

**FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**CAPITAL INTELECTUAL, INOVAÇÃO E DESEMPENHO EM MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Fernanda Luíza Freire Santos

**Pedro Leopoldo
2015**

Fernanda Luíza Freire Santos

**CAPITAL INTELECTUAL, INOVAÇÃO E DESEMPENHO EM MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão em Organizações.

Linha de Pesquisa: Estratégias Corporativas.

Orientador: Prof. Ricardo Vinícius Dias Jordão.

Pedro Leopoldo
Fundação Pedro Leopoldo
2015

658.3 S237c	<p>SANTOS, Fernanda Luiza Freire Capital Intelectual, Inovação e Desempenho em Micro e Pequenas Empresas do Estado de Minas Ge- rais / Fernanda Luiza Freire Santos. - Pedro Leopoldo: FPL, 2015.</p> <p>141 p.</p> <p>Dissertação Mestrado Profissional em Administração. Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL, Pedro Leopoldo, 2015. Orientador: Prof. Msc. Ricardo Vinicius Dias Jordão</p> <p>1. Capital Intelectual. 2. Estratégias Corporativas. 3. Inovação. 4. Desempenho. 5. Gestão do Conhe- cimento. 6. Micro e Pequenas Empresas. I. JORDÃO, Ricardo Vinicius Dias, orient. II. Título.</p> <p>CDD: 658.3</p>
----------------	--

FOLHA DE APROVAÇÃO

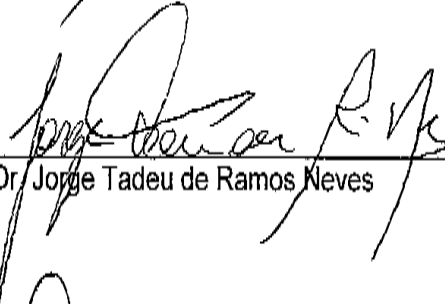
Título da Dissertação: **“CAPITAL INTELECTUAL, INOVAÇÃO E DESEMPENHO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS”**.

Nome da Aluna: **FERNANDA LUIZA FREIRE SANTOS**


Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



Prof. Ricardo Vinicius Dias Jordão



Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves



Prof. Dr. Fabricio Ziviani

Pedro Leopoldo (MG), 26 de fevereiro de 2016.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof.. Ricardo Vinícius Dias Jordão, pela orientação e apoio durante toda a execução desta pesquisa.

A todos os professores do mestrado da Fundação Pedro Leopoldo, pelos ensinamentos e incentivos,

À organização Atmostec, pela oportunidade de realização do trabalho e pelo crescimento profissional.

Aos amigos do mestrado, que se tornaram um alicerce durante o curso.

E a todos os familiares e amigos pela amizade, apoio e paciência durante todos esses anos de convivência.

RESUMO

O capital intelectual (CI) é um tema que vem se tornando cada vez mais relevante para a academia e para as organizações, por ser este um ativo estratégico capaz de maximizar o valor das empresas. Considerando a importância das micro, pequenas e médias empresas (*small and medium-sized enterprises* - SME) para a economia, a sociedade e os governos, compreender as particularidades do CI nessas empresas é algo de valor estratégico que pode ajudá-las a fortalecer sua posição competitiva, melhorar sua capacidade inovativa e aumentar seu desempenho. Em especial, há necessidade de entender os efeitos do CI sobre a inovação e como os processos inovativos contribuem para a melhoria do desempenho de tais empresas, sendo essa uma significativa lacuna de pesquisa, especialmente na realidade brasileira. Reconhecendo e explorando essa lacuna de pesquisa, o objetivo da pesquisa foi analisar a influência de possíveis práticas do capital intelectual na inovação e no desempenho de micro e pequenas empresas do estado de Minas Gerais. Para atingir esse objetivo, foi realizado estudo comparativo de casos com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada com os gestores de quatro empresas do estado. Os resultados observados indicam que as SME's analisadas adotam diferentes iniciativas e estratégias para fomentar o desenvolvimento dos elementos constitutivos do CI: capital humano, estrutural e relacional. Observou-se que: a) as SME's não possuem uma estratégia formal para incentivar as práticas de gestão do CI (que era incipiente), sendo essas práticas influenciadas pelo perfil do gestor. Em todas as empresas pesquisadas os entrevistados afirmaram que a inovação, o *feedback* dos clientes, a contratação de funcionários com experiência, os processos integrados, a manutenção da boa reputação da empresa, entre outros fatores, são questões que estimulam o sucesso dos negócios. Em cada SME, identificou-se: b) a presença mais marcante de um dos elementos do CI, conforme o tipo de negócio, a estratégia da empresa e o perfil diretivo. Constatou-se: c) que a gestão do CI e de seus elementos constitutivos amplia a capacidade de sobrevivência, crescimento e desenvolvimento empresarial; e d) que parece haver uma relação circular entre o CI, o desempenho e a inovação organizacional, uma vez que tais fatores também se mostraram bastante relevantes na criação e ampliação de CI nas SME's analisadas. Em síntese, tais fatores permitem concluir que: a) nas SMEs pesquisadas o CI influencia no processo inovativo; b) o CI influencia parcialmente no desempenho de forma direta; c) o CI influencia no desempenho de forma indireta a partir de melhorias em inovação, melhorando também a competitividade delas; d) a inovação influencia no desempenho das SME's.

Palavras-chave: Estratégias Corporativas. Capital Intelectual. Inovação. Desempenho. Gestão do Conhecimento. Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

Intellectual Capital (IC) has recently become more relevant to the academy and other organizations due to its importance on maximizing the value of organizations. Considering how important Small and Micro Enterprises (SME's) are for the economy, society and governments, it is imperative to understand how IC particularities impact this given segment and could help it strengthen its competitive advantages, improve innovative capacity and increase productivity. Specifically, it is necessary to understand IC effects over innovation and how innovative processes contribute to improve performance of these given companies, as it is a significant gap on Brazilian reality. The main objective of the research was to analyze the influence of intellectual capital practices on innovation and performance of micro and small companies in the state of Minas Gerais. To achieve this goal, the study conducted a comparative case with a qualitative approach. The data was collected through semi-structured interviews with managers of 4 (four) companies of Minas Gerais state. The results indicate that the SME's analyzed on the research adopt different strategies to develop the elements that generate the IC: human, relational and structural capital. It was observed that (i) the SME's do not have a formal strategy to encourage IC management practices, which is still incipient, being influenced by the manager profile. In all companies in which the survey was conducted, the people interviewed stated that innovation, customer feedback, the process to hire employees with experience and integrated processes, help to keep the good reputation of the company, among other factors are topics that promote business success. In each SME, it was identified (ii) an stronger presence of one of IC elements, depending on the business type, the company's strategy and the leadership profile. It was found (iii) that the management of IC and its elements increase the survivability, growth and business development; and (iv) that there seems to be a circular relationship between the IC performance and organizational innovation, since these factors also proved to be very relevant in the creation and expansion of IC in the analyzed SME's. In summary, these factors lead to the conclusion that: (a) in the SME's analyzed, the IC influences the innovative process; (b) IC has, directly, a partial influence on performance; (c) IC has, indirectly, an influence on performance through improvements on innovation and (d) the innovation influences the performance of SME's.

Keywords: Corporate strategies. Intellectual Capital. Innovation. Performance. Knowledge management. Small and medium-sized enterprises.

LISTA DE FIGURA

Figura 1 - Modelo de pesquisa.....	73
Figura 2 - Análise dos resultados no modelo de pesquisa.....	118

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Critério de classificação de micro e pequenas empresas adotada pelo SEBRAE.....	71
Tabela 2 - Estratégia de análise de dados.....	77
Tabela 3 - Comparativo dos resultados sobre o processo inovativo nas SME's.....	104
Tabela 4 - Modelo de análise da influência do CI no processo inovativo em SME's.....	107
Tabela 5 - Comparativo dos resultados sobre o desempenho nas SME's.....	110
Tabela 6 - Modelo de análise da influência do CI no desempenho de SME's.....	112
Tabela 7 - Comparativo dos resultados sobre a influência da inovação no desempenho das SME's.....	114
Tabela 8 - Modelo de análise da influência da inovação no desempenho de SME's.....	116

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPEI - Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras

CEO - *Chief Executive Officer*

CI - Capital intelectual

GC - Gestão do conhecimento

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IVC - *Intangible value calculate*

MEI - Microempreendedor individual

OECD - *The organisation for economic co-operation and development*

P&D - Pesquisa e desenvolvimento

PIB - Produto interno bruto

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SME - *Small and medium-sized enterprises*

USB – *Universal Serial Bus*

SUMÁRIO¹

1	Introdução.....	14
1.1	Tema e problema.....	16
1.2	Objetivos.....	19
1.2.1	<i>Objetivo geral</i>	19
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	19
1.3	Justificativas e relevância.....	19
1.4	Estrutura da dissertação.....	21
2	Capital Intelectual, Inovação e Desempenho.....	23
2.1	O capital intelectual.....	23
2.2	Dados, informação, conhecimento e capital intelectual.....	30
2.3	Gestão do conhecimento & capital intelectual.....	34
2.4	Propostas de avaliação, mensuração e gestão do capital intelectual.....	37
2.4.1	<i>Indicador: razão valor de mercado/valor contábil</i>	38
2.4.2	<i>Indicador: “q” de Tobin</i>	39
2.4.3	<i>Indicador: valor intangível calculado (intangible value calculate ou IVC)</i> ..	39
2.4.4	<i>O modelo Skandia</i>	40
2.5	Capital intelectual & inovação.....	41
2.5.1	<i>Tipos e grau de inovação</i>	42
2.5.2	<i>O processo de inovação na empresa</i>	44
2.5.3	<i>O papel do capital intelectual na inovação e reflexos na competitividade e no desempenho de empresas</i>	46
2.6	Síntese do capítulo.....	50
3	Capital Intelectual em Micro, Pequenas e Médias Empresas.....	52
3.1	As micro, pequenas e médias empresas.....	52
3.2	A influência do capital intelectual na criação e manutenção de vantagem competitiva em micro, pequenas e médias empresas.....	54

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com as Instruções para Formatação de Trabalhos Acadêmicos – Norma APA, 2015.

3.3 A relação do capital intelectual no processo inovativo em micro, pequenas e médias empresas.....	57
3.4 O impacto do capital intelectual no desempenho das micro, pequenas e médias empresas.....	62
3.5 Síntese do capítulo.....	66
4 Metodologia.....	68
4.1 Caracterização da pesquisa.....	68
4.2 Unidades de análise e observação.....	70
4.3 Premissas da pesquisa e modelo de análise.....	72
4.4 Instrumentos de pesquisa e coleta de dados.....	74
4.5 Procedimento para a coleta de dados.....	75
4.6 Estratégia de análise e tratamento dos dados.....	75
4.7 Limitações da pesquisa e forma de contorná-las.....	77
5 Apresentação e Análise dos Resultados.....	79
5.1 Apresentação e contextualização das empresas.....	79
5.1.1 SME A.....	79
5.1.2 SME B.....	81
5.1.3 SME C.....	82
5.1.4 SME D.....	83
5.2 Análise dos resultados.....	84
5.2.1 SME A.....	84
5.2.2 SME B.....	90
5.2.3 SME C.....	95
5.2.4 SME D.....	99
5.3 Discussão dos resultados e teste das premissas.....	103
5.3.1 <i>Análise da influência do capital intelectual no processo inovativo em SME's.....</i>	103
5.3.2 <i>Análise da influência do capital intelectual no desempenho em SME's..</i>	109
5.3.3 <i>Análise da influência da inovação no desempenho em SME's.....</i>	114
5.3.4 <i>Síntese das relações entre CI, inovação e desempenho em SME's.....</i>	117
6 Considerações Finais.....	120

REFERÊNCIAS..... 126

Apêndice..... 138

1 Introdução

Diversos estudos e discussões acerca do capital intelectual (CI) evidenciam que este se tornou um tema relevante para a academia e para as organizações empresariais, por ser um ativo estratégico capaz de maximizar o valor das mesmas (Antunes, 2008; Bornia, Lembeck & Wernke, 2003; Edvinsson & Malone, 1998; Ferenhof, Durst, Bialecki & Selig, 2015; Khaliq, Isa & Shaari, 2013; Mhedhbi, 2013; Moeller, 2009; Ngah & Ibrahim, 2009; Sharabati, Jawad & Bontis, 2010; Stewart, 1998). Igualmente, a literatura reconhece o CI como o principal impulsionador do desempenho (Bontis, Keow & Richardson, 2000; Cohen & Kaimenakis, 2007; Hormiga, Batista Canino & Sánchez Medina, 2011; Khaliq *et al.*, 2013; Mhedhbi, 2013; Moeller, 2009; Salojärvi, Furu & Sveiby, 2005; Sharabati *et al.*, 2010) e dos processos inovativos de tais organizações (Binda, Benavent, Giner & Carda, 2014; Ngah & Ibrahim, 2009; Stoeckicht, 2012).

O CI é um tema que ganha destaque no contexto de micro, pequenas e médias empresas (SME's, do inglês *small and medium-sized enterprises*), porque esse tipo de empresas precisa competir mais com base em seus ativos intangíveis do que em recursos tangíveis para se destacarem no mercado (Cohen & Kaimenakis, 2007; Khaliq *et al.*, 2013; Ngah & Ibrahim, 2009; Salojärvi *et al.*, 2005). O desafio de compreender as particularidades da gestão do CI nas SME's, embora de valor estratégico para a sobrevivência, o desenvolvimento e o fortalecimento da posição competitiva delas, ainda está por ser compreendido em profundidade, especialmente se considerar a singular relevância de tais empresas para as economias, as sociedades e os governos.

Stewart (1998) afirma que o CI constitui-se em matéria intelectual de uma organização. Como tal, percebe-o como conhecimento, informação, propriedade intelectual ou experiência que pode ser utilizada para gerar riqueza. Esse autor ressalta que o conhecimento derivado do CI é parte responsável por novas estratégias, inovação dos produtos, processos e serviços, colaborando para que as organizações possam conquistar vantagens competitivas e posição de destaque no mercado. Além disso, como acentuam Bornia *et al.* (2003), na

sociedade do conhecimento, o verdadeiro investimento se dá cada vez mais no conhecimento dos trabalhadores e cada vez menos em máquinas e ferramentas.

Segundo Edvinsson e Malone (1998) e Stewart (1998), quando o mercado de ações avalia empresas em um valor maior que o valor contábil de seus ativos físicos, isso significa que, em uma empresa baseada no conhecimento, esses ativos contribuem menos para o valor do seu produto final do que os ativos intangíveis. Por isso, Bornia *et al.* (2003) argumentam que não é estranho que os ativos intangíveis venham ganhando importância nos últimos tempos, já que passam a ter relevância ampliada no atual cenário competitivo. Alguns autores como Edvinsson e Malone (1998) chamam a atenção para o fato de que o CI não é plenamente reconhecido como investimento pela contabilidade tradicional, embora reconheçam que ele seja um instrumento fundamental para a criação de valor e para o aumento da competitividade empresarial.

Segundo Souza (2007), com a preocupação das empresas em se manterem ativas no mercado, elas estão cada vez mais dando importância à informação como meio de entender o mercado, buscando técnicas para a sua captura e utilização. Mais do que isso, Jordão (2015) ressalta que a gestão do conhecimento (GC) é uma ferramenta de fundamental importância para geração e ampliação de CI nas empresas.

Em particular, é importante que as SME's saibam utilizar a informação e o conhecimento de forma eficiente e eficaz na tentativa de buscarem a sobrevivência no mercado e de obterem vantagens competitivas sustentáveis (Jordão, 2015). Nesse sentido, o conhecimento é importante para que as SME's busquem estabelecer ações e reações estratégicas, inovem seus processos, melhorem seus produtos, serviços e se mantenham no mercado. Sob o prisma estratégico, o conhecimento e, em especial, a GC ganham destaque como um meio de geração de informações e saberes dentro de tais empresas, colaborando para a criação, a aquisição, o registro, o armazenamento e o compartilhamento das informações e conhecimentos entre as pessoas e organizações.

1.1 Tema e problema

Nos países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, do inglês *The Organisation for Economic Co-operation and Development*), as SME's representam 99% das empresas existentes e dois terços (2/3) dos empregos gerados. Isso implica que os governos precisam ter em conta os impactos de tais empresas na economia e sociedade (OECD, 2010). Pesquisa realizada pela OECD (2010) revela que uma característica que justifica o crescimento das SME's é, justamente, a capacidade de inovação das mesmas, o que inclui a exploração dos ativos intangíveis delas.

A ideia central é que as empresas de menor porte precisam inovar para serem competitivas, sendo esse aspecto um dos processos mais fundamentais que sustentam o crescimento econômico. Inovar não consiste apenas em ciência e tecnologia, mas ainda na criação de novos produtos e serviços, novos métodos de marketing e em mudanças nas formas de organização das empresas ou de suas práticas de negócios e relações externas (OECD, 2010).

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), há uma elevada taxa de abertura e fechamento de SME's no Brasil (SEBRAE, 2013b), sendo a taxa de mortalidade de empresas nascidas em 2007, por exemplo, de 24,4%, porcentagem significativa considerando a influência das SME's para a economia do país.

Na pesquisa feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2011, os pequenos negócios representavam quase 27% do Produto Interno Brasileiro (PIB) (SEBRAE, 2014). Os dados de 2013 também salientam que as SME's são fundamentais para traçar novos caminhos de crescimento e desenvolvimento para o país, graças ao seu papel na contribuição para a inovação, na criação de empregos e no aumento da produtividade (SEBRAE, 2013b).

De acordo com o SEBRAE a pesquisa realizada pelo Monitor Global de Empreendedorismo (GEM, do inglês *Global Entrepreneurship Monitor*), de

abrangência mundial, revela que quanto menos conhecidos forem os produtos ofertados, quanto menor for a quantidade de concorrentes, quanto mais novas forem as tecnologias e processos e quanto maior a expectativa de geração de empregos, maior será o potencial do empreendimento de causar impactos positivos no mercado em que insere (SEBRAE, 2013a). Nesse âmbito, o conhecimento passa, portanto, a ser um fator fundamental no crescimento e desenvolvimento das empresas, pois para que elas sejam capazes de enfrentar o mercado em constante mudança, tanto nos processos quanto na tecnologia, elas devem desenvolver capacidades e competências necessárias para inovar e adaptar ao seu ambiente.

Já faz alguns anos que a literatura vem sugerindo que a economia é baseada no conhecimento (Antunes, 2008; Edvinsson & Malone, 1998; Stewart, 1998), mas faz pouco tempo que o quesito inovação passou a ser investigado sob o prisma do conhecimento, especialmente nas SME's, nas quais a temática é ainda incipiente (Binda *et al.*, 2014; Gomes & Wojahn, 2015; Lara & Guimarães, 2014; Nghah & Ibrahim, 2009).

O que impulsiona o aprimoramento dos processos de inovação das SME's é o alto número de concorrentes e o crescente índice de consumidores, transformando esse processo em uma corrida constante para não perder a competitividade e as oportunidades (Inovação Tecnológica, 2007). Além disso, as SME's desempenham papel especial no sistema de inovação, pelo fato de exercerem múltiplas funções estruturais na sociedade moderna, além de serem responsáveis por novas e revolucionárias tecnologias em setores estratégicos como a Biotecnologia e Ciência da Informação. Somando a isso, as SME's são também fornecedoras de bens e serviços a vários setores econômico-produtivos (Santos, 2007).

Pesquisa com 96 empresas de pequeno e médio porte, realizada pela Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI), mostrou que 40% delas desenvolveram novos produtos nos últimos três anos, constatando também que essas empresas têm procurado inovar, pois, na maioria dos casos, enfrentam o desafio de crescimento e desenvolvimento (ANPEI, 2007).

Adicionalmente, com a preocupação dos proprietários em manter o seu negócio em uma posição de destaque no mercado e em crescimento, ganha importância a inovação continuada, seja em produtos ou serviços (Anzola, Bayona-Sáez & García-Marco, 2015; Binda *et al.*, 2014; Fialho, 2010). Todavia, para que isso ocorra, é necessário o investimento e desenvolvimento do CI, exigindo que as SME's sejam mais flexíveis e adaptáveis, oferecendo produtos e serviços “inteligentes” que caracterizem atendimento diferenciado e, entre outras coisas, valorizem os ativos intangíveis da organização.

Há certo consenso sobre a importância dos ativos intangíveis como fonte de competitividade entre as empresas e sobre a necessidade de melhor compreender o CI de uma organização e sua gestão (Hormiga *et al.*, 2011; Manzanares & Perez, 2014; Mertins, Alwert & Will, 2006). Isso porque as formas de gerenciá-lo e transformá-lo podem ser fontes de geração de vantagens competitivas para as empresas, principalmente para as SME's (Matos, 2013). Não obstante, o entendimento das práticas de gestão do CI nas SME's é um tema que ainda está por ser investigado em profundidade na realidade brasileira. Igualmente, resta compreender as implicações do CI sobre o desempenho, a competitividade e a inovação de tais empresas.

Alguns autores, como Ngah & Ibrahim (2009), Binda *et al.* (2014) e Lara e Guimarães (2014), sugerem que as SME's necessitam inovar frequentemente em produtos, serviços ou processos para tentarem conquistar posições de destaque no mercado. Nesse cenário, o conhecimento das práticas de gestão do CI adotadas pelas SME's que possam proporcionar incrementos para a inovação é vital para o alcance e o fortalecimento da posição competitiva, da viabilidade econômico-financeira e do sucesso dos negócios desse tipo de empresa.

Vale ressaltar que existe, nos dias de hoje, uma preocupação dos pesquisadores e gestores provocada pelas dificuldades práticas que as empresas enfrentam para o reconhecimento, a mensuração e principalmente a gestão do CI nas SME's (Cohen & Kaimenakis, 2007; Hormiga *et al.*, 2011; Khalique *et al.*, 2013; Manzanares & Perez, 2014; Mertins *et al.*, 2006; Salojärvi *et al.*, 2005). Em especial, há uma necessidade de entender os efeitos do CI sobre a inovação e

como os processos inovativos contribuem para o fortalecimento da posição competitiva e para a melhoria do desempenho de tais empresas, sendo essa uma significativa lacuna de pesquisa.

Reconhecendo e explorando essa lacuna de pesquisa, a problemática pode ser resumida no seguinte questionamento: “em que medida o capital intelectual pode estimular a inovação e melhorias no desempenho em micro e pequenas empresas do estado de Minas Gerais?”

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a influência de possíveis práticas do capital intelectual na inovação e no desempenho de micro e pequenas empresas do estado de Minas Gerais.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar e descrever a existência de práticas do capital intelectual em micro e pequenas empresas do estado de Minas Gerais.
- b) Descrever e discutir a influência do capital intelectual no processo inovativo de micro e pequenas empresas do estado de Minas Gerais.
- c) Descrever e discutir a influência do capital intelectual no desempenho em micro e pequenas empresas do estado de Minas Gerais.
- d) Analisar a relação entre o capital intelectual, a inovação e o desempenho de micro e pequenas empresas do estado de Minas Gerais.

1.3 Justificativas e relevância

A relevância de uma pesquisa advém de suas contribuições para um segmento substancial da sociedade. Do ponto de vista social, o estudo é relevante para todos que precisam compreender melhor a importância do CI e de sua gestão, principalmente como a gestão dos elementos do CI influencia no processo de inovação e no desempenho das SME's. Essas ideias encontram base no

pensamento de Borna *et al.* (2003), para quem uma estratégia de grande importância para as SME's baseia-se na gestão do CI voltada para a inovação, tendo como base a premissa de que qualquer organização empresarial que queira ser competitiva tem que inovar na tentativa de garantir o sucesso de seus negócios. Desse modo, compreender as práticas de gestão do CI nas SME's pode contribuir significativamente para o desempenho de tais organizações.

Esse tipo de estudo ganha destaque em um ambiente de elevada taxa de mortalidade das SME's, como o caso do Brasil, onde a gestão do CI pode se tornar cada vez mais importante para a sobrevivência dessas organizações, como ressalta Jordão (2015). Assim, a motivação para a pesquisa ora descrita é ampliada no sentido de ajudar a compreender como as práticas de gestão do CI e de seus elementos contribuem para a sobrevivência e o sucesso dos negócios das SME's, sendo essa uma significativa justificativa acadêmica.

Autores como Edvinsson e Malone (1998) e Stewart (1998) já destacaram em suas publicações a importância do CI para o sucesso da empresa. Mais recentemente, estudiosos como Cohen & Kaimenakis (2007), Khalique *et al.* (2013) e Lara e Guimarães (2014) enfatizaram em suas pesquisas a importância do CI para as SME's.

Ao longo dos anos, muitos trabalhos têm focado nas SME's com o objetivo de entender as especificidades das mesmas. Alguns trabalhos focaram, separadamente, na capacidade de inovação, na criação de vantagens competitivas e/ou no aumento do desempenho (Bessant & Tidd, 2009; Davenport & Prusak, 2003; Druker, 1985). Outros trabalhos investigaram as relações do CI com o desempenho (Cohen & Kaimenakis, 2007; Hormiga *et al.*, 2010; Khalique *et al.*, 2013; Manzanares & Perez, 2015) ou com a inovação (Binda *et al.*, 2014; Lara & Guimarães, 2014; Rodrigues & Alves, 2013), mas de forma separada.

Observou-se, a partir de extensa pesquisa em portais como Ebsco, Proquest, Emerald, B-one, Periódicos Capes, Google Acadêmico, OECD, *Newspaper Direct*, *Scielo*, *Redalyc*, entre outros, que ainda não há estudos específicos analisando a relação do CI, inovação e desempenho em SME's, especialmente na realidade

brasileira. No entanto, registra-se que há alguns poucos estudos que reconhecem a relevância do tema e/ou tangenciam sobre o problema em tela, citando-o como uma oportunidade futura de investigação, mas sem dele se ocupar – o que ressalta a inovação da pesquisa e justifica igualmente sua execução por analisar a influência do CI no processo inovativo e como este contribui para o desempenho das SME's, não separadamente, mas investigando de forma integrada as interações e influências entre as referidas variáveis.

Entre as implicações gerenciais, destaca-se a contribuição da pesquisa para que os administradores possam tomar decisões mais assertivas sobre os elementos do CI, usando os resultados auferidos em um processo de *feedback* para melhor compreender as relações da gestão do CI com inovação, vantagens competitivas e desempenho das SME's, visando contribuir para o sucesso das SME's.

Por fim, o estudo colabora para o interesse da pesquisadora em aprofundar seus conhecimentos sobre a gestão do CI em SME's, já que trabalha em uma das empresas onde a pesquisa foi realizada. Como gestora responsável pela empresa, está à frente de todo planejamento e principais tomadas decisões, sendo desafiada a buscar na pesquisa ora descrita novas estratégias para gerenciar o CI na empresa em que trabalha, aplicando-o para a tentativa de alcançar o sucesso.

1.4 Estrutura da dissertação

A pesquisa descrita nesta dissertação está estruturada em seis capítulos para além desta introdução, em que foram vistos o tema, o problema de pesquisa, os objetivos que a norteiam e a justificativa e relevância do trabalho, mencionando a razão da importância do estudo do CI nas SME's.

Os dois próximos capítulos são dedicados ao desenvolvimento do referencial teórico, que aborda o tema GC e CI, assim como suas definições, principais elementos que o compõem e a importância para as organizações. É destacado também o CI com foco na inovação, relacionando-o ao desempenho e com a geração de vantagem competitiva das SME's.

Em seguida, é tratada a metodologia aplicada, descrevendo-se os procedimentos utilizados para o levantamento de dados, a amostra das empresas pesquisadas e o roteiro de entrevista aplicado, o que gerou as informações necessárias para o estudo.

No quinto capítulo são apresentados os resultados da pesquisa de forma triangulada entre as fontes e as suas respectivas discussões. Por fim, no capítulo seguinte são apresentadas as conclusões e sugestões para novos trabalhos. Na sequência constam as referências e o apêndice.

2 Capital Intelectual, Inovação e Desempenho

No capítulo anterior foi apresentado o tema a partir do qual a pesquisa se desenvolveu, o problema que motivou o estudo proposto, a descrição dos objetivos que nortearam este trabalho e as justificativas que o tornaram relevante.

Neste capítulo buscam-se relatar a plataforma de sustentação teórica que fundamenta a pesquisa e dá sustentação para as etapas de coleta e análise de dados e apresentação, análise e discussão dos resultados da pesquisa. Ele está dividido em cinco seções. Na primeira, apresentam-se o histórico e o conceito de CI, destacando o surgimento dos primeiros estudos e os benefícios encontrados para as empresas. É abordado também o conceito de conhecimento e a importância para as empresas.

Na segunda sessão, mostra-se a influência da GC no CI, destacando-se na terceira sessão alguns modelos para a avaliação, mensuração e gestão do CI. Na quarta sessão aborda-se a gestão estratégica do conhecimento e do CI, sua importância, como ambos são tratados nas empresas, a influência no desempenho organizacional e como contribui para a inovação empresarial. Realçam-se também o conceito, os tipos e o processo de inovação nas empresas. Por fim, na quinta sessão apresenta-se a síntese do capítulo.

2.1 O capital intelectual

Com a evolução da tecnologia e a grande concorrência no mercado, a cada dia a empresa vê necessidade de ter capacidades de criar, multiplicar e utilizar de forma eficiente e eficaz seus conhecimentos e habilidades. Uma das implicações das pressões competitivas e tecnológicas consiste no aumento da importância dos ativos intangíveis das organizações, especialmente nos últimos tempos (Bornia *et al.*, 2003). Isso porque a literatura sugere que, cada vez mais, as empresas passam a competir com base nesses ativos em detrimento da competição baseada nos ativos tradicionais. Bornia *et al.* (2003), por exemplo, ressaltam a crescente expressividade de fatores/ativos como imagem, reputação, tecnologias informacionais, carteira de clientes, flexibilidade operacional, canais

de distribuição, domínio de conhecimentos, marcas, patentes, entre outros, para as organizações que querem se manter competitivas no mercado.

Os ativos intangíveis caracterizam-se por não terem existência física e gerarem benefícios futuros. Citam-se como exemplos: o talento dos funcionários, a capacidade inovadora da empresa, o número de patentes de propriedade da empresa, os sistemas gerenciais e o relacionamento com os clientes (Bornia *et al.*, 2003; Stewart, 1998).

Os ativos intangíveis que agregam valor aos produtos (ou serviços) proporcionando-lhe vantagem competitiva integram o CI da organização (Stewart, 1998). Isso porque o CI surge do relacionamento desses ativos entre si e deles com os demais ativos tangíveis da empresa (Jordão, Novas, Souza e Neves, 2013). Autores como Stewart (1998) já sugeriam que os ativos intangíveis interagem com os ativos tangíveis na criação de valor e no crescimento econômico corporativo, tomando como base a premissa de que o conhecimento se tornou a principal matéria-prima e resultado da atividade econômica. Antunes (2008) lembra que o CI ficou mais em evidência no período de mudanças na economia mundial conhecido como um período de transição de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento, acentuando que a aplicação desse recurso mais as tecnologias disponíveis e empregadas é capaz de produzir benefícios intangíveis que agregam valor às organizações.

