

## EXCELÊNCIA EM GESTÃO COMO AGENTE PROMOTOR DA COMPETITIVIDADE NAS MPE'S

K. S. MOTTA<sup>1\*</sup>, M. M. M. LUNA<sup>2</sup>, J. P. SANTOS<sup>1</sup> e F. ROMERO<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

<sup>2</sup>Universidade Federal de Santa Catarina

<sup>3</sup>Universidade do Minho - Portugal

karla.motta@ifrn.edu.br\*

Artigo submetido em abril/2016 e aceito em julho/2016

DOI: 10.15628/holos.2016.4461

### RESUMO

As microempresas e empresas de pequeno porte (MPEs) possuem elevada relevância socioeconômica nacional, decorrente da quantidade de unidades existentes, massa salarial e empregos por elas gerados. Essas empresas enfrentam graves problemas de competitividade, que ocasionam o encerramento precoce das suas atividades, dentre os quais se destacam as falhas na gestão organizacional, o que estimula a busca de soluções para a questão. A inovação organizacional é vista como uma alternativa para esta situação, por contemplar a execução de novo método de gestão, aplicável nas práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Este trabalho tem o objetivo de apresentar oportunidades para incremento da competitividade em 449 MPEs do Rio Grande do Norte, identificadas a partir da aplicação da Matriz de Competitividade. A fundamentação teórica do presente

estudo aborda três dimensões: (i) competitividade nas MPEs; (ii) excelência em gestão; (iii) inovação organizacional. São apresentados os procedimentos metodológicos empregados no projeto e os indicadores decorrentes da sua execução operacional. Os resultados da pesquisa são discutidos mediante: identificação das práticas de gestão presentes nas empresas pesquisadas; verificação do alinhamento das práticas de gestão identificadas aos critérios tomados como referência para o diagnóstico; identificação de oportunidades para inovação organizacional. Constatou-se que existem oportunidades para inovação organizacional incremental no universo pesquisado, cuja implantação tende a endereçar as empresas avaliadas ao incremento da competitividade. Destacam-se entre elas a adoção de práticas de elaboração de estratégias, planos e mensuração de resultados pelas MPEs.

**PALAVRAS-CHAVE:** Microempresas e empresas de pequeno porte (MPEs). Competitividade. Excelência em gestão.

## MANAGEMENT PROMOTING SME'S COMPETITIVENESS

### ABSTRACT

The small and micro enterprises (SMEs) have high national socio-economic relevance, due to the amount of existing units, wages and jobs they generate. These companies face serious competitiveness problems, which cause premature closure of its activities, among which stand out the flaws in organizational management, which stimulates the search for solutions to the issue. The organizational innovation is seen as an alternative to this, by contemplating the new execution method of management, applicable in the company's business practices, workplace organization or external relations. This work aims to present opportunities for increased competitiveness in 449 Rio Grande do Norte' SMEs, identified through competitiveness matrix. The theoretical basis of this study addresses three dimensions: (i) competitiveness of SMEs; (ii) management excellence; (iii)

organizational innovation. The methodological procedures used in the project and the indicators related to current operational performance are presented. The survey results are discussed through: identification of management practices present in the surveyed companies; checking the alignment of the management practices identified criteria used as a reference for diagnosis; identifying opportunities for organizational innovation. It was found that there are opportunities for incremental organizational innovation in the group studied, whose implementation tends to address the companies valued at increasing competitiveness. Outstanding among them the adoption of policy development practices, plans and measurement results by SMEs.

**KEYWORDS:** Small and micro enterprises (SMEs). Competitiveness. Management.

## 1 INTRODUÇÃO

As microempresas e empresas de pequeno porte (MPEs) apresentam elevada relevância socioeconômica, decorrente da quantidade de **unidades** existentes, dos empregos diretos por elas gerados, dos salários que remuneram e do conseqüente incremento que suas atividades propiciam na economia, gerando cerca de 80% do movimento econômico global (Stockdale & Standing, 2004). Em 2013, as micro e pequenas empresas representaram 99% das empresas nacionais, gerando 52,1% dos empregos formais privados não agrícolas e 41,4% % da massa salarial do país (SEBRAE, 2015).

Um amplo estudo constatou que mais de 50% das MPEs brasileiras encerram suas atividades antes de completarem cinco anos de vida, costumando enfrentar limitações de infraestrutura, financeiras e de capacidade administrativa, caracterizadas pela pequena utilização de práticas de gestão (SEBRAE, 2007), o que estimula a busca de soluções para a questão. A crescente competição e a necessidade de introduzir os avanços tecnológicos nos processos produtivos e na gestão organizacional tem levado as empresas a centrar suas estratégias no desenvolvimento da competitividade. Neste contexto, a melhoria das práticas de gestão surge como elemento fundamental para alavancar o potencial competitivo empresarial. A inovação organizacional incremental é vista como uma alternativa para a problemática das MPEs, visto que contempla a execução de novo método de gestão, aplicável nas práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Um exemplo da importância da inovação para a economia é apontado em relatório do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (De Negri & Salerno, 2005), ao demonstrar que a escala produtiva das empresas inovadoras é significativamente maior do que nas demais categorias. Estes dados indicam que a inovação é um caminho para as empresas alcançarem a competitividade. Para tanto, a sua implantação precisa ser planejada, uma vez que requer que recursos financeiros, humanos e tecnológicos sejam articulados continuamente e de modo sistemático, por líderes capazes de integrar atitudes inovadoras da equipe. Assim, a inovação se situa como componente do posicionamento estratégico e do modelo de gestão adotado pela empresa, ligados ao papel do planejador.

