

Aplicabilidade das ferramentas de gestão empresarial estratégica usadas nos empreendimentos dos discentes do curso de administração

Applicability of strategic business management tools used in the developments of administrative course students

Ana Isabelle Gomes Lopes¹

v. 8/ n. 3 (2020)
Julho/Setembro

Aceito para publicação em
29/06/2020.

¹Graduanda em administração,
Universidade Federal de
Campina Grande. E-mail:
anaisabelle00@hotmail.com.

Resumo

No Brasil o número de microempreendimentos cresce exponencialmente, e uma das causas é o alto nível de desemprego entre a classe economicamente ativa. Muitos desses empreendimentos são fundados por bacharéis em administração, que geralmente abrem seu próprio negócio ainda durante o curso. Nessa perspectiva esse artigo se propôs a investigar como os alunos do curso de administração da Universidade Federal de Campina Grande – Campus Sousa colocam em prática os conhecimentos básicos da administração estratégica adquiridos em sala de aula nos seus microempreendimentos. Esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva, uma vez que investigou as práticas de gestão estratégica utilizadas pelos discentes a partir do conhecimento adquirido em sala de aula na vida prática, para isso foi feita uma revisão na literatura e realizadas entrevistas com os alunos. No estudo observou-se que as ferramentas de gestão estratégica ciclo PDCA, a análise SWOT e a matriz BCG são utilizadas como ferramenta de gestão estratégica. Entretanto não são aplicadas sistematicamente, além disso ainda são reconhecidas como peças-chave para o alcance dos objetivos organizacionais. Dessa forma, é indicado que estes administradores e donos do seu próprio negócio atentem para as ferramentas de gestão estratégica, reconhecendo nestas o potencial de diferenciar sua empresa no mercado e assim aumentar as chances de crescimento.

Palavras-chave: ferramentas, gestão estratégica, microempreendimento.

Abstract

In Brazil, the number of micro enterprises grows exponentially and one of the causes is the high level of unemployment among the economically active class. Many of these endeavors are founded by bachelors of business who usually start their own business during the course. From this perspective, this article proposed to investigate how the students of the administration course of the Federal University of Campina Grande - Sousa Campus (Universidade Federal de Campina Grande - Campus Sousa) put into practice into their micro enterprises the basic knowledge of strategic management acquired in the classroom. This research is classified as exploratory and descriptive, as it investigated the strategic management practices used by students from the knowledge acquired in the classroom in practical terms, for this it was made a literature review and interviews with the students were conducted. In the study it was observed that the PDCA cycle, the SWOT analysis and the BCG matrix

are used as strategic management tools. However, they are not systematically applied, besides they are still recognized as a key element to the achievement of organizational objectives. Thus, it is indicated that these managers and owners of their own business give attention to the strategic management tools, recognizing in them the potential to differentiate their company in the market and thus increase the chances of growth.

Keywords: tools, strategic management, microenterprise.

1. Introdução

O mercado não consegue absorver tantos profissionais formados em administração, e para não ficarem sem emprego estes bacharéis acabam optando na maioria das vezes por empreender na área que mais lhe interessa, ou muitas vezes na área que está em crescimento (NICOLINI, 2003).

Na década de 1985, foram realizadas pesquisas para mensurar a importância das micro e pequenas empresas no Brasil e foi constatado que estas empresas eram responsáveis por 21% do PIB nacional. Contudo as pesquisas com esse objetivo cessaram e apenas anos mais tarde o SEBRAE contratou a fundação Getúlio Vargas para novas pesquisas. A última realizada em 2011, mostrou que os pequenos negócios nesse mesmo ano contribuíram com 27% do PIB. Quando comparados os valores monetários com o ano de 2001 e 2011, em uma década esse valor cresceu em mais de 100% (SEBRAE, 2014).

Esta pesquisa é motivada por um problema diário dos graduandos em administração, que geralmente aprendem o conteúdo ministrado em sala de aula, mas não conseguem coloca-lo em prática na vida fora dos muros universitários.

