

A Administração Estratégica no âmbito das PME's: expectativas dos alunos da FATEC_SO

Iberê Luis Martins (Fatec-Sorocaba)

Dezembro 2014

1. Resumo

A Faculdade de Tecnologia de Sorocaba - Fatec-SO atualmente tem aproximadamente 146 professores e 78 funcionários. Sendo assim podemos facilmente caracterizar a Fatec-SO como uma media empresa. Dentro da amplitude de abrangência da Administração Estratégica destaca-se o conhecimento do cliente. E não basta saber o nome do cliente, mas sim conhecer adequadamente suas expectativas, É importante para qualquer organização que sejam conhecidas as , reclamações, os pontos fortes e fracos do produto e/ou serviço, haja visto que os processos gerenciais devem ter como objetivo atender e, se possível, superar as expectativas de seus clientes. Este Trabalho (Monografia) descreve as diversas etapas, procedimentos, instrumentos, resultados, conclusões e recomendações de novos trabalhos, mas principalmente os pontos sobre que os alunos que, em pesquisa realizada na FATEC-SO, opinaram como sendo inapropriados no curso e na faculdade. As melhorias recomendadas deverão ser introduzidas através de melhoramento contínuo e devem proporcionar maior satisfação para os clientes(alunos). O envolvimento do corpo discente foi concebido de forma que a participação dos mesmos fosse ativa.

2. Palavras Chaves

Administração Estratégica, Expectativas, Fatec

Índice

	pagina
Resumo	1
Palavras Chaves	1
Contextualização do Projeto	3
Expectativa dos clientes	12
Participação de discentes	14
Análise dos dados atualmente disponíveis WEBSAI	15
Escolha da partição	16
Resumo dos resultados da pesquisa	17
Conclusão	26
Resultados	26
Recomendações de novos trabalhos	29
Bibliografia Básica	30
Bibliografia Específica	31

3. Contextualização do Projeto

3.1. Definição de PME

Segundo a Wikipédia, PME significa Pequena e Média Empresa. É uma sigla frequentemente utilizada para classificar o porte de uma empresa em função do número de trabalhadores empregados e do rendimento anual auferido. Esse tipo de empresa ocupa um lugar importante na economia dos países através da geração de postos de trabalho. Em língua inglesa a sigla é SME.

Diferentes países definem as PME de forma diferente.

As definições de PME variam de região para região e analisamos várias delas dentre as quais citamos:

A. A Comunidade Europeia (EU) tinha uma definição estabelecida em 1996 e que foi alterada em 1/1/2005.

Atualmente as pequenas empresas são definidas como empresas que empregam menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não ultrapassar 10 milhões de euros.

As microempresas são definidas como empresas que empregam menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não exceda € 2.000.000

Os parâmetros da EU são :

Quadro 1: Journal of the European Union

<i>Empresa categoria</i>	<i>Unidade de Trabalho Anual (UTA)</i>	<i>Volume de negócios</i>	<i>total do balanço anual</i>
medias	< 250	< €50 milhão (em 1996 € 40 milhão)	< €43 milhão (em 1996 € 27 milhão)
pequenas	< 50	< €10 milhão (em 1996 € 7 milhão)	< €10 milhão (em 1996 € 5 milhão)
Micro	< 10	< €2 milhão (anteriormente não definido)	< €2 milhão (anteriormente não definido)

Assim na União Europeia, uma empresa com um quadro de funcionários com menos de 250 funcionários é classificada como de médio porte, uma empresa com um quadro de funcionários com menos de 50 funcionários é classificada como pequena, e um negócio com um quadro de funcionários com menos de 10 é considerada uma microempresa. O sistema europeu também leva em conta a taxa de rotatividade de uma empresa e seu balanço.

B. Em Taiwan, conforme Moeasmea.gov, a definição de PME (SME) é:

A SME refere-se a uma empresa que tenha concluído o registro da empresa ou registro de empresas, nos termos das exigências da lei, e que está de acordo com os seguintes critérios:

1. As indústrias de manufatura, construção, mineração e pedreiras, com um capital integralizado de NT \$ 80 milhões (EUA \$ 2.420.000,00) ou menos.
2. As organizações de agricultura, silvicultura e pesca, água, eletricidade e gás, comércio, transporte, armazenagem e comunicações, finanças, seguros e imobiliário, serviços industriais e comerciais ou indústrias de serviços sociais e pessoais, com a receita de vendas de NT \$ 100 milhões (EUA 3.030.000,00) ou menos no ano anterior.

Dependendo da natureza do negócio para o qual elas estão fornecendo orientação, as agências governamentais podem basear a sua definição de PME sobre o número de empregados regulares conforme descrito abaixo:

2. As indústrias de manufatura, construção, mineração e pedreiras, o número de empregados regulares deve ser inferior a 200.
3. As empresas com menos de 100 empregados regulares são classificadas como pequenas e

médias empresas: agricultura, silvicultura, pesca e pecuária, água, eletricidade e gás, comércio por atacado e varejo; hotel e restaurante operação; transporte , armazenagem e comunicações, finanças e seguros, imobiliário e leasing; serviços profissionais, científicos e técnicos, serviços educacionais, serviços de assistência médica, de saúde e sociais, serviços culturais, desportivas e de lazer; outros setores de serviços.

4. Microempresas referem-se a PME com menos de 5 pessoas empregadas em uma base regular.

C. No Canadá, conforme sbinfocanada, SME é definida conforme o órgão que realiza a análise das pequenas e médias empresas.

No entanto, o que exatamente é uma PME ou pequenas e médias empresas depende de quem está fazendo a definição. A Indústria Canadense usa o termo SME para se referir às PME, para as empresas com menos de 500 funcionários, enquanto classificam as empresas com 500 ou mais empregados como empresas "grandes".

Quebrando a definição de PME, a Indústria do Canadá define um pequeno negócio como aquele que tem menos de 100 funcionários (se o negócio é uma organização de produção de bens) ou menos de 50 trabalhadores (se o negócio é um organização baseada em serviços). Uma empresa que tem mais funcionários do que essas quantidades, mas menos de 500 empregados é

classificada como uma empresa de médio porte. A microempresa é definida como uma empresa com menos de cinco empregados.