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005), inovação é a implementação de um produto, seja ele bem ou serviço, novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Observa-se que a inovação no dia a dia das empresas de todos os portes tem se mostrado um componente fundamental à manutenção da sua competitividade, o que também se aplica à realidade das microempresas e empresas de pequeno porte (MPEs). Para que as práticas inovadoras estejam presentes no cotidiano destas, é necessária a adoção de rotinas e procedimentos de gestão da inovação, o que pode ser promovido por meio da transferência de tecnologia.

No tocante aos partícipes do processo de transferência de tecnologia, a inclusão de agências governamentais nas interações das universidades e centros tecnológicos com as empresas é um fenômeno que tem se consolidado no decorrer do terceiro milênio. Destaca-se o novo papel do governo no ambiente interconectado e global que caracteriza a época atual, onde

são requeridos: integração em vez de comando, convencimento em vez de controle, e a possibilidade de atuação em parceria, em vez de execução isolada (Abonyi & Van Slyke, 2010; Mintzberg, 2004).

Como indicação desta tendência, a empresa de economia mista denominada Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e pequena Empresa (SEBRAE) desenvolveu a Matriz de Competitividade, que é um instrumento de avaliação do nível de maturidade da gestão empresarial, o qual permite identificar oportunidades de melhorias das práticas de gestão nas microempresas e empresas de pequeno porte (MPEs), as quais, uma vez implantadas, podem se caracterizar como ações de inovação organizacional incremental. A Matriz de Competitividade é empregada para mensurar o estágio de excelência em gestão das empresas, segundo os critérios de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Este trabalho tem o objetivo de apresentar oportunidades para incremento da competitividade em 449 MPEs do Rio Grande do Norte, identificadas a partir da aplicação da Matriz de Competitividade.

A partir da próxima seção, o texto deste artigo é composto por fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análise de campo sobre práticas de excelência em gestão e oportunidades de inovação organizacional, encerrando-se com as conclusões.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica aqui apresentada caracteriza os fatores relevantes à competitividade nas MPEs, destacando que gestão e inovação são expostos nos estudos consultados como aspectos fundamentais à questão.

### 2.1 Competitividade nas MPEs

A busca por competitividade leva as organizações a procurarem aumentar sua produtividade e desempenho comercial, o que se dá por meio do aperfeiçoamento de métodos de trabalho e de fatores de produção (Kremer, 2007). Segundo Grapeggia, Lezana, Ortigara e Santos (2011), a direção e gestão de um empreendimento requer o desenvolvimento de habilidades pelos empreendedores, definição de formas de organização, direção, planejamento e controles empresariais.

As MPEs possuem elevada relevância socioeconômica nacional, embora enfrentem graves problemas para alcançar e manter um nível adequado de competitividade. Os meios político, acadêmico e empresarial tem se preocupado com o insucesso das MPEs, devido aos altos índices de mortalidade empresarial que apresentam (Grapeggia et al., 2011). Segundo Huin, Luong e Abhary (2002), as MPEs apresentam dificuldades na sua gestão, decorrentes de fatores como pequena quantidade de pessoas na estrutura organizacional e recursos limitados para investimento em capacitação e tecnologia.

Uma pesquisa sobre fatores condicionantes e taxa de mortalidade das MPE, realizada com empresários pelo Instituto Vox Populi (2007), identificou que 68% dos entrevistados consideram as habilidades gerenciais um fator de sucesso, 38% deles identificam as falhas gerenciais como elementos causadores de dificuldade na condução da empresa e que 48% já procurou consultoria

para suporte ao gerenciamento do negócio. Esta posição é corroborada por um estudo do SEBRAE (2007), que aponta dificuldades no gerenciamento como fator causador do fechamento de MPES. Para 68% dos empresários das empresas extintas, as falhas gerenciais foram o principal motivo para o fechamento da empresa.

## 2.2 Excelência em gestão

Gestão é o uso de funções e conhecimentos necessários para atingir os objetivos de uma organização, com eficiência e eficácia (Dias, 2002). Para Schreiber, Bessi, Puffal e Tondolo (2013), a gestão define as estruturas organizacionais e os meios pelos quais as atividades de uma organização são realizadas. É necessário que as empresas desenvolvam competências gerenciais que lhes permitam obter vantagem competitiva nos segmentos em que atuam e, para tanto, precisam investir em aprendizagem organizacional e desenvolvimento de equipes, de modo que estes resultados sejam alcançados.

Segundo Cruz (2010), o desenvolvimento das competências gerenciais facilita a realização do trabalho no ambiente organizacional, na medida em que organiza, em um modelo ou sistema de gestão formalizado, a aplicação dos conhecimentos dos indivíduos com especializações diferenciadas. De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2014), Sistema de Gestão é um conjunto de práticas padronizadas, logicamente inter-relacionadas com a finalidade de gerir uma organização e produzir resultados.

Miguel e Salomi (2004) destacam o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade, estruturado em um sistema composto por oito critérios de excelência: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados (Figura 1).



