

REALIDADE ADMINISTRATIVA EM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA (EBTs): UMA PESQUISA NA CIDADE DE SANTA MARIA (RS)

A. G. S. FRANCK¹, F. L. SCHERER², C. B. FIALHO³
Universidade Federal de Santa Maria
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7639-4323>¹
alischfranck@hotmail.com¹

Submetido 25/01/2020 - Aceito 12/02/2021

DOI 10.15628/holos.2021.9456

RESUMO

O objetivo geral deste estudo foi o descrever a realidade administrativa de Empresas de Base Tecnológica (EBTs) na cidade de Santa Maria. Assim, visou diagnosticar e descrever como está estruturada a área administrativa destas empresas com o objetivo de averiguar às peculiaridades destas empresas. Para atingir a este objetivo, realizou-se um levantamento de dados por meio de entrevistas com uma amostra de empresários de EBTs da cidade de Santa Maria, quando se levantou o perfil destes empresários e destas empresas. Indagou-se sobre ferramentas de administração utilizadas pelas EBTs

e levantou-se as necessidades administrativas que estas empresas possuem. Com relação aos resultados da pesquisa, foi possível perceber que as EBTs já adotam uma vasta gama de ferramentas administrativas. Verificou-se que as principais dificuldades apontadas pelas empresas da amostra concentram-se em como gerenciar tarefas, processos e tempo, como gerenciar pessoas e como lidar com baixo orçamento.

PALAVRAS-CHAVE: Realidade administrativa, entrevista, EBTs.

ADMINISTRATIVE REALITY IN TECHNOLOGY-BASED COMPANIES (TBCs): A RESEARCH IN THE CITY OF SANTA MARIA (RS)

ABSTRACT

The general objective in this study was describe the managerial reality of Technology-Based Companies (TBCs). Thus, this study aimed to diagnose and describe how the administrative area of these companies is structured in order to ascertain the peculiarities of these companies. In order to achieve this objective, a data survey was done through interviews with a sample of TBCs' entrepreneurs in the city of Santa Maria, when the profile of these entrepreneurs and these companies was

raised. It was asked about the management tools used by the TBCs and raised the administrative needs that these companies have. Regarding the research results, it was possible to notice that TBCs already adopt a wide range of administrative tools. It was found that the main difficulties pointed out by the companies in the sample is concentrated on how to manage tasks, processes and time, how to manage people and how to deal with low budgets.

KEYWORDS: Administrative reality, interview, TBCs.



1 INTRODUÇÃO

A inovação nos negócios não é baseada apenas em pesquisa, desenvolvimento e tecnologia, mas também nas habilidades gerenciais e de mercado, no conhecimento dos modelos de gestão das organizações, ou na consciência dos aspectos sociais e econômicos (Kubota, 2009). De acordo com Kubota (2009), os tipos de inovação podem estar relacionados com o fornecimento de um novo serviço; com a modificação de procedimentos prescritos para a elaboração ou produção de um serviço; com a introdução de novas técnicas de planejamento; com a descoberta de novos mercados; ou com resultados de um processo de resolução de problemas. Neste sentido, Empresas de Base Tecnológica (EBTs) são caracterizadas pela utilização de uma tecnologia considerada inovadora, cujo principal insumo no processo produtivo é o conhecimento. Habitualmente, as EBTs são gerenciadas por pessoas que têm um perfil técnico e cujas habilidades estão nas áreas de sistemas, química, eletrônica, mecânica, farmácia, entre outras. Isto faz com que os gerentes destas empresas se encontrem mais bem preparados no desenvolvimento do seu trabalho no que se refere à parte técnica ou de produção e menos na administrativa, muitas vezes sem estarem aptos para conduzir o negócio (Costa; França & Teixeira, 2010).

Aptidão para conduzir o negócio é essencial para que as EBTs possam ter (ou manter) competitividade e se consolidem no mercado. Os benefícios gerados quando no surgimento destas novas empresas (que muitas vezes surgem em processos de incubação) englobam: a aplicação de tecnologias desenvolvidas em centros de ensino e pesquisas no setor produtivo; a criação de postos de trabalho; a inclusão de grupos minoritários ou em condições econômicas desfavoráveis; o desenvolvimento de cadeias produtivas; e a difusão de produtos, processos e serviços, muitas vezes inovadores, melhores, mais eficientes e mais baratos (Gomes e Marcondes, 2016). Considerando tal cenário, este estudo, realizado na cidade de Santa Maria (RS), foi orientado pela seguinte questão: “Como é a realidade administrativa nas Empresas de Base Tecnológica?” e teve como objetivo geral descrever a realidade administrativa de Empresas de Base Tecnológica (EBTs) na cidade de Santa Maria. Buscou ainda: apresentar o perfil dos gestores das empresas de tecnologia na cidade de Santa Maria; caracterizar o mercado de empresas de tecnologia na cidade de Santa Maria; identificar as ferramentas de apoio à gestão utilizadas pelas empresas de tecnologia na cidade de Santa Maria; e identificar demandas gerenciais que estas empresas apresentam.

Este trabalho se justifica a partir da atual expansão deste ramo de empresas. As EBTs constituem importante braço para o desenvolvimento do país, pois nelas nascem novas tecnologias, produtos e/ou serviços intensivos em conhecimentos, inovações, dentre outros aspectos que podem ser consideradas como propulsores da pesquisa e desenvolvimento, chamando a atenção da academia para investigações científicas de diversas áreas do conhecimento (Willerding et al., 2016). A escolha da cidade de Santa Maria se deu em virtude de tal cidade possuir diversos ambientes de inovação para estudo, contando com parques tecnológicos e diversas incubadoras. Este trabalho foi estruturado em cinco capítulos, sendo a introdução o primeiro deles, onde se demonstra o problema, os objetivos, a justificativa e a



estrutura. No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico. O terceiro capítulo expõe a metodologia. No quarto capítulo são apresentados os resultados obtidos a partir deste estudo e, por fim, o último capítulo traz as conclusões sobre esse estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O direcionamento que guia uma empresa de base tecnológica (EBT) está atrelado ao uso de conhecimento científico e tecnológico. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2018), o processo de inovação das EBTs funciona como uma espécie de mola propulsora do desenvolvimento econômico: a transformação sistêmica de conhecimento em serviços, produtos e processos, melhora o padrão de vida das pessoas e é fonte geradora de emprego e renda. Entretanto, tal processo de inovação necessita de técnicas avançadas ou pioneiras no desenvolvimento de bens e serviços, com alto valor agregado. Desta forma as EBTs conseguem promover o desenvolvimento científico e tecnológico de um setor ou mesmo de um país (SEBRAE, 2018). No Brasil ainda existe um *gap* entre ciência e mercado, o qual tem se buscado superar a partir de mecanismos de geração de empreendimentos inovadores, como por exemplo, ecossistemas de inovação, tais como, incubadoras de empresas, aceleradoras e parques tecnológicos (SEBRAE, 2018).

