

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

POLLYANNA MOTA SÁ KAMADA

**PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O CRESCIMENTO E
COMPETITVIDADE DAS PEQUENAS EMPRESAS**

**GOIÂNIA
2017**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

POLLYANNA MOTA SÁ KAMADA

**PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O CRESCIMENTO E
COMPETITVIDADE DAS PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Centro
Universitário Alves Faria como requisito final
para obtenção do título de Mestre em
Desenvolvimento Regional.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Leocádio
Coelho de Souza.

**GOIÂNIA
2017**

K15 Kamada, Pollyanna Mota Sá
Práticas da gestão de gestão do conhecimento para o crescimento e competitividade das pequenas empresas. / Pollyanna Mota Sá Kamada. – Goiânia, 2017.
00f.

Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Alves Faria. Mestrado em Desenvolvimento Regional. Goiânia, BR –GO, 2017.

1 Pequenas empresas. 2. Gestão do conhecimento. 3. Pequenas Empresas – Competitividade sustentável. 4. Metodologia radar do crescimento. Título.

CDU 658.403:001

POLLYANNA MOTA SÁ KAMADA

**PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O CRESCIMENTO E
COMPETITVIDADE DAS PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Centro
Universitário Alves Faria como requisito final
para obtenção do título de Mestre em
Desenvolvimento Regional.

Aprovado pela Banca Examinadora em:

BANCA AVALIADORA

Prof. Dr. Leonardo Leocádio Coelho de Souza - Orientador

Prof^a. Dr^a. Cintia Neves Godoi – UNIALFA/Membro

Prof^a. Dr^a. Jaqueline Rossato – UFMA/Membro Externo

*À Deus, em Quem depositei toda fé.
Aos meus pais, verdadeiros exemplos de humanidade e perseverança.
Aos meus filhos, por quem aceitei esse desafio.
Ao meu esposo, pelo companheirismo e incentivo.
Ao grupo Inovar (UFMA), pela parceria e colaboração.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar à Deus, que por interseção de Nossa Senhora abençoou meus passos durante esta caminhada. O que seria de mim sem a fé que eu tenho nele?

Aos meus pais, Francisco e Celestina, que com humildade me ensinaram que a educação é um caminho seguro, a conciliar conhecimento humano com tecnologia e a entender o amor, a honestidade e a sabedoria como o grande diferencial competitivo.

Ao meu esposo, André Takumi, que de forma especial e carinhosa me apoiou e me entendeu, mesmo nos momentos mais turbulentos. Agradeço também aos meus filhos, Pedro Kazuo e João Kenzo, que mesmo crianças, compreenderam o quão importante era esse trabalho e por quantas vezes disseram: “Mamãe vai dá tudo certo!” Filhos vocês são, sem dúvida, a minha maior motivação.

Aos meus familiares que sempre torceram e acreditaram na minha capacidade de buscar novos conhecimentos.

Ao meu orientador Leonardo Leocádio, pela paciência e prestatividade na orientação e incentivo, que tornaram possível a conclusão deste trabalho. À Rayanne Holanda e todos do Grupo de Pesquisa Inovar, pelo companheirismo, receptividade, trocas de experiências e aprendizado.

À Faculdade de Educação Santa Terezinha (FEST), em especial Prof.^a Rosa, Prof. Manoel e Prof. Kleber, por proporcionarem as condições para a realização desse sonho.

A todos os amigos do Escritório Modelo de Assistência Jurídica, pelo apoio, companheirismo, motivação e disponibilidade para que eu pudesse concluir esse trabalho.

Aos professores e amigos da FEST, em especial, Ezequias Mesquita, Rosa de Fátima e Vilmária Cavalcanti, por todas as contribuições, incentivo e companheirismo.

Aos Professores e funcionários do Centro Universitário Alves Faria, pelo convívio, compreensão e amizade.

Agradeço ao grupo de mães, em especial à minha comadre Hélia Serafim e as amigas Emília Lopes, Ana Laura e Maria do Carmo, pela amizade sincera, por todas as orações, conselhos e pelo carinho dedicado aos meus filhos durante todo esse trabalho.

A todos os amigos do mestrado, especialmente à Cristiane Moura e Ricardo dos Santos, pela cumplicidade de toda essa jornada.

Não é sobre chegar ao topo do mundo
E saber que venceu
É sobre escalar e sentir
Que o caminho te fortaleceu
(Ana Vilela)

RESUMO

As pequenas empresas possuem expressiva importância na economia e desenvolvimento do país. Todavia, apresentam alto índice de mortalidade ainda nos primeiros cinco anos de existência. Nesse sentido, para sobreviver a esse período crítico, essas organizações necessitam desenvolver a capacidade de superar novos desafios em mercados altamente competitivos e dinâmicos. Desse modo, segundo a literatura especializada, na busca da criação e manutenção da vantagem competitiva sustentável, as empresas de pequeno porte precisam olhar além dos seus produtos e serviços, e integrar em suas rotinas novas fontes de conhecimento. Diante dessa realidade, o objetivo deste trabalho é diagnosticar as práticas da gestão do conhecimento que podem contribuir para a competitividade e o desenvolvimento das pequenas empresas da cidade de Imperatriz - MA. Trata-se de um estudo exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa e que utilizou técnica grupo focal. Assim, utilizando-se como instrumento de coleta de dados a metodologia de diagnóstico Radar do Crescimento, e apoiando-se nos conceitos de capacidades dinâmicas e gestão do conhecimento, buscou-se conhecer quais práticas da gestão do conhecimento são utilizadas pelas pequenas empresas da cidade de Imperatriz – MA que sobreviveram aos primeiros cinco anos de vida, para o reconhecimento das oportunidades, planejamento do crescimento e implementação das oportunidades reconhecidas, bem como para gerenciamento do crescimento. O resultado deste trabalho demonstrou que as empresas participantes da pesquisa reconhecem satisfatoriamente as oportunidades, porém apresentam dificuldades em planejar o crescimento conforme as oportunidades reconhecidas, bem como em implementar na organização tais oportunidades, apesar de gerenciarem com certa desenvoltura o crescimento do negócio. Dessa forma, a principal contribuição deste trabalho é apresentar como as pequenas empresas da cidade de Imperatriz – MA, que sobreviveram aos primeiros cinco anos de vida, incorporam em suas rotinas as práticas da gestão do conhecimento, bem como qual o impacto que essas práticas exercem na manutenção da vantagem competitiva dessas empresas.

Palavras-chave: Práticas da Gestão do Conhecimento. Pequenas Empresas. Vantagem Competitiva Sustentável. Metodologia Radar do Crescimento.

ABSTRACT

The small companies have significant importance in the country's economy and development. However, they present high mortality rate in the first five years of existence. Hence, in order to survive this critical period, these organizations need to develop skills to overcome new challenges in highly competitive and dynamic markets. Therefore, according to the specialized literature, in the search for the creation and maintenance of a sustainable competitive advantage, the small companies need to look beyond their products and services, and integrate into their routines new sources of knowledge. In view of the above, the objective of this work is to diagnose the knowledge management practices that can contribute to the competitiveness and development of small companies in the city of Imperatriz - MA. It is an exploratory and descriptive study, with a qualitative approach and based in the focal group technique. Thus, using as data collection tool the methodology of diagnosis, Growth Radar, and the concepts of dynamic capacities and knowledge management, it sought to know which knowledge management practices are used by the small companies in the city of Imperatriz – MA which survived the first five years of existence, to recognize opportunities, growth planning and implementation of recognized opportunities, as well as to the growth management. The result of this work showed that the companies which participated in the survey satisfactorily recognize the opportunities, but they have difficulties in planning the growth according to the recognized opportunities, as well as in implementing, in the organization, these opportunities, despite managing, with aplomb, the growth of the business. In this way, the main contribution of this work is to present how the small companies in the city of Imperatriz – MA, which survived the first five years of existence, embody in their routines the practices of knowledge management, as well as presenting what is the impact that these practices perform in the maintenance of the competitive advantage of these companies.

Keywords: Knowledge Management Practices. Small Companies. Sustainable Competitive Advantage. Growth Radar Methodology.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1 – Conversão do conhecimento | 31 |
| Figura 2 – Espiral do conhecimento | 32 |
| Figura 3 – Radar do Crescimento | 40 |
| Figura 4 – Orientações Metodológicas | 42 |
| Figura 5 – Fases da Pesquisa | 43 |
| Figura 6 – Radar do crescimento – Grupo A | 57 |
| Figura 7 – Radar do crescimento – Grupo B | 68 |
| Figura 8 – Radar do crescimento – Grupo C | 77 |
| Figura 9 – Radar do crescimento – Grupo D | 87 |
| Figura 10 – Radar do crescimento – Empresas participantes | 98 |
| Figura 11 – Radar do Crescimento | 121 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Práticas da gestão do conhecimento sugeridas pela metodologia Radar do Crescimento para reconhecer oportunidades | 36 |
| Quadro 2 – Práticas da gestão do conhecimento sugeridas pela metodologia Radar do Crescimento para planejar o crescimento | 37 |
| Quadro 3 – Práticas da gestão do conhecimento sugeridas pela metodologia Radar do Crescimento para implementar as oportunidades | 38 |
| Quadro 4 – Práticas da gestão do conhecimento sugeridas pela metodologia Radar do Crescimento para gerenciar o crescimento | 39 |
| Quadro 5 – Caracterização das empresas do Grupo A..... | 47 |
| Quadro 6 – Incidência das práticas da gestão do conhecimento do Grupo A | 58 |
| Quadro 7 – Caracterização das empresas do Grupo B | 59 |
| Quadro 8 – Incidência das práticas da gestão do conhecimento do Grupo B | 69 |
| Quadro 9 – Caracterização das empresas do Grupo C | 70 |
| Quadro 10 – Incidência das práticas da gestão do conhecimento do Grupo C | 78 |
| Quadro 11 – Caracterização das empresas do Grupo D | 79 |
| Quadro 12 – Incidência das práticas da gestão do conhecimento do Grupo D | 88 |
| Quadro 13 – Incidência das práticas da gestão do conhecimento das empresas pesquisadas | 99 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 14 |
| 1.1 Contextualização e problema de pesquisa | 14 |
| 1.2 Objetivos | 16 |
| 1.3 Justificativa | 17 |
| 1.4 Aderência ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional | 19 |
| 1.5 Estrutura do trabalho | 19 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 21 |
| 2.1 Caracterização das empresas de pequeno porte | 21 |
| 2.2 Vantagem competitiva sustentável..... | 24 |
| 2.3 Capacidades dinâmicas | 26 |
| 2.4 Gestão do conhecimento organizacional..... | 30 |
| 2.5 Metodologia Radar do Crescimento | 34 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 42 |
| 3.1 Classificação da pesquisa..... | 42 |
| 3.2 Fases da pesquisa | 43 |
| 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 47 |
| 4.1 Radar do Crescimento – Grupo A..... | 47 |
| 4.1.1 Reconhecer oportunidades..... | 48 |
| 4.1.2 Planejar o crescimento..... | 50 |
| 4.1.3 Implementar as oportunidades..... | 53 |
| 4.1.4 Gerenciar o crescimento | 55 |
| 4.2 Radar do Crescimento – Grupo B..... | 59 |
| 4.2.1 Reconhecer oportunidades..... | 59 |
| 4.2.2 Planejar o crescimento..... | 62 |
| 4.2.3 Implementar as oportunidades..... | 64 |
| 4.2.4 Gerenciar o crescimento | 66 |
| 4.3 Radar do Crescimento – Grupo C..... | 68 |
| 4.3.1 Reconhecer oportunidades..... | 70 |

| | |
|--|------------|
| 4.3.2 Planejar o crescimento | 72 |
| 4.3.3 Implementar as oportunidades | 74 |
| 4.3.4 Gerenciar o crescimento | 76 |
| 4.4 Radar do Crescimento – Grupo D..... | 79 |
| 4.4.1 Reconhecer oportunidades..... | 80 |
| 4.4.2 Planejar o crescimento..... | 82 |
| 4.4.3 Implementar as oportunidades..... | 83 |
| 4.4.4 Gerenciar o crescimento | 85 |
| 4.5 Análise conjunta dos dados..... | 89 |
| 4.5.1 Reconhecer oportunidades..... | 89 |
| 4.5.2 Planejar o crescimento..... | 92 |
| 4.5.3 Implementar as oportunidades..... | 94 |
| 4.5.4 Gerenciar o crescimento | 96 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 100 |
| REFERÊNCIAS..... | 105 |
| APÊNDICE A – Relatório executivo enviado ao SEBRAE/Regional Imperatriz e empresas participantes da pesquisa | 118 |
| ANEXO A – Metodologia Radar do Crescimento..... | 121 |

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta os aspectos introdutórios desta dissertação, entre os quais, a contextualização e o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa, a aderência ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e a estrutura do trabalho.

1.1 Contextualização e problema de pesquisa

O presente trabalho tem como foco o estudo do conhecimento como ativo intangível das pequenas empresas e a principal fonte da vantagem competitiva sustentável (QUINN, 1992; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002; TERRA, 2005; NONAKA; TOYAMA, 2008; PARRILLI; ARANGUREN; LARREA, 2010; WANG; WANG; HORNG, 2010; NORTH, 2010).

A motivação para realização deste trabalho teve sua origem na análise de dois pontos relacionados. Em primeiro lugar, têm-se as contribuições que as pequenas empresas apresentam para o desenvolvimento e crescimento econômico do Brasil. Dados estatísticos demonstram que esse segmento empresarial representa 27% do Produto Interno Bruto (PIB), gera 14 milhões de empregos, 60% do emprego formal e constitui 98,5% das empresas privadas do país (SEBRAE, 2017).

Segundo Ramos (2016), essas organizações são formadas, em grande parte, por pessoas que, mesmo com poucas condições, optam por desenvolver seu próprio negócio, gerando empregos formais, inclusive para uma parcela da população com pouca qualificação e que não conseguiria trabalho nas empresas de médio e grande porte.

Para o mesmo autor, a redução do ritmo de crescimento na economia brasileira na década de 1980, ainda, além de resultar na diminuição dos empregos, contribuiu para que essas empresas servissem de alternativa para a ocupação da mão de obra excedente, o que chamou atenção para maiores investimentos governamentais nesse tipo de empresa, bem como o desenvolvimento de políticas concretas para incentivar a abertura de micro e pequenas empresas (RAMOS, 2016).

Dentre os diversos fatores que contribuem para o crescimento da participação das pequenas empresas no desenvolvimento do país, observa-se o espírito empreendedor do brasileiro e as exigências da modernidade quanto a exigência de empresas mais enxutas, menores e com maior índice de produtividade (RAMOS, 2016).

Como segundo ponto motivador desse trabalho, tem-se que, não obstante a relevância das pequenas empresas para o desenvolvimento econômico, tais empreendimentos apresentam um alto índice de mortalidade ainda nos primeiros anos de existência. Conforme Amaral, Olenike e Amaral (2013), 44,95% das pequenas empresas desaparecem nos primeiros cinco anos de vida, e em até vinte anos, 81% encerram suas atividades, e segundo pesquisa do IBGE, quatro anos após o nascimento, mais da metade (52,5%) das empresas não sobrevivem (IBGE, 2015).

Observa-se que essas organizações estão inseridas em um cenário de intensa competitividade e rápidas mudanças de comportamentos e inovações, que vão desde a seara tecnológica à aspectos políticos e sociais, no qual essas organizações, para sobreviverem e crescerem, precisam criar recursos valiosos, raros e de difícil imitação (BARNEY, 1991; COLLIS, 1994; TEECE, 2007).

Nesse contexto, as empresas sobreviventes precisam desenvolver estratégias de competitividade para que permaneçam e continuem crescendo, qualitativa e quantitativamente. Dessa forma, torna-se necessário que as pequenas empresas desenvolvam habilidades de criar vantagens competitivas sustentáveis, ou seja, que lhes proporcionem um crescimento duradouro e superior aos concorrentes (BARNEY, 1991).

Diante disso, surgiu o questionamento: como as pequenas empresas devem agir para responder as interferências do mercado, mantendo-se competitivas de forma sustentável?

Esse mesmo questionamento tem sido objeto de trabalhos anteriores. Dentre eles, Teece, Pisano e Schuen (1997) e Teece (2007) atribuem às capacidades dinâmicas a justificativa de algumas empresas possuírem vantagem competitiva em mercados de rápidas mudanças. Segundo esses autores, tais capacidades estão atreladas a gerir e combinar recursos em novos cenários e gerar fontes adicionais de competitividade.

Nesse sentido, Teece, Pisano e Shuen (1997) afirmam que as empresas precisam fortalecer suas capacidades dinâmicas, isto é, agir com percepção, rapidez e flexibilidade, adaptando seu negócio as incertezas advindas do mercado turbulento.

Corroborando com esses estudos, Teece (2007) atribui às capacidades dinâmicas a fonte da vantagem competitiva sustentável, sob o argumento de que o foco está na capacidade

de gerir e combinar recursos em novas composições capazes de criar novas fontes de competitividade.

Outros autores, como Parrilli, Aranguren e Larrea, (2010) e Wang, Wang e Horng (2010), entendem a gestão dos recursos de conhecimento dessas empresas, sob a ótica das práticas da gestão do conhecimento, como elemento alavancador de vantagem competitiva sustentável.

Kogut e Zander (1992) e Grant (1996), do mesmo modo, argumentam que o conhecimento pode ser altamente eficaz para criação e manutenção da vantagem competitiva, razão pela qual este trabalho avança na seara dos estudos das práticas da gestão do conhecimento que contribuem para a criação, disseminação e uso do conhecimento, e para obtenção da capacidade de crescimento e competitividade das pequenas empresas.

Desse modo, considerando que o desenvolvimento das capacidades dinâmicas requerer a acumulação, articulação e codificação de conhecimento, observa-se a relação entre as práticas da gestão do conhecimento e os conceitos de capacidades dinâmicas (ZOLLO e WINTER, 2002), de forma que, segundo Zollo e Winter (2002) e Souza *et al.* (2014) as capacidades dinâmicas podem ser suportadas por práticas da gestão do conhecimento.

Dessa forma, observando a gestão do conhecimento como um processo gerencial capaz de proporcionar vantagens competitivas sustentáveis, surgiu um segundo questionamento: quais as práticas da gestão do conhecimento estão sendo desenvolvidas e que contribuem para a competitividade e o crescimento das pequenas empresas da cidade de Imperatriz - MA?

1.2 Objetivos

Tomando por base o problema de pesquisa, o objetivo geral deste trabalho é diagnosticar as práticas da gestão do conhecimento que podem contribuir para a competitividade e o crescimento das pequenas empresas da cidade de Imperatriz – MA. Para isso foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- i) identificar na literatura especializada as práticas da gestão conhecimento que podem favorecer a competitividade e o crescimento das pequenas empresas;

- ii) mapear e caracterizar pequenas empresas da cidade de Imperatriz – MA com mais de 5 anos de funcionamento;
- iii) analisar quais as práticas da gestão do conhecimento estão sendo desenvolvidas pelas pequenas empresas da cidade de Imperatriz - MA e como essas práticas favorecem a competitividade e crescimento dessas empresas;
- iv) propor diretrizes que potencializam a capacidade de competir e crescer dessas pequenas empresas.

1.3 Justificativa

No capitalismo contemporâneo, as condições de sociabilidade sofreram transformações profundas como resultado da reconfiguração do padrão de riqueza no espaço global. Nesse cenário, a articulação entre investimento e trabalho estimulou o processo de expansão dos negócios de pequeno porte. Segundo Ramos (2015), esses negócios apresentam características específicas que restringem o nível e a continuidade de suas atividades, tais como insuficiência de capital e de capacitação técnico-administrativo.

Apesar disso, as pequenas empresas representam 20% do PIB nacional, são responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos no território nacional e constituem 99% dos seis milhões de estabelecimentos formais existentes no país (IBGE, 2010), ao mesmo tempo em que dinamizam a economia dos municípios e bairros das grandes metrópoles (PORTAL BRASIL, 2010).

Segundo Vieira (2002), um número expressivo desses empreendimentos morre jovem, por motivos variados, tais como falta de capital e dificuldade de obtenção de financiamento, além de mudanças político-econômicas do país e, sobretudo, gestão ineficaz.

O ambiente econômico dinâmico no qual estão inseridas as pequenas empresas, ainda, dificulta o seu crescimento e a sua sobrevivência ao longo do tempo. Diante dessa realidade, aproximadamente metade dos pequenos negócios criados em 1997 fechou suas portas até 2005 (MELO, 2007).

Segundo dados governamentais, um pequeno número de pequenas empresas ultrapassa a fase de implantação, não resistindo ao literatura chama de “desafios da sobrevivência”, em

razão da falta de capital de giro, dos elevados impostos e da falta de uma carteira mínima de clientes (SEBRAE, 2004).

Assim, a mortalidade das pequenas empresas não é consequência de um único fator, mas de um conjunto de problemas, apontados por Gimenez (1998) como decisões e administração centradas no proprietário, falta de divisão das responsabilidades e de setores claramente estabelecidos, ações conservadora, falta de empreendedorismo e falta de consultoria gerencial ou financeira.

De modo semelhante, Longenecker *et al.* (1997), apresentam os aspectos comportamentais dos proprietários que colaboram com os altos índices de mortalidade das pequenas empresas, dentre eles, alto senso de individualidade, o que ocasiona a tomada de riscos desnecessários e não inteligentes, prepotência, o que pode levar ao fechamento de negócios apenas pra impressionar terceiros, sem análise adequada das consequências, resistência à críticas, impulsividade e o entendimento de que podem realizar todas as atividades sem ajuda de outros profissionais.

Diante disso, esse estudo tem como justificativa o elevado índice de mortalidade das pequenas empresas, apesar da sua importância para o desenvolvimento econômico do país. Desse modo, surgiu o interesse de pesquisar, aprofundar e analisar os motivos que levam as pequenas empresas brasileiras a superarem seus desafios internos e o período de alto índice de mortalidade para crescerem e permanecerem sustentáveis.

Entender como as pequenas empresas se comportam em ambientes competitivos para perceber e reagir a tais mudanças é fundamental para influenciar no diferencial competitivo dessas empresas, as auxiliando a se adequarem às novas demandas e a manterem suas atividades.

Este estudo possibilita, desse modo, identificar e analisar as práticas da gestão do conhecimento voltadas ao crescimento e à inovação, implantadas às rotinas das pequenas empresas participantes desta pesquisa, além de apontar as práticas que porventura não estejam incorporadas às rotinas dessas empresas, mas que podem alavancar sua vantagem competitiva.

1.4 Aderência ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional

Esta dissertação está inserida no programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional (MDR) do Centro Universitário Alves Faria, na área de concentração Gestão Estratégica de Empreendimentos, posto que estuda o desenvolvimento de novas abordagens e ferramentas de gestão estratégica e sua inserção nas organizações, focando no desenvolvimento organizacional em face das condições econômicas regionais.

Nesse contexto, o presente trabalho, que tem como objetivo diagnosticar as práticas da gestão do conhecimento que podem contribuir para a competitividade e o crescimento das pequenas empresas da cidade de Imperatriz – MA, soma esforços ao estudo de abordagens estratégicas que favoreçam o crescimento e a competitividade dessas organizações.

Dessa forma, estudar as capacidades dinâmicas desenvolvidas pelas pequenas empresas e quais práticas da gestão do conhecimento sustentam essas capacidades, poderá fornecer elementos para enriquecer as discussões sobre como esses empreendimentos podem desenvolver e manter vantagens competitivas em mercados de difícil previsibilidade e altamente dinâmicos.

1.5 Estrutura do trabalho

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. Além desta introdução, o Capítulo 2 – referencial teórico – descreve as características das empresas de pequeno porte, bem como o conceito de pequena empresa adotado por este trabalho; as teorias acerca da vantagem competitiva sustentável, em particular, a teoria baseada em recursos e a teoria das capacidades dinâmicas; e o conceito de gestão do conhecimento; finalizando com a apresentação da metodologia de diagnóstico da capacidade decrescimento e inovação das pequenas e médias empresas, Radar do Crescimento.

O Capítulo 3 discorre sobre os procedimentos metodológicos, apresentando os métodos e técnicas adotados neste trabalho, assim como a classificação e as fases da pesquisa. No Capítulo 4, apresenta-se os resultados e análise dos dados, isto é, as características das empresas participantes e a análise da incorporação, por essas empresas, das práticas da gestão do conhecimento voltadas para o crescimento e inovação. Na sequência, o Capítulo 5,

apresenta as considerações finais e propostas para trabalhos futuros, e, por fim, são apresentadas as referências utilizadas para embasar este trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o alcance do objetivo proposto neste trabalho, diagnosticar as práticas da gestão do conhecimento que podem contribuir para a competitividade e o crescimento das pequenas empresas da cidade de Imperatriz – MA, faz-se necessário compreender, primeiramente, quais as características das pequenas empresas e quais as abordagens teóricas que suportam a aquisição e manutenção da vantagem competitiva dessas organizações, bem como seu crescimento e inovação.

Dessa forma, este capítulo apresenta a definição de empresas de pequeno porte, bem como a abordagem teórica de como essas empresas podem alcançar e manter uma vantagem competitiva ao longo do tempo, a partir da evolução da teoria baseada em recursos, desenvolvendo capacidades dinâmicas até a gestão do conhecimento organizacional por meio das práticas da gestão do conhecimento.

2.1 Caracterização das empresas de pequeno porte

A caracterização e a classificação das pequenas empresas ou empresas de pequeno porte é de grande relevância, pois, além de permitir que essas empresas usufruam dos incentivos e benefícios previstos na legislação, tais como isenção de impostos e concessão de crédito, contribuem para seu crescimento e sustentabilidade. Do mesmo modo, essa classificação também é importante no meio acadêmico por colaborar na realização de estudos e análises comparativas entre essas organizações.

Apesar disso, a conceituação das pequenas empresas é heterogênea, apresentando diferentes conceitos, a depender do objetivo adotado pelos órgãos governamentais. Nesta senda, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) classifica tais empreendimentos consoante o número de empregados, a saber, entre 20 e 99 empregados para as empresas do seguimento de indústria, e entre 10 e 40 empregados para o seguimento de comércio e serviços (SEBRAE-SC, 2012).

Por seu turno, o Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) utiliza como parâmetro de classificação a Receita Operacional Bruta Anual, e define empresa de pequeno

porte a que apresentar receita no ano-calendário maior que R\$ 2,4 milhões (dois milhões e quatrocentos mil reais) e menor ou igual a R\$ 16 milhões (dezesseis milhões de reais) (BNDES, 2011).

A Lei Complementar nº 123/2006, Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, por sua vez, conceitua essas organizações em função do volume do faturamento anual, sendo este o conceito adotado neste trabalho. Desse modo, pra fins deste trabalho, são pequenas empresas aquelas que auferem receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) (BRASIL, 2006).

Para o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), essas empresas se caracterizam, ainda, pela concentração da mão de obra nos proprietários e em familiares, centralização do poder decisório, ausência de separação financeira e contábil entre o proprietário e a empresa, utilização de mão de obra não qualificada ou semiquificada e baixo investimento em inovação tecnológica (IBGE, 2011).

De maneira semelhante, Gonçalves e Koprowaki, (1995), Schell (1995), Passos (1996), Longenecker, Moore e Petty (1997) e Ramos (2016) caracterizam as pequenas empresas pela utilização de mão de obra familiar, possuindo um pequeno número de empregados, administração desenvolvida pelo proprietário, ocupação de um espaço bem definido no mercado, limitação de capital e dificuldade de obtenção de crédito.

Embora apresentem algumas limitações, a importância dessas organizações para a economia brasileira é perceptível tanto no cenário nacional, quanto no cenário internacional. Nacionalmente, os pequenos negócios, dentre eles as pequenas empresas, representam 95% do total de empresas, expressam 27% do Produto Interno Bruto (PIB), e geram 52% dos empregos formais no país, dinamizando a economia dos municípios e bairros das grandes metrópoles (PORTAL BRASIL, 2010; SEBRAE, 2015).

As pequenas empresas configuram uma grande fatia das empresas exportadoras nacionais. Segundo a Agência de Promoção de exportação do Brasil (APEX), em 2001, 64% das exportadoras brasileiras foram empresas de pequeno porte, negociando US\$ 8 bilhões em vendas para o mercado externo e representando 12% das exportações nacionais (KOTESKI, 2004).

Apesar dessa expressividade, segundo o IBGE, as empresas de pequeno porte enfrentam como desafio altas taxas de mortalidade (IBGE, 2011). Neste sentido, conforme o Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT), 44,95% desses empreendimentos

desaparecem nos primeiros cinco anos de vida, e em até vinte anos, 81% dessas empresas encerram suas atividades (AMARAL *e. al.*, 2013).

Para Gimenez (1998) e Vieira (2002), o alto índice mortalidade dessas organizações é consequência de um conjunto de problemas, tais como, concentração da administração no proprietário, falta de conhecimentos de administração, falta de capital, dificuldade de obter financiamento, gestão ineficaz, desconhecimento da atuação de consultoria gerencial e financeira e, ainda, bruscas mudanças econômicas.

Ao lado disso, Popadiuk e Ricciardi (2011) e North, Silva Neto e Calle (2013) sustentam que as rápidas mudanças que cercam esses negócios constroem um ambiente turbulento, de difícil previsibilidade dos resultados, afetando sobremaneira a sua competitividade e sobrevivência. Essa turbulência pode ser caracterizada pelas sucessivas crises que afetam o cenário econômico, pela insegurança política e pelo acirramento da competição entre as empresas em decorrência do avanço das tecnologias de informação.

Inseridas nesse ambiente de rápidas mudanças e alta competitividade, as pequenas empresas enfrentam o desafio de se diferenciarem, gerando valor aos seus clientes por meio da inovação incorporada à seus produtos e serviços, e alcançando e mantendo, em relação às concorrentes, uma vantagem competitiva sustentável.

Desse modo, para Barney (1991;1995), Collis (1994), Vasconcelos e Cyrino (2000), Souza (2011), Brito e Brito (2011), Souza *et al.* (2014) e Holanda e Souza (2016), a turbulência em torno desses empreendimentos, aliada aos problemas por eles enfrentados, ajuda a consolidar a visão de que as pequenas empresas precisam voltar sua atenção para a identificação de recursos internos que possam atender suas demandas e alavancar vantagens competitivas com base na inovação.

Corroborando com esse entendimento, Penrose (1959) sustenta que as empresas podem ser observadas como um conjunto de recursos. Nesse sentido, entende-se que as empresas que desenvolvem uma gestão eficaz de seus recursos criam como consequência valores econômicos e geram oportunidade de produção e desempenho financeiro, catalisando inovação em criação de valor (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; PRAHALAD; HAMEL, 1990; BARNEY, 1991).

Desse modo, entende-se que a criação de bons produtos e facilidades na distribuição não garante, nos dias atuais, uma vantagem competitiva sustentável, isto é, duradoura, as pequenas empresas, já que essas ações podem ser facilmente copiadas (BARNEY, 1991; BUSBIN; JOHNSON; DECONINCK, 2008; SOUZA, 2011). De modo semelhante, para

Teece (2007), em mercados cada vez mais competitivos, a manutenção da vantagem competitiva requer mais que a propriedade de recursos difíceis de replicar.

Segundo o mesmo autor, para que essas empresas sobrevivam ao passar dos anos, superando as adversidades internas e externas, é necessário desenvolver uma vantagem competitiva baseada no desenvolvimento das capacidades de sentir as oportunidades de mercado, aproveitar essas oportunidades, gerir e transformar os negócios da organização (TEECE, 2007).