No seu programa de investigação em curso, que recolhe dados sobre as PME no Canadá, o órgão de Estatísticas do Canadá define uma PME como qualquer estabelecimento comercial com 0 a 499 trabalhadores e menos de US \$ 50 milhões em receita bruta.

D. Não parece haver qualquer definição padrão das PME nos EUA

E. No Brasil as classificações do porte das empresas variam de acordo com o setor de atuação no mercado. As classificações atribuídas pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), segundo o número de trabalhadores empregados, são as seguintes:

INDÚSTRIA

- Microempresa - até 19 empregados
- Pequena Empresa - de 20 a 99 empregados
- Média Empresa - de 100 a 499 empregados
- Grande Empresa - mais de 500 empregados

COMÉRCIO E SERVIÇOS

- Microempresa - até 9 empregados

- Pequena Empresa - de 10 a 49 empregados
- Média Empresa - de 50 a 99 empregados
- Grande Empresa - mais de 100 empregados

No Brasil temos que:

- Uma empresa de médio porte, no Brasil, segundo o IBGE, é caracterizada pela quantidade de funcionários que ela possui. Se for indústria, é considerada como média, empresas com 100 a 499 empregados. Caso ela seja uma empresa comercial ou de serviços ela poderá ter de 50 a 99 empregados para ser considerada uma empresa média.
- Ela também poderá ser considerada média se tiver mais de R\$ 3 600 000 de receita bruta anual.
- Estes critérios não possuem fundamentação legal.

Conforme o IBGE, não há unanimidade sobre a delimitação do segmento das micro e pequenas empresas. Observa-se, na prática, uma variedade de critérios para a sua definição, tanto por parte da legislação específica, como por parte de instituições financeiras oficiais e órgãos representativos do setor, ora baseando-se no valor do faturamento, ora no número de pessoas ocupadas, ora em ambos. A utilização de conceitos heterogêneos decorre do fato de que a finalidade e os objetivos das instituições que promovem seu enquadramento são distintos (regulamentação, crédito, estudos, etc.). O Quadro 1 sintetiza os critérios adotados para enquadramento de micro e pequenas empresas no Brasil. O critério de classificação das MPE's

por número de pessoas ocupadas não leva em conta as diferenças entre atividades com processos produtivos distintos, uso intensivo de tecnologia da informação (Internet, e-commerce, etc.) e/ou forte presença de mão de obra qualificada, podendo ocorrer em algumas atividades a realização de alto volume de negócios com utilização de mão de obra pouco numerosa, como é o caso do comércio atacadista, das atividades de informática e dos serviços técnico-profissionais prestados às empresas (atividades jurídicas, de contabilidade, consultoria empresarial, etc.).(IBGE)

Quadro 2 - Definição de micro e pequenas empresas (fonte SEBRAE)

Critérios de enquadramento	Valor de receita	Número de pessoas ocupadas
Lei nº 9.841 de 05/10/1999 Microempresa Empresas de pequeno porte	Até 244 mil reais De 244 mil reais a 1,2 milhões de reais	
SEBRAE Microempresa Empresas de pequeno porte		até 9 de 10 a 49
BNDES Microempresa Empresas de pequeno porte	Até 400 mil dólares (cerca de 940 mil reais) De 400 mil dólares a 3,5 milhões de dólares	

3.2. Fatec como PME

A Faculdade de Tecnologia de Sorocaba - Fatec-SO atualmente tem aproximadamente 146 professores e 78 funcionários.

Grande parte dos professores atuam em regime de dedicação parcial e podemos estimar que se cada professor estivesse em dedicação completa bastariam cerca de 52 professores para ministrarem as aulas disponíveis.

Portanto, temos um contingente de colaboradores de cerca de 200 pessoas o que caracteriza a organização como uma empresa média.

Por outro lado como temos cerca de 2900 alunos cujo custo médio é de cerca de R\$ 6.000,00 ao ano, se fizemos uma projeção do custo por aluno acrescido de um virtual retorno teríamos um virtual faturamento de cerca de R\$17.400.000,00.

Com esse faturamento virtual estaríamos acima do limite superior sugerido pelo BNDES que é de 3,5 milhões de dólares (cerca de R\$8.000.000,00), mas muito abaixo se comparado aos parâmetros internacionais, pelo que podemos facilmente caracterizar a Fatec-SO como uma media empresa.

4. Expectativa dos clientes

Dentro da amplitude de abrangência da Administração Estratégica destaca-se o conhecimento do cliente. Não basta saber o nome do cliente, mas sim conhecer adequadamente suas expectativas

O levantamento de informações das expectativas deve envolver qualquer método que permita que as informações sejam de boa confiabilidade.

No mundo inteiro cresce o desenvolvimento de novas tecnologias, abertura de mercados e globalização da economia traduzidos por uma nova tendência mundial, em que satisfazer as expectativas dos clientes permite apenas que uma organização se posicione no mercado, enquanto que superar as expectativas passa a fazer parte dos objetivos básicos desta.

É importante para qualquer organização que sejam conhecidas as , reclamações, os pontos fortes e fracos do produto e/ou serviço, visto que os processos gerenciais devem ter como objetivo atender ,e, se possível, superar as expectativas de seus clientes. As melhorias introduzidas através do melhoramento contínuo devem proporcionar maior satisfação aos clientes.

Para o adequado conhecimento do cliente deve-se ter o conhecimento da organização; a existência de ações de melhoria; o conhecimento das estratégias da organização, o tipo de organização, a concorrência, o planejamento, a preparação das pessoas para mudanças, etc.

Com base nesse conhecimento, é possível preparar a organização e definir ações de melhoria

Juran define qualidade como sendo "adequação ao uso" mas outras definições podem ser consideradas.

Feigenbaum, trata a qualidade como determinação do cliente, e não a determinação pela engenharia, nem pelo marketing e nem pela alta administração. A qualidade deve envolver o uso do serviço pelo cliente, é avaliada pela sua percepção.

De acordo com Moura, "A busca da satisfação dos clientes implicaria conhecer, de forma mais aprofundada, as suas expectativas e requerimentos, o mercado e a concorrência".

Daí surgirem, de forma crescente, as Estratégias de Qualidade sob diversas denominações, mas todas voltadas para a excelência de serviços e satisfação de seus clientes.

Estas estratégias passariam a ter traços comuns, com processos e ferramentas semelhante, contando, invariavelmente, com um fator crítico para o seu sucesso: o enfoque no cliente e no mercado".