De acordo com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC (2019), as incubadoras são instalações com o objetivo de oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos. Para isso, oferecem infraestrutura e suporte gerencial, orientando os empreendedores quanto à gestão do negócio e sua competitividade. Parques tecnológicos, por sua vez, constituem um complexo produtivo industrial e de serviços de base científico-tecnológica. Planejados, têm caráter formal, concentrado e cooperativo, agregando empresas cuja produção se baseia em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Já aceleradoras são entidades jurídicas (com ou sem fins lucrativos) dedicadas a apoiar o desenvolvimento inicial de novos negócios inovadores (*startups*), por meio de um processo estruturado, com tempo determinado, que inclui a seleção, capacitação, mentorias, oportunidades de acesso a mercados, infraestrutura e serviços de apoio, entre outros benefícios, em troca de uma possível participação societária futura nos negócios acelerados.

De acordo com De Matos, de Souza, Piqué e Teixeira (2020), toma-se como orientações que estes ecossistemas de inovação tenham capital humano qualificado e espaços físicos de colaboração, contando com locais para eventos, centros de tecnologia, infraestrutura web, banco de dados com informações do ecossistema, entre outros. De acordo com Matos et al. (2020), mesmo que não exista uma regra clara de como estes ecossistemas devem se estabelecer, percebe-se a inexistência de estudos que apontem as melhores práticas que estão sendo desenvolvidas por cidades e regiões no desenvolvimento de seus ecossistemas regionais de inovação. Mazzei, Borges, de Faria, Bezerra, Carvalo e Martin (2020) corroboram ao apontado por Matos et al. (2020) e afirmam que, de fato, uma frente que merece atenção quando a estes



ecossistemas de inovação é a realização de estudos regionais/estaduais do ecossistema de inovação. De acordo com Mazzei et al. (2020), o resultado da análise do ecossistema de inovação fornece um panorama muito claro sobre o estágio e o potencial de cada região, possibilitando a definição de estratégias e de ações comuns para a evolução socioeconômica da região. Esses estudos podem contribuir para a implementação de políticas e de programas que propiciem o desenvolvimento social e econômico a partir do empreendedorismo e da inovação.

Além disto, para estes ecossistemas de inovação, tomando como base a necessidade de capital humano qualificado, no contexto brasileiro as universidades são a principal fonte de fomento. De acordo com Mazzei et al. (2020), para os ecossistemas de inovação vinculados às universidades (que são a maioria no contexto brasileiro) é de suma relevância que passem a ser vistos pela comunidade acadêmica não como um projeto, mas como um “processo” de extensão universitária que leva ao conhecimento, à pesquisa e à inovação para a sociedade (pessoas e empresas). De acordo com Mazzei et al. (2020), essa articulação pode ser desenvolvida junto ao Ministério da Educação (MEC) (ensino superior), capitaneada pelo Sebrae, em parceria com a Anprotec e Anpei (Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras), o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTIC) e outros atores relevantes.

Moretti e Crnkovic (2015) também ressaltam a estreita relação dos ecossistemas de inovação com universidades e acrescentam que, além desta particularidade das EBTs, destaca-se que tais empresas desenvolvem os próprios produtos; têm uma elevada proporção de gastos com pesquisa e desenvolvimento (P&D) em relação ao quanto faturam. Além disto, possuem uma elevada proporção de engenheiros e demais profissionais graduados em relação ao conjunto total de funcionários da empresa (Moretti & Crnkovic, 2015). Quanto aos profissionais graduados das EBTs, Rolt, Dias & Peña (2016) destacam que existe uma inquietação quanto à uma tarefa de primordial importância dentro das EBTs e que muitas vezes acaba sendo deixada em segundo plano: a de administrar. De acordo com os autores, percebe-se que os administradores graduados neste tipo de empresa (quando existentes) exercem papéis secundários, raramente evoluindo e somente melhor valorizados quando especialistas em outras áreas, como em sistema de informações, normalmente na forma de pós-graduação. Atividades estratégicas nos processos de desenvolvimento de produtos e comercialização, tais como planejamento de negócio (a partir de uma visão de mercado perspicaz), são exercidas por profissionais originados em cursos de outras áreas caracterizadas como “técnicas”, que se aperfeiçoaram para a administração e acabam por ocupar o cargo do administrador.

Assim, as EBTs acabam por deixar de lado (ou atribuir a outrem) as atribuições de um administrador. Esta prática pode ser deveras problemática para tais empresas visto que, diante do processo de inovação, cabe também ao administrador perceber os desafios presentes no ambiente, estabelecendo a estratégia organizacional para responder a eles e alocar os recursos humanos e financeiros para coordenar o trabalho e cumprir a estratégia (Silva & Silva, 2018). Assim, uma parcela substancial da responsabilidade da administração é o trabalho criativo e a administração pode contribuir desenvolvendo soluções inovadoras para uma ampla gama de problemas (Silva & Silva, 2018).



Saber como gerenciar em empresas de tecnologia contribui para que empresas se afirmem no mercado. Em empresas possuidoras de intensa base tecnológica, essa afirmação não se resume, apenas, no aumento da eficiência operacional e na minimização de custos, mas também na capacidade de gerar novos recursos tecnológicos. A gestão tecnológica auxilia tanto na adaptação da empresa às mudanças tecnológicas, quanto na criação destas mudanças (Unsal & Cetindamar, 2015). Entretanto, é importante considerar que os recursos controlados nestas organizações são complexos e interdependentes. Embora os gestores possuam hipóteses sobre quais recursos fazem com que as organizações se afirmem, é difícil testá-las rigorosamente. Contudo, isso não invalida a tentativa de se buscar, em estudos teóricos e em exames empíricos, a identificação dos recursos que, quando desenvolvidos, ampliam e qualificam os resultados das organizações e geram vantagens competitivas (Silva, Baêta & Oliveira, 2016).

