



Gestão & Regionalidade

ISSN: 1808-5792

revista.adm@uscs.edu.br

Universidade Municipal de São Caetano
do Sul

Brasil

Conceição de Menezes, Cassio Roberto; Leon Olave, Maria Elena
PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
DE SERGIPE

Gestão & Regionalidade, vol. 32, núm. 94, enero-abril, 2016, pp. 4-19
Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Sao Caetano do Sul, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133444682002>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SERGIPE

KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES IN SERGIPE, BRAZIL

Cassio Roberto Conceição de Menezes

Coordenador e professor do curso de Administração da Faculdade Maurício de Nassau, Aracaju (SE), Brasil

Data de recebimento: 14-05-2015
Data de aceite: 15-10-2015

Maria Elena Leon Olave

Professora adjunta do Departamento de Administração e Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe (UFS), São Cristóvão (SE), Brasil

RESUMO

Este estudo buscou identificar as práticas de gestão do conhecimento adotadas por micro e pequenas empresas (MPE) de Sergipe, no Brasil. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva de abordagem qualitativa, envolvendo cinco empreendimentos instalados no polo de confecção de Itabaianinha (SE). O método de pesquisa escolhido para o desenvolvimento desse trabalho foi o estudo de casos múltiplos. Os dados foram coletados por meio do roteiro de entrevista e estas, por sua vez, foram gravadas, transcritas e ponderadas mediante a técnica de análise de conteúdo. Os principais resultados indicaram que os bate-papos com clientes, representantes, fornecedores e concorrentes, as reuniões com empresários, a participação em cursos e treinamentos, como também o monitoramento do mercado são as principais práticas de gestão de conhecimento utilizadas pelas MPE que participaram do estudo. Além disso, observou-se que essas práticas auxiliam no gerenciamento, criação, disseminação e registro do conhecimento existente na organização, contribuindo para uma gestão mais duradoura e criação de valor.

Palavras-chave: Práticas de gestão do conhecimento; micro e pequenas empresas; sustentabilidade organizacional.

ABSTRACT

This study sought to identify the knowledge management practices which are adopted by micro and small firms in Sergipe, Brazil. Thus, an exploratory and descriptive qualitative study involving five projects installed in the clothing pole in Itabaianinha, Sergipe, was performed. The research method chosen for developing this work was multiple case study. Data were collected through the interviews, and the interviews were recorded, transcribed and weighted by the technique of content analysis. Results indicated that informal conversation with customers, representatives, suppliers and competitors, meetings with entrepreneurs, participation in courses and training, and also monitoring the market are the main knowledge management practices used by micro and small firms who attended the study. Moreover, it was observed that these practices help the management, creation, and dissemination of existing knowledge in the organization record, contributing to more sustainable management and value creation.

Keywords: Knowledge management practices; micro and small enterprises; organizational sustainability.

Endereço dos autores:

Cassio Roberto Conceição de Menezes
cassiomenezes.32@gmail.com

Maria Elena Leon Olave
mleonolave@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

O grau de incerteza e imprevisibilidade gerado pela competitividade dos mercados tem levado os administradores a buscarem novos conhecimentos sobre o ambiente empresarial, a fim de otimizar a eficiência e eficácia das suas decisões. Nesse ínterim, a necessidade de produção de novos conhecimentos que gerem ganhos em todos os segmentos organizacionais tem exigido uma ação estratégica de criação de processos que identificam, capturam e alavancam o conhecimento.

Assim sendo, a urgência de as empresas descobrirem a cada dia novas formas de se manterem competitivas no mercado (CAVALCANTI; ALMEIDA NETO; ALMEIDA, 2011) tem estimulado a utilização de práticas que favorecem a criação e o compartilhamento de conhecimento dentro e fora das fronteiras que delimitam o ambiente empresarial.

Estudos revelam que a adoção de práticas de gestão de conhecimento permite a otimização dos processos (FRAGA et al., 2012; HANANDEH; ALAJLOUNI; NAWAFLEH, 2012; HELCIMARA, 2007; XAVIER; SALLES, 2011), ao passo que diminui o risco de erros, auxiliando os gestores na tomada de decisão e proporcionando uma gestão mais duradoura. Sua implementação é alimentada pela necessidade de inovação, eficiência, melhor desempenho organizacional e satisfação dos clientes (LEE et al., 2005).

Contudo, a maioria dos textos existentes sobre essa temática tem privilegiado somente as grandes organizações, em detrimento das empresas de menor porte (EDVARDSSON; DURST, 2013; EVANGELISTA et al., 2010; MOTA; TARGINO, 2013), o que nos induz a pensar equivocadamente que as práticas de gestão do conhecimento se constituem ação privativa de grandes corporações.

Mas, independentemente do tamanho da empresa, do seu foco, dos métodos e tecnologias

adotadas, a literatura nos permite compreender que tais práticas poderão levar as organizações (sejam estas de que tamanho forem) ao sucesso. É de consenso de todos que os benefícios oriundos das práticas de gestão do conhecimento não são explorados por pequenas empresas (EVANGELISTA et al., 2010) e raramente estudos empíricos conduzem a pesquisa nessa direção. Portanto, essa temática faz parte de uma área crítica para os pequenos negócios no ambiente competitivo de hoje.

No Brasil existem 6,3 milhões de empresas. Desse total, 99% são de micro e pequeno porte, e respondem por 52% dos empregos formais, 28% do faturamento bruto do setor formal e 20% do Produto Interno Bruto (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2010). Quanto à amplitude da atuação das micro e pequenas empresas (MPE), Mota e Targino (2013) evidenciaram que o conhecimento tem ocupado posição de relevo, como garantia da dinamicidade, capacidade e velocidade de adaptação desse agrupamento empresarial à sociedade contemporânea, marcada por mudanças velozes e profundas.

Tendo em vista o cenário apresentado, questiona-se: Quais são as práticas de gestão de conhecimento utilizadas pelas MPE de Sergipe?

O principal objetivo desta pesquisa foi o de compreender, por meio de um estudo de caso, o comportamento das micro e pequenas empresas de Sergipe quanto às práticas de gestão do conhecimento. Para tanto, buscou-se identificar as práticas de gestão do conhecimento adotadas pelo agrupamento empresarial do estudo.