Alguns autores, como Edvinsson & Malone (1998), chegam a sugerir o surgimento de uma nova fonte de riqueza que não é de natureza material, mas que consiste em informação, conhecimento, relacionamento com os clientes e competência dos empregados, que, juntos, podem ser aplicados ao trabalho para criar valor. Essa fonte de riqueza é o CI, lembrando que embora esse tema possa, em certa medida, ser considerado como uma nova teoria, está presente há anos nas organizações. Um dos problemas relativos ao CI levantados pelos referidos autores consiste no fato de que a contabilidade tradicional não tem conseguido acompanhar a revolução que está acontecendo no mundo dos negócios. Existem lacunas ocasionais e temporárias entre a percepção do mercado e a realidade contábil sobre as medidas de desempenho e valor de uma organização.

O valor econômico de uma organização não é limitado à soma dos valores de seus ativos tangíveis. Inclui também o valor de seus ativos intangíveis e, mesmo que o CI não seja medido, parece haver o reconhecimento de que o mesmo influencia nas práticas de gestão, gerando um valor para a empresa superior àquele demonstrado no respectivo balanço patrimonial. Essas ideias são fundamentadas no pensamento de Stewart (1998), para quem o conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, e em todos os setores, as empresas bem-sucedidas são aquelas que possuem as melhores informações ou as que as controlam de forma mais eficaz.

Quando o mercado de ações avalia empresas em um valor maior que o contábil, significa que os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seu produto (ou serviço) final do que os ativos intangíveis (Edvinsson & Malone, 1998; Stewart, 1998). Isso sugere que as medidas tradicionais de desempenho baseadas em princípios clássicos da contabilidade podem não ser adequadas para uma economia baseada no conhecimento, podendo levar os investidores a tomarem decisões econômicas inadequadas.

Pesquisadores como Hormiga *et al.* (2011), Rodrigues & Alves (2013) e Manzanares & Perez (2014) concluíram em suas pesquisas que o CI afeta a obtenção de vantagem competitiva e também o aumento do desempenho da empresa. Os gestores devem, portanto, criar abordagens mais conscientes à GC e estabelecer estratégias para o reconhecimento e valorização do CI da empresa como forma de promover o seu crescimento e sucesso.

Quando se fala no conceito de CI, existem diversas explicações, estudos e considerações, mas há uma convergência para o entendimento de um conjunto de benefícios imprescindíveis para a criação de valor. Para Edvinsson e Malone (1998), o CI é um tipo intangível de ativo, e não somente a capacidade intelectual humana, mas também nomes de produtos e marcas registradas e até mesmo ativos contabilizados a custo histórico, que se transformam ao longo do tempo em bens de grande valor. Em todos os casos, são ativos que não são enquadrados nos modelos tradicionais de contabilidade, por não aparecerem no balanço

patrimonial. Os supramencionados autores consideram o estudo do CI como o estudo das raízes do valor de uma empresa, cuja mensuração dos fatores dinâmicos ocultos que embasam a empresa visível é formada por edifícios e produtos. Esses fatores assumem tipicamente três formas básicas: capital humano, capital estrutural e capital de clientes.

Do ponto de vista de Stewart (1998), toda organização possui valiosos materiais intelectuais sob a forma de ativos e recursos, capacidades tácitas e explícitas, dados, informações, conhecimento e sabedoria. Portanto, para localizar esses materiais, Stewart (1998) também divide o CI nas mesmas três formas que Edvinsson e Malone (1998): capital humano, estrutural e de clientes. Edvinsson e Malone (1998) destacam, ainda, que o CI não é criado a partir das partes distintas citadas pelos autores, mas do intercâmbio entre elas.

Com uma nomenclatura diferente, para Sveiby (1998) o CI é formado por três elementos: estrutura externa (equivale ao capital relacional), estrutura interna (equivale ao capital estrutural) e competência individual (equivale ao capital humano).

Outros estudiosos também incluem em suas definições de CI fatores como a liderança tecnológica, o treinamento dos funcionários e atendimento a clientes. Em uma perspectiva voltada para os negócios, Marr & Adams (2004) conceituam CI como um grupo de ativos do conhecimento que na organização contribuem significativamente para gerar vantagem competitiva e criação de valor para os *stackholders*.

O CI, como definido até o momento, abrange vários elementos intangíveis, além do próprio capital humano, como o elemento possuidor do recurso do conhecimento e tudo mais que é resultante da aplicação do conhecimento (Antunes, 2008). Verifica-se que são várias as definições a respeito do conceito de CI e que há pouca divergência em relação aos elementos que o formam. Pelas definições citadas, observa-se que existe certo consenso entre os autores, pois utilizam maneiras semelhantes quando se referem ao conceito de CI.

Para fins desta pesquisa, foi adotado o conceito de CI que contempla o capital humano, o capital estrutural e o capital relacional, pois, conforme Ferenhof *et al.* (2015), o conceito de capital e clientes destacado por Stewart (1998) e Edvinsson e Malone (1998) foi substituído por uma abordagem mais adequada para englobar os relacionamentos com todas as partes interessadas e não somente os clientes. Os elementos mais evidenciados nos conceitos de CI estão expressos nas definições apresentadas a seguir.

O capital humano é fundamental para o desempenho de uma empresa porque, além de único no mercado, influencia positivamente no capital relacional e os dois juntos influenciam no capital estrutural. Devem ser considerados o ponto de partida e o pilar de uma estratégia vencedora, porque é o capital responsável por toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais dos empregados e gerentes, além de incluir a criatividade, a inovação e a renovação organizacional. É também o *know-how* individual, a educação, o conhecimento do mercado e a capacidade necessária para os indivíduos oferecerem soluções aos clientes (Bornia *et al.*, 2003; Edvinsson & Malone, 1998; Nunes, 2013; Stewart, 1998).

Segundo Stewart (1998), o capital humano é o conhecimento valioso, difícil de ser substituído, a chave da vantagem competitiva, mas que infelizmente não representa valor para o acionista. O autor enfatiza que as empresas deveriam ser comunidades de membros, pois as empresas não são consideradas coisas, são as pessoas que administram. E para estas serem mantidas nas empresas não se pode considerá-las como funcionários. O capital humano deve captar a dinâmica da organização em um ambiente competitivo de mudanças.

Quanto mais competentes forem os trabalhadores de uma organização, melhor irão compreender as necessidades dos clientes, de modo a reter a lealdade dos mesmos. Com isso, pode-se potencializar todo o CI, melhorando o desempenho da organização e a criação de uma vantagem competitiva.

O capital estrutural é o que apoia e embala o capital humano e permite o seu uso repetido para a criação de valor (Edvinsson & Malone, 1998; Stewart, 1998). É

também a capacidade organizacional, incluindo sistemas físicos utilizados para transmitir e armazenar conhecimento intelectual. Abrange fatores como a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, a imagem da empresa, os bancos de dados exatos, os conceitos organizacionais, a documentação, as patentes, marcas registradas e direitos autorais. Também inclui a estratégia e a cultura, estruturas e sistemas, rotinas organizacionais e procedimentos (Edvinsson & Malone, 1998).

Segundo Edvinsson e Malone (1998), o capital estrutural é composto de três tipos de capital: organizacional (investimento da empresa em sistemas que agilizam o fluxo do conhecimento pela organização); de inovação (capacidade de renovação, direitos comerciais amparados por lei, propriedade intelectual e outros ativos e talentos intangíveis utilizados para criar e colocar no mercado novos produtos e serviços); e de processos (são os processos, técnicas e programas direcionados aos empregados, que aumentam e ampliam a eficiência da produção ou a prestação de serviços).

O capital estrutural deve servir a dois propósitos, o primeiro é a codificação de conhecimento passível de transferência, preservando as informações que podem ser perdidas; e o segundo propósito é conectar pessoas aos dados, experiências e especialistas, em uma base disponível a qualquer tempo. Os usuários da informação devem ter acesso a todos os dados que possam auxiliá-los a realizar seus trabalhos (Silvia, 2004).

De acordo com Stewart (1998) e Gracioli (2005), o capital estrutural é proveniente do capital humano, ou seja, do conhecimento dos profissionais, que se transformam em ativo da organização. Esses ativos, por sua vez, devem ser estruturados com o auxílio da tecnologia da informação e das telecomunicações, banco de dados e descrição de processos, a fim de reter na empresa o conhecimento humano.

O capital de clientes (Stewart, 1998), conhecido atualmente por capital relacional, conforme Ferenhof *et al.* (2015), é o valor dos relacionamentos com as pessoas com que a empresa faz negócio, do ponto de vista, inclusive, dos fornecedores. É

o valor do relacionamento com os clientes e considera distinta das relações mantidas com os empregados e parceiros estratégicos. É de suma importância para o valor da empresa, pois consiste em um reconhecimento de que a empresa possui uma carteira de clientes sólida e leal. Alguns estudiosos, como Edvinsson & Malone (1998) e Stewart (1998), o consideram como o mais valioso de todos os ativos intangíveis da organização, pois é nos relacionamentos que o CI se transforma em dinheiro.

O capital relacional, mesmo que não reconhecido no passado, sempre esteve presente nas organizações, porém oculto e sob a denominação de *goodwill*, entendido como o conjunto de ativos intangíveis detidos pela organização (Hoss, 2003).

As empresas geram capital relacional quando os agentes internos estabelecem relações com os agentes externos, podendo ter uma vertente individual e outra coletiva, sendo que o individual se transforma em coletivo por via do processo social (Graça, 2011).

Para Gracioli (2005), a marca da empresa, sua imagem e reputação são também elementos do capital relacional, pois estão diretamente associadas à percepção e à imagem dos fornecedores, parceiros e clientes em relação à empresa. É importante o capital relacional para o crescimento e desenvolvimento da empresa, porque implica um tratamento particular para as relações dos fornecedores, funcionários e clientes.

Um bom relacionamento entre fornecedores e clientes permite melhor atendimento, novas ideias e informações. Consumidores com poder podem aumentar substancialmente a quantidade de informações de que uma empresa dispõe sobre seu mercado, transformando esse conhecimento em capital de cliente.

2.2 Dados, informação, conhecimento e capital intelectual

O pós-industrialismo instiga a uma nova ordem econômica mundial, baseado em inovação, informação e conhecimento (Alvarenga, 2008). A informação e o conhecimento passaram a ser fatores significativos para a sobrevivência e competitividade das organizações contemporâneas. No entanto, segundo Freire, Tosta, Helou e Silva (2011), para que isso seja possível é necessário administrar o processo de construção do conhecimento, permitindo a passagem da informação para o conhecimento. Deve-se, portanto, compreender dado, informação e conhecimento, pois são três elementos diferentes e importantes que se completam num ciclo e geram um resultado.

Na visão de Crawford (1994), o conhecimento refere-se à capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico. Já para Belmonte, Scandelari, Francisco e Pilatti (2005), o conhecimento é a informação que, quando interpretada, serve de base para tomadas de decisões. Feliciano (2013), por sua vez, esclarece que o conhecimento é próprio do ser humano. É ele quem o potencializa por meio de suas relações e interações, fazendo uso de sua capacidade de raciocínio para processar conhecimentos preexistentes para a produção de novos saberes. Essa visão mais dinâmica e social é que será utilizada neste trabalho.

Faz-se relevante lembrar que, conforme Souza (2007), o conhecimento não surge apenas do relacionamento entre pessoas, grupos e instituição, sendo igualmente o resultado de um processo de captação de dados e interpretação de informações geradas em um ambiente. Nesse sentido, seu desenvolvimento tem lugar nas organizações que podem tanto estimulá-lo, quanto potencializá-lo.

O conceito de dados, informação e conhecimento normalmente é tratado em um sentido hierárquico (Silva, 2004). Segundo Silva (2004) e Sordi (2008), os dados são evidências relevantes sobre fatos observados que se tornam informações. Para Setzer (2001), dado é como uma sequência de símbolos quantificados e quantificáveis. São considerados dados fotos, figuras, sons gravados ou um texto, pois todos podem ser quantificados. Um dado é puramente sintático, o que

significa que podem ser totalmente descritos por meio de representações formais, estruturais, podendo ser armazenados em um computador e processados por ele. Os dados são importantes para as organizações porque constituem matéria-prima essencial para a criação de informação.

A informação relaciona-se a dados submetidos a processamento e possui um enfoque, motivação ou um propósito definido por mediação humana (Silva, 2004; Sordi, 2008). Segundo Setzer (2001), a informação é abstração informal, que está na mente de alguém, representando algo significativo para essa pessoa. Quando se pensa em armazenar uma informação, na verdade o que se armazena são os dados. Os dados, então, são sempre incorporados por alguém como informação, porque os seres humanos buscam constantemente por significação e entendimento. Sendo assim, quando uma pessoa internaliza a informação ao ponto de que pode fazer uso dela, chama-se de conhecimento.

Por fim, o conhecimento é como uma abstração interior, pessoal, de algo que foi experimentado, vivenciado por alguém. Faz parte da complexidade e da imprevisibilidade humana. Assim, o conhecimento está no âmbito puramente subjetivo do homem, sendo capaz de descrevê-lo parcial e conceitualmente em termos de informação, ou seja, a informação torna-se conhecimento. Nesse sentido, o conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva de dados (Davenport & Prusak, 2003; Setzer, 2001).

Pode-se concluir, com essas definições, que um dado é puramente objetivo, ou seja, não depende do seu usuário. A informação é objetivo-subjetiva no sentido de que é descrita de forma objetiva ou captada a partir de algo objetivo. Já o conhecimento é puramente subjetivo, cada um tem a vivência de algo de uma forma diferente (Setzer, 2001).

Para as empresas, os dados devem representar o melhor possível as informações que devem ser obtidas a partir deles. Os dados sempre serão interpretados pelos profissionais da empresa, ou seja, o mesmo dado pode ser tomado como duas informações diferentes. Para evitar isso, os profissionais devem estar preparados para interpretá-lo de maneira esperada.

Observa-se que a maioria das definições supracitadas, dadas para o conhecimento, converge para a ideia de que o conhecimento é formado por informação. A informação pode ser expressa, verbalizada, relativamente estável (presente na mente das pessoas) ou relativamente instável (o que envolve experiência e interpretação) (Silva, 2004).

Nas organizações, o conhecimento pode ser encontrado em documentos, processos, práticas, rotinas, como também entre os indivíduos. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é classificado por dois tipos distintos: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Por definição, o conhecimento tácito é a parte do conhecimento que não tem expressão, é incorporado à experiência individual, corresponde ao que usualmente se designa por *know-how* e é visto como algo oculto, abstrato e mesmo inacessível. Ao contrário, o conhecimento explícito é formal e sistemático, podendo por isso ser comunicado, observável, documentável e passível de ensino (Jordão *et al.*, 2013; Souza, 2007).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), Souza (2007) e Jordão *et al.* (2013), um trabalho efetivo com o conhecimento somente é possível em um ambiente em que ocorra a conversão do conhecimento tácito em explícito, e vice-versa. O conhecimento tácito e o explícito são complementares e o conhecimento humano surge e amplia-se pela interação entre esses dois tipos, em processo denominado “conversão do conhecimento”.

Segundo Jordão *et al.* (2013), a geração de um controle cultural na organização, quando estabelecido de forma consciente, facilita na disseminação e sistematização do conhecimento, tornando-o individual, coletivo e/ou organizacional.

Uma organização é dependente dos indivíduos para produzir conhecimento. Dessa forma, cabe à organização amplificar os conhecimentos criados pelos indivíduos, facilitando seu compartilhamento, o debate e a discussão, a fim de criar condições contextuais e infraestruturais para tal (Feliciano, 2013).

A base do conhecimento organizacional está essencialmente relacionada à ação humana, que torna e processa a informação do ambiente para solucionar problemas e desenvolver outros novos conhecimentos a partir de ações decisórias. Assim, o indivíduo passa a assumir o papel de criador do conhecimento, o grupo de sintetizador e a organização de amplificadora desse conhecimento. O desafio é selecionar e correlacionar os dados para o âmbito da organização, de modo que possa se tornar informação, transformando-se em conhecimento organizacional (Feliciano, 2013; Nonaka & Takeuchi, 1997).

Para Nonaka e Takeuchi (2008), o papel da organização na criação do conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual. Desse modo, a base do conhecimento organizacional consiste em ativos de conhecimentos individuais e coletivos que a organização pode utilizar para realizar sua tarefa.

O conhecimento humano, criado pela conversão do conhecimento tácito em explícito, é um dos componentes do CI, presente no capital humano, considerado por Stewart (1998) como elemento estratégico e principal ativo das organizações. O conhecimento humano encontra sua materialização no capital estrutural, em que o conhecimento portado pelo indivíduo passa a pertencer à organização, sob a forma de conhecimento da equipe. O conhecimento humano, quando bem explorado, proporciona vantagem competitiva e gera riqueza às organizações

As transformações ocorridas na sociedade global consolidam o conhecimento como recurso de mais relevância para a competitividade dos indivíduos e das organizações. É preciso entender, focar e gerir de forma sistemática o conhecimento, para que a organização seja capaz de criar, armazenar e disseminar o conhecimento, ou seja, utilizá-lo como recurso estratégico para a criação de vantagem competitiva (Feliciano, 2013). A influência da GC no capital intelectual, trazendo vantagens para a empresa, será abordada na próxima seção.

2.3 Gestão do conhecimento & capital intelectual

Com as rápidas mudanças e o surgimento de novas tecnologias, as empresas necessitam adequar-se à nova realidade para garantirem a sobrevivência no mercado. É importante que as organizações invistam no capital humano, com o objetivo de obter resultados rápidos. O conhecimento passa a ser um recurso econômico mais importante do que a matéria-prima e responsável pela vantagem competitiva em um mercado cada vez mais exigente (Belmonte *et al.*, 2005; Bornia *et al.*, 2003).

Os seres humanos, quando tratados como ativos da empresa e não como despesa, tornam-se um diferencial para a organização. O conhecimento humano passa a representar um importante diferencial competitivo para as empresas que sabem adquiri-lo, mantê-lo e utilizá-lo de forma eficiente e eficaz. Esse conhecimento, principal ativo do CI, tem com o objetivo agregar valor aos produtos e serviços, valorizando o ser humano mediante a ampliação do conhecimento (Canongia, Santos, Santos, & Zackiewicz, 2004; Ferraresi, Santos, Frega & Quandt, 2014).

O CI, composto não só pelo capital humano, é um conjunto de material intelectual, que agrega valor às empresas e representa um diferencial competitivo em relação aos concorrentes (Stewart, 1998). Saber criar, recolher, organizar, difundir, usar e explorar o capital humano da organização ajuda a resolver problemas de competitividade e inovação. A concorrência entre as empresas é uma realidade em muitas indústrias no mundo atual. Com a inexistência de fronteiras, seja entre territórios ou entre indústrias, a necessidade de se ganhar vantagem competitiva tornou-se cada vez maior.

As empresas não concentram suas atividades em um único lugar, mas em múltiplos lugares ao redor do mundo. Com isso, a economia baseada no conhecimento e o conhecimento como arma de competitividade ganharam importância, pois o valor da organização é encontrado mais nos ativos intangíveis do que nos tangíveis (Nonaka & Takeuchi, 2008). Implementar e gerir de forma

correta e objetiva o conhecimento e o CI é aumentar o conhecimento organizacional, contribuindo para o sucesso do negócio.

Com o surgimento de setores cujos produtos e/ou processos são cada vez mais intensivos em tecnologia de informação e conhecimento, surgiu, então, a economia do conhecimento, caracterizada pela existência de um novo paradigma científico: a GC. A GC pode ser sintetizada como um processo destinado a sustentar ou a promover o desempenho global de uma organização, tendo como base a criação e a circulação do conhecimento (Canongia *et al.*, 2004).

Na prática, para Barroso e Gomes (1999, p. 154), é de responsabilidade da GC:

Identificar e mapear os ativos intelectuais ligados à empresa, gerar novos conhecimentos para oferecer vantagens na competição do mercado, tornar acessíveis grandes quantidades de informações corporativas, compartilhando as melhores práticas e a tecnologia que torna tudo isso possível.

Com a intensa transformação na sociedade global, a GC ganha muito destaque, por potencializar esse ativo intangível e principalmente o CI da empresa, assumindo importante posição como componente da estratégia empresarial. Por meio de processos de sistematização, armazenamento e disseminação, permite às empresas identificar fatores facilitadores e/ou limitadores na geração, nas estratégias de uso e na retenção do seu conhecimento (Feliciano, 2013; Sveiby, 1998).

Diversos autores, como Crawford (1994), Nonaka e Takeuchi (1997) e Davenport e Prusak (2003) e Feliciano (2013), ressaltam o conhecimento como o recurso que contribui significativamente para sustentar a competitividade organizacional. As organizações passaram a investir crescentemente em iniciativas de GC para promover o compartilhamento, aplicação e criação desse conhecimento como vantagem competitiva. Para Silva (2004), a implantação da GC cria vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, pois está enraizada nas pessoas e não em recursos físicos, que são facilmente imitáveis pelos concorrentes.

Com a gestão estratégica do conhecimento, a organização passa a identificar e codificar o conhecimento, estimulando e facilitando o seu desenvolvimento e a aplicação. É necessário não só valorizar o conhecimento, mas reconhecer que é um ativo necessário de gerir com a mesma atenção dedicada aos demais ativos. É preciso cultivar um clima de inovação e criatividade, que permita a formação e aplicação de conhecimento. Esse patrimônio intelectual criado torna-se propriedade das organizações, fazendo parte do CI da organização (Matos & Lopes, 2008).

Segundo Matos e Lopes (2008), a inovação organizacional, entendida como a capacidade que as organizações têm de se renovarem, está relacionada à forma como é gerida a inovação interna do seu CI, transformando o conhecimento em produtos e serviços capazes de satisfazer os clientes.

A GC tem se tornado o principal objetivo das organizações que almejam melhor administrar seu CI, transformando-se em um valioso recurso estratégico para elas. A criação e uso do conhecimento constituem o aspecto central das decisões e do crescimento econômico, que depende cada vez mais da inovação e da tecnologia nos produtos e serviços. Diante das rápidas mudanças, a organização deve gerir seu conhecimento, habilidades técnicas, competências, experiências organizacionais e sua capacidade de aprendizagem, de forma a apresentarem soluções, produtos e processos inovadores, garantindo vantagem competitiva e desenvolvimento econômico (Belmonte *et al.*, 2005; Stoeckicht, 2005).

Saber gerenciar o CI tornou-se um pré-requisito ao sucesso e sustentabilidade em qualquer área de negócios. De acordo com o Manual de Oslo (OECD, 1997), a capacidade inovadora de uma empresa depende das características de sua estrutura, de sua força de trabalho e das facilidades de que dispõe (competências, departamentos), de sua estrutura financeira, de sua estratégia, dos mercados, dos concorrentes, das alianças com outras empresas e, acima de tudo, de sua organização interna, em que muitos desses aspectos são complementares. Portanto, o CI é o ponto de partida para a capacidade de inovação e precisa ser reconhecido e valorizado nas organizações.

2.4 Propostas de avaliação, mensuração e gestão do capital intelectual

Admitir o conhecimento como recurso econômico impõe novos paradigmas na forma de valorizar o ser humano e na forma de valorizar uma organização, pois gera benefícios intangíveis que alteram o seu patrimônio. Porém, um dos motivos pelos quais as pessoas não dão muita atenção ao CI é por não poderem ver os ganhos gerados pelo cérebro, ou seja, os retornos de seu investimento (Stewart, 1998).

Avaliar e medir o CI da organização é de grande importância para que os usuários externos (clientes, fornecedores, acionistas, entre outros) possam analisar a realidade da organização e a qualidade da gestão. É imprescindível também para os usuários internos (funcionários e gestores), por serem os responsáveis pelas tomadas de decisões (Silva, 2008).

É imprescindível que as empresas reconheçam, identifiquem, invistam e analisem a importância do CI. O CI é como uma fonte de vantagem invisível, em que a concorrência não copia com facilidade. A empresa garante mais vantagem competitiva não para quem tem o maior CI, mas sim para quem administra melhor os seus intangíveis (Gracioli, 2005).

Avaliar e mensurar o CI permite que as organizações formulem e usem suas estratégias para o seu crescimento. Um modelo voltado para o gerenciamento do CI é uma alternativa para que todas as organizações garantam seu desempenho financeiro e determinem sua posição de destaque no mercado atual. Pode-se afirmar, portanto, que o CI é responsável por uma parcela cada vez maior no desempenho das organizações, criando a maior parte do valor de seus produtos e serviços (Gracioli, 2005).

Qual é o valor da imagem, da estrutura, das marcas e patentes, da cartela de clientes e dos recursos humanos, por exemplo, de uma empresa? São perguntas importantes e presentes no cotidiano dos gestores, mas que a contabilidade tradicional não fornece nos balanços patrimoniais das organizações. As demonstrações contábeis tradicionais não suprem as necessidades atuais. É

importante que os gestores deem atenção especial voltada para a gestão do CI da empresa e que possam, além de reconhecer suas práticas de gestão, realizar a sua avaliação e mensuração, procurando identificar os elementos mais importantes que contribuem para o desempenho organizacional (Gracioli, 2005).

A mensuração do CI é de grande importância para a organização porque reflete mais acertadamente o seu valor real, fornece mais apoio à gestão dos ativos intangíveis, proporciona informações mais atuais aos investidores e potencializa os retornos futuros de caixa. Além disso, muitas organizações são compostas de praticamente apenas ativos intangíveis, tornando imprescindível a mensuração do seu CI (Silva, 2008).

Quando se acha importante medir o CI e da sua inclusão nas demonstrações contábeis das organizações, o próximo passo é identificar qual o melhor método de mensuração adequado a cada organização de acordo com a particularidade de cada uma. Ainda não há consenso entre os pesquisadores, estudiosos e profissionais sobre o modelo mais adequado para a mensuração do CI. Cada empresa precisa pensar em suas próprias fontes e usos do capital intelectual.

Farenhof *et al.* (2015) realizaram uma extensa bibliografia que mapeou o estado da arte sobre o CI e identificou que na literatura existente já estão disponíveis diversos modelos que poderiam contribuir para o correto dimensionamento e adequada gestão do CI. Serão apresentados a seguir alguns modelos e indicadores, mais evidentes na literatura, que contemplam a identificação, mensuração, registro e acompanhamento dos ativos, possibilitando a avaliação do retorno. O importante é buscar um modelo de mensuração do CI que explique a criação de valor para a empresa.

2.4.1 Indicador: razão valor de mercado/valor contábil

Pela facilidade do cálculo, esse método tem sido o mais difundido para a mensuração do CI. Conforme Góis (2000), baseando nas demonstrações contábeis publicadas, apura-se o valor do CI pela razão do valor de mercado das

ações negociadas em Bolsa de Valores e o valor do ativo da empresa expresso no balanço patrimonial.

Stewart (1998) salienta que a razão valor de mercado/valor contábil apresenta problemas, pois o mercado de ações é volátil e responde de maneira enfática a fatores fora do controle da empresa. Há indícios também de que os valores de mercado e o valor contábil possam ser subestimados.

2.4.2 Indicador: “q” de Tobin

O “q” de Tobin é uma razão que compara o valor de mercado de um ativo ao seu custo de reposição. É uma das primeiras ferramentas utilizadas para medir o CI, desenvolvido pelo Prêmio Nobel James Tobin. Empresas de tecnologia, por exemplo, têm valores de “q” superiores aos de empresas de transformação mais básicas (indústrias) (Stewart, 1998).

Segundo Stewart (1998), esse método foi desenvolvido para aplicação em decisões de investimentos da empresa independentemente de influências macroeconômicas como a taxa de juros. Ainda segundo o autor, as empresas tendem a investir quando o valor de seus ativos semelhantes é maior que seu custo de reposição, ao passo que se “q” for menor que 1, o ativo vale menos que seu custo de reposição, ou seja, a empresa não deve investir nesse tipo de ativo.

2.4.3 Indicador: valor intangível calculado (*intangible value calculate* ou IVC)

Desenvolvida pela NCI *Research* essa medida, conhecida como valor intangível calculado (IVC, do inglês *intangible value calculate*), é utilizada para calcular o valor de mercado dos ativos intangíveis da empresa. O IVC calcula o retorno em excesso sobre os ativos físicos e, então, utiliza esse número como base para determinar a proporção de retorno atribuível aos ativos intangíveis (Stewart, 1998).

2.4.4 O modelo Skandia

O navegador *Skandia* é considerado o primeiro modelo desenvolvido para mensuração do CI da empresa. Ele foi desenvolvido em 1985 e divulgado somente em 1994 pelo Grupo Skandia, maior prestador de serviços financeiros e de seguros da Escandinávia (Edvinsson & Malone, 1998). O desenvolvimento desse modelo foi orientado pelos seus diretores, entre os quais Leif Edvinsson.

Nos modelos econômicos tradicionais utiliza-se normalmente somente o capital financeiro, porém é necessário desenvolver um modelo que mensure o CI da empresa, por ele ser o principal responsável pelo desempenho financeiro da organização (Matheus, 2003).

A fim de avaliar o CI da empresa Skandia, Edvinsson e Malone (1998) definiram um conjunto com dezenas de índices e indicadores que permitissem mensurar o seu desempenho e os agruparam em cinco áreas distintas:

- a) Foco financeiro;
- b) foco nos clientes;
- c) foco nos processos;
- d) foco na renovação e desenvolvimento;
- e) foco humano.

Segundo Edvinsson e Malone (1998), a combinação dessas cinco áreas culmina em um relatório diferente, pois elas fazem sobressair diversos aspectos que dão o caráter dinâmico, por isso o relatório foi denominado de Navegador. De acordo com os autores, as cinco áreas de enfoque são desdobradas num conjunto de 90 indicadores que fornecem a informação necessária à implementação do modelo do Navegador Skandia e cujo principal objetivo era preparar o caminho que permitisse fornecer a informação sobre o CI da Skandia, de modo a se chegar a consenso sobre o verdadeiro valor de toda a empresa.

Pretendeu-se, a partir desta seção, apresentar alguns métodos de mensuração e avaliação do CI para que, por meio dessas métricas não financeiras, possam-se

estabelecer relações com as métricas financeiras, identificando a influência do CI no desempenho organizacional. Como foi visto, não existe um único modelo para mensuração e avaliação das práticas de gestão do CI nas organizações. Cada empresa deve considerar a sua realidade, suas fontes e usos do CI para, assim, determinar o melhor método de medir o CI. Será apresentada a seguir a influência da GC e do CI para a inovação, favorecendo, conseqüentemente, a geração de vantagem competitiva e o crescimento da empresa.

2.5 Capital intelectual & inovação

As organizações encontram-se hoje em constante luta pela liderança ou até mesmo pela sobrevivência. Em um mercado que se move com rapidez, é indispensável que a organização seja capaz de se adaptar e inovar. Para isso, conhecer e aprender são atividades ou habilidades indispensáveis para toda e qualquer organização e são essenciais para a sobrevivência em ambientes competitivos e dinâmicos.