Dai a escolha da obtenção de tais conhecimentos dos clientes da FATEC_SO.

5. Participação de discentes

O envolvimento do corpo discente foi concebido de forma que a participação fosse ativa.

Dessa forma optamos que os alunos tivessem oportunidade de expressar seus sentimentos e sua opinião.

Inicialmente os alunos foram orientados sobre como seria a participação, orientados a serem o mais sincero possível. Além disso, esclarecemos que a privacidade seria rigorosa, e que a identificação de cada questionário não seria permitida.

Posteriormente foram aplicados os formulários com as questões selecionadas e o recolhimento dos mesmos foi realizado de forma rigorosamente anônima.

Após a aplicação foi dado retorno aos alunos com os devidos agradecimentos pela colaboração e quando os dados foram tabulados novamente foram informados e disponibilizados aos participantes os resultados.

Dessa forma, a participação não foi meramente a citação de conceitos referentes ao trabalho mas sim a participação de forma efetiva.

6. Análise dos dados atualmente disponíveis WEBSAI

O Sistema WEBSAI do CEETEPS aplica anualmente uma pesquisa aos colaboradores e alunos da FATEC-SO.

Analizamos os formulários e os resultados do Sistema WEBSAI do CEETEPS e optamos pela aplicação de um conjunto de questões específicas que nos levassem aos objetivos propostos pois pela nossa análise o Sistema WEBSAI do CEETEPS não atendia nossos objetivos nos seguintes pontos:

- ✓ o Sistema WEBSAI do CEETEPS é aplicado a todos alunos independentemente do período letivo em que se encontram.
- ✓ no Sistema WEBSAI do CEETEPS os resultados são tabulados por curso englobando diversas faculdades, não permitindo a segregação por amostra específica que atendesse aos objetivos propostos.
- ✓ as questões do Sistema WEBSAI do CEETEPS são mais gerais e não atendiam as especificidades buscadas.

7. Escolha da partição

Assim como a escolha das questões, a escolha da amostra a ser pesquisada foi objeto de consenso entre este professor, o chefe do Departamento de Projetos da FATEC-SO e outros professores, principalmente aqueles que ministram as disciplinas de semestres de final de curso.

A decisão recaiu sobre os alunos do 6º semestre do Curso de Projetos, tanto dos curso do período diurno como do noturno pelas razões (entre outras) que seguem:

- ✓ os alunos do 6º semestre em geral são mais maduros intelectualmente e emocionalmente que os alunos dos semestres anteriores
- ✓ esses alunos já passaram pelas disciplinas anteriores e têm um conhecimento maior sobre a faculdade, seus pontos fortes e seus pontos fracos, se comparado a alunos de semestres anteriores.
- ✓ o Curso de Projetos tem gerado formandos que são altamente valorizados pelo mercado de trabalho, com altíssima empregabilidade, e o Curso de Projetos tem tido grande procura no vestibular com índices de candidatos / vagas, índices esses dos maiores do CEETEPS ao longo dos últimos (muitos) anos.
- ✓ mesmo tendo um número de alunos menor no curso do período diurno, a amostra mostrou ser adequada.

8. Resumo dos resultados da pesquisa

Foi aplicado aos alunos do 6º semestre dos Cursos de Projeto da FATEC-SO o formulário a seguir:

PESQUISA DE PERCEPÇÃO		
AS QUESTÕES 3, 4, 5 6 PODEM TER ATÉ 3 RESPOSTAS, AS DEMAIS UMA RESPOSTA ÚNICA		
1	Qual seu sexo?	
	masculino	
	feminino	
2	Qual o período do seu curso?	
	diurno	
	noturno	
3	Quais são os Motivos para Você Estar fazendo um Curso Superior?	
	Desenvolvimento e/ou Realização Profissional	
	Crescimento Pessoal	
	Capacitação para Concorrer no Mercado de Trabalho	
	Desenvolvimento e/ou Realização Intelectual	
	Possibilidade de Obter Ganhos Financeiros	
	Adquirir Diploma devido `a Exigência do Mercado de Trabalho	
	Influência Familiar	
	Status	
	Exigência da Sociedade	
	Outros	

4	Quais são os Motivos para Você Estar Fazendo o Curso de Mecânica na Fatec-SO?	
	Desenvolvimento e Crescimento Profissional	
	Crescimento Pessoal	
	Capacitação para Concorrer no Mercado de Trabalho	
	Gosto ou identificação com a Área	
	Tem experiência anterior na área	
	Há Bom Mercado de Trabalho para a área de Mecânica	
	Influência Familiar	
	Desinteresse por outras áreas	
	Outros	
5	Quais são os principais aspectos Favoráveis do Curso de Mecânica da Fatec-SO?	
	Currículo pratico	
	Adequado Intercâmbio Universidade / Empresa	
	Disciplinas se complementam	
	Professores capacitados e experientes	
	Disciplinas contemplam a Realidade do Mercado	
	Conteúdo profundo e completo	
	Currículo do Curso atualizado	

		Professores incentivam o pensamento dos Alunos	
		Infraestrutura adequada	
		Não respondeu / Não há aspectos favoráveis	
		Professores compromissados e motivados	
		Metodologia de Ensino adequada	
		Outros	
6	Quais são os principais aspectos Desfavoráveis do Curso de Mecânica da Fatec-SO?		
		Excesso de Teoria / Pouca Prática	
		Falta de Maior Intercâmbio Universidade / Empresa	
		Falta de Compromisso / Motivação dos Alunos	
		Disciplinas Semelhantes entre si	
		Despreparo de Professores	
		Disciplinas Fora da Realidade do Mercado	
		Ampla Demais / Não Permite Aprofundar Conteúdo	
		Falta de Atualização do Currículo do Curso	
		Restrições dos Professores ao Pensamento dos Alunos	
		Infra-Estrutura Inadequada	
		Não respondeu / Não há aspectos desfavoráveis	

		Falta de Compromisso / Motivação dos Professores	
		Metodologia de Ensino Ultrapassada	
		Outros	
7	Em sua visão, qual a opinião (não a sua!) , mas da sua comunidade(família, amigos, colegas de trabalho) sobre a Fatec-SO		
		conhecida e respeitada	
		conhecida e desprezada	
		desconhecida	
		não sabe	

