

# Práticas Gerenciais e Desempenho Tecnológico em Micro e Pequenas empresas

## Management Practices and Technological Performance in Micro and Small Companies

**Ezequiel Alves Lobo** Mestre em Administração. Universidade Estadual do Ceará (UECE) – Brasil.  
<https://orcid.org/0000-0003-4004-3470> ezequiellobo2013@gmail.com.

**Elda Fontenele Tahim** Doutora em Ciências Econômicas. Universidade Estadual do Ceará (UECE) – Brasil.  
<https://orcid.org/0000-0002-4135-7714> fontineletahim@gmail.com

**Samuel Façanha Câmara** Pós-doutor em Gestão da Inovação. Universidade Estadual do Ceará (UECE) – Brasil.  
<https://orcid.org/0000-0002-8333-6997> sfcamara2000@gmail.com

### RESUMO

Práticas gerenciais é o termo utilizado para se referir às atividades e procedimentos adotados para administrar uma organização. Os efeitos das práticas gerenciais nas micro e pequenas empresas necessitam ser estudados e conhecidos não limitando-se apenas à perspectiva teórica. O objetivo deste estudo é identificar quais as práticas gerenciais das empresas participantes de um programa de fomento a inovação e como elas contribuíram com o desempenho tecnológico de projetos inovadores. Para tanto foram realizadas entrevistas com 21 MPEs buscando ter uma compreensão aprofundada com o intuito de atingir o objetivo da pesquisa. Os resultados revelaram que nas práticas de gestão de forma geral, somente três empresas atingiram práticas de gestão consideradas fortes. Além disso, todas as empresas que apresentaram um nível de práticas de gestão acima da média, de igual forma tiveram um bom desempenho tecnológico.

**Palavras-chave:** práticas gerenciais; desempenho tecnológico; micro e pequenas empresas; empreendedores.

### ABSTRACT

Management practices is the term used to refer to the activities and procedures adopted to manage an organization. The effects of managerial practices on micro and small companies need to be studied and known, not just limited to the theoretical perspective. The objective of this study is to identify the management practices of the companies participating in a program to foster innovation and how they contributed to the technological performance of innovative projects. To this end, interviews were carried out with 21 MSEs (Micro and Small Enterprises) seeking to have an in-depth understanding in order to achieve the research objective. The results revealed that in management practices in general, only three companies achieved management practices considered strong. In addition, all companies that presented a level of management practices above average, likewise, had a good technological performance.

**Keywords:** management practices; technological performance; micro and small companies; entrepreneurs.

Recebido em 28/03/2021. Aprovado em 17/06/2021. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da ABNT.  
<https://doi.org/10.22279/navus.2021.v11.p01-15.1567>

## 1 INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas empresas (MPEs) têm uma forte representatividade no cenário econômico nacional. Dados do SEBRAE (2020) comprovam essa afirmação, pois dos 19,2 milhões de empresas existentes no país 9,8 milhões são microempresas individuais, 6,5 milhões microempresas e 900 mil empresas são de pequeno porte.

Apesar da representatividade, as MPEs possuem diversas restrições dentre as quais muitas estão relacionados ao acesso a capital para realização de investimentos, falta de gestão financeira estruturada, dificuldades de planejamento o que leva ao atendimento de demandas de forma contingente e emergente e dificuldades de inovar através de um processo estruturado de pesquisa e desenvolvimento (ABANIS *et al.*, 2013; KARADAG, 2015; ATEs *et al.*, 2013).

Por este motivo, as MPEs têm sido foco de estudos que abordam restrições à inovação nas MPEs (PARIDA; WESTERBERG; FRISHAMMAR, 2012; BAUMANN; KRITIKOS, 2016); financiamento da inovação (MAÇANEIRO; CHEROBIM, 2011; ETON *et al.*, 2017); relações entre as micro e pequenas empresas e o empreendedorismo (CALIARI; SCHERER; FLORES, 2019; CASSOL *et al.*, 2020). Nesta mesma esteira, estudos nacionais e internacionais têm dado ênfase a discussão das práticas gerenciais em MPEs (KARADAG, 2015; MUSAH; GAKPETOR; POMAA, 2018; FORTH; BRYSON, 2019; ATEs *et al.*, 2013; ABANIS, 2013; VELASQUEZ *et al.*, 2016; ARAÚJO; DA SILVA; DA SILVA, 2018).

No entanto, Araújo, Da Silva e Da Silva (2018) em uma extensa revisão da literatura sobre práticas gerenciais em MPEs, apontam que é comum encontrar artigos que tratam os benefícios das práticas apenas em uma perspectiva teórica, havendo a necessidade de pesquisas que evidenciem relações com o desempenho da organização sob uma perspectiva prática. Além disso, atende a carência de estudos que se proponham a investigar a relação entre práticas de gestão e desempenho tecnológico.

Desta forma, o presente estudo tem como objetivo identificar quais as práticas gerenciais das empresas participantes de um programa de fomento à inovação e como elas contribuíram com o desempenho tecnológico de projetos inovadores.

Para alcançar tal objetivo, foi realizado um estudo com 21 MPEs através de entrevistas com os gestores/empreendedores de cada negócio. Os resultados demonstraram que somente em três empresas as práticas de gestão foram consideradas fortes. Além disso, buscando relações entre o desenvolvimento tecnológico e as práticas de gestão, foi identificado que as empresas apresentaram um nível de práticas de gestão acima da média, de igual forma tiveram um bom desempenho tecnológico.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda a revisão da literatura, destacando os principais elementos teóricos relacionados ao tema da pesquisa, com o objetivo de dar sustentação ao estudo, bem como, enriquecer o conhecimento, visando contribuir e justificar as teorias utilizadas

### 2.1 Práticas gerenciais e desempenho tecnológico

O termo prática gerencial ainda não é bem consolidado na literatura sob um ponto de vista comum. Desta forma, é comumente associado a rotinas, capacidades, habilidades, competência, comunidades de prática, recursos, procedimentos, métodos e processos (SANTOS; FREITAS, 2017).

O conceito de práticas, também é associado a rotina transmitindo a ideia de procedimentos que são realizados em uma organização no seu dia a dia para que ela funcione. Neste sentido, Narduzzo, Rocco e Warglien (2001) enfatizam que a rotina é como as pessoas fazem e sabem fazer as atividades da organização. Já Dosi, Nelson e Winter (2001) consideram de forma genérica que rotinas são as habilidades da organização,

isto quer dizer, aquilo que uma organização já consolidou na forma de aprendizado para condução do negócio e sua manutenção no mercado.