3 MÉTODO

De acordo com os objetivos da pesquisa, tomou-se como ponto de partida encontrar um modo de levantar as informações necessárias para se obter *insights* sobre a realidade administrativa associada a EBTs. Definiu-se que tal modo seria por meio de uma entrevista com pessoas que possuíssem cargos-chave nas EBT's (basicamente executivos destas empresas, e levando em consideração que, muitas vezes, tais empresas não possuem um membro que possa ser denominado "administrador"). Tal entrevista aconteceria por meio de perguntas direcionadas com o tipo de averiguações que fossem necessárias. Quanto a tais averiguações, tais consistiram em questões para conhecer o perfil do empresário das EBT's, questões para conhecer as empresas em si, questões de levantamentos operacionais (aquilo que as empresas já utilizam como ferramenta administrativa) e questões de levantamento de necessidades administrativas das empresas. Deste modo, primeiramente se pôs em prática a construção de um roteiro de entrevista (APÊNDICE 1).

O segundo passo foi definir exatamente em quais empresas seriam feitas as entrevistas. De acordo com o perfil das empresas a serem analisadas (EBT's) chegou-se a um consenso que as entrevistas deveriam ser aplicadas em 3 polos com empresas de base tecnológica localizados na cidade de Santa Maria, tanto pela quantidade de empresas que tais polos possuíam quanto pela conhecida anuência que tais polos têm com pesquisadores (logo, trata-se de uma seleção por conveniência).

Dos 3 parques, 2 estão localizados dentro da Universidade Federal de Santa Maria, contando com 25 empresas inseridas nas incubadoras de tal instituição. De acordo com Berni, Gomes, Perlin, Kneipp e Frizzo (2015), as incubadoras universitárias fornecem apoio às empresas por meio do suporte de pesquisa e desenvolvimento, apoio à capacidade de inovação tecnológica e parcerias para a formação de recursos humanos, e as empresas acabam com contar com melhor estruturas de laboratórios de pesquisa, pessoal capacitado e têm a oportunidade de tomar ações conjuntas para melhoria dos processos. Quanto ao outro parque selecionado para a coleta, tal foi



o Tecnoparque da cidade de Santa Maria, que conta com cerca de 30 empresas, as quais encontram-se em período de pós-incubação. Deste modo, as empresas selecionadas estão em dois “momentos” do período de existência das EBT’s: tanto em período de incubação quanto num período de pós-incubação.

Das empresas que possivelmente poderiam ser analisadas, estabeleceu-se que seriam sorteadas 27 empresas (metade delas) para realizar a entrevista, fazendo a ponderação de quantas empresas deveriam ser selecionadas por parque para ser mantida a proporção e não enviesar os resultados. Entrou-se em contato com as 27, entretanto, o número de empresas que se obteve resposta/disponibilidade dos executivos foi de 20 (13 empresas das incubadoras da UFSM e 7 empresas do Tecnoparque). As entrevistas (de forma presencial ou via internet) foram realizadas com o deslocamento do pesquisador até os polos (quando de forma presencial) e de acordo com a disponibilidade dos executivos. Com a autorização dos executivos, as entrevistas foram gravadas para posterior transcrição dos áudios e análise das respostas por meio de análise de conteúdo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com os 20 empresários que foram entrevistados pôde-se levantar algumas características do executivo das EBT’s: todos homens, entre 24 e 48 anos: 8 deles entre 20 e 30 anos; 9 entre 30 e 40 anos; 3 entre 40 e 50 anos. No geral, o nível educacional dos empresários se apresentou elevado: 8 dos entrevistados possuem pós-graduação; 9 possuem apenas graduação; 2 ainda estavam na universidade e apenas 1 destacou não ter nível superior e nem estar cursando nível superior. Pode-se destacar que, no geral, as áreas em que houve maior concentração de graduados e pós-graduados são: engenharias, ciência da computação e sistemas de informação, desenho industrial e agronomia. De intenção da própria pesquisa (conversar com alguém que exerça papel-chave na empresa), todos os empresários têm papel de destaque nas empresas: ou são sócios, ou são diretores (e vários deles cumulam ambas as atribuições). Quanto ao tempo na empresa, 19 dos 20 empresários estão na empresa desde a concepção de tal, e, destes 19, 14 estão até 5 anos na empresa (visto que estas empresas foram criadas num período de até 5 anos). Quanto às experiências anteriores, teve-se uma ampla gama de respostas, desde períodos em empresas da própria área de atuação atual até empresas que nada se assemelham à atual empresa, até empresários que não tiveram experiências anteriores. As principais características do perfil dos empresários estão resumidas no Quadro 1.

Aspecto	Características
Gênero	Masculino (sem exceção).
Idade	Predominantemente entre 30 e 40 anos.
Cargo na empresa	Ou sócio, ou diretor (ou ambos).
Nível Educacional	Predominantemente nível superior completo.



Tempo de empresa	Predominantemente desde a concepção da empresa.
------------------	---

Quadro 1 – Perfil dos empresários entrevistados

A predominância dos homens em cargos-executivos nas EBTs da amostra pode sugerir diferença de características e habilidades entre gêneros, o que explicaria a exclusão das mulheres de algumas ocupações - características que também explicariam as diferenças de gênero na academia e na atividade científica (Olinto, 2011). Além disso, é importante lembrar que toda a literatura sugere que o distanciamento entre homens e mulheres na Ciência é um processo que envolve diversos tipos de ganhos que beneficiam os homens como a promoção, a obtenção de bolsas de estudo, a ocupação de cargos de chefia ou liderança, além dos ganhos salariais (Liberato; De Andrade, 2018).

São vários os indicativos de que, através de alguns mecanismos a princípio imperceptíveis que se estabelecem no ambiente científico, criam-se barreiras para as mulheres, dificultando a sua progressão profissional (Liberato; De Andrade, 2018). Muitos destes mecanismos não seriam identificados ou conscientizados pelas próprias mulheres, pois são comportamentos culturalmente enraizados e internalizados por aqueles que estão atuando no campo científico, o que significa que as próprias mulheres podem estar contribuindo para a sua perpetuação (Olinto, 2011).