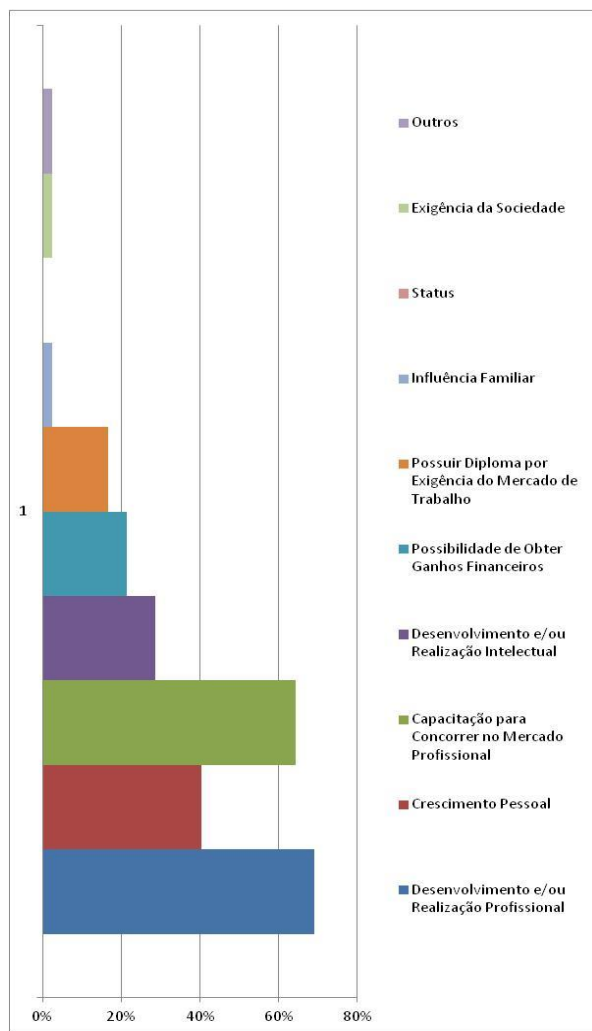
Responderam o questionário um total de 42 alunos, sendo 8 alunos matriculados no período diurno e 34 alunos matriculados no período noturno.

Para avaliação neste trabalho foram escolhidas, juntamente com a Coordenação do Curso, 5 perguntas: as perguntas números 3, 4 , 5 ,6 7.

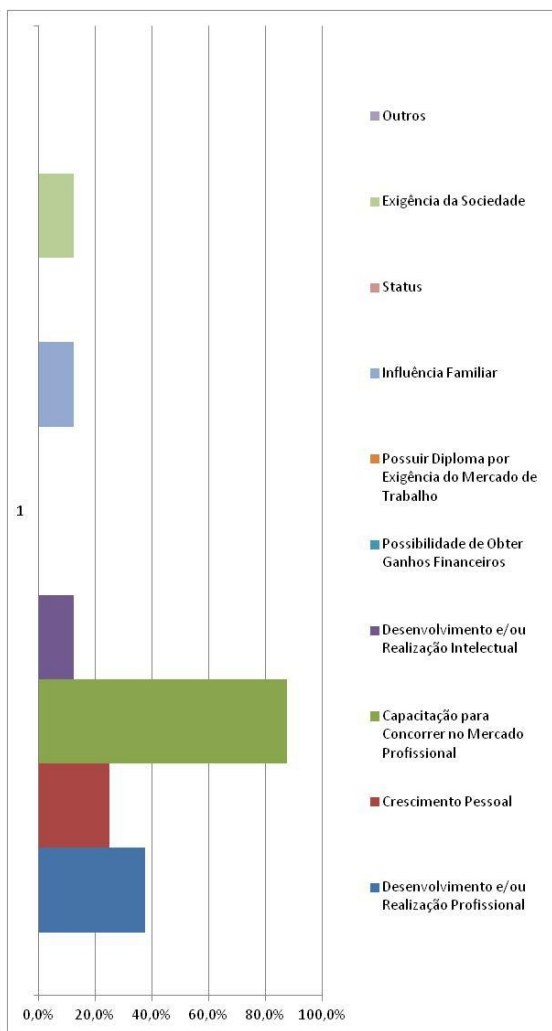
As respostas apostas nos formulários foram condensadas em uma planilha e seus resultados estão explícitos na figuras a seguir. Deve-se ater ao fato que algumas perguntas poderiam ter 1 ou 2 ou 3 respostas conforme mostrados nos resultados.