Assim, diante da importância das empresas de pequeno porte para a economia nacional e dos desafios que essas organizações enfrentam para sobreviver em mercados turbulentos, o tópico a seguir trata especialmente dos conceitos e definições da vantagem competitiva, explorando as teorias que a sustentam.

2.2 Vantagem competitiva sustentável

O conceito de vantagem competitiva é objeto de variados estudos nas áreas da Administração e da Economia, partindo, historicamente, do entendimento de que a verdadeira vantagem das organizações está diretamente relacionada ao seu produto – passando pela ideia de que essa vantagem reside na soma do produto à sua rede de distribuição – e alcançando o conceito de que a vantagem competitiva está relacionada aos recursos intangíveis da empresa (PRAHALAD; HAMEL, 1990; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; KOGUT; ZANDER, 1992; GRANT, 1996).

Desse modo, o conceito de vantagem competitiva já se mostrava presente, ainda que de forma incipiente, no modelo monopolístico de Chamberlin (1933), quando as empresas de um mesmo ramo de atividade concorriam com produtos ou marcas distintas, em termos de qualidade, aparência ou histórico, e cada empresa era a única representante do produto.

Em seguida, Ansoff (1965) define vantagem competitiva como a capacidade que as empresas possuem de manter uma forte posição concorrencial em razão de possuir combinações individuais em relação aos produtos ou atividades que desenvolvem.

Hofer e Schendel (1978), por sua vez, defendem que a vantagem competitiva é aquela desenvolvida em face dos concorrentes por meio de um padrão de implantação de recursos e tomada de decisão. Ao avançar no tema, Porter (1985) define que a vantagem competitiva é

expressa quando a organização consegue atribuir valor para seus clientes em relação à concorrência, de modo tal que esse valor está atrelado mais aos benefícios, que superam os oferecidos pelos concorrentes, do que ao custo de fabricação. Com foco na cadeia de valor, essa abordagem concentra-se nas atividades da empresa como base da vantagem competitiva.

Segundo Rossato (2017), os trabalhos de Porter (1979; 1985) são os maiores expoentes da abordagem da posição estratégica que sustenta que o cerne da vantagem competitiva está na capacidade de produção e no aprimoramento dos canais de distribuição, com o foco no ambiente externo à empresa na busca por se posicionar estrategicamente e criar valor aos clientes.

Prahalad e Hamel (1990), no entanto, consideram como vantagem competitiva as capacidades desenvolvidas que estão além dos produtos da empresa. Para esses autores, essas capacidades permitem que as organizações se diversifiquem em novos mercados por meio da reaplicação e reconfiguração daquilo que faz melhor. A partir dessa abordagem, iniciou-se a percepção de que não é apenas o produto ou um recurso específico que possibilita vantagem competitiva, mas sim o melhor uso que faz dos seus recursos e produtos.

Dessa maneira, de modo alternativo à abordagem proposta por Porter (1979; 1985) e retornando à proposta de Penrose (1959), surge a Teoria Baseada em Recursos (*Resourced Based View*), como uma proposta de voltar às atenções para o ambiente interno da empresa e nele encontrar os recursos que podem sustentar a vantagem competitiva (WENERFELT, 1984; PRAHALAD; HAMEL, 1990; BARNEY, 1991, 1995).

Wernerfelt (1984) defende que a Teoria Baseada em Recursos apresenta perspectivas estratégicas, principalmente para empresas que pretendem diversificar seu produto, demonstrando que tais empresas aumentam seus lucros com base na força dos seus recursos, acrescentando que produtos e recursos caminham lado a lado.

Segundo o mesmo autor, os recursos são todos os bens corpóreos e incorpóreos, tais como máquinas, marca, tecnologias, pessoal, procedimentos internos dentre outros. Analogamente, para Barney (1991), os recursos são os ativos e os processos da empresa, inclusive informações, que contribuem para a criação de novas estratégias culminando na eficiência e eficácia da organização, podendo assim, ser sustentada por um lapso temporal maior.

Ainda segundo Barney (1991), uma organização detém vantagem competitiva sobre as demais quando é capaz de implementar estratégias de criação de valor que não podem ser, simultaneamente, implementadas pelas concorrentes (BARNEY, 1991). No entanto, caso as

investidas da concorrência consigam replicar a mesma estratégia, adquirindo resultados equivalentes ou superiores, esta vantagem será apenas temporária (BARNEY, 1991; 1995).

Nesse contexto, para que as organizações adquiram vantagem competitiva sustentável, isto é, duradoura, é imprescindível que desenvolvam estratégias de criação de valor que não possam ser simultaneamente implementadas pelas empresas concorrentes, e que, apesar dos esforços das demais empresas, dificilmente possam ser replicadas (BARNEY, 1991; 1995), de maneira que, só há de se falar em vantagem competitiva sustentável, se houver dificuldade ou alto custo para se replicar as estratégias de criação de valor (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002).

Nesse sentido, Barney (1991) apresenta quatro características que os recursos das empresas precisam ter para convergir em vantagem competitiva: i) serem valiosos, valorizando as oportunidades e minimizando as ameaças; ii) raros, entre os concorrentes; iii) insuficientemente imitáveis; e iv) não podem ter substitutos.

Apesar da representatividade desse momento para os estudos de estratégias organizacionais, que inaugurou uma nova visão, voltada para a exploração dos recursos internos como fonte de vantagem competitiva, a Teoria Baseada em Recursos não soube responder de que forma os recursos se transformam em vantagem competitiva, abrindo espaço para a abordagem das capacidades dinâmicas de Teece, Pisano e Schuen (1997).

Segundo Meireles e Camargo (2014) e Rossato (2017), a evolução da Teoria Baseada em Recursos para a abordagem das capacidades dinâmicas, assim, é uma alternativa coerente para explicar como as empresas adquirem e mantêm a vantagem competitiva, uma vez que a literatura especializada passou a entender que a vantagem competitiva não está na simples exploração dos recursos, mas no desenvolvimento de capacidades. Por esta razão, o tópico a seguir explora mais detidamente o conceito de capacidades dinâmicas.

2.3 Capacidades dinâmicas

A abordagem das capacidades dinâmicas foi inicialmente apresentada por Teece, Pisano e Schuen (1997), como uma evolução do conceito da Teoria Baseada em Recursos (WENERFELT, 1984; PRAHALAD; HAMEL, 1990; BARNEY, 1991, 1995), sustentando-

se, conforme os autores, nas obras de Schumpeter (1934), Penrose (1959), Barney (1986) Nelson e Winter (1982) e Teece *et al.* (1994).

Inicialmente, o termo foi conceituado como a habilidade em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em ambientes turbulentos, devendo as organizações renovar tais competências, recursos e habilidades para conformar-se com as mudanças do ambiente de negócio (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997).

Corroborando com o tema, Collis (1994), define as capacidades dinâmicas como a capacidade de inovar de forma mais rápida ou melhor que a concorrência. Para Eisenhardt e Martin (2000), por sua vez, as capacidades dinâmicas podem ser identificadas dentro de uma organização como a capacidade de desenvolver produtos, tomadas de decisão estratégica e alianças estratégicas.

O estudo evoluiu, ainda, por diversos autores e modelos variados (MEIRELES; CAMARGO, 2014). A exemplo disso, Rossato (2017) aponta que Zollo e Winter (2002) definem as capacidades dinâmicas como um paradigma das atividades coletivas por meio do qual a empresa cria e modifica, de forma eficaz, suas rotinas em buscas de melhorias. Concorre com essa definição o conceito apresentado por Zahra, Sapienza e Davidsson (2006), como sendo a competência para recriar recursos e rotinas de maneira idealista consideradas pertinentes pelo gestor.

Já Wang e Ahmed (2007), definem capacidades dinâmicas como a disposição empresarial de atualizar e reconstruir as capacidades de agregar, reconfigurar e aperfeiçoar em ambientes de constantes mudanças. Helfat *et al.* (2007) conceituam capacidade dinâmica a partir da evolução da primeira definição de Helfat (1997) como sendo a capacidade proposital de criar, expandir ou transformar seus recursos bases.

Em publicação posterior, Teece (2007) aborda as capacidades dinâmicas, em três distintos processos: i) *sensing* – capacidade de sentir as oportunidades e ameaças do mercado; ii) *seizing* – capacidades de aproveitar as oportunidades e; iii) *managing and transforming* – capacidade de manter a competitividade através da melhoria, combinando, protegendo e reconfigurando o negócio da organização.

Dessa forma, a capacidade de detectar, capturar e transformar, segundo Teece (2007), cria, distribui e protege os ativos intangíveis, suportando o desempenho e gerando vantagens competitivas. Entende-se por ativos intangíveis os recursos não físicos que geram vantagens econômicas para a organização empresarial, adquiridos por meio de trocas ou desenvolvidos

internamente e que pertencem e são controlados pela empresa, isto é, todos os elementos que existem em uma empresa e que não são tangíveis e nem monetários (UPTON, 2001).

Depreende-se, assim, que a capacidade de sentir as oportunidades (*sensing*) é tanto um ato criativo, quanto interpretativo, baseado em duas situações: i) os gestores podem ter diferentes acessos à informação; e ii) novas informações e novos conhecimentos podem resultar em oportunidades (SCHUMPETER, 1934; KIRZNER, 1973). Para detectar as oportunidades, as empresas necessitam de constante atualização, pesquisa e exploração do mercado, tanto local, quanto regional e global (MARCH; SIMON, 1958; NELSON; WINTER, 1982).

Dessa forma, reconhecer as oportunidades vai além de perceber as necessidades dos clientes e das possibilidades tecnológicas, envolvendo, também, as possibilidades disfarçadas. Para Nonaka e Toyama (2007), essa capacidade está relacionada com a interpretação da informação disponível, como a percebida em uma imagem, em conversas em feiras, ou na angústia de um cliente frustrado, devendo tais informações serem filtradas, criando-se uma conjectura ou uma hipótese sobre a evolução das tecnologias, as necessidades dos clientes e até mesmo as respostas do mercado.

A capacidade de aproveitar as oportunidades (*seizing*) está relacionada à captura de oportunidades relacionadas a descobertas de novos produtos, processos ou serviços. A terceira capacidade apresentada por Teece (2007), *managing and transforming* (capacidade de manter a competitividade através da melhoria constante, combinando, protegendo e reconfigurando o negócio da organização) é necessária para manter a aptidão evolutiva e, se necessário, tentar escapar de um caminho desfavorável.

Segundo Teece (2007) após a identificação e captura de oportunidades, bem como após a seleção de tecnologias e modelos de negócios que proporcionam rentabilidade, para que o crescimento e a rentabilidade sejam sustentáveis, é necessário que as empresas reconfigurem-se constantemente (TEECE, 2007). Adverte o autor que as empresas tradicionais, ao depararem-se com problemas divergentes de suas bases de conhecimento ou do modelo atual, podem não conseguir lidar com as oportunidades ou as inovações, devendo os gestores superar as limitações intelectuais e vícios estabelecidos no atual modelo (TEECE, 2007).

A respeito desses processos, ainda, Maldonado, Souza e Rivera (2013) relatam que o *sensing* refere-se à habilidade de identificar possíveis oportunidades por meio de um mapeamento de fontes de informações novas e já existentes, bem como do adequado acesso a

elas. No que se refere a capacidade *seizing*, para os mesmos autores, a organização necessita desenvolver a habilidade de desenvolver processos e produtos que beneficiam as oportunidades identificadas. Por fim, o processo *managing and transforming*, refere-se à capacidade das organizações em gerenciar riscos e reconfigurar-se (MALDONADO; SOUZA; RIVIERA, 2013).

Esse mesmo grupo de autores destaca que as capacidades dinâmicas são capacidades especiais e possibilitam a adaptação e evolução das organizações, permitindo a reorganização da empresa a fim de maximizar o uso eficiente dos recursos, principalmente os que são necessários para obtenção da vantagem competitiva sustentável (MALDONADO; SOUZA; RIVIERA, 2013).

Advertem Becker e Gerhart (1996), dentro desta perspectiva, que, embora os recursos tangíveis possam criar valor, por serem facilmente imitáveis, impedem a criação de uma vantagem competitiva realmente duradoura. Para Collis (1994), do mesmo modo, somente através dos recursos intangíveis, visto a sua difícil replicação, podem as organizações desenvolver em uma efetiva vantagem competitiva.

Essa argumentação é suportada por parte da literatura especializada (QUINN, 1992; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002; TERRA, 2005; NONAKA; TOYAMA, 2008; PARRILLI; ARANGUREN; LARREA, 2010; WANG; WANG; HORNG, 2010; NORTH, 2010), segundo a qual, dentre os recursos intangíveis, o conhecimento é a principal fonte da vantagem competitiva sustentável, por ser um recurso de difícil imitação, totalmente reutilizável e que quanto mais utilizado e disseminado, mais valor é capaz de agregar.

Entende-se, deste modo, que, para as pequenas empresas, adaptar-se é indispensável para manter a forma evolutiva e tentar escapar do índice de mortalidade. No âmbito da abordagem das capacidades dinâmicas, para que essa adaptação ocorra, é necessário desenvolver a capacidade de integrar e combinar novos ativos, inclusive o conhecimento organizacional. Nesse sentido a capacidade de sentir, capturar, gerir e transformar está relacionada com a integração, coordenação e gestão do conhecimento, conduzindo ao alinhamento de ativos tangíveis e intangíveis (ROSSATO; SOUZA; VARVAKIS, 2012).

Destaca-se, por fim, que a revisão da literatura conduzida ao longo deste tópico teve como objetivo compreender como as empresas podem desenvolver vantagem competitiva sustentável a partir da evolução da teoria baseada em recursos para a abordagem das capacidades dinâmicas, enxergando no conhecimento uma importante fonte de vantagem

competitiva. Para melhorar essa compreensão, é necessário desenvolver outro pilar teórico – a gestão do conhecimento – a ser apresentado no tópico a seguir.

2.4 Gestão do conhecimento organizacional

Schumpeter, no clássico *The theory of economic development*, de 1934, já preconizava que o desenvolvimento de produtos, mercados e materiais resultam da combinação de novos conhecimentos. Confirmando esse entendimento, a globalização da economia, o desenvolvimento tecnológico, a incorporação de inteligência nos produtos disponíveis no mercado, entre outras circunstâncias, fizeram o conhecimento emergir como o fator de produção mais valioso das organizações (DRUCKER, 1993; LLORIA, 2008; OECD, 2003; BATISTA, 2012; SOUZA, 2011; APO, 2013, BATISTA, 2015; HOLANDA; SOUZA, 2016).

Nesse sentido, a literatura esclarece que a gestão desse recurso tornou-se substancial para a sobrevivência e para a manutenção dos lucros das empresas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002; NONAKA; TOYAMA, 2008; NORTH, 2010; SOUZA *et al.*, 2014).

Para melhor compreender a gestão do conhecimento, no entanto, faz-se necessário discorrer sobre definições correlatas, como dado, informação e conhecimento. Segundo Schreiber *et al.* (2002), dado é qualquer sinal isolado, seja um número, palavra, figura, ou qualquer outro elemento sem qualquer significado ou passível de qualquer identificação. A informação, por sua vez, pode ser entendida como a inserção dos dados em um contexto, com o objetivo de informar algo a alguém (TIWANA, 2002).

A informação combinada com a experiência, a interpretação e o contexto resultam no conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; SOUZA, 2011). Para Nonaka e Takeuch (1997), o conhecimento está intrinsecamente ligado a crenças e valores pessoais e, necessariamente, está voltado para a realização de um fim.

Segundo esses autores, o conhecimento só pode ser criado pelas pessoas, devendo as organizações, por essa razão, proporcionar contextos de criação do conhecimento individual e, em seguida, ampliar esse conhecimento entre os indivíduos do grupo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Segundo essa abordagem, o conhecimento organizacional é criado através da interação dos conhecimentos tácito e explícito, ampliados do nível individual para o nível organizacional, num processo denominado “espiral do conhecimento” (NONAKA; TACHEUCHI, 1997). Desse modo, o conhecimento tácito pode ser definido como informações associadas a experiências, alojadas na memória de cada indivíduo da organização (NONAKA; TAKEUCH, 1997; FIGUEIREDO, 2005).

O conhecimento explícito, por sua vez, por já ter passado por algum processo de maturação, pode ser mais facilmente compartilhado em linguagem formal e sistemática, como manuais e bancos de dados, representando apenas uma pequena fatia do conhecimento dos indivíduos (NONAKA; TACHEUCHI, 1997)

Na dimensão epistemológica da espiral do conhecimento, isto é, no que tange à origem do conhecimento, Nonaka e Tacheuchi (1997) defendem que o conhecimento humano nasce da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito num processo de conversão do conhecimento que envolve quatro etapas: i) socialização; ii) externalização; iii) combinação; e iv) internalização (Figura 1).

Silva e Rozenfeld (2003) esclarecem que por meio da socialização, o conhecimento tácito de uma pessoa pode ser convertido em conhecimento tácito de um terceiro, por intermédio do compartilhamento de experiências e do contato face a face, sendo, constantemente, criado, compartilhado e atualizado, não parando de evoluir.

Quando o conhecimento tácito de um indivíduo do grupo é expresso através de metáforas, conceitos, manuais, imagens, entre outro, se dá, segundo Silva e Rozenfeld (2003) e Souza (2011) o processo de externalização desse conhecimento.

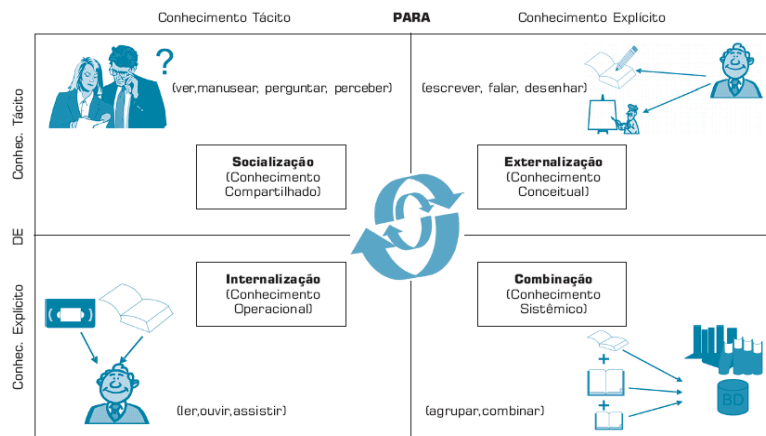


Figura 1 - Conversão do conhecimento

Fonte: Silva e Rozenfeld (2003)

A combinação, por sua vez, é o ajuste do conhecimento explícito de um membro do grupo ao conhecimento explícito da organização, podendo ocorrer por meio de simples conversas informais, reuniões, entre outros (SILVA; ROZENFELD, 2003). A internalização, por fim, é a conversão do conhecimento explícito da organização em conhecimento tácito do indivíduo, que o incorpora em forma de modelos mentais (SILVA; ROZENFELD, 2003).

Na dimensão ontológica da espiral do conhecimento, ou seja, no que diz respeito à origem do conhecimento organizacional, sustentam Nonaka e Takeuchi (1997) – posto que, para essa abordagem, o conhecimento só pode ser criado pelas pessoas – deve a organização impulsionar o conhecimento criado pelos indivíduos aos níveis grupal e organizacional, fluindo entre seções e departamentos, conforme apresentado na Figura 2 (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

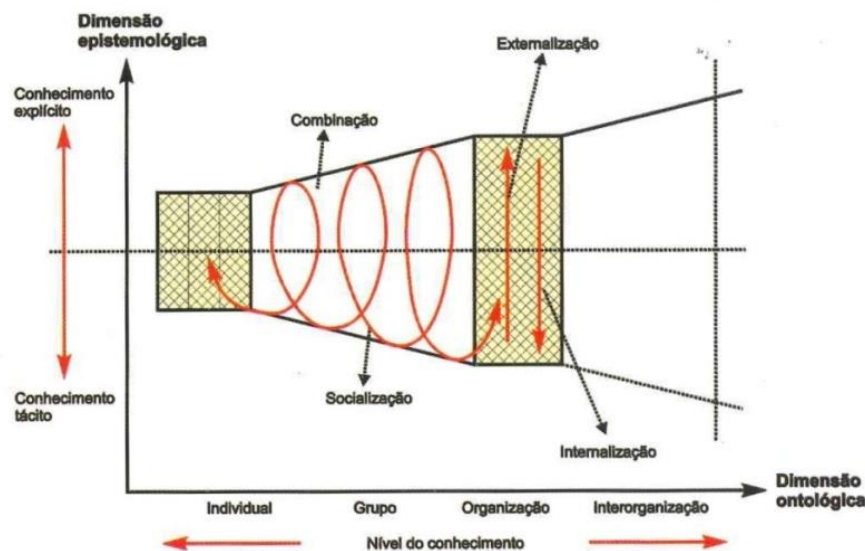


Figura 2 – Espiral do conhecimento

Fonte: Nonaka; Takeuchi (1997)

Desse modo, o conhecimento, criado e aplicado pelos indivíduos, pode ser traduzido em tecnologias, processos, normas, produtos, entre outros, e, por ser um recurso de difícil imitação e replicação, pode aumentar as chances de sobrevivência e crescimento das organizações (WALSH, UNGSON, 1991; WEICK; ROBERTS, 1993; DAVENPORT, PRUSAK, 1998; BHATT, 2001; MITRI, 2003; POPADIUK, CHOO, 2006; CEPEDA-CARRIÓN, 2006; AHLERT, BLAICH, KENNING, 2007, PEE, KANKANHALLI, 2009).

No entanto, Davenport e Prusak (1998) chamam atenção para o fato que mesmo que a organização seja rica em conhecimento, isso não assegura a vantagem competitiva

sustentável. Souza (2011), nesse contexto, explica que qualquer pessoa pode ter acesso ao conhecimento, estando o diferencial na gestão desse recurso, transformando ações e práticas em rotinas da organização e, com isso, consolidando sua vantagem competitiva sustentável.

Por tanto, a gestão do conhecimento organizacional destaca-se como necessária para a manutenção desse recurso como ativo intangível diferencial e capaz de proporcionar vantagem competitiva às organizações. Para Terra (2001) gerenciar o conhecimento implica em disponibilizá-lo dentro da organização, com o claro objetivo de aumentar o desempenho organizacional. Para a *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD), a gestão do conhecimento envolve qualquer atividade pertinente à captura, uso e compartilhamento do conhecimento pela organização (OECD, 2003).

De modo semelhante, Lloria (2008) define a gestão do conhecimento como as políticas e direcionamentos que facilitam a criação, disseminação e institucionalização do conhecimento, com a finalidade de alcançar os objetivos propostos pela empresa. Para Souza (2011), o conhecimento pode ser gerenciado por processos voltados para a criação, disseminação e uso do conhecimento organizacional.

A definição de gestão do conhecimento adotada para este trabalho, portanto, tomou como base os conceitos apresentados por Davenport e Prusak (1998), OECD (2003), Lloria (2008) e Souza (2011), podendo, assim, ser entendido como o conjunto sistemático de processos que permitem criar, disseminar e usar o conhecimento pela organização, processos estes sustentados por práticas da gestão do conhecimento.

Nesse sentido, as práticas da gestão do conhecimento, segundo Coombs e Hull (1998) e Souza (2011), podem ser consideradas rotinas organizacionais, definidas como qualquer ação que apresente as seguintes características: i) são executadas regularmente; ii) são fundadas em padrões formais e informais laborativas; iii) utilizam ou não suporte tecnológico; iii) proporcionam a criação, disseminação e uso do conhecimento; e iv) contribuem para organização alcançar seus objetivos.

Feldman e Pentland (2003), afirmam que essas rotinas dizem respeito a padrões repetitivos de ações interdependentes, realizadas por múltiplos indivíduos organizacionais envolvidos na relação das tarefas e processos.

Para Bhatt (2001), as práticas da gestão do conhecimento caracterizam a forma como uma organização promove a interação das pessoas, com processos organizacionais e tecnologias, podendo ser agrupadas tomando como base diversos critérios ou tipologias, como os apresentados por Coombs e Hull (1998), Bhatt (2001), OECD (2003), Batista *et al.* (2005),

OKA (2006), Singh *et al.*, (2006), Zaim, Tatoglu e Zaim (2007), Oliver (2008) e Pee e Kankanhalli (2009).

Ao fim dos dois primeiros tópicos do capítulo de referencial teórico deste trabalho, observa-se que as pequenas empresas contribuem diretamente para o desenvolvimento econômico nacional, mas apresentam um expressivo índice de mortalidade ainda nos primeiros anos de funcionamento, e, portanto, precisam tornar-se competitivas e buscar crescer mesmo no mercado turbulento no qual estão inseridas. Diante do exposto, surge outro questionamento: **se as práticas de gestão do conhecimento permitem avaliar se as capacidades dinâmicas estão sendo desenvolvidas pelas pequenas empresas na busca da vantagem competitiva sustentável, como diagnosticar tal avaliação?**

Para responder essa indagação, existem na literatura alguns métodos que permitem diagnosticar o desempenho das organizações em relação à gestão do conhecimento e/ou às capacidades dinâmicas, como, por exemplo: i) *Road Map* (APQC, 2003); ii) Método OKA (FONSECA, 2006); iii) Método da APO (APO, 2009); iv) Instrumento e Método da OECD (OECD, 2002); e v) Radar do Crescimento (SOUZA *et al.*, 2013; SOUZA *et al.*, 2014; SOUZA *et al.*, 2014).

Dentre essas metodologias, o Radar do Crescimento tem como fundamento muitos insumos das metodologias APO e OECD, configurando-se como uma metodologia mais atualizada e completa para a avaliação que se pretende fazer com este estudo, permitindo alcançar os objetivos deste trabalho – diagnosticar as práticas da gestão do conhecimento que contribuem para a competitividade e o crescimento das pequenas empresas da cidade de Imperatriz – MA. As especificações deste modelo encontram-se no próximo tópico.

2.5 Metodologia Radar do Crescimento

A posição competitiva de qualquer organização depende da criação e da manutenção de vantagens competitivas sustentáveis fundadas na exploração dos recursos intangíveis, isto é, de difícil imitação e replicação (BARNEY, 1991).

Diante disso, e das dificuldades que cercam as pequenas empresas, vários estudos apontam para a necessidade do desenvolvimento de abordagens que auxiliem essas organizações a atenderem as demandas do mercado e sobreviverem em ambientes de acirrada

competitividade (BARNEY, 1991; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997; OECD, 2003, TEECE, 2007; HARDWIG; BERGSTERMANN; NORTH, 2011; APO, 2013)

Aprofundando-se nesses estudos, o Grupo de Pesquisa e Desenvolvimento Inovar, da Universidade Federal do Maranhão, em parceria com o Núcleo de Gestão para Sustentabilidade, da Universidade Federal de Santa Catarina desenvolveu o método Radar do Crescimento (HOLANDA; SOUZA, 2016).

Essa metodologia baseia-se no método alemão Aprender a Crescer (HARDWIG; BERGSTERMANN; NORTH, 2011) – cujo objetivo é integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas das organizações – e nos conceitos de capacidades dinâmicas e práticas da gestão do (SOUZA *et al.*, 2013; SOUZA *et al.*, 2014; HOLANDA; SOUZA, 2016).

Desse modo, a metodologia Radar do Crescimento sugere que as pequenas e médias empresas, para crescer e inovar em mercados altamente competitivos devem continuamente: i) reconhecer oportunidades; ii) planejar o crescimento; iii) implementar as oportunidades; e iv) gerenciar o crescimento.

Segundo o Radar do Crescimento, desse modo, a primeira habilidade que deve ser desenvolvida pelas médias e pequenas empresas é reconhecer as oportunidades que as cercam, isto é, acompanhar o mercado e identificar novas possibilidades de negócios, parcerias e formas de desenvolver suas atividades (SOUZA *et al.*, 2014; HOLANDA; SOUZA, 2016). Ainda segundo o Radar do Crescimento, essa habilidade pode ser alcançada através de duas ações: i) monitorar o ambiente – explorando o mercado; e ii) criar oportunidades – inquerindo e satisfazendo os desejos dos clientes e firmando parcerias para inovar (HOLANDA; SOUZA, 2016).