**FIGURA 1 - Modelo de Excelência da Gestão da FNQ (MEG)**  
Fonte: Fundação Nacional da Qualidade - (FNQ, 2014)

Esses critérios de excelência visam a compreensão do sistema gerencial e a visão sistêmica da gestão, do mercado e do ambiente em que a empresa atua. Para tanto, subdividem-se em

dezoito processos gerenciais e cinco resultados organizacionais, totalizando vinte e três itens de avaliação. As características do MEG fazem dele uma ferramenta atual e flexível de avaliação da gestão, o qual propicia integração e aprendizagem do negócio, favorecendo a contínua inovação organizacional.

### 2.3 Inovação organizacional

No debate contemporâneo sobre o atual processo de globalização, há consenso que inovação e conhecimento são fatores determinantes da competitividade e o desenvolvimento de nações, regiões, empresas, setores e até indivíduos (Cassiolato, 2010). O termo inovação se relaciona com o conceito de mercado e com o ambiente de oferta e demanda de bens e serviços, na medida em que equivale a introdução de novidades de produtos e serviços no mercado e refere-se à aplicação comercial pioneira de invenções, conhecimentos, práticas organizacionais, técnicas e processos de produção (Lima & Mendes, 2003). A inovação é a realização de um produto novo ou significativamente melhorado, que pode ser um bem ou serviço, ou ainda um processo efetivamente introduzido em um mercado ou em uma empresa onde inexistia anteriormente, sendo esse o requisito mínimo, não precisando ser necessariamente inédito para se classificar como inovador (Dauscha, 2010).

Dauscha (2010) remete à classificação do Manual de Oslo, no qual a inovação se classifica em termos tipológicos como inovação de produto, de processo, de marketing ou organizacional (OCDE, 2005). A inovação de produto consiste na introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, referente à suas características ou seus usos previstos e, em geral, inclui melhoramentos nas especificações técnicas, componentes e software incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. A execução de novos métodos de produção ou distribuição de outros significativamente melhorados pode ser classificada como inovação de processo e inclui mudanças nas técnicas, equipamentos e/ou software. A execução de novo método de marketing abrangendo mudanças significativas na concepção ou na embalagem do produto, no posicionamento do produto, na promoção do produto ou na formação de preços caracteriza uma inovação de marketing. E, por fim, a inovação organizacional consiste na execução de novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005).

Ainda em conformidade ao Manual de Oslo (OCDE, 2005), no que diz respeito à intensidade das diferenças criadas, a inovação pode se classificar como radical ou incremental, considerando a realidade anteriormente existente. A primeira se refere à implantação de mudanças significativas das características, atributos ou forma de uso de produto ou processo, seja por meio da criação de tecnologias radicalmente novas ou da combinação de tecnologias existentes para novos usos. A inovação incremental, por sua vez, corresponde à reconfiguração de uma tecnologia já criada, para uso com outras finalidades.

Para gerar inovação é fundamental o papel dos empreendedores, que exercem comportamento inovador na criação de condições favoráveis para o processo de mudança (Lima & Mendes, 2003). Para Cassiolato (2010), não existem projetos de inovação isolados por parte de empresas, sejam elas nascentes ou consolidadas, mas sim estratégias produtivas associadas a planos de investimento que sempre contemplam atividades de inovação incremental ou radical.

Assim, é essencial o estímulo e a indução de comportamentos inovativos pelas empresas (Cassiolato, 2010).

Na busca por competitividade, sustentabilidade e desenvolvimento as empresas têm procurado obter conhecimentos em diversas áreas e introduzi-los em seu cotidiano. Estudos e pesquisas apresentados neste artigo mostram a fragilidade que MPEs possuem na área da gestão organizacional, o que aponta a necessidade de adotarem práticas administrativas rotineiras em empresas vitoriosas, as quais estão presentes nos modelos de gestão. Por se tratarem de iniciativas inexistentes nestas empresas, caracterizam a inovação incremental organizacional, na qual são buscados incrementos nas áreas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações da empresa com o ambiente externo no qual se insere. Para que ocorra a inovação é necessário que os empreendedores atuem com comportamento inovador, integrando-a às estratégias e aos planos da empresa. Para tanto, tem sido válidos esforços destinados a estimular comportamentos inovativos, como o apresentado no presente estudo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse artigo relata os resultados da etapa inicial de um projeto do Sebrae RN, cujo objetivo foi identificar quais são as práticas componentes do Modelo de Excelência em Gestão da FNQ que estão presentes em MPEs. Empregou-se para o diagnóstico empresarial uma ferramenta informatizada desenvolvida pelo Sebrae, denominada Matriz de Competitividade, que recebe os dados das empresas e os consolida em um banco de dados, possibilitando diversas análises, algumas das quais são apresentadas neste artigo.

A partir desta verificação, identificaram-se práticas de gestão ausentes nas empresas e elaborou-se um plano de ações para estimular sua adoção, caracterizando um processo de inovação organizacional incremental.

Para fundamentar o presente estudo e discutir os resultados, foi estudada a literatura pertinente à competitividade das MPEs, excelência em gestão e inovação organizacional. O referencial teórico contempla inicialmente os fatores críticos à competitividade das MPEs, ao que se seguem os temas gestão e inovação. O tema excelência em gestão é abordado pela ótica da competitividade e apresenta o modelo de gestão da FNQ. Em seguida, a abordagem ao tema inovação se dirige às classificações, enfatizando inovação organizacional e inovação incremental. São estabelecidas as relações entre competitividade, inovação e gestão organizacional, conforme a literatura consultada.

