como inibidora apenas no estrato Indústria, procede-se a regressão múltipla desta variável com as variáveis: a) **Os recursos de hardware (equipamentos, redes, velocidade, etc) atualmente disponíveis na empresa são suficientes para imprimir a competitividade requerida da empresa** ; b) **A empresa não sabe como dar treinamento aos funcionários para o uso das TI disponíveis**; c) **A TI não aumenta a produtividade**.

No estrato Indústria estas três variáveis explicam 69,9% da variância da variável **As TI não aumentam a vendas e/ou não reduzem os custos, apenas automatizam os processos já existentes**, com um coeficiente de correlação múltipla

$R_{ind} = 0.84$. A mesma correlação sobre o estrato Serviços apresenta um coeficiente de correlação múltipla $R_{Serv} = 0,57$, onde as três variáveis (a,b,c) explicam em 32,1% a variância da última. No estrato Comércio as três variáveis explicam em apenas 8,0% a variância da última, tendo um coeficiente de regressão múltipla $R_{Com} = 0,28$.

Procedendo-se a análise de correlação da variável ***A TI não aumenta a produtividade***, no segmento Indústrias, verifica-se existir alguma dependência entre esta e as variáveis: a) ***Aproximadamente quantos funcionários têm acesso, na empresa, à Internet (www e e-mail)?***, b) ***Desconhecimento das TI disponíveis e dos benefícios que as novas TI podem trazer a empresa (dificuldade em manter-se informado sobre novas TI)***, c) ***As TI não aumentam a vendas e/ou não reduzem os custos, apenas automatizam os processos já existentes***, d) ***É difícil integrar as TI disponíveis***, e) ***O uso da TI obriga a emissão de documentos fiscais***. F) ***Qual o grau de resistência em adotar/mudar uma nova TI? Por parte das gerências***, e g) ***Qual o grau de resistência em adotar/mudar uma nova TI? Por parte da alta administração***.

A regressão múltipla destas variáveis fornece um coeficiente de correlação $R_{ind} = 0,95$, explicando 89,9% da variância de ***A TI não aumenta a produtividade***. No estrato Indústria.

A mesma análise realizada nos segmentos Comércio e Serviços, apresentam coeficientes $R_{Com} = 0,50$, $R_{Serv} = 0,91$, explicando 24,9% e 81,9% da variância de ***A TI não aumenta a produtividade***, respectivamente.

Importa observar que as variáveis a) ***Aproximadamente quantos funcionários têm acesso, na empresa, à Internet (www e e-mail)?***, c) ***As TI não aumentam a vendas e/ou não reduzem os custos, apenas automatizam os processos já existentes*** d) ***É difícil integrar as TI disponíveis***, explicam 80,6% da variância de ***A TI não aumenta a produtividade*** no segmento indústria.

Nos segmentos Comércio e Serviços, estas três variáveis explicam 14,9% e 57,9% da variância de ***A TI não aumenta a produtividade***, respectivamente.

A relação entre os funcionários da empresa pelo ***número de funcionários que tem acesso à internet*** é, respectivamente, 10%, 16%, e 61% para a Indústria, Comércio, e Serviços. As médias escalares das variáveis ***As TI não aumentam a vendas e/ou não reduzem os custos, apenas automatizam os processos já existentes*** e ***É difícil integrar as TI disponíveis*** (tabela 5.27.2) mostra que estes fatores são mais potencialmente inibidores na indústria, repercutindo, assim, no entendimento de que ***A TI não aumenta a produtividade***.

Outro fator considerado como com potencialidade inibidora pela Indústria é ***Dificuldades de adaptar a TI às necessidades da empresa. (Falta compatibilidade entre o que a empresa precisa e o que o software oferece).***

A análise de regressão múltipla desta variável com as variáveis: a) ***Faltam Recursos Humanos para operar as TI. (A empresa tem poucos funcionários, geralmente exercendo várias atividades, sem conhecimento técnico específico na área de TI)***, b) ***A TI torna a empresa vulnerável a acesso externo. (A segurança dos dados internos da empresa pode ser violada)***, e c) ***As TI tomam mais tempo e dinheiro do que o originalmente previsto para implantação***, mostra que estas explicam 68,7% da variância de ***Dificuldades de adaptar a TI às necessidades da empresa. (Falta compatibilidade entre o que a empresa precisa e o que o software oferece)***, no estrato Indústria, 6,5% no estrato Comércio, e 9,3% da variância no estrato Serviços. Como o conjunto destes fatores é considerado claramente mais inibidor pela Indústria que pelos demais, também a variável ***Dificuldades de adaptar a TI às necessidades da empresa. (Falta compatibilidade entre o que a empresa precisa e o que o software oferece)*** tende a ser.

Cabe ainda analisar a variável ***É difícil integrar as TI disponíveis***, que na Indústria aparece como potencialmente inibidora. Como já visto, esta variável tem apresenta correspondência com as variáveis ***Falta suporte Técnico na região (Fornecedores que prestam orientação/assistência)*** e ***A TI não aumenta a produtividade***. Verifica-se ainda uma dependência com a variável ***Os funcionários tendem a não se envolver no processo, atribuindo o sucesso ou falha da adoção/mudança, à equipe que está implantando o sistema***.

A se fazer a análise estatística de correlação desta última variável com a primeira, obtém-se, no estrato indústria, um coeficiente de correlação +0,65 que indica que uma variável explica 41% da variância da outra. A mesma análise nos estratos Comércio e Serviços fornece coeficientes +0,50 e +0,46, onde uma variável explica a outra em 25% e 21%, respectivamente. Importa recordar que a tendência ao não envolvimento apresenta um índice de inibição mais acentuado na indústria (3,27) que no comércio (2,77) e que no serviço (2,75).

5.3.6 Estrutura

Categorizou-se como variáveis estruturais àquelas variáveis inerentes a estrutura das organizações, bem como a intensidade e a forma de uso desta estrutura para o desempenho das atividades.

A análise da maioria das variáveis que avaliam a categoria Estrutura foi realizada nas seções “Organizações” e “Mapeamento da TI”. Aquelas análises foram realizadas sobre todas as empresas da amostra e quando esta amostra era estratificada em PE e ME. Nesta seção se fará a análise das variáveis que avaliam a estrutura quando a amostra total é estratificada em Indústria, Comércio e Serviços.

As variáveis que avaliam a categoria Estrutura podem ser visualizadas na tabela 5.28, regatada da tabela 4.1.1.

Tabela 5.28 – Variáveis que avaliam a categoria Estrutura.

Categoria	Variável	Fonte
Estrutura	18. Qual é o número total de microcomputadores que sua organização possui?	(Alter, 1996) <i>Apud</i> RECH (2001 p. 24)
Estrutura	19. Quantas pessoas utilizam o computador para executar suas tarefas?	(West & Benamati, 2001) <i>apud</i> RECH (2001, p.24)
Estrutura	20. Quais setores ou departamentos são atendidos pela TI	(Freitas et. al., 1997, p.29)
Estrutura	21. Outros setores	Idem
Estrutura	22. A TI disponível na empresa é: <input type="checkbox"/> Monousuário <input type="checkbox"/> Multiusuário	RIBEIRO & SILVA (2001, p.8)
Estrutura	23. Os microcomputadores estão interligados em rede?	Oz, (2000)
Estrutura	24. Quantos?	Própria
Estrutura	25. Qual o tipo de rede que sua organização utiliza?	O'BRIEN (2001, p. 224-229)
Estrutura	26. Em relação ao uso da Internet, marque todas as opções abaixo que são normalmente praticadas por sua empresa.	RECH (2001, p.39)
Estrutura	27. Outros Quais?	RECH (2001, p.39)
Estrutura	28. Aproximadamente quantos funcionários têm acesso, na empresa, à Internet (www e e-mail)?	RECH (2001, p.44)
Estrutura	29. De que forma os funcionários da sua organização estão utilizando a Internet (e-mail e www)?	RECH (2001, p. 18) FREITAS, 2000). TAPSCOT, 1997)
Estrutura Percepção	31. Os recursos de <i>hardware</i> (equipamentos, redes, velocidade, etc) atualmente disponíveis na empresa são suficientes para imprimir a competitividade requerida da empresa.	DIAS (1998) DAY & WENSLEY (1988) ROSSETO (2000)
Estrutura Percepção	32. Os recursos de <i>software</i> (programas) atualmente disponíveis na empresa são suficientes para imprimir a competitividade requerida da empresa.	DIAS (1998) DAY & WENSLEY (1988) ROSSETO (2000)
Recursos Estrutura	38. Faltam Recursos Humanos para operar as TI. (A empresa tem poucos funcionários, geralmente exercendo várias atividades, sem conhecimento técnico específico na área de TI).	MARTENS (2001, p. 16) CORNELLA, 1994, P. 100)

O número de computadores utilizados pelas empresas, bem como do número de funcionários que dele fazem uso, quando a amostra é estratificada em Indústria Comercio e Serviços, já foi apresentada na tabela 5.8, e na tabela 5.22, e analisadas em suas seqüências.

Percebe-se que o número de computadores, bem como o número de pessoas que dele fazem uso na organização é sensivelmente menor na indústria que nos demais setores.

A tabela 5.28.1 mostra as características da Indústria, Comércio e Serviços em relação aos setores atendidos pela TI.

Tabela 5.28.1 - Setores atendidos pela TI (valores absolutos e %)
(Estrato Indústria Comércio e Serviços)

Ramo	Venda	Financeiro	Contábil	Compras	Materiais	Produção	RH	Informática	Qualidade	Marketing	P&D
Indústria (15)	15	12	10	9	9	8	7	3	3	2	0
	100%	80%	67%	60%	60%	53%	47%	20%	20%	13%	0%
Comércio (31)	31	25	19	21	14	3	10	20	4	8	3
	100%	81%	61%	68%	45%	10%	32%	65%	13%	26%	10%
Serviços (16)	7	14	11	8	7	8	8	11	5	6	0
	44%	88%	69%	50%	44%	50%	50%	69%	31%	38%	0%

Observa-se que o setor de Informática, do estrato Indústria, é o que está menos informatizado. O mesmo observa-se no setor de Marketing, embora no setor de Materiais haja uma informatização maior que os outros ramos.

A tabela 5.28.2 mostra as características das empresas, em função do **ramo de atividade**, com relação ao **tipo de TI disponível**, **nº de computadores ligados em rede**, e **tipo de rede**.

Verifica-se que a Indústria é o ramo onde os recursos informacionais são utilizados com menor intensidade: A percentagem de TI monousuário é mais elevada; há um menor número (e percentual relativo ao total do ramo) de empresas com todos os computadores ligados em rede; e, se verifica uma menor utilização em todos os tipos de plataformas de comunicação.

A tabela 5.28.3 mostra de que forma as empresas fazem uso da plataforma Internet, quando se estratifica a amostra total em Indústria, Comércio e Serviço. Verifica-se que, apesar de não haver diferença significativa entre os ramos, a Indústria utiliza esta plataforma com maior intensidade para venda e atendimento ao cliente. O Comércio para apoio e relacionado com as atividades em geral, e o ramo Serviços para logística, compra, e pesquisa & informação.

Tabela 5.28.2 – Tabela de características das empresas em função do ramo de atividade, com relação ao Tipo de TI disponível, nº de computadores em rede e tipo de rede.
ESTRATOS INDÚSTRIA COMÉRCIO e SERVIÇOS

RAMO ATIV. ORG.	TIPO DE TI DISPONÍVEL	LIGADOS EM REDE	TIPO DE REDE
Indústria (15)	Multiusuário (10 ; 67%) Monousuário (4 ; 33%)	Sim, todos (6 ; 40%) Sim, apenas alguns (5 ; 33,3%) Quantos (5 ; 33,3%) Não (4 ; 26,7%)	Internet (8 ; 53,3%) Outras(LANs,WANs,etc.) (6 ; 40%) Intranet (2 ; 13,3%) Não está conectada em rede (2 ; 13,3%)
Comércio (31)	Multiusuário (28 ; 90,3%) Monousuário (2 ; 6,5%)	Sim, todos (23 ; 74,2%) Sim, apenas alguns (6 ; 19,4%) Quantos (5 ; 16,1%) Não (2 ; 6,5%)	Internet (17 ; 54,8%) Outras(LANs,WANs,etc.) (15 ; 48,4%) Intranet (10 ; 32,3%) Extranet (1 ; 3,2%)
Serviços (16)	Multiusuário (13 ; 81,3%) Monousuário (2 ; 12,5%)	Sim, todos (13 ; 81,3%) Sim, apenas alguns (2 ; 12,5%) Quantos (2 ; 12,5%)	Internet (10 ; 62,5%) Outras(LANs,WANs,etc.) (8 ; 50,0%) Intranet (3 ; 18,8%) Extranet (2 ; 12,5%)
Agropecuária (1)		Sim, todos (1 ; 100,0%)	Internet (1 ; 100,0%)
CONJUNTO (62)	Multiusuário (51) Monousuário (8)	Sim, todos (42) Sim, apenas alguns (13) Quantos (12) Não (6)	Internet (35) Outras(LANs,WANs,etc.) (29) Intranet (15) Não está conectada em rede (4)

Nota: Os valores entre parênteses representam as respostas em valores absolutos e o percentual relativo ao total de empresas do ramo.

Tabela 5.28.3 - Formas de uso da Internet - Estrato Indústria, Comércio e Serviço

Ramo	Divulga e comunica	Pesquisa e Informação	Relacionados à atividade	como apoio a atividade	atendimento ao cliente	Compra via internet	Vende via Internet	Suporte logístico	Não usa
Indústria (15)	9	11	8	7	3	3	3	1	3
	60%	73%	53%	47%	20%	20%	20%	7%	20%
Comércio (31)	11	16	20	23	3	9	4	2	3
	35%	52%	65%	74%	10%	29%	13%	6%	10%
Serviços (16)	9	13	6	9	1	6	0	2	0
	56%	81%	38%	56%	6%	38%	0%	13%	0%

A variável **Aproximadamente quantos funcionários tem acesso a Internet** não apresenta diferença significativa quando se estratifica a amostra total em Indústria Comércio e Serviço, ainda que o setor de serviço apresente uma média bastante superior aos demais ramos de atividade. Isto se explica pelo motivo de duas organizações voltadas a área educacional apresentarem um número de computadores bastante acima da média das demais organizações. A indústria e o

Comércio têm, respectivamente e em média, 6 e 7,96 funcionários com acesso a internet, enquanto o Serviço tem esta média situada em 36,34. Este último ramo, se se desconsidera as duas entidades educacionais, teria, em média, 10 funcionários com acesso a Internet.

A forma de uso – daqueles funcionários que tem acesso à internet – também não permite distinguir diferença significativa quando se estratifica a amostra total em função do ramo de atividade. A tabela 5.28.4 mostra o comportamento da variável ***De que forma os funcionários da sua organização estão utilizando a Internet (e-mail e www)?***, quando cruzada com o ramo de atividade da organização.

Tabela 5.28.4 – Cruzamento entre o ramo de atividade e forma de uso da Internet pelos funcionários que tem acesso à rede.

FUNC. ACESSO	Não resposta	Para as atividades fins da empresa	Para atividades pessoais, contribuindo com as atividades fins da empresa	Não usam	TOTAL
RAMO ATIV.					
Indústria	20,0% (3)	46,7% (7)	26,7% (4)	6,7% (1)	100% (15)
Comércio	9,7% (3)	71,0% (22)	19,4% (6)	0,0% (0)	100% (31)
Serviços	12,5% (2)	50,0% (8)	37,5% (6)	0,0% (0)	100% (16)
TOTAL	12,9% (8)	59,7% (37)	25,8% (16)	1,6% (1)	100% (62)

A tabela 5.28.5 mostra o orçamento anual médio das organizações estratificado pelo ramo de atividade.

Tabela 5.28.5 – Orçamento de 2001, estratificado em ramo de atividade.

RAMO	ORÇAMENTO EM TI (Incluindo Educacionais)	ORÇAMENTO EM TI (Excluindo Educacionais)
Indústria	22.000,00	22.000,00
Comércio	13.982,35	13.982,35
Serviços	96.058,33	12.270,00
TOTAL	42.900,00	15.129,41

Observa-se que, as instituições educacionais carregam a média do ramo Serviços. Retirando-as, verifica-se que a Indústria é o ramo que mais tem realizado gastos em TI.

As variáveis ***Os recursos de hardware (equipamentos, redes, velocidade, etc) atualmente disponíveis na empresa são suficientes para imprimir a competitividade requerida da empresa*** e a variável ***Os recursos de software (programas) atualmente***

disponíveis na empresa são suficientes para imprimir a competitividade requerida da empresa já foram parcialmente abordados quando da análise da categoria **Problemas da TI**. Resgatando-se a tabela 5.23, verifica-se não haver diferença significativa sobre o entendimento de suficiência de hardware e/ou software, por parte das empresas, quando estratificadas em Indústria, Comércio e Serviço.

Entretanto, a regressão múltipla entre **Os recursos de hardware (equipamentos, redes, velocidade, etc) atualmente disponíveis na empresa são suficientes para imprimir a competitividade requerida da empresa** e as variáveis: a) **Os recursos de software (programas) atualmente disponíveis na empresa são suficientes para imprimir a competitividade requerida da empresa**, b) **Desconhecimento das TI disponíveis e dos benefícios que as novas TI podem trazer a empresa (dificuldade em manter-se informado sobre novas TI)**, c) **As TI não aumentam a vendas e/ou não reduzem os custos, apenas automatizam os processos já existentes**, e d) **Dificuldade de preparar o ambiente para a TI. (Dificuldade operacional da empresa para preparar os funcionários e o ambiente físico para a nova TI)**, mostra que as quatro últimas variáveis explicam 80,2% da variância da primeira, no estrato Indústria. Nos estratos Comércio e Serviço, estes números são, respectivamente, 37,3% e 52,3%. A tabela 5.28.6 exhibe os coeficientes resultantes da correlação individual – e múltipla – e a variância explicativa de cada variável com a variável **suficiência de hardware**, quando as empresas são estratificadas em Indústria, Comércio e Serviços.

Embora o estrato Indústria considere a **suficiência de hardware** com um índice de inibição mais baixo que os demais ramos, as variáveis que apresentam correlação com **suficiência de hardware** são consideradas com um potencial inibidor mais elevado no estrato Indústria que nos demais, conforme já demonstrado anteriormente.

Tabela 5.28.6 - Resultantes da regressão múltipla entre a variável **Suficiência de hardware** e outras variáveis, nos estratos Indústria, Comércio, e Serviço

Variável/Coefficiente/ variância explicada	Indústria	Comércio	Serviços
Suficiência software			
Coeficiente de correlação	0,85	0,59	0,57
Variância explicada	72,9%	34,6%	32,5%
Desconhecimento das TIs disponíveis			
Coeficiente de correlação	0,59	0,29	0,02
Variância explicada	34,9%	8,5%	0,00%
As TIs não aumentam as vendas			
Coeficiente de correlação	0,57	0,08	0,47
Variância explicada	32,9%	0,6%	22,4%
Dificuldades Operacionais			
Coeficiente de correlação	0,66	0,15%	0,34
Variância explicada	35,5%	2,3%	11,8%
Total da Variância Explicada pelo conjunto	80,4%	37,3%	52,3%
Coefficiente de Correlação Múltipla	0,90	0,61	0,72

Apesar de a análise estratificada da variável **Faltam Recursos Humanos para operar as TI. (A empresa tem poucos funcionários, geralmente exercendo várias atividades, sem conhecimento técnico específico na área de TI)** mostrar, estatisticamente, que não há diferença significativa quando se cruza esta variável com o ramo de atividade das organizações, a figura 5.17 mostra que o ramo de Serviços é onde a falta de RH é considerada menos inibidora, e o ramo Indústria é onde ela é considerada mais inibidora.

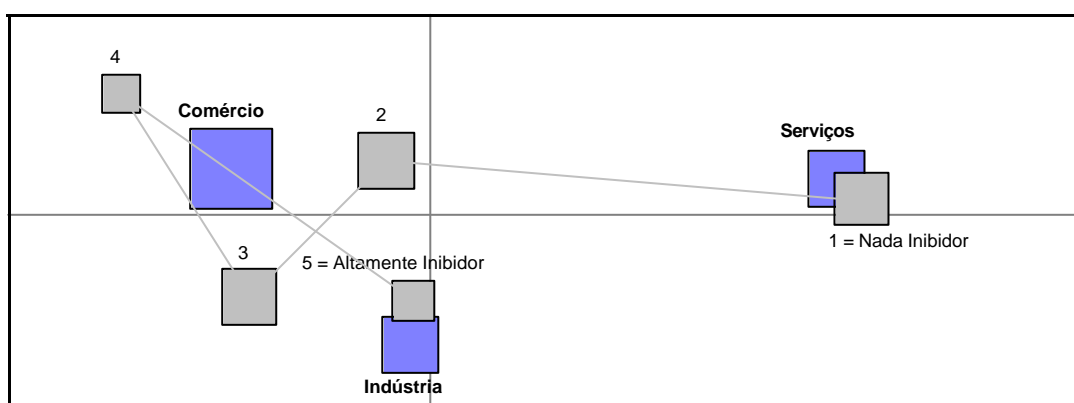


Figura 5.17 – Análise de correspondência entre o Ramo de Atividade das Organizações e Faltam Recursos Humanos para operar as TI.

Na seção seguinte – Considerações finais – se faz a síntese do fatores considerados inibidores pelos respondentes, em seus diversos estratos

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo apresenta-se as conclusões, através do resgate de alguns pontos importantes do presente trabalho, aponta-se os limites da pesquisa, sugestões para novas pesquisa, e algumas contribuições potenciais.

6.1 Conclusão

Pelos resultados do presente estudo é possível concluir que as empresas possuem uma infraestrutura em TI satisfatória aos seus usuários, que consideram, em sua grande maioria, suficiente os recursos de hardware e software disponibilizados pelas organizações para realização das suas atividades.

Apesar disso, a análise de algumas questões de ordem sócio-técnicas e financeiras permitem inferir que a situação não é totalmente confortável. Isto é, ainda que os respondentes tenham considerado que a infraestrutura em TI seja suficiente, existem alguns fatores que dificultam uma utilização das TIs de forma mais eficiente, efetiva, e eficaz.

Observou-se, que, no contexto geral, fatores sócio-técnicos relacionados aos recursos humanos – como necessidade de treinamento, falta de suporte técnico e de políticas motivacionais, e a resistência cultural à mudança – são questões a serem resolvidas para uma melhor utilização das TI disponíveis.

Relativamente às questões de ordem econômica, o custo do hardware/software é tido como um fator potencialmente inibidor independente do segmento da amostra analisado.

Permite, ainda, concluir que quanto maior a organização, mais fatores inibidores surgem, notadamente aqueles de ordem relacional advindos de uma organização com sistemas organizacionais mais complexos.

Especial atenção deve ser dedicada as empresas do ramo industrial, onde se verificou uma quantidade significativamente maior de fatores com potencialidade

inibidora, possivelmente advindos da complexidade dos softwares que estas empresas utilizam.

Para efeito de fechamento recupera-se, na seqüência, alguns aspectos observados no decorrer do estudo. Utiliza-se, como recurso, a média unificada das respostas das questões que avaliam os fatores **Técnicos** e **Sócio-Culturais** na amostra total e quando se procede a estratificação da amostra.

A tabela 6.1 apresenta as médias das repostas escalares na amostra total, e nos estratos PE e ME, e Indústria, Comércio e Serviços.

Verifica-se que três fatores apresentam potencialidade inibidora para qualquer estrato que se considere. São eles: 1) **Custo do software e/ou custo do Hardware elevados**, 2) **Falta política clara de adoção/mudança de TI. (Não existe um procedimento padrão sobre adoção/troca de TI na empresa)**, e 3) **A adoção/mudança de TI tem a resistência dos funcionários mais antigos. (Os funcionários mais antigos não confiam em o que não é palpável)**.