O trabalho está estruturado em cinco seções: a primeira é constituída por esta introdução; na segunda é apresentada a discussão teórica que norteou o estudo; na terceira, por sua vez, foi traçado o percurso metodológico da pesquisa; a quarta apresenta a análise do caso; a quinta exibe as considerações finais.

2. A GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONCEITUAÇÕES E PROCESSOS

A gestão do conhecimento (GC) é compreendida como uma prática orientada para a busca dos conhecimentos cuja empresa não sabe que os tem ou não os possui, mas precisa capturá-los para assegurar a diferenciação e sobrevivência do seu negócio. Pode ser vista como um conjunto de técnicas que facilitam o fluxo de conhecimento dentro da organização (BIRKINSHAW, 2001), e envolve a interligação vinculada e intencional das pessoas para que seja possível compartilhar ideias e raciocínios a fim de estimular a colaboração e a cooperação com vistas à promoção do desempenho da organização (CAVALCANTI; ALMEIDA NETO; ALMEIDA, 2006).

Para Stewart (1998), a gestão do conhecimento refere-se à identificação, à criação, ao armazenamento, ao compartilhamento e à aplicação do conhecimento. Ampliando esse raciocínio, o Sebrae (2010) revela que gestão do conhecimento vai além do processo de criar, capturar, armazenar e disseminar. Ela é também um processo de uso e proteção do conhecimento considerado importante para a empresa.

Em complementação, Nonaka e Takeushi (1997) evidenciam que a gestão do conhecimento é o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente por meio da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas.

Na visão de Bueno et al. (2004), a gestão do conhecimento é o gerenciamento dos processos de negócio da empresa, que utiliza o capital intelectual e estrutural para aumentar continuamente a competência organizacional. Assim sendo, a GC apresenta-se como a capacidade empresarial de implantar procedimentos compostos pela interação entre o capital intelectual, o organizacional e o capital formado pelos relacionamentos com os clientes, fornecedores, concorrentes e demais atores.

Santos et al. (2001) acreditam que a gestão do conhecimento é um processo corporativo focado na estratégia empresarial e que envolve cinco elementos: a gestão das competências; a gestão do capital intelectual; a aprendizagem organizacional; a inteligência competitiva; a educação corporativa. Trata-se, portanto, de um modelo empresarial orientado para o mercado e também para a capacitação da mão de obra, de maneira a criar um ambiente de trabalho inovador que assegure a sustentabilidade das firmas e as conduza na direção de uma cultura de aprendizagem.

No entanto, Perroti (2004) ressalta que a GC não é somente uma questão de estratégia, mas também de prática de mapeamento de competências e conhecimentos, de aprendizagem organizacional e de inteligência competitiva. Do ponto de vista estratégico, ela visa à identificação dos saberes necessários para alavancar as competências essenciais; do ponto de vista do mapeamento das competências, ela busca identificar os conhecimentos e as capacidades que a organização já dispõe. Enquanto aprendizagem organizacional, ela vai tentar apreender os conhecimentos que a empresa não sabe, mas dos quais ela precisa. Como inteligência competitiva, ela vai monitorar o seu mercado e os seus concorrentes.

Davenport e Prusak (1998) acreditam que a gerenciamento do conhecimento ocorre de maneira processual, podendo ser divididas em três fases (não necessariamente consecutivas ou ordenadas): geração, codificação e coordenação, e transferência.

A primeira fase (geração) indica como o conhecimento entra na organização e se refere a todas as formas de criação dele, seja a partir da interação com o ambiente externo ou até mesmo por meio da interação entre os indivíduos da organização. Dentre as formas de gerar conhecimento, os autores destacam a aquisição (compra), o aluguel (a contratação de consultoria, por exemplo), a fusão (reunião de pessoas com experiências diferentes), e outras.

A segunda fase (codificação) tem o propósito de identificar e estruturar os conhecimentos que são úteis para a organização, tornando-os acessíveis àqueles que dele precisam.

A terceira fase corresponde à transferência, formal ou estruturada, da informação adquirida entre os membros da empresa. Os autores sugerem como estratégia de transferência de conhecimento tanto as reuniões face a face, quanto o rodízio de executivos e o estímulo a bate-papos informais.

Convém destacar que a GC permite que as pessoas dentro de uma organização possam comunicar-se externamente, facilitando a colaboração, a troca de experiências e aprendizagem em prol da ampliação do conhecimento existente. Seu principal desafio está relacionado à aquisição e à transferência do conhecimento pessoal do trabalhador e do conhecimento declarativo (aquele que está "no papel", que é formalizado) da organização num processo de transformação interativa. Sob essa ótica, Terra (2005) afirma que esse tipo de gestão tem como foco os ativos intangíveis, a explicitação do conhecimento e a criação de mecanismos que facilitem aos empregados o compartilhamento de seus conhecimentos. Trata-se, portanto de um processo aplicável a empresas de todos os portes ou de qualquer tamanho.

2.1. Práticas de gestão do conhecimento na pequena empresa

Entende-se por práticas de gestão de conhecimento as ações organizacionais "voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior" (BATISTA, 2012, p. 81).

Campos et al. (2005) realizou um estudo de caso com 40 empresas de micro e pequeno portes sediadas na região central do Rio Grande do Sul,

com o objetivo de explorar as ações de gestão de conhecimento utilizadas pelos gerentes dessas organizações. Os principais resultados indicaram que as micro e pequena empresas, em suas ações relacionadas à GC, vêm buscando uma maior valorização das pessoas por meio da educação continuada e reconhecimento da participação e comprometimento com os objetivos e metas da empresa. Os autores consideraram que a gestão do conhecimento está vinculada ao capital intelectual, contribuindo para uma vantagem competitiva sustentável.

Nessa mesma linha de raciocínio, Wiggers, Gonçalo e Santos (2012) reconhecem que, apesar de parte do conhecimento organizacional estar inserido nos documentos, nas estruturas e nos processos de uma empresa, há uma parcela desse conhecimento que é exclusiva dos indivíduos. Tal parcela é resultado de suas experiências acumuladas no exercício da prática cotidiana. Para os autores, as pessoas são a chave para a gestão do conhecimento na empresa investigada (XbSAÚDE), pois, segundo eles, a quantidade e a complexidade de problemas que surgem a cada dia demandam um novo tipo de comportamento voltado para aprendizagem.