### 4 ANÁLISE DE CAMPO

O SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e pequena Empresa, atua em 23 Unidades da Federação. Diante da missão de “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional” (SEBRAE, 2016), desenvolveu um instrumento denominado Matriz de Competitividade, baseado nos princípios de excelência em gestão da FNQ para avaliar MPEs. Seguem apresentados os procedimentos metodológicos empregados no projeto de aplicação da Matriz de Competitividade, os indicadores decorrentes da sua execução operacional e os resultados de uma aplicação

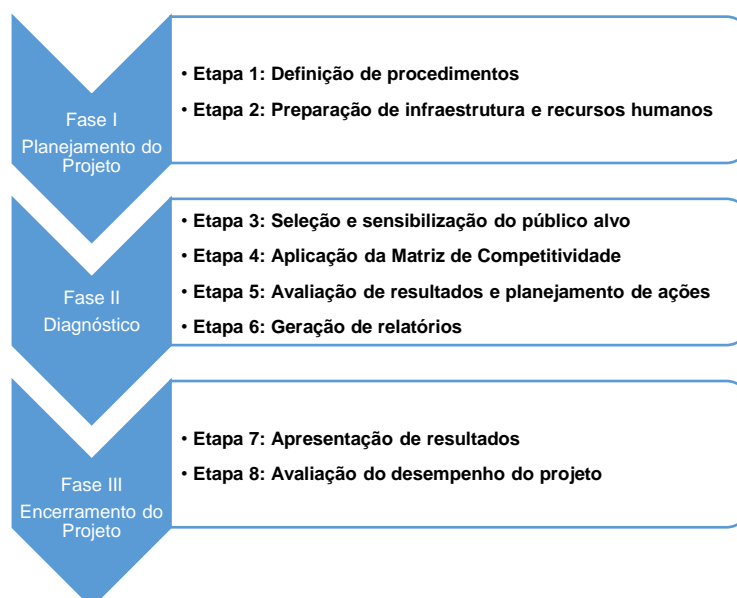
realizada em 449 MPEs, pertencentes a nove segmentos da economia do Estado do Rio Grande do Norte.

#### 4.1 Avaliação organizacional

A identificação das necessidades das empresas é um fator preliminar à realização de ações voltadas à melhoria da sua gestão. Segundo Guan, Mok, Yam e Pun (2006), Nunes, Annansingh, Eaglestone e Wakefield (2006) e Will (2008), para que o processo de avaliação ocorra com efetividade, é necessário adotar estratégias e abordagens pertinentes às características de cada tipo de organização, desde a etapa preparatória. No que se refere às MPEs, alguns fatores organizacionais que requerem atenção são: flexibilidade do projeto para diagnóstico; estruturação da estratégia de aprendizagem; possibilidade de contar com suporte de sistemas de tecnologia da informação; estabelecimento de cultura da confiança entre a empresa e o responsável por abordá-la (Rhodes, Hung, Lok, Lien & Wu, 2008). O preparo da infraestrutura e dos recursos humanos também se destaca como fator crítico para o sucesso de um processo de transferência de tecnologia (Tahmooresnejad, Shafia & Salami, 2011). Estes elementos foram considerados na aplicação da Matriz de Competitividade, conforme segue explicitado.

##### 4.1.1 Aplicação dos procedimentos metodológicos

A metodologia adotada para aplicação da Matriz de Competitividade no RN é composta por três fases e oito etapas, indicadas na figura 2.

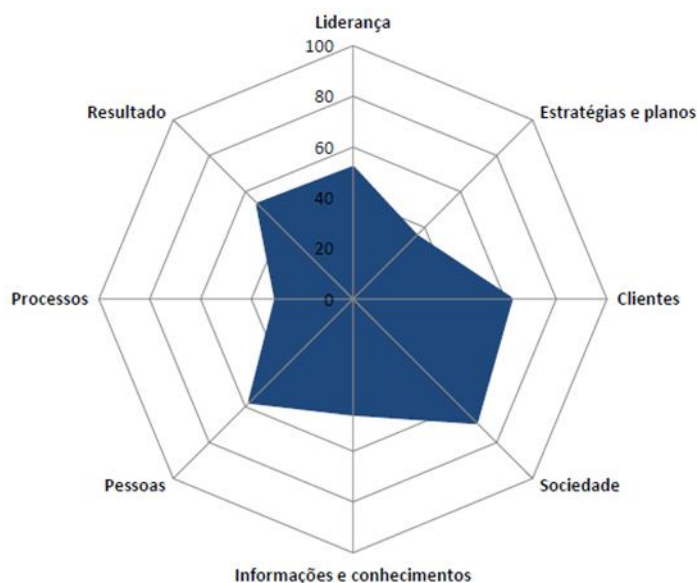


**FIGURA 2 – Metodologia para aplicação da Matriz de Competitividade no RN**  
Fonte: Elaboração própria

Os dados referentes aos processos gerenciais e a mensuração de resultados organizacionais presentes nas empresas foram obtidos em entrevistas realizadas com gestores e proprietários de MPEs, e lançados na Matriz de Competitividade. A partir do seu processamento na Matriz, foi

identificado o nível de maturidade gerencial de cada empresa, referente à proporção de práticas gerenciais ativas em cada MPE, em face do modelo de gestão tomado por referência. Foram então gerados relatórios individuais e coletivos de grupos de empresas, possibilitando identificar os pontos fortes e fracos referentes à presença das práticas de gestão e planejar ações individuais e coletivas para encaminhamento de soluções.