Muito próximo da unanimidade, a **Falta suporte Técnico na região (Fornecedores que prestam orientação/assistência)**, não é considerada como com potencialidade inibidora apenas pelo estrato das empresas do ramo Serviços.

Outra evidencia perceptível é que as ME vêm um maior número de fatores com potencialidade inibidora (10 fatores com média escalar maior ou igual a 3, contra 6 apontados pelas PE), ainda que a média do conjunto de todos os fatores seja menos inibidora nas ME(2,54) que nas PE (2,63).

A tabela 6.1 permite visualizar, ainda, que o ramo de atividade **Indústria** é o que considera os fatores analisados como com mais potencialidade inibidora. Este segmento aponta 17 fatores como com média escalar igual ou superior a 3. O ramo de **Comércio** considera 6 fatores como potencialmente inibidores e o ramo de **Serviços** considera 5 fatores como com potencialidade inibidora. Verifica-se que a **Indústria** atribui um índice de inibição ao conjunto dos fatores analisados de 2,84, seguido do ramo **Comércio** com média 2,62, e o ramo **Serviços** é o que considera o conjunto de fatores com menor grau de inibição inibidor, com média escalar 2,36.

Tabela 6.1 – Médias escalares dos Fatores Técnicos e Sócio-Culturais.
Estrato total, Pequenas Empresas, Médias Empresas, Indústria, Comércio, Serviços

	Total	PE	ME	Ind	Com	Serv
DESCONHECIMENTO DAS TIs DISPONÍVEIS	2,58	2,71	2,14	2,73	2,61	2,38
TI SÃO COMPLEXAS	2,06	2,15	1,79	2,07	2,19	1,81
FALTA RH PARA OPERAR AS TIs	2,71	2,81	2,36	2,87	2,90	2,19
TI REQUER TREINAMENTO INTENSIVO E CTE.	3,03	3,13	2,71	2,93	3,10	3,00
EMPRESA NÃO SABE COMO DAR TREINAMENTO	2,24	2,31	2,00	2,87	1,97	2,19
NÃO IDENTIFICA CLARAMENTE O PROBLEMA	2,26	2,33	2,00	2,80	2,13	2,00
CUSTO SOFT/HARDWARE	3,48	3,35	3,93	3,47	3,48	3,50
TI TOMAM MAIS TEMPO QUE PREVISTO	2,90	2,83	3,14	3,60	2,68	2,69
NÃO AUMENTAM VENDA E/OU REDUZEM CUSTOS	2,74	2,79	2,57	3,27	2,71	2,31
NÃO AUMENTA PRODUTIVIDADE	2,08	2,25	1,50	3,47	1,61	1,69
DIFICULDADE DE ADPTAR TI AS NECESSIDADES	2,48	2,52	2,36	3,13	2,48	1,88
TI TORNA-SE OBSOLETA RAPIDAMENTE	2,79	2,71	3,07	3,07	2,77	2,56
DIFÍCIL DISSEMINAR ENTRE COLABORADORES	2,68	2,81	2,21	3,00	2,68	2,38
FALTA REFERÊNCIA (Benchmarking)	2,71	2,67	2,86	2,67	3,23	1,75
FALTA POLÍTICA ADOÇÃO/MUDANÇA	2,63	2,54	2,93	2,73	2,74	2,31
TI SUB-UTILIZADA_ Díficil alimentação	2,15	2,13	2,21	2,67	2,26	1,44
DIFÍCIL INTEGRAR AS TIs DISPONÍVEIS	2,37	2,42	2,21	3,20	2,32	1,69
FALTA SUPORTE TÉCNICO NA REGIÃO	3,26	3,21	3,43	3,47	3,48	2,63
FALTAM CONSULTORES	2,82	2,96	2,36	3,00	2,94	2,44
DIF.OPER-Preparo fucion./ambiente físico	2,50	2,56	2,29	3,13	2,26	2,38
VULNERABILIDADE POR ACESSO EXTERNO	2,27	2,27	2,29	2,93	2,19	1,81
OBRIGA EMISSÃO DOCUMENTOS FISCAIS	2,05	1,94	2,43	1,87	2,16	2,00
RESISTÊNCIA DE FUNCIONÁRIOS	2,71	2,77	2,50	2,47	2,81	2,75
RESISTÊNCIA DA GERÊNCIA	2,39	2,38	2,43	2,47	2,58	1,94
RESISTÊNCIA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO	2,35	2,38	2,29	2,33	2,52	2,06
POLÍTICA MOTIVAÇÃO/RECOMPENSA	3,23	3,15	3,50	3,27	3,29	3,06
NÃO PRIORIZA ESFORÇO	2,95	2,94	3,00	3,27	2,94	2,69
FALTA COMPROMETIMENTO ALTA ADMINISTRAÇÃO	2,47	2,44	2,57	2,80	2,32	2,44
ADMINISTRAÇÃO MUITO COMPLACENTE	2,47	2,48	2,43	2,73	2,35	2,44
SUBESTIMA POTENCIAL	2,61	2,63	2,57	2,60	2,74	2,38
DESCRÉDITO PELA DEMORA DOS RESULTADOS	2,37	2,44	2,14	3,07	2,19	2,06
VITÓRIA PREMATURA	2,31	2,29	2,36	2,33	2,39	2,13
EXPERIÊNCIAS FRUSTRADAS ANTERIORES	2,32	2,27	2,50	2,93	2,32	1,75
PROVOCA MUDANÇAS ESTRUTURAIS	2,47	2,58	2,07	2,40	2,68	2,13
MUDA O RELACIONAMENTO COM COLABORADORES	2,44	2,42	2,50	2,33	2,58	2,25
GERA DEPENDÊNCIA FORNECEDORES DE TI	2,76	2,75	2,79	2,73	2,97	2,38
NECESSIDADE DE NOVO PERFIL PROFISSIONAL	2,79	2,96	2,21	2,73	2,94	2,56
PERCA DE HABILIDADES	2,32	2,33	2,29	2,60	2,13	2,44
MAIOR ESFORÇO E RESPONS. INDIVIDUAL	3,02	3,08	2,79	3,00	2,97	3,13
MEDO PERDER EMPREGO	2,89	2,96	2,64	2,93	2,94	2,75
PRESSÃO NO TRABALHO	2,82	2,88	2,64	2,60	2,90	2,88
TEMOR AO MONITORAMENTO	2,71	2,60	3,07	2,60	2,74	2,75
REDUZ A CRIATIVIDADE/ASTÚCIA	2,18	2,27	1,86	2,40	2,19	1,94
LESÕES ESFORÇO REPETIDOS	2,87	2,94	2,64	2,87	2,84	2,94
PROVOCA ISOLAMENTO	2,44	2,63	1,79	2,67	2,42	2,25
RESIST. FUNC. ANTIGOS (Palpável)	3,27	3,21	3,50	3,93	3,03	3,13
AUMENTO CONFLITOS INT. PELA COMPETIÇÃO	2,53	2,40	3,00	2,60	2,61	2,31
FUNC. NÃO SE ENVOLVEM _Transferência	2,89	2,81	3,14	3,27	2,77	2,75
CRIA SITUAÇÕES NOVOS	2,42	2,40	2,50	2,47	2,52	2,19
Conjunto	2,61	2,63	2,54	2,84	2,62	2,36

Legenda: ■ Fator inibidor em todos estratos; ■ Fator inibidor em um, ou mais, estrato; ■ Fator no limite de inibição

Importa observar que, embora os respondentes não vejam complexidade nas TI como fator inibidor, consideram que **Novas TI requerem treinamento intensivo e constante** como elemento potencialmente inibidor à adoção/mudança de TI, indicando certa incoerência.

A tabela 6.2 resume os fatores que apresentaram potencialidade inibidora em alguns dos estratos analisados, indicando a categoria de análise que este fator avalia.

Tabela 6.2 – Fatores considerados potencialmente inibidores em algum dos estratos analisados e identificação das categorias que avaliam.

Fator (variável)	Estrato onde se apresenta	Categoria que avalia
TI REQUER TREINAMENTO INTENSIVO E CTE.	T, P, C, S	Problemas da TI; Recursos
CUSTO SOFT/HARDWARE	T, P, M, I, C, S	Recursos
TI TOMAM MAIS TEMPO QUE PREVISTO	M, I	Problemas da TI; Administrativo; Comprometimento
NÃO AUMENTAM VENDA E/OU REDUZEM CUSTOS	I	Problemas da TI; Recursos; Percepção
NÃO AUMENTA PRODUTIVIDADE	I	Problemas da TI; Recursos; Percepção
DIFICULDADE DE ADAPTAR TI AS NECESSIDADES	I	Problemas da TI; Recursos
TI TORNA-SE OBSOLETA RAPIDAMENTE	M, I	Problemas da TI; Recursos; Comprometimento
DIFÍCIL DISSEMINAR ENTRE COLABORADORES	I	Problemas da TI; Administrativo
FALTA REFERÊNCIA (Benchmarking)	C	Administrativo
DIFÍCIL INTEGRAR AS TIs DISPONÍVEIS	I	Probl. da TI; Recursos; Compromet.; Administrativo
FALTA SUPORTE TÉCNICO NA REGIÃO	T, P, M, I, C	Recursos
FALTAM CONSULTORES	I	Recursos
DIF. OPER- Preparo fucion./ambiente físico	I	Problemas da TI; Administrativo
POLÍTICA MOTIVAÇÃO/RECOMPENSA	T, P, M, I, C, S	Comprometimento
NÃO PRIORIZA ESFORÇO	M , I	Percepção
DESCRÉDITO PELA DEMORA DOS RESULTADOS	I	Problemas da TI; Administrativo
MAIOR ESFORÇO E RESPONS. INDIVIDUAL	T, P, I , S	Percepção; Comprometimento
TEMOR AO MONITORAMENTO	I	Percepção
RESIST. FUNC. ANTIGOS (Palpável)	T, P, M, I, C, S	Percepção
AUMENTO CONFLITOS INT. PELA COMPETIÇÃO	I	Comprometimento; Administrativo
FUNC. NÃO SE ENVOLVEM _Transferência	M, I	Comprometimento

Legenda: T=Amostra Total; P=Pequenas Empresas; M=Médias Empresas; I=Indústria; C=Comércio; S= Serviços

Nota: Os estratos marcados em azul são aqueles onde a média escalar do fator considerado é igual a 3 (limite)

A tabela 6.3 sintetiza, por estrato e por categoria, a quantidade de fatores considerados com potencialidade inibidora.

Tabela 6.3 - Quantidade de médias inibidoras das categorias de estudo em função dos estratos

Estrato	Categoria					Total dos estratos
	Problema da TI 14	Administrativos 18	Recursos 17	Comprometimento 11	Percepção 22	
Amostra Total	1		3	2	2	8
PE	1		3	2	2	8
ME	2	1	3	4	2	12
Indústria	9	5	8	7	6	35
Comércio	1	1	3	1	1	7
Serviços	1		2	2	2	7
Total das categorias	15	7	22	18	15	

Nota 1: A categoria **Estrutura** não está aqui representada, dado a natureza das questões que lhe avaliam, não sendo possível transformá-las em médias.

Nota 2: Existe maior número de citações que observações, pois as questões formuladas podem avaliar mais uma categoria de estudo e uma empresa pode compor mais de um estrato.

Nota 3 : O número em vermelho, junto à categoria, indica quantas variáveis avaliavam esta categoria

A análise vertical da tabela 6.3 permite verificar que as categorias **recursos** e **comprometimento** comportam um maior número de variáveis que foram consideradas inibidoras, ao passo que a categoria **administrativo** é onde se verifica o menor número de variáveis consideradas inibidoras.

Na análise horizontal, é facilmente perceptível, como já foi exaustivamente comentado em seções anteriores, que a **indústria** é o ramo de atividade onde as variáveis mensuradas apresentam-se com intensidade inibidora mais elevada.

Também é visível que as ME consideram os fatores analisados com potencialidade inibidora maior que as PE.

Finalmente, a figura 6.4 mostra, os fatores inibidores presentes em função da ordem da restrição: Financeira, Técnica, e/ou Sócio-Cultural.

A quantificação estatística de cada fator, em cada estrato, foi exaustivamente abordada em tópicos anteriores.

É possível visualizar que os fatores Técnicos e Sócio-Culturais apresentam-se em maior número, ainda que, como já visto, o custo do hardware/software (Financeiro) tenha o índice de inibição mais elevado de todos os mensurados.

Tabela 6.4 – Presença dos fatores inibidores, em função da ordem de restrição, nos estratos

Ordem da restrição	Fator de inibição	Estrato onde é considerado inibidor
Financeiro	CUSTO SOFT/HARDWARE	Indústria, Total, PE, ME, Comércio, Serviços
Técnico e Financeiro	NÃO AUMENTAM VENDA E/OU REDUZEM CUSTOS	Indústria
Sócio-Cultural	RESIST. FUNC. ANTIGOS (Palpável)	Indústria, Total, PE, ME, Comércio, Serviços
	POLÍTICA MOTIVAÇÃO/RECOMPENSA	Indústria, Total, PE, ME, Comércio, Serviços
	TI REQUER TREINAMENTO INTENSIVO E CTE.	Total, PE, Comércio, Serviços
	NÃO PRIORIZA ESFORÇO	Indústria, ME
	FUNC. NÃO SE ENVOLVEM _Transferência	Indústria, ME
	MAIOR ESFORÇO E RESPONS. INDIVIDUAL	Indústria, Total, PE, Serviços
	AUMENTO CONFLITOS INT. PELA COMPETIÇÃO	ME
	TEMOR AO MONITORAMENTO	ME
Técnico	FALTA REFERÊNCIA (Benchmarking)	Comércio
	DIF.OPER-Preparo fucion./ambiente físico	Indústria
	TI TOMAM MAIS TEMPO QUE PREVISTO	Indústria, ME
	NÃO AUMENTA PRODUTIVIDADE	Indústria
	FALTA SUPORTE TÉCNICO NA REGIÃO	Indústria, Total, PE, ME, Comércio,
	DIFÍCIL INTEGRAR AS TIs DISPONÍVEIS	Indústria
	DIFICULDADE DE ADPTAR TI AS NECESSIDADES	Indústria
	TI TORNA-SE OBSOLETA RAPIDAMENTE	Indústria, ME
	DESCRÉDITO PELA DEMORA DOS RESULTADOS	Indústria
	FALTAM CONSULTORES	Indústria
DIFÍCIL DISSEMINAR ENTRE COLABORADORES	Indústria	

A seguir seguem as limitações da pesquisa e as contribuições potenciais, e as sugestões para pesquisas futuras.

6.2 Limites da Pesquisa

Alguns fatores podem ser considerados limites desta pesquisa. O desconhecimento do grau de sinceridade nas respostas, que é um fator que não pode ser medido, bem como a percepção individual do respondente, notadamente nas questões escalares, é, sem dúvida, um aspecto limitador de toda e qualquer pesquisa que dependa da participação do respondente.

A falta de conhecimentos técnicos por parte de alguns dos respondentes também pode ser considerada como limitador. Muitas questões de cunho mais técnico podem ter sido interpretadas diferentemente em função do nível diferenciado de conhecimento técnico dos respondentes.

A percepção do respondente, em grande parte das questões colocadas e que estão carregadas de elementos de subjetividade, pode não representar a percepção da maioria dos indivíduos da organização.

Acredita-se, também, que a extensão do instrumento de pesquisa possa ser um limitador, no sentido que, alguns respondentes, no intuito de terminá-lo logo, respondem apressadamente, prejudicando a qualidade da resposta.

A falta, no instrumento de pesquisa, de uma questão que verificasse os tipos de softwares utilizados pela organização dificulta ser categórico a respeito do fato de um determinado segmento (estrato) ver com maior, ou menor, intensidade inibidora determinado fator que um outro segmento.

Outra deficiência que se verifica no instrumento é relativo a questão 22, que solicitava o “tipo de TI disponível”, e tinha como opção de respostas “monousuário” ou “multiusuário”. Sabe-se que pode haver os dois tipos concomitantemente, e desta forma ficaram prejudicadas as análises a este respeito.

6.3 Contribuições

A pesquisa atingiu os objetivos propostos e fornece uma “fotografia” dos fatores inibidores na região de estudo, no período considerado.

Soluções para as questões, onde problemas foram identificados, podem ser encaminhadas pelas instituições governamentais, educacionais, entidades setoriais representativas, sindicatos, etc., no sentido de propor ações conjuntas, notadamente para equacionar questões relativas aos recursos humanos, e esclarecer sobre os benefícios potenciais que a TI pode trazer às empresas.

No que se refere ao custo das TIs, a questão poderia ser equacionada se as empresas adotassem formas de aquisição dos equipamentos em sistema cooperativo, onde pelo poder de barganha, poderiam obter descontos, baixando assim o custo de aquisição das TI, e/ou pela criação de linhas de crédito específicas para fomentar o desenvolvimento tecnológico integrado das organizações.

Por se tratar de uma pesquisa exploratória, onde o se buscou aprofundar conceitos preliminares, e levantar características inéditas e novas dimensões a respeito da população-alvo, importantes informações foram abstraídas.

O pesquisador teve grande crescimento durante o processo da pesquisa, tanto no nível profissional, com maior inserção e conhecimento do contexto na região de atuação, como no meio acadêmico, devido ao amplo referencial teórico que precisou consultar durante o processo. Mas, mais que tudo foi o crescimento resultante da participação no processo, onde habilidades como raciocínio, alguns conhecimentos técnicos, humildade, tenacidade, persistência, empatia, paciência, trabalho em equipe, entre outras, precisaram ser aprimoradas e/ou desenvolvidas.

A área de Sistemas de Informação, bem como as entidades educacionais envolvidas, UFRGS, UNERJ e UNOESC, contarão com um estudo sobre o perfil dos fatores que apresentam potencialidade inibidora em pequenas e médias empresas, que poderá servir como referencial teórico na área.

6.4 Sugestões para Pesquisas Futuras

Inúmeras são as possibilidades de pesquisas futuras a partir da pesquisa desenvolvida.

Aprofundar estudos confirmatórios em questões específicas e setorializadas é a principal delas; e seria recomendável para a formação do construto dessa área do conhecimento, notadamente naquelas questões onde se verificou haver dependência entre as variáveis analisadas.

A falta de uma questão, no instrumento de pesquisa, identificando o tipo de software utilizado pelas empresas constitui-se um dos elementos limitadores da análise desta pesquisa, e a busca de verificar se esta hipótese se confirma constitui-se em uma recomendação do pesquisador para futuras investigações.

Estudos comparativos podem ser feitos em outras regiões e/ou em empresas de diferentes portes, para verificar se os fatores detectados neste estudo se confirmam, e como evoluem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBANO, C. S. **Adoção de novas tecnologias da informação: um estudo de problemas e ações nas Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul.** Fortaleza/Brasil: Anais do ENANPAD (em CD-R), 2001, out. 2001.

ALBERTIN, A. O comércio eletrônico evolui e consolida-se no mercado brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, ano 04, v. 40, outubro/ dezembro 2000, p. 94-102.

ALTER, S. **Information Systems: a Management Perspective.** Menlo Park, California: Benjamin Cummings, 2ª ed., 1998.

ANASTASSOPOULOS et al. **Strategor: stratégie, structure, décision, identité - politique générale d'entreprise.** Paris: InterEditions, 1991.

AUDY, J.L.N., BECKER, J.L., FREITAS, H.M. **Modelo de planejamento estratégico de sistemas de informação: a visão do processo decisório e o papel da aprendizagem organizacional.** Florianópolis/Brasil: Anais do ENAMPAD (em CD-R), 2000, out. 2000.

BERTALANFFY, L. von. **Teoria Geral dos Sistemas.** Petrópolis: Vozes, 3ª ed., 1977.

BETIOL, M.I.S. e TONELLI, M. J. **A trama e o drama numa intervenção: análise sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho.** . Fortaleza/Brasil: Anais do ENANPAD (em CD-R), 2001, out. 2001.

BRANCHEAU, J. C.; WETHERBE, J. C., **Key issues in information systems management.** MIS Quaterly, Minneapolis, p. 23-45, Mar/1987.

CALDAS, M.P., WOOD Jr., T. **The Part and the Whole: Reductionism and Complex Thinking in ERP Systems Implementations.** Florianópolis/Brasil: Anais do ENANPAD (em CD-R), 2000, out. 2000.

CAMPBELL, B. J. **Understadind Information System: Foundations of Control.** Massachusetts: Wintrop Publishers, 1997.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade - A era da informação: economia, sociedade e cultura.** São Paulo: Paz e Terra, 1999, volume 2.

CORNELLA, A. **Los Recursos de Informacion**. Madrid: MacGraw Hill, 1994.

DAVENPORT, T. e PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAY, G. S. e WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**, vol 52, nº 1, April 1988, p. 1-20.

DEJOURS, C. **Psicodinâmica do Trabalho. Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho**. São Paulo: Atlas Ed., 1994.

DIAS, Donaldo. **Motivação e resistência ao uso da tecnologia da informação: um estudo entre gerentes**. Foz do Iguaçu: Anais do ENANPAD (em CD-R), 1998, set 1998.

ELSTER, J. **Solomonic Judgements: studies in the limitations of rationality**. Cambridge: Cambridge University Press, 1989, 232 p

Federação das Associações de Micro e Pequenas Empresas do Estado de Santa Catarina. Missão da Federação. <http://www.fampesc.org.br/principal.htm> , dez. 2000.

FREITAS, H.M. As tendências em sistemas de informação com base em recentes congressos. Porto Alegre: **Revista Eletrônica de Administração** (<http://read.adm.ufrgs.br>), nº 13, Fev.2000, 20p.

FREITAS, H., JANISSEK, R., LUCIANO, E.M., e OLIVEIRA, M. **Projeto para concepção, desenvolvimento, implantação e avaliação de comércio eletrônico: Incubadora de empresas e experiências virtuais**. Rio de Janeiro/RJ. Anais do VIIº Congresso COPPEAD – e – business. 25-25 Nov. 2000, p. 2 (programa), anais em CD-ROM.

FREITAS, H. M. , LESCA, H. Competitividade Empresarial na Era da Informação. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 27, nº 3, jul/set 1992, p.92-102

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 3ªed. São Paulo: Atlas, 1991.

HOFESTED, G. **Cultures and Organizations: software of the mind - Intercultural Cooperation and its Importance for Survival**. London: McGraw-Hill, 1991.

HOPPEN, N., LAPOINT, L., e MOREAU, E. Um guia para avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação. **Revista Eletrônica de Administração** (<http://www.ppga.ufgrs.br/read>) n. 03, agosto de 1996.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. <http://www.ibge.gov.br/cidades>, acessado em junho de 2001.

KOTLER, P. **Marketing, edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1980.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LEAL, R. S. **A dimensão estética enquanto elemento influenciador da cultura organizacional: construção de um referencial de análise**. Florianópolis/Brasil: Anais do ENANPAD (em CD-R), 2000, out. 2000.

LUCIANO, E. M.; FREITAS, H. M.; BECKER, J.L. Perfil Decisório da Indústria Alimentar Gaúcha. **Revista Eletrônica de Administração** (<http://www.read.ea.ufrgs.br>) Edição 16, nº 4, v.6 - Novembro de 2000

MARCH, J., SIMON, H. **Os limites cognitivos da racionalidade**. In: MARCH, J. & SIMON, H. Teoria das Organizações. Rio, FGV, 1963, capítulo 06.

MARCHAND, D.A. Informações estratégicas. Mastering Management. Gazeta Mercantil. São Paulo: out. 97. **O Domínio da Administração**, Nº 10, p.3-5.

MARTENS, C.D.P. **A Tecnologia de Informação (TI) em Pequenas Empresas Industriais do Vale do Taquari/RS**. Porto Alegre, 2001, 131f. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA/UFRGS, 2001.

McGEE, J. e PRUZAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro; Campus, 1997.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMERCIO EXTERIOR. **Legislação Básica das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**. Fórum Permanente das microempresas e empresas de pequeno porte. Brasília: MDIC, 2000.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de Informação e as decisões Gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2001.