Outra motivação é a grande quantidade de alunos que mesmo ainda cursando as disciplinas do plano pedagógico do curso, já possuem seus pequenos negócios e atuam como gestores desses microempreendimentos. Entretanto, quase sempre, estes não aplicam os conhecimentos teóricos aos práticos. Por isso foram selecionados alunos que já cursaram as disciplinas básicas de gestão estratégica e dessa forma já são conhecedores das principais técnicas que podem expandir seus empreendimentos (UFCEG, 2019).

Dentre as técnicas de gestão estratégica foram escolhidas o Ciclo PDCA, por ser aplicável a qualquer organização (ABNT, 2008); a matriz BCG, por ser uma técnica de fácil mensuração e a análise de SWOT, por ajudar a entender tanto o mercado concorrente como seu próprio negócio (KOTLER e KELLER, 2012).

Nessa perspectiva, essa pesquisa investigou como os alunos do curso de administração da

Universidade Federal de Campina Grande – Campus Sousa colocam em prática os conhecimentos básicos da administração estratégica adquiridos em sala de aula nos seus microempreendimentos.

2. Gestão estratégica nas Micro e pequenas empresas

No Brasil o número de organizações com fins lucrativos é de aproximadamente 6,4 milhões. Destes, 99% são consideradas micro e pequenas empresas (MPEs), sendo responsável por 52% da força de trabalho com carteira assinada no setor privado (SEBRAE, 2018).

A gestão estratégica tem ficado cada vez mais presente no século XXI, tornando-se um dos temas centrais da administração empresarial. Tendo em consideração as mudanças que aconteceram na sociedade dos negócios, como aumento de concorrência e as facilidades em construir seu próprio negócio, as empresas começaram a perceberem que não basta apenas comprar ou produzir e vender seus bens e/ou serviços. Nesse novo cenário se sobressaem apenas as que possuem uma administração eficiente, que utilizam ferramentas de gestão estratégica como auxiliadoras de decisões em todos os seus departamentos (MEDONÇA, et al., 2017).

O conceito de gestão estratégica está relacionado aos objetivos de médio e longo prazo da empresa, no que diz respeito a administração empresarial. Mas, é importante considerar que para aplicar esse método em uma instituição são necessárias algumas etapas (HITT e IRELAN, 2011).

Segundo Oliveira (2007) as etapas de implementação da gestão estratégica são: o diagnóstico estratégico, a missão da empresa, instrumento prescritivo e quantitativo e controle de avaliação.

Medonça, et al. (2017) percebeu que as micro e pequenas empresas são as que possuem mais dificuldade em se adaptarem as ferramentas de auxílio a gestão estratégica, pois afirmam não haver necessidade de tanta formalidade em um pequeno negócio. Com base em pesquisas de campo feita pelo SEBRAE (2014), a falta de planejamento é a maior causa do fechamento de empresas no Brasil.

Chiavenato e Sapiro (2003), afirmam que as seis ferramentas principais de gestão estratégica empresarial devem estar contidas em qualquer negócio, sem levar em consideração se a empresa é de grande, médio ou pequeno porte. Estas, são consecutivamente, missão e visão; valores; análise 360°; análise SWOT; 5 forças de Porter; matriz BCG. Contudo, essa pesquisa analisará apenas a análise SWOT, o ciclo PDCA (não incluso na lista de Sapiro e Chiavenato (2013)) e matriz BCG.

Considerado como um dos principais dilemas no mundo empresarial, a ideia do

empreendimento por necessidade está como uma das causas para tantos microempreendimentos chegarem à falência. No Brasil, a concorrência no mercado de trabalho aumenta exponencialmente e isso faz com que as pessoas desempregadas automaticamente comecem a vender, quase sempre bens, e logo tornar-se um microempreendedor individual. Levando em consideração esta situação, geralmente são pessoas com pouca experiência profissional na área de negócios, que não demonstra o interesse necessário para empreender, assimilando seu negócio apenas a uma solução de emergência, não percebendo nele uma oportunidade (VALE, CÔRREA e REIS, 2014).