Para Sveiby (1998) e Feliciano (2013), a GC é a base para a inovação e para o sucesso econômico. Entretanto, para Ferraresi *et al.* (2014), a gestão eficaz do conhecimento só tem uma contribuição positiva para a inovação quando esta fizer parte da estratégia da organização. Segundo os autores, a estratégia fornece significado para a aplicação dos conhecimentos utilizados para o desenvolvimento da inteligência da empresa e, conseqüentemente, transformando em melhoria de processo e produto.

A eficácia da GC está diretamente relacionada ao aumento do CI da empresa. Deve estar alinhada aos objetivos estratégicos e ser entendida como um conjunto de processos que estão incorporados na cultura organizacional (Ferraresi *et al.*, 2014).

Stoekicht e Soares (2009) revelam a necessidade de impulsionar a inovação a partir da sinergia e complementaridade dos recursos tecnológicos, financeiros e do conhecimento humano. Identificar os recursos do CI e gerir estrategicamente orientando-os para a inovação torna-se, portanto, uma competência essencial

para organizações que desejam sustentar e alavancar seus negócios nos atuais cenários competitivos. Segundo os autores, o CI é o ponto de partida para a capacidade de inovação e são os ativos intangíveis de uma organização que determinam sua capacidade de inovação e aprendizagem organizacional, sendo necessário que as empresas façam uma gestão estratégica de seu acervo intelectual, que se constitui em uma ferramenta de grande importância para a capacidade de inovar.

O conceito de inovação é bastante variado, dependendo principalmente da sua aplicação. De forma sucinta, a inovação pode ser considerada a exploração bem-sucedida de novas ideias (Bessant & Tidd, 2009). De acordo com Druker (1985), a inovação é a ferramenta de trabalho dos empreendedores, no qual eles usam as mudanças como oportunidades para novos negócios, produtos ou serviços.

Para Tálamo (2001), a inovação vai além de uma simples novidade ou invenção. Pode-se dizer que a inovação compreende a disponibilização de uma invenção ao consumo em larga escala. Em outro conceito, Bessant e Tidd (2009) defendem que a inovação pode ser vista como a capacidade da empresa em mudar o que oferece ao mercado, assim como as formas como cria e entrega seus produtos. Ainda segundo os autores, a inovação é um recurso estratégico para levar a empresa onde ela deseja estar, seja proporcionando valor acionário ou oferecendo produtos e/ou serviços de melhor qualidade.

2.5.1 Tipos e grau de inovação

Segundo o Manual Oslo (OECD, 1997), a inovação diferencia-se em quatro tipos: inovação em produto, em processos, organizacional e marketing.

As inovações tecnológicas em produtos ou processos compreendem as implantações de produtos e/ou de processos tecnologicamente novos ou ainda substanciais melhorias tecnológicas em produtos e/ou em processos. Para esse tipo de inovação ser implantada ela tem que ser introduzida no mercado (no caso de produtos) ou no processo de fabricação (no caso de serviços) (OECD, 1997).

Inovações organizacionais dizem respeito à implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócio da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. Entre os principais tipos de inovações organizacionais, têm-se: implantação de técnicas avançadas de gerenciamento, implantação de estratégias corporativas novas ou modificadas e estruturas organizacionais modificadas (OECD, 1997).

As inovações organizacionais também são fortemente utilizadas para melhorar o desempenho do negócio, e quando combinam os dois tipos de práticas (inovação organizacional e inovação em produtos) o efeito é maior no desempenho e positivo sobre a margem de lucro das empresas.

A inovação de marketing é a forma como a organização se relaciona com o mercado, com o objetivo de expandir suas vendas e a rede de clientes, explorando as oportunidades, e oferecer melhor atendimento, buscando satisfazer suas exigências necessidades, preferências e expectativas. Pode envolver alterações significativas no desenho ou embalagem do produto, posicionamento do produto, promoção ou preço. Tem o objetivo de melhorar a forma como o produto vai ao encontro das necessidades do cliente, abrindo novos mercados e aumentando as venda (OECD, 1997).

A inovação pode ocorrer em todo e qualquer ponto da organização. Não apenas fazer coisas diferentes, mas também fazer as mesmas coisas de forma diferentes, criando novos potenciais de satisfação. A inovação pode ser classificada como incremental ou radical (Simantob, 2006).

Segundo Simantob (2006), as inovações radicais são, na maioria das vezes, fruto das SME's, porque geralmente são empresas geradas por empreendedores tecnológicos, que são abrigadas em incubadoras, nas quais ingressam talentos e onde podem contar com grande suporte. Esse tipo de inovação revoluciona o mercado, introduzindo novos concorrentes de diferentes indústrias. A inovação incremental é aquela que agrega valor para necessidades imediatas dos consumidores como uma nova embalagem ou uma nova cor de um produto, ou

seja, busca o aperfeiçoamento constante e gradual, melhorando o desempenho dos seus produtos, satisfazendo mais seus clientes.

Fundamentando-se nesses conceitos, uma empresa inovadora é uma empresa que, durante determinado período analisado, desenvolveu ou implantou produtos e processos, modelos de gestão, de marketing e de negócios ou a combinação desses, tecnologicamente novos ou significativamente aprimorados (Stoekicht, 2005). A empresa inovadora compreende que a inovação começa de uma ideia, transformando-se em um produto ou processo, podendo a empresa ser de pequeno, médio ou grande porte.

Binda *et al.* (2014) acredita que uma empresa inovadora também requer uma cultura organizacional que oriente os funcionários a se esforçarem para a inovação, promovendo um clima propício à criatividade. São os líderes da organização responsáveis por fornecer a cultura e o clima que favoreçam a inovação em todos os níveis. O capital humano da empresa, como já citado anteriormente, é fundamental para o processo inovativo e consequente sucesso da empresa.

2.5.2 O processo de inovação na empresa

Atualmente, a economia é baseada no conhecimento, mas há pouco tempo já se tem grande relação com a inovação. Existem hoje duas realidades: no sentido macro, as pesquisas revelam que a inovação é o principal gatilho para o crescimento; e no sentido micro, a pesquisa e desenvolvimento (P&D) é tida como fonte de conhecimento e utilização de novas tecnologias.

A organização não deve investir em pessoas, sistemas e clientes separadamente. E conforme o Manual de Oslo (OECD, 1997), a capacidade inovadora de uma empresa depende das características de sua estrutura, de sua força de trabalho, de sua estrutura financeira, de sua estratégia, dos mercados, dos concorrentes, das alianças com outras empresas ou universidades e, principalmente, da sua organização interna, nos quais muitos desses aspectos são complementares.

Sendo assim, na visão do Manual de Oslo (OECD, 1997), as empresas inovadoras podem ser classificadas em duas categorias principais de competência: competência estratégica (visão a longo prazo, interação com o mercado de maneira mais rápida e eficiente) e competências organizacionais (capacidade gerencial, visam à cooperação interna entre seus vários departamentos).

Para Davila, Epstein e Shelton (2006), é a inovação que gera resultados para as empresas, enquanto que a implantação de uma ideia nova é fonte de geração de valor para elas. Portanto, tem-se a gestão da inovação, que engloba a implementação de um novo produto ou processo na linha de produção da empresa e, posteriormente, a introdução dessa solução no mercado. Segundo os autores, existem sete regras para uma boa gestão da inovação, são elas: a) exercer sólida liderança em estratégia e portfólio; b) integrar a mentalidade do negócio; c) alinhar com a estratégia; d) administrar criatividade e captação de valor; e) neutralizar anticorpos organizacionais; f) estabelecer redes; g) usar indicadores de desempenho e incentivos.

A junção de uma nova ideia com a implantação dessas ações irá determinar o sucesso da ideia inovadora, mas são os níveis dela que irão mensurar o quanto de valor vai gerar para o negócio. Os resultados dessa inovação podem ser colhidos na forma de valor econômico ou estratégico, e este será consequência de quão nova será essa ideia (Oliveira, 2013).

A razão para as empresas inovarem é o desejo de obter mais desempenho e aumentar a vantagem competitiva. As empresas obtêm vantagem competitiva adicional e participação de mercado de acordo com o nível de importância que é dado às inovações. As inovações passam a ser, portanto, um fator fundamental para as SME's construírem sua reputação no mercado.

Para Stoeckicht (2005), o que diferencia as empresas, tornando-se bem-sucedidas, é sua capacidade de inovar conjuntamente em todos os seus processos-chave: financeiro, operacionais, humanos, de marketing, de tecnologia da informação e comunicação, de P&D, assim como em seus modelos de gestão

propriamente ditos. O autor ainda complementa que o esforço inovador depende de uma capacitação tecnológica, mas também de competências organizacionais relativas à empresa e competências relacionais relativas às relações externas estabelecidas entre as organizações.

Com a queda das barreiras comerciais ao redor do mundo, as empresas têm se colocado frente aos concorrentes, independentemente da distância entre eles. Além dessa pressão competitiva, existe a pressão gerada pelo mercado, passando a surgir novas necessidades, fazendo com o que o consumidor exija cada vez mais produtos novos e diferenciados. Pesquisadores como Ngah & Ibrahim (2009), Lara e Guimarães (2014) e Binda *et al.* (2014) comprovaram em seus estudos que existe forte relação entre o desempenho das empresas e o seu processo de inovação. Os autores concluíram que os novos produtos originados pela inovação têm a capacidade de conquistar e manter participações no mercado, aumentando o desempenho das mesmas.

A empresa que utiliza o processo de inovação trabalha com produtos amadurecidos e com posicionamento garantido junto aos usuários, obtendo crescimento em escala de vendas e, como consequência, podendo proporcionar preços mais competitivos. A inovação assumiu dimensão estratégica para a empresa, tornando-se uma atividade compulsória, e não mais opcional.

2.5.3 O papel do capital intelectual na inovação e reflexos na competitividade e no desempenho de empresas

O CI é um precioso recurso intangível para alcançar vantagem competitiva e é considerado um fator significativo para a inovação empresarial e, conseqüentemente, sucesso da empresa (Jardon & Martos, 2012; Rodrigues & Alves, 2013). A aquisição de vantagens competitivas melhora o desempenho da empresa, conseqüentemente, as medidas tomadas para tal é com base em inovações, como, por exemplo, inovações em produtos, processos ou gestão da qualidade total (Lara, 2013). Igualmente, a inovação é considerada como parte fundamental da estratégia organizacional, ajudando tanto a encontrar soluções

para as crises e problemas organizacionais, quanto a estimular o crescimento, desenvolvimento e obtenção de vantagens competitivas a partir da oferta de produtos ou serviços a um custo menor do que o de seus concorrentes ou pela oferta de produtos diferenciados que agradam aos clientes.

Na tentativa de se tornarem competitivas, muitas empresas, preocupavam-se com dois fatores principais: preço e qualidade. Atualmente, esses fatores não são mais suficientes, a redução de custos para melhorar no preço tem seus limites, seja decorrente da cadeia de fornecedores, seja pelo que permite a legislação trabalhista, no caso da mão de obra. Além disso, os consumidores estão procurando bens e serviços que atendam às suas necessidades, e não só preocupados com a questão preço e qualidade. Essas ideias estão respaldadas no pensamento de Antunes (2008), para quem os clientes, mais conscientes de suas necessidades, passaram a exigir produtos e serviços que atendessem às suas particularidades. Segundo Lara (2013), ao mesmo tempo da mudança do perfil dos clientes, a concorrência também aumentou. Isso gerou maior competição, ameaçando as posições garantidas pelas empresas em décadas passadas, tornando urgente a aplicação de conhecimento e de *know-how* tecnológico, na perspectiva se adaptarem às exigências do novo mercado e, assim, sobreviverem. A inovação torna-se, então, um aspecto primordial para o futuro, proporcionando o aumento da competitividade, em que estão diretamente associados ao desempenho financeiro e ao sucesso da empresa.

Existe uma relação em que a aprendizagem e a geração de conhecimento afetam o desempenho organizacional de duas maneiras: indiretamente, pelo aumento dos comportamentos orientados pelo mercado, e diretamente, facilitando a aprendizagem que leva à inovação de produtos, processos e sistemas. Uma cultura de orientação para o mercado e para a aprendizagem em uma organização promove a receptividade a novas ideias e a inovação como parte da cultura organizacional. Dessa forma, ela facilita a implementação das inovações levando à criação de vantagem competitiva (Perin, Sampaio, Duhá & Bitencourt, 2006). Alguns autores como Gomes & Wojahn (2015) sugerem que as empresas que são capazes de aprender apresentam melhores condições para detectarem as tendências do mercado e geralmente são mais flexíveis e rápidas para

responder aos novos desafios do que seus concorrentes, mantendo, assim, vantagens competitivas no longo prazo.

Antunes e Martins (2007) analisaram a relação entre o conceito de CI e o desempenho em 30 empresas dos ramos industrial, comércio e serviços. Os autores observaram que os gestores possuem o entendimento do conceito de CI e realizaram investimentos que influenciaram no desempenho, principalmente no capital humano para o desenvolvimento e aprimoramento do conhecimento. Algumas empresas pesquisadas destacaram o investimento no capital humano como forma para desenvolver o processo inovativo de sua empresa. Os autores concluíram, portanto, que (i) os gestores associam o CI ao capital humano; (ii) os investimentos no capital humano refletem no aumento do desempenho das empresas.

Rodrigues & Alves (2013) exploraram o papel do CI no processo de inovação nas organizações. Para isso, por meio de uma revisão literária, buscaram a razão da divisão do CI em capital humano, capital estrutural e capital relacional, o conceito de empreendedorismo e inovação e como estão relacionados e influenciados mutuamente. O estudo revelou que a inovação está relacionada direta e positivamente com o CI. Os empresários empreendedores que compõem o capital humano são os responsáveis por estabelecer conexões externas e ligações internas, melhorando a dinâmica de crescimento do CI, ou seja, constituem o fortalecimento do capital relacional e estrutural. Uma empresa empreendedora é caracterizada pela mudança, logo, a inovação está ligada ao empreendedorismo e ao CI. Esses mesmos autores observaram que, apesar da individualidade de cada componente do CI, para que sejam capazes de fornecer benefícios às empresas é necessária a interação entre eles. A inter-relação dos componentes do CI afeta o desempenho, os resultados, a inovação e a vantagem competitiva sustentável. Rodrigues & Alves (2013) concluíram com o estudo que o CI é um fator responsável pela capacidade de inovação da empresa empreendedora, fortalecendo a vantagem competitiva e o desempenho organizacional.

Binda *et al.* (2014) analisaram a influência do CI sobre os resultados da inovação em SME's. O estudo mostrou relevância do CI no sucesso das inovações,

fazendo com que os profissionais investissem em capital estrutural e relacional. O capital humano apresentou-se uma menor relação com a inovação devido à falta de recursos apresentada para esta área. Assim como Rodrigues & Alves (2013), esses autores também argumentaram que a inovação é considerada uma das prioridades competitivas e/ou um elemento central para a aquisição de vantagens competitivas. Vários fatores influenciam o comportamento inovador de uma organização, entre eles, a sua estratégia competitiva.

Através de outra perspectiva, Salehi, Enayati & Javadi (2014) investigaram a relação entre o CI e o desempenho financeiro em 39 empresas listadas no *Tehran Stock Exchange*. Para tal, mediu-se o CI e relacionou o resultado com os indicadores financeiros levantados através da análise nas declarações financeiras das empresas. Os autores observaram uma relação significativa entre o CI com o desempenho financeiro das empresas pesquisadas, porém concluiu-se que o capital estrutural é o que possuiu menor relação.

Observa-se nos estudos realizados por Antunes e Martins (2007), Rodrigues & Alves (2013) e Salehi, Enayati & Javadi (2014) que o capital humano é o elemento constituinte do CI que está sempre relacionado com o processo inovativo e conseqüentemente para o aumento do desempenho das empresas. Desenvolver o capital humano contribui, portanto, para o aumento do capital estrutural através do processo inovativo e do capital relacional com a conquista de novos clientes, contribuindo assim, com a criação de vantagem competitiva.

Anzola *et al.* (2015), em sua pesquisa, investigaram como as empresas criam valor a partir de práticas de inovação organizacionais. Por meio de entrevistas com *Chief Executive Officer* (CEO) e funcionários em uma determinada empresa do setor automobilístico, os pesquisadores inferiram que: a) as inovações organizacionais melhoraram vários aspectos do serviço ao cliente e, conseqüentemente, contribuíram para o aumento das vendas; b) aumentaram a motivação dos funcionários; c) reduziram custos e o preço do produto, aumentando a vantagem competitiva. Observa-se, portanto, que a inovação, além de atender às necessidades dos clientes, seja em produto ou processos, pode

também levar à redução de custos e melhoria da qualidade, o que favorece ainda mais a competitividade e o aumento do desempenho organizacional.

A inovação não possui papel de destaque somente nas grandes empresas, pois as SME's também e obtêm bons resultados com a inovação. Porém, segundo Binda *et al.* (2014), Ngah & Ibrahim (2009) e Gomes e Wojahn (2015), as SME's não têm consciência dos possíveis ganhos de competitividade resultante das novas oportunidades de negócio associadas à inovação. A inovação tem sido considerada um fator importante para a sobrevivência, crescimento e desenvolvimento de SME's, constituindo-se em uma importante forma de essas empresas enfrentarem o desafio natural do crescimento e do desenvolvimento de suas potencialidades.

Tomados em conjunto, os resultados dos estudos empíricos analisados indicam que, frente às constantes mudanças de ambiente, as empresas precisam estar preparadas para reagir por meio da inserção de novos produtos e prestar melhores serviços. Desse modo, a inovação deve fazer parte da estratégia das grandes empresas e das SME's, colaborando para a criação de vantagem competitiva, no desempenho econômico e na criação de valor. A literatura analisada indica que uma nova ideia, se bem trabalhada, tem chances de gerar valor. Principalmente se esta for introduzida em grande parte do mercado, atendendo a demandas latentes dos clientes. A relação entre inovação, competitividade e aumento do desempenho em SME's será o tema abordado com mais profundidade no próximo capítulo.

2.6 Síntese do capítulo

Neste capítulo apresenta-se a referência bibliográfica a respeito de novas formas de administração, especialmente a GC e a gestão do CI. O CI é um tipo intangível de ativo da empresa capaz de gerar benefícios futuros. Esse ativo interage com os ativos tangíveis para proporcionar vantagem competitiva e aumento do desempenho econômico.

O conhecimento, presente no capital humano da organização, é visto hoje como uma importante ferramenta estratégica para o sucesso das organizações, principalmente porque contribui para a inovação, seja em produtos e/ou processos. O capital humano, portanto, passa a ser fundamental para o desempenho de uma empresa porque, além de único no mercado, influencia positivamente no capital relacional e conseqüentemente no capital estrutural.

Com o aumento da concorrência no mercado, de novas tecnologias e com a inexistência de fronteiras, seja entre territórios ou entre indústrias, a cada dia a empresa vê necessidade de criar e adequar-se à nova realidade para ganhar vantagem competitiva e, assim, sobreviver.

Diante das rápidas mudanças, a organização deve gerir o seu CI de forma a apresentar soluções, produtos e processos inovadores. A inovação é considerada uma estratégia organizacional essencial para encontrar uma saída à crise mundial que atinge as empresas hoje. E quando presente na cultura da empresa, proporciona o aumento da vantagem competitiva e a melhora no desempenho da organização. Daí, reconhecer e administrar as práticas de GC e CI contribui para a sobrevivência e o crescimento das organizações.

As organizações que investem em GC estão diretamente relacionadas ao aumento do seu CI, que assegura canais para a inovação e, com isso, abre caminhos para que a empresa tenha o seu diferencial competitivo, garantindo seu sucesso.

3 Capital Intelectual em Micro, Pequenas e Médias Empresas

O capítulo anterior teve como objetivo apresentar o histórico e o conceito de CI, assim como a sua influência no processo inovativo e na melhora do desempenho das organizações. Neste capítulo foca-se o marco teórico fundamentador do estudo, qual seja, a GC e a gestão das práticas do CI em SME's.

Na primeira seção são discutidas as dificuldades que as SME's passam para garantirem o sucesso do negócio, conseqüentemente, a sua sobrevivência. Na segunda seção apresenta-se a relação da GC e do CI no processo de inovação nas SME's e como pode contribuir no desempenho organizacional.

Na terceira aborda a influência da GC e do CI na criação e manutenção de vantagens competitivas nas SME's. E, por fim, na quarta seção, foca o impacto da GC e do CI no crescimento e desempenho das SME's.

3.1 As micro, pequenas e médias empresas

De acordo com o Estadão PME (2014), o Brasil registrou a abertura de mais de 5.000 empresas por dia entre janeiro e julho de 2014, conforme relatório divulgado pela *Serasa Experian* em agosto do mesmo ano. Esse número corresponde ao aumento de 2,85% em relação ao mesmo período de 2013. Entre essas empresas a maioria são SME's ou microempreendedores individuais (MEIs). Isso significa que as SME's representam a maior parte dos empregos com carteira assinada no setor privado e respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (SEBRAE, 2014).

Em 1985 o IBGE calculou em 21% a participação dos pequenos negócios no PIB brasileiro. Em 2001, o percentual cresceu para 23,2% e, em 2011, atingiu 27%. Os dados demonstram que as SME's são as principais geradoras de riqueza no comércio do Brasil, respondendo por 53,4% do PIB nesse setor, por 36,3% no setor de serviços e por 22,5% na indústria, valor próximo das médias empresas (24,5%) (SEBRAE, 2014).

As mudanças que o país vivencia, nas políticas em favor dos pequenos negócios, têm proporcionando uma verdadeira revolução no ambiente desses empreendimentos. Esse crescimento nos números de novas empresas associa-se à melhora da competitividade, gera novos empregos, melhores salários e aumento do bem-estar social (SEBRAE, 2013a). Porém, mesmo que os números apresentados sejam positivos para as SME's, a taxa de mortalidade ainda é considerada alta e merece cuidados.

De acordo com os dados do SEBRAE (2013b), a taxa de mortalidade de empresas com até dois anos caiu de 26,4% (nascidas em 2005) para 24,9% (nascidas em 2006) e para 24,4% (nascidas em 2007). O setor que possui a menor taxa de mortalidade é o industrial (20,1%), seguido pelo comércio (22,30%), pela construção (27,5%) e pelo setor de serviços (27,8%).

Os principais fatores que impactam as SME's contribuindo para a sua mortalidade são a falta de capital de giro e a carga tributária elevada, respectivamente. Outros fatores, como concorrência muito forte e problemas financeiros, também contribuem para a mortalidade das SME's e sempre estão associados a falhas gerenciais, perfil e comportamento do empreendedor (Sales, Barros & Pereira, 2008).

Considerando a importância econômica que as SME's desempenham para a economia, a sobrevivência e crescimento dessas organizações não só dependem dos esforços em políticas de inovação e desenvolvimento prestados por instituições de fomento ao crescimento industrial brasileiro. É necessária a adesão das SME's a procedimentos relacionados à informação e aos conhecimentos produzidos e utilizados no âmbito dessas organizações, como a GC (Felipe & Mota, 2015).

Em muitas SME's há ausência da GC devido à cultura gerencial, tornando-se necessária uma mudança nas formas de apoio ao desenvolvimento dos pequenos empresários. Nas SME's, geralmente são os proprietários que assumem os cargos de direção. Sendo assim, o processo de planejamento e a tomada de decisão são concentrados em uma ou em poucas pessoas. Essa pessoa é a

responsável por reconhecer os benefícios da GC e apoiar as operações da empresa. Reconhecer as práticas de GC e os seus benefícios requer tempo, e o tempo geralmente é insuficiente para questões estratégicas nas SME's. O conhecimento nas SME's fica retido em vez de fisicamente armazenado ou compartilhado na organização (Durst & Edvardsson, 2012).

O desenvolvimento da GC e o reconhecimento e desenvolvimento das práticas de gestão do CI nas SME's são fatores que auxiliam a incorporação de processos inovadores na organização. Em um ambiente em que inovações surgem rapidamente pelos concorrentes, é o CI das SME's, ou seja, seu conhecimento, experiência, especialização e diversos ativos intangíveis que vão determinar a sua posição competitiva e crescimento econômico.

3.2 A influência do capital intelectual na criação e manutenção de vantagem competitiva em micro, pequenas e médias empresas

A gestão do CI é fundamental para transformar a inovação em um avanço na competitividade das SME's e, conseqüentemente, garantir o seu crescimento. O uso de patentes, direitos autorais e marcas comerciais pode ser uma ferramenta importante para proteger e gerenciar o CI, ajudar as SME's a abrir novos mercados e aumentar o valor da empresa (OCDE, 2010).

Para Jardon & Martos (2012), o CI é mais importante como fonte de vantagem competitiva em SME's do que em grandes empresas, porque os recursos tangíveis são inferiores nessas empresas, devendo as SME's competir com recursos intangíveis.

Saber gerenciar o CI tornou-se pré-requisito para o sucesso e sustentabilidade em qualquer área de negócios. No entanto, as SME's raramente têm estratégias traçadas para o CI, sendo uma das razões a falta de conhecimento. As SME's usam a proteção de propriedade intelectual em uma extensão muito menor do que nas grandes empresas, tornando-se mais vulneráveis à concorrência (OCDE, 2010).

Identificar as práticas de gestão do CI nas SME's e gerir estrategicamente orientando-as para a inovação torna-se uma competência essencial para as organizações que desejam sustentar e alcançar seus negócios nos atuais e futuros cenários competitivos (Stoekicht & Soares, 2009). A vantagem competitiva sustentável depende, pois, cada vez mais da inovação para introdução de novos produtos e práticas no mercado, garantindo o sucesso das SME's.

Mertins *et al.* (2006) investigaram o método existente para a medição e gerenciamento do CI criado na Alemanha. É um método para avaliar, desenvolver e comunicar o CI de uma organização, monitorando os fatores de sucesso. Devido ao valor das SME's para a economia, os autores concluíram que o método, se aplicado nas SME's europeias, obterá o reconhecimento e melhor gestão dos ativos intangíveis, criando medidas para o desenvolvimento de uma base de conhecimentos específicos de acordo com a estratégia do negócio. As SME's deixarão de ser tradicionais, tornando-se organizações de aprendizagem, aumentando seu potencial de inovação e ganhando vantagem competitiva no mercado.

Para se obter vantagem competitiva, é necessário que as SME's utilizem o conhecimento de forma eficiente, sendo capaz de melhorar o potencial de inovação da organização. De acordo com Mertins *et al.* (2006), saber gerir o CI passa a ser um instrumento de gestão estratégica cada vez mais importante para as organizações orientadas para o futuro.

Manzanares & Pérez (2014) analisaram os impactos dos ativos intangíveis no desempenho exportador das SME's. Para o estudo, foi enviado um questionário para 150 SME's da Espanha, cujos respondentes eram gerentes ou donos do negócio. Com o resultado do estudo têm-se que: a) o capital relacional das SME's, a cultura sustentável, a certificação de qualidade, a melhoria da capacidade competitiva e a orientação para inovação impactam positivamente no desempenho das exportações da empresa; b) apenas a capacidade organizacional não teve impacto positivo no desempenho da exportação das SME's.

A conclusão a que chegaram Manzanares & Pérez (2014) é que o CI aumenta o desempenho das exportações de SME's e a vantagem competitiva. E que os gestores das SME's são os responsáveis por criar estratégias de inovação em produtos e processos, capazes de melhorar a qualidade no comércio internacional. A gestão do CI tem grande potencial e importância no crescimento das SME's, em particular para as exportadoras.

Os gestores devem, portanto, desenvolver um plano para gerenciar os ativos intangíveis e estratégicos da SME's, a fim de se destacarem no mercado. Manzanares & Pérez (2014) comprovaram que os ativos intangíveis das SME's são os fatores internos da organização capazes de garantir vantagem competitiva.

Aumentar a competitividade geralmente está relacionado a lançamentos de melhores produtos, fabricação mais eficiente, melhoria nos processos e/ou criação de novas tecnologias. Entretanto, para projetar as estratégias traçadas para a competitividade, o capital humano é fundamental para tal. Manzanares & Pérez (2014) argumentam que os gestores das SME's devem ter habilidades para reconhecer as fontes de recursos da empresa para alcançar vantagens competitivas sustentáveis.

Estimular o conhecimento para aumentar a capacidade de inovação nas SME's é um importante fator para aumentar a vantagem competitiva no mercado. De acordo com a OCDE (2010) e Manzanares & Pérez (2014), a capacidade de uma empresa em adquirir ou gerar inovação afeta todos os campos da organização, reforçando, assim, o seu potencial de crescimento e posicionamento no mercado.

É importante que as SME's criem um ambiente que estimule a inovação e o compartilhamento do conhecimento, para atender às demandas do cliente, satisfazendo o ambiente interno e externo. Caso a cultura organizacional não estimule o conhecimento dos funcionários, é pouco provável que a empresa possa desenvolver novas soluções para atender às demandas do mercado consumidor, dificultando a vantagem competitiva.

É necessário promover nas SME's as práticas de GC, incentivar a aprendizagem, adotar práticas de socialização do aprendizado e globalização do conhecimento para favorecer o intercâmbio de informações. É preciso que as práticas estejam incutidas na cultura da organização, nos valores e nas crenças. Dessa forma, irá alavancar a base de conhecimento e, também, a capacidade de criação de novos conhecimentos e o potencial inovador das SME's. São ações estratégicas de gestão do CI capazes de promoverem a inovação e, conseqüentemente, ganharem vantagem competitiva no mercado (Matos & Lopes, 2008; Stoeckicht, 2012).

Considerando a influência que as SME's desempenham na economia brasileira, é de grande importância que essas empresas estejam em constante crescimento. Pelas SME's ainda possuírem dificuldades na gestão dos ativos intangíveis, é possível identificar parâmetros que permitam avaliar a gestão do CI a partir de parâmetros de referência. Quanto à gestão do CI, sendo auditável e/ou certificável, a organização terá um dinamismo controlado e as SME's poderão avaliar e controlar a capacidade inovadora do seu CI e, logo, o seu crescimento e o seu posicionamento no mercado (Matos & Lopes, 2008).

As SME's muitas vezes estão orientadas para garantir a vantagem comercial imediata e não estão preocupadas com o uso estratégico do seu CI. Qualquer organização empresarial que queira ser competitiva tem que inovar. Portanto, é importante as SME's reconhecerem as práticas de gestão do CI como fonte de inovação, saber avaliá-las e mensurá-las, estabelecendo estratégias comerciais para garantir a sua posição de destaque no mercado e sua viabilidade econômica.

3.3 A relação do capital intelectual no processo inovativo em micro, pequenas e médias empresas

A transição da economia industrial para a economia do conhecimento é marcada pelo aumento da produtividade, que é causado pelas inovações em tecnologia, organização e administração e é traduzida pelos empreendedores em negócios mais eficientes, gerando melhores produtos ou serviços e utilizando menos

trabalho, materiais ou energia, tornando-se mais competitivos e gerando lucros (Crawford, 1994).