Em consonância com o perfil dos empresários, pode-se também averiguar, nas questões de interação, que as EBT's surgiram a partir da compreensão de que havia demandas no mercado, áreas em que se poderia empreender, que tinham carências de produtos/serviços. Nenhuma das empresas visou oferecer ao mercado algo que já existia e/ou algo cujo mercado já tivesse empresas consolidadas. Boa parte das ideias surgiram com o contato com a academia, em projetos de empreendimento/de pesquisa. Quase todas as empresas associam seus produtos/serviços à alta tecnologia, com desenvolvimento de plataformas e softwares, utilização de sistemas inteligentes etc.

Aspecto	Características
Origem	A partir de demandas de mercado e a partir do contato com a academia.
Mercado	Ampla gama de respostas (impressão 3D, jogos e entretenimento, condomínios, saúde, agrícola, entre outros).
Público-alvo	Ampla gama de respostas (transportadoras, condomínios, distribuidoras de energia, clínicas, agricultores, artistas, gestores, médicos, entre outros).

Quadro 2 – Familiarização com as empresas

O mercado e o público-alvo apontados pelos empresários tiveram um conjunto relativamente extenso de respostas: do mercado de impressão 3D até o mercado de jogos e entretenimento (englobando uma empresa de gestão de quadras esportivas), do mercado de condomínios aos do setor da saúde. Pode-se ressaltar que, pelo menos um quarto dos empresários destacou o setor agrícola como o mercado principal e que um empresário destacou que 80% das vendas da empresa são destinadas ao mercado externo. As respostas em relação ao público-alvo (aquele que recebe de fato o direcionamento de vendas) foram relativamente homogêneas entre

pessoa jurídica (como transportadoras, condomínios, distribuidoras de energia, clínicas, entre outros) e pessoa física (desde o cliente “comum” até àqueles com alguma especificidade, como agricultores, artistas, gestores, médicos, entre outros). As principais características das questões de interação são resumidas no Quadro 2.

Alguns pontos levantados pelas questões de interação vão ao encontro de vasta literatura sobre EBT's, como a busca por lançar novos produtos ou serviços, fazendo uso intensivo de tecnologia na produção ou comercialização (Sarquis et al., 2015) criada a partir de alguma inovação desenvolvida internamente ou junto com universidade, centro de pesquisa ou outra organização e com algum apoio técnico ou financeiro até a consolidação do empreendimento (Tidd, Bassant & Pavitt, 2008). Além disto, de acordo com os mercados e públicos-alvo destacados pelos empresários, pode-se ressaltar o que já havia sido apontado por Gonzalez, Girardi e Segatto (2009): que as EBT's buscam a aplicação sistemática de conhecimento técnico-científico pela utilização de tecnologias inovadoras e pela elevada proporção de investimentos em P&D, principalmente em áreas como eletrônica, mecatrônica, produção de materiais, instrumentalização, automação, etc.

Destaque para as EBTs focadas no setor agrícola (agronegócio) uma vez que correspondem ao maior mercado da amostra de empresas. Há de ressaltar que a cidade de Santa Maria está localizada no interior do estado do Rio Grande do Sul, e por sua característica interiorana, vincula-se ao contexto agrário da região de localização. A tecnologia adotada pelo campo pode ser explicada por Donda (2020). Para Donda (2020), o campo precisa de novas soluções para resolver o aumento de demanda por alimentos, ao mesmo tempo em que tem que lidar com mudanças climáticas e diminuição dos recursos hídricos. No âmbito deste cenário problemático, a utilização de inovações pode ser uma das medidas para a agricultura, com o objetivo de tornar as cadeias produtivas mais eficientes na produção de alimentos. Nesse sentido, tem-se, portanto, o problema de como o agronegócio atuará para resolver o futuro aumento da demanda por alimentos ao lidar com mudanças climáticas, diminuição dos recursos hídricos, entre outras questões. No agronegócio, com o auxílio da tecnologia, produtos e serviços facilitam o trabalho dos agricultores por meio de uma produção mais eficiente, com maior segurança e qualidade. As tecnologias da informação e comunicação disponíveis no mercado para o campo vão desde aplicativos de monitoramento instalados em *smartphones* e *tablets*, até a utilização de drones para georeferenciamento, computação em nuvem, biotecnologia, dentre outras ferramentas.

Quanto às questões operacionais, as 5 áreas averiguadas tiveram respostas não equilibradas: 16 das empresas não possuem qualquer ferramenta na área de gestão de pessoas, enquanto que, por exemplo, 16 delas possuem pelo menos uma ferramenta de marketing. As atribuições das questões operacionais podem ser melhor visualizadas no Quadro 3.

Área de gestão	Utilizam ferramenta	Qual ferramenta
Pessoas	4 empresas (20%)	Enfoque em integração e enfoque em controle de pessoal e de recrutamento, com sistemas.
Marketing	16 empresas (80%)	Enfoque em divulgação de produtos/serviços, com e-mail marketing, blog, RD Station, Google Analytics e Google Ads, entre outros

Finanças	17 empresas (85%)	Enfoque em mensurar resultado e obrigações, com software próprio, Excel e Conta Azul, entre outros
Produção	15 empresas (75%)	Enfoque em controle e mapeamento de processos, com Trello e sistema próprio, entre outros.
Tec. da info.	16 empresas (80%)	Enfoque em manutenção de informações importantes, com Bling, Trello, Slack, i10, ERP, Elastix, Windows server, Linux, Eadbox, sistema próprio, entre outros.

Quadro 3 – Ferramentas de apoio à gestão utilizadas

Para a área de finanças, 17 das EBT's relataram pelo menos uma ferramenta de gestão. Já para a área de produção, 15 das EBT's relataram pelo menos uma ferramenta de gestão. Por fim, quando à área de tecnologias da informação (TI), 16 das EBT's relataram pelo menos uma ferramenta de gestão.