Levitt e March (1988) diferenciam rotina de procedimentos e indicam que o conhecimento de uma organização está embutido nestes, relacionando a compreensão do conceito de rotinas com a capacidade de aprendizagem que uma organização possui. Em contrapartida, Cohen *et al.* (1996) ressalta que o termo rotinas é abrangente e está presente nas organizações desde o *layout* físico até a distribuição do trabalho em equipes. Este conceito, está diretamente ligado em como as atividades são realizadas na organização.

Uma outra perspectiva teórica similar ao termo, é proposta por Teece, Pisano e Schuen (1997) com a definição de capacidades dinâmicas, que é a capacidade de integrar, construir e reconfigurar competências de forma inovadora. O emprego do termo 'competências' neste contexto, apresenta uma aplicação semelhante a rotinas explicitando competências que as organizações aplicam no dia a dia. Collis (1994) nesta mesma esteira, define as capacidades organizacionais como rotinas que determinam a eficiência com qual as empresas transformam seus recursos em resultados. Rotinas neste sentido, representam os esforços de uma organização em busca de eficiência.

O conceito de práticas gerenciais que este estudo irá empregar, é baseado em Vogel e Word Jr (2012) em que as práticas gerenciais são consideradas como atividades e procedimentos adotados para administrar a empresa com o intuito de atingir os objetivos organizacionais nos quais podem ser melhorar o desempenho, aumentar a lucratividade e gerar eficiência. O que também inclui: controles financeiros, planejamento estratégico, liderança, relacionamentos e parcerias dentre outros.

Complementando esta perspectiva, Bloom, Schweiger e Van Reenen (2012) caracterizam a gestão como uma tecnologia, considerando que ela é responsável pela produtividade de uma empresa, precedendo o seu sucesso no mercado. Forth e Bryson (2019) investigando as práticas de gestão de MPEs na Grã-Bretanha, classificam a gestão como uma tecnologia que serve como um fator de produção e competitividade. Enquanto, Ates *et al.* (2013) consideram o gerenciamento como uma ferramenta tecnológica, que permite as empresas definirem seus objetivos estratégicos e assim atingir um melhor desempenho tecnológico.

## 2.2 Práticas gerenciais nas micro e pequenas empresas

As práticas gerenciais nas MPEs, têm recebido considerável atenção na literatura, graças à notável importância destas empresas no cenário econômico nacional e internacional (ATES *et al.*, 2013; KARADAG, 2015; MUSAH; GAKPETOR; POMAA, 2018; FORTH; BRYSON, 2019; SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016; VELASQUEZ *et al.*, 2016; ARAÚJO; DA SILVA; DA SILVA, 2018). Diante disto, percebe-se que a gestão é uma atividade imprescindível para qualquer organização, independente do seu porte ou segmento, as organizações necessitam de controles para identificar a situação do negócio nos mais diversos aspectos. Assim, a falta de gestão é a principal causa do insucesso de muitos negócios, principalmente, no contexto das MPEs. A literatura apresenta que as MPEs têm como característica a dificuldade de adotar práticas gerenciais, principalmente quando essas são inovadoras à sua realidade (ATES *et al.*, 2013).

Ates *et al.* (2013) consideram que as características das MPEs impactam as suas práticas gerenciais, e ressaltam algumas delas, como: a) As MPEs se comportam de forma reativa às condições adversas do mercado, e não existe um planejamento estratégico que direcione as diversas situações ou que posicione a organização em relação ao futuro. b) As práticas gerenciais que surgem nas MPEs, normalmente, são em resposta às necessidades operacionais internas que se apresentam, principalmente, no início do negócio. Melhorias podem até ser realizadas, porém, não são planejadas, mas sim, feitas apenas como uma resposta aos problemas contingentes e emergentes em curto prazo. c) A forma de conhecimento mais presente nas MPEs normalmente é tácita, adquirida através da experiência e experimentação; d) As práticas gerenciais nas MPEs estão ligadas somente as habilidades do empreendedor, que geralmente é o líder dominante.

No entanto, eles não possuem uma formação direcionada, o que por vezes impossibilita o crescimento do negócio e contribui para o insucesso da organização. e) Não existem estruturas bem

formalizadas para gerenciar o desempenho. O processo de decisão fica somente na perspectiva do empreendedor e limitado a sua visão. f) Os recursos nas MPEs são limitados sob a forma de recursos humanos, finanças e tempo. O que muitas vezes impossibilita a realização de pesquisas de mercado e testes em produtos e serviços (KARADAG, 2015).

Adentrando de forma mais específica nas limitações das MPEs, Karadag (2015), em um estudo que analisa os desafios da gestão financeira em pequenas e médias empresas na Turquia, ressalta que os erros gerenciais, o não desenvolvimento de um planejamento estratégico e controle financeiro, são os aspectos que mais comprometem as MPEs. A maioria dos problemas que atingem as MPEs, são de natureza financeira em decorrência da gestão. No aspecto financeiro, as principais causas são: falta de planejamento financeiro, acesso ao financiamento, falta de capital, crescimento não planejado e, principalmente, uma má gestão do capital que a empresa possui (ABANIS *et al.*, 2013). Neste último aspecto, existe um grande risco de o empreendedor não separar o seu capital próprio individual da organização e, assim, prejudicar a gestão do negócio.

Outros trabalhos internacionais têm discutido as práticas gerenciais em MPEs. Parilla (2013), em um estudo sobre o nível das práticas gerenciais em pequenas e médias empresas nas Filipinas, identifica o perfil dos proprietários das empresas e o perfil organizacional em termos de: número de empregados, fonte de capital, capital atual da organização e tipos de operações que as empresas realizam, tendo como foco as práticas gerenciais em marketing, finanças e recursos humanos. Neste estudo, ele conclui que o sucesso do negócio, ao longo do tempo, contribui para melhoria das práticas gerenciais e aperfeiçoamento das competências nas MPEs.

Abanis *et al.* (2013) estudam as práticas gerenciais em pequenas e médias empresas em Uganda, dando foco de forma específica nas áreas de: financiamento, contabilidade e finanças. Nesta pesquisa, os autores concluem que os empreendedores têm uma grande dificuldade em gerenciar os seus negócios, e sugere que o governo forneça uma plataforma para treinar os proprietários de pequenas e médias empresas em como adotar e implementar práticas gerenciais, de forma mais particular, no gerenciamento de caixa. Neste mesmo caminho, Musah, Gakpetor e Poma (2018) comprovam que a adoção de práticas gerenciais financeira e da inovação nas MPEs, melhoram o crescimento e a rentabilidade, oportunizando uma maior estabilização e competitividade no mercado.