Os relatórios empresariais se denominam “Plano de Desenvolvimento Empresarial (PDE)” e apresentam estrutura padronizada, embora retratem o perfil individual de cada empreendimento.



**GRÁFICO 1 – Matriz de Competitividade: exemplo de benchmarking do PDE**  
Fonte: Dados da pesquisa

Cada PDE retrata o perfil da empresa avaliada, referente à presença das práticas que compõem o modelo de excelência em gestão da FNQ. Apresenta ainda, em um gráfico radar, uma análise de benchmarking da situação da empresa em face do nível máximo de excelência em gestão considerado na Matriz de Competitividade, como mostrado no gráfico 1. Nele são apresentados o nível de excelência e os resultados da empresa para oito critérios: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

No PDE são relacionadas ações de consultoria e capacitação, pertinentes às necessidades detectadas, sendo recomendada a participação do empresário e/ou gestor, com o objetivo de que adquiram conhecimentos que permitam implantar na empresa ações para aprimoramento do seu modelo de gestão, ou seja, para efetuarem inovações organizacionais incrementais.

São também gerados pela Matriz de Competitividade relatórios que consolidam os dados das empresas pertencentes a cada segmento de negócio contemplado no estudo, assim como do universo total pesquisado. Esses relatórios adotam a abordagem sistêmica para racionalizar a realização de ações coletivas e estimular as iniciativas individuais por parte das empresas, utilizando para tal o benchmarking. A adoção dessa abordagem possibilita que os gestores e/ou proprietários das MPEs tomem ciência das práticas de gestão que adotam, que comparem seu





Duas etapas compõem a Fase III – Encerramento do projeto. A apresentação dos resultados aos representantes das MPEs (etapa 7) foi efetuada de modo coletivo por segmento de negócio, sendo os PDEs posteriormente entregues e apresentados individualmente. Quanto à etapa (8) avaliação do desempenho do projeto, o processo de aplicação da Matriz de Competitividade no RN gerou os indicadores que seguem apresentados na próxima seção.

#### 4.1.2 Indicadores operacionais resultantes do projeto

Da equipe fixa do Sebrae / RN, participaram quatro gerentes setoriais e onze gestores de negócio, que contaram com o apoio de dezenove consultores terceirizados. Foram realizados quatro repasses da metodologia da Matriz de Competitividade para os gerentes, gestores e consultores, sendo efetuadas nove palestras para sensibilização dos empresários e outras nove para esse mesmo público, destinadas à apresentação dos diagnósticos elaborados para os setores. A realização do projeto seguiu os objetivos e procedimentos estabelecidos em um plano para sua implantação no RN, desdobrado em nove planos para os segmentos de negócio contemplados. A Matriz de Competitividade foi implantada em 449 MPEs, utilizando 1.796 horas de trabalho, gerando 449 PDEs, nove diagnósticos por segmento e um diagnóstico estadual.

Um total de 449 MPEs, pertencentes a nove segmentos de negócio, participaram da fase inicial do projeto no RN, como mostrado no gráfico 4.

#### Empresas por Segmento Setorial

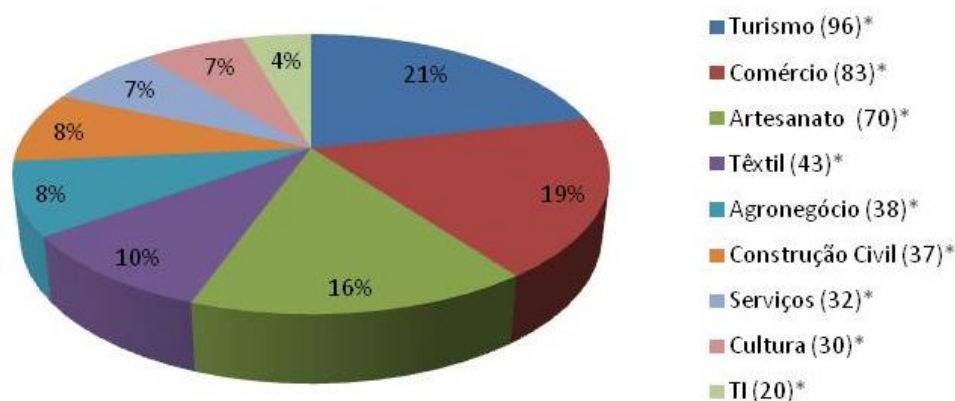


GRÁFICO 4 – Matriz de Competitividade: aplicações por segmento setorial no RN

Fonte: Dados da pesquisa

Os perfis da presença de práticas de gestão identificados neste estudo seguem apresentados na próxima seção.

#### 4.2 Perfil da presença de práticas de gestão

Esta seção apresenta os resultados referentes à verificação do alinhamento das práticas de gestão nas 449 MPEs, participantes do projeto do Sebrae no RN, aos critérios do modelo de gestão da FNQ, adotados pela Matriz de Competitividade. A análise é realizada de modo consolidado, considerando a percepção coletiva do total de empresas, apresentando-se também subdividida nos nove segmentos de negócio abordados.

