

A Evolução, a Situação Atual e a Tendência de Alguns Itens que Influenciam a Qualidade dos Processos e dos Produtos e Também o Nível de Exigência dos Consumidores

Carlos Alberto Ferreira Bispo
Universidade de São Paulo
cafbispo@sc.usp.br

Edson Walmir Cazarini
Universidade de São Paulo
cazarini@sc.usp.br

Abstract

O objetivo principal deste artigo é fazer com que todos, sejam os acadêmicos ou os empresários ou ainda os consumidores, compreendam o cenário atual e possam ter, pelo menos, uma percepção mínima dos rumos que as empresas, as tecnologias e o mercado consumidor tomarão nos próximos anos.

Para alcançar o objetivo deste artigo, mostra-se o resultado de um estudo onde é avaliado como as evoluções das diversas tecnologias, dos mercados consumidores e dos sistemas de produção se influenciaram mutuamente e como afetaram a qualidade dos processos e dos produtos, como fizeram surgir as Tecnologias da Informação e da Comunicação e como afetaram o nível de exigência dos consumidores.

Complementa-se o estudo anterior com uma avaliação do cenário atual e com a indicação de algumas tendências para os próximos anos.

1. Introdução

Os autores deste artigo pesquisaram e analisaram os fatores e os motivos que levaram ao surgimento das Tecnologias da Informação e da Comunicação. O principal motivo deste estudo foi tentar compreender o *status* atual destas tecnologias, assim como o cenário atual onde essas tecnologias estão envolvidas. Para se realizar o estudo foi necessário primeiramente se recorrer ao estudo da evolução histórica dos fatores dos fatores e dos motivos que fizeram surgir essas tecnologias.

O estudo indicou que existiram diversos fatores e diversos motivos que contribuíram com as mudanças

ocorridas nos últimos séculos. Não foi possível descobrir e mapear todos os fatores e motivos, devido principalmente à falta de literatura pertinente. Alguns fatores, como por exemplo os econômicos, financeiros, sociais e culturais, não estão sendo amplamente abordados no artigo por falta de conhecimento mais especializado por parte dos autores, ficando desde já como sugestão para trabalhos futuros que venham a complementar este estudo. Desta forma, os autores concentraram seus estudos e análises principalmente nos sistemas de produção, no mercado consumidor e nas inovações tecnológicas, áreas onde o conhecimento destes autores é mais amplo. O texto apresentado neste artigo é uma síntese de uma parte do estudo realizado, sendo que o material coletado no estudo é bem mais amplo.

Após os estudos e as análises, percebeu-se que existiu uma influência mútua e natural entre as inovações tecnológicas, o mercado consumidor e os sistemas de produção. Estas influências contribuíram muito com as principais mudanças ocorridas em todos os setores nos últimos séculos. A análise da evolução dos três itens alvos do estudo, assim como da influência entre eles permitiu uma melhor visão do cenário atual e a percepção das tendências para os próximos anos.

2. A evolução das inovações tecnológicas, do mercado consumidor e dos sistemas de produção e suas influências mútuas

Para se compreender melhor essas evoluções, elas foram divididas em quatro períodos distintos, facilitando o estudo das características de cada período, tornando possível a comparação entre estas características, demonstrando a influência mútua ocorrida e como tudo

isso ajudou a provocar as mudanças ocorridas nos últimos séculos. Esses períodos são:

- 1) o período anterior à Revolução Industrial;
- 2) o período da Revolução Industrial;
- 3) o período da Revolução Tecnológica; e
- 4) o período da Revolução das Tecnologias da Informação e da Comunicação (o período atual).

2.1 O período anterior à Revolução Industrial

Como este período tem um peso pequeno no estudo e nas análises realizadas, apresenta-se um resumo contendo as principais características desse período para que possam ser comparadas com as características dos outros períodos.