A reação de cada organização às mudanças dependerá da sua capacidade de perceber essa dinâmica, de avaliar suas implicações e escolher estratégias relevantes. Porém, de modo geral, as SME's não têm consciência dos possíveis ganhos de competitividade resultantes das novas oportunidades de negócios associadas à inovação. Tais empresas geralmente buscam inovações apenas quando estão sob pressão de clientes ou quando se tornam evidentes as oportunidades de negócio (Lara, 2013).

A inovação tem sido considerada por muitos autores (Lara, 2013; Lara & Guimarães, 2014; Gomes e Wojahn, 2015; Ngah & Ibrahim, 2009) como o fator-chave para a sobrevivência, crescimento e desenvolvimento das SME's, constituindo-se em uma importante forma de essas empresas aproveitarem novas oportunidades e sustentar uma vantagem competitiva.

Lara e Guimarães (2014) realizaram pesquisa em seis SME's brasileiras, com o objetivo de analisar a influência das prioridades competitivas nas práticas e adoção de inovações. Os autores realizaram entrevista nessas SME's e concluíram que a inovação não é somente para a obtenção de vantagem competitiva, é feita também para melhoria da qualidade de seus produtos e/ou processos ou para redução de custos.

Os novos e pequenos empreendimentos têm a sua importância para a economia do país, devido à geração de empregos que possui. Diante disso, o desenvolvimento das SME's nos primeiros anos de vida torna-se de extrema importância para a sua sobrevivência. Segundo Hormiga *et al.* (2011), o CI tem papel fundamental na gestão estratégica da organização, sendo determinante na competitividade empresarial. Os autores destacam o capital humano como a fonte de inovação e geração de novas ideias para a empresa, proporcionando crescimento sustentável e vantagem competitiva, principalmente para as SME's.

Relacionado ao capital humano está o conhecimento do empreendedor. Para as SME's, o conhecimento, especialmente do empresário, é visto como um ativo crucial para o desenvolvimento dessas empresas.

A empresa é vista como um estoque de conhecimento, no qual o sucesso é atribuído à capacidade da empresa em transformar o conhecimento existente no plano de ideias e inovações, para depois colocá-las em prática. O conhecimento pode ser considerado o recurso mais importante, estrategicamente, para uma empresa (Silvia, 2004).

Uma explicação para o melhor desempenho das empresas da indústria é a capacidade inovadora e tecnológica que possuem. A inovação é um dos processos mais fundamentais que sustentam o crescimento econômico e geram vantagem competitiva para as organizações. É uma base importante para o desenvolvimento de soluções, não apenas na ciência e na tecnologia, mas também na criação de novos produtos e serviços, novos métodos de marketing, nas formas de organização das empresas, em suas práticas de negócios, na organização interna e nas relações externas (Canongia *et.al.*, 2004; OECD, 2010).

A GC é um fator que auxilia a incorporação de processos inovadores na organização e é relevante para todos os tipos de empresa. Especialmente para as SME's, segundo Durst & Edvardsson (2012), é importante que encontrem maneiras de gerir adequadamente o conhecimento, devido aos benefícios que o conhecimento proporciona às organizações.

O reconhecimento da GC é um fator que garante a sobrevivência das SME's, pois é responsável pela criação de produtos e/ou serviços mais competitivos no mercado. O conhecimento não é escasso nas organizações e as informações devem ser de tal maneira inovadoras e sujeitas a atualizações (Crawford, 1994; Santos, 2007; Durst & Edvardsson, 2012).

As SME's, reconhecendo e fazendo uso da GC, proporcionam o aumento do seu acervo intelectual, que corresponde ao CI da organização. A GC e o CI são o

ponto de partida para a capacidade de inovação nas organizações. Sendo assim, é necessário e indispensável que as empresas façam uma gestão estratégica de seu acervo intelectual. Nesse contexto, a gestão da inovação a partir da gestão do CI se constitui em uma ferramenta de grande importância para a capacidade de inovar (Antunes, 2008; Edvinsson & Malone, 1998; Stewart, 1998; Stoeckicht, 2005).

Em sua pesquisa, Gomes e Wojahn (2015) analisaram a influência da aprendizagem organizacional no desempenho inovador e no desempenho organizacional das SME's. A partir de um questionário quantitativo aplicado em 89 empresas da indústria têxtil os pesquisadores puderam concluir que a aprendizagem organizacional apresentou relação positiva no desempenho inovador e que a inovação contribui no aumento do desempenho organizacional. Observa-se, portanto, que a aprendizagem organizacional influencia no desempenho inovador, facilitando o seu processo de inovação, e impacta positivamente no desempenho organizacional, contribuindo para aumentar a vantagem competitiva entre as SME's.

Em outra pesquisa, Ngah & Ibrahim (2009), avaliaram as principais práticas do CI nas SME's, que contribuem para a inovação, levando a melhor desempenho da empresa. Com base em um questionário aplicado entre 12 gerentes e/ou proprietários das empresas, os autores concluíram que: a) capital humano é um elemento importante do CI, contribuindo mais para a inovação e desempenho da organização; b) os clientes também são importantes para a inovação, uma vez que são capazes de fornecer informações sobre o mercado; c) o CI e a inovação influenciam no desempenho organizacional, criando vantagem competitiva a longo prazo.

Conclui-se nos estudos de Gomes e Wojahn (2015) e Ngah & Ibrahim (2009) que o capital humano é o elemento fundamental para o processo inovativo devido ao conhecimento que possuem, contribuindo para o desempenho e criando vantagem competitiva a longo prazo.

O processo de inovação para a geração de vantagem competitiva na SME não possui foco somente na criação de produtos inovadores, a inovação de processos podem fornecer possíveis ganhos para o valor da empresa. A organização deve sempre buscar oportunidades para contribuir para o avanço dos lucros.

Pesquisa realizada em 96 empresas de médio e pequeno porte, realizada pela Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI, 2007), mostrou que 40% delas desenvolveram novos produtos nos últimos três anos. Foi constatado também que essas empresas têm procurado inovar, pois na maioria dos casos enfrentam um constante desafio de crescimento e desenvolvimento.

A inovação é tida como o resultado da aplicação e da influência do CI e a eficácia da GC é relacionada à melhora do grau de inovação das empresas, geração de economia, melhor produtividade e competitividade. Porém, as SME's ainda enfrentam algumas dificuldades, como a falta de recursos financeiros, a burocracia e o grande *turn over*, ocasionando a não retenção do conhecimento. A grande rotatividade de pessoas faz com que não haja confiança para o compartilhamento do conhecimento, dificultando o processo de inovação (Durst & Edvardsson, 2012; Gubiani, 2011).

A velocidade com que o mercado muda requer planejamento e visão empresarial muitas vezes baseada na inovação. O reconhecimento e o investimento nas práticas de gestão do CI nas SME's podem garantir novas oportunidades de negócio associadas à inovação, para sustentarem vantagem competitiva. Para Lara (2013), é preciso desenvolver o conhecimento de forma incremental, uma vez que é a base necessária para a inovação. A capacitação tecnológica e a inovação são fatores fundamentais que garantem a sobrevivência e o sucesso das SME's.

É necessário ter uma eficiente GC e reconhecer as práticas de gestão do CI por parte das SME's, uma vez que podem criar produtos, processos ou patentes valiosas sem dedicar vultosos recursos para a tarefa de inovação. Geralmente essas empresas não possuem um departamento estruturado para o

desenvolvimento, são fragilizadas pelas incertezas e alterações na política econômica e pela competição com concorrentes de grande porte. Por outro lado, são empresas com mais flexibilidade, capacidade de adaptação e possibilidade de desenvolver estruturas diversificadas, o que favorece respostas rápidas às mudanças no mercado (Lara, 2013).

3.4 O impacto do capital intelectual no desempenho das micro, pequenas e médias empresas

As medidas tradicionais de desempenho corporativo, baseadas nos princípios clássicos da contabilidade, podem ser inadequadas para a economia baseada no conhecimento. O uso de medidas tradicionais pode levar os investidores a fazerem decisões econômicas inadequadas. Atualmente, o desempenho de uma organização depende da eficiente utilização dos seus ativos tangíveis e intangíveis (Mhedhbi, 2013; Moeller, 2009).

O valor da empresa não é apenas o capital financeiro, mas também a interação dos capitais que compõem o CI: humano, estrutural e relacional. Portanto, o conhecimento, o relacionamento com os clientes, a inovação, entre outros intangíveis, desempenham importante papel para o crescimento e consequente sucesso da empresa (Mhedhbi, 2013; Moeller, 2009).

Bontis *et al.* (2000) investigaram a inter-relação entre o capital humano, capital estrutural e capital relacional com o desempenho dos negócios, buscando verificar a importância dos ativos intangíveis em empresas prestadoras de serviços e industriais da Malásia. Os dados foram coletados com base em um questionário aplicado a 107 respondentes com base em uma escala do tipo *Likert*. Os resultados mostraram que: a) as relações entre o capital humano e o capital relacional; entre o capital relacional e o capital estrutural; e entre o capital estrutural e o desempenho da empresa são positivas, independentemente do ramo de atividade; b) somente a relação entre o capital humano e o capital estrutural mostrou-se não significativa para a empresa prestadora de serviços, mas significativa para a indústria.

As conclusões de Bontis *et al.* (2000) indicam que: a) o CI tem significativa relação com o desempenho dos negócios, independentemente do ramo de atividade; b) as empresas podem conquistar vantagens competitivas no mercado e elevar o seu desempenho, caso desenvolvam mais o capital estrutural; c) há uma inter-relação entre o capital humano, capital estrutural e capital relacional, ponderando para que esta seja estimulada para alavancar a base de conhecimento organizacional.

Salojärvi *et al.* (2005) analisaram a influência que a GC e do CI possuem sobre o crescimento das SME's com base em um questionário em 108 SME's finlandesas de diferentes ramos e entrevistas semiestruturadas com 10 dessas empresas. Os resultados indicam que: a) as SME's estudadas tinham alto nível de consciência da GC; b) as SME's que apresentaram crescimento muito rápido são as mais envolvidas com a GC; c) metade das SME avaliadas foi considerada tradicional, com baixo GC e baixo crescimento.

Salojärvi *et al.* (2005) inferiram que: a) a GC está diretamente relacionada ao crescimento das SME'S, e o crescimento maior acontece nas empresas onde o conhecimento e o CI fazem parte da sua estratégia e onde possuem aprendizagem consciente e boa liderança. Para que as SME's sejam capazes de melhorar o seu desempenho e vantagem competitiva, é necessária uma abordagem mais consciente e sistemática da GC e CI.

A relação do capital humano, capital estrutural e capital relacional nas SME's e o efeito do CI com o desempenho das SME's prestadoras de serviços da Grécia foram investigados por Cohen & Kaimenahis (2007). A partir de questionário aplicado em 52 SME's e com a coleta de dados financeiros, os resultados demonstram que: a) as SME's tendem a valorizar mais o capital humano e o capital relacional do que o capital estrutural; b) apenas as relações entre o capital humano e o capital estrutural e entre o capital relacional e o capital humano se inter-relacionam diretamente no contexto das SME's estudadas; c) há relação não significativa entre o CI e o crescimento financeiro nas SME's.

Cohen & Kaimenakis (2007) concluem que nas SME's é importante que o capital humano, capital estrutural e capital relacional não sejam desenvolvidos isoladamente, e sim em conjunto. A inter-relação entre os três elementos que compõem o CI é uma importante ferramenta estratégica para o desenvolvimento das SME's. Quanto à relação do CI com o desempenho das SME's, os dados financeiros coletados não conseguiram mostrar relação significativa, concluindo que o processo de associação dos dados e o tamanho da amostra restringiram-se às novas descobertas.

Apesar da pesquisa de Cohen & Kaimenakis (2007) não ter mostrado relação positiva entre o CI e o desempenho financeiro, os autores acreditam que, com base no resultado de outros estudos, assim como apresentado por Bontis *et al.* (2000) e Salojärvi *et al.* (2005), por exemplo, análise mais aprofundada do CI nas SME's pode apresentar novos resultados significativos.

Tendo em vista a importância da GC e do CI para o desempenho das organizações no geral, no cenário das SME's saber gerir o seu conhecimento e o CI torna-se primordial para o sucesso do negócio. Bontis *et al.* (2000) e Salojärvi *et al.* (2005) argumentaram que no mundo dos negócios o conhecimento é uma necessidade e pode ser usado como ferramenta estratégica em relação aos concorrentes. Além disso, Cohen & Kaimenakis (2007) enfatizaram o valor das SME's para a economia e mostraram que gerir o capital humano, o capital estrutural e o capital relacional em conjunto e de forma eficaz nessas empresas tem impacto positivo no desempenho financeiro e na vantagem competitiva.

Em outra pesquisa, Hormiga *et al.* (2011) avaliou a influência do CI para o sucesso dos novos empreendimentos. A pesquisa foi realizada em 130 novas empresas que tivessem três a 42 meses de vida, localizadas nas Ilhas Canárias. Os dados foram coletados por meio de um questionário aplicado com base em uma escala do tipo *Likert*. Os resultados mostraram que: a) o capital humano e o capital relacional apresentaram uma relação positiva com o sucesso da empresa; b) o capital estrutural não apresentou relação positiva para o sucesso da empresa, com exceção da inovação e da adaptabilidade, que exibiram relação positiva.

Concluiu-se, com a pesquisa realizada por Hormiga *et al.* (2011), que o CI dos novos empreendimentos está associado positivamente ao sucesso do negócio, em especial ao capital humano, que foi considerado de grande importância para o desempenho das empresas nos primeiros meses de vida. O conhecimento do empreendedor e a comunicação satisfatória entre equipes, por exemplo, são alguns fatores que contribuem significativamente para o sucesso. O capital estrutural mostrou-se ser relativamente importante, pelo fato de ainda estarem em desenvolvimento nas SME's. Apenas nas empresas de caráter inovador é que o capital estrutural possui maior valor nos primeiros meses de existência, pelo fato de essas empresas facilmente se adaptarem ao ambiente.

Khalique *et al.* (2011) analisaram a relação do CI com o desempenho organizacional em SME's do segmento de eletrônicos no Paquistão. Aplicou-se 82 questionários nas empresas, e os autores concluíram que o CI tem relação positiva com o desempenho organizacional, e que o capital relacional e estrutural foram os que apresentaram maior relação. Os autores observaram que no Paquistão a maioria das SME's não possuem funcionários qualificados, podendo ser a razão pelo qual o capital humano teve menor relação com o desempenho.

Em outro estudo, Khalique *et al.* (2013) avaliou o impacto do CI no desempenho em SME's do segmento de eletrônicos na Malásia. Aplicou-se 130 questionários com os gestores das empresas, e os autores concluíram que o capital humano tem relação mais forte com o desempenho organizacional, seguido pelos demais elementos constituintes do CI.

Hormiga *et al.* (2011) e Khalique *et al.* (2013) concluíram em suas pesquisas que o CI influencia positivamente no sucesso dos negócios, e destacaram o capital humano como um importante fator para o desempenho da empresa, dono do conhecimento e responsável pela capacidade inovadora, assim como também concluiu Bontis *et al.* (2000) e Salojärvi *et al.* (2005). Apenas Khalique *et al.* (2011) não obteve o mesmo resultado devido a origem da pesquisa, mas também concluiu que o CI como um todo contribui para o desempenho organizacional. O desafio da empresa em crescimento é manter a flexibilidade e a capacidade de inovação. Desse modo, são as práticas de GC e do CI das empresas que cada

vez mais determinam suas posições competitivas (Gracioli, 2005; Salojärvi *et al.*, 2005). As empresas mais bem-sucedidas possuem as melhores informações ou as controlam de forma mais eficaz que outras. Nesse sentido, a riqueza das empresas é uma consequência da eficiente GC e do CI.

Para a SME garantir posição de destaque no mercado, favorecendo o crescimento e desenvolvimento, há a necessidade de aplicação de novas estratégias, de uma nova filosofia de administração e de novas formas de avaliação do desempenho competitivo que contemplem o CI.

A competição e a evolução tecnológica tornaram o conhecimento e o tempo um importante diferencial competitivo para as empresas. Logo, aprimorar o CI é vital para as SME's que aspiram a acelerar o ritmo do seu desenvolvimento.

3.5 Síntese do capítulo

Este capítulo procurou relatar a importância das SME's para a economia do país. As SME's possuem alto número de empregos gerados com carteira assinadas e respondem por mais de um quarto do PIB brasileiro. Porém, mesmo que os números sejam positivos para as SME's, a taxa de mortalidade ainda é considerada alta, portanto é importante e necessário adotar práticas de gestão que auxiliem na sobrevivência dessas empresas.

Um dos fatores que impactam as SME's, contribuindo para a sua mortalidade, é a concorrência muito forte. Sendo assim, a inovação nas SME's é um dos grandes fatores que ajudam na geração de vantagem competitiva e no aumento do desempenho. Passa a ser necessária a adesão das SME's a procedimentos relacionados à informação e aos conhecimentos produzidos e utilizados nessa organização. O desenvolvimento da GC e o reconhecimento e desenvolvimento das práticas de gestão do CI nas SME's são fatores que auxiliam na incorporação de processos inovadores na organização.

A gestão do CI é fundamental para transformar a inovação em avanço na competitividade das SME's e, conseqüentemente, garantir o seu crescimento.

Saber gerir o CI passa a ser um instrumento de gestão estratégica cada vez mais importante para as organizações orientadas para o futuro. Diversos estudos apresentados no decorrer do capítulo mostraram que a GC e a gestão do CI contribuem significativamente para o processo de inovação nas SME's, para, conseqüentemente, obterem vantagem competitiva e aumentarem seu desempenho.

De acordo com a realidade das SME's, é importante que elas reconheçam as práticas de gestão do CI e/ou busquem um modelo de mensuração e avaliação que explique a criação de valor para a empresa. As SME's conseguem, então, traçar estratégias para administrar as melhores práticas de gestão que garantam resultado satisfatório.

4 Metodologia

No segundo e terceiro capítulo foram apresentados fundamentos teóricos nos quais se sustenta o tema central desta pesquisa. Neste capítulo é descrita a abordagem metodológica do estudo. Relata-se o delineamento do estudo, explicando o tipo de pesquisa, a população e amostra utilizados. Também é descrita a técnica utilizada na coleta de dados e, por fim, o método utilizado para análise e tratamento dos dados.

A escolha do método tem como objetivo auxiliar o próprio pesquisador na condução do seu trabalho. Logo, o método de pesquisa deve se adequar à problemática da pesquisa realizada.

Segundo Gil (2008), a ciência tem como objetivo central chegar à veracidade dos fatos. O conhecimento científico é distinto dos demais porque tem como característica fundamental a sua verificabilidade. Ainda segundo o autor, para que o conhecimento se torne científico, é necessário determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento.

Para Fachin (2006), o progresso científico é o produto das novas descobertas do homem, trazendo novas contribuições para a sociedade. O conhecimento científico resulta da pesquisa metodológica, é verificável na prática por demonstrações ou experimentações e confronta com outras pesquisas. Ambos os autores, Gil (2008) e Fachin (2006), confirmam que o conhecimento científico explica a veracidade dos fatos com clareza e precisão, com base em um método científico.

4.1 Caracterização da pesquisa

Quanto aos fins, a pesquisa enquadra-se como descritiva. A pesquisa descritiva tem como objetivo principal descrever as características de determinado fenômeno ou população. Conforme Collis e Hussey (2005) e Gil (2002), esse tipo

de pesquisa pode identificar relações entre variáveis, determinando a natureza dessa relação, e proporcionar nova visão do problema apresentado.

Pesquisadores como Gracioli (2005) e Manzanares & Pérez (2014) também utilizaram a mesma caracterização de pesquisa, pois encontraram nesse método uma maneira de coletar e comparar as informações necessárias para avaliar a relação do CI com o desempenho e a competitividade, respectivamente. A escolha da caracterização da pesquisa justifica-se pelo fato de ter sido considerado um método mais adequado para propor um estudo preliminar do tema, ou seja, familiarizar-se com o fenômeno que está sendo investigado, para em seguida identificar a relação existente entre o processo inovativo e como este influencia o desempenho das SME's pesquisadas.

Quanto à abordagem, a pesquisa tem caráter qualitativo. Esse tipo não faz uso de métodos e técnicas estatísticas, o pesquisador é responsável por analisar os dados individualmente. Collis e Hussey (2005) preconizam que essa pesquisa analisa percepções para obter o entendimento do estudo, mostra aspectos subjetivos, o entrevistado é estimulado a pensar e a se expressar livremente sobre o assunto em questão, não sendo traduzidos em números quantificáveis.

O uso da abordagem qualitativa nas pesquisas, utilizada por outros pesquisadores do tema CI, tais como Matheus (2003), Salojärvi *et al.* (2005) e Sharabati *et al.* (2010), foi importante para captar as informações mais detalhadas e analisar a influência do CI no desempenho das empresas analisadas.

As técnicas qualitativas permitem verificar os resultados já existentes e ampliar as relações descobertas (Richardson, 1999). No caso do presente estudo, o interesse está voltado tanto para a compreensão de determinado processo quanto para as relações estabelecidas entre variáveis.

Quanto aos meios, este trabalho é um estudo comparativo de casos. Gil (2002, p. 54) preleciona que “o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Yin (2005) reconhece que no estudo de caso o pesquisador tem

pouco controle sobre os acontecimentos, sendo uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu cenário da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.

Os estudos de caso podem ser constituídos por um único ou por múltiplos casos, como se trata dessa pesquisa. No estudo comparativo de casos, busca-se estudar profundamente mais de uma unidade de análise, fazendo comparações entre elas. A unidade de análise a ser definida é o tipo de caso a que as variáveis ou fenômenos avaliados e o problema de pesquisa referem-se e sobre o qual se coletam e analisam os dados (Collis & Hussey, 2005; Gil, 2002). Os estudos de casos envolvem reunir informações detalhadas sobre a unidade de análise, com o objetivo de obter conhecimento aprofundado. Proporciona visão global do problema ou identifica possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados. Seus resultados são apresentados em aberto, na condição de hipóteses, não de conclusões.

Para Fachin (2006), o estudo de caso é considerado intensivo, em que todos os aspectos do caso são investigados. Sua principal função é a explicação sistemática das coisas (fatos) que ocorrem no contexto social e que geralmente se relacionam a uma multiplicidade de variáveis.

Em seu estudo, Stoeckicht (2012), Binda *et al.* (2014) e Lara e Guimarães (2014) também utilizaram o estudo de caso e demonstraram como as empresas pesquisadas avaliam o seu CI visando alavancar o potencial inovador de suas organizações. A escolha justifica-se pelo fato de ter sido considerado um meio mais adequado para propor um estudo mais aprofundado do tema em determinado segmento, no caso as SME's de caráter inovador.

4.2 Unidades de análise e observação

A unidade de análise foi definida considerando-se três critérios: o porte, o tipo da empresa e o acesso aos dados. Quanto ao primeiro critério, a pesquisa foi realizada nas SME's, em particular nas micro e pequenas empresas localizadas

no estado de Minas Gerais. Utilizou-se como parâmetro para a seleção das empresas o enquadramento nos critérios da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que criou o Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte e define as SME's da seguinte forma:

- I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e
- II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, 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).

Também foi utilizado como base para o enquadramento dessas SME's o critério definido pelo SEBRAE que, para fins de estudos sobre os pequenos negócios, utiliza o número de funcionários ocupados para indicar o porte das empresas e depende do setor de atividade econômica investigado, como observado na Tabela 1.

Tabela 1

Critério de classificação de micro e pequenas empresas adotada pelo SEBRAE

	Indústria*	Comércio e Serviços**
Micro	Até 19 empregados	Até 09 empregados
Pequena	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Média	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grande	Mais de 500 empregados	Mais de 100 empregados

* As mesmas delimitações de porte foram utilizadas para o setor da construção.

** O setor serviços não inclui administração pública e serviço doméstico.

Fonte: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2013c). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa* (p. 17).

Conforme pode ser observado na Tabela 1, as micro e pequenas empresas são aquelas que possuem até 19 empregados no setor de atividade econômica industrial ou em até nove empregados para o setor de atividade econômica comercial ou de serviços.

Quanto ao segundo critério, a pesquisa foi realizada em empresas de caráter inovador, seja em produtos e/ou processos. Como parâmetro para essa seleção, foram consideradas empresas que lançaram no mercado algum produto inovador

ou criaram algum processo inovador que proporcionou crescimento e vantagem competitiva para a SME. Em ambos os casos foi considerado o prazo de no mínimo um ano do lançamento do produto e/ou processo no mercado. Enquadrando nesse critério, as SME's podem ser indústrias ou do setor de serviços.

Por fim, é importante o acesso aos dados, uma vez que foi preciso coletar informações necessárias para assegurar o resultado da pesquisa. Nesse caso, a escolha das SME's foi intencional e motivada pela facilidade de acesso às informações.

Baseando-se nas características citadas, foram selecionadas quatro SME's localizadas no estado de Minas Gerais, sendo três do setor de indústria e uma de serviços, todas são empresas intensivas em conhecimento. Quanto à unidade de observação, a escolha dos entrevistados foi feita baseando-se no acesso às informações necessárias para responder ao problema de pesquisa investigado. A unidade de observação selecionada foi o proprietário ou gerente das SME's. A escolha desses profissionais teve como propósito buscar pessoas que tivessem conhecimento amplo e profundo sobre toda a organização, principalmente quanto às atividades e práticas administrativas e financeiras da empresa.

4.3 Premissas da pesquisa e modelo de análise

Foi elaborado o modelo de análise representado pela Figura 1, que tem como premissa a associação entre o CI e a inovação e desempenho da SME. Subdividindo o método, serão analisadas três premissas que se segue:

- P1) O CI influencia positivamente no processo inovativo da SME.
- P2) O CI influencia positivamente no desempenho da SME.
- P3) A inovação influencia positivamente no desempenho da SME.

As premissas serão testadas e verificadas na discussão dos resultados do trabalho. As informações serão cruzadas e comparadas de forma a confirmá-las e validá-las.

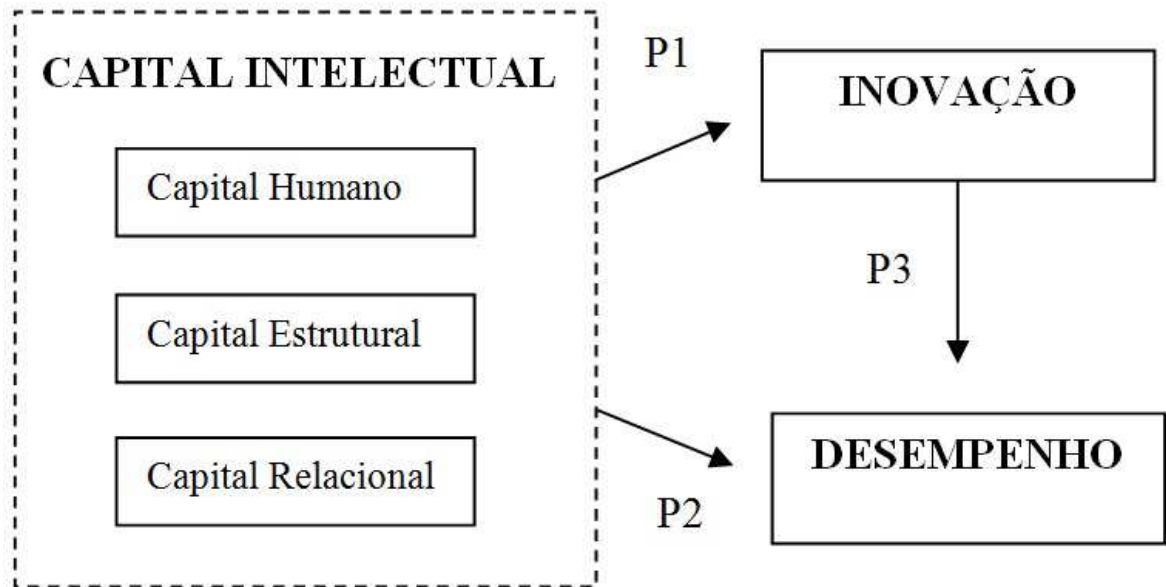


Figura 1 - Modelo de pesquisa.
Fonte: elaborada pela autora.

O modelo apresentado baseou-se no trabalho realizado por Sharabati *et al.* (2010). Com esse modelo, os autores puderam identificar a relação do CI com o desempenho das indústrias farmacêuticas. Utilizando a escala tipo *Likert*, os autores mediram a influência do capital humano, capital estrutural e capital relacional, cada um separadamente, com o CI. Por fim, utilizando o coeficiente de correlação de Pearson, puderam demonstrar a relação positiva do CI com o desempenho das indústrias. Com a utilização desse modelo pode-se concluir que há associação direta e positiva entre o CI e o desempenho da empresa.

O modelo proposto por Sharabati *et al.* (2010) foi adaptado para atingir os objetivos deste estudo. Observando-se o modelo, percebe-se que as variáveis independentes exercem influência sobre outra variável, sendo o estímulo que condiciona uma resposta, e a variável dependente é o resultado ou resposta de algo que foi estimulado. Para as premissas P1 e P2 foram analisadas a variável independente “capital intelectual” e as variáveis dependentes “inovação” e “desempenho”. Para a premissa P3 foram analisadas as variáveis independentes “inovação” e a variável dependente “desempenho”.

4.4 Instrumentos de pesquisa e coleta de dados

A técnica utilizada para a coleta de dados foi de abordagem qualitativa e consistiu em um roteiro de entrevista. Para a realização do estudo realizou-se entrevista utilizando um roteiro composto de questões abertas. Para que a coleta de dados seja implementada, fizeram-se esclarecimentos sobre a ferramenta a ser aplicada, de forma que seus fundamentos fossem assimilados pelo entrevistado.

A entrevista, entre todas as técnicas de interrogação, é a que apresenta mais flexibilidade. As questões abertas dão condições ao entrevistado de discorrer espontaneamente sobre o que está sendo questionado. As respostas são de livre deliberação, sem limitações e com linguagem própria. O propósito desse tipo de questão é colher informações amplas, permitindo coletar maior número de opiniões (Fachin, 2006; Gil, 2002).

Pelo método de coleta de dados baseado no roteiro de entrevista com questões abertas, também utilizado por Matheus (2003), Salojärvi *et al.* (2005) e Sharabati *et al.* (2010), buscam-se informações mais detalhadas, tornando possível uma análise mais profunda sobre o tema. Os autores encontraram nesse método uma maneira de complementar a análise quantitativa, também realizada em suas pesquisas, aprofundando e completando os resultados.

Para a concepção do roteiro de entrevista do Apêndice A, assim como a aplicação do estudo, foram conduzidos por trabalhos realizados por Matheus (2003), Salojärvi *et al.* (2005), Cohen & Kaimenakis (2007), Sharabati *et al.* (2010) e Manzanares & Pérez (2014). Foram propostas 32 questões abertas sobre: os aspectos gerais da empresa (estratégias e a gestão dos processos de forma geral) e a influência do CI no processo inovativo e no desempenho das SME's. As questões foram misturadas e colocadas em uma ordem que facilitasse a entrevista, em que uma questão puxasse a outra.