Xavier e Sales (2011) buscaram identificar a relação de adoção de gestão do conhecimento para diminuição do índice de mortalidade organizacional, desenvolvimento de práticas empreendedoras e inovadoras de empresas com pelo menos cinco anos de vida situadas na Região Metropolitana do Rio de Janeiro, e que participaram do prêmio MPE BRASIL nos anos entre 2006 e 2009. Para tanto, os autores aplicaram trinta formulários aos gestores de organizações de micro e pequeno porte que compuseram a amostra.

Verificaram que os gestores dessas empresas, em sua totalidade, realizam reuniões periódicas solicitando ideias dos funcionários para melhoria dos trabalhos e, assim, tomam atitudes no sentido de transformar o conhecimento de seus funcionários em "produto" coletivo. Apesar disso, os resultados encontrados indicam que poucos conhecem os

mecanismos utilizados para que o conhecimento tenha real valor no dia a dia da gestão da empresa. Por fim, apontam para a necessidade de criação de comunidades de prática e redes sociais de relacionamento, e afirmam que a adoção de práticas desse tipo de gestão é essencial para a perpetuação do negócio.

Já Calvosa (2010) analisou os mecanismos de disseminação do conhecimento em três empresas do setor automobilístico (duas do Rio de Janeiro, e uma de São Paulo), varejista e de pequeno porte, tomando como base o modelo de Nonaka e Takeushi (1997). Foram realizadas oitenta e cinco entrevistas com os empreendedores e colaboradores, cujos resultados indicaram que a internalização é o aspecto de GC mais presente observado nessas organizações. Esta ocorre quando os proprietários admitem o funcionário e o colocam para aprender na prática, ao lado de outro funcionário que realiza a mesma função, pelo chamado **learning by doing** (aprender fazendo).

De modo geral, os resultados do trabalho de Calvosa (2010) sinalizaram que não existem, no agrupamento empresarial da amostra, mecanismos de socialização e externalização de conhecimento e a prática de combinação deste é ineficaz e esporádica. Portanto, há indícios de que nessas organizações não há gestão do conhecimento, e sim um fluxo contínuo de informação **top-down**, com muita perda entre os níveis hierárquicos e muita centralização no proprietário.

Assim como Calvosa (2010), Cruz, Nagano e Borges (2010) buscaram identificar as principais fases do processo de gestão do conhecimento em

pequenas organizações incubadas de São Paulo, tomando por base o modelo SECI de Nonaka e Takeushi (1997). Realizaram um estudo de campo com trinta e nove empresas e identificaram que as práticas de gerenciamento do conhecimento mais utilizadas por essas organizações referem-se a treinamentos, interações coletivas e virtuais, utilização de banco de dados e elaboração de relatórios.

Um trabalho realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2010) apresenta quatro práticas de gestão do conhecimento voltadas às pequenas empresas: o monitoramento dos fatores externos, como as ações dos concorrentes e as tendências do mercado (participação em feiras, parcerias etc.); reuniões com funcionários para estimular o compartilhamento do conhecimento; cursos e treinamentos focados nos objetivos organizacionais; organização e estruturação das informações que são importantes para a empresa.

Na tentativa de identificar como se desenvolve o processo de gestão do conhecimento em uma pequena empresa do setor de serviços instalada em Minas Gerais, Fraga et al. (2012) valeram-se da observação participante e do uso de questionários semiestruturados aplicados a trinta e seis colaboradores. Ao longo da pesquisa, foram identificadas e analisadas 16 (dezesseis) práticas consideradas compatíveis com a gestão do conhecimento (ver Quadro 1) e constatou-se que essas práticas auxiliam no gerenciamento, criação, disseminação e registro do conhecimento existente na organização. Assim, essas ações contribuem para um gerenciamento sustentável e criação de diferencial perante o mercado no qual a empresa está inserida.

Quadro 1 – Práticas de gestão do conhecimento na pequena empresa

Práticas de Gestão do Conhecimento	Descrição
Diretor porta aberta	"[...] todo e qualquer funcionário tem acesso direto à sala do diretor [...]. Esta prática contribui para a criação de um ambiente propício à interação e ao compartilhamento."
Motivação no ambiente de trabalho	"Semanalmente os funcionários da sede são reunidos e, durante uma hora, passam por treinamentos motivacionais, com foco em trabalho em equipe, comunicação, flexibilidade e valorização da aprendizagem."

Práticas de Gestão do Conhecimento	Descrição
O anjo	"O programa Anjo é utilizado sem datas pré-definidas e ocorre sempre que o clima organizacional começa a apresentar algum atrito fora do esperado. [...] aos moldes de um amigo oculto, [...] o anjo tem que demonstrar a importância de seu protegido para o grupo, para a empresa e para os colegas de trabalho."
Grupo de estudos	"[...] são montados grupos de estudos direcionados para ações de resoluções de problemas e/ou inovações específicas. [...] destacam-se o grupo de estudos de redução de custos e o grupo do programa 5S."
Programa Prata da Casa	"O programa Prata da Casa é a utilização do melhor conhecedor de um determinado assunto para treinar uma pessoa ou um grupo."
Padrinho do novato	"[...] o funcionário novato passa a ter um padrinho durante um mês. Este padrinho, além de ensinar o trabalho que o novato irá realizar, também faz a integração deste novato na cultura da empresa, no grupo de colaboradores e principalmente transmite ao novato quais são os valores prezados pela organização."
Integração total	"[...] com o intuito de integrar todos os processos administrativos da empresa, eliminando retrabalho, gerando melhor aproveitamento do tempo e maior rastreabilidade de informações."
Indicação de novatos	"[...] a vaga é divulgada aos funcionários da organização, acreditando-se que o funcionário que fizer a indicação já faz uma prévia seleção."
Registro de competências	"[...] o diretor ou supervisor traz a informação de quais são as qualificações básicas que o colaborador/novato precisa demonstrar ao longo dos 90 dias de experiência. Aos 40 dias eles avaliam o colaborador e informa se o mesmo será admitido ou não."
Plano anual de treinamento com base em 3 áreas	"Ao fim de cada ano são definidos, de maneira formal, quais os treinamentos que deverão ser ministrados no ano seguinte. São definidos treinamentos nas áreas de segurança, meio ambiente e qualidade."
Avaliação semestral da eficácia de treinamentos	"[...] A cada semestre são emitidas guias de avaliação de aprendizagem, em que o supervisor pontua o aprendizado que o colaborador acumulou com os referidos treinamentos."
Auditoria interna	"Duas vezes ao ano, as auditorias internas fiscalizam todos os processos da empresa. O foco dessa auditoria é avaliar se todos os programas, políticas e valores definidos pela empresa estão sendo realizados na prática."
Projetos inovadores	"[...] foi implantado o projeto inovação, que visa registrar todas as inovações pertinentes ao desenvolvimento de equipamentos utilizados na empresa."
Ação social	"[...] visam integrar os colaboradores com as necessidades da comunidade na qual estão inseridos."
Planos semanais e estudo do erro	"[...] são discutidas as necessidades de cada gestor e também são avaliadas as falhas ocorridas na semana anterior, para evitar reincidências."
Gestão da comunicação	"Buscando transformar o conhecimento tácito em explícito, todas as atividades operacionais são registradas passo a passo em procedimento escrito."