Antes de ocorrer a chamada Revolução Industrial, o sistema de produção era o artesanal (ANDERY, 1996), ou seja, cada produto era fabricado individualmente e o consumidor fazia o pedido do produto diretamente ao fabricante. Cada produto era fabricado “artesanalmente”, de acordo com as especificações solicitadas por cada consumidor (PARK et al., 1997). Portanto, a qualidade dos produtos era alta porque atendiam plenamente as necessidades dos consumidores daquela época. Neste período, principalmente devido à falta de recursos tecnológicos, os custos de produção eram altos e, em consequência, o preço final dos produtos também era alto. A produtividade era baixa e a concorrência era pequena. Os recursos naturais eram considerados ilimitados, os recursos tecnológicos eram escassos, a escala de produção e o volume de vendas eram pequenos. O artesão tinha que deter todo o conhecimento do processo produtivo (MIRSHAWKA, 1998). A filosofia de Marketing praticada na época era a da ênfase no produto (KOTLER & ARMSTRONG, 2000). O pouco planejamento da produção era feito simplesmente para atender às encomendas feitas pelos consumidores ou para manter alguns produtos em estoque, os quais tinham sua venda posterior garantida.

Neste período, devido à falta de inovações tecnológicas, havia pouca influência entre os três itens, ou seja, havia uma maior estabilidade entre os mesmos. Somente com as primeiras inovações tecnológicas é que as influências mútuas se manifestaram.

2.2 O período da Revolução Industrial

No final do século 18, começaram a surgir as primeiras inovações tecnológicas, surgiram as primeiras máquinas movidas a vapor e, em consequência, as primeiras aplicações destas máquinas como, por exemplo, os primeiros teares mecânicos (SINGER, 1994). Estas inovações permitiram que os

empreendimentos da época pudessem dar um grande salto tecnológico. Em consequência, houve uma revolução nos sistemas de produção influenciando também o mercado consumidor da época.

Durante o século 19, em função das inovações tecnológicas, surgiram as fábricas. O sistema de produção passou a ser o da produção em série (GARCIA, 1987). Os produtos passaram por uma fase de padronização para ser possível se aumentar a escala de produção (JONES et al., 1997). Em consequência, a variabilidade dos produtos disponíveis aos consumidores diminuiu e, portanto, a qualidade dos produtos foi reduzida porque esses já não atendiam mais às reais necessidades individuais dos clientes, atendendo às especificações de categorias de clientes, normalmente ligadas às suas classes sociais. Porém, os custos de produção foram reduzidos, assim como o preço final dos produtos, aumentando as vendas e proporcionando maiores lucros às empresas. Surgiram as grandes fábricas e as primeiras indústrias. Os recursos naturais ainda eram considerados ilimitados.

As inovações tecnológicas, que continuaram surgindo, proporcionaram o aumento da escala de produção, permitindo o aumento do volume dos produtos à venda e, em consequência, o aumento da concorrência. O conhecimento a respeito da linha de produção teve que ser distribuído entre gerentes e empregados, provocando a chamada especialização dos mesmos em alguma etapa específica da linha de produção ou dos processos administrativos (ANDERY, 1996 e CHIAVENATO, 2000). A filosofia de Marketing passou a ser a da ênfase no baixo preço dos produtos (KOTLER & ARMSTRONG, 2000). Passou-se a elaborar o planejamento da produção para atender as encomendas já realizadas, assim como para manter alguns produtos em estoque, os quais tinham sua venda posterior garantida.

A Revolução Industrial provocou a massificação da produção (MIRSHAWKA, 1998), que permitiu, além de atender as vendas programadas, se armazenar produtos aguardando sua futura aquisição pelos consumidores, ou seja, a criação de estoques de mercadorias. Isso possibilitou a busca contínua e crescente de novos consumidores, no início na própria região e depois em outras regiões. Posteriormente, permitiu atravessar as fronteiras dos países e, finalmente, alcançar o mercado mundial. A busca de novos consumidores em outras regiões fez aumentar a concorrência entre os fabricantes.