Para efetivar essas ações, o Radar do Crescimento sugere 12 práticas da gestão do conhecimento conforme demonstrado abaixo (Quadro 1).

| | | Prática | Definição | Autores |
|---|---|---|--|---|
| | | RECONHECER OPORTUNIDADES | MONITORAR O AMBIENTE | Visitar feiras e congressos |
| Analisar as empresas referência do mercado | Maneira de comparar os processos e serviços da organização e identificar as melhores práticas | | | Amidon (1997); Fujimoto (1999); OECD (2003); Batista (2006); Goussevskaia (2007); Oliveira Jr. <i>et al.</i> (2007) |
| Conversar constantemente com os clientes | Proporciona conversas informais sobre as oportunidades, dificuldades, novidades e tendências do mercado | | | OECD (2003); Batista (2006); Balestrin, Verchoore, (2008). |
| Disponibilizar espaço para que os clientes deem sugestões | Maneira de captar críticas e sugestões para o alinhamento e direcionamento dos objetivos da empresa | | | Souza <i>et al.</i> (2014) |
| Conversar com os funcionários sobre os clientes e sobre o mercado | Forma de proporcionar o acompanhamento e a avaliação do mercado | | | Souza <i>et al.</i> (2014) |
| Participar de reuniões com entidades de classe e associações | Forma de auxiliar a melhorias dos serviços na promoção de eventos | | | Souza <i>et al.</i> (2014) |
| RECONHECER OPORTUNIDADES | CRIAR OPORTUNIDADES | Conversar constantemente com os funcionários | Maneira de conhecer críticas e sugestões dos funcionários sobre o negócio | Nonaka e Takeuchi (1995); Skyrme e Amidon, (1997); Prusak, (1998); OECD, (2003); Davenport e Anantamula (2004) |
| | | Disponibilizar espaço para que os funcionários deem sugestões | Maneira de estimular os funcionários a registrar suas ideias | North (2010) |
| | | Estabelecer parcerias com escolas e universidades | Forma de manter o empresário informado sobre as oportunidades do mercado | Nonaka e Takeuchi (1997); Terra (2001) |
| | | Firmar parcerias com instituições de apoio, como o SEBRAE, SENAC, SENAI | Maneira de manter o empresário informado sobre as oportunidades de mercado | Souza <i>et al.</i> (2014) |
| | | Acompanhar as mudanças e tendências do mercado através de publicações | Maneira de se buscar atualização em fontes especializadas | Balestrin e Verschoore, (2008); Balestrin, Vargas e Fayard (2008) |
| | | Adaptar os processos às necessidades dos clientes | Forma de trabalhar para satisfazer as necessidades dos clientes, adaptando-se às novas exigências do mercado | Souza <i>et al.</i> (2014) |

Quadro 1 – Práticas da gestão do conhecimento sugeridas pela metodologia Radar do Crescimento para reconhecer oportunidades

Fonte: Adaptado de Souza, 2011; Souza *et al.* (2014); Holanda e Souza (2016) e Rossato (2017)

Após o reconhecimento das oportunidades, propõe o Radar do Crescimento, planejar o crescimento conforme os caminhos do mercado, o que pode ser realizado por meio de duas ações: i) estabelecer objetivos conforme os rumos do mercado; e ii) envolver os funcionários, criando estratégias para os envolver no alcance desses objetivos (HOLANDA; SOUZA, 2016). E para alcançar essas ações, são sugeridas 12 práticas da gestão do conhecimento, apresentadas no Quadro 2.

| PLANEJAR O CRESCIMENTO | ESTABELECEER OBJETIVOS | Prática | Definição | Autores |
|------------------------|--------------------------|--|---|---|
| | | Promover reuniões com os funcionários para discutir as oportunidades reconhecidas | Meio de contribuir para o compartilhamento do conhecimento entre os diversos setores da empresa | Nonaka e Takeuchi (1995); Silva e Rozenfeld (2003); Popadiuk e Choo (2006); Goussevskaia (2007); Nonaka e Toyama (2008) |
| | | Promover reuniões com os fornecedores para discutir as oportunidades reconhecidas | Forma de analisar a viabilidade de implementar as ideias reconhecidas mediante os serviços ou produtos que os fornecedores podem oferecer | Nonaka e Takeuchi (1995); Silva e Rozenfeld (2003); Popadiuk e Choo (2006); Goussevskaia (2007); Nonaka e Toyama (2008) |
| | | Alinhar os objetivos da empresa as necessidades dos clientes | Forma de mover à empresa conforme os rumos do mercado | Balestrin e Verschoore (2008) |
| | | Considerar as melhores ações dos concorrentes na elaboração dos objetivos | Maneira de evitar erros na fase de laboração dos objetivos | Ekstedt (1988); Sveiby (1998); Salim (2002); OECD (2003); Batista <i>et al.</i> (2005); Santos Netto (2005); Batista (2006) |
| | | Considerar os erros dos concorrentes na elaboração dos objetivos | Maneira de também evitar erros na fase de laboração dos objetivos | Batista (2006) |
| | | Estabelecer ações de longo, médio e curto prazo | Definição de objetivos, estratégias, metas e cronogramas | Balestrin e Verschoore (2008) |
| | ENVOLVER OS FUNCIONÁRIOS | Comunicar aos funcionários os novos objetivos | Forma de conduzir os funcionários sob uma mesma visão | Souza <i>et al.</i> (2014) |
| | | Premiar os funcionários que alcançam os objetivos | Forma de estimular os funcionários a pensar como empreendedores | North (2010) |
| | | Premiar os funcionários com o menor índice de faltas | Meio de estimular os colaboradores a se comprometerem a capturar oportunidades | Batista (2006); Amato Neto (2007); Kon (2007); Sousa <i>et al.</i> (2014) |
| | | Promover ambientes ou momentos para geração de ideias ou novas formas de realizar o trabalho | Realização de um evento ou disponibilização de espaço para geração de novas ideias | Bhirud, <i>et al.</i> (2005); Batista (2006); Ahmadjian (2008); Balestrin e Verchoore (2008) |
| | | Estimular os funcionários a participarem das decisões | Maneira de estimular o comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa | Souza <i>et al.</i> (2014) |
| | | Política de participação nos resultados e lucros | Forma de reconhecer o engajamento dos funcionários e estimular o espírito empreendedor | Souza <i>et al.</i> (2014) |

Quadro 2 - Práticas da gestão do conhecimento sugeridas pela metodologia Radar do Crescimento para planejar o crescimento

Fonte: Adaptado de Souza, 2011; Souza *et al.* (2014); Holanda e Souza (2016) e Rossato (2017)

Em seguida, devem as pequenas e médias empresas implementar em seus processos, produtos ou serviços as oportunidades reconhecidas (SOUZA *et al.*, 2014; HOLANDA; SOUZA, 2016). Para que isso ocorra, a metodologia Radar do Crescimento propõe: i) estimular os funcionários a pensar como empreendedores; e ii) preparar os funcionários, mediante as práticas apresentadas no Quadro 3.

| | | Prática | Definição | Autores |
|---|--|---|-----------|---|
| | | IMPLEMENTAR AS OPORTUNIDADES | | ESTIMULAR OS FUNCIONÁRIOS |
| Identificar líderes entre as equipes de trabalho | Forma de promover o repasse de responsabilidades, estimulando a descentralização de tarefas | | | Souza <i>et al.</i> (2014) |
| Disponibilizar espaços e materiais para estudo e lazer | Forma de promover a atualização contínua dos funcionários, o que poderá refletir no crescimento da empresa | | | Batista <i>et al.</i> (2005); Amato Neto (2007) |
| Incentivar a participação em cursos externos | Forma de aperfeiçoar e desenvolver continuamente as competências dos colaboradores | | | Salim (2002); Batista (2006); OECD (2003) |
| Premiar ideias implementadas (em dinheiro, por exemplo) | Maneira de estimular os colaboradores a se responsabilizarem com os negócios da empresa | | | Skyrme e Amidon (1997); Davenport e Prusak (1998); Bhirud <i>et al.</i> (2005) |
| Reconhecimento do funcionário destaque (como o funcionário do mês) | Forma de estimular o engajamento dos funcionários | | | Holanda e Souza (2016) |
| Reconhecer as competências dos funcionários para a realização de diferentes tarefas | Elaboração de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas | | | Salim (2002); Batista (2006) |
| PREPARAR OS FUNCIONÁRIOS | | | | |
| Promover o rodízio de funções ou tarefas | Troca de funcionários em diferentes níveis para ajudar a introduzir novas tecnologias e difundir entre os trabalhadores os processos de trabalho | | | OECD (2003); Goussevskaia (2007); Ahmadjian (2008) |
| Promover a relação mestre-aprendiz | Permite que a arte ou a técnica sejam aprendidas por observação, manuseio, imitação e prática | | | Nonaka e Takeuchi (1995); Salim (2002); Silva e Rozenfeld (2003); OECD (2003); Bhirud, Rodrigues e Desai, (2005); Batista (2006); Goussevskaia (2007) |
| Registrar os procedimentos em local acessível aos funcionários | Disponibilização de procedimentos de execução, por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes | | | Prusak (1998); OECD (2003) Batista (2006); Keyes (2006); Maier, (2007) |
| Realizar treinamentos e cursos | Outra maneira de aperfeiçoar e desenvolver continuamente as competências dos colaboradores | | | Salim (2002); OECD (2003); Silva e Rozenfeld (2003); Popadiuk e Choo (2006); Goussevskaia (2007); Nonaka e Toyama (2008) |
| Realizar reuniões de alinhamento | Reuniões visando a solucionar problemas diversos | Nonaka e Takeuchi (1995); Silva e Rozenfeld (2003); Popadiuk e Choo (2006); Goussevskaia (2007); Nonaka e Toyama (2008) | | |
| Treinar funcionário(s) curinga(s) | Funcionários que conhecem um pouco de cada setor da empresa, podendo substituir os colegas, quando preciso | Rossato (2017) | | |

Quadro 3 - Práticas da gestão do conhecimento sugeridas pela metodologia Radar do Crescimento para implementar as oportunidades

Fonte: Adaptado de Souza, 2011; Souza *et al.* (2014); Holanda e Souza (2016) e Rossato (2017)

Para que essas habilidades ocorram constantemente, o Radar do Crescimento sugere o desenvolvimento de uma terceira habilidade, gerenciar o crescimento, traduzida em duas ações: i) organizar o crescimento – adaptando os processos da empresa; e ii) disponibilizar recursos para o crescimento (SOUZA *et al.*, 2014; HOLANDA; SOUZA, 2016). O Quadro 4 apresenta as práticas da gestão do conhecimento que podem suportar essas ações.

| | | Prática | Definição | Autores |
|-------------------------|-------------------------|---|--|--|
| GERENCIAR O CRESCIMENTO | GERENCIAR O CRESCIMENTO | Analisar se os objetivos estão sendo alcançados | Forma de potencializar o alcance ou o realinhamento dos objetivos traçados | Souza <i>et al.</i> (2014) |
| | | Buscar consultoria para orientação | Outra forma de comparar os processos e serviços da empresa e buscar as melhores práticas | Salim (2002); Bhirud, Rodrigues e Desai (2005); Batista (2006); Keyes (2006); Nonaka e Toyama (2008) |
| | | Tomar decisões com base em estruturas de custo | Forma de tomar decisões com maior segurança | Souza <i>et al.</i> (2014) |
| | | Realizar constantemente ações de pós-venda | Maneira de sondar a satisfação dos clientes | Holanda e Souza (2016) |
| | | Implementar as ideias identificadas no pós-venda | Forma de incorporar novas oportunidades | Holanda e Souza (2016) |
| | | Diferenciar as despesas pessoais das contas da empresa | Maneira de garantir a saúde financeira da empresa | Holanda e Souza (2016) |
| | DISPONIBILIZAR RECURSOS | Analisar a necessidade de mais contratações | Forma de assegurar o número necessário de funcionários para o crescimento | Souza <i>et al.</i> (2014) |
| | | Recrutar mão de obra especializada | Forma de adquirir mão de obra qualificada | Menezes <i>et al.</i> (2012) |
| | | Recrutar e treinar aprendizes e estagiários | Meio econômico de adquirir/desenvolver mão de obra qualificada | Souza <i>et al.</i> (2014) |
| | | Buscar recursos financeiros externos | Forma de financiar o crescimento da empresa | Menezes <i>et al.</i> (2012) |
| | | Analisar qual área da empresa necessita de investimento | Maneira de diminuir erros nos investimentos financeiros da empresa | Menezes <i>et al.</i> (2012) |
| | | Aquisição de novos equipamentos e maquinário | Busca de atualização tecnológica | Souza <i>et al.</i> (2014) |

Quadro 4 - Práticas da gestão do conhecimento sugeridas pela metodologia Radar do Crescimento para gerenciar o crescimento

Fonte: Adaptado de Souza, 2011; Souza *et al.* (2014); Holanda e Souza (2016) e Rossato (2017)

Desse modo, a metodologia Radar do Crescimento sugere um rol de 48 práticas da gestão do conhecimento distribuídas entre as 8 ações propostas, de modo que, ao responder ao

Radar do Crescimento, o gestor da pequena empresa pesquisada assinala as práticas da gestão realizadas por sua empresa em cada uma das ações sugeridas, e o quantitativo dessas práticas passa a representar uma posição num gráfico radar apresentado no centro da metodologia.

Essa marcação repete-se em todas as ações e, ao final, a interligação entre as marcações origina um gráfico radar representativo de quantas práticas da gestão do conhecimento são utilizadas pela empresa pesquisada em cada ação sugerida pela metodologia, indicando, assim, como as pequenas e médias empresas reconhecem as oportunidades, planejam o crescimento, implementam as oportunidades reconhecidas e gerenciam o crescimento (Figura 3).

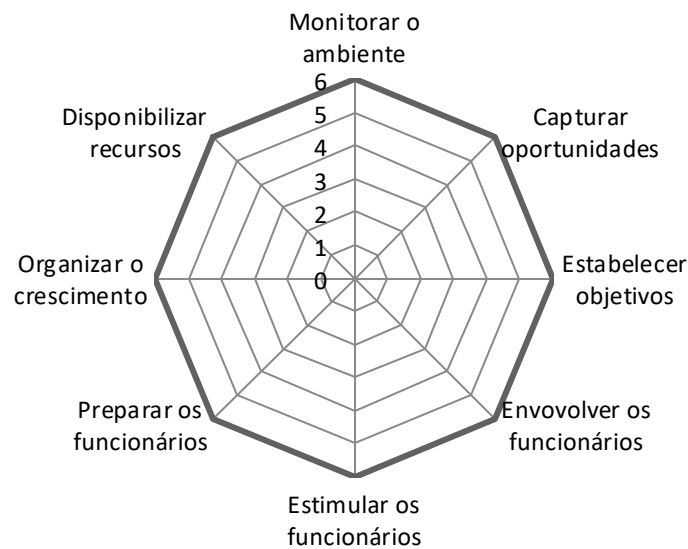


Figura 3 – Radar do Crescimento
Fonte: Holanda e Souza (2016)

Como cada ação é composta por seis práticas da gestão do conhecimento, a marcação no gráfico vai de 0 a 6, no qual 0 representa que a empresa não realiza nenhuma das práticas voltadas para aquela ação e 6 representa a realização de todas as práticas que suportam a referida ação. Por conseguinte, o gráfico ideal é o que ficar mais próximo das extremidades, ou seja quanto mais práticas for realizada, melhor é o radar da empresa.

Portanto, em cumprimento aos objetivos propostos por este trabalho, foi utilizado como instrumento de coleta de dados a metodologia Radar do Crescimento (ver Anexo A), escolha esta justificada pelo fato dessa metodologia ter como objetivo analisar a capacidade de inovação e crescimento das pequenas e médias empresas em mercados de mudanças imprevisíveis e rápidas, tendo como base a teoria das capacidades dinâmicas e as práticas da

gestão do conhecimento (SOUZA *et al.*, 2013; SOUZA *et al.*, 2014; SOUZA *et al.*, 2014; HOLANDA; SOUZA, 2016).

Ressalta-se que o presente trabalho propõe-se a diagnosticar as práticas da gestão do conhecimento que podem contribuir para a competitividade e o crescimento das pequenas empresas da cidade de Imperatriz - MA, baseando-se, para tanto, nos conceitos de capacidades dinâmicas e gestão do conhecimento. Dessa forma, os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar tal objetivo serão descrito no próximo capítulo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo aponta os métodos e técnicas adotados no decorrer desta pesquisa de acordo com o objetivo proposto neste trabalho – diagnosticar as práticas da gestão do conhecimento que podem contribuir para a competitividade e o crescimento das pequenas empresas da cidade de Imperatriz – MA. Para tanto, primeiramente, descreve-se a classificação da pesquisa, seguida pelo detalhamento das fases de operacionalização: i) pré – campo; ii) campo; e iii) pós – campo.

3.1 Classificação da pesquisa

Com base na taxinomia apresentada por Mendonça (2008), este trabalho é classificado quanto à finalidade, aos objetivos, à abordagem do problema e aos procedimentos técnicos adotados. A Figura 4 demonstra cada uma dessas classificações, destacando os elementos metodológicos nos quais se adequam essa dissertação.

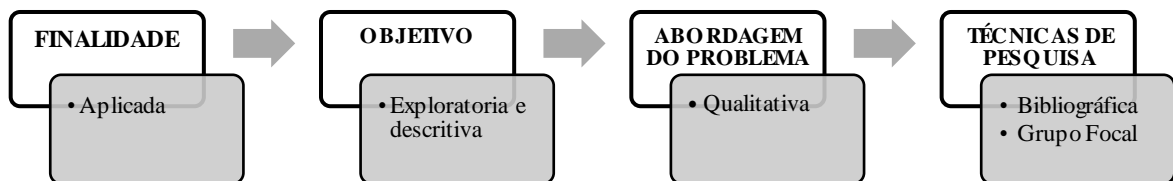


Figura 4 – Orientações Metodológicas

Fonte: Elaboração do autor

Deste modo, trata-se de uma pesquisa aplicada, isto é, voltada para a solução de problemas específicos (MENDONÇA, 2008); de cunho descritivo, visto que expõe características de determinado problema ou de determinado fenômeno com o objetivo de descrever questões ou características associadas a uma população específica (COOPER; SCHINDLER, 2003; COLLIS; HUSSEY, 2005), e exploratório, uma vez que propicia uma nova visão do problema (GIL, 2007).

A abordagem, por sua vez, é qualitativa, vez que se pretendeu analisar os acontecimentos e entender as relações de um determinado grupo, de modo que o pesquisador

procurou compreender o significado que um grupo atribui a um determinado problema (CRESWELL, 2010).

No tocante aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, por utilizar materiais publicados em meios físicos e digitais, como artigos científicos, livros, dissertações, teses e páginas governamentais de *web sites*, que serviram de base para produção do referencial teórico e pesquisa de campo (FONSECA, 2002); e grupo focal, por ser uma técnica de pesquisa que permite a obtenção de dados de natureza qualitativa a partir de sessões grupais que possuem características comuns e discutem aspectos de um tema específico (WESTPHAL; BOGUS; FARIA, 1996).

3.2 Fases da pesquisa

A construção deste trabalho foi realizada em três fases: i) pré-campo; ii) campo; e iii) pós-campo, conforme apresentado na Figura 5. Cada uma dessas etapas é composta por ações que contribuirão para alcançar os objetivos propostos, bem como para a obtenção dos resultados.

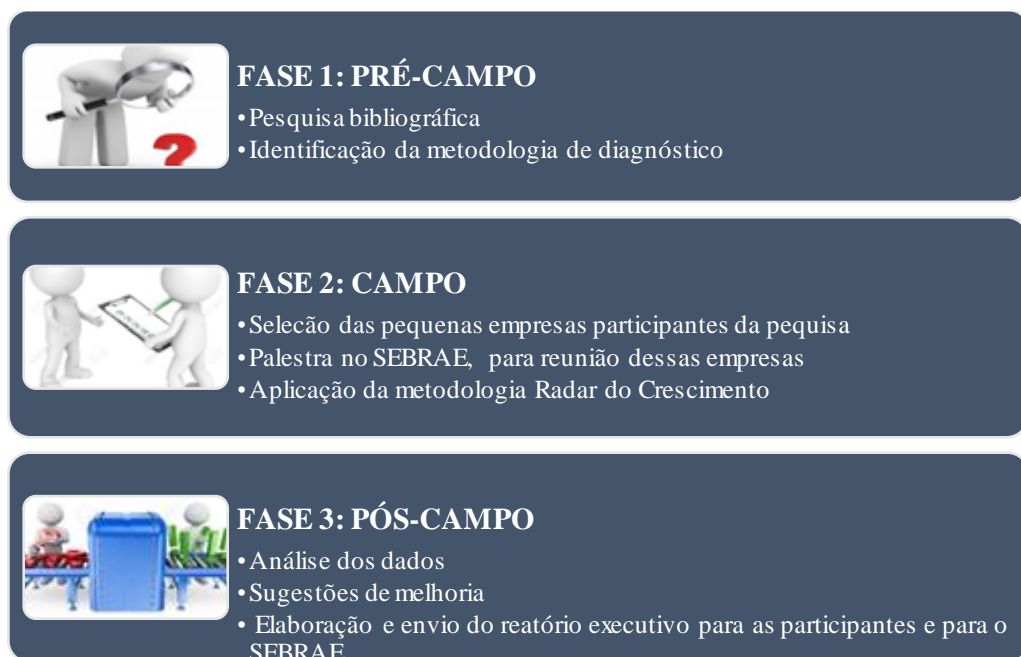


Figura 5 – Fases da Pesquisa

Fonte: Elaboração do autor

Desse modo, a primeira fase, etapa pré-campo, consistiu-se na aproximação do pesquisador às áreas de interesse de pesquisa, através da revisão de literatura, na qual identificou-se conceitos, teorias e autores relacionados aos temas: pequenas empresas, capacidades dinâmicas, gestão do conhecimento e práticas da gestão do conhecimento. Buscou-se, desse modo, identificar a relevância do tema desta pesquisa e a maneira como tem sido estudado no meio acadêmico, realizando-se buscas em bases de dados (*Scopus*, *Scielo*, *ISI Web of Science*, Banco de Teses e Dissertações, *Google Acadêmico* e Biblioteca Digital de Dissertações e Teses EGC), bem como acessando o acervo bibliográfico do grupo de pesquisa Inovar da Universidade Federal do Maranhão, procurando identificar os trabalhos mais relevantes e, principalmente, os que convergem com o tema abordado.

A partir das buscas na literatura especializada foi possível aprofundar nos conceitos, definições e características das pequenas empresas, capacidades dinâmicas, gestão do conhecimento e práticas da gestão do conhecimento, bem como permitiu o contato do pesquisador à metodologia Radar do Crescimento, como apresentados nos capítulos 2 (Referencial Teórico).

Assim, essa etapa também possibilitou a busca por uma metodologia de diagnóstico que auxiliasse na coleta de dados junto às pequenas empresas na cidade de Imperatriz – MA. De posse destas informações, passou-se a dar direcionamento para a segunda fase da pesquisa, etapa de campo.

Desse modo, com o objetivo de diagnosticar as práticas da gestão do conhecimento que contribuem para a competitividade e o crescimento das pequenas empresas da cidade de Imperatriz – MA, selecionou-se um grupo de pequenas empresas da cidade. Para isso:

- Firmou-se uma parceria com o SEBRAE, em função de sua representatividade nacional e local, além dos trabalhos que o mesmo desenvolve junto aos pequenos negócios;
- Na segunda quinzena do mês de junho de 2016, realizou-se uma reunião com o Presidente da Regional Imperatriz do SEBRAE para apresentar o projeto de dissertação, bem como a metodologia Radar do Crescimento e solicitar a indicação das pequenas empresas que poderiam participar da pesquisa;
- Por sugestão do SEBRAE, a pesquisa foi desenvolvida com as empresas cadastradas no Projeto ALI (Agentes Locais de Inovação), em função de ser um

projeto voltado para pequenas empresas, atendendo, na cidade de Imperatriz, a trezentos e noventa e sete empreendimentos dos mais variados ramos de atividade;

- Também por sugestão do SEBRAE, a metodologia Radar do Crescimento foi aplicada nas dependências do SEBRAE, em uma reunião marcada pela instituição com as empresas participantes do Projeto ALI;
- Foi, então, realizada uma palestra no SEBRAE, com o tema “Aprendendo a Crescer e a Inovar”, ministrada pelo Prof. Dr. Leonardo Leocádio Coelho de Souza, pela Profª Dra. Jaqueline Rossato, e pela aluna pesquisadora Rayanne Ribeiro de Holanda;
- Ao final da palestra, a pesquisadora deste trabalho, com o apoio dos palestrantes, aplicou a metodologia Radar do Crescimento, bem como questionário sobre: nome da empresa, *e-mail* e telefone de contato, ramo de atividade, tempo de funcionamento, número de funcionários, faturamento da empresa, e nome, função e tempo de serviço do respondente da pesquisa.

Ressalta-se que foram convidados todas as empresas participantes do projeto ALI, comparecendo para a palestra 48 gestores, aos quais a metodologia Radar do Crescimento foi submetida. Desse grupo de respondentes, considerando-se o problema de pesquisa deste trabalho, selecionou-se aquelas com mais de cinco anos de atividade, levando em consideração o período de maturidade apresentado pelo SEBRAE – SP (2004), chegando-se a uma amostra de 33 empresas a serem analisadas.

Esse conjunto de pequenas empresas apresentou grande diversidade quanto ao tempo de funcionamento, variando entre 5 e 40 anos de atividade. Com o fim de conhecer, em maiores detalhes, a realidade dessas empresas, criou-se, então, quatro grupos de análise (A, B, C e D), conforme o tempo de mercado das empresas participantes.

Desse modo, o primeiro grupo de empresas – Grupo A – é composto pelas participantes mais jovens, entre 5 e 10 anos de funcionamento, o Grupo B integra as empresas que apresentam entre 11 e 15 anos, o Grupo C contém empresas entre 16 e 20 anos, enquanto o Grupo D constitui-se de empresas entre 21 e 40 anos de atividade. Ao final, todas as participantes foram estudadas em conjunto e os resultados foram apresentados no tópico “Análise conjunta dos dados”.

Assim, cada um desses grupos foram analisados segundo as quatro habilidades propostas pela metodologia Radar do Crescimento, averiguando-se, através da ocorrência das

práticas da gestão do conhecimento, como as pesquisadas reconhecem as oportunidades, planejam o crescimento, implementam as oportunidades e gerenciam o crescimento, indicando-se, ao final, os pontos positivos e as oportunidades de melhoria em relação a cada uma destas habilidades, cujo resultado será apresentado no capítulo a seguir.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo descreve a análise dos resultados da pesquisa de acordo com os procedimentos metodológicos presentes no capítulo anterior. Estão apresentados e discutidos, assim, os resultados da aplicação do Radar Crescimento e a avaliação de como as pequenas empresas estudadas se comportam quanto às quatro habilidades propostas por essa metodologia na busca de vantagem competitiva: reconhecer oportunidades, capturar oportunidades, implementar oportunidades e gerenciar o crescimento. Este capítulo se divide em cinco seções, respectivamente para os grupos A, B, C, D, seguidos de uma análise conjunta dos dados.

4.1 Radar do Crescimento – Grupo A

O Grupo A é composto por dez empresas, que variam entre 5 e 10 anos de funcionamento e possuem entre 2 a 14 funcionários, como apresentado no Quadro 4. Conforme a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), essas empresas representam diferentes ramos de atividades, com ênfase para atividades ligadas a vestuários.

| EMPRESA | RAMO DE ATIVIDADE | CNAE | Nº DE FUNCIONÁRIOS | TEMPO DE ATIVIDADE |
|---------|------------------------------|------------|--------------------|--------------------|
| 1 | Acessórios Som de Veículos | 4530-7/00. | 4 | 5 anos |
| 2 | Vestuário Moda Íntima | 4781-4/00. | 2 | 5 anos |
| 3 | Autoescola | 8599-6/01. | 8 | 7 anos |
| 4 | Serv. de Higienização | 8121-4/00. | 5 | 8 anos |
| 5 | Clínica Odontológica | 8630-5/04. | 5 | 5 anos |
| 6 | Madeira, Comércio atacadista | 4671-1/00. | 14 | 5 anos |
| 7 | Comércio Varej. Confecção | 4781-4/00. | 4 | 5 anos |
| 8 | Fabricação de Uniformes | 1413-4/01. | 5 | 5 anos |
| 9 | Confecção de Camisetas | 1412-6/01 | 3 | 6 anos |
| 10 | Artigos Vestuário em malhas | 1422-3/00. | 6 | 7 anos |

Quadro 5 – Caracterização das empresas do Grupo A

Fonte: Elaboração do autor

Para satisfazer o objetivo deste trabalho, a análise das práticas da gestão do conhecimento que podem contribuir para a competitividade e crescimento desse grupo de pequenas empresas se dará em função das quatro habilidades propostas pela metodologia Radar do Crescimento.

4.1.1 Reconhecer oportunidades

Segundo a Metodologia Radar do Crescimento, a primeira habilidade que as empresas precisam desenvolver para se manterem competitivas é reconhecer as oportunidades, através de duas ações: monitorar o ambiente e criar oportunidades (SOUZA *et al.*, 2013; SOUZA *et al.*, 2014; HOLANDA; SOUZA,2016).

No tocante a primeira ação, as empresas do Grupo A informaram realizar, em média, 62% das práticas da gestão do conhecimento sugeridas pela metodologia de diagnóstico utilizada neste trabalho, o que representa a incorporação, nas rotinas dessas empresas, em média, de 3,7 das 6 práticas sugeridas pelo Radar do Crescimento para esta ação.

Desta maneira, como forma de monitorar o ambiente, a maioria das empresas desse grupo (90%) assinalaram analisar as organizações referências do mercado. Segundo a literatura especializada (SKYRME; AMIDON, 1997; FUJIMOTO, 1999; SALIM, 2002; OECD, 2002; BHIRUD, RODRIGUES E DESAI, 2005; BATISTA, 2006; GOUSSEVSKAIA, 2007; OLIVEIRA JR. *et al.*, 2007; MAIER, 2007; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008), esta prática permite aos gestores comparar os processos e os serviços da empresa com aquelas que são consideradas as melhores, bem como identificar quais ações podem ser adaptadas ao seu negócio.

Ainda para monitorar o ambiente, a maioria das pesquisadas (70%) ampliam seu *menu* de oportunidades de comercialização conversando constantemente com seus clientes, o que, segundo Teece (2007), Souza *et al.* (2014) e Holanda e Souza (2016), proporciona a identificação das necessidades e desejos da clientela, avaliando como ela responderá às mudanças do mercado.

Ao lado disso, a maior parte das empresas desse grupo (70%) monitora o ambiente por meio de conversas com os fornecedores sobre os clientes e sobre o mercado. Para Teece (2007) e Holanda e Souza (2016), essa prática permite aos gestores avaliar como os

fornecedores e concorrentes irão responder às mudanças tecnológicas, permitindo, ainda, conhecer que avaliação esses atores fazem do mercado e quais atitudes pretendem tomar.

Grande parte das pesquisadas (60%), do mesmo modo, participam de reuniões com entidades de classe e associações, como forma de proporcionar a realização de parcerias e eventos que beneficiam os negócios da empresa (SOUZA *et al.*, 2014; HOLANDA; SOUZA, 2016). Essa prática ainda é corroborada pelo entendimento de que, devido às incertezas do mercado, os empresários e gerentes devem refletir sobre os caminhos a seguir (TEECE, 2007), o que pode ser realizado por meio da interação entre os gestores.

Por outro lado, apesar de 70% das empresas do Grupo A conversarem constantemente com os clientes e apenas 30% das pesquisadas informaram disponibilizar espaço para que os mesmos deem sugestões. Entende-se que a falta de sistematização da coleta das sugestões dos clientes pode significar a perda de informações relevantes para o negócio. Segundo Souza *et al.* (2014) e Holanda e Souza (2016), uma forma simples de fazer isso é a disponibilização de uma caixa de sugestões aberta aos clientes em local de fácil acesso, ou por meio de um serviço de atendimento ao consumidor no *site* da empresa.

Do mesmo modo, embora a cidade de Imperatriz – MA comporte a Feira do Comercio e Indústria de Imperatriz (FECOIMP), maior feira multissetorial do Estado do Maranhão, apenas 30% das empresas pesquisadas visitam feiras e congressos como forma de conhecer outras experiências e acompanhar as mudanças do mercado (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2008), prática que pode contribuir para sanar eventuais debilidades de interpretação de quais tecnologias e segmentos de mercado deve a empresa perseguir.

Ainda em “reconhecer oportunidades”, quanto à segunda ação – criar oportunidades – as empresas do Grupo A realizam 65% das práticas sugeridas pelo Radar do Crescimento, indicando a ocorrência, em média, de 3,9 das 6 práticas da gestão do conhecimento sugeridas pelo Radar do Crescimento para esta ação.

Todas as pesquisadas, deste modo, informaram conversar constantemente com os funcionários, o que permite, segundo Souza, *et al.* (2014) e Holanda e Souza (2016), que os colaboradores compartilhem as informações que adquiriram no ambiente de trabalho.

De modo semelhante, 80% das empresas desse grupo informaram disponibilizar espaços para que os funcionários deem sugestões o que, segundo North (2010), permite captar sistematicamente os conhecimentos dos funcionários; e 70% firmam parcerias com instituições de apoio, como SEBRAE, SENAC, SENAI, para buscar soluções para eventuais

problemas e atualização profissional - embora a entrevista tenha ocorrido na sede do SEBRAE com empresas participantes do projeto ALI, como já descrito nos procedimentos metodológicos.

A maioria das pesquisadas (60%) informaram, ainda, acompanhar as mudanças e tendências do mercado através de publicações e adaptar os processos às necessidades dos clientes. Para Balestrin e Verschoore, (2008) e Balestrin, Vargas e Fayard (2008), a leitura dessas publicações proporciona a atualização das tendências do mercado com informação de qualidade, ao passo que adaptar os processos da empresa às necessidades dos clientes, para Teece (2007), é uma ação decorrente do monitoramento das suas necessidades, dando formas a novos produtos e oportunidades.

Embora a cidade de Imperatriz – MA contenha 7 instituição de ensino superior, com a preponderância dos cursos de Direito, Contabilidade e Administração, apenas 20% das pesquisadas responderam estabelecer parcerias com escolas e universidades. Segundo Souza *et al.* (2014), o aproveitamento do conhecimento criado nestas instituições pode auxiliar no processo de inovação dos produtos e processos da empresa, podendo ocorrer, por exemplo, por meio de programas de bolsas.

Verifica-se, desse modo, que, para reconhecer oportunidades, a maioria das empresas desse grupo monitoram o ambiente, principalmente, analisando as empresas referencia do mercado, conversando constantemente com os clientes e com os fornecedores e participando de reuniões com entidades de classes; e criam oportunidades, em grande parte, conversando com os funcionários, firmando parcerias com instituições de apoio e adaptando seus processos às necessidades dos clientes.