Já Forth e Bryson (2019) em um vasto estudo que investigou as práticas gerenciais e o desempenho organizacional em MPEs da Grã-Bretanha entre os anos de 2011 a 2015, definiram três grupos de práticas para analisar as empresas alvo da pesquisa, a saber: I) Recursos humanos: Teste de desempenho, pagamento por mérito e participação nos lucros; II) Organização do trabalho: Trabalho em equipe, método *Just in time* de produção e prestação de serviços; III) Planejamento e Metas: Se existem metas definidas para volume de produção, serviços entregues, custos e lucro total, produtividade, qualidade do produto ou serviço. De forma geral, a partir da conclusão do estudo quanto às práticas de recursos humanos, foi possível perceber que elas estão associadas ao crescimento de rotatividade, e que a probabilidade da organização pode ou não ter crescimento. O índice de planejamento e metas está positivamente associado ao crescimento e produtividade. Com isso, observa-se ainda que as MPEs são menos propensas a usar práticas de gerenciamento formais. No entanto, as MPEs que conseguem fazer uso de práticas gerenciais formalizadas, têm uma melhor estabilidade e estruturação no mercado.

No Brasil, Santos, Dorow e Beuren (2016) investigam as práticas gerenciais em MPEs, voltando-se para os procedimentos gerenciais e contábeis, e concluem que os empreendedores têm uma grande dificuldade na execução e controle das práticas gerenciais, relacionadas às finanças e contabilidade, não se diferenciado muito de outros países neste aspecto. Da mesma forma, Velasquez *et al.* (2016) em um estudo que analisa as práticas gerenciais de pessoas em MPEs de Santa Catarina, concluem que essas práticas necessitam ser mais efetivas e mais bem estruturadas.

Em um estudo recente e de grande contribuição para a literatura, Araújo, Da Silva e Da Silva (2018) realizaram uma revisão sistemática da literatura sobre as pequenas empresas e as suas práticas gerenciais a partir de revistas brasileiras. O resultado possibilitou o encontro de cinco eixos temáticos principais: I) Gestores, empresários e contadores: indicando que o perfil destes é o principal objeto de estudo nas pequenas

empresas; II) Controle de produção e custos: uma grande quantidade de estudos buscam identificar as ferramentas de controle e custos, sendo que as práticas de custos são uma das mais utilizadas; III) Sucesso empresarial: refere-se ao entendimento e manutenção das práticas de sucesso nas pequenas empresas; IV) Gestão, estratégia e práticas: Este foi o tema mais encontrado.

Embora o termo 'práticas' possa ser compreendido de forma muito abrangente, na pesquisa foi recorrente nas áreas de custos, controle, estratégia e planejamento. V) Exportação e internacionalização: não foram localizados uma quantidade relevante de artigos neste tema. No entanto, a quantidade analisada já indica que algumas MPEs têm procurado este mercado, buscando se adequarem às normas internacionais de exportação e expandir seus negócios.

As dificuldades que as MPEs enfrentam na área de gestão são convergentes em sua maioria, tanto nos estudos nacionais quanto internacionais. E o campo das práticas gerenciais a ser considerado nas pesquisas é bem amplo, levando em consideração as diversas áreas essenciais de uma organização. Desta forma, este estudo irá considerar as práticas gerenciais nas áreas de: liderança, estratégias e planos, parcerias, finanças e custo.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesta seção, são apresentados os caminhos metodológicos da pesquisa que atingiram o objetivo geral proposto que é compreender como as práticas gerenciais das empresas participantes de um programa de fomento à inovação contribuíram para o desempenho final destes projetos.

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

O estudo adotou uma abordagem qualitativa devido a necessidade da inserção do pesquisador no contexto organizacional, permitindo assim, a interpretação do universo vivido e, ao mesmo tempo, reconhecer suas contradições realizando inferências (Godoi; Bandeira-de-Melo; Silva, 2006). A pesquisa é ainda delimitada como uma abordagem de múltiplos casos, em que o fenômeno foi pesquisado em diversas empresas com o objetivo de gerar comparações (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

#### **3.2 Objeto de estudo e universo da pesquisa**

O objeto dessa pesquisa compreende as MPEs cearenses que foram beneficiadas com o programa Tecnova, lançado em 2014 pela FINEP a nível nacional, com a finalidade de conceder financiamento público não reembolsável para empresas que tiveram seus projetos aprovados via edital estadual, lançado pela Secretaria da Ciência, Tecnologia e Educação Superior do Estado do Ceará (SECITECE). Os sujeitos entrevistados na pesquisa foram os gestores/empreendedores das empresas participantes do programa. Foram investigadas as práticas gerenciais e o desempenho tecnológico de 21 empresas com o objetivo de levantar informações para atingir o alvo da pesquisa. O critério para classificação do porte das empresas participantes da pesquisa foi definido pelo edital do programa e é baseado nas diretrizes do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) que classifica as empresas pela receita operacional bruta anual ou renda anual.



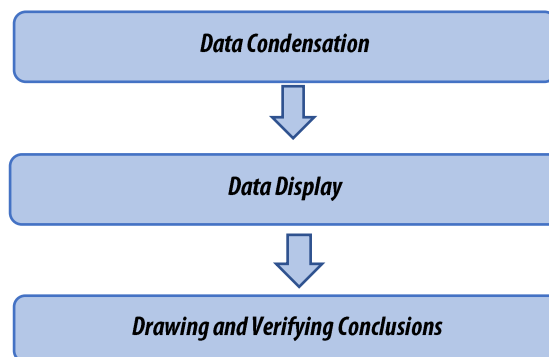
### 3.3 Coleta e Tratamento dos dados

As 21 entrevistas foram realizadas entre os meses de agosto e dezembro de 2019, e tiveram em média 1 hora de duração por caso. A maioria das entrevistas ocorreram nas próprias empresas por indicação dos entrevistados, o que permitiu uma melhor aproximação na realidade das organizações. Após isso, as entrevistas foram transcritas e os dados foram tratados.

Para tratamento dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo conforme destacado por Bardin (2011), tendo em vista que permite a categorização dos dados coletados e a realização de inferências, comparações e triangulações a partir dos resultados encontrados.