Especificando cada área, das quatro empresas que possuem ferramenta de gestão de pessoas, houve uma empresa que utiliza ferramentas de fortalecimento da cultura da organização por meio da integração de pessoal e, quanto às outras 3, por meio de sistemas eletrônicos, uma acaba por utilizar um processo de recrutamento e seleção, e duas para controle de pessoal. Grande parte das empresas que relataram não possuir qualquer ferramenta de gestão de pessoas atribuíram isto ao fato de a empresa ter um contingente reduzido e não ser necessário desenvolver algo na área. Quanto ao marketing, as empresas associaram as ferramentas de marketing à divulgação de produtos/serviços, algumas em regime constante, outras em regime sazonal (aplicado mais em determinados períodos, como na época de lançamento de novos produtos).

As ferramentas de marketing apontadas foram mídias sociais, e-mail marketing, blog, RD Station, Google Analytics e Google Ads, entre outros. Cabe destacar a utilização pelas EBTs das ferramentas de marketing oferecidas pela Google. De Godoy e Silva (2019), ao pesquisarem a relação da Google com ferramentas de marketing apontam que, em um espaço onde é preciso inovar, o marketing digital traz consigo uma nova maneira de fazer negócio. Com um contato maior com os consumidores, as empresas conseguem entender, em menor tempo e com mais precisão, os desejos e os problemas dos clientes, e a Google consegue em boa parte suprir as necessidades de um gestor de marketing.

Já para a área de finanças, o enfoque foi sobre resultados e obrigações tributárias/fiscais, com a utilização de software próprio (de uso interna da empresa), Excel e ContaAzul. Ainda, para a parte de produção, o enfoque se deu sobre o controle e mapeamento de processos, e as ferramentas mais citadas foram o Trello (citado três vezes) e sistema próprio (também citado três vezes). Por fim, em relação à área de tecnologia da informação, o enfoque ficou sobre a manutenção de informações importantes à empresa, e várias ferramentas foram citadas, como Bling, Trello, Slack, i10, ERP, Elastix, Windows server, Linux, Eadbox, sistema próprio, entre outros.

De um modo geral, as empresas, apesar de, na sua maioria, não possuírem alguém graduado em Administração, possuem, preponderantemente, ferramentas de administração e gestão em todas as áreas (com exceção para a área de gestão de pessoas). Esta característica (de possuírem tais ferramentas) vai de encontro ao que foi mencionado por diversos autores, ou seja,

o fato de que EBTs não possuem a parte administrativa bem estruturada, assim como acabam não tendo muito conhecimento sobre negócios (negligenciando esta parte) e focando apenas em conhecimento técnico (RITA et al., 2016).

Assim, de modo geral, as EBTs perceberam que necessitam ter uma parte administrativa estruturada. Isto vai ao encontro de autores como Soares e Costa (2018). De acordo com os autores, a estruturação administrativa nas EBTs é fruto das novas tecnologias de informação, as quais provocaram muitas mudanças na sociedade principalmente no setor empresarial. Tais mudanças refletem-se na maneira pela qual os indivíduos lidam com a informação, que, no caso das empresas, afeta o modo como é usada pelos gestores no seu processo de tomada de decisão e também na aquisição e incorporação do conhecimento. De acordo com os autores, essas mudanças parecem ser mais visíveis em setores empresariais que têm um relacionamento intenso com a tecnologia, sendo o segmento de empresas de base tecnológica um caso muito representativo de todo esse contexto (Soares & Costa, 2018).

De acordo com Oliveira, Terence & Paschoalotto (2019), esta tendência a formalizar os métodos de informação e controle dentro das EBTs tem a ver com o grau de maturidade destas empresas: no início é mais emergente e informal e com a maior maturidade da empresa tende a ser intencionada, deliberada e formal, o mesmo também acontecendo com as práticas de inovação. Assim, nas primeiras fases do ciclo de desenvolvimento com os processos mais informais e as estratégias emergentes, a empresa é mais aberta à inovação e com a maturidade, passa a contar com uma estrutura mais rígida, sistemas e controles e uma estratégia mais formal e deliberada, fato que altera as suas práticas de inovação. É um desafio conciliar o crescimento da empresa com as práticas da inovação (Oliveira, Terence & Paschoalotto, 2019).

O último bloco de perguntas que foi direcionado aos empresários procurava averiguar demandas que as EBTs têm em relação à gestão. Por serem questões de maior relevância para o trabalho, as respostas às 4 perguntas foram particionadas e organizadas de modo a exaurir todos os pontos levantados pelos entrevistados. A primeira pergunta do último bloco de perguntas direcionadas aos empresários buscava averiguar sobre a estruturação da área de vendas das EBTs: pessoas, processos e resultados. Quanto às pessoas, apesar de respostas variadas, o que se pode observar é que se a empresa tem um número total reduzido de funcionários (3, 4 ou 5 pessoas) todos vendem; quando existe um contingente maior de funcionários, um pequeno grupo é destinado às vendas, enquanto que outros trabalham em outras funções, como desenvolvimento de produtos. Pode-se ressaltar também que vários empresários (a maioria) destacaram que as vendas ocorrem principalmente via internet.

Os processos realizados são, preponderantemente, de compra seguida de entrega de produto/serviço final. Poucas empresas destacaram a utilização de parceiros (intermediários) de vendas. Quanto aos resultados de vendas, no geral, esta parte da pergunta foi ignorada pela maioria dos empresários. Apenas um destacou que os resultados de vendas não estão suficientes para fazer a empresa crescer, e, por isto, não está sendo feito nenhum investimento na empresa no momento (se está esperando o mercado aquecer). Acredita-se que a parte de resultados foi ignorada pelos empresários por ter sido associada com resultados financeiros (revelação de valores) e não sobre como estavam as vendas em si no momento (satisfatórias ou insatisfatórias).



Os principais destaques da primeira pergunta de identificação de necessidades podem ser vistos no Quadro 4a.

Estruturação da área de vendas	Características ¹
Pessoas	Empresa muito pequena = todos vendem; empresa pouco maior = um grupo é encarregado de vendas. Vendas principalmente via internet.
Processos realizados	Entrega direta do produto/serviço final (de modo geral, sem intermediários).
Resultados	1 empresa afirmou que está com problemas nos resultados de vendas.