4.1.2 Planejar o crescimento

Segundo a metodologia Radar do Crescimento, uma vez reconhecida as oportunidades é preciso planejar o crescimento de acordo com a direção do mercado. Para isso, a metodologia sugere duas ações: estabelecer objetivos e envolver os funcionários.

No que diz respeito à primeira ação desta habilidade, as empresas do Grupo A informaram realizar 60% das práticas da gestão do conhecimento sugeridas pelo Radar do Crescimento (em média 3,6 das 6 práticas para esta ação). Assim, 90% dessas empresas

informaram considerar as melhores ações dos concorrentes na elaboração dos objetivos, o que, segundo Holanda e Souza (2016), contribui para traçar os objetivos observando-se as ações das concorrentes bem sucedidas. Ao lado disso, 80% dessas empresas afirmaram considerar os erros dos concorrentes na elaboração dos objetivos, prática que permite evitar que a empresa incorra nos mesmos erros do concorrente (SOUZA, *et al.*, 2014).

Verifica-se ainda que a maioria das empresas (90%) realizam simultaneamente a prática “analisar as empresas referências do mercado”, para reconhecer oportunidades, e as práticas “considerar as melhores ações dos concorrentes na elaboração dos objetivos” e “considerar os erros dos concorrentes na elaboração dos objetivos”, para planejar o crescimento, indicando não apenas o reconhecimento, mas também a interpretação e captura das oportunidades.

Para estabelecer objetivos conforme as oportunidades percebidas, ainda, 70% das empresas pesquisadas informaram promover reuniões com os funcionários para discutir as oportunidades reconhecidas. Corroborando com esta prática, Quadros (2004) informa que a transferência das responsabilidades e autoridade para as equipes de trabalho é pode interferir positivamente no aumento do desempenho organizacional.

Metade das empresas componentes desse grupo também indicou alinhar os objetivos da empresa às necessidades dos clientes e estabelecer ações de curto, médio e longo prazo. Observa-se, deste modo, que, ao passo que 70% das entrevistadas afirmaram conversar constantemente com os clientes para captar oportunidades e 60% indicarem que adaptam seus processos às necessidades dos clientes, um número menor de empresas (50%) planejam o seu crescimento estabelecendo objetivos alinhados às necessidades dos clientes anteriormente percebidas.

Essa lacuna pode estar ligada à falta de um método capaz de captar (e tratar) sistematicamente às sugestões dos clientes, haja vista que apenas 30% das entrevistadas afirmaram reconhecer oportunidades disponibilizando um espaço para que os clientes deixem suas sugestões.

Do mesmo modo, apenas 20% das entrevistadas assinalaram a prática “promover reuniões com os fornecedores para discutir as oportunidades reconhecidas”. Para Teece (2007), no entanto, em ambientes altamente competitivos, a compreensão das prováveis respostas dos fornecedores à evolução estrutural do mercado é essencial para a criação e manutenção da vantagem competitiva.

Verifica-se, desse modo, que, embora 70% das pesquisadas afirmem conversar com os fornecedores sobre os clientes e sobre o mercado para reconhecer oportunidades, apenas 20% dessas empresas, ao planejar o crescimento, promovem reuniões com os fornecedores para discutir as oportunidades reconhecidas. Esse hiato pode dispersar uma gama de conhecimentos que podem ser úteis para a inovação e o crescimento desse grupo de empresas, uma vez que os fornecedores, por visitar diferentes organizações, detêm um vasto conhecimento, que pode ser aproveitado na elaboração dos objetivos empresariais.

Para a segunda ação voltada para planejar o crescimento – envolver os funcionários – as empresas do Grupo A informaram realizar 43% das práticas da gestão do conhecimento sugeridas pelo Radar do Crescimento, isto é, realizam, em média, 2,6 das 6 práticas da gestão do conhecimento sugeridas para esta ação.

Dessa feita, 90% das pesquisadas comunicam aos funcionários os novos objetivos da organização, o que, segundo Quadros (2004) e Souza *et al.* (2014), além de permitir que todos os funcionários sejam conduzidos pela mesma ótica da gerencia, pode auxiliar no comprometimento dos colaboradores com o negócio.

Metade das pesquisadas também assinalou as práticas “premiar os funcionários que alcançam os objetivos”, “promover ambientes ou momentos para geração de novas ideias ou formas de fazer o trabalho” e “estimular os funcionários a participar das decisões”. Observa-se, assim, que apesar de 70% das empresas do Grupo A promoverem reuniões com os funcionários para estabelecer objetivos, apenas metade dessas empresas os estimula a participar das decisões, como forma de envolvê-los no planejamento do negócio.

Para Quadros (2004), no entanto, os valores organizacionais devem proporcionar a inserção dos funcionários na tomada de decisão das empresas, argumentando que “ao sentirem-se donas do trabalho, as pessoas sentem responsabilidade por ele e dão-lhe um significado” (QUADROS, 2004, P. 460). Do mesmo modo, as práticas “premiar os funcionários que alcançam os objetivos” e “promover ambientes ou momentos para geração de novas ideias ou formas de fazer o trabalho”, podem ser fatores motivadores do sentimento de responsabilidade pelo trabalho (NORTH, 2010; HOLANDA; SOUZA, 2016).

Apenas uma empresa do Grupo A, informou premiar os funcionários com menor índice de falta no trabalho, prática apontada por Souza *et al.* (2014) e Holanda e Souza (2016) como um meio de valorizar e estimular os funcionários a se comprometerem a capturar oportunidades. Uma forma simples de fazer isso é a premiação com cesta básica ou concessão

de um dia de folga. Para Quadros (2004), ainda, a valorização dos colaboradores é essencial para que estes “vistam a camisa” da instituição.

Do mesmo modo, somente uma das pesquisadas afirmou possuir uma política de participação nos lucros, o que para Souza *et al* (2014) é uma forma de valorizar o trabalho dos funcionários e de estimular o comprometimento com o crescimento da organização.

Compreende-se, no entanto, que a baixa ocorrência dessa prática se dá em função das características desse grupo de empresas, que não possuem faturamento para tanto. Ademais, outro fator que pode dificultar a incorporação dessa prática nas rotinas dessas empresas é o entrave legal previsto no art. 457 da Consolidação das Leis Trabalhistas, segundo o qual, “integram o salário não só a importância fixa estipulada, como também as comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagens e abonos pagos pelo empregador”.

Ao planejar o crescimento, portanto, evidencia-se que as empresas do Grupo A, para estabelecer seus objetivos, comumente, consideram as melhores ações e os erros dos concorrentes, e promovem reuniões com os funcionários para discutir as oportunidades reconhecidas. Para envolver os funcionários no alcance dos objetivos, por sua vez, as entrevistadas desse grupo, indicaram comunicar aos funcionários os novos objetivos.

4.1.3 Implementar as oportunidades

Após reconhecer as oportunidades e planejar o crescimento, a terceira habilidade proposta pela metodologia Radar do Crescimento é implementar as oportunidades reconhecidas, através das ações: estimular os funcionários e preparar os funcionários.

Para estimular os funcionários, as empresas do Grupo A informaram realizar 47% das práticas da gestão do conhecimento sugeridas pelo Radar do Crescimento (em média, 2,8 das 6 práticas sugeridas para esta ação).

Desse modo, 80% das empresas entrevistadas assinalaram reconhecer as competências dos funcionários para a realização de diferentes tarefas, prática esta que, segundo Souza *et al.* (2014), é um meio de descentralizar as atividades e reconhecer os conhecimentos dos colaboradores. Ainda no tocante a estimular os funcionários, 70% das empresas informaram identificar líderes entre as equipes de trabalho, proporcionando o repasse de responsabilidade e a descentralização das tarefas (SOUZA, *et al*, 2014; HOLANDA; SOUZA, 2016).

Pouco menos da metade das empresas desse grupo (40%) indicou disponibilizar espaços e materiais para estudo e lazer, e 30% informou incentivar a participação em cursos externos, premiar ideias implementadas e reconhecer o funcionário destaque. Como já salientado acima, a valorização do funcionário pode ser essencial para o comprometimento destes com a instituição, podendo ser feito por meio do incentivo à qualificação profissional, do desenvolvimento do espírito empreendedor e no reconhecimento do trabalho (SALIM, 2002; OECD, 2003; QUADROS, 2004; BATISTA, 2006).

Quanto a segunda ação proposta para implementar as oportunidades reconhecidas, por sua vez – preparar os funcionários – as empresas desse grupo realizam 48% das práticas da gestão do conhecimento sugeridas pelo Radar do Crescimento, satisfazendo, em média, 2,9 das 6 práticas voltadas para esta ação.

Desse modo, a prática da gestão do conhecimento mais comum entre esse grupo de empresas é registrar os procedimentos em local acessível aos funcionários, realizada por 60% das pesquisadas. Para Davenport e Prusak (1998), Salim (2002), OECD (2003), Batista (2006) e Maier (2007) esta prática pode dar suporte ao compartilhamento de informações, servindo de apoio aos novos funcionários.

Metade das pesquisadas, do mesmo modo, como forma de preparar os funcionários, assinalou as práticas “promover o rodízio de funções e tarefas”, “realizar treinamentos e cursos” e “realizar reuniões de alinhamento”. Para Souza *et al.* (2014), a qualificação e capacitação do grupo de trabalho é uma ferramenta que pode servir para o alcance das oportunidades reconhecidas.

Por fim, 40% das empresas pertencentes ao Grupo A promovem a relação mestre-aprendiz e treinam funcionários curingas. Essas duas práticas da gestão do conhecimento têm por objetivo o compartilhamento e o nivelamento do conhecimento entre os indivíduos do grupo. A relação mestre-aprendiz pode ser desempenhada por um mentor que conhece bem as rotinas e processos da empresa, permitindo que o trabalho seja aprendido por observação, manuseio, imitação e prática (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; BATISTA, 2006; SALIM, 2002; BHIRUD; RODRIGUES; DESAI, 2005; SILVA; ROZENFELD, 2003; GOUSSEVSKAIA, 2007; OECD, 2003).

O treinamento de funcionários curingas, por sua vez, sugerido por Rossato (2017), permite ter funcionários aptos a substituir a falta dos colegas, o que pode ser realizado por meio de treinamentos internos, nos quais os próprios funcionários do setor repassam os conhecimentos básicos das atividades por eles realizadas para os demais colegas.

Para implementar as oportunidades, desse modo, observa-se que as empresas do Grupo A estimulam seus funcionários reconhecendo a competência dos funcionários para a realização de diferentes tarefas e identificando líderes entre as equipes de trabalho; e para preparar seus funcionários, registram seus procedimentos em local acessível aos funcionários.

4.1.4 Gerenciar o crescimento

Essas três habilidades – reconhecer oportunidades, planejar o crescimento e implementar as oportunidades – devem ocorrer continuamente nas organizações. Para manutenção desse processo, o Radar do Crescimento sugere que as empresas necessitam desenvolver uma quarta habilidade: gerenciar o crescimento, através da organização do crescimento e da disponibilização de recursos.

Para organizar o crescimento, as empresas desse grupo informaram realizar 48% das práticas da gestão do conhecimento sugeridas pelo Radar do Crescimento (2,9 das 6 práticas sugeridas para esta ação). Desse modo, 80% das pesquisadas, para organizar e projetar o crescimento, indicaram buscar consultoria para orientação, o que segundo Holanda e Souza (2016) pode ser uma maneira eficiente de buscar soluções para eventuais problemas e buscar as melhores práticas.

Observa-se, ainda, que metade das pesquisadas analisam se os objetivos estão sendo alcançados, tomam decisões com base em estrutura de custo e implementam as ideias identificadas no pós-venda. Infere-se, desse modo, que as empresas desse grupo tanto para planejar, quanto para organizar o crescimento podem fazer melhor uso das práticas relacionadas a seus objetivos, traçando metas de longo, médio e curto prazo (prática realizada por 50% das pesquisadas) e revisando constantemente o alcance dos objetivos.

A realização do pós-venda, por sua vez, permite, segundo Souza *et al.* (2014) aferir a satisfação dos clientes quanto aos produtos e serviços da empresa com o objetivo de os fidelizar; enquanto a prática “diferenciar as despesas da empresa das despesas pessoais” (realizada por 30% das pesquisadas), permite a organização financeira da empresa de maneira a não utilizar recursos da organização para solucionar problemas pessoais, principalmente em pequenas empresas de gestão familiar (HOLANDA; SOUZA, 2016).

Embora 50% das pesquisadas informarem implementar as ideias identificadas no pós-venda, apenas 30% afirmaram realizar constantemente ações de pós-venda, como forma de auferir a satisfação dos clientes e monitorar se as oportunidades implementadas continuam a proporcionar ganhos para a empresa.

Por fim, quanto à ação disponibilizar recursos, as empresas do Grupo A informaram realizar, em média 58% das práticas da gestão do conhecimento sugeridas pelo Radar do Crescimento (em média 3,5 das 6 práticas sugeridas para esta ação). Desta feita, a prática de maior adesão nas rotinas das pesquisadas é “analisar a necessidade de mais contratação”, o que para Souza *et al.* (2014) favorece o bom desempenho das atividades da organização; seguida da prática “analisar qual área da empresa necessita de investimento” (assinalada por 70% das pesquisadas) maneira de diminuir erros nos investimentos da empresa e, conseqüentemente, evitar prejuízos financeiros (MENEZES, *et al.*, 2012).

De modo semelhante, para financiar o crescimento, 60% das entrevistadas informaram buscar recursos financeiros externos e realizar a aquisição de novos equipamentos e maquinários. Nesse contexto, Teece (2007) sustenta que para identificar e dar forma às oportunidades, as empresas devem constantemente pesquisar e explorar tecnologias.

Metade das entrevistadas informou, ainda, recrutar mão de obra especializada, ao passo que 30% informou treinar aprendizes e estagiários. Entende-se que esse recrutamento pode ser realizado através de parcerias com escolas e universidades, prática sugerida para reconhecer oportunidades e realizada por 20% das entrevistadas.

Para gerenciar o crescimento, dessa forma, a prática de maior adesão entre as empresas do Grupo A para organizar o crescimento é “buscar consultoria para orientação”; ao passo que para disponibilizar recursos para o crescimento, são “analisar a possibilidade de mais contratação” e “analisar as áreas da empresa que precisam de investimento”.

Conforme a ocorrência das práticas da gestão do conhecimento, portanto, obteve-se um gráfico radar, demonstrando como as empresas do Grupo A, ou seja, as empresas entre 5 e 10 anos de atividade, reconhecem as oportunidades, planejam o crescimento, implementam as oportunidades reconhecidas e gerenciam o crescimento, indicando os pontos positivos e as oportunidades de melhoria em relação a cada uma destas habilidades (Figura 6).

Observa-se, desse modo, que esse grupo de empresas, ao reconhecer oportunidades, monitoram e criam as oportunidades com certa desenvoltura, realizando em média, respectivamente, 62% (3,7) e 65% (3,9) das práticas da gestão do conhecimento sugeridas pelo Radar do Crescimento para esta habilidade.

Ao planejar o crescimento, de modo semelhante, as entrevistadas realizam 60% (3,6) das práticas sugeridas para estabelecer objetivos, apresentando, no entanto, debilidade para envolver os funcionários no alcance desses objetivos (realizando, em média, 43% das práticas da gestão do conhecimento sugeridas, isto é, 2,6 práticas).



Figura 6 – Radar do crescimento – Grupo A
Fonte: Elaboração do autor

Para implementar as oportunidades reconhecidas e previamente estudadas, as empresas do Grupo A realizaram em média 47% (2,8) das práticas referente a estimular os funcionários e 48% (2,9) das práticas voltadas para preparar os funcionários.

De modo semelhante, quanto à ação “organizar o crescimento”, inserida na habilidade “gerenciar o crescimento”, as empresas pesquisadas informaram realizar, em média, 48% (2,9) das práticas da gestão do conhecimento sugeridas, e 58% (3,5) das práticas da gestão do conhecimento sugeridas para disponibilizar recursos.

Observa-se, desse modo, que, segundo o radar que ilustra esse grupo, as empresas do Grupo A possuem comportamento mediano em relação ao desenvolvimento das habilidades de inovação e crescimento, apesar de não apresentarem discrepâncias quanto às habilidades sugeridas pelo Radar do Crescimento, comportando-se de maneira uniforme quanto às ações que suportam essas habilidades. Em paralelo, percebe-se uma maior dificuldade em desenvolver ações relacionadas ao envolvimento, estímulo e preparação dos funcionários, bem como organização do crescimento.

O Quadro 6 apresenta, em resumo, as práticas da gestão do conhecimento mais realizadas, representadas pelo sinal (+), e as menos realizadas, representadas pelo sinal (-), pelas empresas do Grupo A, de acordo com as habilidades propostas pelo Radar do Crescimento.

| | | | | Quant |
|-------------------------------------|---------------------------|---|---|-------|
| RECONHECER OPORTUNIDADES | Monitorar o ambiente | + | Analisar as empresas referências do mercado | 9 |
| | | - | Disponibilizar espaços para que os clientes deem sugestões | 3 |
| | Criar oportunidades | + | Conversar constantemente com os clientes | 10 |
| | | - | Estabelecer parcerias com escolas e universidades | 2 |
| PLANEJAR O CRESCIMENTO | Estabelecer objetivos | + | Considerar as melhores ações dos concorrentes | 10 |
| | | - | Promover reuniões com os fornecedores para discutir as oportunidades reconhecidas | 2 |
| | Envolver os funcionários | + | Comunicar aos funcionários os novos objetivos | 9 |
| | | - | Premiar os funcionários que alcançaram os objetivos | 1 |
| IMPLEMENTAR AS OPORTUNIDADES | Estimular os funcionários | + | Reconhecer as competências dos funcionários para a realização de diferentes tarefas | 8 |
| | | - | Premiar ideias implementadas e reconhecimento do funcionário destaque | 3 |
| | Preparar os funcionários | + | Registrar os procedimentos em local acessível aos funcionários | 6 |
| | | - | Promover Relação Mestre Aprendiz | 4 |
| GERENCIAR O CRESCIMENTO | Organizar o crescimento | + | Buscar consultoria para orientação | 9 |
| | | - | Realizar constantemente ações de pós - venda | 3 |
| | Disponibilizar recursos | + | Analisar a necessidade de mais contratação | 9 |
| | | - | Recrutar e treinar aprendizes ou estagiários | 4 |

Quadro 6 – Incidência das práticas da gestão do conhecimento do Grupo A

Fonte: Elaboração do autor

Dessa forma é possível inferir que as práticas mais realizadas pelas empresas do Grupo A são conversar constantemente com os clientes, considerar as melhores ações dos concorrentes na elaboração dos objetivos, comunicar aos funcionários os novos objetivos, buscar consultoria para orientação e analisar a necessidade de mais contratação. Em contrapartida, as práticas menos realizadas são: disponibilizar espaços para que os clientes deem sugestões, estabelecer parcerias escolas e universidades, promover reuniões com fornecedores para discutir as oportunidades reconhecidas, premiar os funcionários que alcançam os objetivos, premiar ideias implementadas, reconhecer o funcionário destaque e realizar ações de pós-venda.

4.2 Radar do Crescimento – Grupo B

O Grupo B é formado por dez empresas, que apresentam entre 10 e 15 anos de atividade e variam entre 4 a 28 funcionários. Segundo o CNAE, essas empresas se enquadram em diferentes ramos de atividades, como material gráfico, confecção, informática, escola, fabricação de alumínio, farmácia e autoescola (Quadro 5).

| EMPRESA | RAMO DE ATIVIDADE | CNAE | Nº DE FUNCIONÁRIOS | TEMPO DE ATIVIDADE |
|---------|---------------------|------------|--------------------|--------------------|
| 11 | Material Gráfico | 1813-0/01. | 6 | 12 anos |
| 12 | Autoescola | 8588-6/01. | 9 | 11 anos |
| 13 | Fabricação Alumínio | 2452-1/00. | 7 | 10 anos |
| 14 | Escola | 8520-1/00. | 28 | 14 anos |
| 15 | Autoescola | 8588-6/01. | 6 | 12 anos |
| 16 | Farmácia e Drogeria | 4771-7/03. | 4 | 10 anos |
| 17 | Confecção Varejo | 4781-4/00. | 9 | 12 anos |
| 18 | Farmácia e Drogeria | 4771-7/03. | 4 | 11 anos |
| 19 | Informática Varejo | 4751-2/01. | 5 | 13 anos |
| 20 | Autoescola | 8599-6/01. | 8 | 11 anos |

Quadro 7 – Caracterização das empresas do Grupo B

Fonte: Elaboração do autor

A análise das práticas da gestão do conhecimento que contribuem para a competitividade e crescimento desse grupo de pequenas empresas também se dará em função das quatro habilidades propostas pela metodologia Radar do Crescimento.

4.2.1 Reconhecer oportunidades

Tendo em vista as rápidas mudanças que cercam as pequenas empresas, reconhecer oportunidades é a primeira habilidade proposta pelo Radar do Crescimento, através do monitoramento do ambiente e da criação de oportunidades (SOUZA *et al.*, 2013; SOUZA *et al.*, 2014; HOLANDA; SOUZA,2016).

As empresas do Grupo B, isto é, as empresas que possuem entre 10 e 15 anos de funcionamento, para monitorar o ambiente, desse modo, informaram realizar, 55% das práticas da gestão do conhecimento sugeridas pelo Radar do Crescimento, o que representa a incorporação nas rotinas dessas empresas, em média, de 3,3 das 6 práticas sugeridas pela metodologia de diagnóstico utilizada neste trabalho para esta ação.

Neste contexto, 70% das empresas desse grupo monitoram o ambiente analisando as empresas referências do mercado, conversando constantemente com os clientes e conversando com os fornecedores sobre os clientes e sobre o mercado.

Essas práticas, que também foram as mais realizadas pelas empresas do Grupo A, permitem a essas empresas comparar seus processos aos processos das empresas consideradas referência em suas áreas de atuação (SKYRME; AMIDON, 1997; FUJIMOTO, 1999; SALIM, 2002; OECD, 2002; BHIRUD, RODRIGUES E DESAI, 2005; BATISTA, 2006; GOUSSEVSKAIA, 2007; OLIVEIRA JR. *et al.*, 2007; KEYES, 2006; MAIER, 2007; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; TEECE, 2007; SOUZA *et al.*, 2014), conhecer as necessidades e desejos dos clientes, bem como a avaliar o que os fornecedores fazem do mercado e quais prováveis atitudes pretendem tomar (SOUZA *et al.*, 2014; HOLANDA; SOUZA, 2016).

Das empresas entrevistadas, cinco informaram, ainda, monitorar o ambiente participando de reuniões com entidades de classe e associações, o que para Souza *et al.*, 2014, facilita a realização de parcerias e eventos que podem beneficiar os negócios da empresa. Do mesmo modo, segundo Teece (2007), para identificar e dar forma às oportunidades, as empresas precisam, além de explorar tecnologias e mercados, conhecer a evolução do mercado as prováveis respostas dos fornecedores e concorrentes, o que pode se dar através das associações e entidades de classes.

Quatro das empresas do Grupo B (40%) indicaram, no entanto, visitar férias e congressos, embora, além da FECOIMP, a cidade de Imperatriz – MA - por intermédio das instituições de ensino superior e da Associação Comercial – conte com diferentes congressos, debates sobre inovação e feiras setoriais. Segundo Balestrin e Verchoore, (2008) e Balestrin *et al.* (2008), a participação das organizações nesses eventos proporciona uma significativa troca de experiências e a atualização das inovações de mercado.

De modo semelhante, apesar de 70% das entrevistadas informarem conversar constantemente com os clientes e apenas 30% disponibilizam espaço para que os clientes deem sugestões, práticas que para Teece (2007) e Holanda e Souza (2016) permite captar

críticas e sugestões úteis para o negócio, bem como a compreensão da demanda latente. Assim, embora conversar com os clientes seja uma forma simples de conhecer seus desejos e críticas ao negócio, manter um canal disponível ao consumidor, além de evitar a perda de informações, pode aproximar a empresa dos seus clientes.

Quanto à ação “criar oportunidades”, por sua vez, as empresas do Grupo B assinalaram 65% das práticas sugeridas pelo Radar do Crescimento, indicando a ocorrência média de 3,9 das 6 práticas da gestão do conhecimento sugeridas para esta ação.

A maioria das pesquisadas (90%) indicou, desse modo, conversar constantemente com os funcionários e firmar parcerias com instituições de apoio como o SEBRAE, SENAC, SENAI (embora todas as entrevistadas façam parte do projeto ALI do SEBRAE). Segundo Souza, *et al.*, (2014) essas práticas propiciam, respectivamente, o compartilhamento de informações adquiridas no ambiente de trabalho, e a atualização das oportunidades de crescimento e inovação.

Da mesma maneira, a maioria das empresas desse grupo (70%) informou adaptar os processos às necessidades dos clientes. Defendem Souza *et al.* (2014) que a implementação dessa prática pode auxiliar na flexibilização das rotinas da organização em conformidade com a demanda de mercado. Boa parte das pesquisadas (60%) indicou, ainda, acompanhar as mudanças e tendências do mercado através de publicações, como maneira de sondar as tendências do mercado (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2008).

Embora 90% das entrevistadas informarem conversar constantemente com os funcionários, um número menor (60%) disponibilizam espaços para que os funcionários deem sugestões, prática indicada para registrar as informações e conhecimentos que os funcionários adquirem no desenvolvimento de suas atividades, os estimulando a pensar como gestores (QUADROS, 2004; NORTH, 2010).

Semelhantemente às empresas do Grupo A, apenas 20% das empresas do grupo B responderam estabelecer parcerias com escolas e universidades, apesar do número considerável de faculdades instaladas na cidade de Imperatriz – MA, o que pode significar uma perda do conhecimento das inovações tecnológicas produzidas nesses ambientes e atualizações de temas relevantes para a empresa, como direito do trabalho e recursos humanos.

A maioria das empresas do Grupo B, desse modo, monitora o ambiente analisando as empresas referência do mercado, conversando constantemente com os clientes e com os

fornecedores e participando de reuniões com entidades de classes; e criam oportunidades conversando com os funcionários e disponibilizando espaços para que estes deem sugestões, firmando parcerias com instituições de apoio, adaptando seus processos às necessidades dos clientes e acompanhando as mudanças e tendências do mercado através de publicações.

4.2.2 Planejar o crescimento

A segunda habilidade proposta pelo Radar do Crescimento é planejar o crescimento, através das ações estabelecer objetivos e envolver os funcionários (SOUZA *et al.*, 2013; SOUZA *et al.*, 2014; HOLANDA; SOUZA, 2016).

Para estabelecer objetivos, as empresas do Grupo B indicaram 62% das práticas da gestão do conhecimento sugeridas pelo Radar do Crescimento (3,7 das 6 práticas da gestão do conhecimento sugeridas para esta ação). Dentre essas práticas, destacam-se “considerar as melhores ações dos concorrentes na elaboração dos objetivos” (realizada por 90% das pesquisadas) e “considerar os erros dos concorrentes na elaboração dos objetivos” (indicada por 80% das entrevistadas), embora apenas 70% das empresas desse grupo tenham informado analisar as empresas referências do mercado para reconhecer oportunidades.

Verifica-se ainda que 70% das empresas pesquisadas realizam simultaneamente as práticas “conversar constantemente com os clientes”, para reconhecer oportunidades, e “alinhar os objetivos da empresa as necessidades dos clientes” para planejar o crescimento, um indicativo de que esse grupo de empresas não apenas reconhece os desejos e necessidades dos seus clientes, como os incorpora aos processos organizacionais.

Apesar de 90% das entrevistadas afirmarem conversar constantemente com os funcionários e 60% indicar que disponibilizam espaço para que os funcionários deem sugestões como forma de reconhecer oportunidades, apenas 50% dessas empresas promovem reuniões com os funcionários para discutir as oportunidades reconhecidas. Como dito anteriormente, entretanto, a transferência das responsabilidades e autoridade para as equipes de funcionários pode significar o aumento do desempenho organizacional, bem como o fortalecimento das relações entre os funcionários da empresa, acelerando a comunicação e a troca de ideias (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; SILVA; ROZENFELD, 2003; NONAKA; TOYAMA, 2008; GOUSSEVSKAIA, 2007; POPADIUK; CHOO, 2006; QUADROS, 2004).

Do mesmo modo, ao passo que 70% das entrevistadas afirmaram conversar com os fornecedores sobre os clientes e sobre o mercado para reconhecer oportunidades, apenas 30% promovem reuniões com os fornecedores para estabelecer objetivos. Para Teece (2007), no entanto, uma vez vislumbradas as oportunidades, é preciso avaliar como as tecnologias irão evoluir e como os concorrentes, fornecedores e clientes reagirão a essas mudanças, avaliação que para Souza *et al.* (2014), pode ser realizada promovendo reuniões com os fornecedores para discussão dos novos caminhos do mercado.

Cinco das empresas do grupo B, informaram estabelecer objetivos de longo, médio e curto prazo, o que segundo Batista (2006) é um método de organização para melhor definir as estratégias da empresa.

Para envolver os funcionários, ao seu turno, as empresas do Grupo B informaram realizar apenas 35% das práticas da gestão do conhecimento sugeridas pelo Radar do Crescimento, realizando, em média, 2,1 das 6 práticas da gestão do conhecimento sugeridas para esta ação. Apesar disso, 70% das pesquisadas comunicam aos funcionários os novos objetivos da organização e 60% estimulam os funcionários a participar das decisões, o que pode alavancar o comprometimento dos funcionários com os negócios da empresa e potencializar a unidade de propósito do grupo (QUADROS, 2004; SOUZA *et al.*; 2014).

Cinco das empresas entrevistadas também indicou premiar os funcionários que alcançaram os objetivos, o que, segundo Souza *et al.* (2014), valoriza e estimula os colaboradores à alcançar os objetivos da organização. Nenhuma das empresas do grupo B, no entanto, afirmou premiar os funcionários com menor índice de falta no trabalho, prática também sugerida por Souza *et al.* (2014) e Holanda e Souza (2016) como forma de valorizar o trabalho dos funcionários e de estimular o comprometimento com o crescimento da organização. Do mesmo modo, nenhuma das pesquisadas afirmou realizar política de participação nos resultados e lucros, o que pode ser justificado pelo pequeno porte dessas empresas.

Para planejar o crescimento, portanto, as empresas do Grupo B, estabelecem seus objetivos, comumente, considerando as melhores ações e os erros dos concorrentes e alinhando os objetivos da empresa às necessidades dos clientes. Para envolver os funcionários no alcance dos objetivos, por sua vez, as entrevistadas desse grupo indicaram comunicar aos funcionários os novos objetivos e estimular os funcionários a participar das decisões.

4.2.3 Implementar as oportunidades

A terceira habilidade proposta pela metodologia Radar do Crescimento é implementar as oportunidades reconhecidas através de duas ações, estimular e preparar os funcionários. Para estimular os funcionários, observa-se que as empresas do Grupo B realizam 43% das práticas da gestão do conhecimento sugeridas pelo Radar do Crescimento (o que corresponde a média de 2,6 das 6 práticas da gestão do conhecimento sugeridas).

Deste modo, a maioria das empresas desse grupo (70%) informou identificar líderes entre as equipes de trabalho e reconhecer as competências dos funcionários para a realização de tarefas. Segundo Quadros (2004), a descentralização das tarefas, o repasse de responsabilidades e o reconhecimento do conhecimento dos colaboradores podem promover, tanto o aumento da eficiência, quanto da autoconfiança e da autoestima.

Também como forma de estimular os funcionários, 60% das empresas do Grupo B afirmaram incentivar a participação de seus funcionários em cursos externos, o que permite, segundo Salim (2002), OECD (2003) e Batista (2006), promover a qualificação e desenvolver o espírito empreendedor dos funcionários. Essa prática pode ser concretizada, por exemplo, com o pagamento de taxas em cursos relacionados ao trabalho e que tenham sido concluídos com êxito.