As perguntas foram elaboradas de maneira clara e objetiva, buscando-se, com linguagem acessível, extrair dos informantes os dados necessários para responder ao problema da pesquisa. Porém, antes da entrevista com as SME's,

foi realizado um pré-teste com o gestor de determinada SME em Belo Horizonte. O intuito foi verificar se alguma pergunta não estava clara, supérflua, ambígua ou se necessitava ser reformulada.

O CI é um tema recente no meio acadêmico e empresarial, por isso é necessário que os entrevistados tenham consciência da importância do tema para que os dados coletados na entrevista busquem evidências para responder ao problema de pesquisa e aos objetivos apresentados.

4.5 Procedimento para a coleta de dados

A coleta de dados foi feita nas datas de 19 a 23 de outubro no ano de 2015. A pesquisadora entrou em contato via telefone com cada SME, explicando sobre o estudo e a técnica de coleta de dados e agendando a data da entrevista de acordo com a disponibilidade do entrevistado. A entrevista foi realizada via telefone ou pessoalmente com os proprietários e/ou gestores das quatro SME's. Cada entrevista durou aproximadamente 40 minutos.

4.6 Estratégia de análise e tratamento dos dados

A estratégia utilizada na análise dos dados inicialmente correlaciona os objetivos específicos propostos nesta pesquisa com os autores que dão sustentação teórica para o assunto abordado. Utilizou-se também, ao longo de todo o processo, o método dedutivo e indutivo, com predominância do segundo sobre o primeiro, pois, segundo Gil (2002), no método dedutivo cria-se uma conclusão a partir de premissas existentes. De acordo com o autor, o raciocínio dedutivo tem o objetivo de explicar o conteúdo das premissas e, por intermédio de uma cadeia de raciocínio em ordem descendente, chegar à conclusão.

No desenvolvimento da pesquisa foi necessário utilizar o método indutivo quando as observações realizadas chegaram a proposições gerais, ou seja, pôde-se chegar a conclusões que contêm informações sobre fatos ou situações não observadas, complementando os resultados (Richardson, 1999). Nesse método o

conhecimento é fundamental na experiência, não levando em conta princípios preestabelecidos, como no método dedutivo.

A análise qualitativa é definida como uma sequência de atividades que irá envolver três etapas: redução dos dados, exibição e conclusão. A redução dos dados consiste no processo de seleção, focalização e simplificação dos dados coletados na pesquisa de campo. É nesta primeira etapa que os dados são organizados para que as conclusões se tornem construídas e verificáveis (Gil, 2002; 2008).

Na etapa de exibição, os dados selecionados são organizados na forma que possibilitem a análise sistemática das semelhanças, diferenças ou do seu inter-relacionamento, de forma que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir deles (Gil, 2002; 2008). Após coletar e selecionar as informações necessárias, as respostas são comparadas com os resultados encontrados na análise quantitativa e com os pressupostos teóricos que nortearam a investigação.

A terceira e última etapa é constituída pela conclusão e requer uma revisão para considerar o significado dos dados, suas regularidades, padrões e explicações. As conclusões obtidas precisam ser dignas, defensáveis, garantidas, capazes de suportar explicações alternativas e de levantar questões ou hipótese a serem consideradas em estudos futuros (Gil, 2002; 2008).

Para melhor leitura dos dados foi elaborada a Tabela 2, que apresenta o tipo de pesquisa a ser realizada, os conceitos e respectivos autores que fundamentam teoricamente as questões do roteiro de entrevista, relacionando-se com cada objetivo específico em questão.

Tabela 2

Estratégia de análise de dados

Objetivos Específicos	Autores	Tipo de Pesquisa	Coleta de dados
Identificar e descrever a existência de práticas do capital intelectual em micro e pequenas empresas do estado de Minas Gerais.	Canongia <i>et al.</i> (2004), Antunes (2008), Borna <i>et al.</i> (2003), Crawford (1994), Sterwart (1998), Edvinsson e Malone (1998), Sveiby (1998), Jordão <i>et al.</i> (2013)	-Pesquisa bibliográfica -Pesquisa de campo	-Referencial Teórico - Roteiro de entrevista
Descrever e discutir a influência do capital intelectual no processo inovativo de micro e pequenas empresas do estado de Minas Gerais.	Edvinsson e Malone (1998), Fialho (2010), Matos (2013), Sterwart (1998), SEBRAE (2013c), Davenport e Prusak (2003), Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), Oliveira (2013), Simantob (2006)	-Pesquisa bibliográfica -Pesquisa de campo	-Referencial Teórico - Roteiro de entrevista
Descrever e discutir a influência do capital intelectual no desempenho em micro e pequenas empresas do estado de Minas Gerais.	Edvinsson e Malone (1998), Fialho (2010), Matos (2013), Sterwart (1998), SEBRAE (2013c), Davenport e Prusak (2003), Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), Sharabati <i>et al.</i> (2010), Matheus (2003), Salojärvi <i>et al.</i> (2005)	-Pesquisa bibliográfica -Pesquisa de campo	-Referencial Teórico - Roteiro de entrevista
Analisar a relação entre o capital intelectual, a inovação e o desempenho das micro e pequenas empresas do estado de Minas Gerais.	Edvinsson e Malone (1998), Fialho (2010), Matos (2013), Sterwart (1998), SEBRAE (2013c), Davenport e Prusak (2003), Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), Sharabati <i>et al.</i> (2010), Matheus (2003), Salojärvi <i>et al.</i> (2005).	-Pesquisa bibliográfica -Pesquisa de campo	-Referencial Teórico - Roteiro de entrevista

Fonte: elaborada pela autora.

4.7 Limitações da pesquisa e forma de contorná-las

Considerando a necessidade e importância de delimitação e foco da pesquisa, o tempo restrito para a realização e o processo para levantamento dos dados e informações junto às empresas, cabe ressaltar algumas limitações dessa pesquisa:

- a) Por se investigar e analisar o tema apenas em SME's de caráter inovador, os resultados foram considerados representativos apenas para esse tipo de empresa, e não para as demais SME's;
- b) a pesquisa visa fundamentalmente analisar a influência do CI no processo inovativo e no desempenho das SME's, ajudando a compreender o papel

do CI em SME's com foco em tais variáveis, sem, contudo, investigar outras variáveis;

- c) a pesquisa baseou-se em uma pequena amostra de SME's situada apenas no estado de Minas Gerais, não caracterizando empresas de outros estados ou países.

Como forma de contornar as referidas limitações e aumentar a credibilidade das interpretações dos resultados, realizou-se um processo de triangulação, comparando os dados coletados com informações de outras fontes de dados. Conforme Yin (2005), a triangulação consiste em um fundamento lógico para mais bem utilizar fontes múltiplas de evidências. Para o estudo de caso, é um ponto forte muito importante, pois o uso de várias fontes de evidências permite que o pesquisador se dedique a várias questões históricas, comportamentais e de atitude. O estudo obtém linhas convergentes de investigação, tornando o estudo de caso mais convincente, baseado em várias fontes distintas de informação.

Nesse ensejo, para aumentar a validação interna, as informações recolhidas e analisadas foram confrontadas com as de outras fontes, para confirmá-las e validá-las. Quanto à validação externa, os resultados encontrados na pesquisa ora descrita foram comparados com a plataforma de sustentação teórica, buscando-se evidenciar as relações existentes entre as variáveis, confirmando, contradizendo ou complementando as premissas teóricas e/ou os achados empíricos anteriores. Tal processo teve o intuito de aumentar a validação e confiabilidade da pesquisa.

5 Apresentação e Análise dos Resultados

Neste capítulo apresentam-se os resultados das informações obtidas por meio dos instrumentos de pesquisa aplicados aos gestores e/ou proprietários das SME's analisadas, conforme descrito no capítulo 4, Metodologia da Pesquisa. O capítulo se inicia com uma breve caracterização sobre as quatro empresas objeto deste estudo. Em seguida, são apresentados os resultados de cada empresa, que foram obtidos de comparações entre as empresas e outras fontes de evidências. Tais resultados encontrados são discutidos em consonância com o objetivo geral e com os específicos para responder à pergunta norteadora e facilitar o entendimento do problema de pesquisa.

5.1 Apresentação e contextualização das empresas

São descritas a seguir as quatro SME's nas quais foram realizadas as entrevistas com os gestores e/ou proprietários e coletados os dados e informações para realização deste estudo. As SME's são denominadas pelas letras de A, B, C e D, em função de acordo de confidencialidade e devido à restrição feita pela maioria dos administradores com respeito à exposição de seus nomes e do nome das empresas.

5.1.1 SME A

A SME A foi fundada em 2012, estando localizada no município de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais. É uma indústria fabricante de um equipamento inovador no mercado por possuir tecnologia exclusiva e patenteada que inclui aromatização, eliminação de odores e purificação do ar, tudo em um só equipamento. A empresa, apesar do porte, se define como líder no mercado pelo tempo de atuação, qualidade do produto e serviço, número de clientes e regiões atendidas. A distribuição do produto iniciou-se em Belo Horizonte, mas hoje possui distribuidores exclusivos nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Ceará, Bahia, Distrito Federal e São Luis do Maranhão.

Com o faturamento de 2014 fechado em torno de R\$ 1.500.000,00 e com 13 funcionários, a SME A enquadra-se como microempresa, baseando-se nos critérios da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (Brasil, 2006) e de acordo com os critérios do SEBRAE. O quadro de funcionários que compõe o capital humano da empresa, segundo o critério de Stewart (1998), é distribuído da seguinte maneira: dois na área administrativa, três na área comercial, quatro na área técnica, três na área de produção e um na gerência. A SME A cede o equipamento para os clientes em sistema de comodato. Desse modo, os clientes não precisam desembolsar um valor alto para adquiri-lo, facilitando no fechamento do contrato. A empresa possui uma equipe técnica de atendimento ao cliente para realizar a manutenção e prestação de serviços ao equipamento, garantindo total qualidade do produto e satisfação do cliente.

Para a captação dos clientes e criar e ampliar seu capital relacional, em linha com Edvinsson e Malone (1998), a SME A trabalha com divulgação no próprio produto, anúncio em *Google*, participação em feiras e eventos e telemarketing ativo quando encontra no mercado um potencial cliente. Em relação à concorrência, a empresa possui concorrentes diretos e indiretos. Os concorrentes indiretos são aqueles que possuem um produto similar, com qualidade inferior e que não cumprem com todas as funções do equipamento da SME A. Já os concorrentes diretos são aqueles com equipamentos similares, que cumprem com quase todas as funções. Sua principal vantagem perante os concorrentes é a qualidade do produto e do serviço prestado. A empresa possui a política de ganhar a concorrência com preço somente em casos especiais, quando o cliente for vantajoso, explorando, ao invés disso, outros fatores relacionais do CI, conforme proposto por Khalique *et al.* (2013).

A gestora, em determinados tempos, promove reuniões com todos os funcionários para discutir sobre o andamento dos processos e os resultados da empresa como um todo. São apresentados os resultados do mês anterior e as propostas para o próximo mês. O foco administrativo da SME A geralmente baseia-se na redução de custos, gestão e controle do estoque e captação de novos clientes. São estabelecidas metas com premiações em dinheiro para estimular os funcionários. A SME A possui os processos integrados, mas com muitas falhas, conforme já

preconizado por Khaliq *et al.* (2013) e Jordão (2015), principalmente de comunicação. Tais falhas vêm sendo trabalhadas a cada dia, promovendo encontros e reuniões com os grupos para discussão na tentativa de criar e ampliar seu capital estrutural.

5.1.2 SME B

A SME B foi fundada em 2005, estando localizada no município de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais. É uma indústria que desenvolve tecnologias a pedido de cliente ou se analisa alguma necessidade do mercado, cria os produtos e vende a tecnologia para os clientes. Dentre os produtos desenvolvidos estão plataforma *Universal Serial Bus* (USB) programável, produtos para uso domiciliar e um equipamento de tecnologia exclusiva e patenteada de aromatização e eliminação de odores em vasos sanitários. Assim como a SME A, a distribuição do produto iniciou-se em Belo Horizonte, mas hoje possui distribuidores exclusivos também na região de São Paulo, mas atende todo o Brasil com vendas via *web*.

Com o faturamento de 2014 fechado em torno de R\$ 800.000,00 e com cinco funcionários, a SME B também se enquadra como microempresa, baseando-se nos critérios da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (Brasil, 2006) e de acordo com os critérios do SEBRAE. O quadro de funcionários, que compõe o capital humano da empresa, é distribuído da seguinte maneira: um na área administrativa, um na área comercial, dois na produção e um na gerência. Diferentemente da SME A, a empresa não possui equipe técnica de atendimento ao cliente e os produtos são repassados ao cliente em sistema de compra e venda. Para garantir a qualidade, todos os produtos têm garantia de fabricação.

Na captação de clientes, para ampliar seu capital relacional, para os produtos já desenvolvidos, a SME B faz a divulgação pela internet e com a própria equipe de vendas. Há a divulgação do serviço de desenvolvimento da tecnologia, por intermédio também da internet e por indicações. Em relação à concorrência, a SME B garante ter apenas concorrentes indiretos, com produtos similares, sendo

sua principal vantagem perante os concorrentes possuir um produto que satisfaça por completo as necessidades dos clientes. Para o serviço de desenvolvimento da tecnologia, sua principal vantagem perante os concorrentes são o atendimento, prazo de entrega e preço. Para esses casos, os clientes geralmente já são fidelizados.

O gestor da SME B reúne-se com a equipe somente para questões sobre o processo da empresa. Nas reuniões são apresentados os pontos falhos e sugestões de melhoria. Geralmente não se estabelecem metas para os funcionários internos, elas apenas existem para o setor comercial na captação de novos clientes. São realizadas com mais frequência discussões entre os sócios e a gerência para o desenvolvimento de novas tecnologias, mas os demais funcionários não são envolvidos nesse processo. A SME B possui os processos integrados, com poucas falhas, pois os processos são executados por poucas pessoas.

5.1.3 SME C

A SME C foi fundada em 2012, estando localizada no município de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais. É uma indústria fabricante de um produto inovador no mercado, que elimina filtrações em substratos de concreto ou similar. A SME C importa todos os equipamentos de aplicação do produto. São sistemas automáticos de injeção sob alta pressão, com tecnologia de ponta. É produzido apenas o produto utilizado, único no mercado de fabricação nacional. Por utilizar equipamentos específicos e pela dificuldade de acesso e transporte, diferentemente das SME's A e B, inicialmente a SME C atende apenas dentro do estado de Minas Gerais.

Com faturamento de 2014 fechado em torno de R\$ 600.000,00 e com seis funcionários, a SME C também se enquadra como microempresa, baseando-se nos critérios da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (Brasil, 2006) e de acordo com os critérios do SEBRAE. O quadro de funcionários que compõe o capital humano da empresa é distribuído da seguinte maneira: um na área administrativa, dois na área comercial, dois na área técnica e um na

gerência. Igual à SME A, a empresa possui equipe técnica de atendimento ao cliente, responsável também pela aplicação do produto.

Na captação de clientes e aumento do seu capital relacional, a SME C faz a divulgação pela internet, com a própria equipe de vendas, visitando e indicando o produto para empresas ligadas à construção e/ou reforma e por indicações. Em relação à concorrência, a SME C possui concorrentes diretos, porém que utilizam apenas produtos importados. Sua principal vantagem é possuir um produto de fabricação nacional, que satisfaça por completo as necessidades dos clientes por preço inferior. A empresa possui um laboratório de tecnologia de ponta para desenvolvimento dos produtos e melhorias quando necessárias.

O gestor da SME C em determinados tempos promove reuniões com os funcionários para discutir sobre os clientes que adquiriram o produto, propor melhorias caso necessárias e estabelecer estratégias para captação de novos clientes. São estabelecidas metas com premiações em dinheiro para estimular os funcionários nessa captação. A SME C possui os processos integrados, com poucas falhas, pois os processos são executados por poucas pessoas.

5.1.4 SME D

A SME D foi fundada em 2004, estando localizada no município de Nova Lima, estado de Minas Gerais. É uma empresa de tecnologia da informação e possui sistema informatizado para a gestão comercial de preços e resultados integrado aos módulos de custos, compras e faturamento das empresas. Com esse sistema as empresas conseguem obter em tempo real os indicadores de resultado, traçando estratégias para o seu melhor desempenho. Assim como as SME's A e B, a empresa possui a matriz em Minas Gerais, mas atende todo o Brasil.

Com faturamento de 2014 em torno de R\$ 600.000,00 e com seis funcionários, a SME C também se enquadra como microempresa, baseando-se nos critérios da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (Brasil, 2006) e de acordo com os critérios do SEBRAE. O quadro de funcionários que compõe o capital humano da empresa é distribuído da seguinte maneira: um na área administrativa,

quatro na área comercial e técnica e um na gerência. Igual às SME's A e C, a empresa possui equipe técnica de atendimento ao cliente, que também faz parte do departamento comercial e são aqueles responsáveis pela implementação do sistema.

Na captação de clientes e aumento do capital relacional, a SME D faz a divulgação pela internet e com base em indicações. Em relação à concorrência, a SME D possui concorrentes diretos, que possuem sistemas bem semelhantes, mas sua principal vantagem é sempre adaptar o sistema de acordo com as necessidades dos clientes, ter bom preço e bom atendimento. A equipe técnica está sempre disponível via *skype* para eventuais dúvidas e problemas. É disponibilizado um canal de atendimento 24h caso seja necessário.

O gestor, em determinados tempos, promove reuniões com todos os funcionários para discutir sobre o andamento dos processos, o sistema em funcionamento nos clientes e os resultados da empresa como um todo. São apresentados os resultados do mês anterior e as propostas para o próximo mês. O foco da SME D geralmente é na redução de custos, melhoria constante do sistema e captação de novos clientes. São estabelecidas metas com premiações em dinheiro para estimular os funcionários na captação de novos clientes. A SME D possui os processos integrados, com poucas falhas, pois os processos são executados por poucas pessoas.

5.2 Análise dos resultados

Após a caracterização das SME's pesquisadas, neste item são discutidos os resultados encontrados em cada empresa para realização do estudo comparativo dos casos.

5.2.1 SME A

A política da empresa A baseia-se na constante inovação do produto e dos seus serviços prestados, sendo classificada como uma empresa do tipo de inovação incremental e radical segundo a classificação estabelecida por Simantob (2006).

O referido autor defende que a inovação incremental é observada pela melhora e aperfeiçoamento do produto de acordo com as necessidades dos clientes. Já a inovação radical consiste em um produto novo no mercado. Ambos os tipos de inovação foram observados no caso de tal empresa, que promoveu uma inovação radical ao lançar um produto novo no mercado e vem também realizando incrementos que resultam em melhorias e aperfeiçoamento desse produto de acordo com as necessidades dos clientes.

A SME A possui uma equipe técnica para o atendimento ao cliente, executando no mínimo uma visita por mês. A cada visita os técnicos executam os reparos necessários no equipamento e realizam um *feedback* com os clientes, verificando o andamento do produto e se o mesmo está satisfazendo as necessidades deles. Obter o *feedback* dos clientes também melhora o capital humano, em linha com Jordão (2015), pois isso estimula o processo de P&D da empresa, ajudando-a a continuar inovando em produtos e serviços e, conseqüentemente, aumentando o seu capital relacional com a conquista de novos clientes, iniciando, assim, um novo ciclo de geração de CI. Tais aspectos consubstanciam-se em melhorias no desempenho e em geração de valor, corroborando as ideias de Jordão *et al.* (2013), que propuseram que há uma interação entre os elementos constitutivos do CI responsáveis por melhorias competitivas e geração de valor. Esse retorno ajuda também a aumentar o capital relacional da empresa e estrutural com incrementos em inovação, o que, conforme constataram Lara e Guimarães (2014), favorece na obtenção de vantagens competitivas.

Para cada visita é emitida uma ordem de serviço e caso haja algum problema ou sugestão é anotado e repassado para a administração da empresa. Com a ordem de serviço em mãos, as observações pertinentes são repassadas para a gerência para tomar as devidas providências. Caso tenha alguma sugestão de melhoria, a gerência reúne-se com os departamentos para analisar o pedido e se é possível realizar a mudança. Caso seja observado que a mudança será para o melhor desempenho do produto e/ou do processo, ela passa a ser implantada. Nesse sentido, esse tipo de avaliação também melhora o capital estrutural da empresa, uma vez que a mesma não só utiliza os conhecimentos absorvidos no mercado, como também os sistematiza em sua estrutura na tentativa de gerar valor. Essas

ideias estão alinhadas ao pensamento de Stewart (1998) e Gracioli (2005), que afirmam que o capital estrutural é fruto do capital humano, ou seja, do conhecimento dos profissionais que se transformam em ativo da organização.

Davila *et al.* (2006) apuraram que a implementação de um novo produto ou processo na empresa e a introdução dessa solução no mercado é fonte de geração de valor para elas, como ora observado. Os resultados observados também se alinham ao pensamento de Stoeckicht (2005), para quem as empresas tornam-se bem-sucedidas devido à sua capacidade de inovar, o que depende não só da sua capacitação tecnológica, mas também de competência organizacional relativa à empresa e competências relacionais relativas às relações externas, sendo elas com os clientes, fornecedores e outras organizações. Isso foi percebido parcialmente na SME A.

Em relação à comunicação entre departamentos da empresa, para melhorar esse processo são realizadas frequentemente iniciativas informais como reuniões, cafés e lanches, entre outras. O principal objetivo é estimular o contato entre os departamentos e a troca de informações e ideias. Nesses encontros há participação da gerência, que oferece aos colaboradores total liberdade para sugerir novas propostas ou melhorias em projetos já existentes. Esses achados estão alinhados aos observados nos estudos de Stoeckicht (2005), Hormiga *et al.* (2011), Durst & Edvardsson (2012), Rodrigues & Alves (2013) e Manzanares & Perez (2015), que perceberam que a comunicação gera conhecimento que, por sua vez, auxilia a organização a desenvolver processos inovadores.

Vale ressaltar que Salojärvi *et al.* (2005) salienta o conhecimento como um fator que contribui com a sobrevivência das SME's, pois é responsável pela criação de produtos e/ou serviços mais competitivos no mercado. Assim, reconhecendo e fazendo uso da GC, a SME A proporciona o aumento do seu acervo intelectual, que corresponde ao CI da organização, ponto de partida para a capacidade de inovação.

Em seu planejamento financeiro, é seu costume separar uma verba para a criação e desenvolvimento do produto. O tempo para esse trabalho é distribuído

de acordo com a demanda do cliente ou da empresa. A gestora complementa que o material utilizado na montagem do equipamento possui custo alto, portanto, separando essa verba a empresa consegue manter o produto sempre atualizado para o mercado. É importante para a empresa manter sempre o processo de P&D para continuar inovando, conquistar novos mercados, aumentando, assim, seu capital estrutural e capital relacional. Autores como Ngh & Ibrahim (2009), Lara (2013) e Lara e Guimarães (2014) consideram a inovação o fator-chave para o crescimento e desenvolvimentos das SME's, sendo uma importante forma de essas empresas sustentarem vantagem competitiva.

De acordo com a gestora, os fatores que mais contribuem e favorecem a inovação são o *feedback* do cliente e os recursos financeiros. É devido a uma necessidade dos clientes que o equipamento surgiu e as melhorias ocorrem de acordo com o *feedback* recebido. Já os recursos financeiros são devidos ao alto custo do produto, sem verba não há desenvolvimento. A gestora acrescenta que a inovação é fundamental no seu negócio, principalmente no aumento da vantagem competitiva e do desempenho. De acordo com a OCDE (2010) e com Manzanares & Pérez (2014), o processo inovativo da empresa afeta todos os campos da organização, aumentando o seu desempenho e posicionamento no mercado.

Para favorecer no processo inovativo, na contratação dos funcionários, inicialmente a preferência é para quem possui experiência, ou seja, procuram-se pessoas com elevado capital humano. Caso não encontre algum candidato com o perfil, a escolha passa a ser pelas competências e habilidades. Nesse caso é oferecido treinamento intensivo do respectivo setor, com o objetivo de desenvolver o capital humano do funcionário. Segundo Hormiga *et al.* (2011), o capital humano é fonte de inovação e geração de novas ideias para a empresa, proporcionando crescimento sustentável e vantagem competitiva, principalmente para as SME's. Portanto, é importante que a empresa estimule e incentive o desenvolvimento do capital humano. Além de proporcionar ambiente agradável no trabalho, para evitar a rotatividade dos funcionários, a SME A estabelece metas com premiações em dinheiro. Desse modo, os funcionários alcançam melhor desempenho no seu setor.

Os processos da SME A são integrados, porém, ainda existem muitas falhas. Sistema de controle falho, comunicação, ausência de comprometimento e resistência a mudanças estão presentes na organização e são exemplos de fatores que comprometem o desempenho das atividades do dia-a-dia. De acordo com a entrevistada, as falhas encontradas podem ser originadas do fato de a estratégia da empresa ser informal. Não existe na empresa qualquer processo para formulação e implementação de estratégias, ficando restrito às discussões informais, conseqüentemente, mais suscetíveis ao insucesso.

Conforme estudo realizado por Jordão, Melo e Sousa Neto (2016), a falta de elaboração e implantação de estratégias gera entraves ao processo, ocasionando, no caso da SME A, conflitos entre os setores. No entanto, é de costume da organização realizar reuniões constantes em grupos para discutir as lacunas, expor as falhas de cada departamento e propor melhorias. Os colaboradores sugerem novos processos que ajudam no desempenho organizacional por determinado período, porém, devido à falta de comprometimento e resistência a mudança, as falhas sempre voltam a surgir.

Como forma de tentar manter os processos interligados e sem falhas, a gestora frequentemente estabelece metas de desempenho com premiações em dinheiro. Ela acredita que assim consegue manter por mais tempo o bom andamento dos processos da empresa. Entre as metas estabelecidas, o foco, nos últimos meses, é na redução de custos, gestão do estoque e captação de novos clientes. A gestora estabelece os indicadores e os respectivos resultados que deseja alcançar. A cada final de mês é feita uma reunião com todos para divulgação dos resultados. Caso os resultados não sejam alcançados, o processo é todo revisto e novas metas são estabelecidas.

Para a SME A ter bom desempenho, significa ser uma empresa sadia, com crescimento financeiro e de clientes. O desempenho da empresa não é analisado a partir de informações da contabilidade, mas em planilhas do Excel, em que são destacados todos os custos e recebimentos da empresa. Nessa planilha são projetados todo o custo e recebimento da empresa durante determinado período. Todo início de mês é feito o fechamento financeiro, lançado na planilha e

comparado com o projetado. Quando há divergência muito acentuada entre o real x projetado, são traçadas iniciativas para correção. São criadas metas para faturamento, captação de novos clientes e gestão de estoque, todas com premiação em dinheiro.

No geral, a SME A observou melhora no desempenho organizacional e econômico-financeiro nos últimos tempos. A gestora complementou que o desempenho em 2014 foi maior e que para esse ano, devido ao atual cenário econômico do país, o resultado diminuiu consideravelmente. Para manter o bom desempenho econômico da empresa, é feito melhor controle nos custos e mais captação dos clientes, com base em indicações, marketing no próprio produto, *Google* e telemarketing ativo e passivo.

Para captação de novos clientes e para ganhar da concorrência, a SME A oferece um produto e o serviço de melhor qualidade. Nos casos em que o cliente é de grande potencial, é necessário cobrir o preço da concorrência. De acordo com a opinião da gestora, a inovação também é um grande fator na captação de cliente, gerando crescimento financeiro da empresa. Pesquisadores como Ngah & Ibrahim (2009), Lara e Guimarães (2014) e Binda *et al.* (2014) comprovaram que existe forte relação entre a inovação e o desempenho das empresas. Os autores concluíram que os novos produtos originados pela inovação têm a capacidade de conquistar e manter participações no mercado, aumentando o desempenho das mesmas.

A gestora complementa que o capital humano é o fator que mais contribui para o desempenho e que é fundamental para a empresa manter boa reputação e imagem para garantirem o aumento do capital relacional com a conquista de novos clientes e, conseqüentemente, gerarem bom desempenho. Gracioli (2005) também confirma que a marca da empresa, sua imagem e reputação são também elementos do capital relacional, pois estão diretamente associados à percepção e à imagem dos fornecedores, parceiros e clientes em relação à empresa.

A SME A não possui uma estratégia de marketing definida, mas tem algumas iniciativas para divulgação da empresa e do produto, tais como um *site* bem

definido, divulgação no próprio produto com logo, telefone de contato e *site*, *Google Adwords* e participação em feiras e congressos. Tais ações possuem o objetivo de aumentar o capital relacional da empresa, aumentando o seu desempenho. De acordo com a gestora, é a divulgação no próprio produto que atrai a maior quantidade de novos clientes. Ela complementa que o produto inovador atrai a curiosidade dos clientes, fazendo com que eles entrem em contato agendando uma visita comercial. E acrescenta que a inovação contribui significativamente para o aumento da vantagem competitiva e do desempenho da empresa, como também observado pelos autores Nghah & Ibrahim (2009), Lara e Guimarães (2014) e Binda *et al.* (2014).

Finalizando a entrevista, perguntou-se à gestora o que mais contribui e o que menos contribui para a inovação e, conseqüentemente, para o desempenho da SME entre as opções: funcionários (capital humano), clientes e fornecedores (capital relacional) e a estrutura da empresa (capital estrutural). O que mais contribui foram os funcionários e o que menos contribui foi a estrutura da empresa. A gestora justificou que, em conjunto, inovação gera o desempenho, mas sem o capital humano a empresa não sobrevive, pois não haverá relação entre os setores e criação dos processos. Os funcionários são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não o concorrente, conclui a gestora.

5.2.2 SME B

A SME B, empresa de desenvolvimento de tecnologia, assim como a SME A, também possui produtos patenteados e como política a constante criação de produtos inovadores no mercado. Da mesma opinião que Bornia *et al.* (2003), fatores como tecnologias e patentes são importantes para as organizações que querem se manter competitivas no mercado. Assim como a SME A, a empresa possui os dois tipos de inovação: a radical, por se tratar de desenvolvimento de produtos novos no mercado, e a incremental, por estar sempre melhorando e aperfeiçoando o produto de acordo com as necessidades dos clientes.

A empresa não possui equipe técnica para o atendimento ao cliente, os produtos são repassados em sistema de compra e venda, todos com garantia de fabricação. Possui prestação de serviços apenas quando o cliente solicita o desenvolvimento de sistemas, tais como plataformas USB, placas de dados, entre outros. Geralmente esses clientes são fidelizados e solicitam o serviço com certa frequência. Os produtos são divulgados via *web* por meio do *site* e do *Google*, pela própria equipe de vendas ou por indicações.