1. Quais são os Motivos para Você Estar fazendo um Curso Superior?

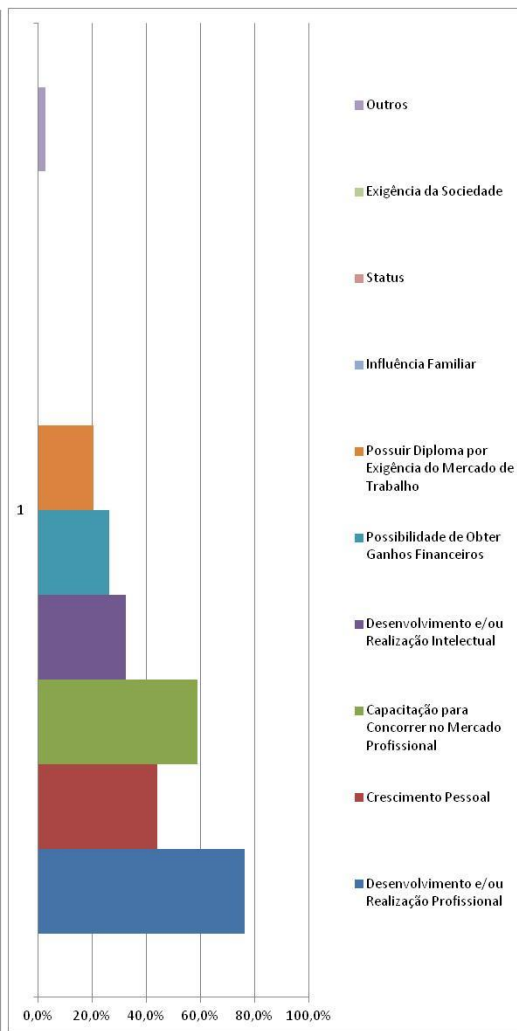
amostra conjunta diurno e noturno



amostra diurno



amostra noturno

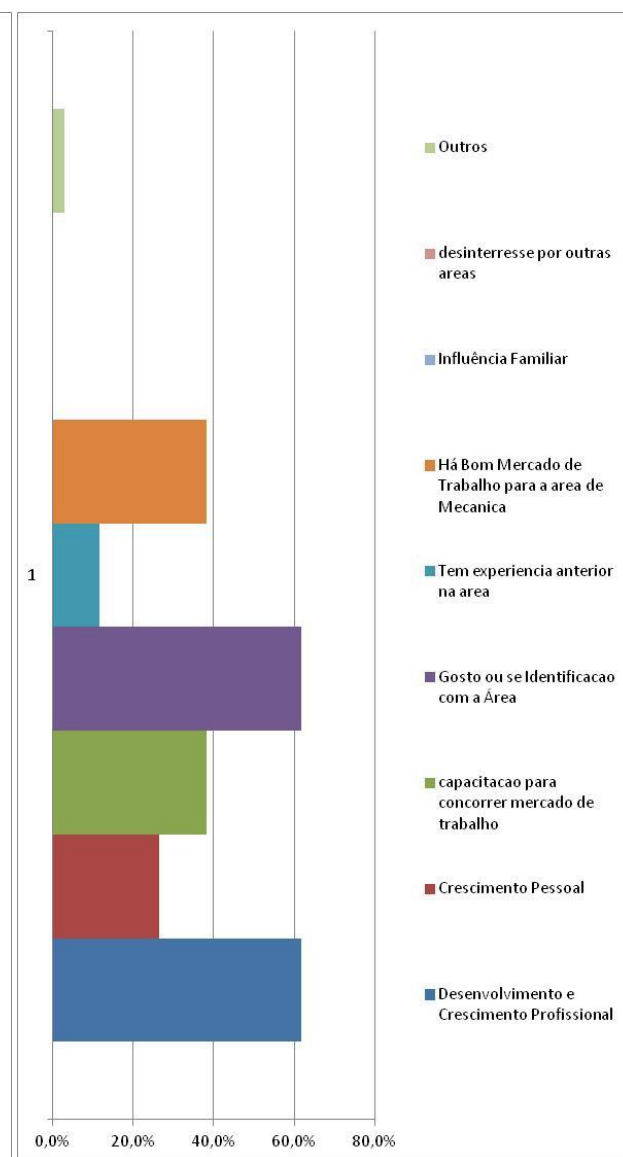
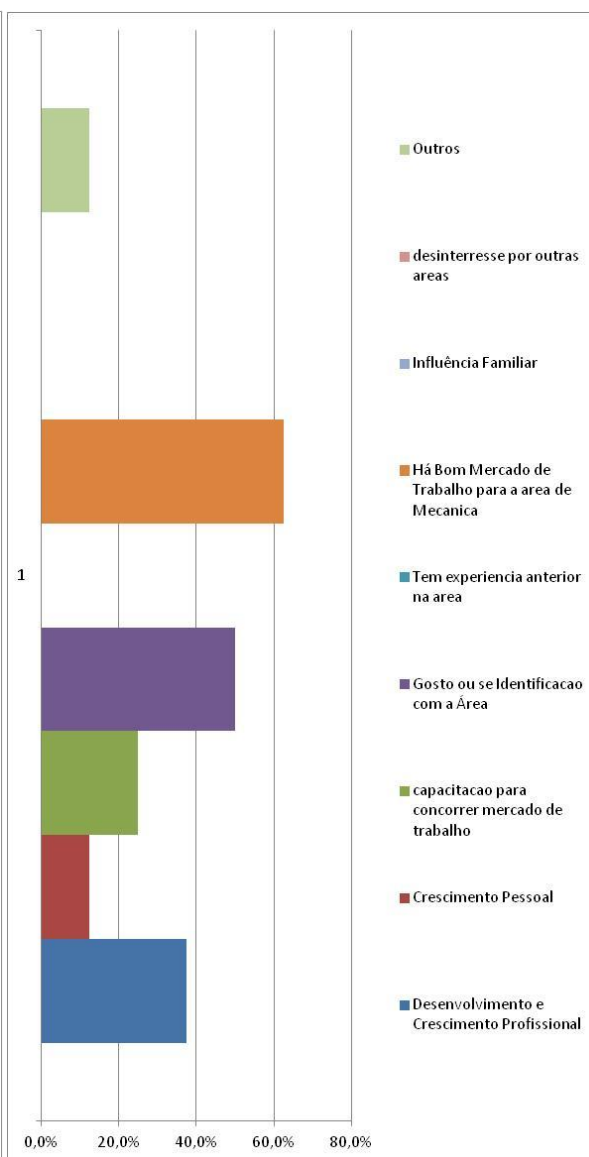
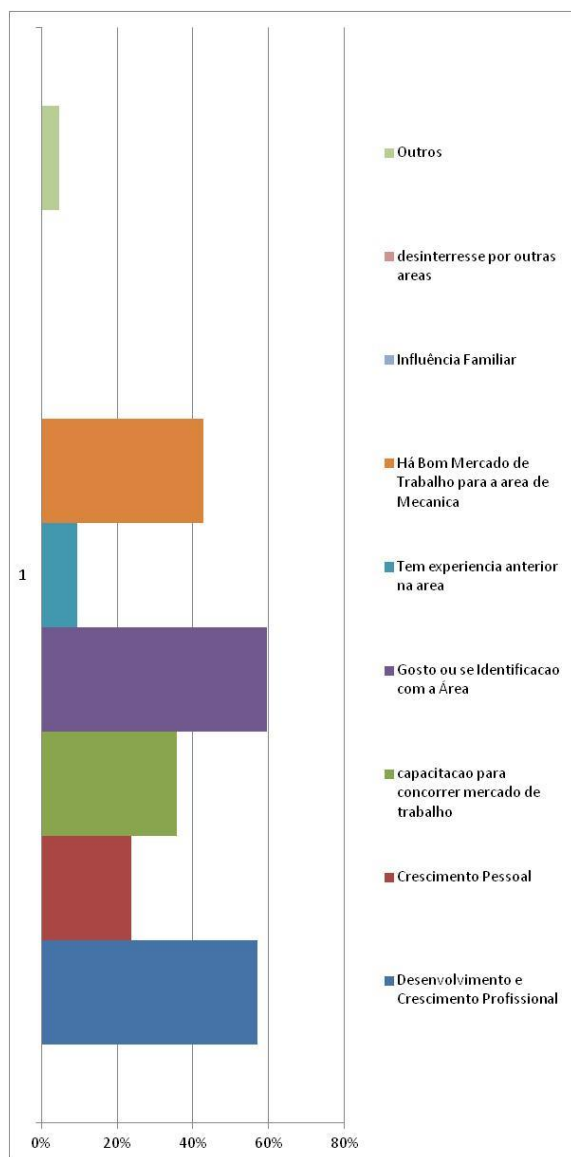