Em contrapartida, apenas 20% das empresas desse grupo informaram disponibilizar espaços e materiais para estudo e lazer, premiar ideias implementadas e reconhecer o funcionário do mês. Este baixo índice pode estar associado à baixa adesão das pesquisadas à prática “promover ambientes ou momentos para geração de ideias ou novas formas de trabalho”, apontada por 30% das pesquisadas como forma de planejar o crescimento. Segundo Kühl e Cunha (2012), no entanto, a inovação não envolve, apenas, mudanças tecnológicas, mas também mudanças do modelo de negócios, o que, para Quadros (2004) e Souza *et al.* (2014), pode ser fomentado pelo investimento e valorização dos funcionários.

Quanto a segunda ação proposta para implementar as oportunidades – preparar os funcionários – por outro lado, as empresas do Grupo B realizam 37% das práticas da gestão do conhecimento sugeridas pelo Radar do Crescimento, satisfazendo, em média, 2,2 práticas da gestão do conhecimento sugeridas para essa ação.

A prática da gestão do conhecimento mais comum entre esse grupo de empresas é “realizar reuniões de alinhamento”, indicada por 60% das pesquisadas, o que, segundo a

literatura especializada, é uma maneira de contribuir para o compartilhamento do conhecimento entre os diversos setores da empresa (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; SILVA; ROZENFELD, 2003; NONAKA; TOYAMA, 2008; GOUSSEVSKAIA, 2007; POPADIUK E CHOO, 2006).

Metade das pesquisadas também informou treinar funcionários curingas, prática sugerida por Rossato (2017) como uma estratégia para continuação dos trabalhos na eventual falta de um funcionário, podendo ser realizada por meio de treinamentos internos ou através da relação mestre-aprendiz. De maneira semelhante, 40% das empresas desse grupo afirmaram promover rodízio de funções e tarefas e realizar treinamentos e cursos.

O rodízio de funções, que pode ocorrer entre os funcionários do setor ou entre setores, é indicado pela literatura (AHMADJIAN, 2008; GOUSSEVSKAIA, 2007; OECD, 2003), como maneira de proporcionar aos funcionários uma visão integrada sobre a atuação da empresa. Para evitar, porém, a eventual configuração de desvio de função, podem essas empresas, para passar aos funcionários a visão de todo o negócio, instituir o sistema de progressão de carreiras.

A realização de treinamentos e cursos, ao seu turno, proporciona a qualificação do grupo de trabalho, para capacitá-lo em suas funções (SILVA; ROZENFELD, 2003; NONAKA; TOYAMA, 2008; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; GOUSSEVSKAIA, 2007; POPADIUK E CHOO, 2006; SALIM, 2002; AHMADJIAN, 2008; OECD, 2003; BALESTRIN, VARGAS E FAYARD, 2008).

Um pequeno número de empresas desse grupo (20%) promove a relação mestre-aprendiz, ação que pode ser desenvolvida na empresa por intermédio de um mentor que estimula e acompanha o desenvolvimento do indivíduo, permitindo que o aprendizado aconteça por meio da observação, manuseio, imitação e prática, sendo uma importante ferramenta na instrução de novos membros (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; BATISTA, 2006; SALIM, 2002; BHIRUD; RODRIGUES; DESAI, 2005; SILVA; ROZENFELD, 2003; GOUSSEVSKAIA, 2007; OECD, 2003).

Do mesmo modo, uma pequena porcentagem das empresas integrantes desse grupo (10%), registram os procedimentos em local acessível aos funcionários, o que, para Davenport e Prusak (1998), Salim (2002), OECD (2003), Batista (2006) e Maier (2007), pode dar suporte ao compartilhamento de informações e servir de apoio aos novos funcionários.

Para implementar as oportunidades, deste modo, observa-se que as empresas do Grupo B estimulam seus funcionários, principalmente, identificando líderes entre as equipes de

trabalho, reconhecendo as competências dos funcionários para a realização de diferentes tarefas e incentivando a participação em cursos externos; e, para preparar seus funcionários, realizando reuniões de alinhamento e treinando funcionários curingas.

4.2.4 Gerenciar o crescimento

Para manutenção desse processo, a metodologia Radar do Crescimento sugere que as empresas desenvolvam uma quarta habilidade, gerenciar o crescimento, através das ações: organizar o crescimento e disponibilizar recursos. Para a primeira ação, as empresas do Grupo B realizam 53% das práticas da gestão do conhecimento sugeridas pelo Radar do Crescimento, isto é, 3,2 práticas da gestão do conhecimento voltadas para esta ação.

Desse modo, 90% das pesquisadas, para a ação organizar o crescimento, indicaram buscar consultoria para orientação. Da mesma forma, 90% das empresas do grupo B, para criar oportunidades, firmam parcerias com instituições de apoio como SEBRAE, SENAC, SENAI, relação esta que indica tanto o reconhecimento, quanto a organização sistematizada do crescimento.

Das empresas pesquisadas, ainda, 80% tomam decisões com base em estrutura de custo e 70% analisam se os objetivos da empresa estão sendo alcançadas, práticas que, segundo Souza *et al.* (2014) e Holanda e Souza (2016), podem diminuir erros orçamentários e facilitar a tomada de decisão.

Metade das empresas desse grupo, ainda, respondeu diferenciar as despesas da empresa das despesas pessoais, o que permite, conforme Souza *et al.* (2014), a melhor organização financeira da empresa. Apenas 20% das entrevistadas, no entanto, realizam constantemente ações de pós-venda e um número ainda menor (10%) implementam ideias identificadas no pós-venda, práticas que podem tanto fidelizar os clientes, quanto melhorar, constantemente, os serviços oferecidos pela empresa.

Para última ação, disponibilizar recursos, as entrevistadas informaram realizar 73% das práticas da gestão do conhecimento sugeridas, isto é, 4,4 das 6 práticas sugeridas. Duas dessas práticas se destacam pela grande adesão entre as empresas (indicadas por 90% das entrevistadas): analisar a necessidade de mais contratações e realizar a aquisição de novos

equipamentos e maquinários; seguidas da prática “analisar qual área da empresa precisa de investimento” (indicada por 80% das pesquisadas).

De fato, a aquisição de novas tecnologias, para Teece (2007), ao lado da exploração dos mercados e das necessidades dos clientes, é crucial para a identificação de novas oportunidades e reconfiguração dos negócios da empresa, ao passo que certificar-se de possuir a mão de obra necessária é defendida por Souza *et al.* (2014) como garantia do bom desempenho da organização, entendimento este que pode ser estendido à prática “analisar qual área da empresa precisa de investimento”.

A maior parte das entrevistadas (70%) também informou recrutar mão de obra especializada e buscar recursos financeiros externos, como método de investir na produtividade da empresa (MENEZES *et al.* 2012). No entanto, apenas 40% das entrevistadas informou recrutar aprendizes e estagiários, sugerido por Souza *et al.* (2014) como forma de desenvolver mão de obra especializada às necessidades da empresa.

Observa-se assim que, para gerenciar o crescimento, a prática de maior adesão entre as empresas do Grupo B é buscar consultoria para orientação ao passo que para disponibilizar recursos para o crescimento, são analisar a necessidade de mais contratação e realizar a aquisição de novos equipamentos e maquinários.

Conforme a ocorrência das práticas da gestão do conhecimento entre as empresas do Grupo B, obteve-se um gráfico radar ilustrando como essas empresas se comportam frente as habilidades sugeridas pela metodologia Radar do Crescimento (Figura 7).

Dessa forma, constata-se que o Grupo B, ao reconhecer oportunidades, monitora e cria as oportunidades com certa desenvoltura, realizando em média, respectivamente, 55% (3,3) e 65% (3,9) das práticas da gestão do conhecimento sugeridas pelo Radar do Crescimento.

Ao planejar o crescimento, de modo semelhante, as entrevistadas realizam 62% (3,7) das práticas sugeridas para estabelecer objetivos, apresentando, no entanto, debilidade para envolver os funcionários no alcance desses objetivos (realizando, em média, 35% das práticas da gestão do conhecimento sugeridas, isto é, 2,1 das 6 práticas sugeridas).

Radar do Crescimento - Grupo B

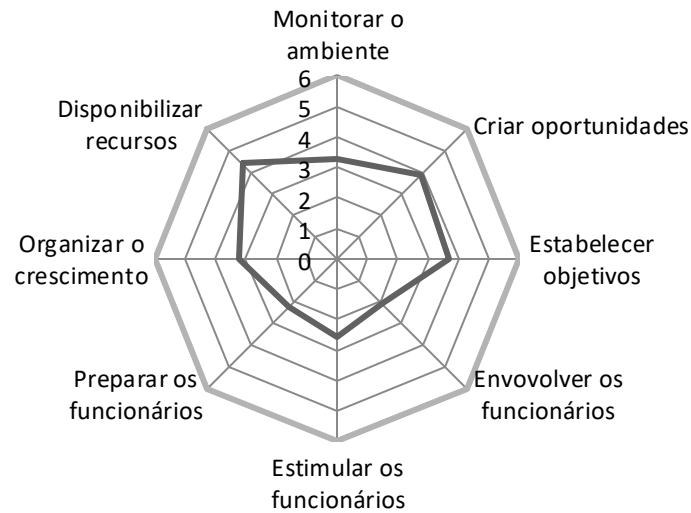


Figura 7 – Radar do crescimento – Grupo B
Fonte: Elaboração do autor

Para implementar as oportunidades reconhecidas, as empresas do Grupo B apresentam determinada fragilidade em envolver os funcionários – realizando, em média 35% (2,1) das práticas da gestão do conhecimento sugeridas – e em preparar os funcionários, efetuando 37% (2,2) das práticas da gestão do conhecimento sugeridas pelo Radar do Crescimento.

Quanto a ação “organizar o crescimento”, inserida na habilidade “gerenciar o crescimento”, as empresas pesquisadas demonstraram certa desenvoltura, realizando, em média, 53% (3,2) das práticas da gestão do conhecimento sugeridas, e 73% (4,4) das práticas da gestão do conhecimento sugeridas na ação de disponibilizar recursos.

Assim, segundo o radar do Grupo B, as empresas desse grupo possuem comportamento acima da média nas ações “monitorar o ambiente”, “criar oportunidades”, “estabelecer objetivos”, “organizar o crescimento” e “disponibilizar recursos”, apresentando dificuldade, no entanto, em envolver, estimular e preparar os funcionários.

O Quadro 8 apresenta a incidência das práticas da gestão do conhecimento nas empresas do Grupo B, indicando as práticas mais (+) realizadas e as menos (-) realizadas.

| | | | Quant | |
|-------------------------------------|---------------------------|---|--|---|
| RECONHECER OPORTUNIDADES | Monitorar o ambiente | + | Conversar constantemente com os clientes, com os fornecedores e analisar as empresas | 7 |
| | | - | Disponibilizar espaços para que os clientes deem sugestões | 3 |
| | Criar oportunidades | + | Conversar constantemente com os funcionários, firmar parcerias com SEBRAE, SENAI | 9 |
| | | - | Estabelecer Parcerias com escolas e universidades | 3 |
| PLANEJAR O CRESCIMENTO | Estabelecer objetivos | + | Considerar as melhores ações dos concorrentes na elaboração dos objetivos | 9 |
| | | - | Promover reuniões com os fornecedores p/ discutir as oportunidades reconhecidas | 3 |
| | Envolver os funcionários | + | Comunicar aos funcionários os novos objetivos | 7 |
| | | - | Política de participação nos resultados e lucros | 0 |
| IMPLEMENTAR AS OPORTUNIDADES | Estimular os funcionários | + | Reconhecer as competências dos funcionários para a realização de diferentes tarefas | 7 |
| | | - | Premiar ideias implementadas e reconhecimento do funcionário destaque | 2 |
| | Preparar os funcionários | + | Realizar Reuniões de alinhamento | 6 |
| | | - | Registrar os procedimentos em local acessível aos funcionários | 1 |
| GERENCIAR O CRESCIMENTO | Organizar o crescimento | + | Buscar consultoria para orientação | 9 |
| | | - | Implementar as ideias identificadas no pós – venda | 1 |
| | Disponibilizar recursos | + | Analisar a necessidade de mais contratação | 9 |
| | | - | Recrutar e treinar aprendizes ou estagiários | 4 |

Quadro 8 - Incidência das práticas da gestão do conhecimento do Grupo B

Fonte: Elaboração do autor

Da leitura do quadro 8 é possível visualizar que as práticas mais realizadas pelas empresas do Grupo B, é firmar parcerias com instituições de apoio como o SEBRAE, SENAI e também, buscar consultoria como maneira de conhecer melhores práticas e observar a necessidade de mais contratação. Ao passo que as práticas menos realizadas foi Política de participação nos resultados e lucros, registrar os procedimentos em local acessível e implementar ideias identificadas no pós-venda. Implementar práticas voltadas para a motivação e inserção dos funcionários no cumprimento dos objetivos da organização podem ser facilmente implantadas às rotinas das organizações utilizando as práticas como disponibilizar espaços para que os clientes deem sugestões, realizar parcerias com escolas e faculdades e conseqüentemente poder recrutar e treinar aprendizes ou estagiários, desenvolvendo mão de obra especializada para a atividade da empresa.

4.3 Radar do Crescimento – Grupo C

Este grupo é formado por cinco empresas, entre 15 e 18 anos de funcionamento e 6 a 48 funcionários (Quadro 6). Conforme classificação do CNAE, essas empresas representam os seguintes ramos de atividade: produtos de limpeza profissional, confecção no varejo, escola, autoescola e cultivo de plantas.

| EMPRESA | RAMO DE ATIVIDADE | CNAE | Nº DE FUNCIONÁRIOS | TEMPO DE ATIVIDADE |
|---------|-------------------------------|------------|--------------------|--------------------|
| 21 | Prod. De Limpeza Profissional | 2062-2/00. | 10 | 15 anos |
| 22 | Confecção Varejo | 4781-4/00. | 17 | 18 anos |
| 23 | Escola | 8520-1/00. | 48 | 15 anos |
| 24 | Auto-escola | 8588-6/01. | 6 | 15 anos |
| 25 | Cultivo de Plantas | 0122-9/00. | 8 | 17 anos |

Quadro 9 – Caracterização das empresas do Grupo C
Fonte: Elaboração do autor

A seguir, é apresentada a análise das práticas da gestão do conhecimento que contribuem para a competitividade e crescimento desse grupo de pequenas empresas, conforme a metodologia Radar do Crescimento.

4.3.1 Reconhecer oportunidades

Para reconhecer as oportunidades, as empresas do Grupo C realizam 53% das práticas da gestão do conhecimento atinentes a monitorar o ambiente, ou seja, em média, 3,2 das 6 práticas indicadas pela metodologia Radar do Crescimento.

Desse modo, 80% das empresas desse grupo monitoram o ambiente conversando com os fornecedores sobre os clientes e sobre o mercado, o que para Teece (2007) e Souza *et al.*, (2014), permite levantar críticas e sugestões úteis para a organização, por intermédio da experiência dos fornecedores que estão em constante contato com outros gestores, contribuindo, inclusive, para a tomada de decisões.

Ainda para monitorar o ambiente, 60% das empresas pesquisadas analisam as empresas referências do mercado, espelhando-se nas organizações de sucesso (SKYRME; AMIDON, 1997; FUJIMOTO, 1999; SALIM, 2002; OECD, 2002; BHIRUD, RODRIGUES E DESAI, 2005; BATISTA, 2006; GOUSSEVSKAIA, 2007; OLIVEIRA JR. *et al.*, 2007; KEYES, 2006; MAIER, 2007; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008), participam de reuniões com entidades de classes e associações (SOUZA, *et al.*, 2014) e conversam constantemente com seus clientes para explorar seus desejos e necessidades (SOUZA *et al.*, 2014).

Além de conversar constantemente com os clientes, 40% das empresas desse grupo disponibilizam espaço para que os clientes deem sugestões, registrando críticas e ideias que poderão ser incorporadas aos objetivos da empresa (SOUZA *et al.*, 2014; HOLANDA; SOUZA, 2016). Apenas 20% das empresas pesquisadas, no entanto, visitam feiras e congressos como forma de conhecer outras experiências e refletir sobre o mercado (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2008).

Para criar oportunidades, por sua vez, as empresas do Grupo C realizam 67%, ou seja, em média, 4 das 6 práticas da gestão do conhecimento sugeridas pelo Radar do Crescimento. Assim, 80% dessas empresas afirmam: i) conversar constantemente com os funcionários; ii) disponibilizar espaços para que os funcionários deem sugestões; iii) firmar parcerias com instituições de apoio, como o SEBRAE, SENAC, SENAI e, iv) adaptar os processos as necessidades dos clientes.

Captar sugestões com os funcionários, segundo Quadros (2004), North (2010) e Souza *et al.* (2014) pode tanto alimentar o espírito empreendedor dos colaboradores, quanto levar à administração informações e conhecimentos que podem favorecer ao processo de inovação dos processos e produtos da empresa. Do mesmo modo, firmar parcerias com instituições de apoio é apontada por Souza *et al.* (2014) como forma de atualização da empresa dos caminhos do mercado.

Ainda para criar oportunidades, 60% das pesquisadas informaram acompanhar as mudanças e tendências do mercado através de publicações (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2008) e apenas 20% estabelecem parcerias com escolas e universidades.

Desse modo, para reconhecer oportunidades, as empresas do Grupo C monitoram o ambiente, principalmente, conversando constantemente com os clientes e com os fornecedores, analisando as empresas referência no mercado e participando de reuniões com entidades de classes; e criam oportunidades conversando com os funcionários,

disponibilizando espaço para que os funcionários deem sugestões, firmando parcerias com instituições de apoio e adaptando seus processos às necessidades dos clientes.

4.3.2 Planejar o crescimento

Para planejar o crescimento conforme as oportunidades reconhecidas, as empresas do Grupo C realizam 60% das práticas da gestão do conhecimento sugeridas pela metodologia de diagnóstico utilizada neste trabalho, isto é, 3,6 práticas.

Desse modo, para estabelecer objetivos, todas as empresas desse grupo informaram alinhar os objetivos da empresa às necessidades dos clientes (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Todavia, apenas 60% dessas empresas, ao reconhecer oportunidades, indicaram conversar constantemente com os clientes, e somente 40% disponibilizam espaço para que os clientes deem sugestões, discrepância essa que pode indicar que tais empresas, por não investirem em um canal direto de comunicação com seus clientes, podem estar perdendo informações relevantes para sua estratégia de negócio.

Segundo Teece (2007), desta maneira, após o reconhecimento das oportunidades, as empresas precisam definir onde e como investir, bem como estabelecer sua estratégia de negócio. Para o autor, nesse processo, é necessário analisar o desenho das receitas e custos do negócio e, quando necessário, redesenhar essa estrutura para atender às necessidades dos clientes.

Por outro lado, 60% das empresas do Grupo C realizam simultaneamente as práticas “analisar as empresas referências do mercado”, para reconhecer oportunidades, e “considerar as melhores ações dos concorrentes na elaboração dos objetivos”, para planejar o crescimento. De modo semelhante, também pra planejar o crescimento, 80% dessas empresas afirmaram considerar os erros dos concorrentes na elaboração dos seus objetivos.

Analisar os erros e acertos das empresas de referência para estabelecer objetivos, segundo Souza *et al.* (2014), pode minorar erros de planejamento e dar mais segurança ao empresário para assumir riscos.

Prosseguindo as análises das práticas que compõe a ação de estabelecer objetivos, 60% das empresas desse grupo promovem reuniões com os funcionários para discutir as oportunidades reconhecidas – o que segundo Quadros (2004) pode ser um fator positivo para

o aumento do desempenho organizacional – e estabelecem ações de longo, médio e curto prazo, o que segundo Batista (2006) é um método de organização para melhor definir as estratégias da empresa e coloca-las em prática.

Destaca-se, na análise do Grupo C, que embora 80% das entrevistadas afirmarem conversar constantemente com os fornecedores sobre clientes e sobre o mercado para captar oportunidades, nenhuma das empresas indicou estabelecer objetivos promovendo reuniões com os fornecedores, apesar de os fornecedores possuírem informações valiosas sobre o mercado.

Para a ação envolver os funcionários, ao seu turno, as empresas do Grupo C informaram realizar 43%, ou seja, 2,6 das 6 práticas da gestão do conhecimento sugeridas pelo Radar do Crescimento.

Apesar disso, todas as empresas pesquisadas informaram comunicar aos funcionários os novos objetivos da organização, o que para Quadros (2004) e Souza *et al.* (2014) permite que todos os colaboradores estejam cientes do plano de negócio da empresa e se comprometam no alcance desses objetivos. 80% das empresas desse grupo, ainda, informaram, ainda, promover ambientes ou momentos para geração de ideias ou novas formas de fazer o trabalho (BHIRUD, *et al.*, 2005; BATISTA, 2006; AHMADJIAN, 2008; BALESTRIN; VERCHOORE, 2008), como forma de incentivar o espírito empreendedor dos funcionários (BHIRUD, *et al.*, 2005; BATISTA, 2006; AHMADJIAN, 2008; BALESTRIN; VERCHOORE, 2008).

De modo semelhante, um pouco mais da metade das entrevistadas (60%) indicou estimular os funcionários a participar das decisões, o que para Souza *et al.* (2014) também pode promover o espírito empreendedor dos colaboradores da empresa. Neste mesmo sentido, Teece (2007) esclarece que para sustentar as capacidades dinâmicas, deve-se favorecer a descentralização de atividades, aproximando o topo da gestão das novas tecnologias, do cliente e do mercado.

Somente 20% das empresas desse grupo, no entanto, afirmou possuir uma política de participação nos lucros, o que pode ser justificado pelo pequeno porte dessas organizações, como salientando anteriormente.

Em contra partida, nenhuma das empresas desse grupo informou “premiar os funcionários que alcançam os objetivos” e “premiar os funcionários com menor índice de falta no trabalho”, formas de valorizar o pessoal e incentivar o comprometimento dos colaboradores com as estratégias da empresa (QUADROS, 2004; SOUZA *et al.*, 2014).

Assim, em resumo, para planejar o crescimento, as empresas do Grupo C estabelecem seus objetivos, comumente, alinhando os objetivos da empresa as necessidades dos clientes, consideram as melhores ações e os erros dos concorrentes, e promovendo reuniões com os funcionários para discutir as oportunidades reconhecidas. Para envolver os funcionários, as entrevistadas desse grupo, indicaram comunicar aos funcionários os novos objetivos, promoverem ambiente para geração de ideias ou novas formas de trabalho e estimular os funcionários a participarem das decisões.

4.3.3 Implementar as oportunidades

Ao implementar as oportunidades, as pesquisadas desse grupo informaram realizar apenas 37% das práticas da gestão do conhecimento sugeridas pelo Radar do Crescimento para estimular os funcionários, o equivalente à média de realização de 2,2 práticas da gestão do conhecimento.

Apesar desse índice, todas as entrevistadas apontaram reconhecer as competências dos funcionários para a realização de diferentes tarefas (BATISTA, 2006; SALIM, 2002) e 80% informaram identificar líderes entre as equipes de trabalho, práticas sugeridas por Souza *et al.* (2014), tanto para estimular a descentralização de tarefas, quanto para estimular os funcionários a se envolverem nas decisões da empresa.

Porém, apenas 20% das empresas do Grupo C indicaram “disponibilizar espaços e materiais para estudo e lazer” e “incentivar a participação em cursos externos”. No entanto, conforme Ahmadjian (2008) e Balestrin e Verschoore (2008), disponibilizar espaços para confraternização pode estimular as relações de confiança e, por conseguinte, as trocas de conhecimento entre os funcionários, ao passo que disponibilizar material para estudo e incentivar a participação em cursos externos, para Amato Neto (2007) e Batista *et al.*, (2005) e Silva e Rozenfeld (2003) e Nonaka e Toyama (2008), respectivamente, são importantes ferramentas de capacitação profissional.

Nenhuma das empresas do Grupo C informou, ainda, estimular os funcionários por meio de premiações, quer seja por “ideias implementadas”, quer seja por “reconhecimento como funcionário destaque”. Segundo North (2010), estimular o comprometimento dos

colaboradores da empresa através de premiações ou de reconhecimento pode auxiliar no sentimento de pertencimento ao grupo.

Ao seu turno, para preparar os funcionários, segunda ação proposta pelo Radar do Crescimento para esta habilidade, as pesquisadas do Grupo C informaram realizar 67% das práticas da gestão do conhecimento, isto é, uma média de 4 das 6 práticas sugeridas.

Dessa forma, todas as empresas desse grupo indicaram realizar reuniões de alinhamento, o segundo a literatura especializada (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; SILVA; ROZENFELD, 2003; NONAKA; TOYAMA, 2008; GOUSSEVSKAIA, 2007; POPADIUK; CHOO, 2006) permite o compartilhamento de conhecimento entre os diversos setores da empresa, a resolução de problemas e a geração de ideias.

Dentre as empresas pesquisadas, de modo semelhante, 80% assinalou “promover o rodízio de funções e tarefas” e “treinar funcionários curingas”. Para a OECD (2003), Goussevskaia (2007) e Ahmadjian (2008), a troca de pessoal pode ajudar a introduzir novas tecnologias e difundir os processos de trabalho, dando aos colaboradores uma visão mais ampla das atividades da empresa. Treinar funcionários curingas, por sua vez, segundo Rossato (2017) pode garantir o funcionamento de todos os setores da empresa, ainda que na eventual falta de um funcionário.

Um pouco mais da metade das empresas (60%) desse grupo, ainda, responderam promover a relação mestre-aprendiz (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; BATISTA, 2006; SALIM, 2002; BHIRUD; RODRIGUES; DESAI, 2005; SILVA; ROZENFELD, 2003; GOUSSEVSKAIA, 2007; OECD, 2003) como forma de difundir e homogeneizar os conhecimentos da organização entre os funcionários.

Ademais, 40% das pesquisadas informou registrar os procedimentos em local acessível aos funcionários (DAVENPORT ; PRUSAK, 1998; SALIM, 2002; OECD, 2003; BATISTA, 2006; MAIER, 2007) e realizar treinamentos e cursos (SILVA; ROZENFELD, 2003; NONAKA; TOYAMA, 2008; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; GOUSSEVSKAIA, 2007; POPADIUK; CHOO, 2006; SALIM, 2002; AHMADJIAN, 2008; OECD, 2003; BALESTRIN, VARGAS; FAYARD, 2008), práticas que podem auxiliar na homogeneização do conhecimento qualificação dos funcionários, fortalecendo equanimemente a equipe de trabalho para implementar as oportunidades.

Para implementar as oportunidades, deste modo, as empresas do Grupo C estimulam seus funcionários, principalmente, reconhecendo a competência dos funcionários para a realização de diferentes tarefas e identificando líderes entre as equipes de trabalho; e

prepararam seus funcionários, realizando reuniões de alinhamento, promovendo o rodízio de funções e tarefas e treinam funcionários curingas.

4.3.4 Gerenciar o crescimento

Para organizar o crescimento, primeira ação proposta pela habilidade “gerenciar o crescimento”, as empresas do Grupo C indicaram realizar 70% das práticas da gestão do conhecimento sugeridas, indicando a observância, por essas empresas de, em média, 4,2 práticas voltadas para esta ação.

Assim, todas as empresas pesquisadas informaram buscar consultoria para orientação (Souza *et al.*, 2014) como maneira de minimizar os erros de organização do crescimento. 80% das pesquisadas, semelhantemente, informaram tomar decisões com base em estrutura de custo e diferenciar as despesas da empresa das despesas pessoais. Neste contexto, para Teece (2007), à medida que a empresa cresce, tem mais recursos para administrar e proteger contra a má gestão.

Um pouco mais da metade das pesquisadas (60%), ainda, analisam se os objetivos estão sendo alcançados e implementam as ideias identificadas no pós-venda, embora apenas 40% afirmam realizar constantemente ações de pós-venda.

Quanto a ação “disponibilizar recursos”, as empresas desse grupo realizam 67% das práticas da gestão do conhecimentos sugeridas, isto é, 4 das 6 práticas apontadas pelo Radar do Crescimento para esta ação.

Desta feita, as práticas de maior adesão nas rotinas das empresas pesquisadas (100%) é “analisar a necessidade de mais contratação”, o que para Souza *et al.* (2014) favorece o bom desempenho das atividades da organização; e “buscar recursos financeiros externos” como alternativa para financiar o crescimento da empresa (MENEZES *et al.* 2012).

A maioria das pesquisadas (80%) apontaram, de modo semelhante, analisar qual área da empresa necessita de investimento e realizar a aquisição de novos equipamentos e maquinários. Sustenta Teece (2007), neste cenário, que a chave para o crescimento sustentável esta na capacidade de recombina e reconfigurar ativos e estruturas organizacionais, acompanhando o mercado e as mudanças tecnológicas.

Apenas 40% das empresas entrevistadas informou, ainda, treinar aprendizes e estagiários e nenhum das pesquisadas informou recrutar mão de obra especializada, o que pode ser realizado através de parcerias com escolas e universidades, prática sugerida para reconhecer oportunidades e realizada por 20% das entrevistadas.

Para gerenciar o crescimento, desta forma, a prática de maior adesão entre as empresas do Grupo C para organizar o crescimento é buscar consultoria para orientação; ao passo que para disponibilizar recursos para o crescimento, são analisar a possibilidade de mais contratação e buscar recursos financeiros externos.

Conforme a ocorrência das práticas da gestão do conhecimento, portanto, obteve-se um gráfico radar, demonstrando como as empresas do Grupo C, ou seja, as empresas que possui entre 15 e 20 anos de atividade, reconhecem as oportunidades, planejam o crescimento, implementam as oportunidades e gerenciam o crescimento, indicando os pontos positivos e as oportunidades de melhoria em relação a cada uma destas habilidades (Figura 8).

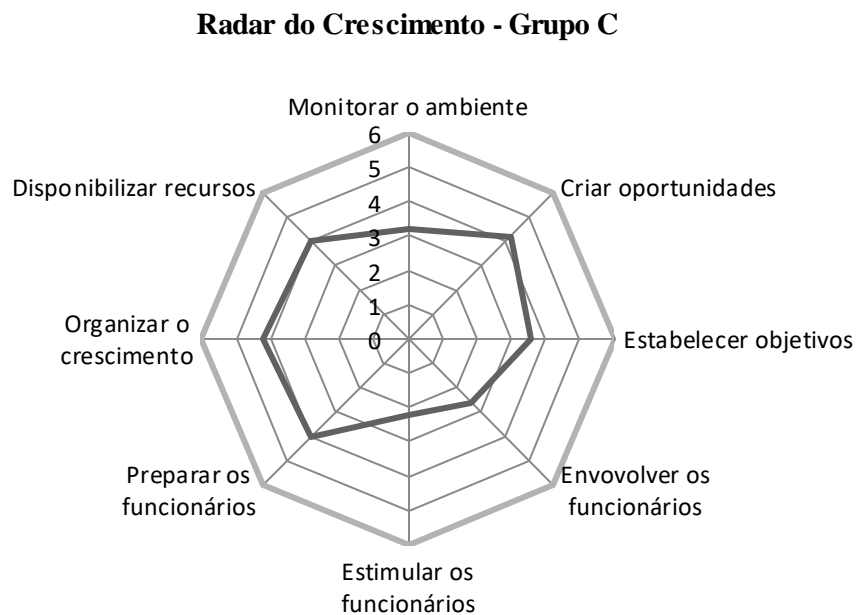


Figura 8 – Radar do crescimento – Grupo C
Fonte: Elaboração do autor

Observa-se, desse modo, que esse grupo de empresas, ao reconhecer oportunidades, monitora e cria as oportunidades com certa desenvoltura, realizando em média, respectivamente, 53% (3,2) e 67% (4,0) das práticas da gestão do conhecimento sugeridas pelo Radar do Crescimento.