Para a produção de equipamentos de uso doméstico e empresarial, a ideia da criação surge da alta direção por alguma necessidade observada no mercado. Não é costume da empresa acatar ideias e/ou sugestões da equipe de produção ou administrativa, geralmente os departamentos possuem pouca comunicação com a gerência. Diferentemente da SME A, a empresa não estimula a comunicação entre os departamentos para troca de informações. Para a prestação de serviços no desenvolvimento de sistemas o departamento comercial realiza uma visita ao cliente para coletar toda a necessidade e detalhes do pedido a ser executado. Todas as informações são anotadas em um formulário e repassadas à gerência para execução do serviço. O produto, quando pronto, é testado e entregue ao cliente.

A falta de comunicação é um ponto falho na gestão da SME B, pois, conforme Stoeckicht (2005), Hormiga *et al.* (2011), Durst & Edvardsson (2012), Rodrigues & Alves (2013) e Manzanares & Perez (2014), a comunicação entre departamentos favorece o aumento do conhecimento, da inovação e, conseqüentemente, do desempenho. Se a SME B estimulasse a comunicação entre os departamentos aumentando o conhecimento da empresa, favoreceria o aumento do seu capital estrutural, conquistando capital relacional com melhores ideias de produto ou processo.

No ato da entrega do produto é feito um teste do seu funcionamento e o *feedback* com os clientes é realizado na hora. Caso tenha alguma observação sobre o produto a mesma é anotada em um formulário e entregue à gerência para as devidas providências, sejam elas de reparo ou melhoria. De acordo com a opinião do gestor, assim como a SME A, o *feedback* dos clientes é um fator de grande

importância para a contribuição na inovação, pois estimula o P&D, inovando em produtos e aumentando seu capital estrutural e relacional. O gestor complementa que, como são produzidos produtos de acordo com a necessidade do cliente, ouvi-los passa a ser primordial para o avanço da empresa.

Semelhantemente à SME A, na SME B, em seu planejamento financeiro, há a separação de verba para criação e desenvolvimento de produtos. O tempo é reservado de acordo com a demanda e com os pedidos dos clientes. Ambos os gestores das empresas afirmam que a inovação é peça fundamental para seus negócios. Devido a isso, é importante estarem sempre preparados financeiramente e não pararem de inovar. Também Stoeckicht (2005) e Davila *et al.* (2006) afirmam que a inovação favorece o sucesso da empresa.

Apesar da importância da inovação para a SME B o gestor não promove iniciativas para o aumento do desempenho na inovação, como por exemplo, premiações em dinheiro. Opinião esta que diverge da gestora da SME A. Promover iniciativas com os funcionários favorece no desenvolvimento do capital humano o que afetaria no aumento do capital estrutural, com as inovações, e no capital relacional, com a captação de novos de clientes.

Para a contratação de funcionários, a SME B, assim como a SME A, inicialmente dá preferência a quem possui experiência, ou seja, a quem tem elevado capital humano. Caso o gestor observe no candidato qualidades e habilidades importantes para a empresa, ele passa a ser contratado e recebe treinamento intensivo do respectivo setor para desenvolver as competências necessárias ao trabalho. O gestor acredita ser importante observar essas características, pois contribui no processo inovativo, principalmente na produção dos equipamentos e componentes, assim como também argumentam Hormiga *et al.* (2011). As mesmas práticas são adotadas pela gestora da SME A. Somente diverge para o incentivo aos funcionários, em que são realizadas premiações em dinheiro. E no caso da SME B, para evitar a rotatividade dos funcionários, a empresa proporciona apenas um clima agradável no trabalho.

Os processos da SME B são integrados e com poucas falhas. Do mesmo modo que a SME A, as estratégias da empresa são informais, mas o gestor da SME B acredita que, pelo fato de os processos passarem nas mãos de poucas pessoas, o sistema de controle, comunicação e desempenho das atividades do dia-a-dia é mais bem executado, gerando poucos erros. Não é de costume da SME B realizar reuniões constantes para expor e discutir as falhas de cada departamento. Quando isso ocorre, a participação é apenas da gerência com os sócios ou com o respectivo departamento que deseja averiguar.

Como a SME B é uma empresa que possui poucas falhas, diferentemente da SME A, ela não estabelece metas de desempenho com premiação em dinheiro. A única forma de premiação existente na empresa é o departamento comercial na captação de novos clientes, como estímulo para aumentar o capital relacional da empresa. Segundo Stewart (1998), o conhecimento é parte responsável pelas estratégias, inovação, processos e serviços. Por mais que os processos da SME B possuam poucas falhas, se a organização incentivasse a comunicação para a geração de conhecimento, o desempenho da organização poderia ser melhor.

Uma empresa ter bom desempenho, na opinião do gestor da SME B, significa ser uma empresa sadia, com crescimento financeiro e de clientes. E da mesma forma que a SME A, o desempenho econômico-financeiro da empresa não é analisado a partir de informações da contabilidade, é analisado em planilhas do Excel e pelo próprio sistema de gestão. A SME B difere da SME A pelo fato de não projetar o custo e o faturamento para o futuro. O fechamento realizado é apenas o do mês anterior e a análise é feita para o mês seguinte.

A SME B não lançou qualquer produto inovador no mercado em 2015. Para esse ano o foco ficou apenas no desenvolvimento de tecnologias, a pedido de clientes. A empresa não observou melhoras no desempenho organizacional e econômico-financeiro nos últimos tempos. Lara (2013) e Binda *et al.* (2014) detectaram que a inovação é um elemento para aquisição de vantagens competitivas e, também, de aumento do desempenho. Portanto, para as empresas que não querem parar de crescer é importante inovar sempre.

Para manter a captação de clientes, são feitas divulgações no *site*, *Google* e indicações. Tais ações são feitas para aumentar o capital relacional da empresa. Já quanto à concorrência, de acordo com o gestor, a SME B possui apenas concorrentes indiretos, com produtos similares. A empresa destaca-se no mercado por possuir produtos que satisfaçam por completo a necessidade dos clientes. Para o desenvolvimento de tecnologias, geralmente os clientes já são fidelizados, mas garante que sua vantagem perante a concorrência é o atendimento, prazo de entrega e preço.

Para o gestor da SME B o capital relacional é o que mais contribui para o desempenho da empresa. Ele argumenta que, como trabalha com prestação de serviços, sem os clientes não haveria crescimento. O gestor complementa que, em consonância com a gestora da SME A, é fundamental para a empresa manter boa reputação e imagem para garantir a conquista de novos clientes e, assim, gerar bom desempenho. Oferecer e executar um produto de qualidade junto com ótimo atendimento é primordial para o sucesso, opina o gestor.

A SME B possui poucos investimentos em marketing, as iniciativas são somente na elaboração de um bom *site* e *Google*. A SME A possui uma estratégia de marketing mais bem definida. O gestor afirma que a inovação contribui na conquista de novos clientes e a cada lançamento de um novo produto aumenta a vantagem competitiva, elevando, dessa maneira, o desempenho da empresa. Essa opinião é também confirmada pela gestora da SME A, pela OCDE (2010) e por Manzanares & Pérez (2014).

Por fim, ao contrário da SME A, o fator que mais contribui para a inovação e, logo, para o desempenho da SME B, entre as opções funcionários (capital humano), clientes e fornecedores (capital relacional) e a estrutura da empresa (capital estrutural), é a relação com o cliente. E o que menos contribui são os funcionários. Conforme justificativa anterior do gestor, são os clientes os responsáveis por gerarem demanda para a empresa, motivo pelo qual foi considerado o fator de mais contribuição.

5.2.3 SME C

A SME C, fabricante de um produto inovador no mercado, e assim como as SME's A e B, possui como política a constante inovação do produto e de seus serviços. Tendo também a inovação radical e a incremental, a SME C busca sempre estudar novas opções de produtos para atender o mercado e aperfeiçoar o produto já existente, tornando-o cada vez mais eficaz.

Semelhantemente à SME A e diferentemente da SME B, a SME C possui uma equipe técnica para o atendimento ao cliente. Nesse caso, a equipe executa o serviço uma única vez, havendo retorno nos clientes para realizar reparos caso seja necessário. Por se tratar de um produto e serviço que vai atender a um problema específico dos clientes, grande parte deles é originada de um comercial passivo, ou seja, o cliente entra em contato com a empresa informando sobre o problema e solicitando orientações. Diferentemente do que ocorre na SME A e na SME B, que podem oferecer o produto para qualquer cliente, e semelhante à SME B, que também recebe pedidos de clientes.

A equipe técnica agenda uma visita para a análise do ambiente e somente após essa visita é feito o diagnóstico se o produto pode ser utilizado ou não em determinada situação. Nos dias seguintes após a aplicação do produto, a equipe técnica entra em contato com o cliente solicitando *feedback* do serviço. E caso o cliente solicite, são realizados reparos. Em toda visita é emitido um relatório para compor o histórico do cliente. Esse relatório é apresentado à gerência para acompanhamento de todos os serviços prestados aos clientes e arquivado em pastas para consulta futura. Caso seja detectada no ato do serviço alguma sugestão de melhoria, as equipes técnica e comercial repassam à gerência e é acatada, caso seja pertinente, mas a decisão de implantação e mudança é feita apenas pela alta direção.

Assim como a SME A e a SME B, o *feedback* dos clientes é o fator que mais contribui para a inovação na opinião do gestor da SME C. O gestor reconhece que o retorno dos clientes propicia uma direção à empresa, favorece seu processo de P&D, buscando a mudança em caso de retorno negativo, ou se

mantém e melhora, em caso de retorno positivo. Conforme os gestores das SME's A, B e C e os autores Davila *et al.* (2006) e Stoeckicht (2005), a inovação contribui para o aumento do desempenho e para sucesso da empresa.

Em relação à comunicação interna, os funcionários da SME C têm pouca comunicação com a gerência, o que também ocorre na SME B, não sendo de costume ter liberdade para criar ou sugerir melhorias. A empresa também não possui iniciativas que estimule a comunicação entre os departamentos para troca de informações. A comunicação e as decisões ocorrem somente entre a alta direção. Esse também é um ponto falho na SME C, que do mesmo modo que na SME B a falta de comunicação não gera conhecimento, fator importante no processo inovativo para o estímulo do aumento do capital humano, conforme afirmam Stoeckicht (2005), Hormiga *et al.* (2011), Durst & Edvardsson (2012), Rodrigues & Alves (2013) e Manzanares & Perez (2014).

Em seu planejamento financeiro a empresa não separa uma verba para a criação e desenvolvimento. A empresa possui um laboratório de tecnologia para o desenvolvimento constante de produtos, porém, de acordo com o gestor, as melhorias que podem ocorrer não possuem custo alto, podendo acontecer com o decorrer do tempo. Isso difere da SME A e da SME B, que necessitam de recurso financeiro maior para trabalhar seus produtos. Tal processo favorece o aumento do capital estrutural da empresa.

As três SME's pesquisadas argumentaram que a inovação é peça fundamental para seus negócios e que, do mesmo modo que a SME B, a SME C não promove iniciativas para o aumento do desempenho na inovação. Somente a SME A cria programas de premiação pelo desempenho. A falta de iniciativas não contribui para o desenvolvimento do capital humano da empresa e geração de conhecimento, o que poderia também favorecer o aumento do desempenho. Conforme Hormiga *et al.* (2011), o capital humano é fonte de inovação e geração de novas ideias.

Da mesma forma que a SME A e a SME B, na contratação de funcionários a SME C inicialmente dá preferência a quem tem experiência, ou seja, quem possui

elevado capital humano. Caso não encontre algum candidato com o perfil, a escolha passa a ser pelas qualidades e habilidades do candidato. Após a contratação, todos os funcionários recebem treinamento completo do respectivo setor para desenvolver as competências necessárias. E igualmente à SME B, a SME C não possui programa de premiações como incentivo para evitar a rotatividade, proporcionando apenas um clima agradável no trabalho.

A SME C, assim como a SME B, possui os processos integrados e com poucas falhas. As três SME's pesquisadas possuem as estratégias da empresa informais. A opinião do gestor da SME C é semelhante à do gestor da SME B. Ambos acreditam que, pelo fato de os processos passarem nas mãos de poucas pessoas, os sistemas de controle são mais bem executados, gerando poucos erros. Também não é costume da SME C realizar reuniões constantes para expor e discutir as falhas de cada departamento. As reuniões ocorrem entre a alta direção e/ou diretamente com um departamento específico.

Com a mesma opinião que os gestores das SME A e SME B, uma empresa ter bom desempenho significa ser uma empresa sadia, com crescimento financeiro e de clientes. E também, da mesma forma que as demais SME's, o desempenho econômico-financeiro não é analisado com base em informações da contabilidade, mas de planilhas do Excel e pelo próprio sistema de gestão. A SME C também não projeta o custo e o faturamento para o futuro, igual ao que é feito na SME B. Toda a análise financeira é feita a partir do período atual e anterior.

Comparando com as demais empresas pesquisadas, a SME C é uma empresa nova, ainda em desenvolvimento, podendo então ser considerada uma novidade para os clientes. Observou-se melhora no desempenho organizacional e econômico-financeiro nos últimos tempos. Assim como confirmam Lara (2013) e Binda *et al.* (2014), a inovação contribui para a aquisição de vantagem competitiva e aumento do desempenho. Para a captação de clientes e aumento do capital relacional da empresa, são realizadas divulgações pela internet por meio do próprio *site*, *Google*, indicações e visitas comerciais em empresas ligadas ao ramo da construção e reforma. Quanto à concorrência, a SME C possui concorrentes diretos, que fornecem o mesmo produto, porém com a desvantagem

de possuírem produto importado. A grande vantagem da SME C é oferecer um produto nacional de baixo custo. Em paralelo ao custo, a empresa oferece produto e serviço de qualidade e que satisfaz as necessidades dos clientes.

De acordo com a opinião do gestor da SME C, a conquista do mercado, gerando vantagem competitiva e crescimento da empresa, se dá por possuir um produto inovador e com custo menor perante a concorrência. Assim como o entendimento da gestora da SME A, o capital humano é o fator que mais contribui para o desempenho. E em convergência com todos os gestores entrevistados e os estudiosos Gracioli (2005) e Bornia *et al.* (2003), é fundamental para a empresa manter boa reputação e imagem para garantir a conquista de novos clientes e, então, gerar bom desempenho. Para o gestor, se a empresa não conquistar a confiança do cliente, não haverá relação comercial, tornando-a mais suscetível ao insucesso.

A SME C, como a SME B, possui poucos investimentos em marketing. As iniciativas são somente na elaboração de um bom *site* e *Google*. Com a mesma opinião, os três gestores e os autores Ngah & Ibrahim (2009), Lara (2013) e Lara e Guimarães (2014) referem que a inovação contribui na conquista de novos clientes, aumentando a vantagem competitiva e o desempenho da empresa.

Coincidentemente com a gestora da SME A, o fator que mais contribui para a inovação e para o desempenho da SME C, entre as opções funcionários (capital humano), clientes e fornecedores (capital relacional) e a estrutura da empresa (capital estrutural), são os funcionários. E o que menos contribui, diferentemente da opinião da gestora da SME A, é a relação com os clientes. O gestor da SME C também acredita que sem o capital humano não há processos internos e prestação de serviços no cliente. Cada gestor emitiu um parecer diferente para esse questionamento. A SME B, por exemplo, considerou a relação com os clientes o fator de maior contribuição, verificando-se que as justificativas são de acordo com o modelo de negócio de cada empresa.

5.2.4 SME D

A SME D, empresa de tecnologia da informação, assim como as demais SME's pesquisadas possui como política a constante inovação do seu produto. Possuindo também a inovação radical e a incremental, a SME D precisa sempre atualizar o *software* de acordo com as necessidades do mercado, criando novos módulos ou atualizando os já existentes.

Semelhante à SME A e à SME C, a SME D possui a equipe técnica para o atendimento ao cliente, entretanto, diferentemente dessas empresas, a equipe técnica também executa atividades comerciais na capitalização e atendimento de clientes. Na contratação do produto e do serviço é feita uma primeira visita ao cliente para analisar a sua real necessidade, os sistemas de gestão já utilizados e as informações disponíveis. O sistema é modelado de acordo com o que exatamente o cliente precisa. Com o sistema já instalado é realizado treinamento intensivo com os responsáveis pela manipulação do mesmo. Geralmente o treinamento dura cerca de sete a 15 dias. O tempo varia de acordo com a facilidade de aprendizagem de cada pessoa.

Após o período de treinamento, o técnico encontra-se disponível via *skype* para tirar qualquer dúvida. Para as empresas que funcionam 24 horas por dia também é disponibilizado um canal de atendimento 24 horas. Nesse período, o técnico também entra em contato frequentemente com o cliente, realizando *feedback* do sistema. Caso haja alguma divergência as correções são realizadas na hora ou, se necessário, é agendado retorno ao cliente. Todas as dúvidas, sugestões e visitas realizadas nos clientes são registradas no sistema de gestão da SME D, tendo-se, assim, o histórico de tudo que acontece. Ao final de cada projeto ou durante a implantação, caso seja necessário, a equipe se reúne com a gerência para troca de informações e sugestões de melhoria.

Tais práticas são realizadas para fidelizar o capital relacional da empresa e para constantemente desenvolver e aprimorar o *software* de acordo com as necessidades dos clientes e do mercado, ou seja, aumentar o seu capital estrutural. De acordo com Stewart (1998) e Edvinsson e Malone (1998), é o

capital estrutural da empresa que apoia e embala o capital humano e permite o seu uso repetido para a criação de valor.

Semelhante à SME A, a equipe da SME D tem comunicação direta com o gestor e liberdade para criar ou sugerir melhorias, o que não acontece com as SME's B e C. Também são promovidas na empresa iniciativas que estimulam a comunicação entre os departamentos, como reuniões, cafés, almoço, por exemplo, frequentemente com a participação da gerência. O objetivo, assim como acontece na SME A, é estimular o contato entre os departamentos para a troca de informações e ideias, gerando conhecimento na empresa. Conforme estudos realizados por Stoeckicht (2005), Hormiga *et al.* (2011), Durst & Edvardsson (2012), Rodrigues & Alves (2013) e Manzanares & Perez (2014), a comunicação gera conhecimento, que auxilia a organização nos processos inovadores.

Com a mesma opinião que os gestores das SME's A, B e C, o *feedback* dos clientes é o fator que mais contribui para a inovação, pois estimula o processo de P&D. Obter o retorno dos clientes é o que faz com que o sistema se mantenha sempre atualizado, de acordo com a real necessidade de cada um. O gestor da SME D procura inovar o sistema não só a partir das necessidades do cliente, mas em acompanhamento com o cenário econômico também. O que o gestor achar pertinente para ajudar a análise dos clientes é adaptado no sistema.

Assim como a SME C, a SME D não separa verba para a criação e desenvolvimento do produto, devido ao baixo custo do produto. No caso específico da SME D, o tempo é o recurso mais utilizado para atualização e inovação do produto, entretanto, o tempo é disponibilizado de acordo com a demanda dos clientes. Do mesmo modo que os gestores das SME's A, B e C, o gestor da SME D afirmou que a inovação é peça fundamental para seu negócio. Seu produto precisa caminhar junto com o mercado, atualizando-se mediante as novas ferramentas de trabalho que surgem. Estudos realizados por Nghah & Ibrahim (2009), Lara e Guimarães (2014) e Binda *et al.* (2014) comprovaram que a inovação possui forte relação com o desempenho da empresa.

Do mesmo modo que as SME's B e C, a SME D não promove iniciativas para o aumento do desempenho na inovação. Não promover tais iniciativas pode ser um ponto falho, pois não estimula o capital humano da organização. Hormiga *et al.* (2011) reportam que o capital humano é fonte de inovação e geração de novas ideias para a empresa, proporcionando crescimento sustentável e vantagem competitiva, principalmente para as SME's.

Igual às SME's A, B e C, na contratação de funcionários a SME D também prefere quem possui experiência, ou seja, pessoas com elevado capital humano. Caso não encontre candidato com o perfil, a escolha passa a ser pelas qualidades e habilidades. Após a contratação todos os funcionários recebem treinamento completo do respectivo setor para desenvolver as competências necessárias. E do mesmo que as SME's B e C, a SME D não possui programa de premiações como incentivo para evitar a rotatividade, proporcionando apenas um clima agradável no trabalho. Como citado, a falta de incentivo pode ser uma falta de estímulo para desenvolver o capital humano.

A SME D possui os processos integrados e com poucas falhas, do mesmo modo que ocorre nas SME B e SME C. Todas as SME's pesquisadas, incluindo a SME D, possuem as estratégias da empresa informais. E da mesma maneira que nas SME's B e C, pelo fato de os processos passarem nas mãos de poucas pessoas, os sistemas de controle são mais bem executados, gerando poucos erros. Como na SME A, é de costume da SME D realizar reuniões constantes para expor e discutir as falhas de cada departamento e do produto. As reuniões ocorrem entre todos da empresa ou com a equipe que necessitar, estimulando o conhecimento na empresa, aumentando seu capital estrutural.

Como nas demais SME's, para a SME D uma empresa ter bom desempenho significa ser uma empresa sadia, com crescimento financeiro, de clientes e com os processos interligados. A SME D é a única das empresas pesquisadas que analisa o desempenho econômico-financeiro baseada em informações da contabilidade e do seu próprio sistema de gestão. A SME D, como a SME A, também projeta o custo e o faturamento para o futuro. De acordo com o gestor, a

projeção ajuda no aumento do desempenho da empresa, pois tem a visão mais ampla do negócio.

Nos últimos tempos, a SME D não obteve melhoras no desempenho organizacional e econômico-financeiro. Teve novos contratos com clientes, porém teve perdas também, mantendo-se o desempenho. De acordo com o entendimento do gestor sobre a atual situação econômica por que o país passa, os clientes não contrataram o produto como nos anos anteriores. Para manter a captação de clientes, são feitas divulgações no *site*, *Google* e indicações. E para estimular os funcionários, são feitas premiações para a captação de novos clientes. Em relação à concorrência, a SME D possui concorrentes diretos, que possuem sistemas bem semelhantes, mas sua principal vantagem é sempre adaptar o sistema de acordo com as necessidades dos clientes, ter bom preço e bom atendimento. Adaptando e aperfeiçoando o seu capital estrutural a SME D consegue vencer a concorrência e aumentar seu capital relacional.

A SME D, por possuir *software* como produto, diferentemente de todas as SME's pesquisadas, considera o seu capital estrutural como o fator que mais contribui para o desempenho. E do mesmo modo que todos os gestores entrevistados e de acordo com Gracioli (2005), é fundamental para a empresa manter boa reputação e imagem, oferecendo e executando um produto de qualidade e ótimo atendimento. Assim, garantem a conquista de novos clientes e o aumento do desempenho.

A SME D, assim como as SME's B e C, possui poucos investimentos em marketing. As iniciativas são somente na elaboração de um bom *site* e *Google*. Elaborar estratégias de marketing é importante para divulgar a imagem do produto e da empresa e aumentar o capital relacional. Com a mesma opinião de todos os gestores entrevistados, a inovação contribui na conquista de novos clientes, aumentando a vantagem competitiva e o desempenho da empresa. O gestor complementa que se o seu sistema acompanhar as mudanças do mercado e da economia, oferecendo sempre ferramentas que facilitem as análises dos clientes, favorece no fechamento de novos contratos. Tal afirmação é

comprovada pelos estudos realizados por Ngah & Ibrahim (2009), Lara e Guimarães (2014) e Binda *et al.* (2014).

No final da entrevista, assim como feito com todas as SME's pesquisadas, perguntou-se ao gestor o que mais contribui e o que menos contribui para a inovação e, conseqüentemente, no desempenho da SME entre as opções: funcionários (capital humano), clientes e fornecedores (capital relacional) e a estrutura da empresa (capital estrutural). Diferentemente das SME A, B e C, a SME D considera a estrutura da empresa o fator que mais contribui e os funcionários como o fator que menos contribui. O gestor justificou sua resposta de acordo com o modelo do seu negócio, que se utiliza da estrutura da empresa para conquistar novos clientes, aumentando a vantagem competitiva e gerando aumento do desempenho.

5.3 Discussão dos resultados e teste das premissas

A partir das informações coletadas nas entrevistas com os gestores das SME's pesquisadas (roteiro de entrevista apresentado no Apêndice A), buscou-se realizar algumas análises adicionais, a fim de aprofundar a discussão em linha com os objetivos da pesquisa.

As análises realizadas dizem respeito ao conjunto das quatro SME's pesquisadas. Os resultados foram comparados avaliando-se as práticas de gestão de cada empresa à luz da literatura. Em seguida, os resultados foram confrontados com outras fontes de evidências, visando melhorar o entendimento do fenômeno estudado em seu contexto, cumprindo as etapas propostas por Yin (2005) na tentativa de alcançar maior profundidade em estudos comparativos de caso.

5.3.1 Análise da influência do capital intelectual no processo inovativo em SME's

A influência do CI no processo inovativo nas SME's pesquisadas foi feita a partir da análise das informações coletadas durante a entrevista. Conforme citado no

item estratégia de análise e tratamento dos dados, as informações coletadas primeiramente foram selecionadas, focalizando e simplificando os dados coletados. Em seguida, os dados foram organizados de forma a possibilitar a análise sistemática, para então comparar as respostas entre as empresas e com os pressupostos teóricos que nortearam a investigação.

Apresentando um resumo elucidativo, a Tabela 3 descreve os principais resultados sobre o CI e o processo inovativo em cada SME.

Tabela 3

Comparativo dos resultados sobre o processo inovativo nas SME's - continua

	Principais resultados
SME A	<ul style="list-style-type: none"> - inovação em produtos e serviços; - protocolo de patente de um produto; - iniciativas informais, como reuniões, cafés, etc., para incentivar a comunicação na empresa; - as novas ideias são registradas no sistema e na maioria das vezes são acatadas; - o <i>feedback</i> dos clientes e os recursos financeiros são os que mais contribuem para a inovação; - está sempre inovando e/ou melhorando o produto existente de acordo com a necessidade do cliente; - existe uma verba para desenvolvimento. O tempo disponibilizado para as atividades é de acordo com a necessidade; - liberdade para criar ou sugerir melhorias; - comunicação direta com o gestor; - no ato do atendimento é realizado <i>feedback</i> com os clientes; - são feitas premiações em dinheiro pelo desempenho para evitar a rotatividade de pessoas e perda do capital humano; - a inovação é peça fundamental do negócio; - é exigida experiência na contratação somente para alguns setores; - é oferecido treinamento para todos.
SME B	<ul style="list-style-type: none"> - inovação em produtos; - patente em produtos; - não são feitas iniciativas para estimular a comunicação dentro da empresa; - as novas e boas ideias são escutadas, mas nem sempre acatadas; - o <i>feedback</i> dos clientes é o que mais contribui para a inovação; - estão sempre inovando, criando novos produtos e/ou melhorando o produto existente de acordo com a necessidade do cliente; - sempre há verba para o desenvolvimento. O tempo é de acordo com os pedidos dos clientes; - liberdade quase inexistente para criar ou sugerir melhorias (apenas para os altos cargos); - pouca comunicação com o gestor; - <i>feedback</i> com os clientes é feito logo após a entrega do produto; - não são feitas premiações pelo desempenho; - a inovação é peça fundamental para o negócio; - é exigida experiência na contratação em todos os setores; - é oferecido treinamento para todos.

Tabela 3

Comparativo dos resultados sobre o processo inovativo nas SME's - conclui

	Principais resultados
SME C	<ul style="list-style-type: none"> - inovação em produtos e serviços; - não são feitas iniciativas para estimular a comunicação dentro da empresa; - as novas ideias são acatadas apenas para a prestação de serviços; - o <i>feedback</i> dos clientes é o que mais contribui para a inovação; - estão sempre inovando e/ou melhorando o produto existente de acordo com a necessidade do cliente; - não separa verba e tempo para o desenvolvimento, que vai acontecendo no decorrer do ano. Possui um laboratório de tecnologia para o desenvolvimento constante dos produtos; - liberdade quase inexistente para criar ou sugerir melhorias (apenas para os altos cargos); - pouca comunicação com o gestor; - <i>feedback</i> com os clientes é feito logo após a utilização do produto; - são feitas premiações em dinheiro pela conquista de novos clientes; - a inovação é peça fundamental para o negócio; - é exigida experiência na contratação somente para alguns setores; - é oferecido treinamento para todos.
SME D	<ul style="list-style-type: none"> - inovação em produtos e serviços (tecnologia da informação); - iniciativas informais, como reuniões, cafés, etc., para incentivar a comunicação na empresa; - toda nova ideia é registrada e estudada para a melhoria do produto; - o <i>feedback</i> dos clientes é o que mais contribui para a inovação; - estão sempre inovando e/ou melhorando o produto existente de acordo com a necessidade do cliente; - não separa verba e tempo para o desenvolvimento, que vai acontecendo no decorrer do tempo; - liberdade para criar ou sugerir melhorias; - comunicação direta com o gestor; - <i>feedback</i> constante com os clientes; - são feitas premiações em dinheiro pela conquista de novos clientes; - a inovação é peça fundamental para o negócio; - é exigida experiência na contratação somente para alguns setores; - é oferecido treinamento para todos.

Fonte: elaborada pela autora.

Analisando as quatro SME's pesquisadas, todas possuem produtos inovadores, mas apenas as SME's A, C e D praticam prestação de serviço ao cliente, melhorando o capital relacional nesse aspecto. Observa-se que nenhuma possui iniciativas formais que promovam a comunicação na empresa. As SME's A e D promovem alguns encontros, mas, de acordo com os gestores, são intencionais. Ambos confirmam que tais iniciativas ajudam na comunicação interna, mas não fazem parte do objetivo da empresa.

Os funcionários comunicam-se diretamente com gestores para criar ou sugerir melhorias nas quatro SME's, mas pela política de trabalho das SME's B e C, a abertura é considerada menor, pois, como se trata de produtos mais específicos e

complexos, os gestores consideram as contribuições recebidas dos funcionários, principalmente dos setores operacionais, pouco válidas. Para as SME's A e D, a comunicação é direta com os gestores e na maioria das vezes as novas ideias e sugestões são acatadas. Durante a prestação de serviços no cliente, os funcionários de ambas SME's, que nesses casos já estão envolvidos com o produto, recebem o *feedback* constante do cliente, que é transmitido para a gerência. Para as SME's B e C, o *feedback* é recebido após a entrega do produto e/ou execução do serviço.

De acordo com o *feedback* recebido pelos clientes ou pela necessidade observada do mercado, todas as SME's procuram sempre inovar ou melhorar o produto já existente. As SME's pesquisadas consideram o *feedback* do cliente o fator que mais contribui para a inovação. Somente a SME A considerou também os recursos financeiros como um outro fator de importância.

Quanto às questões financeiras, as SME's A e B separam mensalmente uma verba para o desenvolvimento. Os gestores complementam que geralmente o material possui alto custo, portanto, para manter a inovação é necessário ter reserva de capital e tempo disponíveis. Já as SME's C e D não possuem verba e tempo definidos para a inovação. O processo vai acontecendo com o decorrer do tempo, sem regra definida. E com o objetivo de manter os funcionários satisfeitos, as SME's A, C e D oferecem premiações em dinheiro. Apenas a SME B não possui programa de premiação.