Quadro 4a – Estruturação da área de vendas²

A segunda pergunta procurava levantar como é feita a prospecção de clientes pelas EBTs. Das 20 empresas, pelo menos 13 destacam prospecção ativa de clientes: as empresas vão até potenciais clientes sem que os mesmos tenham solicitado um contato ou fornecido dados. Esta ida até potenciais clientes é feita por meio de ligações, contatos via internet, feiras e eventos, principalmente. Quanto à prospecção passiva de clientes, quando o potencial cliente vem espontaneamente até a empresa, 16 empresas relatam esta forma de prospecção, principalmente por meio de indicações (boca-a-boca) e “cliques” (via internet). Os principais destaques da segunda pergunta de identificação de necessidades podem ser vistos no Quadro 4b.

Prospecção de clientes	Características
Prospecção direta	13 empresas; se dá por meio de ligações, contatos via internet, feiras e eventos.
Prospecção indireta	16 empresas; se dá por meio de indicações e buscas pela internet.

Quadro 4b – Prospecção de clientes³

A terceira pergunta solicitava aos empresários que mencionassem problemas de gestão que existissem nas EBTs no momento da entrevista. Esta pergunta foi a que teve maior amplitude de respostas: problemas relacionados a questões do dia-a-dia (funcionais), com destaque para tarefas, projetos e gestão do tempo; problemas com gestão de pessoal; problemas de gestão

¹ Para a estruturação da área de vendas, as características de pessoas envolvidas e processos realizados foram relatadas de maneira incomensurável (ou não-metrificável) e, portanto, relatou-se os principais aspectos comuns à maioria das empresas, sem exaurir a todas as possibilidades.

² Na questão da estruturação de vendas, um ponto que veio à tona, mesmo não integrando as perguntas da entrevista, foi o de que quase nenhuma das EBTs destacou que possui como parte da equipe um administrador formado para ajudar a organizar os resultados da empresa.

³ Algumas empresas utilizam ambas as formas.

financeira; problemas de marketing; problemas de vendas; problemas de gestão da tecnologia; problemas enfrentados pelas características impostas pelo país e, por fim, problemas de que causam questionamento existencial. Os principais destaques desta questão podem ser vistos no Quadro 4c.

Dificuldade apontada	Características
Gestão das tarefas/projetos/tempo	Pelo menos 9 empresas relataram problemas quanto à gestão de tarefas, projetos e tempo; pode-se destacar a sobrecarga de tarefas individual bem como a dificuldade em atribuir tarefas-chave, a dificuldade em elencar prioridades, a falta de projetos de receita recorrente. Quanto ao tempo, pode-se destacar tanto a dificuldade de organização do tempo quanto o pouco tempo de empresa (que ainda torna as empresas incapazes de visualizar as dificuldades).
Gestão de pessoas	Pelo menos 7 empresas relaram dificuldade no gerenciamento de pessoas; pode-se destacar a falta de comunicação, a falta de uma cultura organizacional consolidada, falta de pessoal capacitado (tecnicamente), não saber lidar com tramites trabalhistas, e a falta de alguém da Administração.
Gestão financeira	Pelos menos 4 empresas ressaltaram problemas de natureza financeira, principalmente ter que lidar com baixo orçamento, mas também pode-se destacar a falta de investidores, e problemas contábeis e de tributos.
Gestão de marketing	Pelo menos 3 empresas relataram dificuldades em marketing, com destaque para problemas em decisões quanto à finalização do produto, de para qual público-alvo direcionar os esforços de vendas, área de marketing não eficaz e área de marketing ainda pouco desenvolvida.
Gestão de vendas	Pelo menos 2 empresas relataram problemas sobre como saber “vender melhor”.
Gestão da tecnologia	Como sempre estar a par do que é necessário, tecnologicamente (1 empresa).
Problemas a nível de Brasil (problema macro)	Pelos menos 2 empresas relataram problemas estruturais a nível de Brasil, com destaque para mercado desaquecido (da empresa) e “Custo Brasil”.
Carreira (problema individual)	Equilibrar o âmbito profissional e o âmbito pessoal (1 empresa).

Quadro 4c – Principais dificuldades na gestão do negócio

As dificuldades apresentadas pelos gestores vão ao encontro do que o SEBRAE (2017) prenuncia para as EBTs. De acordo com o SEBRAE, os seis fatores contribuintes para a mortalidade das empresas são: ausência do comportamento empreendedor; ausência do planejamento prévio; deficiências na gestão empresarial; insuficiências de políticas de apoio; problemas de conjuntura econômica e problemas pessoais dos gestores. Destes aspectos apresentados pelo SEBRAE, relativa parte foi encontrada neste estudo. Estes aspectos ainda são reforçados por Da Silva (2019), que estabelece os principais fatores de mortalidade das EBTs. Pelo que foi reiterado pelo autor e estabelecendo direta relação com este estudo, as principais dificuldades das EBTs são: dificuldades em converter uma tecnologia em um negócio, visto que tal processo é complexo e envolve vários fatores, por mais que a tecnologia apresente um grande potencial (neste estudo sendo identificado

como problemas na “gestão da tecnologia”); o perfil dos pesquisadores que, em sua maioria, são voltados para a criação e uso das tecnologias, carecendo de formação, experiência, comportamentos e recursos necessários ao negócio (aqui identificados como problemas de gestão das tarefas/projeto/tempo – gestão de pessoas); necessidade de elevados níveis de investimento, seja pelo emprego de recursos escassos, equipamentos de difícil acesso ou inexistentes no mercado, além dos riscos inerentes à potencial rejeição do mercado à inovação apresentada (aqui identificado como gestão financeira - gestão de marketing – gestão de vendas – e problemas a nível de Brasil).

Assim, segundo Lobosco (2014), diante das incertezas de mercado, com fatores internos e externos influenciado às decisões nas EBTs, quando as mesmas se deparam com empresas já estabelecidas, altamente competitivas e com capacidades tecnológicas muitas vezes semelhantes (ou até, superiores), se faz oportuno para tais utilizar táticas de competição para enfrentar as empresas e produtos concorrentes (e um dos meios para isto é a administração eficiente de recursos e pessoas). Um aspecto ressaltado por Lobosco (2014) e que o autor considera essencial para a taxa de sobrevivência das EBTs é de que uma alternativa para que as EBTs consigam enfrentar um mercado altamente competitivo, está na sua inserção em Incubadoras e Parques Tecnológicos, a medida que são considerados efetivos mecanismos para o vínculo entre centros de pesquisa com indústrias locais. Assim, nesta pesquisa, as empresas da amostra podem ter as características apresentadas ao longo da pesquisa devido ao fato de estarem inseridas em incubadoras ou parques tecnológicos.