Ao planejar o crescimento, de modo semelhante, as entrevistadas realizam 60% (3,6) das práticas sugeridas para estabelecer objetivos, e 43% (2,6) das práticas voltadas para envolver os funcionários no alcance desses objetivos.

Para implementar as oportunidades reconhecidas, as empresas do Grupo C apresentam determinada debilidade em estimular os funcionários – realizando, em média 37% (2,2) das práticas sugeridas – ao passo que em preparar os funcionários, efetua 67% (4,0) das práticas da gestão do conhecimento sugeridas pelo Radar do Crescimento.

De modo semelhante, quanto a ação “organizar o crescimento”, inserida na habilidade “gerenciar o crescimento”, as empresas pesquisadas informaram realizar, em média, 70% das práticas (4,2) da gestão do conhecimento sugeridas, e 67% das práticas da gestão do conhecimento sugeridas para disponibilizar recursos (4,0).

O Quadro 10 demonstra as práticas mais indicadas (+) e as menos indicadas (-) pelas empresas pesquisadas no Grupo C.

| | | | | Quant |
|-------------------------------------|---------------------------|---|---|-------|
| RECONHECER OPORTUNIDADES | Monitorar o ambiente | + | Conversar com os fornecedores sobre os clientes e sobre o mercado | 4 |
| | | - | Visitar Feiras e Congressos | 1 |
| | Criar oportunidades | + | Conversar constantemente com os funcionários e firmar parcerias com o SEBRAE | 4 |
| | | - | Estabelecer Parcerias com escolas e universidades | 3 |
| PLANEJAR O CRESCIMENTO | Estabelecer objetivos | + | Alinhar os objetivos da empresa as necessidades dos clientes | 5 |
| | | - | Promover reuniões com os fornecedores p/ discutir as oportunidades reconhecidas | 0 |
| | Envolver os funcionários | + | Comunicar aos funcionários os novos objetivos | 5 |
| | | - | Premiar os funcionários que alcançaram os objetivos | 0 |
| IMPLEMENTAR AS OPORTUNIDADES | Estimular os funcionários | + | Premiar ideias implementadas e reconhecimento do funcionário destaque | 5 |
| | | - | Reconhecer as competências dos funcionários para a realização de diferentes tarefas | 0 |
| | Preparar os funcionários | + | Promover o rodízio de funções e tarefas | 4 |
| | | - | Registrar os procedimentos em local acessível aos funcionários | 2 |
| GERENCIAR O CRESCIMENTO | Organizar o crescimento | + | Buscar consultoria para orientação | 5 |
| | | - | Realizar constantemente ações de pós - venda | 2 |
| | Disponibilizar recursos | + | Analisar a necessidade de mais contratação | 5 |
| | | - | Recrutar mão de obra especializada | 0 |

Quadro 10 - Incidência das práticas da gestão do conhecimento do Grupo C

Fonte: Elaboração do autor

As práticas mais realizadas pelas empresas do Grupo C, estão relacionadas em atender as necessidades dos clientes, buscar parcerias com entidades de apoio, além de buscar consultoria e conversar constantemente com os funcionários, comunicando-os inclusive dos novos objetivos, proporcionando rodízio de função e tarefas entre os funcionários contribuindo e proporcionando tanto aprendizado para o funcionário quanto melhor rendimento para a empresa. Já as práticas menos realizadas são visitar feiras e congressos, utilizar as informações importantes dos fornecedores, recrutar mão de obra especializada e implementar políticas de motivação e valorização do funcionário.

4.4 Radar do Crescimento – Grupo D

As oito empresas que constituem o Grupo D possuem entre 20 e 40 anos de funcionamento e entre 6 e 260 colaboradores, como apresentado no Quadro 7. Essas empresas, conforme o CNAE, representam diferentes ramos de atividade, como escola; comércio de auto peças, de papelaria, de produtos agropecuários e de equipamento de som para veículos; fabricação de carimbos, laboratórios de análises clínica e provedor de internet.

| EMPRESA | RAMO DE ATIVIDADE | CNAE | Nº DE FUNCIONÁRIOS | TEMPO DE ATIVIDADE |
|---------|-----------------------------|------------|--------------------|--------------------|
| 26 | Escola | 8520-1/00. | 130 | 23 anos |
| 27 | Comércio Auto Peças | 4530-7/03. | 6 | 40 anos |
| 28 | Com. Varejista de Papelaria | 4761-0/03. | 7 | 25 anos |
| 29 | Fabricação de Carimbos | 3299-0/02. | 15 | 33 anos |
| 30 | Prod. Agropecuários | 4692-3/00. | 15 | 30 anos |
| 31 | Laboratório Clínico | 8640-2/02. | 15 | 32 anos |
| 32 | Provedor de Internet | 6190-6/01. | 260 | 20 anos |
| 33 | Equip. Som para veículos | 03/07/4530 | 9 | 30 anos |

Quadro 11 – Caracterização das empresas do Grupo D

Fonte: Elaboração do autor

A seguir, apresenta-se a análise das práticas da gestão do conhecimento realizadas por essas empresas, conforme as habilidades propostas pela metodologia Radar do Crescimento.

4.4.1 Reconhecer oportunidades

As empresas desse quarto grupo indicaram realizar 69% das práticas sugeridas pelo Radar do Crescimento para a ação “monitorar o ambiente”, o equivalente a ocorrência média 4,13 das 6 práticas da gestão do conhecimento sugeridas para esta ação.

Evidenciou-se, deste modo, que todas as empresas do Grupo D pesquisam e exploram as tendências do mercado, por meio de visitas à feiras e congressos; o que segundo Souza (2011), instiga os empresários e funcionários a refletir sobre as tendências e desafios. Esse comportamento destoa dos grupos A, B e C, cujo índice de ocorrência para esta prática é, respectivamente, 50%, 40% e 20%.

Ainda para monitorar o ambiente, 75% das empresas desse grupo indicaram analisar as empresas referências do mercado, como maneira de comparar os processos e serviços da empresa, além de identificar e incorporar nas rotinas da organização, as melhores práticas de negócio (AMIDON, 1997; FUJIMOTO, 1999; SALIM, 2002; OECD, 2002; BHIRUD, RODRIGUES E DESAI, 2005; BATISTA, 2006; GOUSSEVSKAIA, 2007; OLIVEIRA JR. *et al.*, 2007; SKYRME; KEYES, 2006; MAIER, 2007; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Igualmente, 75% das empresas do Grupo D monitoram o ambiente conversando com os fornecedores sobre os clientes e sobre o mercado. Para Teece (2007) e Souza *et al.* (2014), conversar, trocar ideias ou buscar soluções de problemas com os fornecedores permite aos gestores utilizar a experiência que esses atores possuem sobre o mercado e os concorrentes permitindo, ainda, informações sobre o mercado e as atitudes a serem tomadas.

Conversar constantemente com os clientes também foi indicado por 75% das respondentes como prática corrente em suas organizações. Todavia, apesar desse número expressivo, apenas 25% das pesquisadas informaram disponibilizar espaço para que os mesmos deem sugestões, o que indica que não há uma forma estruturada de comunicação entre a empresa e os destinatários dos seus produtos e serviços.

Outra prática sugerida pelo Radar do Crescimento para monitorar o ambiente é “participar de reuniões com entidades de classe”, indicada por 62,5% das pesquisadas. Apontam Souza *et al.*, (2014), desse modo, que manter contato com sociedades e ou pessoas

de ramos afins proporciona a realização de parcerias e eventos que podem beneficiar os negócios da empresa.

Quanto à segunda ação necessária para reconhecer oportunidades, as empresas do Grupo D indicaram efetivar 61% das práticas da gestão propostas pelo Radar do Crescimento, ou seja, 3,63 das 6 práticas sugeridas para criar oportunidades.

Neste contexto, 87,5% das empresas desse grupo responderam conversar constantemente com os funcionários. De fato, defende Teece (2007) que os funcionários e colaboradores possuem habilidades intelectuais e criativas que devem ser incorporadas as rotinas da empresa.

Do mesmo modo, 87,5% das respondentes indicaram firmar parcerias com instituições de apoio, como SEBRAE, SENAC e SENAI. Para Souza (2011) e Holanda e Souza (2016), essas parcerias podem funcionar através da realização de cursos e treinamentos para qualificação profissional. 87,5% dessas empresas também afirmaram adaptar seus processos às necessidades dos clientes. Do ponto de vista de Teece (2007), os clientes, muitas das vezes, são os primeiros a perceber as novidades e inovações, sendo necessário, portanto, monitorar suas necessidades e incorporá-las aos produtos e serviços da empresa.

Metade das empresas desse quarto grupo ainda cria oportunidades acompanhando as mudanças e tendências de mercado através de publicações, buscando atualizações através de informações de maior qualidade sobre o mercado (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2008).

No entanto, apenas 25% das entrevistadas responderam disponibilizar espaços para que os funcionários deem sugestões e estabelecer parcerias com escolas e universidades. Ressalta-se que as empresas desse grupo possuem mais de 20 anos de existência, já possuindo identidade na cidade, podendo, deste modo, utilizar da sua consolidação no mercado para estabelecer parcerias com escolas e universidades.

Em suma, verifica-se que, para reconhecer oportunidades, as empresas do Grupo D monitoram o ambiente visitando feiras e congressos, analisando as empresas referência do mercado, conversando constantemente com os clientes e com os fornecedores e participando de reuniões com entidades de classes; e criam oportunidades, em grande parte, conversando com os funcionários, firmando parcerias com instituições de apoio e adaptando seus processos às necessidades dos clientes.

4.4.2 Planejar o crescimento

Para estabelecer objetivos, primeira ação necessária para planejar o crescimento, as pesquisadas do Grupo D apontaram realizar 56% das práticas da gestão do conhecimento, isto é, em média 3,38 das 6 práticas sugeridas pelo Radar do Crescimento.

Desse modo, 75% dessas empresas responderam considerar as melhores ações dos concorrentes na elaboração dos objetivos, ao passo que apenas 50%, consideram os erros da concorrência nessa fase, práticas que podem minorar erros de planejamento (SOUZA *et al.*, 2014).

De modo semelhante, 75% das empresas entrevistadas planejam seu crescimento alinhando os objetivos as necessidades dos clientes, embora, apenas 25% das entrevistadas afirmaram reconhecer oportunidades disponibilizando um espaço para que os clientes deixem suas sugestões. Dispor de um canal direto de comunicação com os consumidores pode auxiliar na captação de soluções de problemas já reconhecidos pelos clientes, bem como na incorporação dessas soluções nos objetivos da empresa, quando necessário (TEECE, 2007; SOUZA *et al.*, 2014; HOLANDA; SOUZA, 2016).

Dentre as empresas do grupo D, ainda, 62,5% afirmaram estabelecer ações de longo, médio e curto prazo, como forma de definir as estratégias da empresa (BATISTA, 2006). 50% das pesquisadas também informaram promover reuniões com os funcionários para discutir as oportunidades reconhecidas, ao passo que apenas 25% informaram promover reuniões com os fornecedores para discutir as oportunidades reconhecidas. Para Rossato (2017), entretanto, essas reuniões devem ser incentivadas por proporcionar a troca de conhecimento e contribuir para criação de novas ideias.

Para a segunda ação voltada para planejar o crescimento – envolver os funcionários – as empresas do Grupo D informaram realizar 36%, ou seja, em média, 2,1 das 6 práticas da gestão do conhecimento sugeridas pelo Radar do Crescimento.

Dessa forma, 87,5% das pesquisadas comunicam aos funcionários os novos objetivos da organização, prática que, segundo, Souza (2011), Souza *et al.* (2014) e Holanda e Souza (2016) proporciona que todos colaboradores da empresa persigam os mesmos alvos e facilita o acompanhamento da atividade dos funcionários pelos gestores.

Estimular os funcionários a participar das decisões, por sua vez, foi apontado por metade das empresas pesquisadas, como maneira de dirimir os principais entraves

relacionados à falta de engajamento dos colaboradores com os objetivos da empresa (QUADROS, 2004; ROSSATO, 2017).

Apenas 37,5% das empresas do Grupo D, no entanto, promovem ambientes ou momentos para geração de novas ideias ou novas formas de realizar o trabalho, como forma de envolver os colaboradores no planejamento da empresa (QUADROS, 2004; SOUZA *et al.*, 2014).

Um pequeno percentual de empresas desse grupo (12,5%), ainda, indicou premiar os funcionários e alcançam os objetivos e os funcionários com menor índice de falta no trabalho, bem como possuir política de participação no resultados e lucros, prática que podem tanto valorizar, quanto incentivar o comprometimento dos colaboradores com a visão da empresa (QUADROS, 2004; SOUZA *et al.*, 2014). Observa-se que este grupo destaca-se dos demais por possuir um maior número de funcionários (entre 130 e 260), o que exige maior desenvoltura no envolvimento e estímulo dos empregados.

Para planejar o crescimento, portanto, as empresas do Grupo D, estabelecem seus objetivos, principalmente, alinhando-os às necessidades dos clientes, considerando as melhores ações e os erros dos concorrentes e promovendo reuniões com os funcionários para discutir as oportunidades reconhecidas. Para envolver os funcionários no alcance dos objetivos, por sua vez, as entrevistadas desse grupo, comunicam aos funcionários os novos objetivos e estimulam os funcionários a participar das decisões.

4.4.3 Implementar as oportunidades

No tocante a terceira habilidade proposta pela metodologia Radar do Crescimento, implementar oportunidades, as empresas do Grupo D realizam 42% das práticas da gestão do conhecimento sugeridas para a ação “estimular os funcionários, isto é, em média, 2,5 práticas da gestão do conhecimento.

Deste modo, 75% das entrevistadas indicaram reconhecer as competências dos funcionários para a realização de diferentes tarefas. Para Souza (2011), esta prática pode permitir aos gestores conhecer “quem sabe o que”, o que pode ser útil no momento de delegar tarefas.

Também para estimular os funcionários, 62,5% das empresas do grupo D informaram identificar líderes entre as equipes de trabalho – o que, segundo Quadros (2004) e Souza *et al.*

(2014) permite ao gestor descentralizar as responsabilidades e promover o sentimento de pertencimento dos colaboradores à empresa – bem como incentivar a participação de seus funcionários em cursos externos, como forma de promover a constante capacitação profissional da equipe.

Todavia, apenas 37,5% das pesquisadas disponibilizam espaços e materiais para estudo e lazer e apenas 12,5% premeiam seus funcionários por ideias implementadas. O desenvolvimento do espírito empreendedor dos colaboradores, no entanto, que pode ser efetivado por meio dessas práticas, é apontado por Quadros (2004) como forma de favorecer tanto o comprometimento dos empregados com a instituição, quanto, em última análise, o desempenho da empresa no mercado. Para Rossato (2017), por sua vez, a falta de espaços e materiais para estudo e lazer podem ser barreiras à aprendizagem e ao compartilhamento do conhecimento organizacional.

Nenhuma das empresas desse grupo, ainda, reconhece o funcionário destaque, o segundo Marques (2016) e Holanda e Souza (2016) pode incentivar o colaborador mostrar o seu potencial e, em contrapartida, ser reconhecido por seu trabalho e dedicação. De modo semelhante, para North (2010), de modo semelhante, as pessoas reagem melhor a diferentes estímulos, como reconhecimento diante dos demais funcionários, premiação em dinheiro, dias de folga, entre outros, podendo as organizações explorar diferentes técnicas.

Para preparar os funcionários, por sua vez, as empresas do Grupo D indicaram realizar 48% das práticas de gestão do conhecimento sugeridas, o que equivale a ocorrência média de 2,9 das 6 práticas propostas pelo Radar do Crescimento para esta ação.

Desse modo, a prática da gestão do conhecimento mais comum entre as empresas desse grupo de empresas é “treinar funcionários curingas”, realizada por 62,5% das pesquisadas, prática sugerida por Rossato (2017) para reduzir os prejuízos causados na falta de um colaborador.

Metade das pesquisadas informou, ainda, realizar, simultaneamente, quatro práticas voltadas para preparar os funcionários, a saber: i) promover o rodízio de funções e tarefas; ii) promover a relação mestre-aprendiz; iii) realizar treinamentos e cursos; e iv) realizar reuniões de alinhamento.

Todavia, apenas 25% desse grupo de empresas informou registrar seus procedimentos em local acessível aos funcionários, como meio de compartilhar o conhecimento equânime entre os colaboradores (SOUZA, 2011; HOLANDA; SOUZA, 2016; ROSSATO; 2017).

Deste modo, observa-se que as empresas do Grupo D, para implementar as oportunidades, estimulam os funcionários, em grande parte, reconhecendo as competências dos mesmos para a realização de diferentes tarefas, identificando líderes entre as equipes de trabalho e incentivando a participação em cursos externos; e preparam seus funcionários, sobretudo, treinando funcionários curingas, promovendo o rodizio de funções e tarefas e promovendo a relação mestre aprendiz.

4.4.4 Gerenciar o crescimento

Para esta habilidade, as empresas do Grupo D informaram realizar 46% das práticas sugeridas pelo Radar do Crescimento para a ação “organizar o crescimento”, o equivalente à ocorrência média de 2,7 das práticas da gestão do conhecimento indicadas para esta ação.

A maioria das entrevistadas (75%), desse modo, indicou buscar consultoria para orientação, prática sugerida por Souza *et al.*(2014) como forma de auxiliar no momento de tomada de decisão, minimizando prejuízos e retrabalhos além de maximizar. 62,5% das pesquisadas indicaram, ainda, analisar se os objetivos estão sendo alcançados e tomar decisões com base em estrutura de custo.

Entende-se, desse modo, que além de estabelecer objetivos claros, devem as pequenas empresas, constante, analisar se as ações tomadas apontam para os objetivos da empresa, bem como manter certa flexibilidade para, conforme as diretrizes do mercado, se necessário, reavaliar os objetivos da organização (SOUZA *et al.*, 2014). Tomar decisões com base em estrutura de custos, por sua vez, é uma forma de calcular os riscos que a organização pode ou está disposta a enfrentar para crescer e inovar.

A prática “diferenciar as despesas da empresa das despesas pessoais”, por sua vez, foi assinalada por apenas 37,5% das entrevistadas. Infere-se, no entanto, que a inserção dessa prática nas rotinas das empresas pode evitar que o gestor incorra no erro de desviar recursos organizacionais para financiar necessidades pessoais, descapitalizando a empresa.

De modo semelhante, somente 25% das entrevistadas afirmaram realizar constantemente ações de pós-venda, e um número ainda menor (12,5%) informaram implementar as ideias identificadas no pós-venda. Segundo Teece (2007), no entanto, é

necessário não só a investigação e sondagem das necessidades dos clientes como também a possibilidade de inserir novas tecnologias para atender suas demandas.

Por fim, quanto à ação “disponibilizar recursos”, as empresas do Grupo D informaram realizar 63% (3,7) das práticas da gestão do conhecimento sugeridas pelo Radar do Crescimento para esta ação.

Assim, para disponibilizar recursos, as duas práticas de maior adesão nas rotinas das empresas desse grupo são analisar a necessidade de mais contratação e buscar recursos financeiros externos, realizadas por 75% das pesquisadas. A respeito dessas práticas, sustenta Teece (2007) que as empresas necessitam criar estratégias que suportem suas decisões de investimento, e estas decisões podem ser apoiadas por técnicas de orçamento de capital, como a contratação de mão de obra ou financiamentos.

A maioria das pesquisadas (62,5%) informou, ainda, recrutar e treinar aprendizes ou estagiários, analisar qual área da empresa necessita de investimento – prática que, segundo Menezes, *et al.*, (2012), estão diretamente relacionadas, uma vez que, treinar aprendiz e estagiários implica na formação de mão de obra especializada de baixo custo para a organização – e realizar a aquisição de novos equipamentos e maquinários, na busca de novas tecnologias (TEECE, 2007).

Menos da metade das entrevistadas (37,5%), no entanto, indicou recrutar mão de obra especializada, o que poderia ser realizado através da parceria com escolas e universidades, prática sugerida para reconhecer oportunidades e realizada por apenas 25% das entrevistadas.

Para gerenciar o crescimento, dessa forma, a prática de maior adesão entre as empresas do Grupo D, para organizar o crescimento, é buscar consultoria para orientação; ao passo que para disponibilizar recursos para o crescimento, são analisar a possibilidade de mais contratação e buscar recursos financeiros externos.

Conforme a ocorrência das práticas da gestão do conhecimento entre as empresas desse grupo, obteve-se o gráfico radar apresentado abaixo (Figura 9).

Observa-se, assim, que esse grupo de empresas, ao reconhecer oportunidades, monitora e cria as oportunidades com certa desenvoltura, realizando em média, respectivamente, 69% (4,1) e 61% (3,6) das práticas da gestão do conhecimento sugeridas pelo Radar do Crescimento.

Ao planejar o crescimento, de modo semelhante, as entrevistadas realizam 56% (3,3) das práticas sugeridas para estabelecer objetivos, apresentando, no entanto, certa debilidade

para envolver os funcionários no alcance desses objetivos (realizando, em média, 36% das práticas da gestão do conhecimento sugeridas, isto é, 2,1 práticas).

Radar do Crescimento - Grupo D

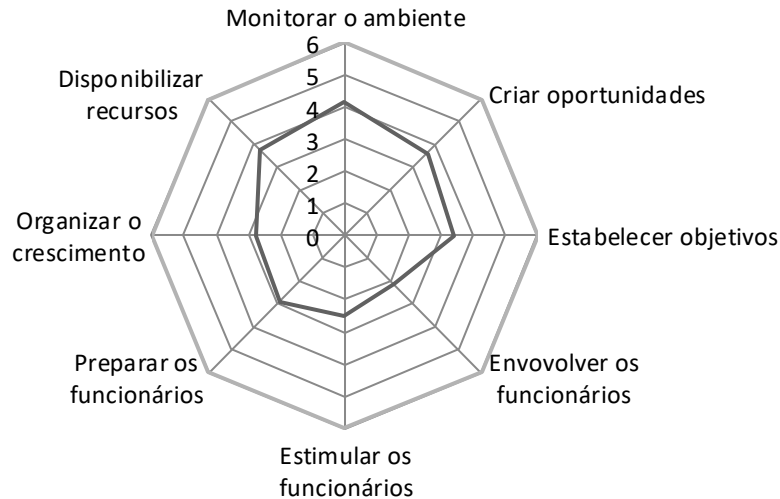


Figura 9 – Radar do crescimento – Grupo D

Fonte: Elaboração do autor

Para implementar as oportunidades as empresas do Grupo D realizam, em média 42% (2,5) das práticas da gestão do conhecimento sugeridas para estimular os funcionários, realizando 48% (2,9) das práticas da gestão do conhecimento sugeridas para preparar os funcionários.

Quanto a ação “organizar o crescimento”, inserida na habilidade “gerenciar o crescimento”, as empresas pesquisadas informaram realizar, em média, 46% das práticas (2,7) da gestão do conhecimento sugeridas, e 63% das práticas da gestão do conhecimento sugeridas para disponibilizar recursos (3,7).

Observa-se, assim, que as empresas desse grupo apresentam maior maturidade para monitorar o ambiente, criar oportunidades, estabelecer objetivos e disponibilizar recursos, podendo, no entanto, potencializar sua capacidade de crescimento e inovação aprimorando as ações relacionadas a envolver, estimular e preparar os funcionários, bem como organizar o crescimento.

O Quadro 12 resume as práticas mais utilizadas (+) e as menos utilizadas (-) pelas empresas pesquisadas do Grupo D.

| | | | | Quant |
|-------------------------------------|---------------------------|---|---|-------|
| RECONHECER OPORTUNIDADES | Monitorar o ambiente | + | Visitar Feiras e Congressos | 8 |
| | | - | Disponibilizar espaços para que os clientes dêem sugestões | 2 |
| | Criar oportunidades | + | Conversar constantemente com os funcionários | 7 |
| | | - | Estabelecer Parcerias com escolas e universidades | 2 |
| PLANEJAR O CRESCIMENTO | Estabelecer objetivos | + | Considerar as melhores ações dos concorrentes na elaboração dos objetivos | 6 |
| | | - | Promover reuniões com os fornecedores p/ discutir as oportunidades reconhecidas | 2 |
| | Envolver os funcionários | + | Comunicar aos funcionários os novos objetivos | 7 |
| | | - | Premiar os funcionários que alcançaram os objetivos e com menor índice de falta | 1 |
| IMPLEMENTAR AS OPORTUNIDADES | Estimular os funcionários | + | Reconhecer as competências dos funcionários para a realização de diferentes tarefas | 6 |
| | | - | Reconhecimento do funcionário destaque | 0 |
| | Preparar os funcionários | + | Treinar funcionários curingas | 5 |
| | | - | Registrar os procedimentos em local acessível aos funcionários | 2 |
| GERENCIAR O CRESCIMENTO | Organizar o crescimento | + | Buscar consultoria para orientação | 6 |
| | | - | Implementar as ideias identificadas no pós venda | 1 |
| | Disponibilizar recursos | + | Analisar a necessidade de mais contratação | 6 |
| | | - | Recrutar mão de obra especializada | 3 |

Quadro 12 - Incidência das práticas da gestão do conhecimento do Grupo D

Fonte: Elaboração do autor

Observa-se, assim, que as práticas mais realizadas pelas empresas do Grupo D, são de visitar feiras e congressos, conversar constantemente com os funcionários, buscar consultoria para orientação e considerar as melhores práticas das concorrentes. As práticas menos realizadas pelo Grupo D estão relacionadas a recrutar mão de obra especializada, motivar os funcionários e implementar ideias de pós venda.

4.5 Análise conjunta dos dados

Apresenta-se a seguir a análise das médias das práticas da gestão do conhecimento realizada pelas 33 empresas entrevistadas e de como estas empresas reagem às habilidades propostas pela metodologia Radar do Crescimento.

4.5.1 Reconhecer oportunidades

Como já apresentado, a primeira habilidade proposta pelo Radar do Crescimento é reconhecer oportunidades, o que segundo North *et al.*, (2013), é uma habilidade necessária para reconhecer a evolução do ambiente e reagir com eficácia e rapidez frente a tais mudanças. De acordo com Souza *et al.*, (2013), Souza *et al.*, (2014) e Holanda e Souza (2016) essa habilidade apresenta duas ações como propulsora do crescimento, quais sejam, monitorar o ambiente e criar oportunidades.

Dessa maneira, quanto à primeira ação – monitorar o ambiente – as empresas entrevistadas realizam 60% das práticas sugeridas pelo Radar do Crescimento, isto é, 3,61 das 6 práticas da gestão do conhecimento propostas para esta ação.

A maior parte dessas empresas (76%) indicou, destarte, analisar as empresas referenciais do mercado. Nesse sentido, indica a literatura especializada (AMIDON, 1997; FUJIMOTO, 1999; SALIM, 2002; OECD, 2002; BHIRUD; RODRIGUES; DESAI, 2005; BATISTA, 2006; GOUSSEVSKAIA, 2007; OLIVEIRA JR. *et al.*, 2007; SKYRME; KEYES, 2006; MAIER, 2007; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008) que essa prática propicia aos empresários comparar as rotinas de sua empresa com aquelas que são consideradas as melhores, com a finalidade de identificar ações que possam ser adaptadas ao seu empreendimento.

Dentre as empresas entrevistadas, de modo semelhante, 73% apontou monitorar o ambiente por meio de conversas com os fornecedores sobre os clientes e sobre o mercado, o que para Souza (2011) e Holanda e Souza (2016) permite aos gestores utilizar as experiências dos fornecedores sobre o mercado para facilitar a tomada de decisões.

Ainda para monitorar o ambiente, 70% das pesquisadas informou conversar constantemente com seus clientes. Segundo Teece (2007) essa prática envolve não somente a investigação sobre as necessidades dos consumidores, mas, simultaneamente, a possibilidade de compreensão sobre a evolução do mercado.

Pouco mais da metade das empresas entrevistadas (57,5%), além disso, participam de reuniões com entidades de classe e associação, prática corroborada pelo entendimento de que, devido às incertezas do mercado, os empresários e gerentes devem refletir sobre os caminhos a seguir (TEECE, 2007), o que, para Holanda e Souza (2016), pode ser realizado por meio da interação entre os gestores.

Do mesmo modo, apenas 54,5% das empresas pesquisadas, responderam visitar feiras e congressos. Segundo Souza *et al.* (2014) e Rossato (2017), essas visitas permitem aos gestores conhecer outras experiências e refletir sobre as tendências e os desafios do mercado, proporcionando inclusive proximidade à fornecedores e clientes. Ainda que os gestores justificassem a ausência da realização dessa prática em função dos eventuais custos, ressalta-se que acontece na cidade de Imperatriz – MA, anualmente, a Feira do Comércio de Imperatriz (FECOIMP) e a feira de Móveis das regiões Norte e Nordeste (MOVELNORTE), além de congressos realizados periodicamente pelas faculdades e universidades da cidade e pela própria Associação Comercial e Industrial de Imperatriz (ACII), tornando mais cômoda a efetividade dessa prática.

Por outro lado, apesar de 70% das pesquisadas conversarem constantemente com os clientes, apenas 30% informaram disponibilizar espaço para que os mesmos deem sugestões. Segundo Teece (2007) os clientes, muitas vezes, são os primeiros a perceberem novas tecnologias, sendo, inclusive, capazes de antecipar o potencial para novas tecnologias e inovação; dessa forma a necessidade em conhecer os clientes, ouvi-los e identificar o que lhes agrada ou não, e ainda, se os produtos e serviços estão atendendo as suas expectativas, é fundamental não apenas para o crescimento, como para sobrevivência da organização.

Ainda em reconhecer oportunidades, quanto à ação “criar oportunidades” as empresas pesquisadas afirmaram realizar 64% das práticas sugeridas pelo Radar do Crescimento para esta ação, ou seja, 3,85 das 6 práticas propostas.

A maior parte das entrevistadas (91%), dessa maneira, apontaram conversar constantemente com os funcionários. De fato, muitas das vezes, são os funcionários que mantém contato direto com os clientes e até fornecedores, além de conhecerem bem os diferentes ambientes da organização. Diante disso, manter um canal de diálogo aberto com os

funcionários, desapegando-se das tradicionais estruturas de hierarquia, pode favorecer o compartilhamento do conhecimento e o surgimento de ideias inovadoras (TEECE, 2007; SOUZA *et al.*, 2014; HOLANDA; SOUZA, 2016).

Um número menor de empresas (61%) indicou, entretanto, disponibilizar espaços para que os funcionários deem sugestões. Entende-se, porém, que ao lado das conversas entre gestores e colaboradores, a implementação de uma via institucional de comunicação, por meio da qual sugestões sejam registradas, pode potencializar os processos criativos da empresa, a medida que as ideias dos funcionários se complementem e gerem novas ideias. Ademais, o empoderamento que esta prática pode dar aos funcionários auxilia a difundir o sentimento de pertencimento e valorização dos funcionários (QUADROS, 2004).

A maioria das pesquisadas (82%), indicou, ainda, firmar parcerias com instituições de apoio, como SEBRAE, SENAC E SENAI. Essas instituições, por possuírem a finalidade de contribuir para o crescimento de pequenos empreendimentos, por meio de palestras, cursos, consultorias e acompanhamentos, são uma alternativa econômica de atualização dos gestores, além de serem aptas a apresentar soluções a eventuais problemas (HOLANDA; SOUZA, 2016).