#### 4.2.1 Práticas de gestão presentes nas 449 MPEs avaliadas

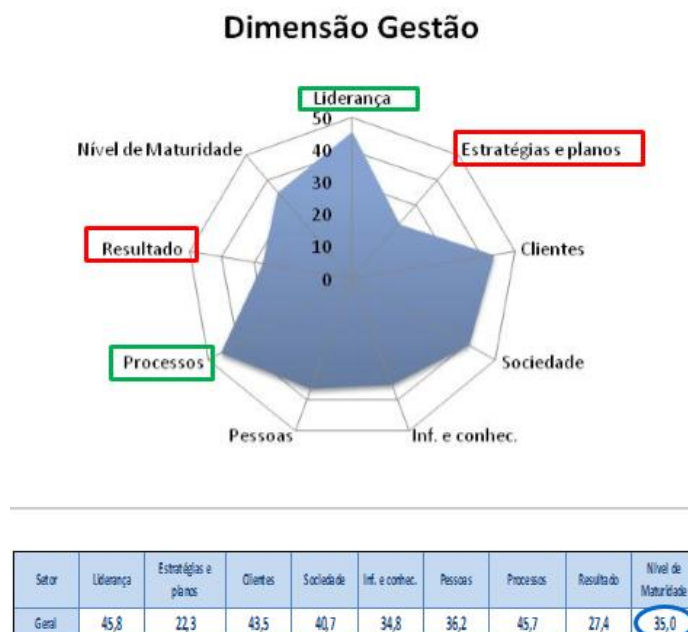
A Matriz de Competitividade calcula o percentual médio de práticas administrativas presentes em cada empresa e nos recortes por segmento, ao qual denomina “nível de maturidade em gestão”. As práticas de gestão verificadas se relacionam aos critérios da FNQ, analisados na Matriz de Competitividade - liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

Verificou-se que o nível de maturidade administrativa apresentado pelas 449 empresas do RN é de 35%, ou seja, em média, 65% das práticas de gestão verificadas não são adotadas pelas empresas (Gráfico 5). Este resultado indica a existência de um amplo espaço para inovação organizacional incremental nas MPEs avaliadas.

Os critérios nos quais as empresas estão mais evoluídas são “Liderança” (45,8%) e “Processos” (45,7%). Segundo os empresários, esse perfil decorre do fato da maioria das organizações pertencerem a empreendedores com postura de líderes, que assumem a governança dos seus empreendimentos e procuram conduzi-los com responsabilidade.

Conforme comentários dos empreendedores participantes do projeto, esses profissionais possuem conhecimentos específicos sobre os processos chave dos seus negócios.

Em um intervalo intermediário entre os picos e vales verificados na avaliação das empresas, figuram os critérios Clientes (43,5%), Sociedade (40,7%), Pessoas (36,2%), Informação e conhecimento (34,8%). É relevante observar que todos esses critérios se encontram abaixo dos 50%, indicando oportunidades de implantar práticas de gestão tomadas como referência para a avaliação.



**GRÁFICO 5 – Matriz de Competitividade: maturidade em gestão em 449 empresas do RN**

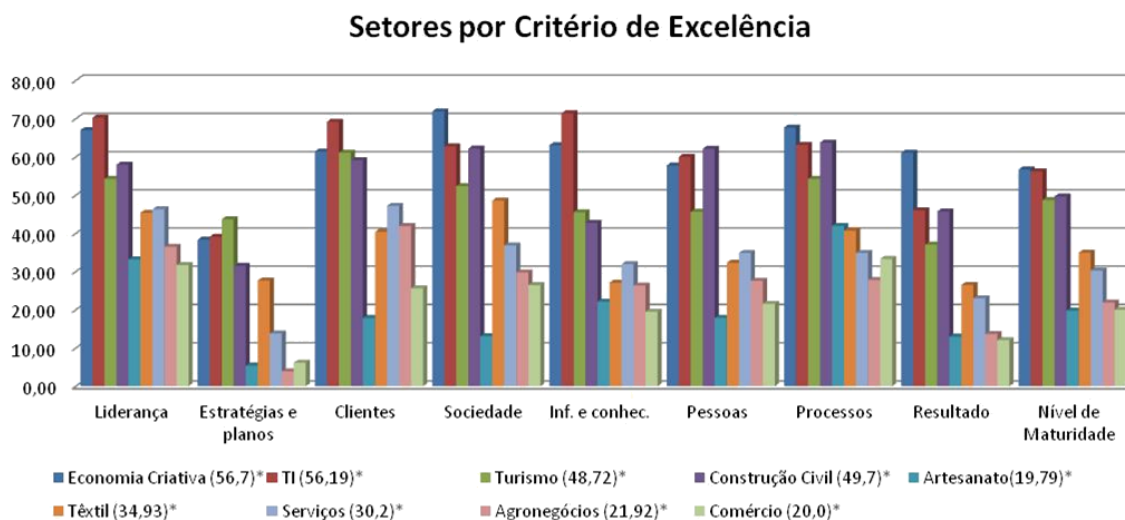
Fonte: Dados da pesquisa

Os critérios “estratégias e planos” (22,3%), ao lado de “resultados” (27,4%), apresentaram-se como os mais críticos nas empresas pesquisadas. A percepção dos participantes é de que lhes falta orientação para gestão empresarial segundo um modelo de negócio formal, orientado por diretrizes e indicadores. Isto decorre do fato de seu foco ser operacional, levando-os a não