A inovação é considerada fundamental para todas as SME's. Tal fato demonstra a importância do processo inovativo para o sucesso dessas empresas, como proposto por Anzola *et al.* (2015), bem como para a criação de CI, defendida por Rodrigues & Alves (2013), Stoeckicht (2012), Stoeckicht e Soares (2009) e Binda *et al.* (2014). Tal CI vem se materializando em mais desempenho e geração de valor em linha com os achados de Jordão (2015). Os gerentes acreditam que hoje eles estão com bom desempenho devido ao seu modelo de negócio. E por essa importância, todas as SME's oferecem treinamento para todos os novos funcionários ou reciclagem para quem precisar. Dessa forma, mantêm o bom andamento e a qualidade dos produtos e serviços prestados.

Após a análise comparativa entre as SME's pesquisadas, é realizada a análise das respostas entre as empresas com os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. A Tabela 4 demonstra os principais resultados de estudos anteriores sobre o assunto e o que foi possível confirmar na pesquisa realizada nas SME's.

Tabela 4

Modelo de análise da influência do CI no processo inovativo em SME's

Análise da influência do CI no processo inovativo em SME's		
Resultados de estudos anteriores analisados	Resultado deste estudo	Marco teórico
A maturidade de gestão do conhecimento influencia positivamente a inovação e o crescimento.	Confirmam parcialmente	Salojärvi <i>et al.</i> (2005)
Há falta de investigação que liga o CI, inovação e empreendedorismo em SME's.	Corroboram os anteriores	Rodrigues & Alves (2013), Stoeckicht (2012), Ngah & Ibrahim (2009)
Existe influência positiva entre a inovação e os componentes do CI.	Corroboram os anteriores	Rodrigues & Alves (2013), Stoeckicht (2012), Stoeckicht & Soares (2009), Binda <i>et al.</i> (2014)
O capital humano é o elemento do capital intelectual com mais influência na capacidade de inovação da empresa empreendedora.	Corroboram os anteriores: SME's A e C Contradizem os anteriores: SME's B e D	Rodrigues & Alves (2013)
O capital estrutural e o capital relacional possuem mais influência nos resultados da inovação.	Corroboram os anteriores: SME D Contradizem os anteriores: SME's A, B e C	Binda <i>et al.</i> (2014)
O capital humano, e especificamente as características do empresário, tem impacto importante sobre os resultados da inovação na empresa.	Corroboram os anteriores	Binda <i>et al.</i> (2014), Ngah & Ibrahim (2009)
São poucos os registros de patentes das SME's.	Corroboram os anteriores	Binda <i>et al.</i> (2014)
A inovação não é somente para obtenção de vantagem competitiva, é feita para melhoria na qualidade de seus produtos ou processos ou para redução de custos.	Confirmam parcialmente	Lara & Guimarães (2014)

Fonte: elaborada pela autora.

Salojärvi *et al.* (2005), em sua pesquisa, evidenciaram que as SME's com abordagem mais abrangente e estratégica para o conhecimento e para os ativos intangíveis estão crescendo mais do que as demais empresas. Entretanto, nesse estudo, apesar de todas as SME's avaliadas acreditarem que o conhecimento contribui e auxilia no processo de inovação e crescimento, nenhuma das

empresas possui uma estratégia formal voltada para a GC, portanto concordando parcialmente com os pressupostos teóricos.

O presente estudo, assim como o de Ngah & Ibrahim (2009), Stoeckicht e Soares (2009), Stoeckicht (2012), Rodrigues & Alves (2013) e Binda *et al.* (2014), verificou que os componentes do CI (capital humano, capital estrutural e capital relacional) contribuem positivamente para o processo de inovação, porém há falta de investigação que liga o CI a esse processo. As SME's pesquisadas reconhecem a importância dos componentes do CI separadamente, mas não há dedicação ou investimento no ativo intangível como um todo.

Durante a entrevista foi pedido aos gestores que indicassem qual o componente do CI que mais influenciava na capacidade de inovação na SME. Assim como Rodrigues & Alves (2013), as SME's A e C afirmaram que o capital humano é o elemento constitutivo do CI que possui mais influência na inovação. Já Binda *et al.* (2014) e a SME's D afirmaram ser o capital estrutural a divisão de mais influência na inovação. Acredita-se que essa diferença se dê pelo tipo de negócio de cada SME. As SME's A e C, por exemplo, por serem indústrias de produtos inovadores e precisarem estar em constante desenvolvimento, valorizam o capital humano no negócio. Já na SME D, por ser empresa de tecnologia da informação, o forte do seu negócio está na estrutura da empresa. Por fim, a SME B também é uma indústria de produto inovador, porém sua política é diferente das SME's A e C, pois o desenvolvimento dos novos produtos parte da necessidade do cliente. Portanto, o cliente passa a ser a divisão do CI de mais influência da inovação.

No tocante, especificamente, ao capital humano, Ngah & Ibrahim (2009) e Binda *et al.* (2014) concluíram que as características do empresário possuem impacto importante sobre os resultados da inovação nas SME's. Observou-se nesse estudo que os gestores também consideram a sua participação importante no processo de inovação e desempenho, principalmente na coordenação da equipe para o alcance de bons resultados. Binda *et al.* (2014) complementam, e o presente estudo corrobora, que são realmente poucos os registros de patentes das SME's. Apesar das SME's A e B possuírem registro de propriedade

intelectual, os gestores concordam que são poucas as SME's que preocupam em concluir esse processo e acabam ficando suscetíveis à concorrência.

Por fim, Lara e Guimarães (2014) concluíram que a inovação também é feita para a melhoria na qualidade de produtos ou processos ou para a redução de custos. Entretanto, na pesquisa as SME's A e C afirmaram que a inovação é feita apenas para conquistar o mercado e obter vantagem competitiva. As SME's B e D defenderam que a inovação vem também para melhorar a qualidade do produto ou serviço oferecido, podendo até reduzir custos. Deste modo o resultado da pesquisa confirma parcialmente aos resultados das pesquisas anteriores.

Portanto, ao verificar a primeira premissa de investigação da pesquisa, que era analisar a influência do CI no processo inovativo em SME's, apurou-se que a mesma foi confirmada. Na análise foi possível constatar que os resultados encontrados nas quatro SME's pesquisadas corroboraram os resultados encontrados em estudos anteriores. Observou-se que dois resultados contradizem e outros dois foram confirmados parcialmente. Essa diferença encontrada deve-se ao tipo de negócio e ao perfil do gestor de cada SME. Na pesquisa, os gestores confirmaram que o capital humano, capital estrutural e/ou capital relacional, cada um com uma influência diferente em cada tipo de negócio, contribuem e são importantes para o processo inovativo na SME.

No item seguinte são apresentados os resultados da influência do CI no desempenho em SME's e as particularidades de cada SME pesquisada.

5.3.2 Análise da influência do capital intelectual no desempenho em SME's

A análise da influência do CI no desempenho nas SME's pesquisadas foi feita do mesmo modo que no item anterior. A Tabela 5 descreve os principais resultados encontrados em cada SME.

Tabela 5

Comparativo dos resultados sobre o desempenho nas SME's

	Principais resultados
SME A	<ul style="list-style-type: none"> - ter bom desempenho é sinal de uma empresa sadia, com crescimento financeiro e de clientes; - não usa informações da contabilidade p/mensurar o desempenho econômico-financeiro; - acredita ser fundamental manter boa reputação e imagem para garantir o bom desempenho, oferecendo e executando produto de qualidade e ótimo atendimento; - para ganhar a concorrência oferece um produto e serviço de melhor qualidade. Em alguns casos é necessário cobrir o preço; - o capital humano é o que mais contribui para o desempenho; - a inovação faz com que conquiste novos clientes, gerando crescimento financeiro; - houve aumento no desempenho econômico-financeiro nos últimos tempos; - houve melhora no desempenho organizacional no último ano; - são feitas metas para faturamento, novos clientes e gestão de estoque com premiação em dinheiro; - captação de cliente é feita a partir de indicações, marketing no próprio produto, <i>Google</i>, telemarketing ativo e passivo.
SME B	<ul style="list-style-type: none"> - ter bom desempenho é sinal de uma empresa sadia, com crescimento financeiro e de clientes; - acredita ser fundamental manter boa reputação e imagem para garantir o bom desempenho, oferecendo e executando produto de qualidade e ótimo atendimento; - para ganhar a concorrência oferece um produto de qualidade, bom com prazo e preço; - possui muitos clientes fidelizados; - o capital relacional é o que mais contribui para o desempenho; - os clientes procuram a empresa para desenvolver uma tecnologia; - o desempenho econômico-financeiro nos últimos tempos está sendo mantido; - não houve melhora no desempenho organizacional no último ano; - não usa informações da contabilidade p/mensurar o desempenho econômico-financeiro; - são feitas metas apenas para a equipe de vendas na capacitação de novos clientes; - captação de cliente é feita a partir de indicações e <i>Google</i>.
SME C	<ul style="list-style-type: none"> - bom desempenho é sinal de uma empresa sadia, crescimento financeiro e de clientes; - acredita ser fundamental manter boa reputação e imagem para garantir o bom desempenho, oferecendo e executando produto de qualidade e ótimo atendimento; - para ganhar a concorrência oferece produto de qualidade, preço e atendimento bons; - o capital humano é o que mais contribui para o desempenho; - a inovação faz com que conquiste novos clientes, gerando crescimento financeiro; - houve aumento no desempenho econômico-financeiro nos últimos tempos; - houve melhora no desempenho organizacional no último ano; - não usa informações da contabilidade p/mensurar o desempenho econômico-financeiro; - são feitas metas para novos clientes com premiação em dinheiro; - captação de cliente é feita a partir de indicações, <i>Google</i> e pela equipe de vendas visitando empresas ligadas à construção e reforma.
SME D	<ul style="list-style-type: none"> - ter bom desempenho é sinal de uma empresa sadia, com crescimento financeiro, de clientes e em boa sintonia; - acredita ser fundamental manter boa reputação e imagem para garantir o bom desempenho, oferecendo e executando produto de qualidade e ótimo atendimento; - para ganhar a concorrência oferece produto que atenda às necessidades dos clientes, preço e atendimento bons; - possuem atendimento via <i>skype</i> para eventuais dúvidas e problemas e têm disponibilizado canal de atendimento 24h; - o capital estrutural é o que mais contribui para o desempenho; - a inovação constante faz manter o cliente e até mesmo conquistar novos; - o desempenho econômico-financeiro nos últimos tempos está sendo mantido; - não houve melhora no desempenho organizacional no último ano; - utiliza informações da contabilidade para mensurar o desempenho econômico-financeiro; - são feitas metas para novos clientes com premiação em dinheiro; - captação de cliente é feita a partir de indicações e <i>Google</i>.

Fonte: elaborada pela autora.

De acordo com as quatro SME's pesquisadas, a empresa ter bom desempenho significa que está sadia, mantendo o crescimento financeiro e de clientes com produtividade. As SME's A, B e C não medem o desempenho econômico-financeiro com informações da contabilidade. Conforme os gestores, é pela falta de conhecimento, desse modo, essas empresas criaram as suas próprias formas de análise a partir de planilhas e relatórios de gestão. Somente a SME D analisa o desempenho com seus próprios relatórios, mas também com dados da contabilidade.

Pela análise dos relatórios, as SME's A e C garantiram que houve crescimento no desempenho econômico-financeiro e organizacional nesse ano. Para as SME's B e D os gestores alegaram que estão mantendo o desempenho financeiro e não houve desempenho organizacional. Todas as SME's consideram a inovação um fator fundamental para promover o aumento no desempenho das empresas. Os gestores complementaram que a inovação, além de conquistar novos clientes, fideliza os já existentes.

As SME's A e C consideram o capital humano como o capital que mais contribui para o aumento no desempenho das empresas. A SME B considera o capital relacional e a SME D o capital estrutural os que mais contribuem para o desempenho. Independentemente do capital de mais importância, todas as SME's afirmaram que manter boa reputação e imagem contribui para aumentar e/ou manter o desempenho da empresa.

Em relação à concorrência, para conquistar esse mercado a SME A oferece um produto de melhor qualidade e com excelente atendimento. A gestora informou que para os clientes que não se preocupam com qualidade é necessário baixar o preço para ganhar a concorrência. A SME B oferece um produto de qualidade e dentro do prazo acordado; a SME C oferece um produto com baixo custo. De acordo com o gestor desta última, o seu concorrente possui matéria-prima importada. E a SME D oferece um produto que atende às necessidades do cliente, com bom preço e atendimento.

Após a análise comparativa entre as SME's pesquisadas, foi realizada a análise das respostas entre as empresas com os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. A Tabela 6 descreve os principais resultados de estudos anteriores sobre o assunto e o que foi possível confirmar na pesquisa realizada nas SME's.

Tabela 6

Modelo de análise da influência do CI no desempenho de SME's

Análise da influência do CI no desempenho de SME's		
Resultados de estudos anteriores analisados	Resultado deste estudo	Marco teórico
Existe influência positiva e significativa entre o CI e o desempenho.	Confirmam parcialmente	Salojärvi <i>et al.</i> (2005), Hormiga <i>et al.</i> (2011), Cohen & Kaimenakis (2007), Bontis <i>et al.</i> (2000), Sharabati <i>et al.</i> (2010), Khaliq <i>et al.</i> (2011)
As SME's tendem a ver que o seu desenvolvimento é principalmente impulsionado por competências dos seus trabalhadores e a qualidade dos relacionamentos com seus clientes.	Corroboram os anteriores	Hormiga <i>et al.</i> (2011), Cohen & Kaimenakis (2007)
Nas SME's as capacidades organizacionais - embora significativas - não têm sido avaliadas como tendo a mesma importância, comparando com as demais, no desempenho das SME's.	Confirmam parcialmente	Hormiga <i>et al.</i> (2011), Cohen & Kaimenakis (2007)
Empresas que crescem mais rápido são aquelas que estão mais envolvidas na gestão do conhecimento.	Contradizem as anteriores	Salojärvi <i>et al.</i> (2005), Cohen & Kaimenakis (2007)
O capital relacional, seguindo pelo capital estrutural, são os que possuem mais influência positiva no desempenho da SME.	Corroboram os anteriores: SME B Contradizem as anteriores: SME's A, C e D	Khaliq <i>et al.</i> (2011)
O capital humano tem mais influência no desempenho organizacional, seguido pelo capital estrutural e capital de cliente.	Corroboram os anteriores: SME's A e C Contradizem as anteriores: SME's B e D	Khaliq <i>et al.</i> (2013)

Fonte: elaborada pela autora.

As SME's do presente estudo confirmam parcialmente o que Bontis *et al.* (2000), Salojärvi *et al.* (2005), Cohen & Kaimenakis (2007), Hormiga *et al.* (2011), Sharabati *et al.* (2010) e Khaliq, Shaari, Isa & Ageel (2011) afirmam a respeito da influência positiva entre o CI e o desempenho. As SME's pesquisadas informaram que existe influência das divisões do CI com o desempenho, entretanto, cada empresa destacou uma divisão que favorece o desempenho. A SME B destacou o capital relacional como o maior responsável na influência

positiva no desempenho. A SME A e C destacaram o capital humano e a SME D, o capital estrutural.

Quando se fala em fatores que impulsionam o desempenho, todas as SME's pesquisadas, assim como Cohen & Kaimenakis (2007) e Hormiga *et al.* (2011), asseveraram em suas pesquisas que as competências dos trabalhadores e a qualidade do relacionamento com os clientes são os fatores de mais influência. Segundo os mesmos autores, quando se fala em capacidades organizacionais, estas não têm sido avaliadas como tendo a mesma importância que as demais, apenas a SME D destaca mais esse quesito, pelo tipo do seu negócio.

De acordo com Salojärvi *et al.* (2005) e Cohen & Kaimenakis (2007), as empresas que crescem mais rápido são aquelas que estão mais envolvidas na GC. Entretanto, nas SME's pesquisadas elas contradizem a essa afirmação, pois nenhuma empresa está envolvida com a GC. Existem práticas informais de incentivo ao conhecimento, mas não fazendo parte da política da empresa.

Em sua primeira pesquisa, Khalique *et al.* (2011) afirmaram ser o capital relacional que possui mais influência positiva no desempenho das SME's. E Khalique *et al.* (2013) atribuíram ao capital humano a responsabilidade pela grande influência no desempenho. Para as empresas do estudo, a SME B confirma ser o capital relacional o responsável pela grande influência positiva no desempenho; e as SME's A e C referem ser o capital humano. Entretanto, de acordo com o estudo realizado por Jardon & Martos (2012), cada constituinte do CI pode ter um efeito diferente no desempenho da empresa, confirmando o resultado encontrado nesta pesquisa.

Assim, ao verificar a segunda premissa de investigação da pesquisa, que era analisar a influência do CI no desempenho em SME's, observou-se que a mesma foi parcialmente confirmada. Na análise foi possível constatar que a maioria dos resultados encontrados nas quatro SME's pesquisadas corroborou os resultados encontrados em estudos anteriores, porém a pesquisa não confirmou que as SME's que crescem mais rápido são aquelas que estão mais envolvidas na GC. Verificou-se que nas empresas pesquisadas não há estratégias definidas para

gerar e aumentar o conhecimento na empresa, e mesmo sem tais práticas duas das SME's pesquisadas encontram-se em crescimento constante.

No item seguinte são apresentados os resultados da influência da inovação no desempenho em SME's e as particularidades de cada SME pesquisada.

5.3.3 Análise da influência da inovação no desempenho em SME's

Do mesmo modo que nos itens anteriores, a análise da influência da inovação no desempenho em SME's foi feita com base nas informações coletadas durante a entrevista. A Tabela 7 descreve os principais resultados.

Tabela 7

Comparativo dos resultados sobre a influência da inovação no desempenho das SME's

	Principais resultados
SME A	<ul style="list-style-type: none"> - iniciou uma estratégia de marketing, com divulgação no próprio produto, <i>site</i>, <i>Google adwords</i> e participações em feiras e congressos; - mais contribuem para inovação e desempenho: os funcionários; - menos contribui para inovação e desempenho: estrutura da empresa; - o produto e o processo inovativo influenciam na conquista de novos clientes, aumentando o crescimento financeiro.
SME B	<ul style="list-style-type: none"> - iniciativa de marketing somente <i>Google adwords</i> e <i>site</i>; - mais contribui para inovação e desempenho: relação com o cliente; - menos contribuem para inovação e desempenho: os funcionários; - o produto inovador influencia na conquista de novos clientes, aumentando o crescimento financeiro.
SME C	<ul style="list-style-type: none"> - iniciativa de marketing somente <i>Google adwords</i> e <i>site</i>; - mais contribuem para inovação e desempenho: os funcionários; - menos contribui para inovação e desempenho: relação com os clientes; - o produto inovador influencia na conquista de novos clientes, aumentando o crescimento financeiro.
SME D	<ul style="list-style-type: none"> - iniciativa de marketing somente <i>Google adwords</i> e <i>site</i>; - mais contribui para inovação e desempenho: estrutura da empresa; - menos contribuem para inovação e desempenho: os funcionários; - o produto inovador influencia na conquista de novos clientes, aumentando o crescimento financeiro.

Fonte: elaborada pela autora.

De acordo com a opinião dos gestores das SME's A, B, C e D, o produto ou processo inovativo influencia direta e positivamente na conquista de novos mercados e, conseqüentemente, proporciona o aumento no desempenho econômico-financeiro. Os gestores das SME's A e C, assim como no item anterior, acreditam que o capital humano (funcionários) é o fator que mais

contribui para a inovação e, em consequência, para o desempenho da empresa. A SME B ainda garante ser o capital relacional e a SME D o capital estrutural o fator de maior contribuição.

A SME A é a única empresa, entre as pesquisadas, que promove iniciativas de marketing para divulgação do produto inovador e proporcionar o aumento do desempenho da empresa. Entre as iniciativas citadas estão: divulgação no próprio produto, *site* elaborado, *Google Adwords* e participações em feiras, eventos e congressos. As demais SME's, B, C e D, trabalham apenas com *site* e *Google Adwords*.

Para finalizar a entrevista, perguntou-se a cada gestor a opinião de como anda o desempenho na sua empresa considerando o processo inovativo da mesma. As SME's A e C consideraram bom desempenho nos últimos anos até os dias de hoje. Para as SME's B e D os gestores afirmaram que contavam com bom crescimento, mas decorrente do atual cenário econômico do país o desempenho está se mantendo.

Após a análise comparativa entre as SME's pesquisadas, é realizada a análise das respostas entre as empresas com os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. A Tabela 8 descreve os principais resultados de estudos anteriores sobre o assunto e o que foi possível confirmar na pesquisa realizada nas SME's.

Assim como registrado por Salojärvi *et al.* (2005), todas as SME's pesquisadas indicam que a inovação contribui para o crescimento das empresas, principalmente quando é algo novo, passando o crescimento a ser mais rápido.

As SME's do presente estudo confirmam parcialmente o que Salojärvi *et al.* (2005), Stoeckicht e Soares (2009), Nghah & Ibrahim (2009) e Fialho (2010) reconhecem a respeito da influência positiva e significativa entre a capacidade de inovar das empresas, os modelos de gestão dos recursos do CI e o crescimento das mesmas. Nas SME's pesquisadas não há uma estratégia formal para a gestão dos recursos do CI. Cada divisão do CI é trabalhada isolada e

informalmente. Por isso, nenhuma SME mencionou a influência de todos os componentes do CI na capacidade de inovar e no crescimento das empresas.

Tabela 8

Modelo de análise da influência da inovação no desempenho de SME's

Análise da influência da inovação no desempenho de SME's		
Resultados de estudos anteriores analisados	Resultado deste estudo	Marco teórico
Empresas de "jovens inovadores" são as que possuem crescimento mais rápido.	Corroboram os anteriores	Salojärvi <i>et al.</i> (2005)
Há influência positiva e significativa entre a capacidade de inovar das empresas, os modelos de gestão dos recursos do capital intelectual e o crescimento das mesmas.	Confirmam parcialmente	Salojärvi <i>et al.</i> (2005), Fialho (2010), Stoeckicht e Soares (2009), Ngah & Ibrahim (2009)
O capital humano contribui mais para a inovação e desempenho organizacional do que o capital estrutural e relacional.	Corroboram os anteriores: SME's A e C Contradizem os anteriores: SME's B e D	Ngah & Ibrahim (2009)
Em SME's quase não se investe em inovação de marketing (nova embalagem, <i>design</i> do produto, etc.) para o seu desempenho.	Confirmam parcialmente	Lara e Guimarães (2014)

Fonte: elaborada pela autora.

Assim como Ngah & Ibrahim (2009), as SME's A e C confirmam que o capital humano é o que mais contribui para a inovação e desempenho organizacional. Para a SME B, a empresa acredita ser o capital relacional; e a SME D defende ser o capital estrutural.

Por último, Lara e Guimarães (2014) ressaltaram, em seu estudo, que as SME's quase não investem em inovação de marketing para o seu desempenho. Entretanto, as SME's A e B, por serem fabricantes de produtos inovadores, buscam inovar, na maioria das vezes, no *design* do produto, levando ao mercado um produto prático e moderno. Já as SME's C e D não possuem essa política, o investimento em marketing é para divulgação da empresa, e não diretamente do produto.

Ao verificar a terceira premissa de investigação da pesquisa, que era analisar a influência da inovação no desempenho em SME's, percebeu-se que a mesma foi confirmada. Na análise foi possível constatar que os resultados encontrados nas

quatro SME's pesquisadas corroboram os achados de estudos anteriores. Alguns resultados confirmaram parcialmente, diferença esta devida ao tipo de negócio e ao perfil do gestor de cada SME.

5.3.4 Síntese das relações entre CI, inovação e desempenho em SME's

Apesar de a literatura internacional ainda não possuir evidências suficientes sobre a relação entre CI, inovação e desempenho em SME's, na pesquisa descrita nesta Dissertação observaram-se quatro casos que, de certo modo, apresentam sucesso sob tal perspectiva, evidenciando que existe relação entre o CI e incrementos não só no resultado financeiro das organizações estudadas, mas também gerando melhorias nos indicadores de desempenho e de inovação derivados de todos os elementos constituintes do CI (capital humano, estrutural e relacional). Isso significa que estimular as práticas de gestão e avaliação do CI em SME's pode resultar em incremento de desempenho e valor medido por sob diferentes perspectivas.

Observou-se nas quatro empresas pesquisadas que, com o aumento e valorização do capital humano, houve geração de capital relacional com a conquista de novos clientes e de capital estrutural por melhorias em sistemas e processos, gerando mais capital humano pelo conhecimento dos profissionais que se transformam em ativo da organização. Foi também observado que, com maior ênfase nas SME's A e D, o capital relacional gerou capital estrutural a partir do *feedback* dos clientes sobre seus respectivos produtos, proporcionando melhoria dos mesmos, e gerou capital humano pela troca e aumento do conhecimento. Por fim, o capital estrutural, a partir da inovação, influenciou no aumento do capital relacional com a conquista de novos clientes e gerou capital humano pelo compartilhamento do conhecimento, sendo essa última relação também observada nas outras duas empresas pesquisadas.

Em síntese, conforme observado na Figura 2, de acordo com a análise dos resultados, pôde-se então verificar que: a) a primeira premissa de investigação foi confirmada, pois os resultados encontrados na pesquisa foram alinhados com os pressupostos teóricos, sendo a intensidade da influência do CI sobre a inovação

considerada como uma relação forte; b) a segunda premissa de investigação foi parcialmente confirmada, pois teve um resultado encontrado que não se alinhou aos demais e aos pressupostos teóricos, sendo assim, verificada uma intensidade da influência do CI sobre o desempenho variando de média para fraca; c) a terceira premissa de investigação foi confirmada já que os resultados encontrados foram confirmados, estando alinhados com os pressupostos teóricos. Porém, a intensidade da influência da inovação no desempenho foi considerada média, devido à quantidade mais modesta de resultados encontrados em comparação à primeira premissa.

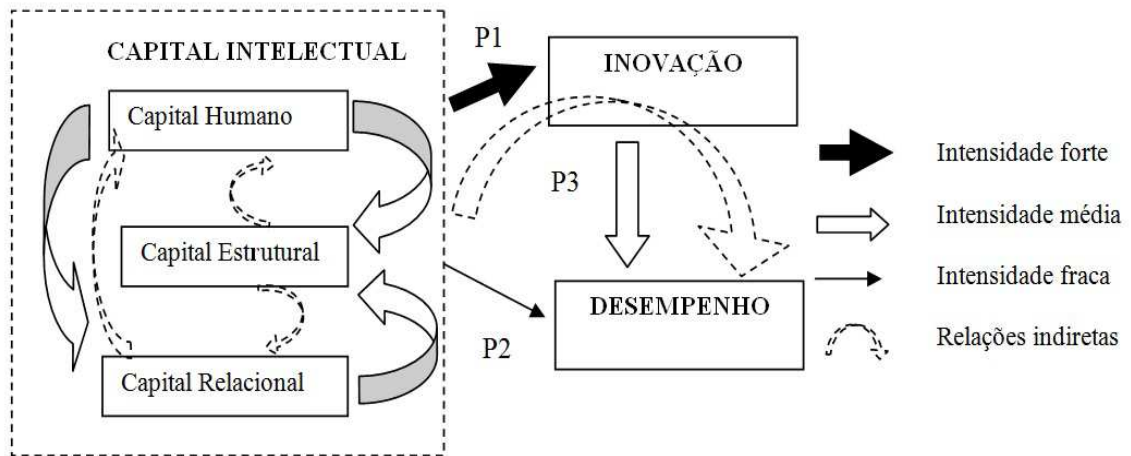


Figura 2 – Análise dos resultados no modelo de pesquisa.
Fonte: elaborada pela autora.

Indo além do observado na análise das premissas, percebeu-se na pesquisa ora descrita que há uma relação circular entre todos os elementos constituintes do CI, fato também observado por Jardon & Martos (2012) e Rodrigues & Alves (2014), onde qualquer melhoria em algum elemento do CI, seja no capital humano, estrutural ou relacional, pode ter efeito nos demais elementos, gerando e expandindo o conhecimento dentro da empresa, conseqüentemente, tornando a SME mais competitiva e aumentando o seu desempenho. Mais do que isso, observou-se com os resultados que há uma relação direta entre os elementos do CI, a inovação e o desempenho; e há uma relação indireta entre os elementos do CI com o desempenho a partir de melhorias em inovação. Além disso, percebeu-se que não só o CI teve influência na inovação e no desempenho, mas que tais fatores também favoreceram o aumento do CI das SME's.

Tomados em conjunto, os resultados demonstraram que o CI pode ser responsável por mais geração de valor aos acionistas (proprietários), sendo possível perceber, nos casos estudados, que as SME's têm dado mais importância estratégica aos ativos intangíveis formadores do CI responsáveis pela diferenciação competitiva e que os que eram elemento-base do processo inovativo. Adicionalmente, esses achados ampliam o arcabouço teórico-empírico sobre o tema, pois grande parte das pesquisas feitas até o momento sobre o CI, inovação e desempenho preocupam-se mais em grandes empresas ou focam uma ou duas das três variáveis supramencionadas nas SME's, mas falham em explicar os efeitos do CI no desempenho e na inovação de tais empresas como ora proposto e vice-versa.

Do que fora dito, pode-se constatar, a partir da análise dos vários resultados da pesquisa, que: a) o CI é um importante fator impulsionador de desempenho e inovação; b) a gestão do CI e de seus elementos constitutivos amplia a capacidade de sobrevivência, crescimento e desenvolvimento empresarial; c) parece haver uma relação circular entre os elementos constitutivos do CI e entre o CI, o desempenho e a inovação organizacional, uma vez que tanto aquele estimula estes, quanto tais fatores são relevantes na criação e ampliação de CI nas SME's analisadas.

6 Considerações Finais

O CI é um tema que vem se tornando cada vez mais relevante para a academia e para as organizações, por ser um ativo estratégico capaz de maximizar o valor das empresas. No contexto empresarial, essa temática vem ganhando espaço na chamada sociedade do conhecimento, em que se reconhece mais amplamente a valorização do capital humano, por tratar o conhecimento como um recurso econômico de importância fundamental para as organizações e sociedade. Considerando a importância das SME's para a economia, a sociedade e os governos, compreender as particularidades do CI nessas empresas é algo de valor estratégico que pode ajudá-las a fortalecer sua posição competitiva e aumentar seu desempenho.

Essas questões ganham relevo em um contexto em que a taxa de mortalidade das SME's ainda é muito alta, especialmente no Brasil. Logo, compreender a gestão do CI torna-se importante nessas organizações como forma de sobrevivência, pois a literatura internacional analisada evidenciou que, cada vez mais, essas empresas competem com base em ativos intangíveis ao invés dos recursos econômicos tradicionais. Com as rápidas mudanças e o surgimento de novas tecnologias, as empresas necessitam adequar-se à nova realidade para se manterem no mercado. As SME's, em particular, precisam inovar na tentativa de serem competitivas e terem mais chances de sucesso. Nesse sentido, o conhecimento organizacional está se tornando uma parte responsável por novas estratégias, inovação dos produtos e processos e para a conquista de posição de destaque em um mercado cada vez mais exigente.