Uma técnica complementar de análise, também foi empregada buscando mais diversidade nos resultados a partir das informações coletadas. Esta medida foi idealizada por Miles, Huberman e Saldaña (2014) e propõe o tratamento dos dados qualitativos em três etapas: *Data Condensation*: nesta etapa os dados mais importantes são selecionados através da observação e coincidências de informações com o objetivo de formar padrões e gerar resultados, por isso nesta etapa os dados são condensados; *Data Display*: as informações condensadas são reunidas para os resultados serem apresentados através de gráficos, tabelas proporcionando uma melhor visualização dos dados; *Drawing and Verifying Conclusions*: com base nas etapas anteriores, o pesquisador pode observar padrões repetidos e propor relações de causalidade.

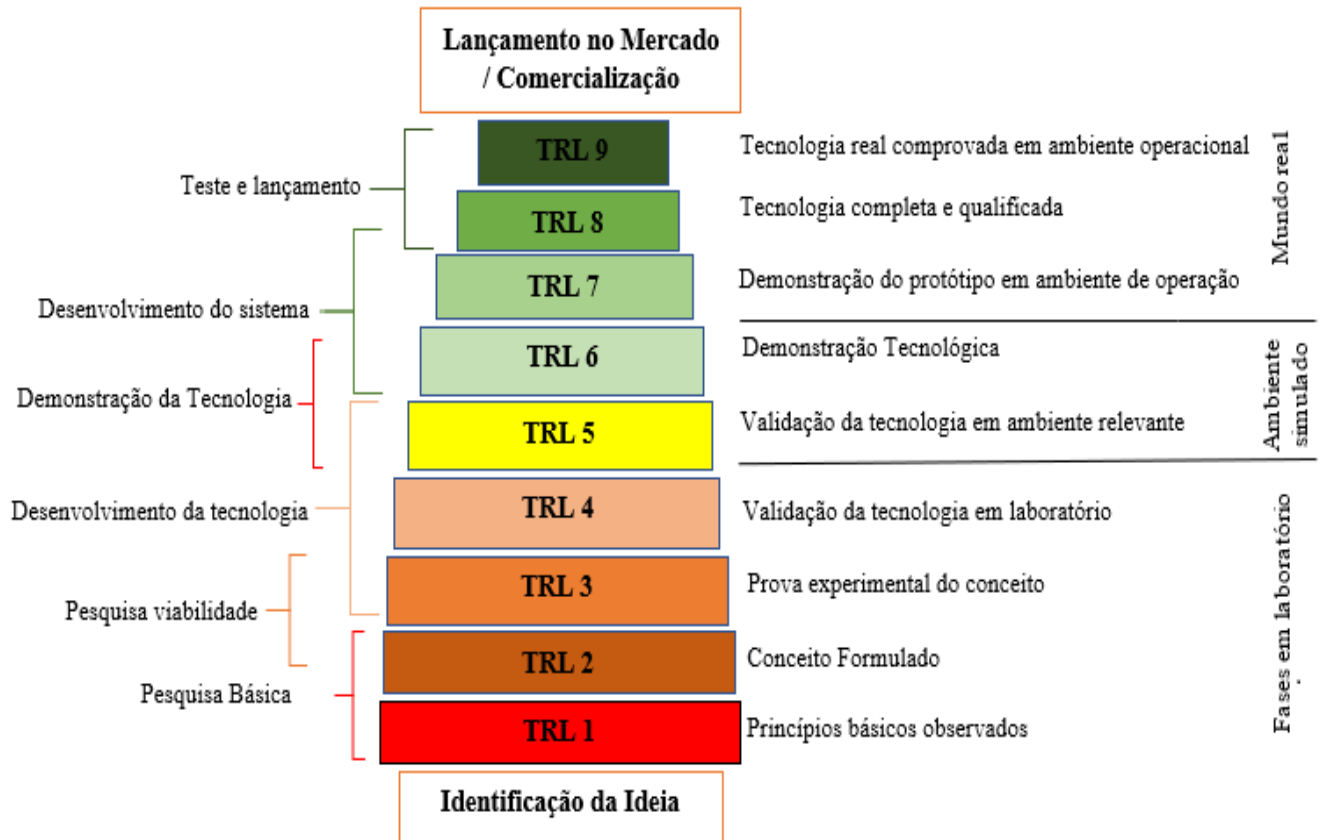
Figura 1 – Fluxo do tratamento dos dados



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Miles, Huberman e Saldaña (2014).

O desempenho tecnológico dos projetos foi mensurado através da escala *Technology Readiness Level* (TRL), que tem sido utilizada como uma alternativa para mensurar o desenvolvimento tecnológico de projetos inovadores, inclusive foi recomendada pela Associação Europeia das Organizações de Pesquisa e Tecnologia (EARTO, 2014). As especificações dos níveis da escala TRL são demonstradas na Figura 2.

Figura 2 – Escala TRL e suas aplicações



Fonte: Adaptado NBR ISO 16290 (2015).

## 4 RESULTADOS

Esta seção é dedicada à análise e discussão dos resultados encontrados durante o percurso metodológico da pesquisa.

### 4.1 As empresas participantes da pesquisa

As empresas participantes da pesquisa em sua totalidade fazem parte da primeira edição do programa Tecnova que foi lançado a nível nacional no ano de 2014 e depois pelos estados nos anos subsequentes. As empresas são de diversos setores da economia, o que permite uma maior diversificação e inferências específicas a partir dos resultados. Cada empresa será tratada através de um número por questões éticas e de confidencialidade. As empresas estão divididas por setores conforme Quadro 1 e apresentaram as seguintes TRLs de entrada e saída no projeto.

Quadro 1 - Divisão das empresas por tema de negócio e nível de TRL

Empresas	Tema de Negócio	TRL de entrada	TRL de saída
Emp 1	Agronegócio	2	8
Emp 2		3	8
Emp 3		2	9
Emp 4		2	8
Emp 5	Biotecnologia	5	7
Emp 6		2	6
Emp 7		3	8
Emp 8		3	8
Emp 9	Couro e Calçado	2	8
Emp 10		2	8
Emp 11	Eletrometal mecânico e materiais	2	8
Emp 12		2	7
Emp 13		2	8
Emp 14		3	8
Emp 15	Petróleo e Gás	1	8
Emp 16	Tecnologia da informação e comunicação	3	8
Emp 17		3	8
Emp 18		2	8
Emp 19		3	7
Emp 20		3	9
Emp 21	Têxtil e confecção	1	9

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2020).