2. Quais são os Motivos para Você Estar Fazendo o Curso de Mecânica na Fatec-SO?

amostra conjunta diurno e noturno

amostra diurno

amostra noturno

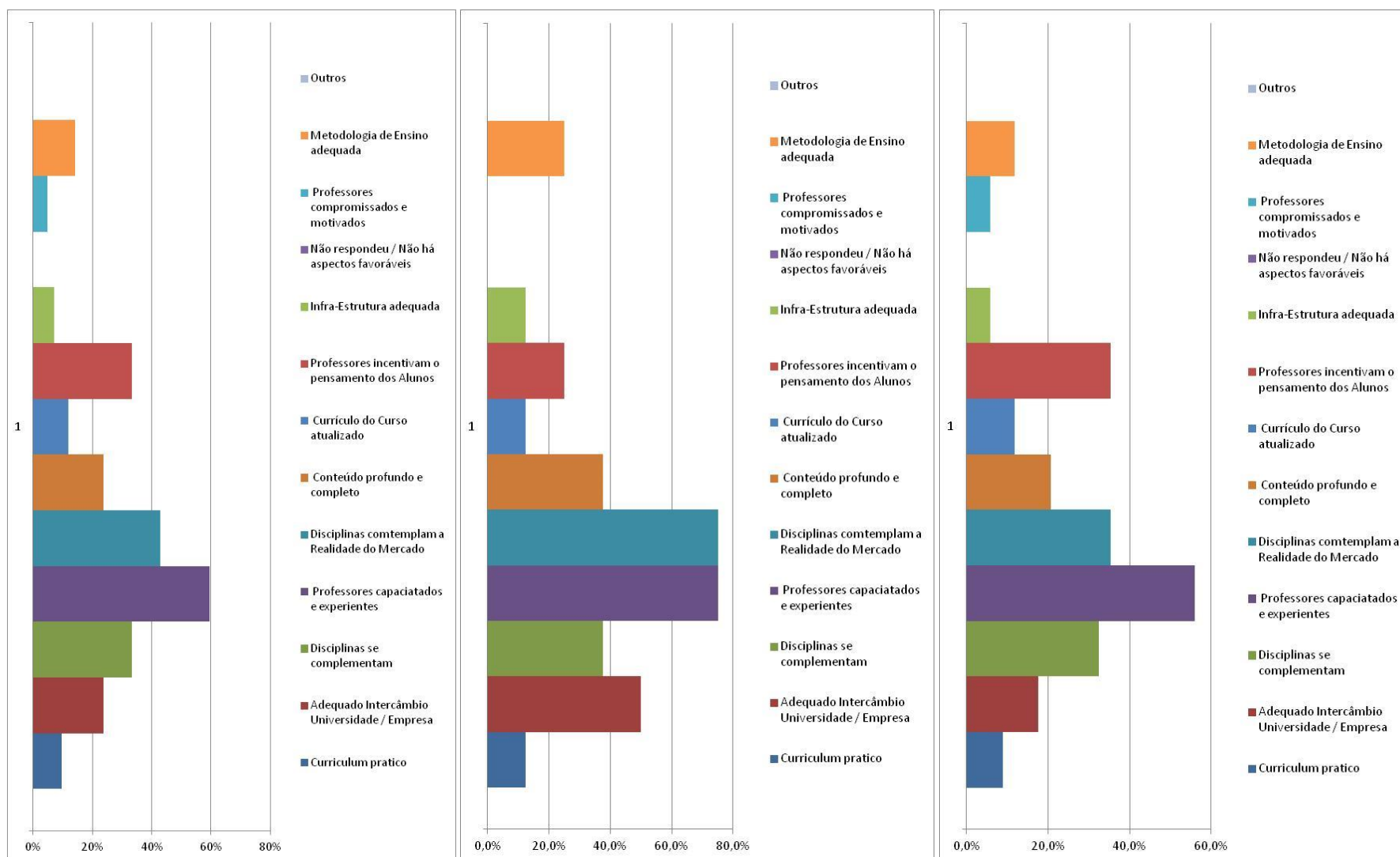


3. Quais são os Principais Aspectos Favoráveis do Curso de Mecânica da Fatec-SO?

amostra conjunta diurno e noturno

amostra diurno

amostra noturno

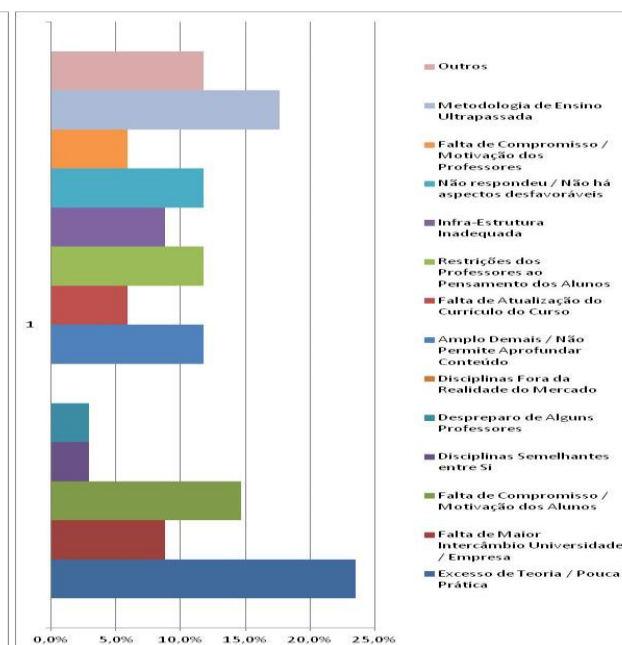