O DIFÍCIL COMEÇO DOS SOFTWARES DE GESTÃO NO PAÍS. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, v.110, nº 19055, p. c-1, col 1-9, 10 out 1999.

OCDE. 1996. The Knowledge Based Economy. Excerpted from the 1996 Science, Technology and Industry Outlook. Paris: OCDE.

OZ, E. **Management Informations Systems**. Cambridge: Course of Tecnology, 2000

PINSONNEAULT, A. , KRAEMER, K.L. (1993). Survey research methodology in management information system: an assessment. **Journal of Management Information Systems**, v. 10, n.2, Autumn, p.75-105.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RIBEIRO, M. T. F. e SILVA, A. L. **Tirando Lições da História para Compreender os (Des) caminhos do Processo de Difusão da TI : Um Olhar Sobre as**

Cooperativas de Cafeicultores. Fortaleza/Brasil: Anais do ENANPAD (em CD-R), 2001, out. 2001.

RECH, I. **Adoção de Novas tecnologias de Informação: Estudo Sobre Problemas e Ações em Grandes Empresas da Região Metropolitana de Porto Alegre.** Porto Alegre, 2001. 115f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, PPGA/UFRGS, 2001.

ROSSETTO, A. M. **Estrutura organizacional pública como entrave à adoção de inovações tecnológicas em tecnologia de informações.** Florianópolis/Brasil: Anais do ENANPAD (em CD-R), 2000, out. 2000.

SCHEIN, E.H. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 2d Ed. 1992.

SIMON, H. A. **Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization.** New York: MacMillan, 1947.

TAPSCOTT, D. **Economia digital: promessa e perigo na era da inteligência em rede.** São Paulo: Makron Books, 1997.

Terceirização de serviços chega à Internet. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, v.90, nº 21809, p. c-1 c-2, col 1-6, 10 abr 2000.

TRIANDIS, H. **Dimensions of Cultural Variation as Parameters of Organizational Theories.** *International Studies of Management and Organization*, v.12, p. 139-169, 1982.



VARGAS, L.M. Inteligência Competitiva: uma questão de vida ou morte também para as pequenas e médias empresas. **Jornal do Comércio**. Porto Alegre, s/d. in: apostila da disciplina de Administração da Informação do Curso de Mestrado Interinstitucional PPGA/FERJ, Porto Alegre: Março/Abril de 2000.

WITTINGTON, R. et al. Mastering Management. **Financial Time**, 20.08.99.

ZANELA, A. I . C. **A Influência da Cultura e da Experiência Decisória Sobre a Percepção do Processo Decisório Individual: Um estudo Comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos.** Porto Alegre, 1999. 324f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, PPGA/UFRGS, 1999.

Anexos

Anexo I – Instrumento de Pesquisa

	FATORES SÓCIO-TÉCNICOS INIBIDORES DA ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO AVANÇADAS NAS REGIÕES DA AMPLASC E AMMOG	
---	--	---

O objetivo desta pesquisa é saber quais os fatores inibem (ou impedem) a adoção de Tecnologias de Informação nas organizações. **Será preservado o sigilo individual dos dados fornecidos** (ninguém será citado nominalmente).

Orientador: Henrique Freitas (GESID/PPGA/EA/UFRGS)

Equipe: Silvio Santos Junior (Mestrando/PPGA/EA/UFRGS – Orientador FAPE/CCSAE/UNOESC),
Éderson Peres Brasil (Acadêmico UNOESC-CN – Bolsista FAPE/CCSAE/UNOESC)

CONCEITOS IMPORTANTES:

SISTEMA DE INFORMAÇÃO (SI): é qualquer sistema utilizado para fornecer informações, incluindo seu processamento e análise, para qualquer uso que se possa fazer dela, mas principalmente para apoiar a tomada de decisão (FREITAS et al., 1997).

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI): é toda forma de gerar, armazenar, veicular, processar e reproduzir informação (FURLAN, 1994); é o hardware e o software que torna o SI possível (ALTER, 1996).

OBSERVAÇÃO: Se sua empresa não possui um setor, departamento ou área de Sistemas de Informação (SI) formalmente estruturado ou estabelecido, então considere o setor de Informática, Centro de Processamento de Dados (CPD) ou qualquer departamento ou área responsável pelo gerenciamento da Tecnologia de Informação (TI) em suas respostas. **Caso não tenha nada formalizado inerente a TI, então solicite que a pessoa que normalmente lida com essa atividade responda a esta pesquisa.**

IDENTIFICAÇÃO DA PESSOA E DA ORGANIZAÇÃO

01. Qual a sua idade? anos.

02. Sexo: Masculino Feminino

03. Qual é o seu mais alto grau de escolaridade?

1º Grau 2º Grau Graduação Pós Graduação

04. Qual é o seu cargo atual? _____

05. Há quantos anos você trabalha nessa organização? anos.

06. Há quantos anos você trabalha em Sistemas de Informação (SI/TI) ou é responsável por questões desta área?

anos

07. Qual o ramo de atividade de sua organização? **Marque apenas uma das alternativas**

Indústria Comércio Serviços Serviços Públicos Agropecuária

08. Qual é a atividade fim de sua organização? **Marque apenas uma das alternativas.**

<input type="checkbox"/> Agricultura ou Pecuária	<input type="checkbox"/> Bancária	<input type="checkbox"/> Construção Civil	<input type="checkbox"/> Comunicação
<input type="checkbox"/> Educação	<input type="checkbox"/> Finanças	<input type="checkbox"/> Governo	<input type="checkbox"/> Saúde
<input type="checkbox"/> Seguros	<input type="checkbox"/> Advocacia	<input type="checkbox"/> Indústria/Produção	<input type="checkbox"/> Mineração <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Publicação/Edição	<input type="checkbox"/> Imobiliário	<input type="checkbox"/> Atacado	<input type="checkbox"/> Varejo
<input type="checkbox"/> Transportes	<input type="checkbox"/> Cia de serviços públicos básicos (água, energia, gás).		
<input type="checkbox"/> Informática/Sistemas	<input type="checkbox"/> 09. Outra, qual? _____.		

10. Qual é o tempo (em anos) de atividade de sua organização? R. _____ anos.

11. Quais são os departamentos, ou funções, **formalmente existentes** em sua organização? **Marque todos que se aplicarem ao seu caso. Indique as respostas selecionando uma ou diversas casas.**

<input type="checkbox"/> Produção	<input type="checkbox"/> Vendas	<input type="checkbox"/> Marketing	<input type="checkbox"/> Recursos Humanos
<input type="checkbox"/> Contábil	<input type="checkbox"/> Compras	<input type="checkbox"/> Financeiro	<input type="checkbox"/> Qualidade
<input type="checkbox"/> Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	<input type="checkbox"/> Informática, Sistemas ou CPD.		
<input type="checkbox"/> Logística e Materiais (Almoxarifado/Estoques/Expedição)	<input type="checkbox"/> 12. Outros quais? _____.		

13. Aproximadamente qual o **número total de pessoas** que trabalham na sua organização? R. _____.

14. Quantas pessoas trabalham na **área administrativa** de sua organização? R. _____.

15. Aproximadamente qual foi o faturamento bruto anual (em R\$) de sua organização no último ano?
R. _____.

16. A sua organização possui planejamento estratégico formalmente estruturado?

Sim Não Desconheço

17. Respondeu-se **Sim** na questão anterior, o responsável pela TI/SI (informática) participa **efetivamente** do processo de planejamento estratégico da empresa? Sim Não

IDENTIFICANDO A TI

18. Qual é o número total de microcomputadores que sua organização possui? R. _____.

19. Quantas pessoas utilizam o computador para executar suas tarefas? R. _____.

20. Quais setores ou departamentos são atendidos pela TI? **Indique as respostas selecionando uma ou diversas casas.**

<input type="checkbox"/> Produção	<input type="checkbox"/> Vendas
<input type="checkbox"/> Informática, Sistemas ou CPD	<input type="checkbox"/> Compras
<input type="checkbox"/> Marketing	<input type="checkbox"/> Recursos Humanos
<input type="checkbox"/> Financeiro	<input type="checkbox"/> Contábil
<input type="checkbox"/> Materiais (Almoxarifado/Estoques/Expedição)	<input type="checkbox"/> Qualidade
<input type="checkbox"/> Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	<input type="checkbox"/> 21. Outros quais? R. _____.

22. A TI disponível na empresa é:

Monusuário Multiusuário

23. Os microcomputadores estão interligados em rede?

Não Sim, todos Sim, apenas alguns. 24. Quantos _____.

25. Qual o tipo de rede que sua organização utiliza? (**Indique as respostas selecionando uma ou diversas casas**)

Intranet Extranet Internet Outras (LANs, WANs, etc.) Não está conectada em rede

Se sua empresa não está conectada à Internet, pule para a questão 30.

26. Em relação ao uso da Internet, marque todas as opções abaixo que são normalmente praticadas por sua empresa.

<input type="checkbox"/> Relacionado à atividade fim da empresa	<input type="checkbox"/> Como apoio às atividades em geral
<input type="checkbox"/> Divulga e comunica via Internet	<input type="checkbox"/> Realiza suporte (atendimento) ao cliente via Internet
<input type="checkbox"/> Compra via Internet	<input type="checkbox"/> Vende via Internet
<input type="checkbox"/> Pesquisa / Informação	<input type="checkbox"/> Logística (gestão de estoques, transportes, etc.) <input type="checkbox"/> Não usa
<input type="checkbox"/> 27. Outros, quais _____.	

28. Aproximadamente quantos funcionários têm acesso, na empresa, à Internet (www e e-mail)? R. _____.

29. De que forma os funcionários da sua organização estão utilizando a Internet (e-mail e www)?

Para as atividades fins da empresa.
 Para atividades pessoais, contribuindo com as atividades fins da empresa.
 Para atividades pessoais, não contribuindo para as atividades fins da empresa.
 Não usam

30. Aproximadamente qual foi o orçamento anual para TI, (em R\$), na sua organização no último ano?
R. _____.

31. Os recursos de *hardware* (equipamentos, redes, velocidade, etc) atualmente disponíveis na empresa **são suficientes** para imprimir a competitividade requerida da empresa.

Discordo Totalmente Discordo Parcialmente Não Concordo nem Discordo
 Concordo Totalmente Concordo Parcialmente

32. Os recursos de *software* (programas) atualmente disponíveis na empresa **são suficientes** para imprimir a competitividade requerida da empresa.

Discordo Totalmente Discordo Parcialmente Não Concordo nem Discordo
 Concordo Totalmente Concordo Parcialmente

33. Existe disposição da empresa em qualificar seus funcionários para o uso de TI. Isto é, a empresa propicia cursos, treinamentos, etc, para capacitar os funcionários? Sim Não

34. Quantos funcionários foram treinados para operar/trabalhar em sistemas computadorizados no último ano?
R. _____.

IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES TÉCNICOS INIBIDORES DA ADOÇÃO DE NOVAS TI

Nas questões a seguir apresentamos algumas afirmativas com *fatores que podem (ou não) estar presente em sua organização*.

Solicitamos ponderar como cada fator a seguir se aplica (ou é motivo de preocupação) para sua empresa:

35. Desconhecimento das TI disponíveis e dos benefícios que as novas TI podem trazer a empresa (*dificuldade em manter-se informado sobre novas TI*).

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

36. As TI **são muito complexas e de difícil aprendizado**, isto é, possuem *interface* não amigável.

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

37. Faltam Recursos Humanos para operar as TI. (*A empresa tem poucos funcionários, geralmente exercendo várias atividades, sem conhecimento técnico específico na área de TI*).

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

38. Novas TI requerem treinamento intensivo e constante.

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

39. A empresa **não sabe como dar treinamento** aos funcionários para o uso das TI disponíveis.

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

40. A empresa **não identifica claramente** qual(is) o(s) problema(s) a ser(em) resolvido(s) pela TI.

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

41. Custo do software e/ou custo do Hardware elevados.

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

42. As TI tomam mais tempo e dinheiro do que o originalmente previsto para implantação.

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

43. As TI não aumentam a vendas e/ou não reduzem os custos, apenas automatizam os processos já existentes.

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

44. A TI não aumenta a produtividade.

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | **Altamente Inibidor**

45. Dificuldades de adaptar a TI às necessidades da empresa. (*Falta compatibilidade entre o que a empresa precisa e o que o software oferece*).

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | **Altamente Inibidor**

46. As TI tornam-se obsoleta rapidamente. (*antes mesmo de ser usada em toda sua extensão/potencialidade*)

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | **Altamente Inibidor**

47. É difícil disseminar o uso de novas TI entre os colaboradores (*fornecedores, clientes, etc.*) e obter o comprometimento destes.

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | **Altamente Inibidor**

48. Falta referência próxima quanto ao uso da TI. (*Não existe uma empresa que possa ser visitada para se verificar os benefícios advindos do uso da TI*)

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | **Altamente Inibidor**

49. Falta política clara de adoção/mudança de TI. (*Não existe um procedimento padrão sobre adoção/troca de TI na empresa*)

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | **Altamente Inibidor**

50. Não há disponibilidade de banco de dados, ou existem dificuldades em alimentar o sistema, e desta forma a TI é sub-utilizada.

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | **Altamente Inibidor**

51. É difícil integrar as TI disponíveis.

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | **Altamente Inibidor**

52. Falta suporte Técnico na região (*Fornecedores que prestam orientação/assistência*)

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | **Altamente Inibidor**

53. Faltam consultores para indicar uma TI apropriada à organização.

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | **Altamente Inibidor**

54. Dificuldade de preparar o ambiente para a TI. (*Dificuldade operacional da empresa para preparar os funcionários e o ambiente físico para a nova TI*)

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | **Altamente Inibidor**

55. A TI torna a empresa vulnerável a acesso externo. (*A segurança dos dados internos da empresa pode ser violada*)

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | **Altamente Inibidor**

56. O uso da TI obriga a emissão de documentos fiscais

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | **Altamente Inibidor**

IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES SÓCIO-CULTURAIS INIBIDORES DA ADOÇÃO DE NOVAS TI

Qual o grau de resistência, por parte da organização como um todo, em adotar/mudar uma nova TI?

57. Por parte dos funcionários

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

58. Por parte das gerências

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

59. Por parte da alta administração

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

Nas questões a seguir apresentamos algumas afirmativas com *fatores que podem (ou não) estar presente em sua organização.*

Solicitamos ponderar como cada fator a seguir se aplica (ou é motivo de preocupação) para sua empresa:

60. A empresa não tem uma política de motivação, remuneração e avaliação que incentivem e recompensem a postura individual ativa nos processo de adoção/mudança.

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

61. A empresa não prioriza esforços para as TI. *(As TI não são vistas como fatores críticos – para a tomada de decisão ou como instrumentos geradores de produtos/processos inovadores – para obter uma vantagem competitiva).*

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

62. Falta comprometimento da alta administração. *(Falta apoio e/ou empenho dos líderes da empresa)*

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

63. A administração é muito complacente, não exigindo o empenho requerido para o sucesso da adoção/mudança.

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

64. A empresa subestima o potencial que a adoção/mudança pode trazer, e permite que obstáculos bloqueiem a nova visão.

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

65. A TI **não obtém resultados satisfatórios de curto prazo**, e isto faz com que a empresa *(administração e usuários)* “desacredite” da TI, reduzindo os esforços para implementá-la.

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

66. A empresa, ao conseguir alguns resultados satisfatórios com a TI, **“Declara vitória prematuramente”**, e deixa de investir recursos e esforços para solidificar e incorporar a mudança.

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

67. Existe um descrédito em TI, por experiências anteriores frustradas.

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

68. A adoção/mudança de TI provoca mudança na estrutura da organização. *(Altera a estrutura de poder e decisão, muda as rotinas e procedimentos administrativos, altera o organograma da empresa, etc.).*

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

69. A adoção/mudança de uma nova TI **requer mudança** nas bases **de relacionamento** da empresa com seus colaboradores (*fornecedores, clientes, etc.*).

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

70. A adoção/mudança de TI gera uma dependência muito grande dos fornecedores de TI.

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

71. Necessidade de se contratar especialistas. (*A adoção de nova TI requer um novo perfil profissional*).

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

72. A TI faz com que as pessoas percam certas habilidades. (*Porque o trabalho fica menos complexo, menos interessante, menos desafiador. E diminui o envolvimento com outros funcionários*).

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

Com relação ao ambiente interno (usuários funcionários da empresa), algumas dificuldades e confrontamentos podem advir, dificultando a adoção/mudança da TI. Por favor, pondere, conforme o caso de sua empresa, as questões abaixo:

73. As novas TI requerem um processo de aprendizagem contínua e sistemas de trabalhos dinâmicos, exigindo **maior esforço e responsabilidade individual**. (*A adoção de TI requer que os funcionários desenvolvam novas competências*)

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

74. O sentimento de despreparo e insegurança gera ansiedade e **medo de perder emprego**.

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

75. Há acúmulo de funções, **aumentando a pressão no trabalho**.

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

76. A empresa tem um maior controle sobre as atividades individuais, e os **funcionários temem serem monitorados**.

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

77. A TI reduz a criatividade, engenhosidade, e a inteligência astuciosa.

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

78. As TI podem causar **doenças associadas a esforços repetidos**.

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

79. A TI **provoca o isolamento**, pela perda do contato (*face-a-face*) com os companheiros.

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

80. A adoção/mudança de TI tem a resistência dos funcionários mais antigos. (*Os funcionários mais antigos não confiam em o que não é palpável*)

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

81. **Aumento dos conflitos internos** da empresa, pela possível competição advinda da adoção/mudança.

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Altamente Inibidor

82. Os funcionários tendem a não se envolver no processo, atribuindo o sucesso ou falha da adoção/mudança, à equipe que está implantando o sistema.

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | **Altamente Inibidor**

83. A TI cria situações novas, deixando as pessoas sem saber como lidar com elas.

Nada Inibidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | **Altamente Inibidor**

Caso deseje receber os resultados da Pesquisa, favor informar o e-mail para comunicação:

Nome: _____

E-mail: _____

Muito obrigado

Anexo II – Integra das respostas dos fatores Técnicos e Sócio-Culturais – Questões 35 a 83 (em ordem de aparição)

	1 = Nada inibidor	2	3	4	5 = Altamente Inibidor	TOTAL
DESCONHECIMENTO DAS TIs	25,8% (16)	17,7% (11)	33,9% (21)	17,7% (11)	4,8% (3)	100% (62)
TI SÃO COMPLEXAS	30,6% (19)	40,3% (25)	22,6% (14)	4,8% (3)	1,6% (1)	100% (62)
FALTA RH PARA OPERAR AS TIs	22,6% (14)	25,8% (16)	24,2% (15)	12,9% (8)	14,5% (9)	100% (62)
TI REQUER TREINAMENTO INTENSIVO E	8,1% (5)	17,7% (11)	43,5% (27)	24,2% (15)	6,5% (4)	100% (62)
EMPRESA NÃO SABE COMO DAR TREINAMENTO	45,2% (28)	19,4% (12)	9,7% (6)	17,7% (11)	8,1% (5)	100% (62)
NÃO IDENTIFICA CLARAMENTE O PROBLEMA	41,9% (26)	19,4% (12)	14,5% (9)	19,4% (12)	4,8% (3)	100% (62)
CUSTO SOFT/HARDWARE	9,7% (6)	9,7% (6)	29,0% (18)	25,8% (16)	25,8% (16)	100% (62)
TI TOMAM MAIS TEMPO QUE	14,5% (9)	22,6% (14)	30,6% (19)	22,6% (14)	9,7% (6)	100% (62)
NÃO AUMENTAM VENDA E/OU REDUZEM CUSTOS	25,8% (16)	22,6% (14)	21,0% (13)	12,9% (8)	17,7% (11)	100% (62)
NÃO AUMENTA PRODUTIVIDADE	16,5% (10)	9,7% (6)	11,3% (7)	14,5% (9)	8,1% (5)	100% (62)
DIFICULDADE DE ADPTAR TI AS NECESSIDADES	30,6% (19)	24,2% (15)	19,4% (12)	17,7% (11)	8,1% (5)	100% (62)
TI TORNA-SE OBSOLETA RAPIDAMENTE	25,8% (16)	16,1% (10)	25,8% (16)	17,7% (11)	14,5% (9)	100% (62)
DIFÍCIL DISSEMINAR ENTRE COLABORADORES	21,0% (13)	25,8% (16)	27,4% (17)	16,1% (10)	9,7% (6)	100% (62)
FALTA REFERÊNCIA (Benchmarking)	27,4% (17)	22,6% (14)	21,0% (13)	9,7% (6)	19,4% (12)	100% (62)
FALTA POLÍTICA ADOÇÃO/MUDANÇA	32,3% (20)	11,3% (7)	32,3% (20)	9,7% (6)	14,5% (9)	100% (62)
TI SUB-UTILIZADA_ Dificil	46,8% (29)	17,7% (11)	17,7% (11)	9,7% (6)	8,1% (5)	100% (62)
DIFÍCIL INTEGRAR AS TIs	33,9% (21)	17,7% (11)	33,9% (21)	6,5% (4)	8,1% (5)	100% (62)
FALTA SUPORTE TÉCNICO NA REGIÃO	17,7% (11)	17,7% (11)	12,9% (8)	24,2% (15)	27,4% (17)	100% (62)
FALTAM CONSULTORES	22,6% (14)	22,6% (14)	21,0% (13)	17,7% (11)	16,1% (10)	100% (62)
DIF.OPER-Preparo fucion./ambiente físico	24,2% (15)	25,8% (16)	32,3% (20)	11,3% (7)	6,5% (4)	100% (62)
VULNERABILIDADE POR ACESSO EXTERNO	43,5% (27)	16,1% (10)	17,7% (11)	14,5% (9)	8,1% (5)	100% (62)
OBRIGA EMISSÃO DOCUMENTOS FISCAIS	16,5% (10)	14,5% (9)	9,7% (6)	6,5% (4)	12,9% (8)	100% (62)
RESISTÊNCIA DE FUNCIONÁRIOS	27,4% (17)	17,7% (11)	24,2% (15)	17,7% (11)	12,9% (8)	100% (62)
RESISTÊNCIA DA GERÊNCIA	37,1% (23)	17,7% (11)	25,8% (16)	8,1% (5)	11,3% (7)	100% (62)
RESISTÊNCIA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO	38,7% (24)	22,6% (14)	14,5% (9)	12,9% (8)	11,3% (7)	100% (62)
POLÍTICA MOTIVAÇÃO/RECOMPENSA	16,1% (10)	17,7% (11)	22,6% (14)	14,5% (9)	29,0% (18)	100% (62)
NÃO PRIORIZA ESFORÇO	11,3% (7)	27,4% (17)	29,0% (18)	19,4% (12)	12,9% (8)	100% (62)
FALTA COMPROMETIMENTO ALTA	29,0% (18)	32,3% (20)	14,5% (9)	11,3% (7)	12,9% (8)	100% (62)
ADMINISTRAÇÃO MUITO COMPLACENTE	27,4% (17)	22,6% (14)	29,0% (18)	17,7% (11)	3,2% (2)	100% (62)
SUBESTIMA POTENCIAL	27,4% (17)	24,2% (15)	21,0% (13)	14,5% (9)	12,9% (8)	100% (62)
DESCRÉDITO PELA DEMORA DOS RESULTADOS	33,9% (21)	24,2% (15)	19,4% (12)	16,1% (10)	6,5% (4)	100% (62)
VITÓRIA PREMATURA	40,3% (25)	19,4% (12)	19,4% (12)	11,3% (7)	9,7% (6)	100% (62)
EXPERIÊNCIAS FRUSTRADAS ANTERIORES	37,1% (23)	24,2% (15)	17,7% (11)	11,3% (7)	9,7% (6)	100% (62)
PROVOCA MUDANÇAS ESTRUTURAIS	35,5% (22)	21,0% (13)	19,4% (12)	9,7% (6)	14,5% (9)	100% (62)
MUDA O RELACIONAMENTO COM COLABORADORES	29,0% (18)	21,0% (13)	30,6% (19)	16,1% (10)	3,2% (2)	100% (62)
GERA DEPENDÊNCIA FORNECEDORES DE TI	19,4% (12)	30,6% (19)	17,7% (11)	19,4% (12)	12,9% (8)	100% (62)
NECESSIDADE DE NOVO PERFIL PROFISSIONAL	22,6% (14)	25,8% (16)	17,7% (11)	17,7% (11)	16,1% (10)	100% (62)
PERCA DE HABILIDADES	38,7% (24)	22,6% (14)	19,4% (12)	6,5% (4)	12,9% (8)	100% (62)
MAIOR ESFORÇO E RESPONS.	12,9% (8)	22,6% (14)	29,0% (18)	21,0% (13)	14,5% (9)	100% (62)
MEDO PERDER EMPREGO	19,4% (12)	21,0% (13)	25,8% (16)	19,4% (12)	14,5% (9)	100% (62)
PRESSÃO NO TRABALHO	14,5% (9)	30,6% (19)	22,6% (14)	22,6% (14)	9,7% (6)	100% (62)
TEMOR AO	27,4% (17)	24,2% (15)	12,9% (8)	21,0% (13)	14,5% (9)	100% (62)
REDUZ A CRIATIVIDADE/ASTÚCIA	45,2% (28)	22,6% (14)	9,7% (6)	14,5% (9)	8,1% (5)	100% (62)
LESÕES ESFORÇO REPETIDOS	21,0% (13)	27,4% (17)	16,1% (10)	14,5% (9)	21,0% (13)	100% (62)
PROVOCA ISOLAMENTO	37,1% (23)	16,1% (10)	24,2% (15)	11,3% (7)	11,3% (7)	100% (62)
RESIST. FUNC. ANTIGOS	14,5% (9)	17,7% (11)	19,4% (12)	22,6% (14)	25,8% (16)	100% (62)
AUMENTO CONFLITOS INT. PELA	27,4% (17)	22,6% (14)	27,4% (17)	14,5% (9)	8,1% (5)	100% (62)
FUNC. NÃO SE ENVOLVEM _Transferência	22,6% (14)	14,5% (9)	29,0% (18)	19,4% (12)	14,5% (9)	100% (62)
CRIA SITUAÇÕES NOVOS	27,4% (17)	30,6% (19)	21,0% (13)	14,5% (9)	6,5% (4)	100% (62)
Conjunto	28,6% (870)	21,6% (656)	22,3% (676)	15,4% (467)	12,1% (369)	100% (3038)