priorizarem estas dimensões. Como consequência, as empresas não planejam nem estabelecem metas, tampouco aferem seus resultados, fragilizando o direcionamento estratégico dos seus negócios. Ribeiro Neto (2008) concordou com esta percepção e foi mais além, ao declarar que limitações estruturais das MPEs limitam a postura de busca de eficiência, coordenação, colaboração ou inovação, ocasionando dificuldades no planejamento, falhas na gestão e ausência de práticas de avaliação do desempenho.

#### 4.2.2 Alinhamento das práticas de gestão aos critérios do diagnóstico

Mediante análise comparativa dos nove segmentos de negócio dos quais fazem parte as empresas participantes do projeto, observa-se que Economia Criativa (56,7%) e Tecnologia da Informação (56,2%) são aqueles cujas empresas apresentam maior maturidade de gestão, alcançando resultados superiores aos da média do total das empresas pesquisadas (35%). Com menor grau de maturidade da gestão e, conseqüentemente, abaixo da referida média, estão os conjuntos das empresas de comércio (20,0%) e artesanato (19,8%) O segmento têxtil está alinhado à média dos resultados, com nível de maturidade em gestão de 34,93% (Gráfico 6).



**GRÁFICO 6 – Matriz de Competitividade: maturidade em gestão por segmento de negócio no RN.**  
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à análise dos critérios por segmento, observa-se que “estratégias e planos” e “resultados” se apresentam como os mais críticos para todos deles. Liderança e Processos se destacam como os critérios nos quais os segmentos de negócio denotam maior presença de práticas formais em seus modelos de gestão. Esta avaliação indica que, embora os segmentos de negócio possuam perfis particulares quanto à presença de práticas de gestão formalizadas em suas empresas, existe uma tendência coletiva a não realizar ações de definição estratégica e planejamento do negócio, tampouco de monitorar os resultados alcançados. Também é verificada similaridade com relação às práticas de gestão presentes na maioria dos segmentos, nos quais detectou-se participação de comportamentos de liderança e de atenção aos processos organizacionais.

#### 4.2.3 Oportunidades para inovação organizacional

No recorte por segmento de atuação, observa-se a reprodução do padrão global identificado no universo da pesquisa. Nele, a adoção de práticas de elaboração de estratégias, planos e mensuração de resultados são os pontos mais críticos, enquanto que liderança e processos se destacam como os critérios nos quais os segmentos de negócio denotam maior presença de procedimentos formais de gestão. Partindo desta observação, nota-se que os gestores e empresários das MPEs possuem postura empreendedora e habilidades técnicas, assim como que lhes faltam condutas referentes à definição dos resultados desejados e dos planos a seguir para alcançá-los.

Mediante os resultados obtidos na aplicação da Matriz de Competitividade, é recomendada a implantação de iniciativas inovadoras nas empresas, visando o incremento da cultura da excelência em gestão. As 449 MPEs participantes do projeto no RN poderão elevar sua competitividade, mediante as seguintes oportunidades identificadas, em conformidade ao modelo de gestão da FNQ: elaboração de estratégias, planos e mensuração de resultados; ampliação do conhecimento sobre o mercado em que atuam; ênfase às ações voltadas à responsabilidade socioambiental; aprimoramento da gestão das suas informações; estruturação de cargos e processos relativos à seleção e contratação de pessoas. A implantação das práticas administrativas sugeridas nas empresas caracterizará a inovação organizacional incremental.

## 5 CONCLUSÕES

Com base nos resultados apresentados, conclui-se que existem oportunidades para incremento da competitividade nas 449 MPEs estudadas, por meio da inovação organizacional dirigida à gestão, notadamente mediante a adoção das práticas de elaboração de estratégias, planos e mensuração de resultados.

As empresas estudadas são candidatas em potencial a se tornarem inovadoras organizacionais incrementais, ao adotarem as rotinas administrativas recomendadas nos planos de desenvolvimento empresarial que receberam. Ao estabelecerem metas, elaborarem e seguirem planos, terão aumentadas suas chances de êxito. Esta nova conduta gerencial contribuirá ao incremento da competitividade, mediante aproximação de comportamentos orientados por um modelo de excelência em gestão. Este processo tende a ser facilitado pelo fato das MPEs contarem com o suporte de um agente externo facilitador do processo, no caso, o Sebrae.

Os resultados alcançados neste trabalho podem ser utilizados como base para observação da evolução das empresas analisadas, para verificação do impacto efetivo da inovação organizacional incremental na sua competitividade, mediante a adoção de práticas de gestão. O estudo realizado estimula a reflexão sobre a excelência em gestão em MPEs, e poderá ser expandido para o segmento de micro e pequenas empresas participantes do projeto no país, propiciando melhor compreensão do tema.