5 CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo geral diagnosticar e descrever a realidade administrativa de empresas de base tecnológica (EBTs) na cidade de Santa Maria. Como método para levantar a estas demandas utilizou-se entrevistas semi-estruturadas, aplicadas a 20 empresários de EBTs que se disponibilizaram a participar da pesquisa. Definido o objetivo geral e aplicado o método, levantou-se que o perfil dos empresários das EBTs é, no geral, do gênero masculino, entre 30 e 40 anos, que está na empresa desde a criação e que desempenha papel-chave na empresa e que o mercado de empresas de tecnologia tem seu desenvolvimento a partir de demandas de mercado e a partir do contato com universidades, com ampla gama de produtos e serviços, como impressão 3D, jogos, softwares para condomínios etc. Quanto à área administrativa, a pesquisa aponta que as EBTs de fato possuem uma organização quanto a este aspecto empresarial (contrariando à alguns autores encontrados na literatura). As empresas se utilizam de ferramentas de administração e gestão em uma ampla variedade, como enfoque principal em controle de finanças, seguido por controle de tecnologia da informação, controle da produção, controle de marketing, e um menor enfoque sobre a área de gestão de pessoas. Entretanto, também como destacado pela pesquisa, não possuem, em sua maioria, um administrador formado exercendo a tarefa de administrador.



Além da parte administrativa, destacou-se a estruturação da área de vendas e o modo pelo qual as empresas realizam a prospecção de clientes. Outro ponto de destaque refere-se às principais dificuldades elencadas pelos gestores. Destacou-se os pontos de mortalidade de EBTs de acordo com o SEBRAE e ainda, de acordo com a literatura, fez-se a consonância dos pontos levantados de acordo com o que foi encontrado nesta pesquisa. Gestão de tarefas/projeto/tempo, gestão de pessoas e gestão financeira foram as principais dificuldades apontadas pelos gestores. A inserção destas empresas em parques e incubadoras são considerados efetivos mecanismos para a sobrevivência das EBTs. Assim, nesta pesquisa, as empresas da amostra podem ter as características apresentadas ao longo da pesquisa devido ao fato de estarem inseridas em incubadoras ou parques tecnológicos.

Em relação às limitações da pesquisa, pode-se ressaltar que o número de EBTs com as quais levantou-se dados pode comprometer a validade externa da pesquisa, tanto por utilizar apenas 3 pólos de empresas de base tecnológica da cidade de Santa Maria, quanto por ter conseguido trabalhar com menos de 50% do total de empresas presentes nestes 3 pólos (a intenção inicial foi de 50%). Assim, foi possível levantar características que podem ser de cunho local ou situacional (mesmo que os achados desta pesquisa tenham ido, de modo geral, ao encontro da literatura sobre EBTs).

Como sugestões de novas pesquisas ressalta-se tanto a utilização de outros tipos de pesquisa aplicada em EBTs quanto a aplicação de pesquisa de diagnóstico em EBTs em outra região além da abordada neste estudo. Pode-se elaborar pesquisas mais abrangentes, ou tentar esmiuçar características específicas de determinada(s) área(s) de gestão deste tipo de empresa. Pode-se ainda tentar levantar aspectos de EBTs que estejam localizadas fora de incubadoras e parques tecnológicos, visto que as deste estudo estão vinculadas e ou inseridas à tais centros. Outra pesquisa que se considera importante seria a de avaliar formas de financiamento alternativo para EBTs.

REFERÊNCIAS

- ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. (2019). Mecanismo de geração de empreendimentos e ecossistemas de inovação. *Sobre incubadoras e parques*. Publicações da ANPROTEC.
- Berni, J. C. A., Gomes, C. M., Perlin, A. P., Kneipp, J. M. & Frizzo, K. (2015). Interação universidade-empresa para a inovação e a transferência de tecnologia. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, 8(2).
- Costa, L. F. S. da, França, M. C. L. & Teixeira, R. M. (2010). Apoio gerencial na incubação de empresas de base tecnológica: o caso da incubadora CISE. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 4(1).
- Da Silva, F. H. M. (2019). *Análise de processos de aprendizagem individual e organizacional em empresas incubadas de base tecnológica*. (Dissertação de mestrado). Pós-Graduação em



Psicologia do departamento de Psicologia da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, USP, Ribeirão Preto, SP, Brasil.

- De Godoy, C. S. & Silva, M. S. V. (2019). Marketing digital: análise da ferramenta Google no contexto empresarial. *Revista acadêmica do curso de Administração*, 1(2).
- De Matos, G. P., De Souza, R. K., Piqué, J. M. & Teixeira, C. S. (2020). Boas práticas e sugestões para o desenvolvimento de ecossistemas regionais de inovação. *Gestão de conhecimento e inovação empresarial*, Universidade de Aveiro.
- Donda, M. M. da S. (2020). *Startups do agronegócio (AgTechs) no estado de São Paulo: perfil inovativo e práticas da gestão do conhecimento*. (Dissertação de mestrado). Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento da Faculdade de Ciências e Engenharia da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, UNESP, Tupã, São Paulo.
- Gomes, M. D. & Marcondes, R. C. (2016). O desenvolvimento de micro e pequenas empresas: o caso da incubadora tecnológica de Guarulhos. *REGE – Revista de Gestão*, 23(3).
- Gonzalez, R. K., Girardi, S. & Segatto, A. P. (2009). Processo de criação de empresas de base tecnológica: o caso de uma indústria de automação paranaense. *SIMPOI*, São Paulo.
- Kubota, L. C. (2009). As KIBS e a inovação tecnológica das firmas de serviços. *Economia e Sociedade*, 18 (2).
- Liberato, T. F. & De Andrade, T. H. N. (2018). Relações de gênero e inovação: atuação de mulheres nos NITs paulistas. *Revista Estudos Feministas*, 26(2).
- Lobosco, A. (2014). *Estudo do modelo de negócios das incubadoras de empresas brasileiras e portuguesas com foco na autossustentabilidade de incubadoras de empresas de base tecnológica*. Tese de Doutorado. Universidade Nove de Julho – UNINOVE, SP.
- Mazzei, D. F., Borges, J. F., De Faria, K. A. Bezerra, M. V. L., Carvalho, S. M. S. & Martin, A. R. (2020). Atuação do SEBRAE nos ambientes de inovação: horizonte de atuação a partir de 2019. *Cadernos de Prospecção*, 14(1).
- Moretti, S. L. A. & Crnkovic, L. H. (2015). Fatores Estruturais e Aspectos Recursivos no Desenvolvimento de Pequenas Empresas de Base Tecnológica, em São Carlos, SP: um estudo sob a ótica da Teoria da Estruturação de Giddens. *Revista Gestão & Tecnologia*, 15(1).
- Olinto, G. (2011). A inclusão das mulheres nas carreiras de ciência e tecnologia no Brasil. *Revista Inclusão Social*, Brasília, DF, 5(1).
- Oliveira, P. H. D., Terence, A. C. F. & Paschoalotto, M. A. C. (2019). As práticas de inovação e o processo de formação de estratégia das pequenas empresas de base tecnológica nos períodos de incubação e de pós-incubação. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 7 (1).