Anexo III – Resultados do Pré-testes

Resumo:

Critério	Resposta
Clareza	Ok em 09 citações “Algumas direcionadas a especialista” em 1 citação
Quantidade de perguntas	OK em 6 citações Razoável em 2 citações Muito longo em 2.
Instruções	Ok em 8 citações “Questões 21 e 24 usar legenda” em 1 citação. “de difícil memorização” em 1 citação
Formato	Ok em 8 citações “Usar Frente e verso” e “descarregar o título do grupos” em 1 “dispor as questões em escala em formato vertical com a interpretação, para evitar retorno ao exemplo” em 1 citação
Conteúdo	Ok em 4 citações Problema de entendimento da escala / necessidade de retornar ao “exemplo” em 6 citações. “Algumas questões causam constrangimento” em 1 citação
Instrução é necessária?	Sim em 8 citações Não (atrapalha) em 1 citação. Não ajuda nem atrapalha em 1 citação. (Mas o respondente usou o exemplo para responder).
Tempo médio de para responder	38 minutos se se considerar uma a que demorou 1h40min. 31 minutos se se desconsiderar esta última.

Segue abaixo a transcrição do préteste em sua íntegra.
As escritas em vermelho são dos respondentes. As em azul são observações complementares abstraídas pelo pesquisador.

JOÃO

CRITÉRIOS PARA COLABORAÇÃO NO PRETESTE.

APÓS PREENCHER O QUESTIONÁRIO, POR FAVOR NOS DÊ SUA IMPRESSÃO SOBRE:

- **CLAREZA:** (vocabulário, compreensão das perguntas)
Ok
 - **QUANTIDADE DE PERGUNTAS:** numero de questões, tempo para preenchimento (favor informar o tempo que você dispensou para o preenchimento – Anotar ao final desta folha)
Ok
 - **INSTRUÇÕES:** são suficientes para o correto preenchimento?
Ok
 - **ORDEM DAS QUESTÕES** (fluxo natural, influencia de uma questão na outra).
Ok
 - **FORMATO** (tamanho das letras, disposição, layout)
Ok
 - **CONTEÚDO** (alguma questão causa constrangimento, relevância das questões)
1. A questão 41. Pode ser (tempo) ou (dinheiro) de forma separada.
 2. 44 – Excluir - pois as questões seguintes tratam detalhadamente sobre esta questão. (Por outro lado a 44 é muito extensa.).
 - Na sua opinião a instrução de preenchimento (entre a questão 33 e 34):
 - É necessária (isto é, auxilia em como responder)
 - Atrapalha (Isto é, confunde em como responder)
 - Não auxilia nem atrapalha.

TEMPO PARA RESPONDER O QUESTIONÁRIO:

INÍCIO: **21** ___ h **30** ___ min.

TÉRMINO: **21** ___ h **50** ___ min.

-----**20 MIN**

Obrigado

CRITÉRIOS PARA COLABORAÇÃO NO PRETESTE.

APÓS PREENCHER O QUESTIONÁRIO, POR FAVOR NOS DÊ SUA IMPRESSÃO SOBRE:

- **CLAREZA:** (vocabulário, compreensão das perguntas)
Algumas direcionadas à especialistas na área.
- **QUANTIDADE DE PERGUNTAS:** numero de questões, tempo para preenchimento (favor informar o tempo que você dispensou para o preenchimento – Anotar ao final desta folha)
OK
- **INSTRUÇÕES:** são suficientes para o correto preenchimento?
Suficientes, porém, de difícil memorização. A respondente precisa voltar sempre ao quadro exemplo para responder as questões de escala.
- **ORDEM DAS QUESTÕES** (fluxo natural, influencia de uma questão na outra).
Ok
- **FORMATO** (tamanho das letras, disposição, layout)
Ok
- **CONTEÚDO** (alguma questão causa constrangimento, relevância das questões)
 - Questão 14 – Difícil saber a resposta sem consulta a contabilidade. Só grandes empresas possuem a informação correta.
 - Item 30--> Dificuldade para interpretar a questão e encontrar a resposta adequada.
 - Item 31 – idem a questão anterior
 - Para preencher os itens 34 a 82 – dificuldade em memorizar o significado do nº correspondente à resposta adequada. Pode ocorrer o risco de a resposta ser colocada aleatoriamente, sem corresponder a realidade.
 - Item 44 – pergunta com várias opções de resposta. A qual questão a resposta vai se referir?
 - Item 24 – Linguagem conhecida por especialista da área.
- Na sua opinião a instrução de preenchimento (entre a questão 33 e 34):
 - É necessária (isto é, auxilia em como responder)
 - Atrapalha (Isto é, confunde em como responder)
 - Não auxilia nem atrapalha.

TEMPO PARA RESPONDER O QUESTIONÁRIO:

INÍCIO: _ 15 ___ h _ 20 ___ min.

TÉRMINO: _ 15 ___ h _ 51 ___ min.

Obrigado

João carlos

CRITÉRIOS PARA COLABORAÇÃO NO PRETESTE.

APÓS PREENCHER O QUESTIONÁRIO, POR FAVOR NOS DÊ SUA IMPRESSÃO SOBRE:

- **CLAREZA:** (vocabulário, compreensão das perguntas)
- **QUANTIDADE DE PERGUNTAS:** numero de questões, tempo para preenchimento (favor informar o tempo que você dispensou para o preenchimento – Anotar ao final desta folha)
- **INSTRUÇÕES:** são suficientes para o correto preenchimento?

Sim

- **ORDEM DAS QUESTÕES** (fluxo natural, influencia de uma questão na outra).

Regular

- **FORMATO** (tamanho das letras, disposição, layout)

Bom

- **CONTEÚDO** (alguma questão causa constrangimento, relevância das questões)

Questionário muito extenso; maneira muito confusa de apresentação das questões, criando dificuldades p/ interpretação.

O respondente teve problemas situacionais, isto é, ora entendia que as questões eram para ser respondidas olhando a situação interna da empresa, ora entendia ser perguntas de caráter genérico externo (DENTRO DA EMPRESA / FORA DA EMPRESA).

- Na sua opinião a instrução de preenchimento (entre a questão 33 e 34):
 - É necessária (isto é, auxilia em como responder)
 - Atrapalha (Isto é, confunde em como responder)
 - Não auxilia nem atrapalha.

TEMPO PARA RESPONDER O QUESTIONÁRIO:

INÍCIO: ___ 18 ___ h ___ 30 ___ min.

TÉRMINO: ___ 19 ___ h ___ 20 ___ min.

Obrigado

Adori

CRITÉRIOS PARA COLABORAÇÃO NO PRETESTE.

APÓS PREENCHER O QUESTIONÁRIO, POR FAVOR NOS DÊ SUA IMPRESSÃO SOBRE:

- **CLAREZA:** (vocabulário, compreensão das perguntas)

Perfeitamente compreensível

- **QUANTIDADE DE PERGUNTAS:** numero de questões, tempo para preenchimento (favor informar o tempo que você dispensou para o preenchimento – Anotar ao final desta folha)

Razoável

- **INSTRUÇÕES:** são suficientes para o correto preenchimento?

Sim

- **ORDEM DAS QUESTÕES** (fluxo natural, influencia de uma questão na outra).

Não interfere

- **FORMATO** (tamanho das letras, disposição, layout)

As questões 34 a 82 poderiam ser melhor dispostas (na vertical com interpretação), evitando retorno à explicação.

Questão 08 deveria ser de mais de uma opção. Incluir Agroindustria e Comércio.

O respondente achou difícil lembrar do exemplo para responder as questões em escala. Precisou voltar.

- **CONTEÚDO** (alguma questão causa constrangimento, relevância das questões)

Em absoluto

- Na sua opinião a instrução de preenchimento (entre a questão 33 e 34):
 É necessária (isto é, auxilia em como responder)
 Atrapalha (Isto é, confunde em como responder)
 Não auxilia nem atrapalha.

TEMPO PARA RESPONDER O QUESTIONÁRIO:

INÍCIO: **08** h **19** min.

TÉRMINO: **08** h **44** min.

Obrigado

Luiz carlos (Coocam)

CRITÉRIOS PARA COLABORAÇÃO NO PRETESTE.

APÓS PREENCHER O QUESTIONÁRIO, POR FAVOR NOS DÊ SUA IMPRESSÃO SOBRE:

- **CLAREZA:** (vocabulário, compreensão das perguntas)

Muito claro

- **QUANTIDADE DE PERGUNTAS:** numero de questões, tempo para preenchimento (favor informar o tempo que você dispensou para o preenchimento – Anotar ao final desta folha)

Achei um pouco extenso

- **INSTRUÇÕES:** são suficientes para o correto preenchimento?

Acho que as questões 21 a 24, usando uma legenda se torna mais fácil a resposta.

- **ORDEM DAS QUESTÕES** (fluxo natural, influencia de uma questão na outra).

Muito boa

- **FORMATO** (tamanho das letras, disposição, layout)

Muito clara

- **CONTEÚDO** (alguma questão causa constrangimento, relevância das questões)

Questão 21 e questão 24

Se trata de uma linguagem técnica, talvez deixe duvida.

- Na sua opinião a instrução de preenchimento (entre a questão 33 e 34):

É necessária (isto é, auxilia em como responder)

Atrapalha (Isto é, confunde em como responder)

Não auxilia nem atrapalha.

Obs.: estava presente no momento de preenchimento das duas últimas folhas do instrumento. O respondente havia destacado a folha com o exemplo e o consultava a cada resposta.

TEMPO PARA RESPONDER O QUESTIONÁRIO:

INÍCIO: ___ 08 ___ h ___ 30 ___ min.

TÉRMINO: ___ 09 ___ h ___ 45 ___ min.

Com interrupções. Em tempo corrido; 35 min.

Obrigado

Tania

CRITÉRIOS PARA COLABORAÇÃO NO PRETESTE.

APÓS PREENCHER O QUESTIONÁRIO, POR FAVOR NOS DÊ SUA IMPRESSÃO SOBRE:

- **CLAREZA:** (vocabulário, compreensão das perguntas)

OK

- **QUANTIDADE DE PERGUNTAS:** numero de questões, tempo para preenchimento (favor informar o tempo que você dispensou para o preenchimento – Anotar ao final desta folha)

Ok. 30 min.

- **INSTRUÇÕES:** são suficientes para o correto preenchimento?

Ok

- **ORDEM DAS QUESTÕES** (fluxo natural, influencia de uma questão na outra).

Ok

- **FORMATO** (tamanho das letras, disposição, layout)

Ok

- **CONTEÚDO** (alguma questão causa constrangimento, relevância das questões)

Ok.

A respondente teve dificuldades de enquadrar sua organização (escritório de assistência técnica e atividades agropecuárias) na questão 08.

Teve, também dificuldades de interpretação da escala.

- Na sua opinião a instrução de preenchimento (entre a questão 33 e 34):

É necessária (isto é, auxilia em como responder)

Atrapalha (Isto é, confunde em como responder)

Não auxilia nem atrapalha.

TEMPO PARA RESPONDER O QUESTIONÁRIO:

INÍCIO: _____ h _____ min.

TÉRMINO: _____ h _____ min.

30 min.

Obrigado

Guido

CRITÉRIOS PARA COLABORAÇÃO NO PRETESTE.

APÓS PREENCHER O QUESTIONÁRIO, POR FAVOR NOS DÊ SUA IMPRESSÃO SOBRE:

- **CLAREZA:** (vocabulário, compreensão das perguntas)
- **QUANTIDADE DE PERGUNTAS:** numero de questões, tempo para preenchimento (favor informar o tempo que você dispensou para o preenchimento – Anotar ao final desta folha)
Razoável
- **INSTRUÇÕES:** são suficientes para o correto preenchimento?
Sim
- **ORDEM DAS QUESTÕES** (fluxo natural, influencia de uma questão na outra).
Ok
- **FORMATO** (tamanho das letras, disposição, layout)
Bom
- Sub Títulos muito carregados. (Tamanho e forma das letras das dimensões/ grupos de questões muito carregado).**
Quem sabe fazer frente e verso das páginas.
- **CONTEÚDO** (alguma questão causa constrangimento, relevância das questões)
Ok / não
- Na sua opinião a instrução de preenchimento (entre a questão 33 e 34):
 É necessária (isto é, auxilia em como responder)
 Atrapalha (Isto é, confunde em como responder)
 Não auxilia nem atrapalha.

TEMPO PARA RESPONDER O QUESTIONÁRIO:

INÍCIO: ___ **16** ___ h ___ **55** ___ min.

TÉRMINO: ___ **17** ___ h ___ **10** ___ min.

15 min

Obrigado

Cristina

CRITÉRIOS PARA COLABORAÇÃO NO PRETESTE.

APÓS PREENCHER O QUESTIONÁRIO, POR FAVOR NOS DÊ SUA IMPRESSÃO SOBRE:

- **CLAREZA:** (vocabulário, compreensão das perguntas)

Ok

- **QUANTIDADE DE PERGUNTAS:** numero de questões, tempo para preenchimento (favor informar o tempo que você dispensou para o preenchimento – Anotar ao final desta folha)

Ok

- **INSTRUÇÕES:** são suficientes para o correto preenchimento?

Ok

- **ORDEM DAS QUESTÕES** (fluxo natural, influencia de uma questão na outra).

Em ordem

- **FORMATO** (tamanho das letras, disposição, layout)

Bom

- **CONTEÚDO** (alguma questão causa constrangimento, relevância das questões)

Cada qual tem a anotação. Transcrevo as anotações em cada questão:

07 – A empresa atua em comércio e serviço (a questão deveria possibilitar mais de uma alternativa)

08- Faltou clareza (A respondente não entendeu a palavra “fim”)

22 - não entendi o 23 (23 é a questão quantos)

24 – Substituir a palavra rede por outra, pois rede é novell, etc.

25 – idem a questão 08.

29 – Constrangedora (fator R\$)

36 – Interface (a respondente acha que outros não entenderão o que significa. Ela entende porque trabalha na área)

56, 57, 58, 61 Constrangedora.

- Na sua opinião a instrução de preenchimento (entre a questão 33 e 34):

É necessária (isto é, auxilia em como responder)

Atrapalha (Isto é, confunde em como responder)

Não auxilia nem atrapalha.

TEMPO PARA RESPONDER O QUESTIONÁRIO:

INÍCIO: __13__ h __00__ min.

TÉRMINO: __13__ h __30__ min.

Obrigado

Paulo

CRITÉRIOS PARA COLABORAÇÃO NO PRETESTE.

APÓS PREENCHER O QUESTIONÁRIO, POR FAVOR NOS DÊ SUA IMPRESSÃO SOBRE:

- **CLAREZA:** (vocabulário, compreensão das perguntas)
OK
- **QUANTIDADE DE PERGUNTAS:** numero de questões, tempo para preenchimento (favor informar o tempo que você dispensou para o preenchimento – Anotar ao final desta folha)
Excessivo. Muito Longo. O respondente acha que poucos se disporão a responder um questionário deste tamanho.
- **INSTRUÇÕES:** são suficientes para o correto preenchimento?
Ok.
- **ORDEM DAS QUESTÕES** (fluxo natural, influencia de uma questão na outra).
Ok
- **FORMATO** (tamanho das letras, disposição, layout)
Ok
- **CONTEÚDO** (alguma questão causa constrangimento, relevância das questões)
- Na sua opinião a instrução de preenchimento (entre a questão 33 e 34):
 É necessária (isto é, auxilia em como responder)
 Atrapalha (Isto é, confunde em como responder)
 Não auxilia nem atrapalha.

TEMPO PARA RESPONDER O QUESTIONÁRIO:

INÍCIO: _____h_____min.

TÉRMINO: _____h_____min.

45 min

Obrigado

Sandra

(a respondente só preenheu os últimos 2 quisitos deste. E, na resposta de seu questionário apenas 2 questões (66 e 70) obtiveram pontuação superior a 3. Suspeito que não entendeu a escala. ??????. Não foi possível conversar com ela após o preenchimento do questionário pois viajou)

CRITÉRIOS PARA COLABORAÇÃO NO PRETESTE.

APÓS PREENCHER O QUESTIONÁRIO, POR FAVOR NOS DÊ SUA IMPRESSÃO SOBRE:

- **CLAREZA:** (vocabulário, compreensão das perguntas)
- **QUANTIDADE DE PERGUNTAS:** numero de questões, tempo para preenchimento (favor informar o tempo que você dispensou para o preenchimento – Anotar ao final desta folha)
- **INSTRUÇÕES:** são suficientes para o correto preenchimento?
- **ORDEM DAS QUESTÕES** (fluxo natural, influencia de uma questão na outra).
- **FORMATO** (tamanho das letras, disposição, layout)
- **CONTEÚDO** (alguma questão causa constrangimento, relevância das questões)
- Na sua opinião a instrução de preenchimento (entre a questão 33 e 34):
 - É necessária (isto é, auxilia em como responder)
 - Atrapalha (Isto é, confunde em como responder)
 - Não auxilia nem atrapalha.

TEMPO PARA RESPONDER O QUESTIONÁRIO:

INÍCIO: _ **10** ___ h _ **10** ___ min.

TÉRMINO: _ **11** ___ h _ **50** ___ min.

Obrigado

Anexo IV – Empresas da Região do estudo

(Empresas de Campos Novos, Joaçaba e Capinzal, fornecidas pelo MTE/CEE – Inclui todas empresas declarantes do RAIZ)

RAZÃO SOCIAL	MUNICÍPIO	SETOR	RAZÃO SOCIAL	MUNICÍPIO	SETOR
MERCEARIA MV SOUZA LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	ESTOFARIA E TAPECARIA LAR E CAR LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
LEJO CRICLA COM E REPRESENT LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	BREDA E CIA LTDA ME FILIAL B	JOAÇABA	COMERCIO
MECANICA AGRICOLA SAO JOSE LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	AIRT ON LUIS ARGENTON ME FILIAL JOACABA	JOAÇABA	COMERCIO
WILSON PRIMON	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	NEW LAVA RAPIDO LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
MERCADO E DISTR VERDUR EZEQUIEL LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	MARILU EDY MATTOS	JOAÇABA	COMERCIO
SIRLEI DA ROCHA E CIA LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	COMERCIAL AMARP LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
DALL OGLIO COMERCIO DE BEBIDAS LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	COMERCIO DE CALCADOS TAGLIARI LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
VALMOR FACIN ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	COMERCIO DE ANTENAS JUSAT LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
COMERCIAL DE ALIMENTOS ONEDA LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	LOGYTEC COMERCIO E REP LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
COMERCIO DE UTILIDADES ISADORA LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	MILTON FRANCISQUINHO DA SILVA ME	JOAÇABA	COMERCIO
LEOCAR AUTO ELETR PC E SERV LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	TEON MODA LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
EJMM CONFECÇÕES LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	GRANDER VESOLOSKI E CIA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
ZEZE CONFECÇÕES LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	THEREZINHA MARIA BEVILACQUA ME	JOAÇABA	COMERCIO
ROGERIO RAYZEL ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	DISTRIBUIDORA DIPLOMATA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
VERA LUCIA ZOLDAN URBAN ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	MARIA DE LOURDES ALVES DANTAS ME	JOAÇABA	COMERCIO
FLORICULTURA LEMOS LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	FAVETTI E FRANDOLOSO LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
MACPAO PANIFICADORA LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	MARCHIOTTI COMERCIO E TECIDOS LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
OFICINA CICLISTA SANTO ANTONIO LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	TANIA MARA CONFECÇÕES LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
GERUSA ARMARINHOS LTDA CN	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	ALAERCIO ALVES DE ANDRADE E CIA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS SAO LUIZ LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	TOBALDINI MATERIAIS DE CONSTRUCAO LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
AS COMERCIO DE MOVEIS LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	ZILIO COMERCIO ATACADISTA E REPRES LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
AUTO ELETRICA CKR LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	COMERCIO DE RADIADORES JOACABA LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
LOJA E CONFECÇÕES 3M LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	FRIDA S KLANN ME	JOAÇABA	COMERCIO
TODAMODA CONFECÇÕES LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	CELSO BISATO E CIA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
VALDIR JOSE DONDE ME FL 01	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	ANTONIO BOLDRINI ME	JOAÇABA	COMERCIO
JOCEVANE TEXARO LEOLATTO ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	MUNDO DAS FESTAS LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
AGROPEC UARIA OURO COM E REPRES LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	DITRIB DE ALIMENTOS PAO DE MEL LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
ETE COMERCIO DE CONFECÇÕES LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	ABROESTE COMERCIO DE ABRASIVOS LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
CHAPEACAO E PINTURA BV LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	REPRESENTACOES NUERNBERG LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
ELETRONICA T V SOM LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	CONCRETOS CRUZEIRO IND E COM LTDA F 01	JOAÇABA	COMERCIO
MANSUR ELIAS & CIA LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	MECANICA TREIS IRMAOS LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
CEREALISTA SANGALLI LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	REI DO DISCO LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
FARMACIA BOING LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	CASA DAS NOIVAS TECLA LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
POSTO DO MANO LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	FUGANTI ALIMENTOS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
ADELAR AMANTINO ANTUNES	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	AUTO ELETRICA ZAMPIRAO LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
MAGAZINE RENNEN LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	FUGANTI COMBUSTIVEIS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
WILMOL LUIZ VANI	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	POSTO ESTRELA LTDA FILIAL JOACABA	JOAÇABA	COMERCIO
COOPERATIVA REGIONAL AGROPECUARIA DE CAMPOS N	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	COMERCIAL DE DISCOS JOACABENSE LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
CINDERELA CALCADOS LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	RELOJOARIA BECHERSCHNEIDER LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
REPRESENTACOES ARNO LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	POCO LOCO COMERCIO LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
TALUCHA MODAS E CONFECÇÕES LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	BEIJOCA MODAS LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
COTRADIESEL MECANICA LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	FLOR E SER FLORICULTURA LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
TOIGO E FERRARI LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	A L JOIAS E RELOGIOS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
JOELCI DECORACOES LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	WILLY MOVEIS INFANTIL LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
ELIETE PRATTO ANTUNES DE ALMEIDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	LUIZ JULIO PETRAZZINI ME	JOAÇABA	COMERCIO
FRANCISCO DE ASSIS ANTUNES ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	DARIO DALCE BRANCO DE CAMARGO ME	JOAÇABA	COMERCIO
MERCEARIA ELIAN LTDA - ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	JOSEMAN JOALHERIA E OTICA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
MERCADO NOHATTO LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	O BARATAO COM E CONFECÇÕES LTDA	JOAÇABA	COMERCIO