Neste período, foi possível se verificar a grande influência mútua que ocorreu entre os três itens alvos deste trabalho. As inovações tecnológicas da época mudaram completamente o sistema produtivo, o que provocou naturalmente mudanças no mercado consumidor. Por sua vez, os consumidores aprovaram e absorveram estas mudanças. O mercado consumidor

havia ganhado com as mudanças de um lado e tido perdas por outro lado. Ganham quando os preços dos produtos caíram, permitindo que uma maior quantidade de consumidores tivessem acesso à aquisição destes produtos. Porém, foram prejudicados com a massificação dos produtos, onde os consumidores ficaram com poucas opções de escolha e não puderam repassar exatamente suas especificações aos fabricantes, especificações que representavam seus gostos ou suas necessidades. Os consumidores tiveram que se contentar durante este período com a pouca variabilidade dos produtos disponíveis. Mas, estes consumidores almejavam mudanças visando um melhor atendimento aos seus desejos e às suas necessidades.

Para as empresas, com o aumento da concorrência, houve a necessidade de se tentar ir em busca de algo que provocasse mudanças, que fizesse com que seus produtos agradassem mais os consumidores que os produtos dos concorrentes. Abriu-se, então, um espaço maior ainda para mais inovações tecnológicas e houve uma pronta resposta das empresas deste setor, iniciando, com a Primeira Guerra Mundial, o período da Revolução Tecnológica.

2.3 O período da Revolução Tecnológica

Durante o período das duas grandes guerras mundiais, assim como o período do pós-guerra e o período que ficou conhecido como da guerra-fria, devido às necessidades de se dar suporte às próprias guerras, houve a necessidade de um grande avanço tecnológico em todas as áreas. Também foi um período em que ocorreram mudanças nos mais variados setores da humanidade, como na Economia Mundial, na Cultura, na Sociedade, nas legislações, na Educação, na organização política mundial, no relacionamento sócio-econômico-cultural entre os países, etc. Novos conceitos e modelos administrativos surgiram agilizando os processos administrativos e gerenciais. Substituiu-se o conceito de mão-de-obra pelo de Recursos Humanos, passou-se a se preocupar mais com o nível de conhecimento e de treinamento necessário para que estes pudessem proporcionar os melhores resultados possíveis às empresas. Houve a necessidade de um conhecimento ainda mais especializado nas diversas etapas da linha de produção e também nos diversos setores administrativos, tanto para os trabalhadores como para os administradores.

A filosofia de Marketing passou a ser a de dar ênfase no atendimento às necessidades dos clientes e efetuar o seu “encantamento” (KOTLER & ARMSTRONG, 2000). Esta filosofia passou a pertencer não somente ao setor de marketing das empresas, mas passou a ser a filosofia de trabalho das próprias empresas. As empresas tiveram que se modernizar constantemente para

poderem conquistar novos clientes ou para simplesmente para não ficarem atrasadas tecnologicamente em relação às empresas concorrentes e, em consequência, perderem clientes.

Com a utilização gradativa de novos recursos tecnológicos, foi possível se aumentar gradativamente a escala de produção e os estoques, e em consequência, foi necessário se ir constantemente em busca de novos consumidores e novos mercados, aumentando cada vez mais a concorrência. Porém, as inovações tecnológicas possibilitaram um aumento na variabilidade dos produtos disponíveis, os quais se aproximaram um pouco mais das reais necessidades dos consumidores, que puderam repassar aos fabricantes as especificações que representavam suas necessidades. Portanto, a qualidade dos produtos voltou a aumentar e o mercado consumidor voltou a influenciar mais diretamente os rumos das mudanças que estavam acontecendo nos sistemas produtivos, assim como os rumos das inovações tecnológicas. Os produtos continuaram padronizados, porém, com uma variabilidade maior se aproximando cada vez mais das necessidades dos consumidores finais. Os custos de produção foram reduzidos gradativamente, permitindo sucessivas quedas no preço final dos produtos.