Fonte: Adaptado de Fraga et. al (2012).

Todavia, o foco da pesquisa desenvolvida por Cavalcanti, Almeida Neto e Almeida (2006) foi a análise das principais dificuldades enfrentadas pelas micro, pequenas e médias empresas (39) da indústria de calçados de Campina Grande, na Paraíba, no que se refere à competitividade, inovação tecnológica e gestão do conhecimento. Com relação a essa última, a pesquisa mostrou preocupação quanto à documentação de mudanças e ao registro de informações tecnológicas, indicando que a codificação do conhecimento organizacional não

tem sido uma tarefa fácil para o agrupamento empresarial da amostra.

Consideraram ainda mais problemáticas as tarefas de arquivamento de dados sobre pessoas e entidades aptas a resolver problemas técnicos e também sobre o registro de experiências mal sucedidas. Para esses autores, os aspectos mais favoráveis às PME encontram-se no aproveitamento de ideias geradas internamente e na formalização da absorção de informações obtidas externamente em feiras, universidades, simpósios etc.

Edvardsson e Durst (2013), por sua vez, realizaram pesquisa bibliográfica baseada em artigos

científicos, objetivando identificar os benefícios da gestão do conhecimento para as empresas de pequeno porte. Os autores utilizaram como critérios de seleção os trabalhos de língua inglesa, com abordagem empírica, focados em pequenas organizações, e com ênfase nos benefícios e nos resultados desse tipo de gerenciamento para esse agrupamento empresarial.

Verificaram que existem poucos estudos sobre essa temática e destacaram que as pequenas empresas poderiam se beneficiar de práticas de gestão de conhecimento que estejam relacionadas ao desenvolvimento dos empregados, à inovação, à satisfação do cliente e ao sucesso organizacional.

Portanto, as evidências empíricas revelam que quase todas as atividades desenvolvidas por organizações podem ser consideradas práticas de gestão de conhecimento, a exemplo dos relatórios elaborados, das reuniões promovidas no âmbito organizacional, dos cursos oferecidos aos funcionários, das viagens realizadas etc. Apesar disso, Souza (2007) defende que se essas atividades não são constituídas de processos sistematizados, elas não poderão ser chamadas de práticas de gestão do conhecimento. Mas, em se tratando de agrupamentos empresariais de pequeno porte pertencentes a setores tradicionais da economia, é pouco provável que existam práticas de gestão tão sofisticadas e sistematizadas. Assim, os resultados aqui apresentados nos conduzem a outro entendimento.

3. METODOLOGIA

Este trabalho teve o objetivo de identificar as práticas de GC adotadas por empresas de micro e pequeno porte do estado de Sergipe. Caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, uma vez que as técnicas implementadas para coleta, codificação e análise dos dados foram aplicadas com o intuito de gerar resultados a partir da observação intensa do fenômeno estudado, sem

a preocupação de especificar os números envolvidos. Nas pesquisas qualitativas, é comum que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí, situe sua interpretação dos fenômenos investigados (NEVES, 1996, p. 1). Trata-se de um tipo de pesquisa fundamentalmente interpretativista, conforme destaca Creswell (2010).

Dessa maneira, o trabalho pode ser classificado como exploratório e descritivo. Não foram encontrados em Sergipe trabalhos que tenham se debruçado sobre a identificação e compreensão da utilização de gestão do conhecimento, em especial, voltados para a análise das pequenas empresas de setores tradicionais da economia. Por sua vez, nos resultados apresentados serão descritas as características específicas da realidade que envolve o fenômeno estudado.

A pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema investigado (GIL, 2008), ao passo que os estudos descritivos buscam descrever o fenômeno social e, como resultado apresentam um quadro detalhado do assunto (NEUMAN, 1997), com o retrato exato do perfil da unidade analisada.

Por consequência, a estratégia de pesquisa escolhida para realização deste trabalho foi o estudo de casos múltiplos. Segundo Yin (2005), esse tipo de estudo, além de permitir a comparação dos casos, possibilita a obtenção de resultados mais robustos e, consequentemente, é o método mais utilizado quando o campo de investigação se concentra num fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real.

Para aumentar a confiabilidade do estudo foi elaborado um protocolo que serviu de base para o desenvolvimento do trabalho, a saber: a) definição de dois informantes-chave; b) agendamento e realização de visitas ao APL para familiarizar-se com os empreendedores; c) relação dos nomes das empresas que farão parte do estudo; d) criação do cadastro com os contatos dos possíveis entrevistados; e) elaboração do roteiro de entrevista; f) manter contato com os possíveis entrevistados; g)

agendamento das entrevistas; h) realização destas; i) transcrição, descrição e análise do caso.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e ponderadas mediante a técnica de análise de conteúdo. Na fase de transcrição das entrevistas foi utilizado o software FFTranscribe 1.0 e também o editor de texto MS Office Word. A análise de conteúdo foi realizada a partir dos casos de cinco empresas pertencentes à indústria de confecções, todas localizadas no município de Itabaianinha (SE) e instaladas no polo têxtil (POLITEX).

O polo de confecções tem uma estrutura formada por lojas, fábricas, restaurante e hotel, abrigando um total de vinte e três empreendimentos voltados exclusivamente para a fabricação e venda de roupas. Dentre os critérios de seleção dos casos pode-se destacar: o formato em rede, o número significativo de micro e pequenas empresas, e a utilização de práticas de gestão de

conhecimento. A fim de manter a confidencialidade das empresas contidas neste estudo, foram estabelecidos nomes fictícios.

4. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Por meio das entrevistas realizadas, observou-se que as empresas do estudo utilizam as relações formais/informais que se estabelecem dentro do polo de confecção para obter e/ou disseminar os conhecimentos e experiências que o agrupamento precisa ou possui.

Observou-se que a troca de informações por meio de conversas formais/informais é uma prática frequente entre os empreendedores do polo estudado, o que vem colaborando para a difusão de conhecimento dentro desse arranjo.

O Quadro 2 sumariza as principais práticas de gestão do conhecimento encontradas nos casos estudados.

Quadro 2 – Sumarização das principais práticas de gestão do conhecimento (micro e pequenas empresas de Sergipe)

Práticas de gestão do conhecimento	Descrição
Bate-papo	A conversa entre os empreendedores e clientes, representantes e fornecedores é estimulada dentro do arranjo produtivo, o que tem proporcionado a aprendizagem contínua e a geração de novos conhecimentos, conforme demonstrado na fala da empreendedora ALFA1 – que percebeu a partir da conversa com um colega que o método de produção que ele utilizava era mais eficaz do que o utilizado por ela. Como no processo produtivo da sua oficina havia muito desperdício de material, a empreendedora decidiu usar da criatividade, aproveitando as sobras de material para confeccionar outras peças, reduzindo, assim, o percentual de resíduo e, consequentemente, os custos de produção.
Participação em reuniões	Os empreendedores do caso analisado valorizam a participação em reuniões e reconhecem que esse é um meio importante para adquirir novas informações e conhecimentos. Em uma dessas reuniões eles tomaram conhecimento da existência de um software que age no desenho e corte das peças, além de auxiliar na formação de um banco de dados para o registro das coleções lançadas em cada estação do ano. Muitos já estão utilizando o software no processo produtivo.
Participação em cursos/ treinamentos	Durante todo o ano o Sebrae realiza alguns cursos e treinamentos no APL, visando a preparar os empreendedores para atuarem de forma profissional no desenvolvimento do negócio.
Registro de informações	São registradas pelos empreendedores as informações que consideram importantes para o desenvolvimento do seu negócio em arquivos físicos e/ou online e posteriormente fazem a seleção do que pode ser útil para a empresa.
Monitoração dos concorrentes	Existem oficinas de confecções no APL que prestam serviço para vários empreendedores ao mesmo tempo. Os empreendedores frequentam essas oficinas e observam o que está sendo fabricado. Além disso, eles costumam visitar outros polos de confecções e feiras de negócios, fazem viagens, participam de desfiles de moda e utilizam a internet como fonte de atualização e monitoramento do mercado.

Fonte: Elaboração dos autores.

Essas práticas, evidenciadas nos depoimentos dos empreendedores indicam a maneira como o conhecimento é disseminado no polo de confecções de Itabaianinha, conforme veremos a seguir.

4.1. Bate-papo com clientes, representantes, fornecedores e concorrentes

A empreendedora ALFA₁ diz que privilegia o bate-papo com os seus clientes e também com os colegas do setor, pois acredita que, nesses momentos, algumas informações podem ser captadas e, posteriormente, utilizadas em benefício da sua empresa. Revela que, em geral, o cliente diz qual é o tipo de produto que está sendo mais procurado pelo consumidor final e exemplifica como o bate-papo com os colegas do setor lhe proporcionou resultados positivos:

Um colega me mostrou como ele estava fabricando [...] daí percebi que no meu processo produtivo havia muito desperdício de material. Agora eu consigo aproveitar melhor a matéria-prima e, com isso, houve redução de custos. (informação verbal).

Nesse caso específico, o bate-papo estabelecido entre os empreendedores, e a consequente troca de informações entre eles, tiveram como resultado o aproveitamento dos recursos materiais e a redução de custos, o que tornou a empresa mais competitiva para atuar no seu segmento. Quanto a isso, destaque-se que um estudo realizado por Vilela Junior (2010), mostra que a troca de informações entre os membros foi destacada como a principal vantagem para as empresas participarem do cluster de moda.

Ainda nessa linha, o empreendedor ALFA₃ considera que os bate-papos devem ser incentivados, pois esses momentos se configuram como o espaço propício para o aprendizado, para a troca de informações e experiências. Por meio dessas relações, o

conhecimento organizacional se amplia e, à medida que as informações são compartilhadas, analisadas e colocadas em prática, surgem as soluções aos problemas enfrentados pelas empresas do polo. Essa percepção é confirmada por Cosentino, Vidal e Virgillito (2011), os quais constataram que o conhecimento pode ser ampliado na medida em que é compartilhado.

Dessa forma, destacou-se também o papel dos clientes nesse processo: o cliente pode dar dicas para melhoria de um processo, para aquisição de um maquinário etc. ALFA₃ explica que para fabricar o peitilho na mão – a parte da camisa que assenta sobre o peito – dá muito trabalho. Enquanto a costureira leva um minuto para fazer esse processo, a máquina faz em dez segundos, por isso ele comprou uma. Ressalta que a aquisição da máquina se deu a partir de uma indicação do cliente. Hoje, ele ganha dinheiro com esse equipamento e, ainda, compartilha o serviço com outras empresas do polo.

Já o empreendedor ALFA₄ declarou que confeccionava camisetas para uma região do Estado da Bahia e fazia muitas estampas de carros. Um determinado cliente orientou o empreendedor, dizendo que as crianças daquela região, a partir dos doze anos de idade, não estavam querendo usar as camisetas por causa do tipo de estampa. Isso chamou atenção para a necessidade de criar estampas mais atraentes para aquela clientela.

Na experiência do empreendedor ALFA₂ um cliente sinalizou que a boca da calça fabricada pela sua empresa estava pequena demais, indicando a existência de um possível defeito. *“Ocorre que fabricamos a calça para um público adolescente e os adultos estavam usando”* (informação verbal), evidenciou o entrevistado. Assim, ele percebeu que o modelo fabricado tinha caído no gosto de um público diferente, devendo redirecionar a coleção para os adultos.

Os representantes também têm se mostrado como um dos canais de informações relevantes

para esses empreendedores. Eles fornecem informações sobre os produtos que mais vendem, quais não “encontram saída” no mercado e em quais tendências as empresas devem investir. É dessa forma que as organizações conseguem fazer adaptações e até criar novos produtos.