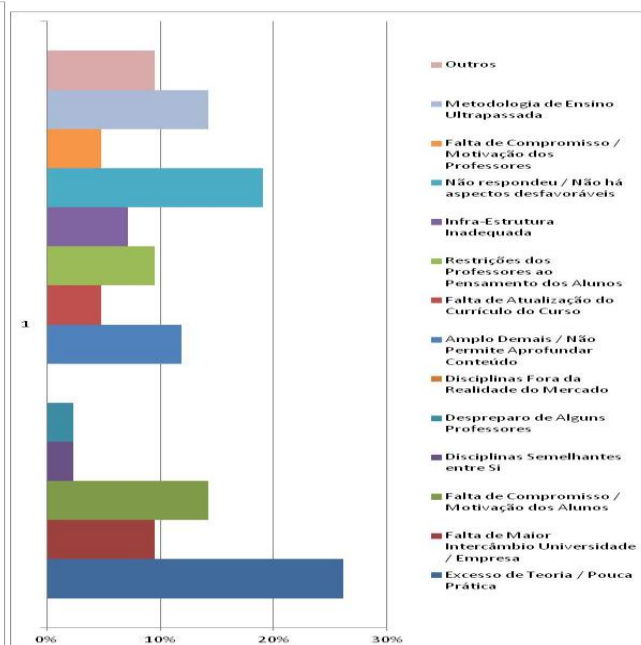
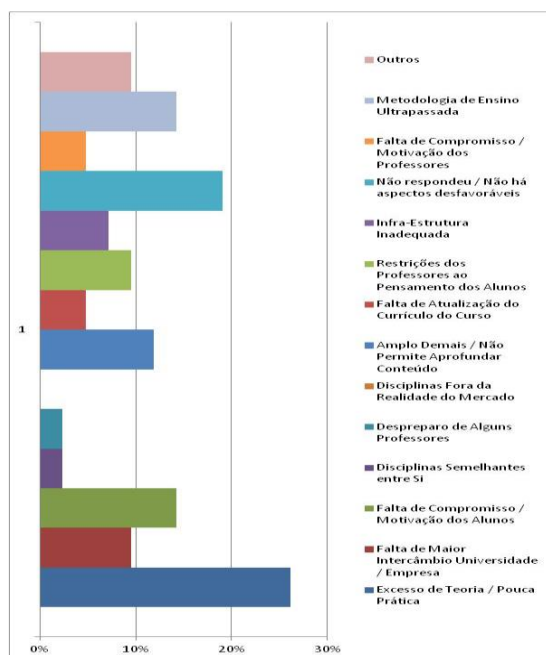


4. Quais são os Principais Aspectos Desfavoráveis do Curso de Mecânica da Fatec-SO?

amostra conjunta diurno e noturno

amostra diurno

amostra noturno

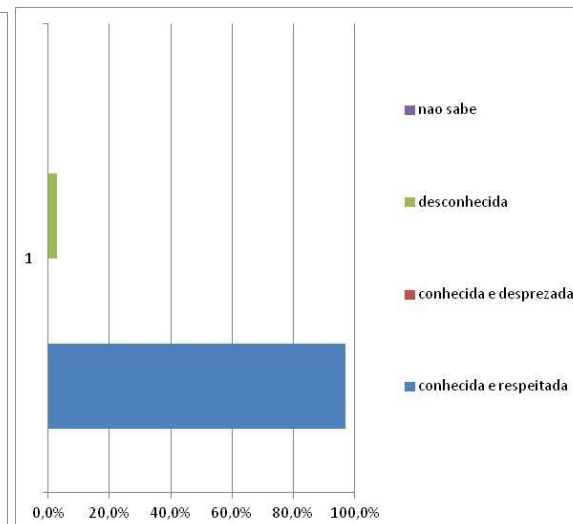
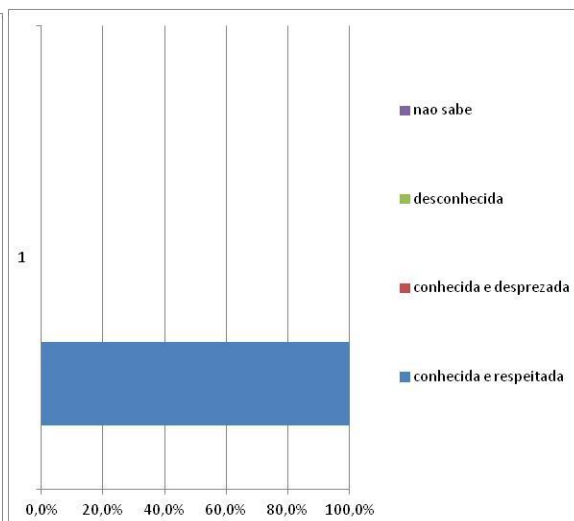
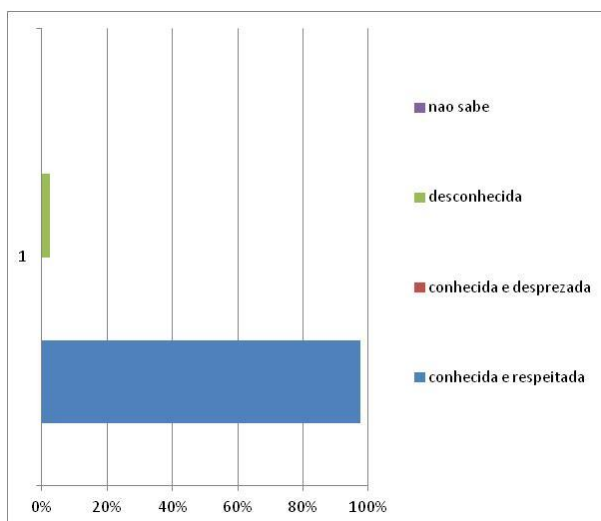