A equalização do conhecimento e sua utilização nas SME's passa por práticas que estimulem o capital humano dos funcionários na tentativa de tornar esse um ativo organizacional. Igualmente, é necessário gerar informações dentro da empresa, possibilitando seu registro, armazenagem e compartilhamento. Caso as SME's sejam eficientes e eficazes nessas duas questões, elas podem ser capazes de inovar, obter vantagens competitivas no mercado e, assim, aumentar o seu desempenho.

Estudos anteriores comprovaram que o CI, como base e resultado do conhecimento, tem forte influência na inovação empresarial e que pode favorecer o aumento do desempenho organizacional. Alguns pesquisadores destacaram o capital humano como o fator de maior importância para o desempenho das SME's, principalmente nos primeiros anos de vida delas. A literatura analisada indicou que o conhecimento dos funcionários e uma comunicação satisfatória entre equipes são alguns fatores que contribuem significativamente para o sucesso das SME's, contribuindo no fortalecimento do capital relacional e estrutural das mesmas.

A literatura revelou também que a inovação é fundamental não somente para a obtenção de vantagens competitivas, mas também para a melhoria da qualidade dos produtos e/ou processos ou para redução de custos. Entretanto, muitas SME's ainda não têm consciência dos possíveis ganhos de competitividade resultantes das novas oportunidades de negócio associadas ao CI e à inovação.

Alguns autores sugerem que as SME's necessitam inovar frequentemente em produtos, serviços ou processos para tentarem conquistar posições de destaque no mercado. Nesse sentido, o conhecimento das práticas de gestão do CI adotadas pelas SME's que possam proporcionar incrementos para a inovação é vital para o alcance e o fortalecimento da posição competitiva, da viabilidade econômico-financeira e do sucesso dos negócios desse tipo de empresa.

Vale ressaltar que existe, nos dias de hoje, uma preocupação dos pesquisadores e gestores provocada pelas dificuldades práticas que as empresas enfrentam para o reconhecimento, a mensuração e, principalmente, a gestão do CI nas SME's. Em especial, há uma necessidade de entender os efeitos do CI sobre a inovação e como os processos inovativos contribuem para a melhoria do desempenho de tais empresas, sendo essa uma significativa lacuna de pesquisa, especialmente na realidade brasileira.

Reconhecendo e explorando essa lacuna de pesquisa, buscou-se analisar a influência de possíveis práticas do capital intelectual na inovação e no desempenho de micro e pequenas empresas do estado de Minas Gerais. Os

resultados observados nas SME's pesquisadas indicam que a SME A é uma empresa que valoriza a comunicação entre os setores para o aumento do conhecimento e busca sempre o aproveitamento de ideias e sugestões dos funcionários para inovar e melhorar seu produto e processo, com o objetivo de conquistar novos clientes, aumentando, assim, seu capital relacional. Além disso, é uma empresa que incentiva os funcionários com o aumento do desempenho como forma de valorizar o capital humano, preocupa-se em manter boa reputação e imagem e se planeja financeiramente para a inovação e/ou qualquer outro custo necessário. A SME A é uma empresa que desenvolve o capital humano para aumentar o capital estrutural e relacional.

Já a SME B, diferentemente da SME A, não valoriza a comunicação entre os setores. As ideias e sugestões para a inovação partem apenas da alta direção. É uma empresa que não possui incentivos aos funcionários, mas que se preocupa muito em manter boa reputação e imagem no mercado, para aumentar seu capital de clientes. A SME B é uma empresa que se preocupa em desenvolver o capital relacional para aumentar o seu capital estrutural e, como consequência, o capital humano.

De forma semelhante à SME B, a SME C também não valoriza a comunicação entre setores. As ideias e sugestões para a inovação também partem da alta direção. É uma empresa que não possui incentivos aos funcionários, preocupa-se com a boa reputação e imagem, mas acredita serem os funcionários o elemento fundamental para o aumento do seu desempenho, por isso valoriza o treinamento e desenvolvimento das competências dos mesmos para a execução dos trabalhos. Inferiu-se que a SME C, nesse ponto, coincidentemente com a SME A, é uma empresa que desenvolve o capital humano para aumentar o capital estrutural e relacional.

Finalmente a SME D é semelhante à SME A na valorização da comunicação entre os setores e no aproveitamento de ideias e sugestões dos funcionários para a inovação e melhoria do seu produto e processo com o objetivo de conquistar novos clientes. Ou seja, é uma empresa que incentiva o compartilhamento do conhecimento para aumentar o seu capital estrutural e de clientes.

Diferentemente das demais empresas pesquisadas, a SME D possui mais valorização pelo constante desenvolvimento do seu produto. Diferentemente da SME A e semelhantemente à SME B e C, é uma empresa que não tem programas de incentivo aos funcionários, pelo aumento do desempenho, mas igual a todas as SME's preocupa-se em manter boa reputação e imagem. A SME D é uma empresa que desenvolve o capital estrutural para aumentar o capital relacional e, como consequência, o capital humano.

Observou-se que as SME's não possuem uma estratégia formal para incentivar as práticas do CI. Os gestores entrevistados da empresa B e C, por exemplo, não tinham conhecimento a respeito do tema CI. Registraram-se práticas realizadas na maioria das vezes involuntárias ou imitadas de outros casos de sucesso. Todos os gestores citaram que o processo inovativo gera vantagem competitiva, proporcionando aumento do desempenho da empresa.

Observou-se que as práticas de gestão de cada SME pesquisada vão de acordo com o perfil do gestor. O gestor que valoriza o funcionário e possui a cabeça aberta a sugestões, no caso das empresas pesquisadas A e D, incentivam na empresa programas que estimulam a comunicação entre os setores. Já os gestores mais introspectivos, empresas B e C, não oferecem abertura a funcionários nem elabora programas de incentivo. Independentemente das características de cada gestor, em todas as empresas pesquisadas todos eles afirmam que a inovação, o *feedback* dos clientes, a contratação de funcionários com experiência, os processos integrados, manutenção da boa reputação da empresa, entre outras, são características que levam ao sucesso do negócio.

Em cada SME identificou-se a presença dos elementos do CI, mas para cada tipo de negócio detectou-se a marcante influência de determinado elemento, seja o capital humano, capital estrutural ou capital relacional. Essa variação ocorre de acordo com cada estratégia da empresa, necessária ao bom desempenho gerencial e operacional. A associação entre os elementos do CI pode ser identificada, mas não necessariamente significa relação ou influência de um elemento sobre o outro.

Verificou-se alto grau de importância do CI na contribuição no processo inovativo, no aumento da vantagem competitiva e, conseqüentemente, no aumento do desempenho das SME's. Indicar o capital humano significa dar importância às pessoas como elemento essencial dos processos e desempenho das atividades. O capital estrutural destaca a importância da estrutura no suporte à inovação e desenvolvimento de produtos e serviços de melhor qualidade e mais adequados às necessidades dos clientes. E o capital relacional reflete a importância da qualidade do relacionamento com os clientes e fornecedores como fator-chave para a garantia de se ter material de qualidade dentro do prazo e a fidelização dos clientes.

A limitação de investigar e analisar apenas SME's de caráter inovador, obtendo resultados apenas para esse perfil de empresa, é uma sugestão que pode ser trabalhada em futuras pesquisas, analisando-se um conjunto de SME's de outros ramos de atividade, sejam elas industriais, comerciais ou prestadoras de serviço. Desse modo, haveria um estudo mais aprofundado das práticas de sucesso de cada tipo de SME. O fato da pesquisa se basear em pequena porção de SME's situadas apenas dentro do estado de Minas Gerais limitou os resultados também ao perfil do estado de origem. Nesse sentido, sugere-se também selecionar amostragem de regiões diferentes, pois se acredita que cada governo incentiva os pequenos empreendedores de uma determinada maneira, podendo haver diferenças significativas nas práticas realizadas em cada SME em diferentes estados e regiões do Brasil.

Por último, a limitação de analisar a influência do CI no processo inovativo e no desempenho das SME's requer ampliar-se o estudo do CI com outras variáveis, verificando de maneira mais ampla como ele influencia nas SME's, aprofundando e avançando mais sobre o tema.

Isso posto, pode-se constatar, a partir da análise dos vários resultados desta pesquisa, que: a) duas empresas pesquisadas não adotam práticas de gestão do conhecimento e encontram-se em crescimento constante e as diferenças nas práticas de gestão encontradas podem se justificar pelo tipo de negócio e pelo perfil do gestor de cada empresa; b) o CI é um importante fator impulsionador de

desempenho e inovação; c) a gestão do CI e de seus elementos constitutivos amplia a capacidade de sobrevivência, crescimento e desenvolvimento empresarial; d) parece haver uma relação circular entre o CI, o desempenho e a inovação organizacional, uma vez que tais fatores também se mostraram bastante relevantes na criação e ampliação de CI nas SME's analisadas; e) há relação entre o CI e incrementos parciais não só no resultado financeiro das organizações estudadas, assim como melhoria nos indicadores de desempenho e de inovação derivados de todos os elementos constituintes do CI; f) isso significa que estimular as práticas de gestão e avaliação do CI em SME's pode resultar em incrementos para o aumento do desempenho e valor medido sob diferentes perspectivas.

Em síntese, tais fatores permitem concluir que: a) nas SME's pesquisadas o CI influencia no processo inovativo; b) o CI influencia parcialmente no desempenho de forma direta; c) o CI influencia no desempenho de forma indireta a partir de melhorias em inovação, melhorando também a competitividade delas; d) a inovação influencia no desempenho das SME's.

REFERÊNCIAS

- Alvarenga Neto, R. C. D. (2008). *Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual interativo*. São Paulo: Saraiva.
- Antunes, M. T. P. (2008). *Capital intelectual*. São Paulo: Atlas.
- Antunes, M. T. P. (2005). O capital intelectual segundo o entendimento de gestores de empresas brasileiras [Versão eletrônica]. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 7(19), 09-20.
- Antunes, M. T. P., & Matins, E. (2007). Capital intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras [versão eletrônica]. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 4(1), 5-21.
- Anzola, P., Bayona-Sáez, C., & García-Marco, T. (2015). La generación de valor a partir de innovaciones organizativas: Efectos directos y moderadores [Electronic version]. *Universia Business Review*, 46, 70-93.
- Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras. Anpei. (2007, jan.-fev.). Empresas destinam em média 1,09% da receita para P&D. *Engenhar: O jornal da inovação*, 1. São Paulo. Recuperado de: <http://www.anpei.org.br/web/anpei/publicacoes-engenhar>.
- Balestrin, A., & Vargas, L. M. (2004). A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorização e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(n.spe), 203-227.
- Barroso, A. C. O., & Gomes, E. B. P. (1999). Tentando entender a gestão do conhecimento [Versão eletrônica]. *Revista de Administração Pública*, 33(2), 147-170.

Belmonte, D. L., Scandelari, L., Francisco, A. C., & Pilatti, L. A. (2005). A gestão do conhecimento nas pequenas e médias empresas brasileiras [Versão eletrônica]., *Publicatio UEPG*, 13(2), 121-125.

Bessant, J., & Tidd, J. (2009). *Inovação e empreendedorismo*. Tradução de E. R. Becker, G. Perizzolo e P. L. F. Cunha. Porto Alegre: Bookman.

Binda, N. U., Benavent, F. B., Giner, M. T. C., & Carda, N. E. (2014). The role of intellectual capital and entrepreneurial characteristics as innovation drivers [Eletronic version]. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 24 (53), 41-60.

Bontis, N., Keow, W. C. C., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries [Eletronic version]. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.

Bornia, A. C., Lembeck, M., & Wernke, R. (2003). As considerações e comentários acerca do capital intelectual [Versão eletrônica]. *Revista da FAE*, 6(1), 15-26.

Brasil. Presidência da República. *Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006*. Dispõe sobre o estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte. Palácio do Planalto, DF. 2006. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm.

Canongia, C., Santos, D. M., Santos, M. M. & Zackiewicz, M. (2004). Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação [Versão eletrônica]. *Gestão & Produção*, 11(2), 231-238.

Carvalho, I. M. (2014). *A dinâmica dos mecanismos de proteção e compartilhamento de conhecimento, no processo de desenvolvimento de software, em uma empresa pública de tecnologia da informação*. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Cohen, S., & Kaimenakis, N. (2007). Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SME's [Eletronic version]. *The Learning Organization*, 14(3), 241-262.

Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação* (2. ed.). Porto Alegre: Bookman.

Crawford, R. (1994). *Na era do capital humano*. Tradução de L. B. Gouveia. São Paulo: Atlas.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (2003). *Conhecimento empresarial*. 15. ed. Tradução de L. Peres. Rio de Janeiro: Elsevier.

Davila, T., Epstein, M. J., & Shelton, R. (2006). *As regras da inovação: como gerenciar, como medir e como lucrar*. Porto Alegre: Bookman. Recuperado de: <http://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=5aj5P1sYKpAC&oi=fnd&pg=PA5&dq=davila+2007+inova%C3%A7%C3%A3o&ots=SzEA7MFIda&sig=97jwreYe9rFKayYXVcly4Cs2820#v=onepage&q=davila%202007%20inova%C3%A7%C3%A3o&f=false>.

Druker, P. F. (1985). *Inovação e espírito empreendedor: entrepreneurship*. 6. ed. São Paulo: Pioneira.

Durst, S., & Edvardsson, I. R. (2012). Knowledge management in SME's: a literature review [Eletronic version]. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 879-903.

Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1998). *Capital intelectual*. São Paulo: Makron Books.

Estadão PME. (2014, ago. 28). *Brasil registra a abertura de mais de 5 mil empresas por dia em 2014*. São Paulo. Recuperado de: <http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,brasil-registra-a-abertura-de-mais-de-5-mil-empresas-por-dia-em-2014,4741,0.htm>.

Fachin, O. (2006). *Fundamentos de metodologia*. (5. ed.). São Paulo: Saraiva.

Feliciano, A. M. (2013). *Extensão rural: criação, estratégias de uso e retenção do conhecimento*. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Felipe, A. A. C., & Mota, D. A. R. (2015). A gestão do conhecimento como recurso de inovação para micro e pequenas empresas (MPEs): o modelo enabling knowledge creation (EKC) [Versão eletrônica]. *Revista de Ciência da Informação e Documentação*, 6(1), 57-78.

Ferenhof, H. A., Durst, D., Bialecki, M. Z., & Selig, P. M; (2015). Intellectual capital dimensions: state of the art in 2014. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1), 58-100.

Ferraresi, A. A., Santos, S. A., Frega, J. R., & Quandt, C. O. (2014). Os impactos da gestão do conhecimento na orientação estratégica, na inovatividade e nos resultados organizacionais: uma *survey* com empresas instaladas no Brasil [Versão eletrônica]. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(2), 199-231.

Fialho, H. F. R. M. (2010). *Avaliação e gestão do capital intelectual como inovação empresarial: dois estudos de caso*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.

Freire, P. S., Tosta, K. C. B. T., Helou Filho, E. A., & Silva, G. G. (2012). Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. *Revista de Ciências da Administração*, 14 (33), 41-51. Recuperado de: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n33p41/22535>

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Góis, C. G. (2000, ago.). Capital Intelectual: o ativo intangível do século XXI [Versão eletrônica]. *In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos, 7*, Recife, PE, Brasil.

Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2015, nov.). Aprendizagem organizacional, inovação e desempenho: estudo em pequenas e médias empresas (PMEs) [Versão Eletrônica]. *Seminários em Administração, 8*, São Paulo, SP, Brasil.

Graça, M. I. B. R. G. (2011). *O investimento no capital humano e a criação de valor nas empresas: uma aplicação às unidades hospitalares E.P.E. Potuguesas*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Instituto Politécnico do Porto, Porto, Portugal.

Gracioli, C. (2005). *Impacto do capital Intelectual na performance organizacional*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Maria, RS, Brasil.

Gubiani, J. S. (2011). *Modelo para diagnosticar a influência do capital intelectual no potencial de inovação nas universidades*. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Hormiga, E., Batista Canino, R. M.; & Sánchez Medina, A. (2011). The role of intellectual capital in the success of new ventures [Eletronic version]. *International Entrepreneurship and Management Journal, 7*(1), 71-92.

Hoss, O. (2003). *Modelo de avaliação de ativos intangíveis para instituições de ensino superior privado*. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Inovação Tecnológica (2007, maio 15). Recuperado de: http://www.inovacaotecnologica.com.br/noticias/noticia.php?artigo=010175070515#.VErZ_fnF-HQ.

Jardon, C. M., & Martos, M. S. (2012). Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America [Eletronic version]. *Journal of Intellectual Capital*, 13(4), 462-481.

Jordão, R. V. D., Novas, J. L. P. M. M. C., Souza, A. A., & Neves, J. T. R. (2013). Controle do capital intelectual: um modelo aplicado à gestão dos ativos do conhecimento [Versão eletrônica]. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(2), 195-227.

Jordão, R. V. D. (2015). Práticas de gestão da informação e do conhecimento em pequenas e médias empresas organizadas em rede: um estudo multicasos na indústria brasileira [Versão eletrônica]. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 20(3), 178-199.

Jordão, R. V. D., Melo, E. A., & Sousa Neto, J. A. (2016). Estratégia e desenho do sistema de controle gerencial [Versão eletrônica]. *Espacios*, 37(4), 25-37.

Khalique, M., Shaari, J. A. N., Isa, A. H. M., & Ageel, A. (2011). Role of intellectual capital on the organizational performance of electrical and electronic SME's in Pakistan [Eletronic version], *International Journal of Business and Management*, 6(9), 253-257.

Khalique, M., Isa, A. H. M., & Shaari, J. A. N. (2013). Predicting the impact of intellectual capital management on the performance of SME's in electronics industry in Kuching, Sarawak [Eletronic version]. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 11 (3), 53-61.

Lara, F. F. (2013). *Prioridades competitivas e inovação em pequenas empresas do setor metal mecânico: um estudo multicasos na região de sorocaba*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, Sorocaba, Brasil.

Lara, F. F., & Guimarães, M. R. N. (2014). Competitive priorities and innovation in SME's: a Brazil multi-case study [Eletronic version]. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9(3), 51-64.

Manzanares, F. V., & Pérez, J. E. S. (2014). El impacto de los intangibles estratégicos en el desempeño exportador de la PYME manufacturera [Versión electrónica]. *Intangible Capital*, 11(1), 13-40.

Marr, B., & Adams, C. (2004). The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts [Eletronic version]. *Measuring Bussiness Excellence*, 8(3), 18-27.

Matheus, L. F. (2003). *Uma análise da identificação e da gestão do capital intelectual na usinas sucroalcooleiras e da prática dos princípios delineadores do conceito de avaliação de empresas na sua gestão econômico financeira: um estudo exploratório em dez usinas paulistanas*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade de São Paulo, São Carlos, Brasil.

Matos, F. (2013). A Theoretical model for the report of intellectual capital [Eletronic version]. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(4), 339-360.

Matos, F., & Lopes, A. (2008). Gestão do capital intelectual: a nova vantagem competitiva das organizações [Versão eletrônica]. *Comportamento organizacional e gestão*, 14(2), 233-245.

Mertins, K., Alwert, K., & Will, M. (2006, sep.). Measuring intellectual capital in european SME [Eletronic version]. *Proceedings of I-KNOW '06, International Conference on Knowledge Management*, 6, Graz, Austria.

Mhedhbi, I. (2013). Identifying the relationship between intellectual capital and value creation of the company using structural equations analysis: the case of Tunisia [Eletronic version]. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 216-237.

Moeller, K. (2009). Intangible and financial performance: causes and effects [Eletronic version]. *Journal of Intellectual Capital*, 10(2), 224-245.

Ngah, R., & Ibrahim, A. R. (2009). The relationship of intellectual capital, innovation and organizational performance: a preliminary study in Malaysian SME's [Eletronic version], *International Journal of Management Innovation Systems*, 1 (1), 1-13.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa*. 4. ed. Tradução de A. B. Rodrigues e P. M. Celeste. Rio de Janeiro: Campus.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). *Gestão do conhecimento*. Tradução de A. Trorell. Porto Alegre: Bookman.

Nunes, A. G. F. S. (2013). *Capital intelectual e vantagem competitiva*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Oliveira, P. P. (2013). *Um estudo sobre os efeitos do tipo de negócio, da inovação e do empreendedorismo sobre o sucesso das micro e pequenas empresas*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, SP, Brasil.

Pereira, A. A. (2014). *O papel do contexto capacitante na construção do conhecimento organizacional: um estudo de caso sobre condições capacitadoras da gestão do conhecimento*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Pedro Leopoldo, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Perin, M. G., Sampaio, C. H., Duhá, A. H., & Bitencourt, C. C. (2006). Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil [Versão eletrônica]. *RAE-eletrônica*, 5(2), art. 14.

Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Rodrigues, H. S., & Alves, L. (2013, Apr.). The role of intellectual capital in the entrepreneurial firm innovation [Eletronic version]. *European Conference on Intellectual Capital*, 5, Bilbao, Spain.

Salehi, M., Enayati, G., & Javadi, P. (2014). The Relationship between intellectual capital with economic value added and financial performance [Eletronic version]. *Iranian Journal of Management Studies*, 7(2), 245-269.

Sales, R. L., Barros, A. A., & Pereira, C. M. M. A. (2008). Fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios em um típico município interiorano brasileiro [Versão eletrônica]. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 2(1), 38-55.

Salojärvi, S., Furu, P., & Sveiby, K. E. (2005). Knowledge management and growth in finnish SME's [Eletronic version]. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 103-122.

Santos, M. B. (2007). *Mudanças organizacionais: técnicas e métodos para a inovação*. 2. ed. Belo Horizonte: Lastro.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. SEBRAE. (2007). *Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005*. Recuperado de: [http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. SEBRAE. (2013a). *Empreendedorismo no Brasil*. Recuperado de: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM_2013_Pesquisa_Completa.pdf.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. SEBRAE. (2013b). *Sobrevivência das empresas no Brasil*. Recuperado em 22 de outubro, 2014, de http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. SEBRAE. (2013c). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*. Recuperado de: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. SEBRAE. (2014). *Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira*. Recuperado de: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>.

Setzer, V. W. (2001). Dado, informação, conhecimento e competência: *In: V. W. Setzer (Ed.). Os meios eletrônicos e a educação: uma visão alternativa*. (v. 10). São Paulo: Escrituras.

Sharabati, A. A. A., Jawad, S. N. & Bontis, N. (2010). Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. *Management Decision*, 48(1), 105 -131.

Silva, J. S. (2008). *O capital intelectual nos sistemas de planejamento e controle em empresas internacionalizadas: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Silvia, S. M. L. R. (2004). *Aplicação de ferramenta de medição de capital intelectual em uma empresa industrial*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Silva, S. L. (2004). Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. *Ciência da Informação*, 33(2), 143-151. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2>.

Simantob, M. A. (2006). *Caracterização de processos sistemáticos e assistemáticos de inovação em organizações brasileiras*. Dissertação (Mestrado

em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.

Sordi, J. O. (2008). *Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento*. São Paulo: Saraiva.

Souza, H. A. (2007). *Gestão do conhecimento na pequena empresa: a modelagem organizacional como ferramenta para gerir seu conhecimento e capital intelectual*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Sterwart, T. A. (1998). *Capital Intelectual*. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Stoekicht, I. P. (2005). *Gestão estratégica do capital humano – avaliando o potencial de inovação de uma empresa: estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil.

Stoekicht, I. P. (2012). *Gestão estratégica do capital intelectual orientado à inovação em empreendimentos de Engenharia Civil*. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil.

Stoekicht, I. P., & Soares, C. A. P. (2009, agosto). *O capital intelectual, os capitais do conhecimento e a inovação: a importância da gestão estratégica do capital intelectual no desenvolvimento da capacidade de inovação em empresas brasileiras*. In: *Anais do Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*, 7, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de file:///C:/Users/Fernanda/Downloads/SIMPOI%202009%20-%20Ingrid%20Stoekicht%20-%20Carlos%20Alberto%20Soares%20(2).pdf

Sveiby, K. E. (1998). *Measuring intangibles and intellectual capital: an emerging first standard*. Retrived from: <http://www.sveiby.com/articles/EmergingStandard.html>.

Tálamo, J. R. (2001). *O processo de inovação nas indústrias de pequeno e médio porte do estado de São Paulo: setores da eletro eletrônica e telecomunicações*. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Teh, C. C., Kayo, E. K., & Kimura, H. (2008). Marcas, patentes e criação de valor. [Versão eletrônica]. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(1), 86-106.

The Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD (1997). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. (3. ed) Tradução de F. Gouveia. [Manual]. Recuperado de: http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf.

The Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD. (2010, Nov. 17-18). *Innovative SME's and Entrepreneurship for Creation and Growth, "Bologna+10" High-level Meeting*, Paris. Retrived from: <http://www.oecd.org/cfe/smes/46404350.pdf>.

Yin, R. K. (2005). *Estudos de casos: planejamento e métodos*. (3. ed.). Tradução de D. Grassi. Porto Alegre: Bookman.

Apêndice

Apêndice A – Roteiro de entrevista

Empresa: _____ Período de atuação no mercado: _____

Ramo de atividade: () Indústria () Serviço () Comércio

Descrição da atividade: _____

Número total de empregados: _____

Cargo na empresa: _____ Período em que trabalha na empresa: _____

Objetivos do roteiro:

Identificar a influência do capital intelectual no processo inovativo e no desempenho de MPEs.

Observações:

- a) Todas as informações fornecidas serão estritamente confidenciais.
- b) Esta pesquisa tem como finalidade a investigação de temas importantes dentro do contexto da gestão empresarial nos dias atuais.
- c) Por favor, responda com sinceridade, considerando a empresa como um todo.

Questões:

- 1) A empresa possui estratégias formais ou informais para alcançar seus objetivos? Caso haja, quais são? Caso não haja, como ela se orienta para alcançá-los?
- 2) Como é realizada a captação de novos clientes na sua empresa?
- 3) A empresa possui concorrentes? Se sim, como a empresa faz para ganhar da concorrência?
- 4) Como a empresa trata o relacionamento com clientes, fornecedores e outras partes interessadas?
- 5) A empresa realiza um *feedback* com seus clientes a respeito da qualidade do seu produto ou serviço? A empresa busca no mercado as novidades que

surtem em seu segmento para possíveis adaptações ou lançamento de novos produtos ou processos? Se positivo, como é feita essa pesquisa?

- 6) Existe alguma estratégia voltada para a criação, desenvolvimento ou sistematização de conhecimentos na empresa? Em caso positivo, exemplifique e comente.
- 7) A empresa promove iniciativas (cafés, reuniões temáticas, espaços de convivência, entre outros) para que os colaboradores compartilhem seus conhecimentos de modo formal ou informal? Essas iniciativas ocorrem de que maneira (contatos presenciais, usam recursos tecnológicos, etc.) e em que periodicidade?
- 8) A empresa busca sistematizar o conhecimento das pessoas em sistemas, processos, manuais, rotinas de trabalho ou outros meios? Caso positivo, quais as relações desse processo com as inovações desenvolvidas pela empresa?
- 9) Existe alguma estratégia voltada para o desenvolvimento das pessoas (trabalhos em equipe, aprendizagem e compartilhamento de conhecimento)? Em caso positivo, exemplifique e comente seus impactos.
- 10) Os colaboradores possuem liberdade para criar ou sugerir novos produtos ou processos? Se positivo, como é feita essa comunicação com os gestores?
- 11) A empresa se preocupa em criar programas de incentivo ou benefícios para os funcionários de maneira a evitar a rotatividade de pessoas? Comente.
- 12) A empresa se preocupa em contratar funcionários com alguma experiência? Seja positivo ou negativo, a empresa estimula o conhecimento dos funcionários de modo que favoreça o processo inovativo? Comente.
- 13) A empresa estabelece junto aos funcionários alguma meta que contribui para o aumento do seu desempenho? Em caso positivo, como os funcionários são incentivados para participar e alcançar um bom resultado?
- 14) Quais os tipos de inovação que existem na empresa (em produtos, serviços, processos ou sistemas)?
- 15) Em sua opinião, qual a importância e o objetivo da inovação em seu negócio? Qual o papel do proprietário e/ou gestor nesse processo? Comente.
- 16) Existe alguma estratégia voltada para a inovação organizacional? Caso positivo, exemplifique e comente seus impactos.
- 17) Em sua opinião, qual(is) o(s) fator(es) que mais contribui(em) e o(s) que menos contribui(em) para a inovação na empresa? Comente.

- 18) A empresa separa algum tempo (diário, mensal ou anual) e verba para o desenvolvimento de novos produtos e/ou processos? Se positivo, com qual frequência? A empresa faz uso do registro de propriedade intelectual? Comente.
- 19) A empresa se preocupa em criar melhorias em produtos, serviços, processos ou sistemas já existentes? De que modo isso ocorre? Exemplifique.
- 20) A(s) inovação(ões) existente(s) na empresa se relaciona(m) com a vantagem competitiva da mesma? De que modo a inovação torna-se essencial para o crescimento da empresa? Comente.
- 21) Em sua opinião, o desenvolvimento de novos produtos e/ou processos influencia na vantagem competitiva e, conseqüentemente, na melhoria do desempenho? Comente.
- 22) Em sua opinião, qual o fator que mais contribui e o que menos contribui para a inovação e, conseqüentemente, para o desempenho da empresa: os funcionários, a relação com os clientes e/ou fornecedores ou a estrutura da empresa (banco de dados, patentes, etc.)?
- 23) Em sua opinião, o que significa uma empresa ter bom desempenho? Como ele é avaliado? A empresa utiliza informações da contabilidade para mensurar o desempenho econômico-financeiro da empresa?
- 24) Existe alguma estratégia voltada para o aumento no desempenho financeiro da empresa? Caso positivo, exemplifique e comente seus impactos.
- 25) Existe alguma estratégia voltada para o aumento no desempenho organizacional da empresa (das pessoas, processos, sistemas, etc.)? Caso positivo, exemplifique e comente seus impactos.
- 26) A empresa percebeu melhorias no desempenho organizacional da empresa no último ano? Quais? Exemplifique.
- 27) A empresa percebeu melhorias no desempenho econômico-financeiro da empresa no último ano? Quais?
- 28) Em sua opinião, existe relação entre a inovação organizacional e o desempenho da empresa? Quais? Comente.
- 29) Em sua opinião, qual(is) o(s) fator(es) que mais contribui(em) e o(s) que menos contribui(em) para o desempenho da empresa? Comente.
- 30) Você acredita que manter a boa reputação e imagem da empresa favorece no aumento do desempenho? Se sim, como faz para mantê-la?

- 31) A empresa possui alguma estratégia de marketing com o objetivo de proporcionar o aumento do desempenho da mesma?
- 32) Os sistemas, ferramentas e processos da empresa estão integrados? Em caso positivo, exemplifique e comente se isso ajuda a melhorar o desempenho e/ou a inovação.