Dada à importância dos consumidores para o crescimento das empresas, 73% das entrevistadas informaram adaptar seus processos as necessidades dos clientes, ao passo que 57,5% indicaram acompanhar as mudanças e tendências do mercado através de publicações. Com efeito, novas ideias, tecnologias e rotinas, dentre outros, são objetos constantes de pesquisas e estudos científicos e acadêmicos, de modo, que, segundo Balestrin e Verschoore, (2008) e Balestrin, Vargas e Fayard (2008), a leitura de publicações oportuniza atualização das alterações do mercado com informação de qualidade, permitindo, inclusive, que o gestor adapte seus processos às necessidades dos clientes.

Apenas 21% das pesquisadas, todavia, responderam estabelecer parcerias com escolas e universidades. Segundo Souza *et al.* (2014), o aproveitamento do conhecimento criado nestas instituições pode auxiliar no processo de inovação dos produtos e processos da empresa. Desse modo, visto que cidade de Imperatriz – MA, conta com sete instituições de ensino superior, com a predominância dos cursos de Direito, Contabilidade e Administração, tais parcerias podem ocorrer, por exemplo, com programas de bolsas de estágio.

Verifica-se, desse modo, que para reconhecer oportunidades, as entrevistadas monitoram o ambiente, principalmente, analisando as empresas referência do mercado, conversando constantemente com os clientes e com os fornecedores sobre os clientes e sobre

o mercado e participando de reuniões com entidades de classes; e criam oportunidades conversando constantemente com os funcionários, firmando parcerias com instituições de apoio e adaptando seus processos às necessidades dos clientes.

4.5.2 Planejar o crescimento

Após reconhecer as oportunidades, a metodologia adota neste trabalho propõe o planejamento do crescimento em conformidade com as oportunidades diagnosticadas, estabelecendo objetivos e envolvendo os funcionários. Assim, para estabelecer objetivos, as entrevistadas indicaram realizar 62% das práticas da gestão do conhecimento sugeridas, o que equivale a uma ocorrência média de 3,73 das 6 práticas propostas pelo Radar do Crescimento.

Nesse contexto, a maioria das pesquisadas (85%) respondeu considerar as melhores ações dos concorrentes na elaboração dos objetivos, ao passo que um número um pouco menor de empresas (76%) apontou considerar os erros na concorrência ao estabelecer os objetivos da empresa. Diante desses dados, observa-se que 9% das entrevistadas consideram apenas as melhores ações dos concorrentes, esquivando-se de identificar, inclusive, os erros por eles realizados, como meio de evitá-los. Segundo Teece (2007), os gestores precisam olhar para concorrência não apenas na condição de concorrente, mas para reconhecer as oportunidades e boas ações que essas empresas dispõem, bem como os gargalos que devem ser superados.

Para estabelecer objetivos conforme as oportunidades percebidas, ainda, 61% das empresas participantes informaram promover reuniões com os funcionários para discutir as oportunidades reconhecidas, enquanto apenas 21% assinalaram “promover reuniões com os fornecedores para discutir as oportunidades reconhecidas”. No entanto, reuniões sistemáticas, segundo Nonaka e Takeuchi (1995), Silva e Rozenfeld (2003), Nonaka e Toyama (2008) e Popadiuk e Choo (2006), podem propiciar, além da solução de problemas e geração de ideias, o compartilhamento do conhecimento entre gestores e funcionários e gestores e fornecedores.

Para Quadros (2004), Souza (2011), Holanda e Souza (2016) e Rossato (2017), de modo semelhante, a descentralização de responsabilidade entre as equipes de trabalho, que pode ocorrer através de reuniões onde os colaboradores têm a oportunidade de expressar suas ideias e sugestões, pode influenciar positivamente no aumento do desempenho organizacional

e no fortalecimento das relações entre os funcionários da empresa, quebrando barreiras de sonicação do conhecimento.

Do mesmo modo, para Teece (2007), após reconhecer as oportunidades, é preciso avaliar como as tecnologias irão evoluir e como os concorrentes, fornecedores e clientes reagirão a essas mudanças, de modo a planejar os rumos da empresa calculado e minorando riscos. Uma forma de avaliar a reação dos fornecedores, para Souza *et al.* (2014), é a promoção de reuniões com o objetivo de discutir o mercado.

Grande parte das empresas entrevistadas (73%) também afirmou alinhar os objetivos da empresa às necessidades dos clientes. Observa-se, desse modo, que as entrevistadas realizam, de maneira sistemática, as práticas da gestão do conhecimento que envolvem os funcionários (70% conversam constantemente com os clientes para captar oportunidades, 73% adaptam seus processos às necessidades dos clientes e planejam o seu crescimento estabelecendo objetivos alinhados a essas necessidades). Todavia, podem aprimorar a captação de sugestões e críticas através da estruturação de um método de captar sistematicamente às sugestões dos clientes, haja vista que apenas 30% das entrevistadas afirmaram reconhecer oportunidades disponibilizando um espaço para que os clientes deixem suas sugestões.

Ainda no tocante a estabelecer objetivos, 57,5% das entrevistadas afirmaram estabelecer ações de longo, médio e curto prazo. Segundo Batista (2006) e Teece (2007) as empresas precisam estabelecer, com clareza e prioridade, as ações para alcançar os objetivos tanto para curto, médio e longo prazo, definindo, assim, as estratégias de negócio e desenvolvendo capacidade de inovar também a curto, médio e longo prazo.

Quanto à ação “envolver os funcionários”, por sua vez, as entrevistadas informaram realizar 40% das práticas da gestão do conhecimento sugeridas pelo Radar do Crescimento, isto é, realizam, em média, 2,3 das 6 práticas propostas para esta ação.

A prática mais comum entre as participantes é, nesse contexto, “comunicar aos funcionários os novos objetivos”, realizada por 85% das pesquisadas. Segundo Souza (2011), comunicar claramente os objetivos aos funcionários é essencial, pra que toda a empresa receba a orientação necessária parra contribuir com o crescimento da organização. Entende-se ser importante, desse modo, difundir, entre todos os colaboradores, os objetivos da empresa, evitando-se o mau hábito da gerencia de sonegar informações uteis ao negócio. Ademais, uma vez que toda a empresa está a par dos objetivos organizacionais, facilita-se a condução e o estímulo dos colaboradores na persecução desses objetivos (HOLANDA; SOUZA, 2016).

Além disso, 54% das entrevistadas estimulam os funcionários a participar das decisões da empresa, ao passo que apenas 36% premeiam os funcionários que alcançam os objetivos, e somente 6% premeiam os funcionários com menor índice de faltas. No entanto, o engajamento das equipes de trabalho nos objetivos da organização – o que para muitos gestores, é um grande obstáculo – pode ser fomentado através do incentivo ao desenvolvimento do espírito empreendedor dos colaboradores, os encorajando a pensar como donos do negócio (QUADROS, 2004; NORTH; NETO; CALLE, 2013; SOUZA *et al.*, 2014).

Outrossim, somente 9% das pesquisadas possuem política de participação nos lucros, prática que, para Souza *et al.* (2014), além de demonstrar reconhecimento e valorização ao trabalho do funcionário, também estimula o engajamento dos mesmos à realização dos objetivos da empresa. No entanto, este baixo índice pode estar associado ao fato dessas empresas não possuírem faturamento para tanto ou, até mesmo, à entraves legais, posto que, segundo ao art. 457 da Consolidação das Leis Trabalhistas, as comissões, percentagens, garantias ajustadas, diárias para viagens e abonos pagos pelo empregador integram o salário dos funcionários.

Para envolver os funcionários, por fim, 48% das entrevistadas afirmaram promover ambientes ou momentos para geração de novas ideias ou formas de fazer o trabalho, o que pode afetar sobremaneira os processos de inovação da organização (SOUZA *et al.*, 2014)

Assim, para planejar o crescimento, as empresas entrevistadas, estabelecem seus objetivos, em grande parte, considerando as melhores ações e os erros dos concorrentes, e promovendo reuniões com os funcionários para discutir as oportunidades reconhecidas. Para envolver os funcionários no alcance dos objetivos, por sua vez, as entrevistadas, comunicam aos funcionários os novos objetivos e os estimulam a participarem das decisões.

4.5.3 Implementar as oportunidades

A terceira habilidade proposta pela metodologia Radar do Crescimento, é implementar as oportunidades reconhecidas, através das ações: estimular os funcionários e preparar os funcionários. Assim, para estimular os funcionários, as empresas entrevistadas informaram realizar 45% das práticas da gestão do conhecimento sugeridas, isto é, 2,67 das 6 práticas apresentadas para esta ação.

Desse modo, 82% das entrevistadas responderam reconhecer as competências dos funcionários para a realização de diferentes tarefas, o que, para Batista (2006), Souza (2011) e Rossato (2017), pode facilitar a delegação de tarefas entre as equipes ou colaboradores conforme suas habilidades técnicas ou científicas.

Ainda para estimular os funcionários, “identificar líderes entre as equipes de trabalho” foi apontado por 73% das pesquisadas como forma de descentralizar tarefas e transferir responsabilidades (SOUZA *et al.*, 2014). No entanto, 45% das entrevistadas indicaram incentivar seus funcionários a participar de cursos externos, e apenas 30% afirmaram disponibilizar espaços e materiais para estudo e lazer.

Apenas 18% das entrevistadas, ainda, indicaram premiar ideias implementadas e reconhecer o funcionário destaque. Segundo Penteado e Carvalho (2009), entretanto, tais ideias são fundamentais para estabelecer boas estratégias de competição, de maneira que a quantidade atrelada à qualidade das ideias tornam-se elementos importantes na busca por inovação e vantagem competitiva sustentável.

Quanto a segunda ação proposta para implementar as oportunidades reconhecidas, por sua vez – preparar os funcionários – as empresas entrevistadas apontaram realizar, em média, 49% das práticas da gestão do conhecimento sugeridas pelo Radar do Crescimento (o equivalente a 2,9 práticas).

Desse modo, a prática da gestão do conhecimento mais comum entre esse grupo de empresas é a realização de reuniões de alinhamento, indicada por 64% das entrevistadas. Souza (2011) apresenta a realização dessas reuniões como um contato face a face por meio do qual se poderá discutir resultados, a continuidade de atividades, o alinhamento das rotinas organizacionais e, ainda, correções de inconformidades.

Aproximadamente metade das pesquisadas (51,5%), também para preparar os funcionários, promovem o rodízio de funções e tarefas, permitindo que os funcionários realizem diferentes funções e atividades, adquirindo experiências de diferentes setores além de acumular conhecimento (AHMADJIAN, 2008; GOUSSEVSKAIA, 2007; OECD, 2003).

Dentre as entrevistadas, de modo semelhante, 48% assinalaram promover treinamentos e cursos para capacitar os funcionários. Ramos e Helal (2010) e Souza *et al.* (2014) ressaltam, neste ponto, a importância da qualificação dos funcionários por meio de treinamentos realizados dentro da organização, acrescentando que essa é uma forma de transmissão do conhecimento entre todos os colaboradores.

Ao lado disso, aproximadamente metade das entrevistadas (54,5%) treinam funcionários curingas e apenas 39% promovem a relação mestre-aprendiz, práticas que, segundo Rossato (2017) promovem o engajamento e aprendizado para o novo funcionário.

Por fim, 33,3% das empresas pesquisadas indicaram registrar os procedimentos em local acessível aos funcionários. Segundo a literatura especializada (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; SALIM, 2002; OECD, 2003; BATISTA, 2006; MAIER, 2007) esta prática facilita a compreensão do conhecimento e contribui como suporte ao compartilhamento de informações, servindo, ainda, de apoio aos novos funcionários.

Desse modo, para implementar as oportunidades, observa-se que as empresas entrevistadas estimulam seus funcionários reconhecendo a competência dos funcionários para a realização de diferentes tarefas e identificando líderes entre as equipes de trabalho; e para preparar seus funcionários, realizam reuniões de alinhamento, promovem o rodízio de funções e tarefas e treinam funcionários curingas.

4.5.4 Gerenciar o crescimento

As três habilidades acima descritas devem ocorrer continuamente nas organizações. Para isso, o Radar do Crescimento sugere o desenvolvimento de uma quarta habilidade, gerenciar o crescimento, através da organização e da disponibilização de recursos para o crescimento (SOUZA *et al.*, 2014; HOLANDA; SOUZA, 2016).

Nesse contexto, para organizar o crescimento, as empresas entrevistadas apontaram realizar 56% das práticas da gestão do conhecimento propostas pela metodologia utilizada neste trabalho, o equivalente, portanto, a 3,33 das 6 práticas indicadas para esta ação.

Desse modo, 88% das pesquisadas indicaram buscar consultoria para orientação no decorrer dos processos decisórios da empresa, minimizando os erros de organização e cálculo do crescimento (SOUZA *et al.*, 2014). 70% das entrevistadas, de modo semelhante, tomam suas decisões com base em estrutura de custo, o que pode proteger os recursos da empresa da má gestão (TEECE, 2007).

Como explicado na seção anterior, a coleta de dados foi realizada junto às empresas participantes do Projeto ALI, desenvolvido pelo SEBRAE. Entretanto, 12% das participantes não compreendem a inserção da empresa nesse projeto como maneira de buscar consultoria

para orientação, assim como 18% não compreendem o Projeto ALI como uma parceria que pode auxiliá-las na criação de novas oportunidades.

Ainda para organizar o crescimento, 64% das empresas participantes indicaram analisar se os objetivos estão sendo alcançados, o que para Souza *et al.* (2014), permite que as empresas organizem o crescimento tomando como base sempre os objetivos traçados, minimizando possíveis prejuízos.

Apenas 48% das entrevistadas, no entanto, afirmaram diferenciar as despesas da empresa das despesas pessoais, de modo que, pode-se inferir que a maioria das entrevistadas não possui um fluxo de caixa organizado, que impeça a retida de recursos organizacionais para solução de problemas pessoais.

De modo análogo, somente 30% das pesquisadas, realizam constantemente ações de pós-venda e, contraditoriamente, 33,3% indicaram implementar as ideias identificadas no pós-venda. Para Souza *et al.* (2014), a efetivação dessas práticas está diretamente relacionada à capacidade de fidelização dos clientes, podendo, ainda, segundo Rodrigues, da Silva e de Andrade (2011), reduzir a inadimplência e contribuir para o direcionamento dos investimentos organizacionais.

Por fim, quanto a ação “disponibilizar recursos”, as empresas entrevistadas informaram realizar 67% das práticas sugeridas pela metodologia Radar do Crescimento, isto é, realizam, em média 4,03 das 6 práticas da gestão do conhecimento propostas para esta ação.

Desta feita, para disponibilizar recursos para o crescimento, a prática de maior adesão nas rotinas das pesquisadas (88%) é “analisar a necessidade de mais contratação”, o que para Menezes *et al.*, (2012), pode evitar despesas desnecessárias e até mesmo improdutividade. Em paralelo, 45% das participantes afirmaram recrutar mão de obra especializada e 42% recrutam e treinam aprendizes e estagiários.

Sugere-se que esse recrutamento possa ser realizado através de parcerias com escolas e universidades, prática sugerida para reconhecer oportunidades e realizada por 21% das entrevistadas e que proporciona desenvolver mão de obra especializada e focada nas necessidades da empresa (SOUZA, *et al.*, 2014).

Ainda para financiar o crescimento, 76% das entrevistadas informaram buscar recursos financeiros externos, analisar qual área da empresa precisa de investimento e realizar a aquisição de novos equipamentos e maquinários.

Nesse contexto, Teece (2007) sustenta que para identificar e dar forma às oportunidades, as empresas precisam constantemente inovar quanto a tecnologias, produtos e

prestação de serviços. Entende-se, desse modo, que a grande variedade de investimentos propostos pelas instituições financeiras pode, se utilizado da maneira adequada, fomentar o crescimento da organização através do custeio de novas tecnologias a serem incrementadas nos processos, produtos e serviços da empresa.

Para gerenciar o crescimento, dessa forma, observa-se que a prática de maior adesão entre as empresas entrevistadas para organizar o crescimento é buscar consultoria para orientação, ao passo que, para disponibilizar recursos, é analisar a possibilidade de mais contratação.

Conforme a ocorrência das práticas da gestão do conhecimento, portanto, obteve-se um gráfico radar, demonstrando como as empresas participantes reconhecem as oportunidades, planejam o crescimento, implementam as oportunidades e gerenciam o crescimento (Figura 12).

Radar do Crescimento - Empresas participantes

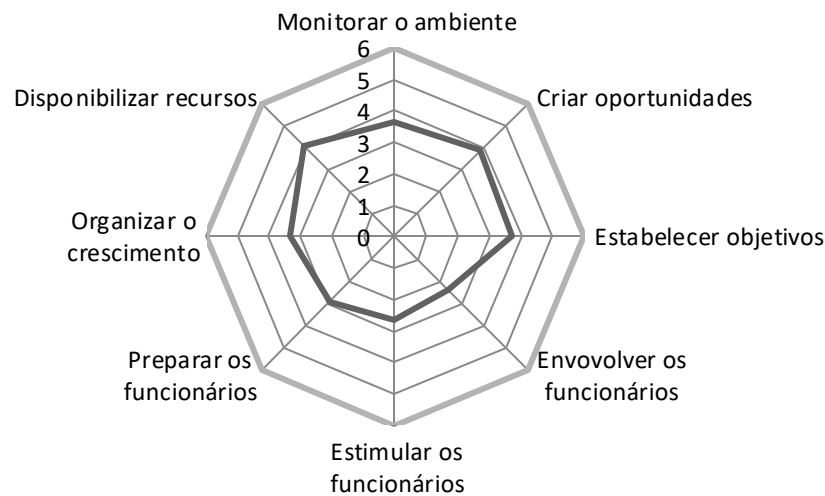


Figura 10 – Radar do crescimento – Empresas participantes

Fonte: Elaboração do autor

Observa-se, desse modo, que essas empresas, ao reconhecer oportunidades, monitoram e criam as oportunidades com determinada desenvoltura, realizando em média, respectivamente, 60% (3,61) e 64% (3,85) das práticas da gestão do conhecimento sugeridas pelo Radar do Crescimento.

Ao planejar o crescimento, de modo semelhante, as entrevistadas realizam 62% (3,73) das práticas sugeridas para estabelecer objetivos, apresentando, no entanto, certa debilidade

para envolver os funcionários no alcance desses objetivos (realizando, em média, 40% das práticas apontadas, isto é, 2,39 práticas).

Para implementar as oportunidades reconhecidas e previamente estudadas, as entrevistadas também apresentam determinada debilidade tanto em estimular – realizando, em média 45% (2,67) das práticas da gestão do conhecimento sugeridas – quanto em preparar os funcionários, efetuando 49% (2,9) das práticas indicadas pelo Radar do Crescimento.

No tocante a ação “organizar o crescimento”, inserida na habilidade “gerenciar o crescimento”, as empresas pesquisadas informaram realizar, em média, 56% das práticas (3,33) da gestão do conhecimento sugeridas, e 67% das práticas propostas para disponibilizar recursos (4,03).

O Quadro 13 demonstra as práticas de gestão do conhecimento mais indicadas (+) e as menos indicadas (-) pelas participantes dessa pesquisa.

| | | | | Quant |
|-------------------------------------|---------------------------|---|---|-------|
| RECONHECER OPORTUNIDADES | Monitorar o ambiente | + | Analisar as empresas referências no mercado | 25 |
| | | - | Disponibilizar espaços para que os clientes deem sugestões | 10 |
| | Criar oportunidades | + | Conversar constantemente com os funcionários | 30 |
| | | - | Estabelecer Parcerias com escolas e universidades | 7 |
| PLANEJAR O CRESCIMENTO | Estabelecer objetivos | + | Considerar as melhores ações dos concorrentes na elaboração dos objetivos | 28 |
| | | - | Promover reuniões com os fornecedores p/ discutir as oportunidades reconhecidas | 7 |
| | Envolver os funcionários | + | Comunicar aos funcionários os novos objetivos | 28 |
| | | - | Premiar os funcionários que alcançaram os objetivos | 2 |
| IMPLEMENTAR AS OPORTUNIDADES | Estimular os funcionários | + | Reconhecer as competências dos funcionários para a realização de diferentes tarefas | 27 |
| | | - | Reconhecimento do funcionário destaque e premiar ideias implementadas | 6 |
| | Preparar os funcionários | + | Realizar reuniões de alinhamento | 21 |
| | | - | Registrar os procedimentos em local acessível aos funcionários | 11 |
| GERENCIAR O CRESCIMENTO | Organizar o crescimento | + | Buscar consultoria para orientação | 29 |
| | | - | Implementar as ideias identificadas no pós venda | 11 |
| | Disponibilizar recursos | + | Analisar a necessidade de mais contratação | 29 |
| | | - | Recrutar mão de obra especializada | 14 |

Quadro 13 - Incidência das práticas da gestão do conhecimento das empresas pesquisadas

Fonte: Elaboração do autor

Da análise do Quadro 13 é possível visualizar que as práticas mais realizadas por todas as empresas entrevistadas é conversar constantemente com os funcionários, buscar consultoria para orientação e analisar a necessidade de mais contratação. Enquanto que as práticas menos realizadas é premiar os funcionários que alcançaram os objetivos, bem como, reconhecer o funcionário destaque e implementar mão de obra especializada.

Por fim, observou-se que as empresas 15, 24 e 26, que apresentam, respectivamente, 30, 14 e 20 anos de funcionamento, indicaram realizar, igualmente, 83,33% das práticas sugeridas pelo Radar do Crescimento, ao passo que as empresas 16 (10 anos de atividade) e 18 (5 anos de atividade) indicaram realizar, respectivamente, apenas 20% e 25% das práticas da gestão do conhecimento sugeridas pelo Radar do Crescimento, o que permite compreender que entre as empresas analisadas, as que realizaram mais práticas são as que possuem mais de dez anos de atividade demonstrando maturidade e utilização das práticas da gestão do conhecimento na busca por vantagem competitiva sustentável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho apresentou a importância das pequenas empresas para o desenvolvimento do país, bem como os desafios que precisam enfrentar para ultrapassar o alto índice de mortalidade ainda nos primeiros cinco anos, sobretudo as rápidas mudanças do mercado. Superada a fase de mortalidade, as pequenas empresas ainda necessitam desenvolver estratégias de competitividade e sustentabilidade para continuar crescendo qualitativamente e quantitativamente (BARNEY, 1991; COLIS, 1994; TEECE, 2007).

Diante disso, surgiu questionamento: como as pequenas empresas devem agir para responder as interferências do mercado, mantendo-se competitivas de forma sustentável?

O referencial teórico que embasou esta obra apontou, deste modo, que a aquisição e manutenção da vantagem competitiva dessas empresas requer a gestão de ativos difíceis de replicar (conhecimento) e capacidades dinâmicas de sentir as oportunidades, aproveitar as oportunidades e de reforçar, combinar, proteger e, se necessário, reconfigurar os ativos intangíveis e tangíveis da empresa (TEECE, 2007).

Tendo isto em vista, o objetivo deste trabalho foi diagnosticar quais as práticas da gestão do conhecimento contribuem para o crescimento e a competitividade das pequenas empresas da cidade de Imperatriz – MA.

Para concretização deste objetivo, utilizou-se a metodologia Radar do Crescimento (SOUZA *et al.*, 2013; SOUZA *et al.*, 2014; SOUZA *et al.*, 2014; HOLANDA; SOUZA, 2017), desenvolvida pelo Grupo de Pesquisa e Desenvolvimento Inovar, da Universidade Federal do Maranhão, em parceria com o Núcleo de Gestão para Sustentabilidade, da Universidade Federal de Santa Catarina, com base no método alemão Aprender a Crescer (HARDWIG, BERGSTERMANN e NORTH, 2011), suportado pela teoria de capacidades dinâmicas e pelas práticas da gestão do conhecimento, e que permite avaliar a capacidade de crescimento e inovação de pequenas e médias empresas.

Segundo a metodologia Radar do Crescimento, as pequenas e médias empresas, na busca do crescimento e da inovação em mercados altamente competitivos, devem, constantemente, ajustar conhecimentos internos e externos para perseguir e aprimorar quatro habilidades: i) reconhecer oportunidades; ii) planejar o crescimento; iii) implementar as oportunidades; e iv) gerenciar o crescimento.

O método Radar do Crescimento foi, desse modo, aplicado nas dependências do SEBRAE, em uma reunião marcada pela instituição com as empresas participantes do Projeto ALI. Responderam à pesquisa 48 gestores de pequenas empresas da cidade de Imperatriz – MA. Desse grupo de respondentes, considerando-se o problema de pesquisa deste trabalho – como as pequenas empresas sobrevivem ao período de mortalidade de cinco anos – selecionou-se aquelas com mais de cinco anos de atividade, chegando a uma amostra de 33 empresas a serem analisadas.

Em seguida, 33 empresas foram reunidas em quatro grupos distintos, conforme o tempo de permanência no mercado, o que permitiu uma análise mais detalhada das práticas da gestão do conhecimento implementadas por essas empresas, consoante às habilidades propostas pela metodologia Radar do Crescimento.

Esse trabalho, portanto, fornece elementos para compreensão da importância da inserção das práticas da gestão do conhecimento nas rotinas organizacionais das pequenas empresas na busca por inovação, crescimento e vantagem competitiva sustentável.

De maneira geral, foi possível inferir que as empresas entrevistadas estão superando a primeira habilidade proposta pela metodologia de diagnóstico utilizada neste trabalho, isto é, reconhecer oportunidades, realizando práticas da gestão do conhecimento voltadas para monitorar o ambiente e criar oportunidades; bem como, a habilidade gerenciar o crescimento, organizando o crescimento e disponibilizando recursos para tal.

Em contra partida, verificou-se algumas barreiras associadas à ação de envolver os funcionários no planejamento do crescimento, e ainda no tocante a estimular e preparar os funcionários à implementar as oportunidades anteriormente reconhecidas.

Verificou-se, dessa maneira, que o desempenho dessas organizações pode ser potencializado com a incorporação de práticas da gestão do conhecimento relacionadas, sobretudo, ao envolvimento e estímulo dos funcionários tanto no planejamento das empresas, quanto implementação das oportunidades reconhecidas e estudadas.

Desta forma, observou-se a necessidade de estimular e preparar os funcionários, como, por exemplo, premiando ideias implementadas e reconhecimento do funcionário destaque, registrar os processos em local acessível aos funcionários e promover a relação mestre-aprendiz, para um melhor resultado no tocante a implementar as oportunidades reconhecidas.

As dificuldades de implementação das práticas da gestão do conhecimento relacionadas aos funcionários, podem estar relacionadas às próprias características das pequenas empresas, isto é, empresas familiares e com número restrito de funcionários, como

apresentado na caracterização das empresas entrevistadas. Outro fator que pode ser um entrave à essas empresas é a legislação trabalhista brasileira, que limita as possibilidades dos gestores premiarem os funcionários sem incorporar ao salário.

No entanto, segundo North, Neto e Calle (2013), as empresas brasileiras são caracterizadas pela falta de mão de obra qualificada, o que leva o trabalhador a gastar mais tempo para realizar suas funções e a empresa a gastar mais tempo e dinheiro para produzir, comprometendo o preço do produto e afetando a competitividade. Sugerem os autores, deste modo, que o empresário brasileiro reduza essa lacuna investindo na capacitação e desenvolvimento de seus funcionários por seus próprios meios como treinamentos internos, cursos externos e outros.

O Brasil aparece na 81ª posição no *ranking* de competitividade de países, segundo o Fórum Econômico Mundial em parceria com a Fundação Dom Cabral (FDC). Esse levantamento é uma espécie de termômetro do nível de produtividade e das condições oferecidas pelos países para gerar oportunidades e para que as empresas possam obter sucesso (ALVARENGA, 2016). Segundo esse estudo, o Brasil é caracterizado por apresentar infraestrutura e qualidade humana deficiente.

Ante o exposto, e da análise dos resultados, sugere-se, ainda, às empresas, outra prática da gestão do conhecimento: estabelecer parcerias com escolas e universidades, uma vez que, como já apresentado anteriormente, o fato da cidade de Imperatriz – MA possuir seis Instituições de Ensino Superior.

Insta ressaltar que após aplicação do instrumento de coleta de dados, enviou-se a cada pesquisada e ao SEBRAE/ Regional Imperatriz, via *e-mail* e em forma de relatório executivo, o Radar do Crescimento de cada empresa participante, apresentando os aspectos positivos e as deficiências a serem superadas por essas empresas na busca do crescimento e da vantagem competitiva sustentável.

Do mesmo modo, enviou-se às participantes desta pesquisa e ao SEBRAE/Regional Imperatriz, um gráfico radar indicando a média das participantes em cada ação e habilidade propostas pela metodologia utilizada neste trabalho, apresentando-se às empresas pesquisadas uma análise conjunta dos dados (ver Apêndice A).

Durante a execução desse trabalho, algumas limitações se apresentaram, em função da técnica da pesquisa. Assim, por ter a coleta de dados sido realizada por meio da técnica do estudo focal, sentiu-se a necessidade de aprofundar a pesquisa entrevistando-se, individualmente, cada empresa participante.

Sugere-se, por fim, que outras empresas da cidade de Imperatriz – MA respondam a metodologia Radar do Crescimento, com a finalidade de arrematar ou contestar os resultados desse trabalho. Dessa forma a principal indicação de continuidade dessa pesquisa diz respeito ao estudo das práticas da gestão do conhecimento com um nicho maior de pequenas empresas e que a coleta de dados seja realizada de forma individual, para usar da subjetividade dos pesquisadores na análise dos dados.

REFERÊNCIAS

- AHLERT, H. E. D.; BLAICH, G.; KENNING, P. Knowledge Management in Knowledge-Intensive Service Networks: a strategic management approach. *Management Decision*, vol. 45, n. 2, pp. 265-283, 2007.
- AHMADJIAN, C. L. Criação do Conhecimento Interorganizacional: conhecimento em redes. In: Nonaka, I. Takeuchi, H. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, pp. 201-216, 2008.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: gestão do conhecimento and gestão do conhecimento systems: conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 107-132, 2001.
- AMARAL, G.; OLENIKE, J.; AMARAL, L. Causas de desaparecimento das micros e pequenas empresas. Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário, 2013.
- AMARAL, Gilberto Luiz do et al (Org.). Causas de desaparecimento das micros e pequenas empresas. 2013. Disponível em: <<http://www.ibpt.com.br/img/uploads/novelty/estudo/701/CausasDeDesaparecimentoDasMicrosEPequeenasEmpresas.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2016
- AMATO NETO, João. Aprendizagem Interorganizacional por meio da Colaboração Interempresarial. In: BERNARDES, Roberto (org.). *Inovação em serviços intensivos em conhecimento*. São Paulo: Editora Saraiva, pp. 303-324, 2007
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.
- ANANTATMULA, V. S. P. Criteria for Measuring Knowledge Management Efforts in Organizations. Dissertation. Doctor of Science. The School of Engineering, George Washington University, 2004.
- ANSOFF, H. I. *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill. 1965.
- APO. Asian Productivity Organization, *APO Productivity Databooke 2013*. Tokyo: 2013.
- AURUM, A.; DANESHGAR, F.; WARD, J. Investigating Knowledge Management practices in software development organisations – An Australian experience. *Information and Software Technology*, v. 50, n. 6, p. 511-533, 2008.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Knowledge creation in small-firm network. *Journal of Knowledge Management*, vol. 12, n. 2, pp. 94-106, 2008.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008
- BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, v.9, n.4, Nov., 1995.
- BARNEY, J. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, v. 11, n. 3, p. 656- 665, 1986b.