MOVEIS FF LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	DIVIZA COMERCIO E REPRESENTACOES LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
BWE VEICULOS LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	LETICIA M S LORINI ME	JOAÇABA	COMERCIO
AUTO POSTO GRACIETTI PNEUS LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	BOUTIQUE BRASAO LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
ADM EXPORTADORA E IMPORTADORA S A	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	WALTER ANDRE SCHNEEBERGER ME	JOAÇABA	COMERCIO
NEIZI FOTOGRAFIAS ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	GINELLE COMERCIO DO VESTUARIO LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
LOJA MARCIA DE MARCIA T DA SILVA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	ABASTECEDORA DE COMBUST CORGIERO LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
BAZAR E CONFECOES RAUBER LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	G C COMERCIAL DE FERRAMENTAS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
ABV EXPORT LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	NEVIO COSTANARO ME	JOAÇABA	COMERCIO
AGROBIO ALIMENTOS LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	MARCHESE COMERCIO E SERVICOS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
MERCEARIA FIGUEIREDO LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	OFICINA MECANICA REAUTO LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
BEWE MODAS LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	LOJAS BEL PONTO LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
MECANICA AZUL LTDA -ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	ELETRONICA JOACABA LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
TORNEARIA MECANICA CECONELO LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	RELOJOARIA TIC TAC LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
MECANICA E CHAPEACAO RAMBO LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	DIST PUB CRUZEIRO LTDA 7 SETEMBRO	JOAÇABA	COMERCIO
DROGARIA E FARMACIA BECKER LTDA FILIAL	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	LOJA DE CONFECOES ELITE LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
AGRICOLA LEBLON LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	MECANICA BREDA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
FRUTICULTURA E FLORIC. FLORESTELA LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	IMCAL IMPORTADORA CATARINENSE S A	JOAÇABA	COMERCIO
ADILSON RAISEL ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	CONCERTO MECANICA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
WALTER PECAS E ACESSORIOS LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS CARNIEL LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
KALOMA FLORICULTURA E FUNERARIA LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	ELETRONICA SIWAL LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
BOMBAS INJET ORAS LAGARTO LTDA FILIAL 2	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	DROGARIA MEDICINAL LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
VIDRACARIA LORENZONI LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	SIDECAR COMERCIO DE AUTOMOVEIS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
MECANICA DAVID LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	SLONGO É CIA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
GLOBO VEICULOS E PECAS LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	RF PRESENTES LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
ARTEMIO LUIZ MARIN ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	CASA DAS BICICLETAS PRONER LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
DIRCEU FAGUNDES & CIA LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	R D J MEC AUTOM COM AUTOPCAS LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
GENTIL VIECELLI	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	MERCADO DEBARBA LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
CAFER MATERIAIS DE CONSTRUCAO LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	JOAO RONSEIN CONFECOES E CALCADOS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
MARLI APARECIDA MACHADO ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	COMCASA MATERIAIS PARA CONSTRUCAO LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
AGRO VETERINARIA MACHADO LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	IVONE CAVANUS ME	JOAÇABA	COMERCIO
MORAUTO AUTOPECAS E ACESSORIOS LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	AUTO MECANICA PAULO LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
COMERCIO E CONFECOES ANGELICA LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	J S BORDIN LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
ALESSANDRA ALAYDE THIBES -ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	MOLIN COM E DIST JORNAIS E REVISTA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
CLEUSA MARCIA ROSS A RIBEIRO ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	MERCEARIA TREVISAN LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
CELSO RODRIGUES DOS SANTOS ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	MERCADO ROVEA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
CHAPEU AUTO MECANICA LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	CLAYTON ANTONIO WZYKOWSKI ME	JOAÇABA	COMERCIO
JOAO BATISTA SERPA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	ASSOC DE EVANG ESTRELA DA MANHA	JOAÇABA	COMERCIO
AUTO MECANICA KLUGUER LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	C E M COMERCIO DE CONFECOES LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
AGROPECUAIA BRASIL LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	AUT O ACESSORIOS JOACABA LTDA EPP	JOAÇABA	COMERCIO
DALLANORA DALL OGLIO E CIA LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	STETIC COMERCIO DE CONFECOES LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
MERCEARIA TEREMARAN LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	CASA NOVA MOVEIS E DECORACOES LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
CICLISTA PRONER LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	MERCADO PRANDO LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
MERCEARIA PENSO LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	JONAS ANTONIO MOLIN ME	JOAÇABA	COMERCIO
TRACAM TRATOR CAMPOS MEC DIESEL LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	CAMAJUR MANGUEIRAS E VED HIDRAUL LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
LUIZ CARLOS GHIGGI ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	JOACABA PECAS E TINTAS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
ZANATTA COMERCIO E ESTOFARIA LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	CARLA A A WITTE ME	JOAÇABA	COMERCIO
LOJAS BURGHAUSEN DE TECIDOS LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	LOJAS SILVER LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
FOPPA IND COM DE BEBIDAS E TRANSP LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	LUCIANE MARIA AUGUSTIN ME	JOAÇABA	COMERCIO
UNIVERSO MUSICAL DISCOS LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	SCHNEIDER E BERNARDI LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
COMERCIO E REPRES MICHELIN LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	PASCOALI MOVEIS E ELETRO LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
ASA LANTERNAGEM MECANICA E PECAS LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	COMERCIO DE UTIL DOMESTICAS EMMERICH LT	JOAÇABA	COMERCIO
ALDINO MARIN	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	GRANJA FLORA MARIA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
JOAO PEDRO DA SILVA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	MADEIRAS BRUDALE LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO

VILMAR RONSANI	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	JOACABA EQUIP E MAT ESCRITORIO LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
VERAMAR DECORACOES LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	MARICELDA FATIMA SEMIONI DOTTI ME	JOAÇABA	COMERCIO
TE BERNARDON MODAS LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	MARCHEZINI AUTO PECAS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
AUTO POSTO FALCAO LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	FLOOREAL DECORACOES LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
HELEM MODAS LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	ARIOVALDO MENDES DA SILVA E CIA LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
JURANDIR JOSE BIOLCHI ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	INFORMATICA E ELETROICA ARRIAL LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
DROGARIA E FARMACIA LIS LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	FOTO OTICA MARIN LTDA FILIAL 2	JOAÇABA	COMERCIO
MERCADO DA ROSA LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	CERAMICA ANDRADE LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
AUTO MECANICA CD LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	FUNERARIA SAO JOAO BATISTA LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
MECANICA AGRICOLA PALAVRO LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	SANAFOGO EQUIP INCEN E BATERIAS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
KEMER E KEMER LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	SERGIO J BETTEGA ME	JOAÇABA	COMERCIO
MECANICA K E S LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	PANIFICADORA PA0 DE ACUCAR LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
FIGUEIREDO KLAUS LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	COMFIABRA COM FITAS E ABRASIVOS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
MIGUEL ANGELO DAL ZOT - ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	ABATTI COM E REPRESENTACOES LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
MERCADO LUCAS LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	AUTOMECON AUTO MEC E CONSERTOS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
DROGARIA E FARMACIA BECKER LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	DILCEIA IZABEL DALL OGLIO ME	JOAÇABA	COMERCIO
JOALHERIA E OTICA RS LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	SOU TEL MATERIAL PARA CONSTRUCAO LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
COPEAGRI COMERCIO DE PECAS AGRICOLAS LT	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	DABROWSKI E CALEGARI LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
COMERCIO E REPRES VI BARBOZA LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	RICARDO ALTENBURGER ME	JOAÇABA	COMERCIO
TOPPE ESPORTE COM MAT ESPORTIVOS LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	MATTES E CIA LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
MECANICA AGRICOLA PAULETTE	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	RT DECORACOES LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
OSNI BOING E CIA LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	JOACABA IND DE PRODS ALIMENTICIOS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
ARAUCARIA IND E COM DE CEREAIS LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	TAGLIARI REPRESENTACOES LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
POSTO GL LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	MARIO PEGORARO REPRESENT E COM LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
V L MECANICA MOTORDIESEL LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	DIONISIO JOSE DALL OGLIO E CIA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
ZONTA ELETRICIDADE LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	DENTAL CRUZEIRO LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
JOALHERIA PINHEIRO LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	IRMAOS PITOL LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
CONFECOES E ENXOVAIS HALLIN LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	COOPERATIVA RIO DO PEIXE	JOAÇABA	COMERCIO
AUTO ELETRICA DEVILLA LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	IVALDIR CARMINATTI	JOAÇABA	COMERCIO
FORNARA MATERIAIS DE CONSTRUCAO LTDA.	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	KAMANGA BOUTIQUE LTA ME	JOAÇABA	COMERCIO
MECANICA TECNODIESEL LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	BRANDAO MOTO PECAS LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
GERMANO FOPPA E CIA LTDA FILIAL 01	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	TROPICAL COSM E PROD P CAB LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
AUTO PECAS GOMES LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	COMERCIO DE ARMARINHOS HEUSY LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
CARLITO BETTIATO E CIA LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	COM E TRANSP DELL ANTONIO LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
NAPALHA COMERCIO E REPRESENTACOES LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	GASOXI OXIGENIOS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
POSTO DE SERVICOS CORUJAO LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	A D MODAS LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
COOP REG AGROP CAMPOS NOVOS	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	PARIS PARIS E CIA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
BEBIDAS FOPPA LTDA FILIAL C N	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	VERONICA TEREZA TOALDO ME	JOAÇABA	COMERCIO
POSTO ALFA LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	FARMACIA SCHERER LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
COMERCIO DE CORTINAS SONHA LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	LA SA CONFECOES LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
COMERCIO E DISTRIB AVES RARAS LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	IVI E JR INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
COMERCIO DE FERRO VELHO BOA VISTA LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	WILLY COLCHOES LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
BEBBER COMPONENTES ELETRONICOS LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	BERVIAN E BERVIAN LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
CANVEL VEICULOS LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	JH LOTERIAS E CONFECOES LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
GRIS PNEUS LTDA.	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	ELETROICA GIBA LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
MECANICA AGRICOLA TALAMINI LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	POCO LOCO COMERCIO LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
DISTR. DE AUTO PECAS BERTELLI LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	DROGARIA E FARMACIA HOMEOP MAGISTRAL LT	JOAÇABA	COMERCIO
BERLANDA MOVEIS E ELETRODOMESTICOS LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	LOJA PRIMO CONFECOES LTDA FILIAL 01	JOAÇABA	COMERCIO
SUPERMERCADO CASTANHEL LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	FRUTERAMA JOACABA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
COOP REG AGROP CAMPOS NOVOS	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	ELETRO INSTALADORA JOACABA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
MANO MATERIAIS DE CONSTRUCAO LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	DEMARTINI AUTO PECAS LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
AUTO POSTO TROPEIRO LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	VIDRACARIA E MOLD ALTO VALE LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
MASSAPAN PANIFICADORA LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	BOMBAS INJETORAS LAGARTO LTDA	JOAÇABA	COMERCIO

BERNARDON INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	MECANICA SPIER LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
LOJA NAOR LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	COMERCIAL DE CARLI LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
RUBEMAQ RUBETTI MAQUINAS AGRICOLAS LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	MOTOCENTER COM DE MOTOCICLETAS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
ADELMO D. KREMER	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	WILLY POSIADLO ME	JOAÇABA	COMERCIO
DIPAR DIST DE PAPEIS E REV LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	EMANOEL CESAR DOS SANTOS E CIA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
ZAGO VEICULOS SA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	CASA BARRAQUINHA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
PONTO CERTO LTDA (04)	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	PLASTICOLAR JOACABA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
CORDEIRO CONFECÇÕES LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	NATAL CALLIARI E CIA LTDA MATRIZ	JOAÇABA	COMERCIO
MERCADO DO VOVO LTDA ME	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	AURI VERDE JOIAS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
COOP REG AGROP CAMPOS NOVOS	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	CORTINAS E CONFECÇÕES HELIANA LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
ZORTEA E CIA LTDA DEPOSITO	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	DIPER INDUSTRIA METALPLASTICA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
VEICULOS REAL LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	PEDRO SCHNEIDER E CIA LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
BEBBER COMERCIO DE MOVEIS E ELET.LTDA-L1	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	SOLANGE DOS ANJOS E CIA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
SPERANDIO MAQUINAS E EQUIPAMENTOS LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	DISTRIBUIDORA VISUAL LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
BEBBER COMERCIO DE MOVEIS E ELET LTDA-L2	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	R G TRINO LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
MERCADO BARCAROLO LTDA	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	MC UTILIDADES DOMESTICAS LT F3	JOAÇABA	COMERCIO
ZORTEA E CIA LTDA MATRIZ	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	PANIFICADORA E CONFIT PESSOA LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
COOP REG AGROP CAMPOS NOVOS	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	JOACABA DIESEL LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
COOP REG AGROP CAMPOS NOVOS	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	REFRIGERACAO JOACABA LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
COOPERATIVA AGROPECUARIA CAMPO NOVENSE	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	AUTO PECAS FERRI LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
COOP REG AGROP CAMPOS NOVOS	CAMPOS NOVOS	COMERCIO	DUPA COMERCIAL DE PECAS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
CENTROESTE IND.E COM.DE COMP.MEC.LTDA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	OSMAR ERTEL ME	JOAÇABA	COMERCIO
MASOUZA LOCADORA DE MAO DE OBRA LTDA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	FARMACIA INDIANA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
CONFEITARIA NICE M N LTDA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	RELOJOARIA BOM GOSTO LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
CAMPOS NOVOS	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	MOVEIS WILLY LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
ARTEFATOS DE CIMENTO LIDER LTDA ME	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	REPRESENTACOES JOACABA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
MARCOLINO NICOLAU DE SOUZA - ME	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	COOPERATIVA RIO DO PEIXE	JOAÇABA	COMERCIO
DESDOBRAMENTO DE M. SANTA LUCIA LTDA-FL	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	CASA DAS BICICLETAS PRONER LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
MALHARIA E CONFECÇÕES PAGGI LTDA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	ROBERTO TESSARO E CIA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
RENILDA DAS GRACAS PAES CAMPOS ME	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	DROGARIA E FARMACIA DROGABEL LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
IND. E COM. DE MADEIRAS LUCIDIO LTDA-ME.	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	POSTO TRES LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
CERAMICA CAMPOS NOVOS LTDA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	BORDIN DISTRIBUIDOR ATACADISTA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
SORVETERIA DOCE VERAO LTDA ME	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	PRANDO E CARON LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
SANTA CRUZ COM IND DE BRITAGEM LTDA ME	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	VIDRACARIA LOPES LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
IND E COM DE MASSAS P VIDRO WALPETRY LT	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	FAVRETTO E CIA	JOAÇABA	COMERCIO
PARELLI ARTEFATOS DE MADEIRAS LTDA ME	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	FARMACIA JOACABA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
CALCADOS ZANELATTO LTDA ME	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	GERUSA ARMARINHOS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
DALNAR ESQUADRIAS DE FERRO LTDA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	PANIFICADORA VILA PEDRINI LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
MOVEIS DURLI LTDA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	ULIANA E CIA LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
MADEREIRA BESS LTDA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	A ZAGONEL E CIA LTDA MATRIZ	JOAÇABA	COMERCIO
FABRICA DE MOVEIS PEREIRA OLIVEIRA LTDA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	NATAL CALLIARI E CIA LTDA FILIAL 01	JOAÇABA	COMERCIO
PPB-PARTIDO PROGRESSISTA BRASILEIRO	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	JOACABA PNEUS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
SUNTA ALBARA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	COOPERATIVA RIO DO PEIXE	JOAÇABA	COMERCIO
MERI CELOI DE OLIVEIRA ME	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	CALEB G KIELING E CIA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
IND E COM DE CALHAS DE VILA LTDA ME	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	COPYVALE EQUIPAMENTOS PARA ESCRITORIO LT	JOAÇABA	COMERCIO
BECKRFANES SERVICOS LTDA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	POSTO QUATRO LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
PANIFICADORA SAO JOAO LTDA ME	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	FOPPA IND COM DE BEBIDAS E TRANSP LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
LUIZ TORMEN	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	LOJA PRIMO CONFECÇÕES LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
EDIGRAF EDITORA E GRAFICA CONT. LTDA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	AUTO VOLKS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
VALDOMIRO CIRO SCAPINI E CIA LTDA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	DEMATIC SUPRIMENTOS P INFORM LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
IND CAMPO NOVENSE DE PRE MOLDADOS LTDA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	CHAPECAR LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
ARCA IND. E COMERCIO DE MOVEIS LTDA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	ELETROLAR SARANDI LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
PERDIGAO AGROINDUSTRIAL SA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	SEMIONE INFORMATICA LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO

DUDIENKO IND E COM DE CONFECCOES LTDA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	POSTO UM LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
MARMORARIA CRISTAL LTDA ME	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	RZ PARIZOTTO CONFECCOES LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
AVELINO RANSONI	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	LUIZ LORENCI E CIA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
TRATORCAMPOS SERV.DE TERRAPLENAGEM LTDA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	LUIZ BARETTA E CIA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
MARMORARIA CAMPONOVENSE LTDA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	CECINER VESTUARIOS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
FOLHAS SECAS CONFECCOES IND E COM LTDA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	J B COMERCIO DE GAS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
WOLFF CONFECCOES E COMERCIO LTDA - ME	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	COMBUSTIVEIS LUCAS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
FABRICA DE MOVEIS KAROLINE LTDA ME	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	JOACABA MATERIAIS DE CONSTRUCAO LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
CONFECCOES MISSURRY LTDA - MATRIZ	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	SUPERMERCADO LIMEIRA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
MOVEIS SAO JOSE LTDA ME	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	PRONER E FILHOS LTDA FILIAL	JOAÇABA	COMERCIO
LEGOS IND E COM DE CONFECCOES LTDA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	ELOI PAULO PETRY	JOAÇABA	COMERCIO
WALDEMAR FERREIRA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	BERLANDA MOVEIS E ELETRODOMESTICOS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
COOP REG AGROP CAMPOS NOVOS	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	VICINI PNEUS LTDA JOACABA	JOAÇABA	COMERCIO
CONFEITARIA BOM BOCADO LTDA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	IRMAOS CANCELLI LTDA FILIAL	JOAÇABA	COMERCIO
BEBBER IND.COM.AP.DE REFRIGERACAO LTDA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	OTICA CALLIARI LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
SCHALY FORNOS E ESTUFAS LTDA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	LUMINAR COMERCIO E INDUSTRIA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
INDUSTRIA E COMERCIO SERENA LTDA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	JK PNEUS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
DICAPEL PAPEIS E EMBALAGENS LTDA FL 01	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	JOACABA ACO E FERRO LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
PLANALTO INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	W M MATERIAIS FOTOGRAFICOS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
DAL PAI SA IND E COM VILA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	PLANALTO MATERIAIS DE CONSTRUCAO LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
ZOLDAN E CIA LTDA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	SUPERMERCADO RANSAN LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
ANDREAZZA MADEIRAS LTDA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	REFRIGERACAO TIEPPO LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
DESDOBRAMENTO DE M. SANTA LUCIA LTDA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	COTRIN COMERCIAL BALESTRIN LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
ESTRUTURAL ZORTEA IND E COM LTDA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	POSTO SAO CRISTOVAO LTDA MTZ	JOAÇABA	COMERCIO
INDUSTRIA DE MAQUINAS BRUNO LTDA.	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	LORENCI VESTUARIO E CALCADOS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
GERWAL INDUSTRIA METALURGICA LTDA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	BORTOLUZZI E CIA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
IGUACU CELULOSE PAPEL SA	CAMPOS NOVOS	INDUSTRIA	ABASTECEDORA DE COMBUST BORDIGNON LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
JOSE CLAUDIO DOS SANTOS ME	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	BEBBER COMERCIO DE MOVEIS E ELET.LTDA-L5	JOAÇABA	COMERCIO
NILZA TERESINHA SCOLARO	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	VIDECAR CAMINHOS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
LEA MARIA FRANCESCHI DALLANORA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	CASA DO CHAPEADOR TINTAS AUTOMOT LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
CLEIA MALCORRA DE ALMEIDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	DROGARIA E FARMACIA CATARINENSE SA	JOAÇABA	COMERCIO
CLOMAR FRANCISCO MILANI	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	LOJAS COLOMBO S/A - 120	JOAÇABA	COMERCIO
VALTER GERMANO BEHRENS DENTISTA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	CASTEGNARO AGROPECUARIA E MERCADO LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
JOAO CARLOS DALAGNOL	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	PRONER E FILHOS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
AIRTON LUIS RODRIGUES	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	RB SUPERMERCADOS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
CRISTINA PANDOLFO ME	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	MERCADO DE TECIDOS LEON LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
JOSE ARCEU MORAES ME	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	COOPERATIVA RIO DO PEIXE	JOAÇABA	COMERCIO
SIAD SERVICOS LTDA ME	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	TRANSPORTADORA COMERCIAL QUIOCA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
ACACIA VIDEO LOCADORA LTDA ME	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	MULLER COMERCIO DO VESTUARIO LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
NATALINO DOMINGUES PELISON ME	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	FORMAC FORNEC. DE MAT. DE CONSTR. LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
LIMA CONSORCIOS LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	PANIFICADORA BRASPAO LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
LOPES SERV DE EMP E PAVIM DE OBRAS LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	TRAMAK TRATORES E MAQS KA FER LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
GRANZOTTO SERVICOS LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	COOP REG DOS PROD DE AVES E SUINOS	JOAÇABA	COMERCIO
A.F. ORGANIZACOES CONTABEIS LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	RB SUPERMERCADOS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
EMPREITEIRA EDO LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	JOACABA PNEUS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
V COE VIGILANCIA CAMPONOVENSE LTDA ME	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	DE MARCO LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
EMPREITEIRA IRMAOS PONTES LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	DISBAL DISTRIBUIDORA BALESTRIN LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
EMPREITEIRA BECHER LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	ZAGO VEICULOS SA	JOAÇABA	COMERCIO
M A COPIAS ARTISTICAS LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	FAVARO BEBIDAS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
EMPREITEIRA DE MAO DE OBRA LIZOTT LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	JOACABA AUTO LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
LOCADORA DE VEICULOS TUPITINGA LTDA ME	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	REAL MACRO CALCADOS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
SINDICATO DOS SERVID PUBLICOS MUNICIPA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	DIVEL DISTRIBUIDORA VEICULOS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
TRANSPORTADORA CAMPONOVENSE LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	AGRO DIVEL COM REPRES DE MAQ AGRIC LTDA	JOAÇABA	COMERCIO