Muitas foram as inovações tecnológicas surgidas ou aperfeiçoadas neste período tanto para as empresas como para as residências, como os automóveis, os aviões, os computadores, os mísseis, os satélites, os aparelhos eletrodomésticos, os aparelhos domésticos para entretenimento, etc. Como parte das inovações tecnológicas, surgiram, na década de 70, os primeiros softwares que davam suporte às empresas no gerenciamento operacional das atividades administrativas, os quais vieram a serem chamados posteriormente de Sistemas de Informação (Information Systems). Estes softwares permitiam dar maior agilidade àquelas atividades, permitindo um ganho de produtividade em toda a empresa. Esses sistemas computacionais foram sendo aperfeiçoados constantemente para poderem atender cada vez mais as necessidades das empresas, que por sua vez estavam cada vez mais procurando atender as necessidades do mercado consumidor. Surgiram outros sistemas computacionais como os Sistemas de Informação Gerencial (EIS – Executive Information System), os Sistemas de Apoio à Decisão (DSS – Decision Support System) e o ERP (Enterprise Resource Planning).

Todas estas mudanças foram muito favoráveis aos consumidores, que tiveram atendidas as suas solicitações. Porém, nas empresas, a concorrência estava cada vez mais acirrada e era necessário se aperfeiçoar cada vez mais a própria empresa para que essa não perdesse mercado e, pelo contrário, adquirisse cada vez mais um mercado maior e mais abrangente. A melhor

forma de se obter este resultado foi realizar uma aproximação cada vez maior com os próprios consumidores por meio da obtenção e utilização de mais dados e informações sobre eles, sobre o mercado, sobre o próprio sistema produtivo e administrativo e seus correlacionamentos. Para isso, foi necessário se ir em busca de mais inovações tecnológicas na área de levantamento, de armazenamento, de manipulação e da análise dos dados e das informações que pudessem ser úteis para as estratégias das empresas. Assim surgiram ou foram aperfeiçoadas, na década de 80, as Tecnologias da Informação e da Comunicação para a utilização maciça pelas empresas. O investimento nestas tecnologias cresceu muito em função da sua grande procura, culminando, já na década de 90, na Revolução das Tecnologias da Informação e da Comunicação.

3. O período da Revolução das Tecnologias da Informação e da Comunicação (o período atual)

Todas as mudanças, ocorridas no período descrito anteriormente, proporcionaram às empresas poderem ofertar seus produtos em nível mundial, aumentando ainda mais a já acirrada concorrência. Para que as empresas pudessem superar as dificuldades surgidas com este aumento da concorrência, elas tiveram que revolucionar seus sistemas produtivos indo em busca das preciosas informações do mercado, dos clientes e da própria produção. Tiveram que dar maior atenção às características do mercado consumidor, ou seja, às suas regras, às suas tendências e às suas oscilações. Finalmente, tiveram que compreender melhor os seus próprios sistemas produtivo e administrativo, conhecendo melhor cada detalhe dos mesmos, sempre procurando otimizá-los da melhor forma possível. Procurou-se aperfeiçoar os processos que agregam valor ao produto final e eliminar os processos que não cumpriam esta missão. Procurou-se incorporar a qualidade em todos os setores da empresa, visando dar uma maior competitividade e uma melhor aceitação dos produtos no mercado. Criou-se a regulamentação, a certificação e até prêmios para a qualidade nos processos produtivos e administrativos das empresas, os prêmios visam incentivar as empresas a aperfeiçoarem seus sistemas produtivos e administrativos, assim como a própria filosofia da qualidade. As próprias Tecnologias da Informação e da Comunicação passaram pela incorporação, certificação e premiação da qualidade em seus processos.

Neste último período, iniciado na década de 90, passando pelo momento atual e que ainda não existe previsão de até quando irá durar, a informação passou a ser um elemento fundamental para as empresas (DRUCKER, 2000). As tecnologias baseadas na

manipulação das informações passaram a ser buscadas como um novo tesouro para as empresas. Ocorreram, portanto, novas mudanças nos sistemas de produção a partir das inovações nas Tecnologias da Informação e da Comunicação (BETZ et al., 1997). A principal inovação tecnológica ocorreu na área da Comunicação de Dados, incluindo imagens e sons simultaneamente, principalmente por meio do desenvolvimento das tecnologias da Internet. Essas inovações tecnológicas provocaram a disseminação em nível mundial das informações e dos conhecimentos gerados, de forma rápida e barata, independente de onde quer que estivessem. Tudo isso permitiu, segundo DRUCKER (1997), ingressarmos na Era do Conhecimento.