O código civil no artigo 966 afirma que empresário é um profissional que exerce uma atividade econômica organizada com movimentação ou produção de bens e serviços (Código Civil, 2002). Dessa maneira, não pode ser considerado empresário o indivíduo que apenas compra e vende bens ou serviços, sem que seja reconhecida nessa pessoa as demais características desta função.

3. Ferramentas de gestão empresarial

3.1 Ciclo PDCA

O ciclo de Deming ou ciclo PDCA, possui nome autoexplicativo na medida em que mostra que deve acontecer permanentemente. Dessa maneira, nunca chegará ao fim, uma vez que suas etapas são contínuas (CÔRREA e CÔRREA, 2011).

O PDCA é formado por quatro etapas básicas, conhecidas até mesmo por pessoas leigas em todo o mundo, depois de sua ascensão no Japão pós-guerra. Este, no que lhe diz respeito pode ser aplicável a qualquer organização, por ser de fácil acesso (ABNT, 2008).

Conforme Côrrea e Côrrea (2011), essas etapas são:

P – Plan: planejar, constitui a fase inicial do ciclo e é considerada muitas vezes uma das mais importantes, sendo reconhecida atualmente o momento mais trabalhoso.

D – Do: executar, é o processo de colocar em prática as ideias previstas no planejamento. Quanto mais realistas forem as propostas pré-estabelecidas, menos serão as chances de haver falhas no desenvolvimento do projeto.

C – Check: verificar ou checar, neste momento será feita uma análise dos dados obtidos durante a execução, para dessa forma perceber erros e falhas que não estavam previstas no processo.

A – Action: agir, aqui serão feitas as correções necessárias ao processo, de forma a gerar um novo planejamento e dessa forma tornar contínuo o ciclo.

Este método foi criado na década de 1920, por Walter A. Shewhart, e alguns anos após disseminado por Willian Edward Deming. Entretanto, ainda no século XXI mostra-se eficiente na gestão empresarial, principalmente quando aliado a outras ferramentas potencializadoras (CÔRREA e CÔRREA, 2011).

3.2 Análise SWOT

De acordo com Kotler (2012), a análise SWOT, também pode ser chamada de análise FOFA. Isso porque a função principal dessa análise é estudar quais as forças, fraquezas, oportunidade e ameaças de uma empresa. Para a partir desses dados, a administração monitorar fatores do ambiente interno e externo.

Para Maneger (2007), ao analisar seu ambiente externo, a empresa estará percebendo as suas principais ameaças e oportunidade ao seu negócio. Assim sendo, esta organização estará preparada para possíveis mudanças no macro e no microambiente. Enquanto, o ambiente interno pode revelar as forças e fraquezas de certa organização. Mostrando para esta mesma organização quais os seus limites no tocante a eficácia e eficiência.

Esta técnica geralmente está inserida no plano de negócios da organização, e constitui uma peça chave para o estabelecimento das metas organizacionais (KOTLER, 2012).

3.3 Matriz BCG

A ferramenta de gerenciamento conhecida como matriz BCG, foi criada em 1963 por Bruce Henderson. Esta, por sua vez, é uma forma de decisão estratégica para descobrir elos quantitativos relacionados ao setor de mercado escolhido por alguma empresa com essa mesma empresa, no tocante ao seu mix de produtos (BARBOZA E ROJO, 2015).

De acordo com Kotler (2000), o Boston Consulting Group, mais conhecida como matriz BCG está dividida visualmente em quatro quadrantes. Nesta, os produtos estão divididos com base em dois fatores, o crescimento do mercado e *market share* relativo.

Market share é um termo original da língua inglesa, traduzido como participação de

mercado. Em português, e é a fatia ou quota de mercado que uma empresa tem no seu segmento ou no segmento de um determinado produto. (SIGNIFICADOS, 2019)

Dessa forma, no primeiro quadrante estão inseridos os produtos com baixo crescimento de mercado e alto *market share* relativo, estes itens são popularmente chamados de “vaca leiteira”. No segundo quadrante, estão os produtos com altas taxas de crescimento e *market share*, sendo chamados de “estrelas”. O terceiro quadrante, contém os itens com baixo *Market share* e alto crescimento no mercado, conhecido como “ponto de interrogação” e por fim no último quadrante estão os produtos com baixa participação no mercado e baixas taxas de crescimento, identificados como “abacaxi” (KOTLER e KELLER, 2016).