Além do diálogo mantido com os clientes e empreendedores, os proprietários das empresas do estudo foram unânimes ao destacar a importância de se manter um canal de comunicação com outros atores, como fornecedores e representantes, corroborando com o estudo realizado por Bueno et al. (2004).

4.2. Participação em reuniões

A proprietária de empresa ALFA₅ reconhece que a troca de informações, seja por meio de conversas formais ou informais, ou ainda por meio de reuniões, é essencial para se ampliar uma rede de atendimento (aumentar a clientela). Afirmou que depois de participar de um encontro com outros empreendedores, ela percebeu que precisava desenvolver uma coleção mais popular. Segundo Vilela Junior (2010), as informações obtidas a partir das relações construídas no cluster de moda impulsionam o desenvolvimento das empresas e, na maioria das vezes, elas buscam informações em organizações de porte semelhante ou maior.

Ao participar de uma reunião na associação de empresários, a empreendedora ALFA₁ disse que um representante fez a apresentação da máquina de risco. Ela explica como o processo ocorre:

Com a ajuda de um software você consegue traçar os modelos de cada peça [...] tira a foto do modelo que você quer, lança a imagem no computador e o sistema dar as dimensões (PMG) de cada parte do modelo. No processo manual a modelista levaria em média um dia para tirar o modelo de oito peças. Com esse sistema a nossa capacidade aumentou para uma média de oitenta peças. Antes era preciso oito pessoas para fazer

esse serviço, agora basta uma operando o sistema e fazendo o corte. (informação verbal).

Já o empreendedor ALFA₄ evidencia que a aquisição desse equipamento reduziu o desperdício da matéria-prima porque o processo foi otimizado. Como visto, um profissional fotografa o molde, lança no sistema, este desenha o risco e a máquina imprime o desenho da peça com a máxima precisão. Daí é só colocar o molde em cima do tecido e com outro equipamento efetuar o corte.

Um ponto importante a destacar é que a utilização do software permitiu não apenas aumentar a capacidade produtiva dos pequenos empreendimentos, como também possibilitou a formação de um banco de dados para o registro das coleções lançadas. Conforme destacam alguns autores (CARNEIRO, 2000; DU PLESSIS, 2007; EDVARDSSON; DURST, 2013; FRAGA et al., 2012), a gestão do conhecimento encontra-se intimamente ligada à utilização de novas tecnologias no processo produtivo e à inovação constante.

De modo geral, os empreendedores consideram que a participação em reuniões é de fundamental importância para a obtenção de informações e conhecimentos. Conforme destacou a empreendedora ALFA₂, em uma reunião surgem várias conversas – como sobre onde se encontram os fornecedores com preços mais competitivos, a forma de organização do processo produtivo, as maneiras de atrair novos clientes etc. Tudo isso contribui para o surgimento de novos conhecimentos, *basta estar atento e refletir sobre as experiências dos outros, que conseguiremos tirar algum proveito disso. (informação verbal).*

Práticas de gestão do conhecimento favorecem o desempenho organizacional das pequenas empresas, conforme revelam Xavier e Sales (2011). Os autores mostram em seu trabalho que os gestores das empresas pesquisadas realizam reuniões periódicas com os funcionários para captar novas

ideias e, dessa maneira, eles transformam o conhecimento individual em conhecimento coletivo.

4.3. Participação em cursos/treinamentos

Todos os entrevistados declararam que a participação nos cursos e treinamentos os ajudou no desenvolvimento do negócio. O empreendedor ALFA₂ afirmou que muitas informações acerca do ramo de confecção foram absorvidas com a sua participação nos cursos ofertados pelo Sebrae. Antes ele trabalhava na comercialização de laranja, atividade completamente diferente daquela que exerce hoje. ALFA₂ evidencia que, para participar de cursos, por exemplo, ele leva em consideração as necessidades acerca das informações que ainda não possui, buscando se apoiar nos ensinamentos dos facilitadores para desenvolver o seu negócio: *“É o tempo que tenho para arrancar um pouquinho dele”* (informação verbal). Com isso, o empreendedor demonstra que busca nos instrutores a informação que precisa para desenvolver a sua atividade.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2010) destaca que os empreendedores precisam saber que tipo de conhecimento é importante para o seu negócio, quais os conhecimentos disponíveis e os que estão faltando.

Para a empreendedora ALFA₃, os cursos serviram para mostrar a maneira correta de desenvolver a atividade confeccionista. Envolve a organização do trabalho e o gerenciamento do negócio. Tanto os empreendedores quanto os funcionários têm participado desses momentos de aprendizagem e os ensinamentos têm sido colocados em prática, garante a entrevistada.

De forma pontual, a empreendedora ALFA₅ destacou que os principais benefícios deixados pelos cursos referem-se ao aprendizado de como organizar a empresa, ao gerenciamento do negócio, ao acompanhamento do fluxo de caixa e à compreensão dos direitos trabalhistas. Na pesquisa

realizada por Cruz, Nagano e Borges (2010) os cursos/treinamentos se mostraram como as práticas de gestão do conhecimento mais utilizadas pelas empresas que compuseram a investigação.

Todos reconhecem o significativo papel do Sebrae, no sentido de oferecer cursos e palestras aos empreendedores e funcionários participantes do polo, inclusive preparando a mão de obra para o desenvolvimento da atividade produtiva. Por outro lado, a associação de classe (ASK) tem proporcionado o espaço para a discussão de problemas comuns às empresas. Wenger (2000) explica que o aprender é um ato social e, como tal, a interação é imprescindível.

4.3. Registro de informações

Quanto ao registro das informações que os empreendedores consideram importantes para o gerenciamento do seu negócio, observou-se que essa não era uma prática comum utilizada pelos entrevistados. Após as consultorias e treinamentos realizados pelo SEBRAE essa situação vem mudando. Cavalcanti, Almeida Neto e Almeida (2006) notaram que o registro de informações não é uma tarefa fácil para as pequenas empresas. Ou seja, essa não se constitui uma prática comum utilizada por organizações desse porte.

O empreendedor ALFA₄ afirma que essa não era uma prática da sua empresa, mas hoje, toda reunião de que ele participa, anota as informações consideradas importantes e passa para o computador, depois analisa e seleciona aquelas que podem ser úteis para o desenvolvimento da atividade empresarial. Cita ainda que a internet, a televisão e a observação do que está sendo lançado em outras regiões, como Caruaru e São Paulo, ajuda na escolha dos modelos que serão produzidos, ou seja, essas são as práticas utilizadas pelo entrevistado para captar as informações necessárias e transformá-las em um conhecimento aplicado.