Devido à ampla disseminação do conhecimento de forma rápida e barata, devido à facilidade com que se tornou possível obter informações essenciais às estratégias de negócios das empresas, devido à facilidade de adaptações nos sistemas produtivos e administrativos das empresas em função do uso das novas Tecnologias da Informação e da Comunicação, as mudanças ocorridas neste período foram muito intensas. Houve a necessidade de uma atualização e modernização nos mais diversos setores da humanidade, como nas empresas, nos negócios, no próprio mercado consumidor, nos sistemas de governo, nas leis nacionais e internacionais, no relacionamento entre os países, no relacionamento entre os novos blocos de países que estão se formando, no sistema educacional, na cultura, nos costumes, na Sociedade e na Economia mundial.

Devido a todas estas atualizações e modernizações, pelas quais toda a humanidade passou durante a década de 90 e ainda está passando, este período está proporcionando até agora momentos delicados para todos os setores. Todo este processo de mudanças causou e está causando sucessivos momentos de equilíbrio e de desequilíbrio a cada mudança ocorrida devido à influência que um determinado setor da humanidade oferece sobre outros setores. A Economia Mundial está sendo amplamente revisada e atualizada, e como este setor tem grande influência nos demais setores da humanidade, está provocando as devidas adaptações nestes outros setores. As empresas estão passando por grandes transformações em seus setores produtivos, administrativos, na forma de fazer negócios com os clientes e nas suas estratégias para os negócios. Novas categorias de empresas e de negócios estão surgindo aproveitando as oportunidades que estas inovações estão trazendo, algumas destas empresas e alguns negócios se adaptaram perfeitamente dentro das inovações e alguns deles até proporcionaram algumas inovações. Outras novas categorias empresas e de negócios já não obtiveram sucesso por não terem conseguido se adaptarem a este período de transição onde é necessário se conviver com métodos, práticas e conceitos tradicionais e ao mesmo tempo conviver com

métodos, práticas e conceitos mais sofisticados e adequados à filosofia da Era do Conhecimento ou Era Digital, como também está sendo chamado este período.

Neste período passou-se a valorizar mais os recursos naturais e a otimizar sua utilização, assim como a dar maior atenção aos dejetos oriundos dos sistemas produtivos, realizando o tratamento necessário nos mesmos antes de devolvê-los ao meio ambiente.

A filosofia de Marketing passou a ser a segmentação gradual do mercado até se alcançar o Marketing Pessoal (KOTLER & ARMSTRONG, 2000). Surgiram o Telemarketing, a Mala Direta e outras formas de contato direto com o cliente. Surgiram também, os Serviços de Atendimento ao Cliente, onde suas sugestões, reclamações, queixas e denúncias são coletadas, valorizadas e trabalhadas de forma a se melhorar a qualidade dos processos, produtos e/ou serviços.

Neste período, os Recursos Humanos foram e estão sendo preparados para terem uma visão holística da empresa, ou seja, ter um conhecimento do funcionamento de toda a empresa e do sistema de produção. Além disso, foram e estão sendo preparados para terem uma atuação multifuncional, ou seja, terem condições de atuarem onde quer que sejam necessários (HEHN, 1999). E, para complementar, foram e estão sendo preparados para serem altamente especializados em um determinado setor da linha de produção ou da administração para poderem atuar da forma mais produtiva possível.