4. Método da pesquisa

No Brasil o número de cursos de administração cresce exponencialmente. Dentre diversos motivos, é possível citar que isso acontece porque é um curso com baixo custo de implementação. Além disso, como existem muito cursos, conseqüentemente muitas pessoas conseguem obter o diploma, gerando uma massa muito grande de profissionais no mercado (NICOLINI, 2003).

O presente estudo teve como objeto de pesquisa pequenos negócios administrados pelos alunos que cursam do 4º ao 9º período do curso de administração da Universidade Federal de Campina Grande. A princípio foi realizado um levantamento teórico sobre o tema em livros, artigos e periódicos para aprofundar e fundamentar a análise dos dados.

Dessa forma, no início do mês de outubro de 2019 iniciou-se a pesquisa de campo, onde realizou-se entrevistas com os alunos sobre seus negócios e foram coletados os dados necessários para o estudo do caso, resultando no atendimento do objetivo proposto. Para a coleta dos dados foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado baseado nos conhecimentos obtidos a partir da leitura de estudos correlatos.

A pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Exploratória, uma vez que apresenta um novo conceito a ser usado pelas empresas, visto que propôs aperfeiçoamentos para as ferramentas de gestão estratégica utilizadas. Considera-se descritiva porque foi elaborado um estudo sistematizado, contendo as variáveis que influenciam direta e indiretamente o objetivo da pesquisa.

5. Resultado

No decorrer dessa pesquisa foram realizadas entrevistas com alunos do curso de administração do Centro de Ciências jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande que possuem pequenos negócios em suas cidades. Nesses momentos os mesmos foram questionados sobre as ferramentas de gestão estratégica utilizadas pelas suas empresas. Ou seja, o uso de ferramentas estudadas em sala de aula na vida prática de um microempreendedor. Dessa forma, foram analisados 8 empreendimentos de diferentes setores. Os resultados encontrados são mostrados a seguir.

5.1 Setor de cosméticos

A empresa analisada no setor de cosméticos está localizada no município de Pombal – PB. Esta, atua no mercado a 4 anos e é administrada por um profissional com formação em administração e uma aluna do curso do CCJS. Seu principal serviço é a comercialização de perfumes importados.

Para administrar estrategicamente os responsáveis utilizam o ciclo PDCA, analisando seus possíveis clientes e buscando conhecer suas preferências e necessidades, realizando assim um planejamento de compras e vendas, em seguida são realizadas as ações planejadas e dessa forma atuando o tempo todo com o controle das atividades para o alcance de objetivos e conseguir o melhoramento contínuo.

Esta empresa ainda utiliza a matriz BCG e a análise de SWOT. A primeira quando são reconhecidos os produtos com crescimento no mercado (geralmente os lançamentos) conhecidos como estrelas e os itens que apesar de ter baixo crescimento no mercado possui alto *Market share*, chamados estrelas. A segunda por fazer estudos de mercado, nas dimensões análise de preço e tamanho de portfólio de produtos.

Além dessas, ainda são utilizadas ferramentas como missão, visão e valores. Auxiliando assim a empresa como melhorar constantemente a administração, provocando consequentemente crescimento no mercado regional.

5.2 Serviços em tecnologia

O empreendimento desse setor possui localização física no município de Vieirópolis – PB,

atua nesse segmento há 3 anos e suas atividades são realizadas e gerenciadas totalmente por um aluno do CCJS.

Este empreendimento no setor de serviços de informática e desing gráfico não utiliza a análise de SWOT, uma vez que no seu mercado local não possui concorrente, por ser um pequeno município, esta empresa atua como um serviço único nesse campo. Por esse mesmo motivo não faz sentido para a empresa a análise de SWOT, sendo utilizada apenas como meio para perceber possíveis melhorias.