Assim como o empreendedor ALFA₄, a proprietária da empresa ALFA₅ revelou selecionar e

register as informações que são úteis para o seu negócio a partir da internet, de revistas de moda e, principalmente, por meio da televisão assistindo programações que ditam moda, como novelas e desfiles, por exemplo.

Outra forma de registro utilizada pelos empreendedores é o arquivamento dos desenhos de cada coleção, seja em arquivo físico ou mesmo em arquivo online. Anotações pessoais também são feitas durante as observações realizadas.

4.5. Monitoração dos concorrentes

No polo de Itabaianinha, por exemplo, é comum ocorrer a visitação de empresas, seja para o aperfeiçoamento do know-how, para observar o funcionamento de uma máquina nova ou mesmo para fazer visitas de mera cortesia. Essas últimas contribuem para a circulação de conhecimento no âmbito do arranjo, promovendo o diálogo a respeito da atividade produtiva e proporcionando novas soluções para os problemas enfrentados pelas organizações do próprio polo.

Os empreendedores também costumam visitar outros polos de moda e arranjos produtivos para verificar a dinâmica do segmento de confecção e captar informações que possam ser aplicadas e aprimoradas a sua realidade empresarial. Um exemplo disso é apresentado pelo proprietário de empresa ALFA₃. Ele declarou ter visitado uma estamparia no APL de Caruaru/PE e observado que essa estamparia utilizava uma luminária movida a gás no processo de enxugamento das peças, enquanto, em Itabaianinha, era utilizado um equipamento elétrico no mesmo processo e com um custo seis vezes maior.

O uso da nova tecnologia (luminária movida a gás) no processo produtivo foi imprescindível para a redução de custos, evidenciou o entrevistado demonstrando haver uma mudança de comportamento e facilidade de adaptação frente ao concorrente. Davenport e Prusak (1998) declaram que a

difusão e absorção de conhecimento não têm valor útil se o novo conhecimento não for colocado em prática.

Todos os empreendedores entrevistados sinalizaram que, para monitorar o mercado, eles costumam observar o concorrente, fazer viagens e pesquisas na internet, participar de desfiles de moda e de feiras de negócio. Nos estudos de Perroti (2004), essa prática é denominada de inteligência competitiva. A absorção de informações obtidas externamente, em feiras, se configura como um dos aspectos mais favoráveis às pequenas empresas, destacado no trabalho de Cavalcanti, Almeida Neto e Almeida (2006).

A empreendedora ALFA₁ afirma que tem melhorado o processo produtivo da sua empresa a partir da observação dos processos desenvolvidos pelo concorrente. Adverte que nem sempre é possível entrar na empresa concorrente, mas é viável “ficar de fora”, observando o que ela faz. Além disso, a entrevistada utiliza um software denominado de “fonte de pesquisa”, que permite identificar o tipo de produto que será vendido em determinado período do ano, bem como as tendências do mercado. A esse respeito, o entrevistado ALFA₂ fez o seguinte comentário:

Eu costumo ir ao shopping olhar as marcas, os modelos de calças, enfim, observar o que tem de diferente naquela loja para que eu também possa aplicar na minha. (informação verbal).

Com relação às feiras de negócio, ficou nítido que a participação em eventos dessa natureza cria oportunidades de entrada em novos mercados, uma vez que os atacadistas de diferentes regiões do país são atraídos e acabam comprando os produtos fabricados no polo. Além disso, essa é uma forma de divulgação da própria marca, ressalta o entrevistado ALFA₃.

Por fim, o empreendedor ALFA₄ recomenda que quem trabalha nesse ramo de atividade

(indústria de confecção) precisa fazer três coisas básicas: pesquisar na internet, observar o que o concorrente está fabricando e ouvir o cliente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se constitui de fundamental importância para se observar as práticas de gestão de conhecimento em micro e pequenas empresas de Itabaianinha.

Nessa perspectiva, este estudo percebeu, a partir de entrevistas, que o diálogo entre empresários, com funcionários, representantes, clientes e fornecedores, bem como as reuniões, participação em feiras de negócio e em desfiles de moda, as visitas realizadas às instituições de apoio e a outros polos, e também observações feitas na internet, são as principais práticas de gestão do conhecimento (ver Quadro 3) utilizadas pelos empreendedores participantes do estudo.

Ressalta-se, a partir disso, que as reuniões face a face e o estímulo a bate-papos informais se configuram como estratégias para transferência de conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Quadro 3 – Práticas de gestão do conhecimento em MPE de Sergipe

Categoria de análise	Resultados encontrados
Práticas de gestão do conhecimento	Bate-papos com clientes, representantes, fornecedores e concorrentes.
	Reuniões com empresários.
	Participação em cursos e treinamentos.
	Registro de informações.
	Monitoramento do mercado.

Fonte: Elaboração dos autores.

Essas práticas têm se dado por meio da interação tanto entre indivíduos quanto entre empresas, favorecendo a troca do conhecimento e

contribuindo, dessa forma, para um maior desempenho organizacional e ampliação das redes de contato. E, mesmo que de forma incipiente, essas interações podem ultrapassar as fronteiras da própria organização, estabelecendo espaços para a observação, promoção, visitação e troca de informações, inclusive, com empresas de outros polos.

As informações trocadas por meio dessas relações tratam de diferentes temas e, em geral, referem-se à matéria-prima, preço, fornecedores, máquinas e equipamentos, financiamentos, processos produtivos, mão de obra, cursos e treinamentos, tendências de moda e mercado. Sobre essa questão, Zen e Wegner (2008) declaram que as relações pessoais desenvolvidas no ambiente interorganizacional (como é o caso do polo de confecção estudado) podem estimular a difusão de conhecimentos, sejam eles tácitos ou explícitos.

Isso indica que os empreendedores do caso precisam estar atentos às experiências dos seus pares e às informações compartilhadas, pois quando essas são bem analisadas e ajustadas ao contexto real de cada organização, poderão influenciar consubstancialmente a tomada de decisão e o sucesso dos negócios.

Fraga et al. (2012), por sua vez, salienta que as práticas de GC são capazes de auxiliar no gerenciamento, criação, disseminação e registro do conhecimento existente na organização, contribuindo para uma administração sustentável e criação de diferencial competitivo.