4. Algumas tendências para os próximos anos

No período atual, para gerenciar as informações estratégicas das empresas e dos negócios, surgiu o sistema computacional chamado Business Intelligence que pode interagir com o sistema computacional de planejamento da produção, normalmente o ERP. Desta forma, o Business Intelligence atua no lado estratégico da empresa e dos negócios e o ERP trabalha no lado tático e operacional. Uma das tendências que deverá ocorrer gradual e naturalmente é a completa união entre os sistemas computacionais que cuidam do gerenciamento estratégico da empresa e dos negócios e os sistemas computacionais que são os responsáveis pelo gerenciamento tático e operacional da empresa, dos negócios e dos sistemas de produção (BISPO, 1998). Já percebe-se, por parte dos desenvolvedores destas tecnologias, a preocupação de uma total integração entre elas. O próximo passo será a unificação destas tecnologias. O principal benefício que esta união poderá oferecer é a integração dos processos gerenciais estratégicos com os táticos e operacionais. Desta forma, será possível se trabalhar com maior velocidade no

gerenciamento estratégico dos negócios, repassando as mudanças que se fizerem necessárias ao sistema computacional e, este, automaticamente, fará os ajustes necessários nos gerenciamentos tático e operacional da empresa, dos negócios e do sistema de produção. Isto permitirá respostas mais rápidas das empresas às adaptações que o mercado exigir ou para se adequar à concorrência. Essa unificação utilizará cada vez mais as inovações tecnológicas para fazer com que o sistema de produção se torne o mais adequado possível para atender às exigências do mercado consumidor. Deverá ocorrer também uma maior integração dos sistemas computacionais da empresa com os sistemas computacionais externos à empresa, permitindo um melhor suporte aos novos conceitos empregados atualmente de maior aproximação com os fornecedores e com os clientes.

O objetivo de toda e qualquer empresa é expandir seus negócios, aumentando sua clientela, e realizar, com seus clientes, negócios cada vez melhores para ambas as partes. Porém, o mercado consumidor está cada vez mais exigente com relação ao atendimento das necessidades de cada consumidor (GALBRAITH & LAWER III, 1995). As empresas, então, para poderem alcançar seus objetivos, estão tendo que, ao mesmo tempo em que aumentam sua clientela, segmentá-la cada vez mais, criando categorias cada vez menores de clientes, proporcionando aos mesmos um atendimento cada vez mais personalizado (PEPPERS et al., 1997). A tendência natural para os próximos anos será a de se proporcionar um atendimento cada vez mais personalizado, porém, em massa das necessidades dos clientes. Para se viabilizar esta tendência, será necessário se obter cada vez mais informações sobre clientes e mercados, analisá-las, interpretá-las, convertê-las em estratégias de negócios e, finalmente em produtos ou serviços. Esta será a função das inovações tecnológicas nos próximos anos, principalmente as Tecnologias da Informação e da Comunicação.

5. Conclusões

Felizmente, os maiores beneficiados com todas estas mudanças e mesmos com as tendências de futuras mudanças, somos todos nós consumidores dos mais variados tipos de produtos e serviços. Todas as mudanças reforçaram e reforçarão cada vez mais os interesses dos consumidores. Porém, apesar de todas as mudanças ocorridas, estas mudanças também serviram para tentar tornar a Sociedade mais humana e mais justa, o que não necessariamente aconteceu. Na verdade, alguns pontos da evolução tecnológica ajudou a agravar alguns problemas da humanidade, como a má utilização dos recursos naturais, a má distribuição de renda entre pessoas, comunidades e países; a falta de emprego; a

falta de segurança; a falta de infra-estrutura para proporcionar um melhor padrão de vida às pessoas, etc. Mas isto fica como sugestão de tema para outro artigo. O que se espera é que as futuras mudanças, incluindo as que foram citadas neste artigo como tendências naturais, ajudem a tornar a nossa Sociedade cada vez mais humana e mais justa, consiga solucionar estes graves problemas e tornar o nosso mundo cada vez melhor.