Entretanto, em relação ao ciclo de Deming, o administrador está sempre atento ao planejamento semanal, utilizando como recurso planilhas do MS-Excel para programar os prazos de entregas das atividades, não permitindo que o trabalho seja acumulado e dessa forma provoque atrasos nos prazos de entrega, o que provocaria insatisfação nos seus clientes e perdas de trabalhos. Além dessas, ainda são utilizadas planilhas para controle financeiro.

5.3 Serviços de maquiagem

Este negócio é administrado por uma atual aluna do CCJS, está atuando no mercado há cerca de 6 anos e atualmente possui instalações na cidade de Sousa – PB. O ateliê trabalha unicamente com serviço de maquiagem e quem executa essa tarefa é a mesma pessoa que administra.

A administradora dessa pequena empresa afirmou utilizar o ciclo de Deming, pois é um instrumento de suma importância para ter controle das operações. Isso mostra-se eficaz quando é necessária reposição de produtos, decorrentes de atividades como períodos com altas taxas sazonais de demanda, ou em caso contrário, quando o planejamento mostra que a demanda é muito baixa fazendo com que seja percebido a necessidade de campanhas de marketing.

A empresa ainda utiliza a ferramenta da matriz BCG, uma vez que nesse segmento de mercado sempre acontecem fenômenos de modismo. Esta análise permite a gestão saber quais as preferências dos seus clientes e conhecer quais os itens que estão em alta no mercado.

Por fim, é utilizado a análise SWOT, que se mostra desde o início do negócio como a principal ferramenta utilizada, pois permite que a maquiadora busque cada vez mais a excelência, através da inspiração relacionada a experiência de outras profissionais com mais visibilidade no mercado.

5.4 Comércio varejista de bebidas

A empresa estudada atua no mercado há 3 anos. Esta é uma empresa familiar de pequeno porte e atualmente é dirigida por um discente do curso de administração do CCJS. A instituição comercializa produtos de conveniência em geral, mas possui como principal produto de venda bebidas (por ser os produtos mais comprados em conveniências locais).

Nessa microempresa é utilizado de forma eficaz frequentemente apenas a ferramenta de gestão estratégica matriz BCG. Isto, para não haver perdas como vencimento e estragos físicos de produtos por baixa rotatividade.

O gestor reconhece a importância das demais ferramentas, dessa forma o mesmo afirmou que o ciclo PDCA se fosse utilizado traria melhorias consideráveis para a logística. A ferramenta ainda não é utilizada simplesmente pela falta de controle, mas ao perceber as transformações geradas pelo uso dela a administração pensa em métodos para aos poucos começar a utilizar essa ferramenta. Além dessa, é entendido que a análise de SWOT é importante para esta empresa, a partir da percepção de mercado que será mostrada a esta loja de conveniências. Dessa forma, permitindo a expansão do empreendimento.

5.5 Fotografia

A sociedade do setor de fotografia é uma empresa sem instalações físicas, mas que atua no mercado atendendo a demanda de pessoas da cidade de Sousa e suas circunvizinhanças. É formada por duas pessoas, sendo que uma delas está cursando administração. Sua atuação no mercado é de apenas 1 ano.

A empresa de fotografia estudada para os fins desse trabalho utiliza como ferramenta de gestão estratégica apenas o ciclo PDCA, porém entre as empresas analisadas é o que utiliza o ciclo com mais excelência, na visão da pesquisadora.

O ciclo inicia com o planejamento do como atender o cliente, qual a quantidade de clientes para determinada época, qual a personalidade individual de cada cliente, afim de que seus clientes tenham níveis de satisfação superior ao dos seus concorrentes. A partir desse plano são realizadas as atividades e sempre estudados os resultados, com propósito de melhorar sempre o atendimento ao cliente.

5.6 Bebidas, gás, lavagem e polimento de carro

Trata-se de uma companhia instalada no município de Cajazeiras. Esta, por sua vez, é caracterizada como MPE. Está colaborando com a economia da sua região a aproximadamente 2 anos e 6 meses. Como as demais citadas, esta também é administrada por um aluno do CCJS.