Por isso, a fim de padronizar os processos e obter uma vantagem competitiva mais duradoura, é salutar que as empresas de micro e pequeno porte desenvolvam, por meio de suas práticas, uma gestão do conhecimento mais estruturada e elaborada formalmente.

Quanto a este estudo, embora tenham sido priorizadas as pequenas empresas do setor de confecção, outras organizações de setores distintos poderiam ter sido investigadas e, apesar dos entraves encontrados para execução da pesquisa,

especificamente tanto no que concerne à resistência dos empreendedores para conceder a entrevista, quanto no que se refere à priorização do setor escolhido, o intento desse estudo foi alcançado.

Sugere-se, portanto, que pesquisas e trabalhos futuros contemplem a realidade das empresas de pequeno porte, principalmente no que diz respeito

à gestão do conhecimento, elucidando práticas organizacionais sistematizadas que sirvam de base para o aprimoramento e a adequação de técnicas compatíveis com a realidade dessas empresas. Outra possibilidade é a aplicação de pesquisa semelhante, sustentadas em modelos teóricos encontrados na literatura pertinente.

REFERÊNCIAS

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira:** como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

BIRKINSHAW, J. Why is knowledge management so difficult? **Business Strategy Review**, v. 12, n. 1, p. 11-18, 2001.

BUENO, G. de S. et al. Gestão estratégica do conhecimento. **Revista FAE**, v. 7, n. 1, p. 89-102, jan./jun., 2004.

CALVOSA, M. V. D. Análise da gestão do conhecimento em pequenas empresas. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 13., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2010.

CAMPOS, A. C. B. et al. A importância da gestão do conhecimento para as micro e pequenas empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ABEPROM, 2005.

CARNEIRO, A. How does knowledge management influence innovation and competitiveness? **Journal of Knowledge Management**, v. 4, n. 2, p. 87-98, 2000.

CAVALCANTI, E. M. T.; ALMEIDA NETO, H. S. C.; ALMEIDA, S. F. Inovação tecnológica, gestão do conhecimento e competitividade nas pequenas e médias empresas: um

estudo exploratório na indústria calçadista em Campina Grande – PB. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGET, 3., 2006. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/786_Inovacao%20Tecnologica,%20Gestao%20do%20Conhecimento%20e%20Competitividade%20nas%20PMEs.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2016.

COSENTINO, H. M., VIDAL, P. G., VIRGILLITO, S. B. Gestão de conhecimento e competitividade nas empresas de pequeno porte do setor de comércio exterior de autopeças: um estudo exploratório. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 3, p.100-119, jul./set. 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, C. A.; NAGANO, M. S.; BORGES, C. Gestão estratégica do conhecimento: um estudo comparativo em empresas incubadas. **Revista Economia & Gestão**, v. 10, n. 22, p. 110-130, jan./abr., 2010.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DU PLESSIS, M. The role of knowledge management in innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 4, p. 20-29, 2007.

REFERÊNCIAS

- EDVARDSSON, I. R.; DURST, S. The benefits of knowledge management in small and medium-sized enterprises. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, v. 81, p. 351-354, 2013.
- EVANGELISTA, P. et al. The adoption of knowledge management systems in small firms. *Electronic Journal of Knowledge Management*, v. 8, n. 1, p. 33-42, 2010.
- FRAGA, R. M. et. al. Gestão do conhecimento e inovação na pequena empresa do setor de serviços: fato ou utopia? In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, 1., 2012, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Uninove, 2012.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HANANDEH, R.; ALAJLOUNI, M. I.; NAWAFLEH, S. A. The impact of knowledge management system on business intelligence optimization. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS INTELLIGENCE AND KNOWLEDGE, 1., 2012, Economy. *Annals...* Amman: Al Zaytoonah University of Jordan, 2012.
- LEE, C. C. T. et al. Knowledge management for small medium enterprise: capturing and communicating learning and experiences. In: TRIENNIAL INTERNATIONAL CONFERENCE RETHINKING AND REVITALIZING CONSTRUCTION SAFETY, HEALTH, ENVIRONMENT AND QUALITY, 4., 2005, Port Elizabeth. *Annals...* Port Elizabeth: CIB, 2005.
- MOTA, D. A. R.; TARGINO, M. das G. Modelos de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas. *Brazilian Journal of Information Science*, v. 7, Especial, 178-200, 2013.
- NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, jan./dez., 1996.
- NEUMAN, L. W. *Social research methods*: qualitative and quantitative approaches. 3. ed. Boston: Allyn & Bacon, 1997.
- NONAKA, I.; TAKEUSHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução Aba Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PERROTTI, E. *Estrutura organizacional e gestão do conhecimento*. 2004. 206 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- SANTOS, A. R. et al. *Gestão do conhecimento como modelo empresarial*. 2001. Disponível em: <http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm>. Acesso em: 5 fev. 2014.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *A gestão do conhecimento na pequena empresa*. Brasília: Sebrae, 2010.
- SOUZA, H. A. de. *Gestão do conhecimento na pequena empresa*: a modelagem organizacional como ferramenta para gerir seu conhecimento e capital intelectual. 2007. 172 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- STEWART, T. A. *Capital intelectual*: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento*: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

REFERÊNCIAS

VILELA JUNIOR, D. C. *Criação de Conhecimento em Clusters Industriais*, 2010. 254 f. Tese (Doutorado)

– Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

WENGER, E.C., SNYDER, W. M. Communities of Practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, USA, pg 139-145, jan-fev/ 2000.

WIGGERS, I. D.; GONÇALO, C. R.; SANTOS, A. M. dos. A gestão do conhecimento na central de atendimento da XbSaúde. *Revista Alcance – Eletrônica*, v. 19, n. 4, p. 574-587, out./dez., 2012.

ZEN, Aurora Carneiro; WEGNER, D. A Troca de Conhecimento nas Redes Interorganizacionais: o caso da Rede Gaúcha de Incubadoras e Parques Tecnológicos. In: SEMEAD – SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 11. 2008, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: USP, 2008.

XAVIER, W. A.; SALLES, M. T. *Práticas de gestão do conhecimento na gestão das micro e pequenas empresas da região metropolitana do Rio de Janeiro*. 2011. Disponível em: <www.sbgc.org.br/kmbrasil2011/anais/pdf/TC80.pdf>. Acesso em: 4 fev. 2014.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.