#### 4.2 Capacidade de gestão das MPEs participantes do programa Tecnova

A presente seção discute sobre a capacidade de gestão das MPEs estudadas durante a pesquisa. A capacidade de gestão é considerada na ótica das práticas gerenciais de cada uma das empresas nas áreas de: Liderança, Estratégias e planos, Finanças e custos. Por último, é apresentado um *display* proposto na metodologia, que consolida como as práticas gerenciais se deram em cada empresa.

##### 4.2.1 Gestão e liderança nas MPEs do programa Tecnova

A gestão do negócio nas MPEs estudadas é realizada diretamente pelos próprios empreendedores em 80% dos casos estudados. Ao serem questionados sobre a frequência com que costumam realizar cursos na área de gestão, 38% afirmaram que frequentemente, 28% raramente, 14% com pouca frequência e 20% nunca realizaram.

O número de gestores que realizam cursos de gestão é relativamente alto. No entanto, se considerarmos o número de pessoas que realizam raramente e/ou nunca, somamos cerca de 50% do total. Então, pode ser observado que somente um pequeno número de empreendedores tem contato continuamente com cursos de gestão, visando uma melhor orientação no direcionamento do negócio por



mais que não seja garantia de sucesso. Além disso, gestores como o da EMP 19 não identificam a necessidade de realizar cursos na área de gestão por já possuírem outra formação: “Eu realizo cursos de gestão com frequência zero, a engenharia já me deu o que é necessário para gerenciar” [...]

Outro fator que pode apresentar considerável influência na gestão e liderança do negócio é o tempo de experiência que o gestor/empreendedor possui naquele segmento. A pesquisa identificou que 60% dos gestores têm mais de 10 anos de atuação no segmento das respectivas empresas que atuam e, 40% tem entre 5 e 10 anos. Conforme colocam os entrevistados das empresas 19, 2 e 3:

“Já tenho 10 anos que desenvolvo pesquisas voltadas especificamente para área de inteligência artificial” [EMP 19].

[...]“Tenho 12 anos que pesquiso e desenvolvo neste segmento de tecnologia da informação [...] é uma área bastante dinâmica e eu atendo clientes de diversos portes e aí, acabo me atualizando sempre no segmento” [EMP 2].

[...] “Desde 2012 trabalho na área de clonagem e plantas ornamentais, desde desse período venho pesquisando e verificando outros tipos de experiência” [...] [EMP 3].

É importante observar, que 71% dos gestores são altamente qualificados com curso de pós-graduação e experiência na área de atuação específica. No entanto, são muito voltados para os conhecimentos técnicos de cada área tendo limitações na gestão, o que por vezes pode impossibilitar o crescimento da empresa (ABANIS *et al.*, 2013; KARADAG, 2015; ATEES *et al.*, 2013). Por este motivo Abanis *et al.* (2013) em uma pesquisa sobre pequenas empresas em Uganda aconselha que o governo forneça uma plataforma para treinar os proprietários de MPEs a como adotar e implementar práticas gerenciais.

Apesar de uma corrente da literatura apresentar que a liderança pode ser algo nato, isto quer dizer, que o indivíduo pode nascer já com as características de ser um líder (BERGAMINI, 1994; VERSIANI *et al.*, 2019; CARVALHO NETO *et al.*, 2012), o estudo da gestão só tende a melhorar e aperfeiçoar práticas que podem ser utilizadas no contexto de cada negócio. São diversos os estudos que apontam a necessidade do aperfeiçoamento das práticas gerenciais principalmente no contexto das MPEs (KARADAG, 2015; MUSAH; GAKPETOR; POMAA, 2018; FORTH; BRYSON, 2019; SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016).

#### 4.2.2 Planejamento estratégico nas MPEs do programa Tecnova

Para melhor compreender a ótica do planejamento nas MPEs estudadas como uma ferramenta de gestão, procurou-se primeiro identificar se elas possuem um planejamento estratégico ou plano de negócio. Neste sentido, em 48% das empresas não há planejamento estratégico ou plano de negócios e nunca utilizaram nenhum dos dois de forma formalizada, 29% das empresas já fizeram planejamento estratégico pelo menos uma vez e não utilizam mais ou não estão atualizados, 9% utilizam e atualizam o planejamento estratégico de forma intermitente, isso quer dizer, quando necessitam e, 14% das empresas atualizam o planejamento de forma contínua, o que significa, pelo menos uma vez ao ano.

Em contrapartida, apesar de não haver um planejamento estratégico formalizado e estruturado na maioria das empresas, 90% delas classificam a ferramenta como muito importante para a gestão de um negócio. Neste sentido é que Ates *et al.* (2013) enfatiza que as MPEs não possuem um planejamento estratégico que as direcione em relação as diversas demandas futuras e acabam tendo um comportamento reativo em relação a elas e Karadag (2015) considera que a falta de planejamento é um dos aspectos que mais comprometem as MPEs, corroborando com o que está sendo discutido, o entrevistado da EMP 4 coloca que:

Essa parte de planejamento a gente gostaria muito de melhorar [...] mas o que temos de planejamento hoje é basicamente o que desejamos faturar, o que queremos de faturamento. Porque assim, nós já temos mais ou menos uma noção, por exemplo, está se encerrando esse ano de 2019 então é muito importante essas informações o que você gastou, o que você contratou. E tem muita coisa que fechou no meio do ano e vai perdurar para o próximo ano também, daí temos mais ou menos um planejamento do que vai

precisar para o próximo ano também, para atender às demandas que ainda têm para fechar.  
[EMP 4]

O Planejamento estratégico de uma organização a direciona frente às mudanças e necessidades do mercado, assim como, o desenvolvimento de produtos e serviços. Desta forma, as organizações que não possuem um planejamento estratégico estruturado, possam realizar mudanças e direcionar o desenvolvimento de produtos, serviços e, torna-se um grande desafio que na maioria das vezes, não é feito como deveria ou nem é realizado, conforme identificado nas MPEs estudadas. Por isso, consideramos que as empresas que não possuem um planejamento estruturado, por vezes, não mudam frente às necessidades do mercado e nem direcionam os seus produtos e serviços conforme perguntado na pesquisa (ATES *et al.*, 2013; KARADAG, 2015).

Um último aspecto que também influencia diretamente no planejamento estratégico é a participação dos colaboradores nas decisões da empresa. Neste sentido, 39% dos entrevistados responderam que as decisões da empresa são totalmente centralizadas nos donos e não são tomadas em conjunto com os colaboradores, 28% disseram que compartilham as decisões de forma intermitente, porém, não fazem com tanta frequência, enquanto, 33% compartilham as decisões de forma contínua, principalmente as voltadas para a produção e elaboração. Ates *et al.* (2013) complementa que ocorre muitas vezes nas MPEs de as decisões ficarem limitadas somente a visão do empreendedor, não havendo participação dos colaboradores. Isso pode comprometer a gestão e de forma mais específica, o planejamento.