5. Em sua visão, qual a opinião (não a sua!) , mas da sua comunidade(família, amigos, colegas de trabalho) sobre a Fatec-SO

amostra conjunta diurno e noturno

amostra diurno

amostra noturno



9. Conclusão

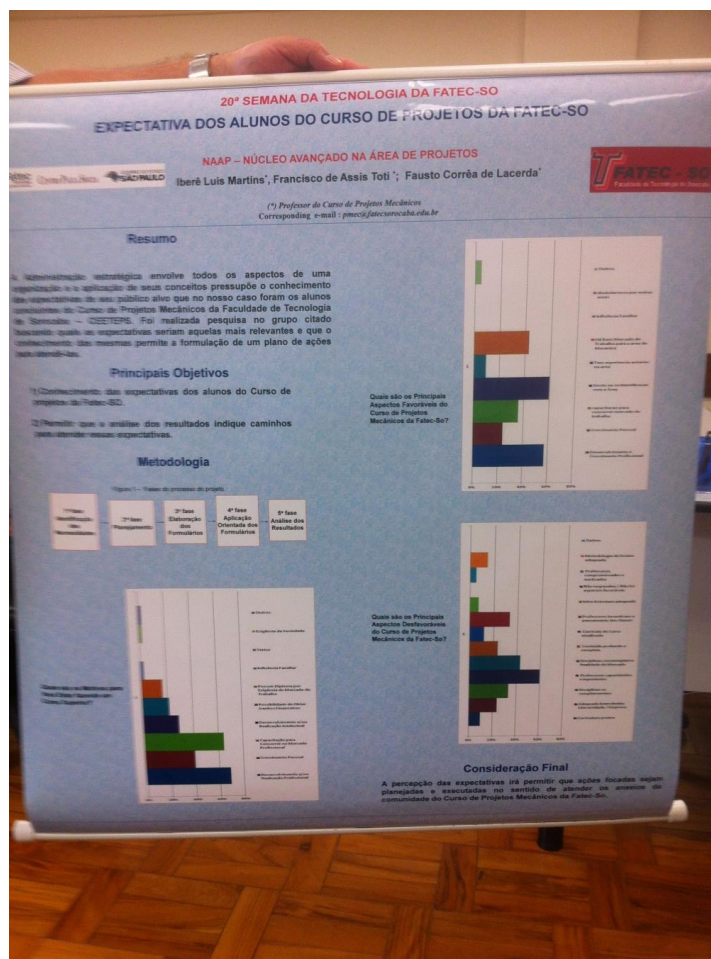
A análise dos gráficos acima, que representam as expectativas dos alunos, da amostra definida mostra que:

- Na grande maioria das respostas apostas, os resultados compilados, não apresentam grande discrepâncias entre as expectativas dos alunos do curso diurno em relação aos alunos do curso noturno.
- A expectativa dos alunos apresentou como principais causas de insatisfação, aquelas causadas por:
 - ✓ Excesso de Teoria / Pouca Prática
 - ✓ Falta de Compromisso / Motivação dos Alunos
 - ✓ Amplo Demais / Não Permite Aprofundar Conteúdo
 - ✓ Restrições dos Professores ao Pensamento dos Alunos
 - ✓ Metodologia de Ensino Ultrapassada

10. Resultados

- Este Trabalho (Monografia) descreve as diversas etapas, procedimentos, instrumentos, resultados, conclusões e recomendações de novos trabalhos.
- Divulgação na Semana de Tecnologia para conhecimento dos alunos participantes, dos demais discentes, dos professores e da comunidade.





- Criação no Departamento de Projetos da FATEC-SO de um sistema para adequar o corpo docente e os alunos desse curso para minimizar os aspectos negativos detectados nesta pesquisa.

11. Recomendações de novos trabalhos

Os novos trabalhos propostos que serão incluídos na proposta de continuidade de RJI para o Triênio 2014-2017 são:

- Pesquisar princípios de Administração Estratégica relacionados a métodos de implantação de estratégias para suportar as atividades denominadas Colóquio de professores do Departamento de Projetos, atividades essas já aprovadas pelo Coordenador do departamento e já iniciadas. O Colóquio terá a função de analisar mais profundamente os resultados desta pesquisa, contando com a participação dos demais professores do departamento, e tendo como objetivo minimizar os aspectos negativos encontrados na pesquisa.
- Os sistemas de informação são primordiais no âmbito da Administração Estratégica. Já foi realizada a pesquisa de campo envolvendo alunos do ultimo semestre do Departamento de Projetos da FATEC-SO, e então serão desenvolvidas as atividades de tratamento e análise dos resultados dessa pesquisa durante o prosseguimento do projeto de RJI no Triênio 2014-2017.
- Elaboração de monografia.
- Divulgação dos resultados aos alunos. aos professores e à comunidade.

12. BIBLIOGRAFIA BÁSICA

_____. PELISSON, C.; KRUGER G. S.; HAYASI, J. R. P. Estratégia em Pequenas Empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22º, Anais. Foz do Iguaçu, PR: ANPAD, 1998.

ANSOFF, H. Igor. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1990.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1996.

HAMBRICK, D. C., 1980, "Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research" Academy of Management Review, vol. 5, nº. 4, p.567-575

KOTLER, Philip. Administração de marketing. São Paulo : Atlas, 1975.

LEONTIADES, M. The confusing words of business policy. Academy of Management Review, jan. 1982.

ROWE, A. J., MASON, R. O. e DILCKEL, K. E. (1986). Strategic Management. A Methodological Approach. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTCH, M.; COOK, S. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. São Paulo: Ed. EPU, 1974.

13. BIBLIOGRAFIA ESPECÍFICA

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística -, As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001 - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, Rio de Janeiro, RJ - Brasil

Official Journal of the European Union, SME definition User guide and model declaration - EU - L 124, p. 36 of 20 May 2003 Bruxelas, Belgica

moeasmea, <http://www.moeasmea.gov.tw/ct.asp?xItem=70&CtNode=261&mp=23rd> Fl. No. 95, Sec.2, Roosevelt Rd., Taipei 10646, em Taiwan a definição de PME (revisto e emitida em 2 de setembro de 2009)

wikipedia http://pt.wikipedia.org/wiki/Pequena_empresa

European Union, Official Journal of the European Union L 124, p. 36 of 20 May 2003

sbinfocanada, <http://sbinfocanada.about.com/od/businessinfo/g/SME.htm>, Canada

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Fontes: Brasil. Lei nº 9841, de 5 de outubro de 1999. Institui o estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte, dispendo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 6 out.1999. p.1. Col. 1;)

MOURA, Eduardo C. As sete ferramentas gerenciais da qualidade – implementando a melhoria contínua com maior eficácia. São Paulo: Makron Books, 1994

JURAN, J. M., Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services, The Free Press, New York: 1992.