- BARNEY, J. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986a.
- BARNEY, Jay. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BATISTA, F. F. et al. *Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. Brasília: IPEA, 2005.
- BATISTA, F. F. O Desafio da Gestão do Conhecimento nas Áreas de Administração e Planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Brasília: IPEA, 2006. (Texto para Discussão, 1181).
- BATISTA, Fábio Ferreira et al. Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: o caso da Fundação Oswaldo Cruz. Brasília: Ipea, 2015. 62 p. (Texto para discussão 2075).
- BATISTA, Fábio Ferreira. Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício dos cidadãos. Brasília: Ipea, 2012. 132 p.
- BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos O. *Gestão do Conhecimento na Administração Pública: resultados da pesquisa IPEA 2014 - práticas de gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Ipea, 2015.
- BECKER, B.; GERHART, B. The impact of human resources management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 4, p. 779-801, 1996.
- BHATT, G. A resource-based perspective of developing organizational capabilities for business transformation, *Knowledge and Process Management*, Vol. 7 No. 2, pp. 119-29. 2000.
- BHATT, G. D. Knowledge Management in organizations: examining the interaction between, technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, n. 1, pp. 68-75, 2001.
- BHATT, G. D. Organizing knowledge in the knowledge development cycle. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No. 1, pp. 15-26, 2000.
- BHATT, G. Organizing knowledge in the knowledge development cycle, *Journal of Knowledge Management: Journal of Business Transformation*, Vol. 4 No. 1, pp. 15-26. 2000b
- BHIRUD, S.; RODRIGUES, L.; DESAI, P. Knowledge Sharing Practices in KM: A Case Study In Indian Software Subsidiary. *Journal of Knowledge Management Practice*, December, 2005.
- BISHOP, J. et al. Ensuring the Effectiveness of a Knowledge Management Initiative. *Journal of Knowledge Management*, vol. 12, n. 4, pp. 16-29, 2008.
- BOMBASSARO, L. C. *As fronteiras da epistemologia: como se produz o conhecimento*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1982.
- BRASIL, 1988. *Constituição 1988. Constituição da República Federativa do Brasil, 1988*. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

_____. Lei Complementar n.º 139, de 10 de novembro de 2011. Altera dispositivos da Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006, e dá outras providências. Diário Oficial, Brasília, DF, 11 nov. 2011.

_____. Lei complementar n.º 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Diário Oficial da União. Brasília, 14 de dez. de 2006.

_____. Decreto-Lei n. 5452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial [dos] Estados Unidos do Brasil, Poder Executivo, Rio de Janeiro, DF, 9 ago. 1943. Seção 1, p. 11937-11984.

BRASIL. SEBRAE. (Org.). Sebrae: especialista em pequenos negócios. 2015. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Anexos/Novo MPE Indicadores 13 03 14.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Novo%20MPE%20Indicadores%2013%2003%2014.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2016.

BRITO, Renata Peregrino; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 52, n. 1, p.70-84, 16 nov. 2011.

BUSBIN, J. W.; JOHNSON, J. T.; DECONINCK, J. The Evolution of Sustainable Competitive Advantage: From value chain to modular outsource networking. Competition Forum, v. 6 (1), p. 103-108, 2008.

CAPRON, L.; DUSSAUGE, P.; MITCHELL, W. Resource redeployment following horizontal mergers and acquisitions in Europe and North America, 1988–1992. Strategic Management Journal. 19(7): 631–661. 1998.

CARBONE, Pedro Paulo. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CEPEDA-CARRIÓN, G. Competitive Advantage of Knowledge Management. In: SCHWARTZ, D. G (ed). Encyclopedia of Knowledge Management. London: Idea Group, pp. 605-613, 2006.

CEPEDA-CARRIÓN, G. Competitive Advantage of Knowledge Management. In: SCHWARTZ, D. G (ed). Encyclopedia of Knowledge Management. London: Idea Group, pp. 605-613, 2006.

CHAMBERLIN, E. The theory of monopolistic competition. Cambridge: Harvard University Press. 1933.

CHOO, C. W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

COLLIS, D. J. How valuable are organizational capabilities? Strategic Management Journal, v. 15, p. 143-152, 1994.

COLLIS, J; HUSSEY, R. Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOMBS, R.; HULL, R. Knowledge management practices and path-dependency in innovation. Research Policy, 27. pp. 237–253, 1998.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de Pesquisa em Administração. 7ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

- CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Working knowledge: how organizations manage what they know. Harvard Business School Press. Boston: 1998.
- DRUCKER, P. F. Sociedade pós-capitalista. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DRUCKER, P. F. The coming of the new organization. Harvard Business Review in Knowledge Management. Boston, p. 1-19, 1998.
- EISENHARDT, K. M., MARTIN J. Dynamic capabilities: what are they?' Strategic Management Journal, 21(10-11), 1105-1121, 2000.
- EKSTEDT, E. Human capital in an age of transition: knowledge development and corporate renewal. Stockholm: Allmanna Forlaget, 1988.
- FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. Administrative Science Quarterly, v. 48, n. 1, p. 94-118, 2003.
- FIGUEIREDO, S. P. Gestão do Conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- FREY, R.S. Knowledge management, proposal development, and small businesses, The Journal of Management Development, Vol. 20 No. 1, pp. 38-54. 2001.
- FUJIMOTO, Takahiro. The Evolution of Manufacturing System at Toyota. New York: Oxford University Press, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIMENEZ, F. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: Um estudo com pequenas empresas. Revista de Administração Contemporânea, Vol. 2, nº 7, janeiro/ fevereiro de 1998.
- GONÇALVES, A.; KOPROWAKI. S. O. Pequena empresa no Brasil. São Paulo: Edusp, 1995.
- GOTTSCHALK, P. Knowledge management systems: value shop creation, Idea Group Inc., 2007.
- GOUSSEVSKAIA, Anna. Aprendizagem Interorganizacional por meio da Colaboração Interempresarial. In: BERNARDES, Roberto (org.). Inovação em serviços intensivos em conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2007. pp. 259-281.
- GRANT, R. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. Strategic Management Journal, v. 17, Winter Special Issue, 1996.
- GRANT, R. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. Strategic Management Journal, v. 17, Winter Special Issue, 1996.

GRIFFITH, D. A., HARVEY, M. G. A resource perspective of global dynamic capabilities, *Journal of International Business Studies*; 32, 3; ABI/INFORM Global pg. 597-606, Third Quarter 2001.

HARDWIG, T.; BERGSTERMANN, M.; NORTH, K. Wachstum lernen. Eine praxiserprobte Handlungsanleitung zur Entwicklung dynamischer Fähigkeiten in KMU; mit vielen Fallbeispielen, Gabler, Wiesbaden, 2011.

HARDWIG, T.; BERGSTERMANN, M.; NORTH, K. Wachstum lernen. Eine praxiserprobte Handlungsanleitung zur Entwicklung dynamischer Fähigkeiten in KMU; mit vielen Fallbeispielen, Gabler, Wiesbaden, 2011.

HARDWIG, Thomas; BERGSTERMANN, Manfred; NORTH, Klaus. Wachstum lernen. Wiesbaden: Gabler, 2011.

HELFAT, C. E. et al. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing: Malden, MA. 2007.

HELFAT, C. E. Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation. *Strategic Management Journal* 18(5): 339–360. 1997.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul, MN: West. 1978

HUANG, X.; BROWN, A. An Analysis and Classification of Problems in Small Business. *International Small Business Journal*, Vol. 8, nº 1, outubro/dezembro de 1999, pp. 73-86. 1999.

HOLANDA, Rayanne Ribeiro de; SOUZA, Leonardo Leocádio Coelho de. Gestão do conhecimento e desenvolvimento de capacidades dinâmicas em pequenas e médias empresas. Prêmio Fapema Maria Aragão. São Luís, nov. 2016.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Micro empresa. 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/default.shtm> Acesso em: 13 jan. 2016.

IMPERATRIZ. (cidade). A Cidade. História e Dados Geográficos de Imperatriz. (s/d). Disponível em: <<http://www.imperatriz.ma.gov.br/cidade/>>. Acesso em: 25 set. 2015.

JUSTEN FILHO, M. O Estatuto da Microempresa e as Licitações Públicas. São Paulo: Dialética, 2007.

KEYES, Jessica. *Knowledge Management, Business Intelligence, and Content Management: the IT Practitioner's Guide*, Auerbach Publications, 2006.

KING, Adelaide Wilcox; FOWLER, Sally W.; ZEITHAML, Carl P. G. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 1, n. 42, p.36-49, 2002.

KIRZNER I. *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press: Chicago, IL. 1973.

KOGUT, B; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, v. 3, n. 3, August 1992.

KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, v. 3, n. 3, August 1992.

KON, Anita. Aprendizagem Interorganizacional por meio da Colaboração Interempresarial. In: BERNARDES, Roberto (org.). *Inovação em serviços intensivos em conhecimento*. São Paulo: Editora Saraiva, pp. 79-115, 2007.

KOTESKI, M. A. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. *Revista FAE BUSINESS*, nº 8, maio/2004.

KÜHL, Marcos Roberto; CUNHA, João Carlos da. Obstáculos à implementação de inovações no Brasil: como diferentes empresas percebem sua importância. *Brazilian Business Review*, Vitória, v. 2, n. 10, p.1-25, jun 2013.

LEONARD-BARTON, D. *Wellsprings of Knowledge-Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Harvard Business School Press: Boston, MA. 1995.

LIM, D.; KLOBAS, J. Knowledge management in small enterprises, *The Electronic Library*, Vol. 18 No. 6, pp. 420-33. 2000.

LLORIA, M. B. A review of the main approaches to knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, v. 6, n. 1, p. 77-89, 2008.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron, 1997.

MAIER, R. *Knowledge Management Systems Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer, 2007.

MALDONADO, M. U.; DE SOUZA, L. L. C.; RIVERA, C. M. El capital intelectual como recurso para desarrollar capacidades dinámicas de las pymes en el nuevo entorno de crisis económica. *Economía industrial*, n. 388, p. 23-34, 2013.

MARAKAS, G. M. *Decision Support Systems in the Twenty-first Century*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. 1999.

MARAKAS, G. M. *Decision Support Systems in the Twenty-first Century*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1999.

MARCH J. G.; SIMON H. A. *Organizations*. Wiley: New York. 1958.

MARQUES, Jose Roberto. *Funcionário do mês: Adotar ou não nas organizações*. 2016. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/funcionario-do-mes-adotar-ou-nao-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

MCADAM, R.; REID, R. SME and large organisation perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No. 3, pp. 231-41. 2001.

MEIRELLES, Dimária Silva e; CAMARGO, Álvaro Antônio Bueno. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, Ed. Esp., art. 3, pp. 41-64, Dezembro 2014.

MELO, L. As empresas brasileiras têm vida curta. [2007]. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/empresas-brasileiras-tem-vida-curta-4137543>>. Acesso em: 13 jan. 2016.

- MENDONÇA, Alzino Furtado de. RIBEIRO, Claudia Regina. NUNES, Heliane Prudente. *Trabalhos Acadêmicos: planejamento, execução e avaliação*. Goiânia: Faculdade Alves Faria, 2008.
- MENEZES, L.; KURTZ, D. J.; WOLF, A.; NORTH, K. *Aprender a Crescer: análise empírica das capacidades dinâmicas de pequenas e médias empresas*. São Paulo: XVII Reunião Anual da Rede Pymes Mercosul, 2012.
- MITCHELL, W. Dual clocks: entry order influences on industry incumbent and newcomer market share and survival when specialized assets retain their value. *Strategic Management Journal* 12(2): 85–100. 1991.
- MITRI, M. A Knowledge Management Framework for Curriculum Assessment. *Journal of Computer Information Systems*, v. 43, n. 4, p. 15–24, 2003.
- NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (XXV ENANPAD). *Anais...* Campinas, 2001, 15 p.
- NELSON R. R. *Technology, Institutions, and Economic Growth*. Harvard University Press: Cambridge, MA. 2005.
- NELSON R. R.; WINTER S.G. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press: Cambridge, MA. 1982.
- NETO, A.; LEMOS, W. A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A CRIAÇÃO DE MAPAS CONCEITUAIS KNOWLEDGE MANAGEMENT AND THE CREATION OF CONCEPTUAL MAPS. *CONTECSI - International Conference on Information Systems and Technology Management - ISSN 2448-1041 (2015): n. p. Web. 20 Nov. 2016*
- NONAKAI, I.; TOYAMA R. Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). *Industrial and Corporate Change* 16(3): 371–394. 2007.
- NONAKA, I.; et al. *ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation*, in LITTLE, S.; QUINTAS, P.; RAY, T. (Eds), *Managing Knowledge an Essential Reader*, Sage, London, pp. 41-67. 2002.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, 1995.
- NONAKA, I.; VON KROGH, G.; VOELPEL, S. “Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances”, *Organization Studies*, Vol. 27 No. 8, pp. 1179-208. 2006.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R. *Criação do Conhecimento como Processo Sintetizador*. In: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, pp. 91-117, 2008.
- NORTH, K.; SILVA NETO, E.; CALLE, G. D. *Vencendo os desafios do crescimento: o método “aprender a crescer” para pequenas e médias empresas brasileiras*. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*. Florianópolis, SC, v. 3, n. 1, p. 06-19, jan/jun. 2013.

NORTH, K.; SILVA NETO, E.; CALLE, G. D. Vencendo os desafios do crescimento: o método “aprender a crescer” para pequenas e médias empresas brasileiras. *Navus – Revista de Gestão e Tecnologia*, Florianópolis, SC, v. 3, n. 1, p. 6-19, jan./jun. 2013.

NORTH, Klaus. *Gestão do Conhecimento: um guia prático rumo à empresa inteligente*. Rio de Janeiro: Qualitymarker, 2010.

OECD. *M. K. Management in the Business Sector: First Steps*. OECD Publications Service, 1. edição, France, 2003.

OKA. ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE ASSESSMENT. The World Bank Group apresentada pelo Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica – CTGCIE em 2006. Disponível em: <www.enap.gov.br/downloads/PalestraOKA.pps>. Acesso em: 12 outubro de 2016.

OLIVEIRA JR, M. M. et al. *Aprendizagem Interorganizacional por meio da Colaboração Interempresarial*. In: BERNARDES, Roberto (org.). *Inovação em serviços intensivos em conhecimento*. São Paulo: Editora Saraiva, pp. 283-302, 2007.

OLIVER, Judy. *Knowledge Management Practices to Support Continuous Improvement*. *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 9, No. 4, December 2008.

ORSI, A. *Gestão do Conhecimento: os modos de conversão do conhecimento nas incorporações de bases externas*. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Associação Nacional de pós-graduação e Pesquisa e Administração, 2004. CD-ROM.

PARRILLI, M. D.; ARANGUREN, M. J.; LARREA, M. *The Role of Interactive Learning to Close the 'Innovation Gap' in SME-Based Local Economies: A Furniture Cluster in the Basque Country and its Key Policy Implications*. *European Planning Studies*, v. 18, n. 3, p. 351-370, 2010.

PASSOS, C. F. “Desafios para as pequenas e médias empresas”. *Folha de S. Paulo*, 17/7/1996.

PEE, L. G.; KANKANHALLI, A. *A Model of Organisational Knowledge Management Maturity Based on People, Process, and Technology*. *Journal of Information & Knowledge Management*, v. 8, n. 2, pp. 79–99, 2009.

PENROSE, E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley. 1959.

PENTEADO, Rosângela Fátima Stankowitz; DE CARVALHO, Hélio Gomes. *Gestão do conhecimento e aplicativos de gerenciamento de ideias voltados à inovação organizacional: uma análise de softwares*. *Revista Gestão Industrial*, v. 5, n. ESPECIAL, 2009.

PEREIRA, H. J. *Proposição de um modelo organizacional baseado no conhecimento: um estudo de caso em empresa pública*. In: *Third International Conference of the Ibero-American Academy of Management*. *Anais ...* São Paulo: 2003, v. 1, p. 1-15, CD-ROM. Disponível em: <[www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0440_Proposição_20 um Modelo Organizacional Baseado no Conhecimento](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0440_Proposição_20_um_Modelo_Organizacional_Baseado_no_Conhecimento)>. Acesso em: out. 2016.

PETERAF, M. A. *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*, *Strategic Management Journal*, v. 14, pp.179-191, 1993.

PFEFFER, J.; SUTTON, R. The knowing-doing gap. How smart companies turn knowledge into action. Harvard Business School Press: Boston, 2000.

POPADIUK, S.; CHOO, C. W. Innovation and Knowledge Creation: how are these concepts related? *International Journal of Information Management*, vol. 26, pp. 302-312, 2006.

POPADIUK, Silvio; RICCIARDI, Giancarlo. Conversão do Conhecimento é fonte de vantagem competitiva sustentável?: Uma análise empírica sob a perspectiva da Resource-based View. *Gestão de Produção*, São Carlos, v. 18, n. 1, p.193-204, 24 fev. 2011.

PORTAL BRASIL. Micro e pequenas empresas puxam crescimento do emprego desde 2010. [2011]. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2011/12/2-1/micro-e-pequenas-empresas-puxam-crescimento-do-emprego-desde-2010>>. Acesso em: 13 jan. 2016.

PORTER, M. *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1980.

PORTER, M. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, vol. 57, n. 2, pp.137-145, 1979.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-92, 1990.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competencies of the corporation. *Harvard Business Review*, p. 79-90, May-June, 1990.

PROBST, G. *Managing Knowledge, Building Blocks for Success*. Wiley, West Sussex, England, 2002.

QUADROS, Dante Ricardo (Org.). Empowerment: aspectos essenciais na valorização do emprego. In: LANER, Aline dos Santos; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da. *Repensando as organizações: da formação à participação*. Florianópolis: Boiteux, 2004. p. 455-485.

QUINN, J. B. *Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*. New York: Maxwell Macmillan, 1992.

RAMOS, A. L. S. C. *Direito empresarial esquematizado*. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2016.

RAMOS, Érica Norimar Pacheco; HELAL, Diogo Henrique. A PRÁTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO RAMO VAREJISTA EM MINAS GERAIS (MG): UM ESTUDO DE CASO/THE PRACTICE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN A RETAIL FAMILIAR COMPANY IN MINAS GERAIS (MG): A CASE STUDY. *Journal of Information Systems and Technology Management: JISTEM*, v. 7, n. 2, p. 433, 2010.

REQUIÃO, R. *Curso de Direito Comercial*. Vol. 1. 33. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

RINKE, W. J. *A empresa vitoriosa: seis estratégias de gerenciamento*. São Paulo: Futura, 1998.

- RODRIGUES, Kelly Poliana; DA SILVA, Leandro Cesar Diniz; DE ANDRADE, Alexandre Pires. Uma análise das ações de pós-venda como estratégia de fidelização. In: CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO. CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO. 2011.
- ROSSATO, J.; SOUZA, L. L. C.; VARVAKIS, G. Capacidades Dinâmicas: capacidade da empresa de se reconfigurar para atender as demandas do mercado. In: CIKI 2012 - II Congresso Internacional de Conocimiento e Innovación, Madrid, 2012.
- ROSSATO, J.; SOUZA, L. L. C.; VARVAKIS, G.; Práticas da Gestão do Conhecimento Associadas às Capacidades Dinâmicas: O Caso da Maior Distribuidora de Energia do Norte-Nordeste Brasileiro. II CIKI, MADRI, ESPANÑA, out, 2012.
- ROSSATO, Jaqueline. Contribuições das rotinas da gestão do conhecimento na mitigação de barreiras à aprendizagem organizacional. 2017. 174 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
- RUMELT, R. Inertia and transformation. In Resource Based and Evolutionary Theories of the Enterprise, Montgomery C (ed.). Kluwer Academic: Boston, MA; 101–132. 1995.
- SALIM, J. J. Era Digital: o conhecimento em ação. RAE Executivo, vol. 1, n. 2, 2002.
- SANTOS NETTO, J. P. Institucionalização da gestão do conhecimento nas empresas: estudos de casos múltiplos. [Tese de doutorado], Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil. 2005.
- SCHELL, J. Guia para gerenciar pequenas empresas: como fazer a transição para uma gestão empreendedora. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- SCHREIBER, G.; et al. Knowledge engineering and management: the commonKADS methodology. MIT Press, 2002.
- SCHUMPETER, J. A. The Theory of Economic Development. Harvard University Press: Cambridge, MA, 1934.
- SEBRAE. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. Brasília: SEBRAE/NA, 2004.
- SEBRAE. Índice de competitividade das micro e pequenas empresas catarinenses: primeiro semestre 2012. Florianópolis: SEBRAE, 2012.
- SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil. Coleção Estudos e Pesquisas. Brasília: SEBRAE, 2011. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)>. Acesso em: 25 mai. 2016.
- SILVA, S. L.; ROZENFELD, H. Modelo de avaliação da gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento do produto: aplicação em um estudo de caso. Revista Produção, v. 13 n. 2, 2003.
- SILVA, Sérgio Luís da.; ROZENFELD, Henrique. Modelo de avaliação da gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento do produto: aplicação em um estudo de caso. Revista Produção, v. 13 n. 2, 2003.

- SINGH, M. D. et al, A. Survey of knowledge management practices in Indian manufacturing industries. *Journal of Knowledge Management*, vol. 10, n. 6, pp. 110-128, 2006.
- SKYRME, David; AMIDON, Debra. The Knowledge Agenda. *The Journal of Knowledge Management*, v. 1, n. 1, September 1997.
- SOUTH, S. E. Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking. *The Journal of Business Strategy*, v. 1, n. 4, p. 15-25, 1981.
- SOUZA, L. L. C. D. et al. Estratégias de inovação e crescimento sustentadas por práticas da gestão do conhecimento. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, Florianópolis, v. 3, n. 2, p. 89-104, Julho / Dezembro 2014.
- SOUZA, L. L. C. et al. Estratégias de inovação e crescimento sustentadas por práticas da gestão do Conhecimento. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*. Florianópolis, SC, v. 3, n. 2, p. 89 - 104, jul./dez. 2013.
- SOUZA, L. L. C. Mecanismos de Coordenação e Práticas da Gestão do Conhecimento na Cadeia de Valor Terceirizada: estudo no setor elétrico. 2011. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- SPARROW, J. Knowledge management in small firms, *Knowledge and Process Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 3-16.2001.
- STEIL, A. V. Estado da arte das definições de gestão do conhecimento e seus subsistemas. Florianópolis: Instituto Stela, 2007. Technical Report.
- STEWART, T. Capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SUCHMAN, L. Plans and Situated Actions: The Problem of Human-machine Communication, Cambridge University Press, New York, NY.1987.
- SVEIBY, K. E. A nova riqueza das nações. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28 pp.1319-1350, 2007.
- TEECE, D. J., PISANO, G. 'The dynamic capabilities of firms: an introduction,' *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556. 1994.
- TEECE, D. J., PISANO, G., SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533. 1997.
- TEECE, DAVIS J. Firm organization, industrial structure, and technological innovation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 31(2), p.193-224, 1996.
- TERRA, B. A Transferência de Tecnologia em Universidades Empreendedoras – Um Caminho para a Inovação Tecnológica. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.
- TERRA, J. C. C. Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. 3. ed. São Paulo: Negócio, 2001.
- TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. Terra fórum consultores. 2005. Disponível em:
<http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000011v002Gestao%20do%20Conhecimento_%20O%20grande%20desafio%20e.pdf>. Acesso em: 28 de outubro de 2016.

- TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- TIWANA, A. *The Knowledge Management Toolkit: orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms*. 2nd ed. Prentice Hall PTR, 2002.
- UIT BELJERSE, R.P. “Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No. 2, 2000.
- UPTON, W. S. *Business and Financial Reporting, Challenges from the New Economy*. Financial Accounting Series – Special Report. FASB. USA: abril, 2001.
- VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. *Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional*. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.
- VIEIRA PINTO, A. *Ciência existência: problemas filosóficos da pesquisa científica*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974.
- VIEIRA, F. R. C. *Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte*. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Florianópolis: USFC, 2002.
- WALSH, J. P., UNGSON, G. R. *Organizational memory*. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 1, p. 57-91. 1991.
- WANG, C. L., AHMED, P. K. *Dynamic capabilities: a review and research agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 9(1): 31–51. 2007.
- WANG, Y. L.; WANG, Y. D.; HORNG, R. Y. *Learning and innovation in small and medium enterprises*. *Industrial Management & Data Systems*, v. 110, n. 1-2, p. 175-192, 2010.
- WEICK, E. K.; ROBERTS, K. H. *Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks*. *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n. 3, pp. 357-381, 1993.
- WERNERFELT, B. *A Resource-based View of the Firm*. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171- 180, 1984.
- WERNERFELT, B. *A resource-based view of the firm*. *Strategic Management Journal*. v. 5, p. 171-180, 1984
- WESTPHAL, Márcia Faria; BÓGUS, Claudia Maria, FARIA, Mara de Mello. *Grupos focais: experiências precursoras em programas educativos em saúde no Brasil*. *Bol. Oficina Sanit. Panam.*, v.120, n.6, 1996.
- WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. *Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses*, *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No. 13, pp. 1307-14. 2003.
- WOLF, A. *Learning to grow – Empirical analysis of dynamic capabilities of SMEs in Brazil*. Tese (International MBA) – Wiesbaden Business School, Wiesbaden, Alemanha, 2011.
- WONG, K.Y.; ASPINWALL, E. *Characterizing knowledge management in the small business environment*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 No. 3, pp. 44-61. 2004.

ZAHRA, S. A., SAPIENZA, H. J, DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4): 917–955. 2006.

ZAIM, H.; TATOGLU, E.; ZAIM, S. Performance of knowledge management practices: a causal analysis. *Journal of Knowledge Management*, vol. 11, n. 6, pp. 110-128, 2007.

ZOLLO, M., WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13: 339–351. 2002.

APÊNDICE A – Relatório executivo enviado ao SEBRAE/Regional Imperatriz e empresas participantes da pesquisa



Grupo de Pesquisa e Desenvolvimento Inovar
Universidade Federal do Maranhão

RELATÓRIO EXECUTIVO

A posição competitiva de qualquer organização depende da criação e da manutenção de vantagens competitivas, que têm origem nas inúmeras atividades que uma empresa pode executar.

Neste contexto, a metodologia Radar do Crescimento, desenvolvida pelo Grupo de Pesquisa e Desenvolvimento Inovar, da Universidade Federal do Maranhão, em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina, configura-se em um instrumento de diagnóstico da capacidade de crescimento e inovação das pequenas e médias empresas.

Esta metodologia sugere que para as pequenas empresas manterem-se e diferenciarem-se no mercado, devem perseguir e aprimorar quatro habilidades: (1) reconhecer as oportunidades; (2) planejar o crescimento; (3) implementar as oportunidades; e (4) gerenciar o crescimento.

O Radar do Crescimento foi, então, aplicado a 48 empresas participantes do Projeto Agente Locais de Inovação (ALI), desenvolvido pelo SEBRAE em parceria com o CNPq, e que tem por objetivo promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte. A aplicação da metodologia ocorreu no mês de julho de 2016, e os resultados desta aplicação são apresentados a seguir.

Desta forma, foi possível obter, em um gráfico radar, a média da ocorrência das práticas da gestão do conhecimento nas empresas entrevistadas, indicando os pontos positivos e as oportunidades de melhoria em relação a cada habilidade sugerida, conforme Figura 1.

Nesta esteira, a primeira habilidade sugerida pelo Radar do Crescimento é reconhecer as oportunidades que as cercam. Para tanto, são necessárias duas ações: monitorar o ambiente e criar oportunidades. Observou-se, quanto a essas ações, que as entrevistadas apresentam bom desempenho, ou seja, acompanham bem as tendências do mercado, extraindo conhecimentos externos e orientando as atividades da empresa para as necessidades dos clientes, e firmam bem parcerias que proporcionem a inovação.

Uma vez reconhecidas as oportunidades, o Radar do Crescimento sugere planejar o crescimento conforme a direção do mercado. Para isso, são necessárias duas ações: estabelecer objetivos e envolver os funcionários. Quanto a essas ações, as empresas pesquisadas demonstram bom desempenho em estabelecer objetivos que correspondem às

necessidades do mercado, porém, necessitam desenvolver a ação “envolver os funcionários”, comunicando, a eles, intensamente os objetivos da empresa e desenvolvendo estratégias para os entusiasmar no alcance desses objetivos.

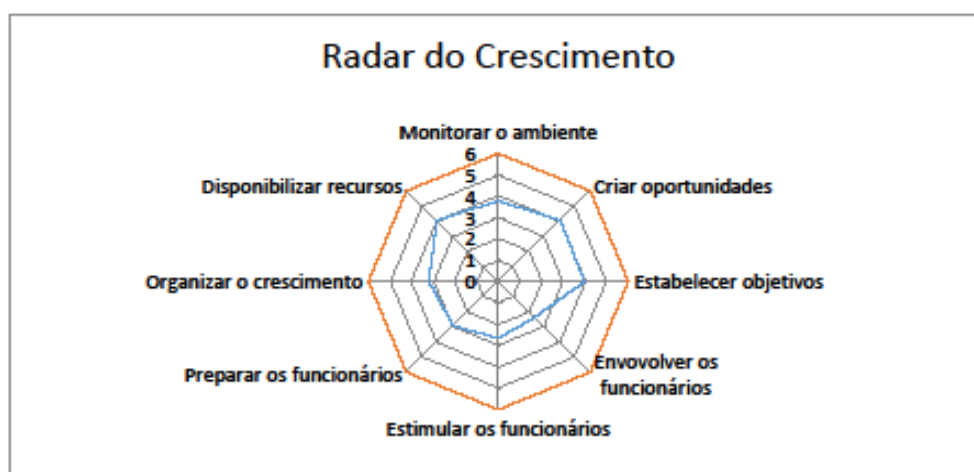


Figura 1 – Média das Empresas Entrevistadas
 Fonte: Grupo INOVAR

A terceira habilidade a ser desenvolvida pelas pequenas empresas é implementar as oportunidades reconhecidas e acrescentadas aos objetivos da organização. Duas ações possibilitam o alcance desta habilidade: estimular e preparar os funcionários. Nestas ações, as empresas mostraram-se medianas em estimular seus funcionários a pensarem como responsáveis pelo negócio e em desenvolver suas capacidades, compartilhando conhecimento entre os setores e hierarquias da empresa.

Segundo a metodologia Radar do Crescimento, enfim, as três primeiras habilidades devem ocorrer simultânea e continuamente nas organizações. Para a manutenção desse processo, portanto, as pequenas empresas necessitam desenvolver uma quarta habilidade: gerenciar o crescimento. Esta habilidade traduz-se em duas ações: organizar o crescimento e disponibilizar recursos. Constatou-se que as empresas mostraram-se medianas em organizar o crescimento, ou seja, em adaptar os processos da empresa para os desafios do crescimento, porém, bom desempenho em disponibilizar recursos para o crescimento.

Ante exposto, na busca pela vantagem competitiva duradoura, sugere-se às empresas entrevistadas que implementem em suas rotinas organizacionais as práticas da gestão do



Grupo de Pesquisa e Desenvolvimento Inovar
Universidade Federal do Maranhão

conhecimento apresentadas na metodologia Radar do Crescimento, com enfoque nas práticas que envolvem, estimulam e preparam os funcionários, visto que estas ações apresentaram menor desempenho entre as entrevistadas, como uma oportunidade de inovação e crescimento.

ANEXO A – Metodologia Radar do Crescimento

Radar do Crescimento



f Grupo de pesquisa inovar
 @ grupodepesquisainovar@gmail.com

Figura 11 – Radar do Crescimento
 Fonte: Holanda e Souza (2016)