TITON TURISMO LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	COOPERATIVA RIO DO PEIXE	JOAÇABA	COMERCIO
TAU CETI INFORMATICA LTDA.	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	DEYCON COMERCIO E REPRESENTACOES LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
CONDOMINIO EDIFICIO COPAS VERDES	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	SCHERER S A COMERCIO DE AUTOPECAS	JOAÇABA	COMERCIO
ELOIR WALDIR HENZ ME	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	FIGEIRO PEGORARO E FILHOS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
INFOSOL INFORMATICA E SERVICOS LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS PRADO LTDA	JOAÇABA	COMERCIO
PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPOS NOVOS	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	LIMGER EQUIPS DE SEGUR ELETR LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO
FUNDACAO HOSPITALAR DR. JOSE ATHANASIO	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	ATELIER LAMORE LTDA ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
SAMAE - SERV. AUT. MUN. DE AGUA E ESGOTO	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	CLINEO KLEINUNBING ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
PIAGENTINO DOMINGOS ZOLDAN	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	MARIANE E H DOS REIS ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
RADAR CORRETORA DE SEGUROS LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	GIGI IND E COM DE EMBALAGENS LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
FORNETTO PIZZARIA LTDA ME	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	ANNE E ANNI MALHAS LTDA ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
IMPRECOMP MAN COM DE MAQ EQ P ESC LT ME	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	GRAFICA MANTOVANI LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
CONDOMINIO DR ASSIS	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	MATTEVI IND E COM DE MOVEIS LTDA ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
CARLOS ALBERTO DE HARO ANTUNES	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	MADEIREIRA QUATRO AMIGOS LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
RISCALA MIGUEL FADEL	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	METALURGICA NOGARA LTDA ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
ANTONIO AUGUSTO NEVES DA FONTOURA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	MARCONSTROI IND E COM DE MADEIRAS LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
MARIA SANTINA DIAS TITON	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	SIBAL SORVETERIA LTDA ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
JOSMAR PORTUGAL VAZ	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	IND E COMERC DE MOVEIS WINDEL LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
JOSE PATRICIO NEVES DA FONTOURA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	COMERCIAL BESS LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
CLINTON LEOPOLDO KO FREITAG	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	FRANCISCO LINDNER S/A. IND. E COM.	JOAÇABA	INDUSTRIA
ANA PAULA RUPP LEMOS	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	AVELINO BRAGAGNOLO SA IND COM	JOAÇABA	INDUSTRIA
ADEMIR ALBERTO ZANATTA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	IND E COM DE MOVEIS RHODEN LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
DR MARCOS ANTONIO NARDINO	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	EMP JORNALISTICA OSOL DO OESTE LTDA ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
SOLIDE VOLPATO	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	ALBERTINA APARECIDA SCHMIDT BONATO ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
DR PAULO ROBERTO BERTHOLDI	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	ESPANDE IND E COM LTDA ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
JOCEVANE TEXARO LEOLATTO	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	MARZENARIA ROSANELLI LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
ESCOLA DE IDIOMAS NEW WAY LTDA ME	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	GUANABARA ARTE MOLDURAS LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
TRANSPORTES E MONTAGEM COLATTO LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	TERMANN INDECOM DE ART DE PAPEL LTDA ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
PLM LANCHONETE E BAR LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	IMAFORJ IND MAQ HID E FORJADOS LTDA ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
CLINICA INTEGRADA LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	METAINLUZ METALUR INDUL LUZERNA LTDA ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
RESTAURANTE CANT O COLONIAL LTDA ME	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	MALTA MECANICA AGRICOLA LTDA ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
CAMARA MUNICIPAL DE CAMPOS NOVOS	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	SERVICO INTERMUNICIPAL DE AGUA E ESGOTO	JOAÇABA	INDUSTRIA
LABORAT DALLANORA ANALISES CLINICAS LTD	CAMPOS NOV OS	SERVICOS	FACHADA ESQUADRIAS DE ALUMINIO LTDA ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
JARI TRANSPORTES LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	INDUSTRIA DE MOVEIS PALLA LTDA ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
CONDOMINIO RESIDENCIAL DOS CAMPOS	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	CONFEITARIA KANTINHO KASEIRO LTDA ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
SITRIPEL SIND TRAB IND PAP CORT C N	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	ARCA INDUSTRIA E COM DE CONFECÇÕES LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
SD CANDELABRO RESTAURANTE LTDA ME	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	PIRAMIDE IND E COM DE PARQUETES LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
HOTEL LANCH E FLOR DO COMERCIO LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	GALVANOPLASTIA CROMO NIQUEL LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
TINIANO TRANSPORTES LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	AUTOMATIC IND E COM DE EQUIP ELET LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
BORRACHARIA DO CAMISA LTDA - ME	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	METALURGICA L C G LTDA ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
CENTRO DE FORMACAO DE CONDUZ PADRAO LTD	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	CONFECÇÕES ROMISIO LTDA ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
ASSOCIACAO ATLETICA BANCO DO BRASIL	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	FRATINI E CIA LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
HUGO LEOPOLDO KLEIN E CIA LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	FERRO VELHO HERVALENSE LTDA ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
NELSON S TRANSPORTES LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	CIME ARTE ARTEFATOS DE CIMENTO LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
NINO BATISTA PINHEIRO	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	LUCINDO RAIMUNDO CARMINATTI E FILHOS LT	JOAÇABA	INDUSTRIA
APP ESCOLA BASICA BASILIO DA GAMA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	K S IND DE BASCULANTES LTDA ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
ASSOC COML INDL E RURAL DE C NOVOS	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	BETY BORDADOS COMPUTADORIZADOS LTDA ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
TRANS DESTAQUE LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	SCALABRIN MADEIRAS E LAMINADOS LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
CONDOMINIO RESIDENCIAL TERRA BELA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	TECLA LEHRER ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
COTRACAN COOP DOS TRANS AUT DE C N LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	EMPRESA JORNALISTICA JOACABA LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
TRANSPORTES E COMERCIO FABIENSKI LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	VINCERE IND COM DE PLASTICOS LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
PIRAMIDE VIDEO LOCADORA LTDA ME	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	PEDRA AZUL IND E COM LTDA ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
EMPRESA JORNALISTICA DESPERTAR LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	EMBALAGENS ESTRELA LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA

VILSON VIEIRA SARMENTO ME	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	IND E COMERCIO DE ESPONJAS RM LTDA ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
LAR DOS MENINOS JOAO DIDOMENICO	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	FABRICA DE CARROCERIAS FORT LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
ORCATEA ESCRITORIO LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	CONFECOES LORENI LTDA ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
TRANSPORTES PETRY LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	METALURGICA ZAGONEL LTDA ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
SINDICATO DOS TRAB NAS IND DA CONSTR E MOB DE	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	IDUGEL INDUSTRIAL LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
RESTAURANTE E LANCHONETE CORUJAO LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	METALPAR INDUSTRIA METALURGICA LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
TRANSPORTADORA COELHO LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	MARGENARIA OLIVO LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
APP ESC EDUC BASICA PROF ANT C MENDES	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	ESQUADRIAS ANTOVIL LTDA ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
A P A E ASSOC DE PAIS E AMIGOS EXCEP	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	VAGUI CONFECOES LTDA ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
ZOLDAN TRANSPORTES LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	FUNILARIA RIO BRANCO LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
PIA SOC DOS PE CARL SEMIN PAULO VI	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	R F BRITAGEM LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
MAURO LUIZ VIEIRA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	METALURGICA J KRUHS MONTAGENS LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
QROSON VIAGENS LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	MARCHETTI E MARCHETTI LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
PAULO TARCILIO GRAEFF ME	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	SCHAZMANN MONTAGENS INDUSTRIAIS LTDA ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
ASSO DE MUN DO PLAN SUL DE STA CATARINA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	IND E COMERCIO DE MADEIRAS FORTE LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
CLUBE CAMPOVENSE	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	VANQUEIS MAQUINAS LTDA ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
CONTASTEC CONTABILIDADE LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	SO ELETRICA IND COM EQUIP ELETRIC LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
ROMEU LUZZI ME FILIAL	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	CLASSE UNIFORMES PROFISSIONAIS LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
ESCRITORIO CONTABIL PESSOLE LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	INDUSTRIA METALURGICA ILHA LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
SINDICATO RURAL DE CAMPOS NOVOS	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	MADEIREIRA FAROL LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
LABORATORIO CLINICO PAT MARTINS LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	IC MONTAGENS E MEC DE TURBINAS LTDA ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
APP ESC EDUC BAS PROF JOSE FARIA NETO	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	PANIFICADORA JOACABENSE LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
CARTORIO 10. OFICIO DE NOTAS	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	GRUBER METALURGICA LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
SOCIEDADE RECR.CLUB. SETE DE SETEMBRO	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	INTRASTK METALURGICA E MONTAGENS LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
ASSOCIACAO ATLETICA COOPERCAMPOS	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	PRESTADORA DE MAO DE OBRA FORTE LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
MAURI MARCOS SENS	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	MONTALUMI PRESTACOES DE SERVICOS LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
RESTAURANTE SPIRONELO LTDA ME	CAMPOS NOV OS	SERVICOS	CARDINAL METALURGICA LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
CHURRASCARIA CHIOCHETTA LTDA ME	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	GRAFISA GRAFICA TREVISAN LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
VALDIR JOSE DONDE ME MATRIZ	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	RETICENTER RETIFICA DE MOTORES LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
RESTAURANTE NOSSA SRA APARECIDA LTDA ME	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	SOLDAGENS VACARIA LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
NERCI HILARIO PEDROSO DE SOUZA ME	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	H D MAQUINAS E EQUIPAMENTOS LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
REUNIDAS SA TRANSPORTES COLETIVOS	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	COORLAJO COOP REG LACT JOACABA LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
OSORIO CENI	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	JOVIVA EMBALAGENS LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
CLUBE DE DIRETORES LOJISTAS	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	J S MAQUINAS LTDA ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
TRANSPORTES JOIA LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	WHITE MARTINS GASES INDUSTRIAIS S.A.	JOAÇABA	INDUSTRIA
APP ESC EDUC BAS HENRIQUE RUPP JUNIOR	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	IVETE TERESINHA DAL BELLO	JOAÇABA	INDUSTRIA
APP DA ESCOLA EDU BASICA CEL GASP ZORZI	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	MALHASUL IND E COM LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
LOTERIAS JACOMEL	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	ERMETAL ENGENHARIA LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
BANCOBRADESCO S/A	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	MAQTRON IMPORTACAO E EXPORTACAO LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
FRAYCAMPOS TRANSPORTES LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	METALURGICA SOLDEX LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
M.F. TRATORES LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	IND METALURGICA UNIAO LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
MITRA DIOC DE JOACABA PAR S J BATISTA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	MADESTIL FAB DE MOVEIS E ESQ LTDA ME	JOAÇABA	INDUSTRIA
APP ESCOLA DE EDUC BASICA PAULO BLASI	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	SO FIBRAS IND E COM DE FIBRAS LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
HOSPITAL E MATERNIDADE STA BRIGIDA LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	PEDREIRA JOACABA LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
HOTEL AVENIDA J.K. LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	METALURGICA JUNIOR LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
SEMOG-SEMIN ORGANIZACOES CONTABEIS LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	RECAUCHUTADORA RODA LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
REINALDO CARLESSO - ME	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	EMPRESA GRAFICA CRUZEIRO LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
PEDRO VILSON DA ROSA ME	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	MASSAS TARANTELA LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
COOPERATIVA DE CREDITO RURAL CAMPOS NOVOS	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	MOINHOS TRIGOFLOL LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
CAMPOS NOVOS	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	PANIFIC E CONFEIT MULTI SABOR LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
PETROLI & FILHO LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	CONCRETOS CRUZEIRO IND E COM LTDA M	JOAÇABA	INDUSTRIA
CEF/AG. CAMPOS NOVOS, SC	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	M C A ENGENHARIA INDUSTRIA E COM LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
SEBASTIAO DE MORAES ME	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	CONFECOES SAN REMO LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA

JARDIM E ESCOLA PRIMARIA SCAPINI LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	COPPI E CIA LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
FLORESTAL BELA VISTA LTDA C A	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	HIDRAULICA INDUSTRIAL SAINDCOM	JOAÇABA	INDUSTRIA
CAMPOS NOVOS	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	WIESER, PICHLER & CIA LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
RADIO CULTURA DE CAMPOS NOVOS LTDA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	FRANCISCO LINDNER S/A. IND. E COM.	JOAÇABA	INDUSTRIA
BANCO DO BRASIL S/A-CAMPOS NOVOS	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	ADM EXPORTADORA E IMPORTADORA S A	JOAÇABA	INDUSTRIA
FUNDEDUCUNIFIDO OESTE DE STA CATARINA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	SPECHT PRODUTOS ALIMENTICIOS LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
PROSEGUR BRASIL S/A TRANSP.VAL.SEGURANCA	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	INCOPLASTIC ICPLASTE PAPEIS LTDA	JOAÇABA	INDUSTRIA
COLEGIO AUXILIADORA 1 E 2 GRAUS	CAMPOS NOVOS	SERVICOS	CENTRAIS ELETRICAS DE SANTA CATARINA S/A	JOAÇABA	INDUSTRIA
J G SERVICOS INDUSTRIAIS LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	BONATO COUROS S/A - MTZ	JOAÇABA	INDUSTRIA
ADELAR DUTRA DO AMARAL ME	CAPINZAL	COMERCIO	BAR E LANCHONETE IRMAOS BRAND LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
COMERCIO DE TINTAS DIP LTDA ME FILIAL	CAPINZAL	COMERCIO	LUIZ CARLOS BISCAINO PINTO	JOAÇABA	SERVICOS
AUTO POSTO ELIDE LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	JAIRE F DE ALMEIDA E MIGUEL A FRANZOI	JOAÇABA	SERVICOS
JAIR SILVEIRA DE AVILA ME	CAPINZAL	COMERCIO	ACIOLI ANTONIO VIECELLI	JOAÇABA	SERVICOS
JEFERSON JUNIOR VETORI ME	CAPINZAL	COMERCIO	MARCO ANTONIO TAGLIARI FREY	JOAÇABA	SERVICOS
ELETROPNEUS OURO LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	SILVIO LUIZ FRANDOLOSO	JOAÇABA	SERVICOS
ARNILDO DE OLIVEIRA RAMOS ME	CAPINZAL	COMERCIO	ANTONIO SCHMIDT DE OLIVEIRA	JOAÇABA	SERVICOS
ODIMAR MACHADO DE QUADROS ME	CAPINZAL	COMERCIO	PEDRO ROBERTO DOZZA	JOAÇABA	SERVICOS
OZAMIR P DO AMARAL ME	CAPINZAL	COMERCIO	JAIR DE ALMEIDA	JOAÇABA	SERVICOS
POSTO ZAMPIERI LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	FLAVIO FACENDA	JOAÇABA	SERVICOS
J ROSSA MATERIAIS DE CONSTRUCAO LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	CLEYTON ALESSANDRO SANTOS ME	JOAÇABA	SERVICOS
MONTREAL MONTAGENS INDUSTRIAIS LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	CONDOMINIO EDIFICIO RENOIR	JOAÇABA	SERVICOS
DILCE TEREZINHA ROSSA ME	CAPINZAL	COMERCIO	REPRESENT COMERCIAIS 4 ESTRELAS LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
MARIA APARECIDA SENA SOARES ME	CAPINZAL	COMERCIO	LIANE ALTENBURGER ME	JOAÇABA	SERVICOS
SIMONE FACIM	CAPINZAL	COMERCIO	TA LIGADO LANCHONETE E SORVETERIA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
WANDERLEI APARECIDO ARAUJO SILVA ME	CAPINZAL	COMERCIO	DELICIO SILVESTRE GUERREIRO	JOAÇABA	SERVICOS
GRAEBIN COMERCIO LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	MAURICIO OMIZZOLO	JOAÇABA	SERVICOS
SAYDI VARGAS FARAH ME	CAPINZAL	COMERCIO	FABIO BATASSINI	JOAÇABA	SERVICOS
SUPERMERCADO BORDIN LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	JUAREZ ANTONIO DE SOUZA	JOAÇABA	SERVICOS
ILDO Z TURATTO	CAPINZAL	COMERCIO	GENTIL MARIA BORTOLI	JOAÇABA	SERVICOS
GERUSA ARMARINHOS LTDA CPZ	CAPINZAL	COMERCIO	TRANSPORTES NEON LT DA	JOAÇABA	SERVICOS
ROMEU JASKIU	CAPINZAL	COMERCIO	SCHMAUTZ E ROSEGUINI LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
IVO DAMBROZ ME	CAPINZAL	COMERCIO	TRANSPORTES PATUSSI LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
CORREA E ZALESKI LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	JOAÇABA FAST FOOD LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
DORINI E CIA LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	INDICE IMOVEIS LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
AUTO MECANICA CARDIESEL LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	EMPREITEIRA DE MAO DE OBRA ASCARI LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
MECANICA DUARTE LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	PARTIDO DO MOV DEMOCRATICO BRASILEIRO	JOAÇABA	SERVICOS
BERLANDA MOVEIS E ELETRODOMESTICOS LTDA-FL 40	CAPINZAL	COMERCIO	CONDOMINIO RESIDENCIAL ALPHAVILLE	JOAÇABA	SERVICOS
CELIO FRANCA FERREIRA ME	CAPINZAL	COMERCIO	COEST ASSESSORIA EMPRESARIAL LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
IRMAOS GAIDECZKA LT DA ME	CAPINZAL	COMERCIO	COTRAPEL COOPERATIVA DOS TRANSPORTES DE PAPEL	JOAÇABA	SERVICOS
AROLDOLIVO DALAVECHIA ME	CAPINZAL	COMERCIO	IVETE BALDISSERA-DINAMICA BALDISSERA ME	JOAÇABA	SERVICOS
BOMBAS INJETORAS LAGARTO LTDA FILIAL 1	CAPINZAL	COMERCIO	TRANSPASSARAM T C MAT CONST E CEREAIS L	JOAÇABA	SERVICOS
CIDADE ALTA MATERIAIS DE CONSTRUCAO LTD	CAPINZAL	COMERCIO	COLEGIO POSIVESTI LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
PAPELARIA E BAZAR MASSHAU LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	H P ASSESSORIA CONTABIL S C LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
FERRAGENS GASPARETTO LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	COOPER SERVICE SYSTEM LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
LIVRARIA CENTRAL LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	ASS DOS ESTABEL COM INSPECAO ESTADUAL	JOAÇABA	SERVICOS
ESCOLA DE INF PERF SYSTEM LTDA CAPINZAL	CAPINZAL	COMERCIO	ESSENCIAL LANCHES LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
AUTO MECANICA DISPA LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	JAQUELINE DALL IGNA ME	JOAÇABA	SERVICOS
DARCY WILBERT	CAPINZAL	COMERCIO	LE TRANSPORTES LTDA FILIAL	JOAÇABA	SERVICOS
CAVASIN INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	COMERCIO E TRANSP LAGNI LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
LORIVALDO ANTONIO MACHADO ME	CAPINZAL	COMERCIO	BUCO IMAGEM SERV DIAG IM BUCAL LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
AGN FRIOS LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	COOP DE MEC AGR DE JBA COOMAJO	JOAÇABA	SERVICOS
LAVACAO FAGUNDES LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	COBREL ASSESSORIA EMPRESARIAL LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
ADEMIR MIOLA ME	CAPINZAL	COMERCIO	GABRITHAN TRANSPORTES LTDA	JOAÇABA	SERVICOS

POSTO DE LAVAG E LUBRIF MORESCO LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	BULGARELLI DAL CORTIVO E ADVOC ASSOC SC	JOAÇABA	SERVICOS
GELCI BRANDAO ME	CAPINZAL	COMERCIO	KOBRA ASSESSORIA E COBRANCA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
RELOJOARIA REBELATTO ME	CAPINZAL	COMERCIO	EURO KUSTER CORRETORA DE SEGUROS LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
VIDI E FACIN LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	COSMOS INFORMATICA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
LUIZ CARLOS LUCAS DE MELLO - ME	CAPINZAL	COMERCIO	DEITOS E FILHO LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
OURO FERTIL IMPORT E EXPORT LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	PARTIDO PROGRESSISTA BRASILEIRO	JOAÇABA	SERVICOS
ALBINO IVALDIR BOF E FILHO LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	FABRICIO DA SILVA COELHO E CIA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
SEDENIR TAVARES DIAS CIA.LTDA - ME	CAPINZAL	COMERCIO	BANCO REALS/A	JOAÇABA	SERVICOS
MACRO TRATOR LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	FARMACIA DE JOACABA	JOAÇABA	SERVICOS
NILSON ANTONIO DANELESKI E CIA LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	CENTRO ESP EDUC DE JOACABA	JOAÇABA	SERVICOS
POSTO GETULIO F FAE LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	S.I.B.CONVENTO IMACULADA CONCEICAO	JOAÇABA	SERVICOS
PAULO ROBERTO DEON E CIA LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	LUCIJUNIOR SERVICOS DE MAO DE OBRA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
ANA MARIA FERRARI E CIA LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	CONDOMINIO EDIFICIO CENTRO PROFISSIONAL	JOAÇABA	SERVICOS
ALECSANDRA KELLI WILBERT ME	CAPINZAL	COMERCIO	RESTAURANTE SAYONARA LTDA FILIAL	JOAÇABA	SERVICOS
LUIZ MAYER	CAPINZAL	COMERCIO	ANTONIETA PRONER ME	JOAÇABA	SERVICOS
ANDREA DE CARLA WILBERT ME	CAPINZAL	COMERCIO	IRMAOS JUNQUEIRA SC LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
ITACIR SARTOR E CIA LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	CAMARA MUNICIPAL DE VEREADORES DE JOACABA	JOAÇABA	SERVICOS
MINIMERCADO POLO LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	TRANSITA COM REPRES E TRANSPORTES LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
VALDIR ANTONIO TOTI CIA.LTDA-ME	CAPINZAL	COMERCIO	EDI ROQUE PEGORARO ME	JOAÇABA	SERVICOS
COMERCIO DE FLORES RECANTO LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	NELI IVONE BORTOLUZ ME	JOAÇABA	SERVICOS
JACIRA ALVES DOS SANTOS	CAPINZAL	COMERCIO	WESTGAR LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
AUTO MECANICA E CHAPEACAO LIDER LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	M G CORRETORA DE SEGUROS LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
M BARISON LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	CAMPAGNHOLO E CAMPAGNHOLO LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
CELIO DURIGON ME	CAPINZAL	COMERCIO	ALDACIR TEREZINHA VOLPATO ME	JOAÇABA	SERVICOS
AUGUSTO ENGELBERT HOCH ME	CAPINZAL	COMERCIO	DARCI ROESLER E CIA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
ARCELINO GOMES ME	CAPINZAL	COMERCIO	ESCOLA DE IDIOMAS JOACABA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
EUROSIA DIAS VICARI E CIA LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	TAHITI ADMINISTRACAO E SERVICOS LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
A A BARISON E CIA LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	CAMARA JUNIOR JOACABA E HERVAL D OESTE	JOAÇABA	SERVICOS
CELSO BARCAROLO ME	CAPINZAL	COMERCIO	ULTRIMAGEM SERV ULTR DIAGINTER SC LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
CORUJAO LANCHES LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	CONDOMINIO DO EDIFICIO SANTA TEREZA	JOAÇABA	SERVICOS
REFRIGERACAO JLS LTDA ME F2	CAPINZAL	COMERCIO	SIND TRAB NO SERV PUBLICO DE JOACABA	JOAÇABA	SERVICOS
LUVI JOIAS LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	ULTRASONOGRAFIA GUTTIERREZ S C LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
ADELINO SURDI	CAPINZAL	COMERCIO	ASSOCIACAO ESCRIT CONTAB MEIO OESTE	JOAÇABA	SERVICOS
VILSON REBELATTO ME	CAPINZAL	COMERCIO	CONDOMINIO RESIDENCIAL SAO FRANCISCO	JOAÇABA	SERVICOS
HIDRAULICA INST ALADORA FARIAS LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	FERRAZ PROP TREIN ASSES DE MARKETING LT	JOAÇABA	SERVICOS
AGROPECUARIA OURO COM E REPRES LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	BOBYS LANCHES LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
ANTONIO R B ROGER	CAPINZAL	COMERCIO	PROMOCOES ROSAS LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
MERCEARIA SAVARIS LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	VILMARINES BAR E LANCHES LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
JORGE LUIZ VIDI ME	CAPINZAL	COMERCIO	AUTO VIACAO CATARINENSE LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
TIEPO E SILVA LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	COMUNIDADE ASSIST SIND JOACABA HD OESTE	JOAÇABA	SERVICOS
COMERCIO DE FLORES VERA LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	CLUBE 10 DE MAIO	JOAÇABA	SERVICOS
ELETRO FRIO CAPINZAL LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	LABORATORIO SANTA MARIA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
ORESTES SCAPINI ME	CAPINZAL	COMERCIO	ORESTES ZAGONEL ME	JOAÇABA	SERVICOS
CELSO JAIR JASKIU	CAPINZAL	COMERCIO	CARDINAL EMPREEND IMOBILIARIOS LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
LOJA DO JOAO COMERCIO DE MOVEIS LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	LUCAO LANCHES LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
MARISETE M M PELEGRINI ME	CAPINZAL	COMERCIO	ASSOCIACAO BRASILEIRA DE ODONTOLOGIA	JOAÇABA	SERVICOS
P V COMERCIO DE MATERIAL ELETRICO LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	IMOBILIARIA COMETA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
JOAQUIM ELETRODOMESTICOS NOVOS E USA LT	CAPINZAL	COMERCIO	TRANSPORTES NEDAR LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
DELIDE S DA SILVA ME	CAPINZAL	COMERCIO	IRMAOS PERUZZO E CIA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
ELETROLAR SARANDI LTDA F35	CAPINZAL	COMERCIO	SINDICATO DOS TRABALHADORES RURAIS DE JOACABA	JOAÇABA	SERVICOS
GOMERCINDO P ANDRIONI LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	NERY FUGANTI E CIA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
NATALINA MURARO ME	CAPINZAL	COMERCIO	I T R S TRANSPORTES LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
ADAIR ELOI SAVARIS E CIA LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	GALERIA SETE LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS

VAREJAO DAS MALHAS QUALIZAL LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	RESTAURANTE JOACABA LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
JOAO PEDRO PARISOTTO E CIA LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	ESCOLA IDIOMAS UNITED BAND SISTERS LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
MERCEARIA ENTRE AMIGOS LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	ROMANO MASSIGNAN S A IND E COMERCIO	JOAÇABA	SERVICOS
ILO RIBAS DE MATOS ME	CAPINZAL	COMERCIO	TRANSPORTE SANTA CLARA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
NEIDE BENETTI ME	CAPINZAL	COMERCIO	CORDAZZO IMOVEIS LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
JOSE JUVENAL PAZ ME	CAPINZAL	COMERCIO	MPJ CURSOS E TREINAMENTOS LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
GALERIA DOS DISCOS LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	DERCILIO DOS SANTOS ME	JOAÇABA	SERVICOS
AUGUSTINHO JOSE HOCH ME	CAPINZAL	COMERCIO	PEDRO LUIZ DE ASSIS DA SILVA	JOAÇABA	SERVICOS
JAIRO ANTONIO DALAVECHIA ME	CAPINZAL	COMERCIO	SERGIO PAULO DALLANORA	JOAÇABA	SERVICOS
MECANICA DALEOSIR LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	LUIZ ANTONIO DECZKA	JOAÇABA	SERVICOS
DILSE PASQUALOTTO E CIA LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	ALUAR DE OLIVEIRA PINTO	JOAÇABA	SERVICOS
DARCY WILBERT	CAPINZAL	COMERCIO	WALTER WENDHAUSEN ROTHBARTH	JOAÇABA	SERVICOS
ANDRIONI E SCARTON LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	MARIA LUIZA TRAIANO	JOAÇABA	SERVICOS
LOTERICA CAPINZAL LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	IVAM SERGIO SCHIRMER	JOAÇABA	SERVICOS
MARCO A PELEGRINI	CAPINZAL	COMERCIO	AVRUM KOTLIARENKO	JOAÇABA	SERVICOS
CASA DAS BATERIAS DORINIVIDI LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	JULIO TANAKA	JOAÇABA	SERVICOS
ATHILA COM DE ART DE INFORMATICA LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	ROBERTO R MARQUES	JOAÇABA	SERVICOS
GILMAR A PEREIRA MONTAGEM ME	CAPINZAL	COMERCIO	NEIRON LUIZ DE CARVALHO	JOAÇABA	SERVICOS
MARICELDA J DAMBROS	CAPINZAL	COMERCIO	IVONE ARPINI XAVIER DE ALMEIDA	JOAÇABA	SERVICOS
DEIVIDY PARISOTTO ME	CAPINZAL	COMERCIO	LUIZ CARLOS BELOTTO	JOAÇABA	SERVICOS
LUIZ ADRIANI DE ANDRADE ME	CAPINZAL	COMERCIO	JOSE ELUI DOS SANTOS	JOAÇABA	SERVICOS
TERRA FERTIL COM REP AGRICOLAS LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	ZITA MONN PAGANELLI	JOAÇABA	SERVICOS
REJU BAZAR LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	MOACIR LUIZ NORA	JOAÇABA	SERVICOS
LOJAS ZANOELLO LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	BRUNO ANTONIO MARESCH	JOAÇABA	SERVICOS
ARLINDO HENRIQUE E CIA LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	LEANDRO JOSE DALLANORA	JOAÇABA	SERVICOS
A ZENI WILBERT	CAPINZAL	COMERCIO	MERSITA FARDO ODONTOLOGIA	JOAÇABA	SERVICOS
PERDIGAO AGROINDUSTRIAL S/A	CAPINZAL	COMERCIO	DRA CARMEN LUCIA N VILLARINO	JOAÇABA	SERVICOS
ELETRONICA BEBBER LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	LUCIANA SILVA FUGA DURAN	JOAÇABA	SERVICOS
JOSE AIRTON DALL OGLIO ME	CAPINZAL	COMERCIO	GILBERTO BRAGANHOLLO JUNIOR	JOAÇABA	SERVICOS
SEGALIN MATERIAIS DE CONSTRUCAO LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	WALESKA CRISTINA HELENO	JOAÇABA	SERVICOS
MULLER DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	CARMEN LUCIA A F D AGOSTINI	JOAÇABA	SERVICOS
LUIZ RODRIGUES DE LIMA	CAPINZAL	COMERCIO	ADEMIR CAMPAGNOLLO	JOAÇABA	SERVICOS
DHEYTECNICA INDUSTRIA DE MAQUINAS LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	BETINA CECCONELLO	JOAÇABA	SERVICOS
ELETRONICA SCARTON LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	CONDOMINIO EDIFICIO BONATO	JOAÇABA	SERVICOS
VILMAR FRANCISCO SURDI ME	CAPINZAL	COMERCIO	LUIZ FERNANDO IGLESIAS	JOAÇABA	SERVICOS
DARLI LUIZ BELOTTO	CAPINZAL	COMERCIO	FRANKLIN VERRISSIMO DE MELO FILHO	JOAÇABA	SERVICOS
FARMACIA CAPINZAL LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	MABEL CRISTINE BRANCHER	JOAÇABA	SERVICOS
MERCADO DUPONT LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	RODRIGO OTAVIO PEDROSO BARETTA	JOAÇABA	SERVICOS
ELETRONICA BEBBER LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	JOACI PIQUETTI	JOAÇABA	SERVICOS
IRMAOS BORTOLI LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	KURY ADMINISTRADORA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
ABASTECEDORA DE COMB SAO CRISTOVAO LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	W E TRANSPORTES LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
CELSO JAIR JASKIU	CAPINZAL	COMERCIO	TRANSPORTES BAZZO LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
PERDIGAO AGROINDUSTRIAL S/A	CAPINZAL	COMERCIO	CIVIC ADM E PARTICIPACOES LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
SILVANA FATIMA GIUMBELLI	CAPINZAL	COMERCIO	GUILHERME A TRUCULO CIA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
CAPINZAL COMERCIO DE CONFECÇÕES LTDA ME	CAPINZAL	COMERCIO	AGATA VIAGENS AGENC VIAG E TURISMO LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
BEBBER COMERCIO DE MOVEIS E ELET.LTDA-L4	CAPINZAL	COMERCIO	TRANSPORTES DE CARGAS JOACABA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
IRMAOS DAMBROS LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	CLINICA DE ORTODONTIA DRA CARLA ADRIANA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
ZARDO FILHOS E CIA LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	DENSITOM SERV DE DENSIT OSSEA JBA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
RECK E CIA LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	CLEONICE MENEZHINI E CIA LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
COMERCIO E TRANSPORTE ALTO ALEGRE LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	DEPACLIN CLINICA DE PAOLI SC LT DA	JOAÇABA	SERVICOS
B J GRATT	CAPINZAL	COMERCIO	CONDOMINIO EDIFICIO JOACABA	JOAÇABA	SERVICOS
BERLANDA MOVEIS E ELETRODOMESTICOS LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	CLINICA VIECELLI S C LTDA FILIAL	JOAÇABA	SERVICOS
AUTO MECANICA CAPINZAL LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	CLINICA DALLANORA E DECZKA S C LTDA	JOAÇABA	SERVICOS

EMILSON L DAGNOLUZZO	CAPINZAL	COMERCIO	CLINICA DENTARIA MAESTRI S C LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
CREMONINI COM E REPRESENTACOES LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	BALDISSERA CORRETAGENS SEGUROS LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
MARIOLECI CASAGRANDE E CIA LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	CONSISTE CONTAB ASSES EMPRES SC LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
MERCADO DE TECIDOS LEON LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	PROCARDIO S C LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
D E D SUPERMERCADOS LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	CLINICA MEDICA HOLLUS S C LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
DORINI E CIA LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	COOP ECON DE CRED MUTUO DOS MEDICOS	JOAÇABA	SERVICOS
RESUCAL RECICLAD DE SUCATAS CAPINZAL LT	CAPINZAL	COMERCIO	MARQUES QUADROS E MOSS LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
CELSO CALEGARI ME	CAPINZAL	COMERCIO	MARCA E MARCA LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
SUPERMERCADO BOARETTO LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	BIANCHI REPRESENTACOES COMERCIAIS LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
AUTO ELITE LTDA	CAPINZAL	COMERCIO	BOLA 7 BAR JOGOS E TABACARIA LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
CERAMICA JLS LTDA ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	CONDOMINIO RESIDENCIAL PORTAL DO VALE	JOAÇABA	SERVICOS
BOMBAS INJETORAS SAO CRISTOVAO LTDA ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	CLINICA DE GIN E O GABRIEL CHERUBINI LT	JOAÇABA	SERVICOS
MONTMATTOS SERVICOS LTDA ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	UNAFISCO SINDICAL - SINDICATO NA CIONAL DOS AU	JOAÇABA	SERVICOS
VALDIR F DE SOUZA	CAPINZAL	INDUSTRIA	EMBRATEL SC 6	JOAÇABA	SERVICOS
VANDECIR JORGE DE OLIVEIRA LUZ ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	CENTRO INTEGR EMPRESA ESCOLA	JOAÇABA	SERVICOS
ANTONIO RAMOS DA SILVA O MARCENEIRO ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	S I N V A C A - JOACABA	JOAÇABA	SERVICOS
METALURGICA DIENEFFER LTDA ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	DACTUS INFORMATICA LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
FUNILARIA SAO CRISTOVAO LTDA ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	REGISTRO DE IMOVEIS 1 OFICIO	JOAÇABA	SERVICOS
J ANDRADE INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	CAPINZAL	INDUSTRIA	ORDEM DOS ADV DO BRASIL SUB JOACABA SC	JOAÇABA	SERVICOS
ARCELINO THEODORO DA SILVA ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	ASSOC MISSIONARIOS SERVOS DOS POBRES	JOAÇABA	SERVICOS
SWS METALURGICA LTDA ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	JUAREZ FERREIRA DE OLIVEIRA	JOAÇABA	SERVICOS
LIZETE TEREZINHA LAZAROTO	CAPINZAL	INDUSTRIA	CONDOMINIO EDIFICIO ILHA VERDE	JOAÇABA	SERVICOS
NELO BEDENDO E CIA LTDA ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	LABORAT PASTEUR ANAL CLINICAS SC LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
OLINITA DURIGON ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	ASSOC VEND VIAJ MEIO OESTE CATARINENSE	JOAÇABA	SERVICOS
CERAMICA FONGARO LTDA ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	LINDNER MONTAGENS LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
OZORIO LOPES DUARTE E CIA LTDA ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	KASTELLER E KASTELLER LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
ALCIDES P LAZARI	CAPINZAL	INDUSTRIA	MBF CORRETORA DE SEGUROS LTDA FILIAL	JOAÇABA	SERVICOS
CELSO FONGARO ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	VALE VISARE ED GRAF E PROPAGANDA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
IDALINO VENTURA GIULIATO ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	ORCONI ORGANIZACAO CONTABIL S C LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
QUALIMAQ IND E COM DE MAQUINAS LTDA	CAPINZAL	INDUSTRIA	LEAL CORRETORA DE SEGUROS LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
GRAFICA E EDITORA CORREIA LTDA ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	VIDEO OPCAO LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
MECANICA DO NARCISO LTDA ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	SIND TRABAL ESTAB SAUDE DE JOACABA	JOAÇABA	SERVICOS
EUCLIDES M DALAVEQUIA E CIA LTDA	CAPINZAL	INDUSTRIA	CONDOMINIO EDIFICIO FURLAN	JOAÇABA	SERVICOS
ESTRUTURAS METALICAS DELAZARI LTDA ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	MICRO ASSOC DOS DESP DO VALE DO RIO PE	JOAÇABA	SERVICOS
VALMOR ANGELI	CAPINZAL	INDUSTRIA	CONDOMINIO EDIFICIO CRUZEIRO	JOAÇABA	SERVICOS
DORVALINO DAMBROS E FILHOS LTDA	CAPINZAL	INDUSTRIA	CONDOMINIO RESIDENCIAL REMBRANDT	JOAÇABA	SERVICOS
J SERGIO ROSSETI	CAPINZAL	INDUSTRIA	CEFISIO CENTRO DE FISIOT REAB SC	JOAÇABA	SERVICOS
EMIR ANTONIO BELOTTO ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	PIZZARIA ROLU LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
PROTOS IND E COM DE PLASTICOS LTDA ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	GREMIO ESPORTIVO COMERCIAL	JOAÇABA	SERVICOS
PADARIA E CONFEITARIA VARGAS LTDA ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	AEROCULUBE DE JOACABA	JOAÇABA	SERVICOS
IND.AARTEF.CIM.J.C.BRESSAN LTDA - ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	APP ESC E BASICA PROF JULIETA L PUERTA	JOAÇABA	SERVICOS
ROSSETI E GROTTTO LTDA ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	ATIVA CORRETORA DE SEGUROS LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
SAYBOR CARNES LTDA	CAPINZAL	INDUSTRIA	SINDICATO DA IND DO TRIGO NO ESTADO DE SANTA	JOAÇABA	SERVICOS
CERAMICA DALAMARIA LTDA	CAPINZAL	INDUSTRIA	PRECISAO REGUL DE SINISTROS LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
OUROGRAF SERVICOS GRAFICOS LTDA ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	TSA DESIGNER LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
LAURI FRANCISCO BERGAMO E CIA LTDA ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	A R EMPREENDIMENTOS IMOBILIARIOS LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
A G P SERVICOS INDUSTRIAIS LTDA	CAPINZAL	INDUSTRIA	LOCADORA MASTER HOME LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
ART KIN ENXOVAIS E CONFECOES LTDA ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	CESAR AMPOLINI ME	JOAÇABA	SERVICOS
IND DE MOVEIS E ARTEFATOS MA LTDA ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	MARLI FATIMA ORO ME	JOAÇABA	SERVICOS
CLAUDIO DAMBROS E CIA LTDA	CAPINZAL	INDUSTRIA	IMOBILIARIA BALNEARIO PIRATUBA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
VILMAR FARIAS ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	ARTES FOTOGRAFICAS COMIN LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
CONCRETOS CAPINZAL LTDA ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	BATERBRAN COM DE BATERIAS LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
PANIFICADORA E CONFEITARIA JUNIOR LTDA	CAPINZAL	INDUSTRIA	FUNDAÇÃO LOGOSOFICA	JOAÇABA	SERVICOS

CERAMICA ROSSA LTDA ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	PEDRINI E CIA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
CORREIA INDUSTRIA GRAFICA LTDA	CAPINZAL	INDUSTRIA	FAVRETTO E FAVRETTO LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
ANTONIO CARLOS DE CAMARGO E CIA LTDA ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	COMERCIAL FICAGNA E DAGOSTINI LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
ERVATEIRA RIFFEL LTDA ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	LUIZ ALEXANDRE INVERNICI	JOAÇABA	SERVICOS
IRMAOS TONINI LTDA ME	CAPINZAL	INDUSTRIA	ELCIO LUIZ BONAMIGO	JOAÇABA	SERVICOS
PARMALAT BRASIL - CAPINZAL-SC	CAPINZAL	INDUSTRIA	NEIRO VIEIRA DE LEMOS	JOAÇABA	SERVICOS
ADELIR FALAVIGNA E FILHOS LTDA	CAPINZAL	INDUSTRIA	RUBENS BALESTRIN	JOAÇABA	SERVICOS
DAGNOLUZZO MOVEIS E ESQUADRIAS LTDA	CAPINZAL	INDUSTRIA	RICARDO REINERT MARQUES	JOAÇABA	SERVICOS
DAGNOLUZZO MOVEIS E ESQUADRIAS LTDA	CAPINZAL	INDUSTRIA	MARINES BALESTRIN	JOAÇABA	SERVICOS
BITTER AGUIA LTDA	CAPINZAL	INDUSTRIA	NELSON ANTONIO QUIOCA	JOAÇABA	SERVICOS
FAST INDUSTRIA DE PECAS LTDA	CAPINZAL	INDUSTRIA	G R E S ALIANCA	JOAÇABA	SERVICOS
CERAMICA CAPINZAL LTDA	CAPINZAL	INDUSTRIA	TRANSCHAIANE TRANSP REG SINIST LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
SERVICO INTERMUNICIPAL DE AGUA E ESGOTO	CAPINZAL	INDUSTRIA	SOCIEDADE HIPICA JOACABENSE	JOAÇABA	SERVICOS
PROATIVA MADEIRAS LTDA	CAPINZAL	INDUSTRIA	MAXIRISCOS COR SEGUROS LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
BRASLAV SERVICOS LTDA	CAPINZAL	INDUSTRIA	ELO MEDICINA DO TRABALHO SC LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
HACHMANN IND COM LTDA F 1	CAPINZAL	INDUSTRIA	TRANSPORTES E REPRES SILVES LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
HACHMANN IND COM LTDA	CAPINZAL	INDUSTRIA	TRANSPORTES MARDIC LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
PERDIGAO AGROINDUSTRIAL SA	CAPINZAL	INDUSTRIA	O H Z COMERCIO E TRANSPORTES LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
PERDIGAO AGROINDUSTRIAL SA	CAPINZAL	INDUSTRIA	BELLUNO COMERCIO E TRANSPORTES LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
G 20 TRANSPORTES E COMERCIO LTDA	CAPINZAL	SERVICOS	INTERATIVA CONT E ASSES ADM LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
OTAVIO EMILIO FARINA	CAPINZAL	SERVICOS	J D CATTO E CIA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
JOSENEI BARETTA ME	CAPINZAL	SERVICOS	BITTENCOURT SAUDE DENTAL S C LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
TRANSPORTES PENSO LTDA	CAPINZAL	SERVICOS	TRANSATIVA LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
BAR DO CABECAO LTDA ME FILIAL	CAPINZAL	SERVICOS	IRMA CAROLINA KERBER ME	JOAÇABA	SERVICOS
TRANSP E SERVICOS PAGNO LTDA EPP	CAPINZAL	SERVICOS	SUL AMERICA CIA. NACIONAL DE SEGUROS	JOAÇABA	SERVICOS
JE PRESTADORA DE SERVICOS LTDA	CAPINZAL	SERVICOS	CENTRO DE ATIV DE JOACABA	JOAÇABA	SERVICOS
HERBERTO EDEMAR HELLER	CAPINZAL	SERVICOS	TRANSPORTES LUNAZAN LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
NADIR DE LIMA ME	CAPINZAL	SERVICOS	SERVILITO JOACABA S C LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
TRANSPORTES PAGGI LTDA	CAPINZAL	SERVICOS	HI FI WORLD TOUR REPRES VIAGENS LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
RUDIVAL LUIZ ROSA E CIA LTDA ME	CAPINZAL	SERVICOS	CENTRO EXECUTIVO ITAMARATY	JOAÇABA	SERVICOS
CONDOMINIO RESIDENCIAL VIVALDI	CAPINZAL	SERVICOS	ARIOVALDO MENDES DA SILVA E CIA LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
TRANSPORTES BETTIN LTDA ME	CAPINZAL	SERVICOS	RESTAURANTE O KILAO LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
TRANSPORTES ALDUIR DA SILVA LTDA - ME	CAPINZAL	SERVICOS	CENTRO DE FISIOT E REAB JOACABALTD	JOAÇABA	SERVICOS
TRANSPORTES GRATT LTDA	CAPINZAL	SERVICOS	APP EEB PROF DULCE FERNANDES DE QUEIROZ	JOAÇABA	SERVICOS
TRANSPORTES GOTARDO LTDA ME	CAPINZAL	SERVICOS	CONDOMINIO EDIFICIO ILHA BELA	JOAÇABA	SERVICOS
S J TRANSPORTES LTDA	CAPINZAL	SERVICOS	CONDOMINIO RESIDENCIAL SOL	JOAÇABA	SERVICOS
TRANSPORTES FLECK LTDA	CAPINZAL	SERVICOS	NEZELLO E CIA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
TRANSPORTES E COMERCIO KNEBEL LTDA	CAPINZAL	SERVICOS	THECO LANCHES LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
TRANSDAMAR TRANSPORTES LTDA	CAPINZAL	SERVICOS	VALMOR ANTONIO ROMANI ME	JOAÇABA	SERVICOS
OTAVIO V MELEGARI FILHO	CAPINZAL	SERVICOS	VMS PRODUCOES CINEMATOGRAFICAS LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
FUNDACAO MUNICIPAL DE ESPORTES DE CAPINZAL	CAPINZAL	SERVICOS	TRANSPORTES GEVAL LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
TRANSPORTES L B LTDA ME	CAPINZAL	SERVICOS	SERVICO DE MAMOGRAFIA DE JOACABA S C LT	JOAÇABA	SERVICOS
TANIA A BARBOSA RZNIKI ME	CAPINZAL	SERVICOS	TRANSPORTES E COMERCIO POSSENTI LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
REUNIDAS SA TRANSPORTES COLETIVOS	CAPINZAL	SERVICOS	PE DE KAKI ACOUGUE BAR E REST LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
SIND TRAB IND CONST MOBIL DE CAPINZAL	CAPINZAL	SERVICOS	COMUN EVANG LUT SANTISSIMA TRINDADE	JOAÇABA	SERVICOS
TRANSPORTES ANDRADE LTDA	CAPINZAL	SERVICOS	OSMAR ANTONIO MOTTA ME	JOAÇABA	SERVICOS
CLUBE DA COLINA	CAPINZAL	SERVICOS	C O F CLINICA DE ORTOP FRAT JOACABA LTD	JOAÇABA	SERVICOS
TRANSAGUIA TRANSPORTADORA AGUIA LTDA	CAPINZAL	SERVICOS	APP E E B OSCAR R DA NOVA	JOAÇABA	SERVICOS
DARCI BARON ME	CAPINZAL	SERVICOS	CARTORIO MATTOS DE MARILU EDI MATTOS	JOAÇABA	SERVICOS
ANTONIO MALISKA SOBRINHO	CAPINZAL	SERVICOS	GALOTTO BAR LANCHES LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
GUILHERME ANTONIO MENEGOTTO	CAPINZAL	SERVICOS	SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INDUSTRIAS ME	JOAÇABA	SERVICOS
RENE OLIVEIRA ROSA	CAPINZAL	SERVICOS	CLUBE PAINEIRAS	JOAÇABA	SERVICOS
NEILA ROSANE RIBEIRO	CAPINZAL	SERVICOS	SOFT LINE INFORMATICA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS

JOAO A SANTOS DA CONCEICAO	CAPINZAL	SERVICOS	TRANSPORTES VALETE LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
RODRIGO FUGA VARELA	CAPINZAL	SERVICOS	CONASS CONTAB ASSES ADM EMPR S C LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
VITOR ALMEIDA	CAPINZAL	SERVICOS	TRONI COM EQUIPPESCRITORIOS LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
MARILETE FATIMA GASPARETTO	CAPINZAL	SERVICOS	MORELLO E FAGANELLO LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
HERCULES IMOBILIARIA LTDA	CAPINZAL	SERVICOS	CONDOMINIO POLICLINICA	JOAÇABA	SERVICOS
TRANSPORTES CARBOM LTDA ME	CAPINZAL	SERVICOS	MENEGASSI E ROVEA LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
ASSOC COML IND BAIXO VALE RIO DO PEIXE	CAPINZAL	SERVICOS	ASS FUNC PROF ALUNOS DO CEJA AFPAC	JOAÇABA	SERVICOS
TRANSPORTES CANTELLI LTDA ME	CAPINZAL	SERVICOS	IVALDO JOSE CAMPOS RIBEIRO	JOAÇABA	SERVICOS
TRANSPORTES EJLC LTDA ME	CAPINZAL	SERVICOS	RAMIRO SOLLA CAMINA	JOAÇABA	SERVICOS
AHS TRANSPORTES LTDA ME	CAPINZAL	SERVICOS	DAYSE BORTOLUZZI	JOAÇABA	SERVICOS
JOSE A DE ALMEIDA ALBUQUERQUEE CIA LT	CAPINZAL	SERVICOS	SERGIO RICARDO ZANARDO	JOAÇABA	SERVICOS
TRANSPORTES JACIELEM LTDA ME	CAPINZAL	SERVICOS	GENARO GIMENES FERNANDES	JOAÇABA	SERVICOS
FLAVIO LUIZ CESA E CIA LTDA ME	CAPINZAL	SERVICOS	JAIRO JOSE BEHRENS	JOAÇABA	SERVICOS
TRANSPORTES CHARLES LTDA ME	CAPINZAL	SERVICOS	ASSEFAZ/JOACABA -SC	JOAÇABA	SERVICOS
CAMARA MUNICIPAL DE VEREADORES	CAPINZAL	SERVICOS	F E F MOTEL LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
DARCI A DA SILVA EPP	CAPINZAL	SERVICOS	SHOPPING XV	JOAÇABA	SERVICOS
SUSIN TRANSPORTES LTDA ME	CAPINZAL	SERVICOS	CLINICA WESOLOSKI S C LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
M V PIZZARIA LTDA ME	CAPINZAL	SERVICOS	WEST SUL TRANSPORTES DE CARGAS LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
IRONE TEREZINHA BARATO ME	CAPINZAL	SERVICOS	LE TRANSPORTES LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
SINDICATO DOS TRAB RURAIS DE CAPINZAL	CAPINZAL	SERVICOS	MARIA SALETE CAVALHEIRO DA S MOSLINGER	JOAÇABA	SERVICOS
APP ESCOLA ENSINO FUND IVO SILVEIRA	CAPINZAL	SERVICOS	SURDI E BALDISSERA ADVOGADOS S C	JOAÇABA	SERVICOS
PEDRO V DA SILVA	CAPINZAL	SERVICOS	TRANSDATA TRANSPORTES RODOVIARIOS LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
ROGERIO CARLOS TOALDO	CAPINZAL	SERVICOS	ANTONIV INFORMATICA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
BAR DO CABECAO LTDA ME	CAPINZAL	SERVICOS	JA JA LANCHE EXPRESSO LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
MONTAGEM RA LTDA ME	CAPINZAL	SERVICOS	SUL AMERICA CIA. NACIONAL DE SEGUROS	JOAÇABA	SERVICOS
CENTRO DE FORMACAO DE COND GALERIA LTD	CAPINZAL	SERVICOS	PACIFIC INV DIS T V M LTDA JOACABA	JOAÇABA	SERVICOS
TRANSPORTES ALVAN LTDA	CAPINZAL	SERVICOS	CONDOMINIO LIMEIRA	JOAÇABA	SERVICOS
CLINIMED CLINICA MEDICA CAPINZAL SC LTD	CAPINZAL	SERVICOS	APP ESCOLA EDUCACAO BASICA FREI BRUNO	JOAÇABA	SERVICOS
TRANSPORTES CELSO ROQUE RIGEL LTDA	CAPINZAL	SERVICOS	LABORATORIO SAO MIGUEL S C LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
HUMBERTO MENEQUZZI E CIA LTDA ME	CAPINZAL	SERVICOS	SERVITOM SERV TOM COMP C I JBA S C LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
IRENE FERRARI MARTELLI ME	CAPINZAL	SERVICOS	ULTRASONOGRAFIA GUTTIERREZ S C LTDA F1	JOAÇABA	SERVICOS
SOCIEDADE ESP RECREATIVA PERDIGAO	CAPINZAL	SERVICOS	LIMGER LUX LANCHES LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
TRANSPORTE BARP LTDA	CAPINZAL	SERVICOS	LAR DA CRIANCA DE JOACABA E H DOESTE	JOAÇABA	SERVICOS
APP ESCOLA ENS FUND ERNESTO HACHMANN	CAPINZAL	SERVICOS	TOTTI E CIA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
FABIO A BEBBER ME	CAPINZAL	SERVICOS	MOCAPLAN SERVICOS S C LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
JOAO PAULO DE ARAUJO E CIA LTDA	CAPINZAL	SERVICOS	TRANSPORTES E REPRESENTACOES JOR LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
CENTRO MEDICO MATERNO INFANTIL LTDA	CAPINZAL	SERVICOS	BOTH REPRESENTACOES COMERCIAIS LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
CAPINZAL	CAPINZAL	SERVICOS	APP DO COLEGIO ESTADUAL UNIVERSITARIO	JOAÇABA	SERVICOS
LABORAT ANAL CLINICAS BERNARDI SC LTDA	CAPINZAL	SERVICOS	MITRA DIOC DE JBA PAR S JOAO BATISTA	JOAÇABA	SERVICOS
TRANS SILVA TRANSPORTES LTDA	CAPINZAL	SERVICOS	MITRA DIOCESANA DE JOACABA	JOAÇABA	SERVICOS
MOTEL AGUIA BRANCA LTDA	CAPINZAL	SERVICOS	MUDANCAS CORBANI LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
ULTRASONOGRAFIA GUTTIERREZ S C LTDA F02	CAPINZAL	SERVICOS	OFICIO DO REGISTRO CIVIL, PESSOAS URIDICAS TI	JOAÇABA	SERVICOS
PREFEITURA MUNICIPAL DE CAPINZAL SC	CAPINZAL	SERVICOS	MOTEL FLORESTA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
CENTRO FORM CONDUTORES SABARA IRENE LTD	CAPINZAL	SERVICOS	APP ESCOLA EDUC BAS CORONEL PASSOS MAIA	JOAÇABA	SERVICOS
WALID AHMAD HOBLOS	CAPINZAL	SERVICOS	APP ESCOLA EDUC BAS DEP NELSON PEDRINI	JOAÇABA	SERVICOS
BANCO BRADESCO S/A	CAPINZAL	SERVICOS	REPRESENTACOES SKYLAB LTDA - ME	JOAÇABA	SERVICOS
S T I CARNES E DER I ALIM E AFINS CZAL	CAPINZAL	SERVICOS	CONDOM CENTRO EMPRESARIAL BRAGANHOLO	JOAÇABA	SERVICOS
CONTABIL RAZAO S C	CAPINZAL	SERVICOS	ASSOC COM IND DO OESTE CATARINENSE	JOAÇABA	SERVICOS
CONTABIL OURO S C LTDA	CAPINZAL	SERVICOS	OLITUR AG DE VIAGEM E TURISMO LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
CELESTINO VITORIO ZENI ME	CAPINZAL	SERVICOS	GILSON ADDOR VASCONCELLOS ME	JOAÇABA	SERVICOS
CAMARA DE DIRIGENTES LOJISTAS CZAL OURO	CAPINZAL	SERVICOS	CONDOMINIO RESIDENCIAL EDELWEISS	JOAÇABA	SERVICOS
A P P DA ESC DE EDUC BASICA S CRISTOVAO	CAPINZAL	SERVICOS	TRANSSISSANI TRANSPORTES LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
APAE ASSOCIACAO PAIS AMIGOS EXCEP CZAL	CAPINZAL	SERVICOS	RH PRESTADORA DE SERVICOS LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS

CALLUANS IND COM E SERVICOS LTDA ME	CAPINZAL	SERVICOS	TELMAC LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
PERDIGAO AGROINDUSTRIAL SA	CAPINZAL	SERVICOS	CONDOMINIO EDIFICIO EUROPA	JOAÇABA	SERVICOS
EXITO CONTADORES ASSOCIADOS S C	CAPINZAL	SERVICOS	CENTRO EMPRESARIAL CAET ANO BRANCO	JOAÇABA	SERVICOS
ELECIO FALAVIGNA	CAPINZAL	SERVICOS	CENTRO DE EDUC INFANTIL GIRASSOL S C	JOAÇABA	SERVICOS
JAIRZINHO FAE ME	CAPINZAL	SERVICOS	CENTRO DE RADIOD SAO MIGUEL S C LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
ROSELAINA MARIA MENEGOTTO	CAPINZAL	SERVICOS	I O T INST ORTOP E TRAUM DO MEIO OEST L	JOAÇABA	SERVICOS
RESTAURANTE YONARA LTDA ME	CAPINZAL	SERVICOS	SIIM SERV INTEGRADO DE IMAGENS S C LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
BEVILAQUA E CIA LTDA	CAPINZAL	SERVICOS	CLINICA HERTER S C LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
APP ESCOLA BASICA BELISARIO PENA	CAPINZAL	SERVICOS	COSTANARO E PETRY LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
FUNERARIA GASSER LTDA ME	CAPINZAL	SERVICOS	TRANSTUCO TURISMO LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
VALDOVINO DA CRUZ TRANSPORTES ROD LTDA	CAPINZAL	SERVICOS	ASSOC DE PAIS E AMIGOS DE SURDOS APAS	JOAÇABA	SERVICOS
MITRA DIOC JOACABA PAR SAO P APOSTOLO	CAPINZAL	SERVICOS	CONSELHO COMUNITARIO DA VILA PEDRINI	JOAÇABA	SERVICOS
TRANSPORTES E SERVICOS FABRI LTDA ME	CAPINZAL	SERVICOS	CENTER CENTRO DE FORM DE CONDUTORES LTD	JOAÇABA	SERVICOS
CHURRASCARIA RIQUETTI LTDA	CAPINZAL	SERVICOS	WILSON JAIR WITTE ME	JOAÇABA	SERVICOS
APP ESC EDUC BASICA MATER DOLORUM	CAPINZAL	SERVICOS	ESCOLA DE IDIOMAS BORBI LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
TRANSALIANCA TRANSPORTADORA ALIANCA LTD	CAPINZAL	SERVICOS	FACTOR FOMENTO COMERCIAL LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
CEF/AG. CAPINZAL, SC	CAPINZAL	SERVICOS	TRANSPORTES TANELLO LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
LAR IMOVEIS LTDA	CAPINZAL	SERVICOS	ELVIO PAGANINI E CIA LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
BIAZOTTO TRANSPORTES LTDA	CAPINZAL	SERVICOS	JOACABA 2 TAB NOTAS E OFICIOS DE PROT	JOAÇABA	SERVICOS
RADIO CAPINZAL LIMITADA	CAPINZAL	SERVICOS	IMOBILIARIA ACHILES PEDRINI LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
RADIO BARRIGA VERDE CAPINZAL LTDA	CAPINZAL	SERVICOS	CAMARA DE DIRIGENTES LOJISTAS DE JOACAB	JOAÇABA	SERVICOS
CAPINZAL	CAPINZAL	SERVICOS	SIND DOS EMP EST BANCARIOS OEST CAT	JOAÇABA	SERVICOS
TRANSPORTES E SERVICOS CHARRUA LTDA ME	CAPINZAL	SERVICOS	IPB CORRETORA DE SEGUROS LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
HOSPITAL SAO JOSE	CAPINZAL	SERVICOS	DEDETIZADORA JOACABENSE LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
BANCO DO BRA SILS/A-CAPINZAL	CAPINZAL	SERVICOS	CONEXAO OESTE LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
CAMPANHA NC ESCOLAS DA COMUNIDADE CNEC	CAPINZAL	SERVICOS	DIRNAR CORRETORA DE SEGUROS LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
CONGREGACAO DAS SERV MARIA REPARADORA	CAPINZAL	SERVICOS	FUND EDUC UNIF DO OESTE DE STA CATARINA	JOAÇABA	SERVICOS
PERDIGAO AGROINDUSTRIAL S/A	CAPINZAL	SERVICOS	FORNICELLO REST E PIZZARIA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
CASELLA E CIA LTDA	JOAÇABA	AGROPECUARIA	CENT FORM COND VEI AUT LIDER DO POVO LT	JOAÇABA	SERVICOS
JOACABA PLASTICOS LTDA	JOAÇABA	AGROPECUARIA	CENTRO EDUCACIONAL RENASCER LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
KLOTZ E SPAGNOL SUPERMERCADO LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO	SENAC SERVICO NACIONAL DE APREND. COML.	JOAÇABA	SERVICOS
AGROPECUARIA E TRANSP DITHA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	APP ESCOLA BASICA LUIZ DALCANALLE	JOAÇABA	SERVICOS
EUCLIDES DEMARTINI ME	JOAÇABA	COMERCIO	ESCRITORIO JURIDICONTABIL LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
LANCHONETE E PANIFICADORA FERRI LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	RODRIGUES E CASALETTI LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
TRANSPORTES E COM N V LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	CONDOMINIO EDIFICIO DIPLOMATA	JOAÇABA	SERVICOS
ALTAMIR BONISSONI ME FILIAL	JOAÇABA	COMERCIO	FROTAN TRANSPORTES LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
FOTO AMADOR LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	MARIA DE LOURDES ALVES DANTAS ME	JOAÇABA	SERVICOS
MARQUARDT REPRESENTACOES LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	MCJ MOCAPLAN CONT ASSOCIADOS LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
LUIZA NIZER	JOAÇABA	COMERCIO	J A NUNNEMACHER E CIA LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
UBIRAJARA LEMES	JOAÇABA	COMERCIO	TRANSPORTES SCALABRIN LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
MARIA R BITTENCOURT E FILHA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	ARWAL TRANSPORTES LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
MARISTELA BRAND ME	JOAÇABA	COMERCIO	CONDOMINIO EDIFICIO ERMACENTER	JOAÇABA	SERVICOS
EDILU CONFECCOES E PRESENTES LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO	ZAGO ADMINISTRADORA DE CONSORCIOS S/C LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
MECANICA 16 DE FEVEREIRO LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	MEYER E MEYER LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
COML AGRICOLA NOVA PETROPOLIS LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO	EMPRESA MERIDIONAL DE CINEMAS LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
NOEMIR L DEITOS E CIA LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO	ASSOCIACAO ATLETICA BANCO DO BRASIL	JOAÇABA	SERVICOS
SI DURIGON MODAS LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO	DJ FRONZA CORRETORA SEG LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
PERSIANAS CRIATIVA LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO	BANCO SANTANDER MERIDIONAL SA	JOAÇABA	SERVICOS
REFRIGERACAO PLONER LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	SANDRAL TRANSPORTES LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
COMERCIAL BRASIL TOTAL LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	BANCO ITAU S.A.	JOAÇABA	SERVICOS
JULIO CESAR DE DOMENICO ME	JOAÇABA	COMERCIO	VILSON CHIAMULERA	JOAÇABA	SERVICOS
ZORAIA MODAS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	TRANSPORTES COLETIVOS SANTA CRUZ LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
CREK S BOUTIQUE LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO	APP E E B GOVERNADOR CELSO RAMOS	JOAÇABA	SERVICOS

ROSE MARIA CAMMAZZOTO ME	JOAÇABA	COMERCIO	GUNTHER F MEYER E CIA LTDA ME	JOAÇABA	SERVICOS
CHAPEACAO E MECANICA LATA LISA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	SIND DOS EMPREG NO COMERCIO DE JOACABA	JOAÇABA	SERVICOS
RACHEL BUENO ALBACH E CIA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	LANCHONETE AGUA DOCE LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
COMERCIAL HOUSE PRESENTS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	COTRAMOL COOP TRANS CAR M O CAT LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
VAREJAO DAS MALHAS QUALIZAL LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO	FUND EDUC UNIF DO OESTE DE STA CATARINA	JOAÇABA	SERVICOS
JAIR JOSE HOFF	JOAÇABA	COMERCIO	CONSULTOESTE CONSULTORIA E ASSESS EM SOFTWARE	JOAÇABA	SERVICOS
NELZI FERREIRA DE QUEIROZ E CIA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	EVOLUCAO CURSOS PREPARATORIOS LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
ERENI TEREZINHA BALESTRIN ME	JOAÇABA	COMERCIO	LABORATORIO JOSE FIRMO BERNARDI LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
J.A.CHAPEACAO LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	NADIA APARECIDA LORENCETTE E CIA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
LGCR COMPONENTES E SERVICOS LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO	PRIMO E BARETTA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
SONORUM ELETROACUSTICA LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO	BRADESCO SEGUROS S/A	JOAÇABA	SERVICOS
CONFECOES JUNIOR E VANESSA LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO	BANCO BRADESCO S/A	JOAÇABA	SERVICOS
ALCIDES BALDASSO ME	JOAÇABA	COMERCIO	FUGANTI TURISMO EMPREENDIM IMOBIL LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
B A MALHAS LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO	REUNIDAS SA TRANSPORTES COLETIVOS	JOAÇABA	SERVICOS
BELA S FLORES FLORICULTURA LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO	MITRA DIOC JBA PAR STA TEREZINHA	JOAÇABA	SERVICOS
PAULO GIOVANI LUNARDELLI ME	JOAÇABA	COMERCIO	CCD FOTOGRAFIAS LTDA MATRIZ	JOAÇABA	SERVICOS
HIDROESTE PISCINAS LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO	RADIO TRANSOESTE LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
MARIA IGNEZ MARCHIRO ZAIOMS ME	JOAÇABA	COMERCIO	MIRANDA E MIRANDA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
FARMACIA E DROGARIA BEVILACQUA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	HSBC BANK BRASIL SA BANCO MULTIPLO	JOAÇABA	SERVICOS
ANDREIA DE MATTOS ME	JOAÇABA	COMERCIO	BRADESCO PREVID E SEGUROS S/A	JOAÇABA	SERVICOS
FLORES E FLORES COM DE ALIM E REP LTD	JOAÇABA	COMERCIO	CRECHE IRMA SHEILA	JOAÇABA	SERVICOS
P A PRESENTES LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO	TRANSPORTES ALVIERO LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
DISAPEL ELETRODOMESTICOS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	HOTEL LINK LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
LOURIVAL AMPOLINI ME	JOAÇABA	COMERCIO	DANTAS E CIA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
OSVALDINO D AGOSTINI E CIA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	LABORAT PASTEUR ANAL CLINICAS SC LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
ELETR MECANICA ROSSO LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO	COOPERATIVA RIO DO PEIXE	JOAÇABA	SERVICOS
S VEIGA SOBRINHO E CIA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	SENAI SC	JOAÇABA	SERVICOS
T P DE MELLO ME	JOAÇABA	COMERCIO	CONPLAN CONTADORES ASSOCIADOS S C LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
BAR E ARMAZEM FLORES LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO	D F RESTAURANTE JOACABA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
PONTINHO INFANTIL MODAS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	J G PRESTADORA DE SERVICOS LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
REFRIGERACAO JLS LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO	CAMP NAC DE ESC DA COMUNIDADE CNEC	JOAÇABA	SERVICOS
CASEMAR CONFECOES E TECIDOS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	ASSOC PAIS E AMIGOS DOS EXCEP JOACABA	JOAÇABA	SERVICOS
GILEUS COMERCIO E REPRESENTACOES LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	UNIMED JOACABA COOP. DE TRABALHO MEDICO	JOAÇABA	SERVICOS
L L REPRESENTACOES COMERCIAIS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	UNIAO DAS ASSOC MORADORES DE JOACABA	JOAÇABA	SERVICOS
AUTO POSTO CRUZEIRO LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	FUND EDUC UNIF DO OESTE DE STA CATARINA	JOAÇABA	SERVICOS
BAR E LANCHONETE WS LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO	RADIO SOCIEDADE CATARINENSE LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
FIAMBREIRA MARCON LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	EXPRESSO JOACABA LTDA JOACABA	JOAÇABA	SERVICOS
C E D MOVEIS E DECORACOES LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO	JOACABA	JOAÇABA	SERVICOS
MERCEARIA E PADARIA PRATICO LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO	REUNIDAS TRANSP RODOV DE CARGAS SA	JOAÇABA	SERVICOS
FONEVALE COMERCIO E T ELECOMUNICACOES LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO	HOTEL JARAGUA DE JOACABA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
TASCA E VOLPATO AUTOMOVEIS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	OBRASERV SERVICO DE MAO DE OBRA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
MECANICA JOACABA LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO	CEF/AG. JOACABA, SC	JOAÇABA	SERVICOS
DIESEL TECNICA JOACABA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	BONATO COUROS S/A	JOAÇABA	SERVICOS
ADAO LEMOS PADILHA	JOAÇABA	COMERCIO	CENTRO EDUC MEIO OESTE CATAR S C LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
CHAPEACAO FERRAZ LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO	UNESUL DE TRANSPORTES LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
DICAR DISTRIBUIDORA CATARIN DE VEIC LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	BANCO DO BRASIL S/A-JOACABA	JOAÇABA	SERVICOS
BONATO LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	COMUN EVANG LUT SANT TRINDADE E B	JOAÇABA	SERVICOS
LUJZ BARETTA & CIA LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	INSTITUT O DE ENSINO E ASSISTENCIA SOCIAL	JOAÇABA	SERVICOS
DIST PUB CRUZEIRO LTDA BONATO CENTER	JOAÇABA	COMERCIO	TELEVISAO JOACABA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
IVO TREVISAN E IRMAOS LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	PREFEITURA MUNICIPAL DE JOACABA	JOAÇABA	SERVICOS
FARMACIA SAO JOS E LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	HOSPITAL E MATERNIDADE SAO MIGUEL LTDA	JOAÇABA	SERVICOS
J M BULGARELLI LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO	UCE-COLEGIO MARISTA FREI ROGERIO	JOAÇABA	SERVICOS
ELETRONICA VOLPATO LTDA	JOAÇABA	COMERCIO	LIMGER SERVICE EXPRESS LTDA	JOAÇABA	SERVICOS

DISTRIB DE BEBIDAS WILSON LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO	REUNIDAS SA TRANSPORTES COLETIVOS	JOAÇABA	SERVICOS
COM DE CONFECÇOES MODA ATIVA LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO	HOSP. SANTA TEREZINHA	JOAÇABA	SERVICOS
N S T COMERCIO DE CONFECÇOES LTDA ME	JOAÇABA	COMERCIO	FUNDEDUCUNIFDO OESTE STA CATARINA	JOAÇABA	SERVICOS
LIMGER EMPR DE LIMP GERAIS E SERV LTDA	JOAÇABA	SERVICOS	LIMGER EMPRESA DE VIGILANCIA LTDA	JOAÇABA	SERVICOS

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego - MTE/CEE