Por sua vez, esta união de pequenas empresas, utiliza como ferramentas o ciclo PDCA e a análise de SWOT. O primeiro, quando através de planilhas faz planejamentos de quanto comprar (com base na previsão de demanda), e planejamentos financeiros. A segunda para fazer a formação de preços, com base nos preços concorrentes e ter conhecimento sobre qual a melhor forma de se posicionar no mercado, para atrair o maior número de clientes possíveis.

O empreendedor afirmou que neste segmento de mercado não há necessidade de fazer uma matriz BCG, por se tratar de itens que não possuem diferença entre si. Assim os clientes não se baseiam em qualidade do produto, mas em questões como satisfação no atendimento, prazo de entrega e comodismo.

5.7 Ourivesaria e Joalheria

Uma empresa familiar que já está no mercado de Sousa – PB, há 34 anos. Pode-se perceber pelo tempo de atuação que é uma empresa madura, entretanto os antigos gestores não possuem formação para expandir o negócio. Contudo, um dos atuais proprietários está cursando administração e tem inserido algumas técnicas aprendidas no curso em seu negócio.

Este empreendimento, por sua vez, não faz nenhuma das etapas do ciclo PDCA, o gestor sustenta-se no fundamento familiar que já está na terceira geração para tomar as decisões e dessa forma dar o melhor direcionamento ao negócio.

No que diz respeito a análise SWOT não é possível fazer essa análise, pois se trata de uma matéria prima delicada e de alto valor monetário, o que faz com que muitos concorrentes não sejam fiéis ao processo químico na elaboração das joias. Como esse problema é quase totalmente constante não é possível identificar ao certo o nível de fidelidade dos produtos.

Dessa forma, a única ferramenta utilizada é a matriz BCG. A empresa é considerada referência em alianças no mercado local, por mostrar um produto de maior qualidade que os demais.

O uso de quase nenhuma ferramenta de gestão estratégica segundo o gestor acontece porque o ouro, que é a principal matéria prima utilizada, é um produto valioso e que requer além de prática, um nível de confiança por parte do proprietário com os funcionários. Assim, o aumento de mão-de-obra é quase impossível, tornando sobrecarregado os poucos funcionários que são adequados ao cargo.

No que diz respeito a incidência de aplicabilidade das três ferramentas de gestão estratégica analisadas, nessa amostra de 7 empreendimentos foram percebidos o uso em todos eles, totalizando 12 ferramentas utilizadas. Dentre estes o ciclo PDCA é o mais utilizado com índice de aproximadamente 42%, isso mostra o quanto esta ferramenta é essencial a qualquer negócio (Quadro 1). A segunda ferramenta mais utilizada é a matriz BCG com índice de aproximadamente 33%, utilizado na maioria das vezes apenas para conhecer as preferências dos consumidores, não levando em consideração os demais benefícios dessa ferramenta. Quanto a ferramenta análise de SWOT foi utilizado em 25% dos negócios, sendo utilizado principalmente para estudo da concorrência e conseguir melhorar de acordo com a tendência da demanda.

QUADRO 1 - Ferramentas de Gestão Estratégica

Ferramentas de gestão estratégica	Quantidade de usos	%
Ciclo PDCA	5	42%
Matriz BCG	4	33%
Análise SWOT	3	25%
Total	12	100%

Fonte: A autoria própria (2019)

Além destas ferramentas foram encontradas empresas que utilizam outras ferramentas. Estas são missão e visão; valores; previsão de vendas e planejamento financeiro. Para o ciclo PDCA, as microempresas usam planilhas do MS-Excel, principalmente na etapa de planejamento por permitir o desenho do fluxo em que as atividades devem ocorrer.

6. Considerações finais

O presente artigo teve como objetivo principal analisar como os alunos do curso de administração da Universidade Federal de Campina Grande – Campus Sousa colocam em prática os conhecimentos básicos da administração estratégica adquiridos em sala de aula nos seus

microempreendimentos. Para isso foram realizadas entrevistas com os alunos que possuem esse tipo de empresa e assim obter informações de como acontece essa relação no dia-a-dia das empresas.