Quando são decisões sobre processo produtivo que os meninos que trabalham aqui dominam, tem um primo meu que trabalha aqui ele é torneiro então ele as vezes fala: não é legal fazer assim, eu acho que se fizer assim vai melhorar e a gente vai ganhar uma hora no nosso serviço ou então, vai facilitar na hora da montagem. Ou então o outro colaborador que trabalha com a gente, o outro torneiro diz: não, eu acho que é melhor assim [...] geralmente sobre o processo produtivo os meninos participam bastante nas decisões e opinam. [EMP 11]

Os problemas da empresa sempre têm as pessoas responsáveis por resolver, mas, o assunto é abordado com toda a equipe. Inclusive, desde os peões da parte rural aqueles que tem as atividades mais básicas até aquele que tem a atividade mais importante na empresa, é tudo discutido [...] [EMP 3].

#### 4.2.3 Práticas gerenciais financeira nas MPEs do programa Tecnova

A gestão financeira é uma área bem crítica em todas as organizações e quando se trata das MPEs, torna-se mais ainda. Investigando como se dão as práticas gerenciais financeiras nas empresas participantes do programa Tecnova, primeiro foi perguntado a frequência com que as empresas acompanham as despesas de forma geral.

Em 48% das empresas o acompanhamento é realizado uma vez ao mês, em 14% dos casos é realizado de forma intermitente pelo menos uma vez por semana. Já 28% das empresas tem um acompanhamento diário, enquanto, 10% não tem nenhum prazo estabelecido para acompanhamento de despesas. Por isso, o entrevistado da EMP 9 afirmou: “As despesas do que se tem a pagar, nós acompanhamos somente no dia vencimento, é um sufoco [...]”.

Apesar de um número considerável de empresas afirmarem realizar acompanhamento das despesas, pôde ser observado que quase metade têm atividades de acompanhamento somente uma vez ao mês. Que na maioria das vezes, não são pessoas da própria empresa que realizam e sim escritórios de contabilidade, o que pode possivelmente comprometer o controle diário dessas informações. EMP 1: “Quem acompanha as despesas sou eu, de mês em mês ou a cada 20 dias e a contadora [...] é um escritório de contabilidade que presta serviço e acompanha também”. E na EMP 2: “A gente tem um escritório de contabilidade que presta este tipo de serviço, aí tem uma reunião mensal onde a gente acompanha [...] acompanhamento geral é mensal” [...]. Neste sentido é que Santos, Dorow e Beuren (2016) colocam que os empreendedores

normalmente apresentam dificuldades nas práticas gerenciais de contabilidade e finanças e Velasquez *et al.* (2016) confirma que mesmo as MPEs tendo essas práticas, na maioria dos casos elas necessitam ser mais efetivas.

Quando perguntados especificamente se as empresas possuem controle de contas a receber, estoque e compras, foi identificado que em 90% das empresas existe algum tipo de controle neste sentido. Enquanto 10% das empresas não possuem nenhum tipo de acompanhamento voltado para estas questões. No entanto, 67% das empresas realizam os seus controles internos através de planilhas do Excel, enquanto 23% em algum *software* de gestão. Foi constatado também, que as empresas determinam os preços dos seus produtos conforme as especificidades de cada negócio, mesmo quando possuem *software* para gestão. Os preços sempre são calculados em planilhas. Conforme colocam os entrevistados das EMP 11 e 8:

Eu uso na verdade duas formas, primeiro eu faço a precificação a partir do levantamento de preço desde a água até o tempo de horas de trabalho, cada insumo e imposto que vai cair em cima, tudo isso eu faço em planilha. E aí eu vou chegar em um preço bruto do produto, e a partir daí, eu faço uma prospecção de mercado para ver quanto os concorrentes cobram e, quais as vantagens e desvantagens que esses concorrentes têm perante a mim. Por exemplo, se os concorrentes cobram até mais barato, mas, o prazo deles é prejudicado pelo fato deles não serem daqui e, terem que mandar pelos correios tem um custo a mais, então, tudo isso impacta no preço dos produtos. E outra coisa também, como o meu produto é de tecnologia eu não posso ter ele baixo demais se não desvaloriza o produto por conta do trabalho que dá para fazer cada um deles. [EMP 8]

Tem uma planilha que nós fizemos, onde a gente calcula os impostos e os fretes. Então a gente calcula e embute no valor do produto, em cima desse valor é que a gente vai dar o nosso preço entendeu, colocar o nosso percentual de lucro. Então chegou a nota aqui para me hoje, eu coloco o valor dos impostos IPI, ICMS coloco o frete que veio, ele já calcula o valor que dá ele rateia na verdade, e aí ele dá o valor do item com impostos e fretes. Aí em cima daquele valor, que eu vou colocar o meu percentual de lucro. [EMP 11]

Para dar uma visão geral e consolidada sobre a utilização das práticas gerenciais que abrangeram a discussão a saber: liderança, estratégias e planos e gestão financeira foi proposto um *display* que mostra a presença das práticas gerenciais em cada uma das empresas. O *display* foi feito considerando o número total de questões de cada questionário dos três construtos. Cada questão, tem um peso de um a quatro, então foi calculada a média geral das questões e parametrizado conforme cada valor. Sendo que se o resultado for entre 1 e 18 pontos, é atribuído a ausência de práticas gerenciais, pois, o item nunca utilizou tem valor 1. Se entre 19 e 35 considerado fraco, caso entre 36 e 54 pontos moderado e entre 55 e 76 presenças forte de práticas (Quadro 11).