- Rita, L. P. S., Zancan, C., Rosário, F. J. P., Ferreira Júnior, R. R., Sá, E. M. O & Teixeira, D. C. (2016). Perfil e características de Empresas de Base Tecnológica (EBTS): Uma análise de empresas alagoanas. *Navus*, 6(1).
- Rolt, C. R. de, Dias, J. da S. & Peña, F. T. G (2016). O administrador em empresas de base tecnológica em Santa Catarina. *Revista Eletrônica de Administração*, 15(2).
- Sarquis, A. B., Sehnem, S., Duarte, A. C. C., Tontini, G. & Scharf, E. R. (2015). Fatores de influência no processo de inovação em empresas de base tecnológica. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 14(43).
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2017). *Sobrevivência das Empresas no Brasil: Coleção Estudos e Pesquisas*.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2018). *A importância da inovação em empresas de base tecnológica: Inovação e Tecnologia*.
- Silva, A. F., Silva, M. A. (2018). Aprendizagens necessárias a um administrador em uma empresa de tecnologia: competências em face as constantes mudanças. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*.
- Silva, S. A., Baêta, A. M. C. & De Oliveira, J. L. (2016). Por que analisar a gestão das incubadoras de empresas de base tecnológica sob a ótica da Resource-Based View? *Read. Revista Eletrônica de Administração*, 22(3).
- Soares, B. J. & Costa, S. M. de S. (2018). Comportamento de gestores de empresas de base tecnológica na busca e no uso de informações. In: Costa, S. M. de S., Leite, F. C. L. & Tavares, R. N. (Orgs.). *Comunicação da informação, gestão da informação e gestão do conhecimento*. Brasília: Ibict.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. Porto Alegre: Bookman.
- Unsal, E. & Cetindamar, D. (2015). Technology Management Capability: Definition and Its Measurement. *European International Journal of Science and Technology*, 4(2).
- Willerding, I. A. V., Feliciano, A. M., Gomes Junior, W. V., De Souza, V. A. B. & Lapolli, E. M. (2016). O perfil empreendedor dos líderes das empresas de base tecnológica: um estudo sobre a área de tecnologia educacional na região metropolitana de Florianópolis. *Pensamento & Realidade*, 31 (4).

COMO CITAR ESTE ARTIGO:

Franck, A. G. S., Scherer, F. L., Fialho, C. B. (2020). Realidade administrativa em empresas de base tecnológica (EBTS): uma pesquisa na cidade de Santa Maria (RS). *Holos*, 37(1). 1-18.

SOBRE OS AUTORES

A. G. S. FRANCK

Graduado em Administração e Ciências Contábeis pela UFSM. Mestre em Administração pela mesma



instituição e aluno do doutorado em Administração também na mesma instituição. Pós-graduação com ênfase em finanças e vinculação ao projeto de pesquisa: Governança, teoria da agência, origem legal, compensação e monitoramento (projeto número 050668 do CNPq). E-mail: alischfranck@hotmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7639-4323>

F. L. SCHERER

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (1994), mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (2000) e doutorado em administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (2007). Atualmente é professora associada da Universidade Federal de Santa Maria e coordenadora do Curso de Administração. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Estratégica, atuando principalmente nos seguintes temas: marketing e internacionalização de empresas. É líder do Grupo de Estudos e Pesquisas em Internacionalização (GEPI) - UFSM e pesquisadora no Grupo de Estudos em Marketing - UFSM e no Grupo de Pesquisa Ecoinnovar - UFSM. E-mail: flaviascherer@globocom.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4642-3119>

C. B. FIALHO

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (PPGA/UFSM) na Linha de Pesquisa Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional (2019). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (PPGA/UFSM) na Linha de Pesquisa Sistemas, Estruturas e Pessoas (2012). Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (2009). Diretora de Negócios na Plenus Gestão Empresarial. Tem experiência na área de Administração com ênfase em Empreendedorismo, Gestão da Inovação, Tecnologia da Informação e Consultoria Empresarial. E-mail: ca.fialho@yahoo.com.br
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4642-3119>

Editor(a) Responsável: Francinaide de Lima Silva Nascimento

Pareceristas Ad Hoc: GERDA PINHEIRO CAMELO E DÉBORA ALMEIDA CHAVES



APÊNDICE 1**ROTEIRO DE ENTREVISTA****Questões de perfil do empresário**

Nome
Idade
Formação acadêmica
Cargo na empresa
Tempo de empresa
Outras experiências anteriores

Questões de interação

- 01) Como surgiu a ideia da sua empresa. Comente.
- 02) Qual(is) produto(s) e/ou serviço(s) a sua empresa comercializa? Comente.
- 03) Qual é o mercado e qual é o público-alvo que a sua empresa direciona as ações? Comente.

Questões operacionais

- 01) Quais ferramentas de administração e gestão você utiliza na sua empresa na área:
- a) de gestão de pessoas;
 - b) de marketing;
 - c) de finanças;
 - d) de produção;
 - e) de TI.

Questões de identificação de necessidades

- 01) Como está estruturada sua área de vendas? Pessoas, processos realizados e resultados? Comente.
- 02) Como você realiza a prospecção de clientes. Comente
- 03) Quais são as principais dificuldades que você percebe na gestão do seu negócio? Comente.