Referências Bibliográficas

- ABREU, A. B. Novas reflexões sobre a evolução da Teoria Administrativa: os quatro momentos cruciais no desenvolvimento da Teoria Organizacional. Rio de Janeiro, *Revista de Administração Pública*, vol. 16, n. 4, p. 39-52, 1982.
- ANDERY, M. A. *Para compreender a ciência: uma perspectiva histórica*. São Paulo: Editora Educ, 6ª edição, 1996.
- BARAN, N. *Desvendando a superestrada da informação*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.
- BETZ, F.; KEYS, B.; KHALIL, T.; SMITH, R. O fator tecnológico. *HSM Management*, n. 1, pág. 106-110, mar-abr/1997.
- BISPO, C. A. F. Uma análise da nova geração de Sistemas de Apoio à Decisão. São Carlos. 160p. *Dissertação (Mestrado)* – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 1998.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Editora Campus, 2000.
- COHEN, D. *A empresa do novo milênio*. São Paulo: Editora Abril, 1999.
- DRUCKER, P. F. Admirável mundo do conhecimento. *HSM Management*, n. 1, pág. 63-68, mar-abr/1997.
- DRUCKER, P. F. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DRUCKER, P. F. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Publifolha, 1999.
- DRUCKER, P. F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Publifolha, 1999.
- DRUCKER, P. F. Além da Revolução da Informação. *HSM Management*, n. 18, pág. 48-55, jan-fev/2000.
- FERNANDES, A. A.; ALVES, M. M. *Gerência estratégica da informação*. Rio de Janeiro: LTC, 1992.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. M. *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- GALBRAITH, J. R. & LAWER III, E. F. *Organização para competir no futuro*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GARCIA, R. M. A nova riqueza e a gestão dos recursos produtivos. *Revista de Administração de Empresas*, vol. 27, n. 2, pág. 14-22, abr./jun., 1987.
- GEUS, A. *A empresa viva*. São Paulo: Publifolha, 1999.
- HEHN, H. F. *Peopleware*. São Paulo: Editora Gente, 1999.
- JONES, D. T.; WOMACK, J. P.; ROOS, D. *A máquina que mudou o mundo*. São Paulo: Editora Campus, 1997.
- KANTER, R. M. O futuro depende dos relacionamentos. *HSM Management*, n. 20, pág. 112-118, mai-jun/2000.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Introdução ao Marketing*. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora, 2000.
- MCKENNA, R. *Estratégias de Marketing em tempos de crise*. São Paulo: Publifolha, 1999.
- MCKENNA, R. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Publifolha, 1999.
- MIRSHAWKA, V. Conhecimento necessário para o Trabalho. *Qualimetria*, n. 86, pág. 32-42, out./1998.
- NADLER, D. A. TUSHMAN, M. L. A organização do futuro. *HSM Management*, n. 18, pág. 58-66, jan-fev/2000.
- NAISBITT, J. *Paradoxo global*. São Paulo: Publifolha, 1999.
- PARK, K. H.; BONIS, D. F.; ABUD, M. R. *Introdução ao estudo de Administração*. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.
- PEPERS, D.; ROGERS, M.; PINE II, B. J. Personalizar para ganhar. *HSM Management*, n. 1, pág. 118-122, mar-abr/1997.
- PICOT, A.; REICHWALD, R.; WINGAR, R. *Information, organization and management: expanding markets and corporate boundaries*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1997.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Como incorporar as competências do cliente. *HSM Management*, n. 20, pág. 42-52, mai-jun/2000.
- ROBBINS, S. P. *Administração – mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SILVA, J. C. T.; PLONSKI, G. A. Inovação Tecnológica: desafio organizacional. Belo Horizonte, *Revista Produção*, vol. 6, n. 2, pág. 183-193, dez/1996.
- SINGER, P. *A formação histórica da classe operária*. São Paulo: Atual Editora, 15ª edição, 1994.
- TACHIZAWA, T. *Estratégia empresarial- tendências e desafios*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- VARGAS, M. Tecnologia e mundo simbiótico. *Revista Politécnica*, pág. 65, out-dez/1991.
- WHITELEY, R. *A empresa totalmente voltada para o cliente*. São Paulo: Publifolha, 1999.
- YOSHINO, M. Y.; RANGAM, U. S. *Alianças estratégicas*. São Paulo: Makron Books, 1997.