Quadro 2 - *Display* práticas gerenciais

Empresa	Ausente	Fraco	Moderado	Forte
EMP 1				
EMP 2				
EMP 3				
EMP 4				
EMP 5				
EMP 6				
EMP 7				
EMP 8				
EMP 9				
EMP 10				

Empresa	Ausente	Fraco	Moderado	Forte
EMP 11				
EMP 12				
EMP 13				
EMP 14				
EMP 15				
EMP 16				
EMP 17				
EMP 18				
EMP 19				
EMP 20				
EMP 21				

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2020)

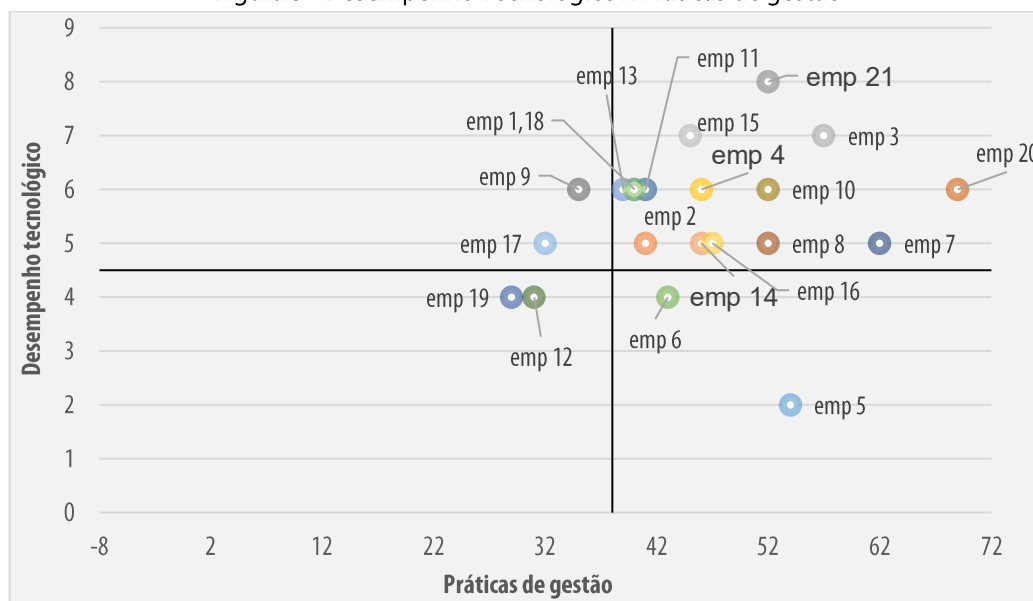
Conforme pode ser observado a partir do *display*, 20% das empresas apresentaram práticas gerenciais consideradas fracas, enquanto 66% moderadas e apenas 14% fortes. A justificativa para não haver nenhuma empresa que apresenta ausência de práticas gerenciais, deve-se ao fato que neste aspecto está sendo levado em consideração as práticas gerenciais como um todo. E neste sentido, as empresas sempre irão apresentar algum tipo de prática no contexto geral. No caso a ausência, refere-se a nenhum tipo de prática.

Os setores de negócios que apresentaram um maior número de empresas com práticas gerenciais moderadas e forte foi o de biotecnologia e agronegócio. Em contrapartida, o setor de TI tem o maior número de empresas com práticas gerenciais consideradas fracas, com exceção da EMP 20 que possui uma gestão diferenciada baseada em incentivos e tem todos os departamentos da empresa estruturados. Nas empresas de TI estudadas, é bem característico o trabalho por projetos e uma estrutura com menos práticas gerenciais formalizadas.

Em todas as empresas que os gestores/empreendedores nunca realizaram cursos na área de gestão ou não acompanham com frequência a gestão financeira, no caso EMP: 9, 12, 18 e 19, as práticas gerenciais foram consideradas fracas sendo estes aspectos um fator negativo sobre as práticas gerenciais de forma geral.

Atendendo uma das propostas centrais desta pesquisa, buscou-se identificar relações entre as práticas de gestão e o desempenho tecnológico, como pode ser visto na figura 3.

Figura 3 - Desempenho Tecnológico x Práticas de gestão



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2020)

Ao analisar a figura 3, pode-se constatar que as empresas 12 e 19 apresentam um nível de práticas de gestão abaixo da média e consequentemente um baixo desempenho tecnológico (ATES *et al.*, 2013; FORTH; BRYSON, 2019). Já as empresas 6 e 5, o nível de práticas de gestão está acima da média, mas, o desempenho tecnológico está abaixo, devido à TRL de saída do financiamento não ter sido alta. No caso, as duas empresas são do setor de biotecnologia e têm projetos que compreendem longas fases de pesquisa dentro de uma mesma TRL. As empresas 9 e 17 tem um considerável desempenho tecnológico, devido a já entrarem no programa na TRL 3, porém, apresentam baixo nível de práticas de gestão.

## 5 CONCLUSÃO

Nesta última parte do estudo são expostas as conclusões e observações frutos da pesquisa. Além disso, também é retomada a questão de pesquisa, sendo analisado o efeito do estudo sobre esta. O presente estudo teve como objetivo identificar quais as práticas gerenciais das empresas participantes de um programa de fomento a inovação e como elas contribuíram com o desempenho tecnológico destes projetos inovadores.

Quanto a capacidade de gestão no que diz respeito à gestão e liderança, foi verificado que na maioria das empresas a gestão é realizada diretamente pelos próprios empreendedores. E que estes, costumam realizar cursos na área de gestão raramente ou nunca, além de ser identificado que muitos empreendedores não dão importância a este quesito. Apesar de possuírem alta qualificação, os gestores/empreendedores possuem mais conhecimentos técnicos voltados para o segmento que atuam.

Como ocorre na maioria das MPEs, em quase metade dos casos não há nenhum tipo de planejamento estratégico ou plano de negócios, assim como, nunca foi utilizado nenhum dos dois. Apesar disso, os gestores/empreendedores das empresas classificam a ferramenta como muito importante. A tomada de decisão, em mais da metade das empresas é compartilhada de forma contínua e intermitente. Ao analisar as práticas de gestão financeira nas MPEs estudadas, foi possível verificar que o acompanhamento das despesas de forma geral em quase metade das empresas é realizado somente uma vez ao mês. Nas práticas de gestão de forma geral, somente três empresas atingiram um nível de práticas de gestão consideradas fortes.

Assim como, foi possível identificar que o desempenho tecnológico e as práticas de gestão têm relações nesta mesma perspectiva. Na maioria dos casos em estudo, todas as empresas que apresentaram um nível de práticas de gestão acima da média, de igual forma, tiveram um bom desempenho tecnológico. Com exceção de quatro empresas que tem especificidades na TRL de entrada e saída do programa que são consideradas neste estudo.

Como sugestão para pesquisas futuras, são indicados estudos com um maior número de empresas que empreguem técnicas quantitativas, a fim de expandir os resultados para confirmação das relações propostas. Além disso, as práticas gerenciais podem ser relacionadas de forma específica e metrificada ao desempenho financeiro das organizações, assim como ao desempenho de mercado.