Os resultados dessa pesquisa mostraram que os alunos reconhecem a importância dessas ferramentas, percebendo as melhorias que elas proporcionam quando utilizadas. Por isso a maioria já utiliza algumas ferramentas de gestão estratégica nos seus empreendimentos, e os que ainda não utilizam estão buscando maneiras de como implantar. Um fator desestimulante é a cultura de que pequenas empresas não precisam de gestão estratégica. Apesar disso, estes microempreendedores estão percebendo novas possibilidades, isto é, analisando alternativas para expandirem seus empreendimentos.

Apesar da grande quantidade de pequenas empresas que se encontram no mercado, é possível perceber a ascensão daquelas que mais se adequam ao mercado, através de inovações não oferecidas pela concorrência. Nesse momento a administração estratégica se apresenta como uma peça chave para o diferencial empresarial.

É certo que estas empresas analisadas já utilizam algumas práticas estratégicas, todavia é proposto que estas ferramentas estejam em constante aperfeiçoamento. Além disso, devem ser percebidas como um segredo para dar a empresa possibilidades de crescimento. Assim não serão utilizadas sem objetivos específicos, pelo contrário, estarão sempre aliadas aos objetivos empresariais. Para as empresas que ainda não utilizam nenhuma das práticas, é proposto que comece inicialmente com as ferramentas básicas, como por exemplo definir qual a missão e a visão da empresa. Em seguida sejam vistas técnicas de planejamento, assim introduzindo o ciclo PDCA.

Com o alcance do objetivo traçado, entretanto, as conclusões em relação aos resultados têm um alcance limitado. Dentre as limitações da pesquisa pode ser destacado: o pouco tempo disponível para realização da pesquisa, interferindo no nível de envolvimento dos alunos que muitas vezes não disponibilizaram de tempo para responder aos questionários e a participação de órgãos auxiliares de micro e pequenas empresas, neste caso o SEBRAE.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 9001/2008**: Sistema de gestão da qualidade – requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

BARBOZA, J. V. S.; ROJO, C. A. Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro por meio das análises SWOT, matriz BCG e 5 forças de Porter. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 1, p. 103-116, 2015.

CHIAVENATO, I. SAPIRO A. **Planejamento estratégico**, ed. 12, 2013.

CÓDIGO CIVIL. **Art. 966 do Código Civil - Lei 10406/02**, 2002. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10675096/artigo-966-da-lei-n-10406-de-10-de-janeiro-de-2002>. Acesso em: 20 set. 2019.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração da produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

Kotler, P.; Keller, K. L. *Marketing management*, ed. 15, New York: Pearson.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

HITT, M. A.; IRELAND, D. H. R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**, 2011. Disponível em: http://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/214601/mod_resource/content/1/Cap%203%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20Estrat%C3%A9gica%20Hitt,%20Ireland,%20Hoskisson.pdf. Acesso em: 20 set. 2019

MANEGER, J. **O que é análise de SWOT**. Disponível em: <https://administradores.com.br/>. Acesso em: 19 set. 2019.

MEDONÇA, S. A. T. O planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras. **Administração de empresas em revista**, vol. 16, nº 17, Curitiba, p. 50-68, 2017.

NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores? Fórum educação em administração, RAE, V. 43, Nº 2, p. 44-54, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**. 23 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.,2007.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**, 2014. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade_empresas/resumoexecutivo.asp. Acesso em 20 set. 2019.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 20 set. 2019.

SIGNIFICADOS. **Significado de Market share**, 2019. Disponível em: <https://www.significados.com.br/market-share/>. Acesso em: 15 nov. 2019.

VALE, G. M. V.; CÔRREA, V. S.; REIS, R. F. Motivações para o empreendedorismo: necessidade *versus* oportunidade? **ANPAD**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, 2014). Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v18n3/v18n3a05.pdf>. Acesso em: 20 set. 2019.