## 6 REFERÊNCIAS

1. Abonyi, G. & Van Slyke, D. M. (2010). Governing on the edges: Globalization of production and the challenge to public administration in the twenty-first century. *Public Administration Review*, 70(s1), s33-s45. doi:10.1111/j.1540-6210.2010.02244.x

2. Cassiolato, J. E. (2010). Mecanismos de apoio à inovação no Brasil: uma breve nota crítica. *Parcerias Estratégicas*, 15(31), 75-82. Recuperado de [http://seer.cgee.org.br/index.php/parcerias\\_estrategicas/issue/view/66/showToc](http://seer.cgee.org.br/index.php/parcerias_estrategicas/issue/view/66/showToc)
3. Cruz, T. C. R. A. (2010). *Programa de desenvolvimento de competências gerenciais: fator de aprendizagem organizacional - um estudo de caso na IMERYS - Rio Capim Caulim*. (Mestrado Dissertação), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/7992?show=full>
4. Dauscha, R. M. (2010). Definição de Inovação em Negócios para o Brasil. In S. R. H. Parolin, D. Farfus & M. C. d. S. Rocha (Eds.), *Inovação e Propriedade Intelectual na Indústria* (Vol. IV, pp. 151). Curitiba: Senai-Sesi.
5. De Negri, J. A. & Salerno, M. S. (2005). *Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras* (J. A. De Negri & M. S. Salerno Eds.). Brasília: IPEA.
6. Dias, E. P. (2002). Conceitos de Gestão e Administração: Uma Revisão Crítica. *Revista Eletrônica de Administração*, 1(1), 1-12. Recuperado de <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/160>
7. FNQ. (2014). *Sistemas de Gestão* FNQ (Ed.) (pp. 12). Recuperado
8. Grapeggia, M., Lezana, A. G. R., Ortigara, A. Â. & Santos, P. C. F. (2011). Fatores condicionantes de sucesso e/ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina. *Produção*, 21(3), 444-455. doi:10.1590/S0103-65132011005000025
9. Guan, J. C., Mok, C. K., Yam, R. C. M. & Pun, K. S. C. F. (2006). Technology transfer and innovation performance: Evidence from Chinese firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 73(6), 666–678. doi:10.1016/j.techfore.2005.05.009
10. Huin, S. F., Luong, L. H. S. & Abhary, K. (2002). Internal supply chain planning determinants in small and medium-sized manufacturers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(9), 771-782. doi:10.1108/09600030210452440
11. Kremer, A. (2007). *Desenvolvimento sustentável através de transferência de tecnologia: o caso do município de castro no estado do Paraná*. (Master), UTFPR, Ponta Grossa, Brasil. Recuperado de [http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&co\\_obra=128191](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=128191)
12. Lima, M. A. M. & Mendes, J. P. F. (2003). Inovação na gestão organizacional e tecnológica: conceitos, evolução histórica e implicações para as micros, pequenas e médias empresas no Brasil. *Produção Online*, 3(2), 1-24. doi:10.14488/1676-1901.v3i2.622
13. Miguel, P. A. C. & Salomi, G. E. (2004). Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. *Produção*, 14(1), 12-30. doi:10.1590/S0103-65132004000100003
14. Mintzberg, H. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico* (Primeira ed.). São Paulo, Brasil: Bookman.
15. Nunes, M. B., Annansingh, F., Eaglestone, B. & Wakefield, R. (2006). Knowledge management issues in knowledge-intensive SMEs. *Journal of Documentation*, 62(1), 101-119. doi:10.1108/00220410610642075
16. OCDE. (2005). *Manual de Oslo. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação* (3ª ed.): Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

17. Rhodes, J., Hung, R., Lok, P., Lien, B. Y. H. & Wu, C. M. (2008). Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 12(3), 84-100. doi:10.1108/13673270810875886
18. Ribeiro Neto, A. B. (2008). *Estudo de fatores que impactam o desempenho de pequenas empresas*. (Tese Doutorado), UFRJ, Rio de Janeiro, Brasil.
19. Schreiber, D., Bessi, V. G., Puffal, D. P. & Tondolo, V. A. G. (2013). Posicionamento estratégico de MPE S com base na inovação através do Modelo Hélice Tríplice. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 19(3), 767-795. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4011/401137525009.pdf>
20. SEBRAE. (2007). *Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003–2005* Brasília: SEBRAE.
21. SEBRAE. (2015). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2014* (7a. ed.). São Paulo, Brasil: SEBRAE; DIEESE.
22. SEBRAE. (2016). Sebrae - Missão, Visão e Valores Estratégicos. Recuperado de [http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais\\_adicionais/conheca\\_estrategia](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_estrategia)
23. Stockdale, R. & Standing, C. (2004). Benefits and barriers of electronic marketplace participation: an SME perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 17(4), 301-311. doi:10.1108/17410390410548715
24. Tahmooresnejad, L., Shafia, M. A. & Salami, R. (2011). Identifying Impact Factors in Technology Transfer with the Aim of Technology Localization. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 5(5), 531-535. Recuperado de [scholar.waset.org/1999.10/14825](http://scholar.waset.org/1999.10/14825)
25. Vox Populi, I. (2007). *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das MPE 2003, 2004 e 2005* (V. populi Ed. Vol. I, II e III). Brasília: Instituto Vox Populi.
26. Will, M. (2008). Talking about the future within an SME?: Corporate foresight and the potential contributions to sustainable development. *Environmental Management and Health*, 19(2), 234-242. doi:10.1108/14777830810856618