## REFERÊNCIAS

ABANIS, T; SUNDAY, A; BURANI, A; ELIABU, B. Financial management practices in small and medium enterprises in selected districts in Western Uganda. **Financial Management**, v. 4, n. 2, p. 29-42, 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS: NBR 16290. **Sistemas espaciais - definição dos níveis de maturidade da tecnologia (TRL) e de seus critérios de avaliação**. Rio de Janeiro: ABNT, 2015. p. 1-15.

ATES, A.; GARENGOP, P.; COCCA, P.; BITITCI, U. The development of SME managerial practice for effective performance management. **Journal of small business and enterprise development**, v. 20, n. 1, p. 28-54, 2013.

ARAÚJO, J. G.; DA SILVA, L. V. B.; DA SILVA, M. E. P. C. Pequenas empresas e as práticas gerenciais: contribuições a partir da observação das revistas brasileiras. **Estudios Gerenciales**, v. 34, n. 149, p. 457-468, 2018.

BAUMANN, J; KRITIKOS, A. S. The link between R&D, innovation and productivity: Are micro firms different? **Research Policy**, v. 45, n. 6, p. 1263-1274, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.



BERGAMINI, C. W. **Liderança administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

BLOOM, N.; SCHWEIGER, H.; VAN REENEN, J. The land that lean manufacturing forgot? Management practices in transition countries. **Economics of Transition**, v. 20, n. 4, p. 593- 635, 2012

CALIARI, L.; SCHERER, A. L.; FLORES, S. A. M. Fatores de insucesso da relação entre consultores empresariais e empreendedores de micro e pequenas empresas. **Gestão e Regionalidade**, v. 35, n. 103, p. 161-182, 2019.

CASSOL, A.; MENEGHATTI, R. G.; FREITAS, G. D. A.; GUBERT, L. Análise da relação entre orientação empreendedora, ambiente organizacional e desempenho de micro e pequenas empresas (MPES). **Revista Ciências Administrativas**, v. 26, n. 3, p. 1-15, 2020.

CARVALHO NETO, A.; TANURE, B.; SANTOS, C. M. M.; LIMA, G. S. Executivos Brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista Ciência da Administração**, v. 14, n. 32, p. 35-49, 2012.

COHEN, M.R.; BURKHART, G.; DOSI, M.; EGIDI, L.; MARENGO, M.; WARGLIEN, S.; WINTER, B. Coriat. Routines and other recurring action patterns of organizations: contemporary research issues. **Industrial and corporate change**, v. 5, n. 3, p. 653-698, 1996.

COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic management journal**, v. 15, n. S1, p. 143-152, 1994.

DOSI, G.; NELSON, R. R.; WINTER, S. **The nature and dynamics of organizational capabilities**. New York: Oxford University Press, 2001.

EUROPEAN ASSOCIATION OF RESEARCH IN TECHNOLOGY ORGANIZATIONS. **The TRL Scale as a Research and Innovation Policy Tool**: EARTO Recommendations, 2014. Disponível em: [http://www.earto.eu/fileadmin/content/03\\_Publications/The\\_TRL\\_Scale\\_as\\_a\\_R\\_Policy\\_Tool\\_-\\_EARTO\\_Recommendations\\_-\\_Final.pdf](http://www.earto.eu/fileadmin/content/03_Publications/The_TRL_Scale_as_a_R_Policy_Tool_-_EARTO_Recommendations_-_Final.pdf). Acesso em: 16 jan. 2021.

ETON, M.; MWOSI, F.; MUTESIGENSI, D.; EBONG, C. D. Credit financing and performance of SMEs in Lira municipality, Uganda. **Research Journal of Finance and Accounting**, v. 8, n. 8, p. 121-127, 2017.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of management journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

FORTH, J.; BRYSON, A. Management practices and SME performance. **Scottish Journal of Political Economy**, v. 66, n. 1, p. 1 - 21, 2019.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

KARADAG, H. Financial management challenges in small and medium-sized enterprises: A strategic management approach. **Emerging Markets Journal**, v. 5, n. 1, p. 26-40, 2015.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual review of sociology**, v. 14, n. 1, p. 319-338, 1988.

MAÇANEIRO, M. B.; CHEROBIM, A. P. M. S. Fontes de financiamento à inovação: Incentivos e óbices às micro e pequenas empresas - estudo de casos múltiplos no estado do Paraná. **Organizações & Sociedade**, v. 18 n. 56, p. 57-75, 2011.

MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M.; SALDAÑA, J. **Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook**. London: Sage, 2014.



MUSAH, A.; GAKPETOR, E. D.; POMAA, P. Financial Management Practices, Firm Growth and Profitability of Small and Medium Scale Enterprises (SMEs). **Financial Management**, v. 10, n. 3, p. 25-37, 2018.

NARDUZZO, A.; ROCCO, E.; WARGLIEN, M. Talking About Routines in the Field: The Emergence of Organizational Capabilities in a New Cellular Phone Network. *In*: DOSI, G., NELSON, R. R., WINTER, S. **The nature and dynamics of organizational capabilities**. New York: Oxford University Press, 2001. p. 1-30.

PARIDA, V.; WESTERBERG, M.; FRISHAMMAR, J. Inbound open innovation activities in high-tech SMEs: the impact on innovation performance. **Journal of small business management**, v. 50, n. 2, p. 283-309, 2012.

PARILLA, E. S. Level of management practices of micro and small businesses in Ilocos Norte. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 3, n. 7, p. 439, 2013.

SANTOS, M. S.; FREITAS, A. A. F. A influência da adoção de práticas gerenciais no desempenho de indústrias alimentícias. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 41., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ANPAD, 2017.

SANTOS, V.; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Pequenos Negócios em Números - Junho/2020. **Relatório de Pesquisa**. SEBRAE: Brasil, 2020. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 01 fev. 2021.

TEECE, D.; PISANO, G.; SCHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

VELASQUEZ, J. L.; DE LIMA, M. A.; MONTENEGRO, C. R. L.; LEITE, A. L. S. contribuição do modelo de excelência em gestão para a avaliação da gestão de pessoas em micro e pequenas empresas de caçador-SC. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 9, n. 3, 2016.

VERSIANI, F.; CAEIRO, M.; MARTINS, M.; CARVALHO NETO, A. Características de liderança das mulheres empreendedoras: um estudo de caso no setor de serviços. **Revista de Administração Unimep**, v. 17, n. 1, 2019.

VOGEL, J.; WOOD JR., T. Práticas gerenciais de pequenas empresas industriais do estado de São Paulo: um estudo exploratório. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 2, 2012.