

VÂNIA DE ALMEIDA ROSA

**CAPITAL RELACIONAL: UM ESTUDO SOBRE A
UTILIZAÇÃO DOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DO
CAPITAL RELACIONAL E A PRÁTICA DE
RELACIONAMENTO NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS DA REGIÃO DE JUNDIAÍ**

**CAMPO LIMPO PAULISTA
2020**

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO
E PEQUENAS EMPRESAS**

VÂNIA DE ALMEIDA ROSA

**Capital relacional: um estudo sobre a utilização dos elementos
constitutivos do capital relacional e a prática de
relacionamento nas micro e pequenas empresas da região de
Jundiaí**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado em Administração das Micro e
Pequenas Empresas do Centro
Universitário Campo Limpo Paulista para o
título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio
Silveira.

Linha de Pesquisa: Dinâmica das Micro e
Pequenas Empresas

CAMPO LIMPO PAULISTA
2020

Ficha catalográfica

Ficha catalográfica elaborada pela
Biblioteca Central da UNIFACCAMP

R696c

Rosa, Vânia de Almeida

Capital relacional: um estudo sobre a utilização dos elementos constitutivos do capital relacional e a prática de relacionamento / Vânia de Almeida Rosa. Campo Limpo Paulista, SP: Unifaccamp, 2020.

Orientador: Prof^o. Dr. Marco Antonio Silveira.

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – Unifaccamp.

1. Micro e pequenas empresas. 2. Capital relacional. 3. Conhecimento organizacional. 4. Gestão relacional. I. Silveira, Marco Antonio. II. Centro Universitário Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.02

**CAMPO LIMPO PAULISTA
VÂNIA DE ALMEIDA ROSA**

**Capital Relacional: um estudo sobre a utilização dos elementos
constitutivos do capital relacional e a prática de relacionamento nas
micro e pequenas empresas da região de Jundiaí**

Dissertação de Mestrado aprovada em 17/12/2020

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marco Antonio Silveira
UNIFACCAMP

Profa. Dra. Maria Aparecida Sanches
UNIFACCAMP

Profa. Dra. Hérica Landi de Brito
UNIALFA

DEDICATÓRIA

Aos que me desafiaram.
Eles fizeram com que ainda mais,
eu confiasse!

AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida e oportunidade.

À minha filha, pela eternidade.

Ao meu orientador, Professor Marco Antonio Silveira, pela paciência, apoio e palavras de incentivo nas horas que mais precisei. Sem ele este trabalho não seria realizado.

EPÍGRAFE

“Todo o nosso conhecimento se inicia com sentimentos.”
Leonardo da Vinci.

RESUMO

Há uma conexão teórica relevante entre o desempenho econômico, vínculo relacional e a geração do conhecimento organizacional. As informações fluem no ecossistema organizacional e podem ser captadas por meio do capital relacional, nas práticas organizacionais de relacionamento. As informações são transformadas em conhecimento possibilitando positivo desempenho econômico. Estudos evidenciam nas MPEs, precária gestão do capital relacional e a dificuldade de acesso à informação como causa mortis em nível considerável. Dessa problemática, o propósito é analisar a utilização do capital relacional nas MPEs, identificando o fluxo das informações na base relacional. O problema de pesquisa é verificar a utilização do capital relacional nas MPEs, a partir de seus elementos constitutivos teóricos. O objetivo geral é a análise da utilização do capital relacional por meio da prática dos relacionamentos nas MPEs. Para atingimento deste objetivo foi feito levantamento bibliográfico, mensuração das práticas relacionais e entrevista estruturada. A estratégia utilizada é de método de pesquisa do tipo misto, com natureza aplicada e objetivo explanatório sequencial. O *survey* foi realizado por questionário em escala, respondido por cento e três empresas da região de Jundiaí e quatro entrevistas com roteiro estruturado. Para o tratamento dos dados quantitativos foram utilizadas técnicas da estatística descritiva e, na sequência, a análise de conteúdo dos dados qualitativos coletados nas entrevistas. A análise da prática de relacionamentos permite verificação dos elementos do capital relacional nas MPEs, indicando canais de comunicação a ser melhorado ou implantado. A pesquisa revelou que as MPEs não utilizam todo o potencial do CR. Por ser ainda escasso o número de estudos científicos abordando especificadamente o capital relacional nas MPEs, este trabalho visa ocupação de espaço existente. Contribuição: demonstração e discussão acadêmica da viabilidade de analisar a utilização dos elementos do capital relacional a partir da análise da prática relacional organizacional e, às MPEs, a possibilidade de verificar a utilização do capital relacional e formar estratégias de melhoria desse intangível.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas, Capital relacional, Conhecimento organizacional, Gestão relacional.

Title: Relational Capital: a study on the use of the constituent elements of relational capital and the relationship practice in micro and small companies in the region of Jundiaí.

ABSTRACT

There is a relevant theoretical connection between economic performance, relational link and the generation of organizational knowledge. Information flows into the organizational ecosystem and can be captured through relational capital in organizational relationship practices. The information is transformed into knowledge enabling positive economic performance. Studies show in MSEs, precarious relational capital management and the difficulty of access to information as a cause of death at a considerable level. Based on this problem, the purpose is to analyze the use of relational capital in MSEs, identifying the flow of information in the relational basis. The research problem is to verify the use of relational capital in MSEs, from their theoretical constitutive elements. The general objective is the analysis of the use of relational capital through the practice of relationships in MSEs. To achieve this objective, a bibliographic survey was carried out, measurement of relational practices and structured interview. The strategy used is a mixed research method, with applied nature and sequential explanatory objective. The survey was conducted by a scale questionnaire, answered by one hundred and three companies from the Jundiaí region and four interviews with structured script. For the treatment of quantitative data, descriptive statistics techniques were used and, sequentially, the content analysis of the qualitative data collected in the interviews. The analysis of the practice of relationships allows verification of the elements of relational capital in the MSEs, indicating communication channels to be improved or implemented. The research revealed that MSEs do not use the full potential of CR. Because the number of scientific studies is still scarce, specifically addressing relational capital in MSEs, this work aims at occupation of existing space. Contribution: demonstration and academic discussion of the feasibility of analyzing the use of relational capital elements from the analysis of organizational relational practice and, to MSEs, the possibility of verifying the use of relational capital and forming strategies to improve this intangible.

Key words: Micro and Small Enterprises, Relational Capital, Organizational Knowledge, Relational Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Visualização do problema de pesquisa.....	24
Figura 2.	Modelo visual do método de pesquisa.....	26
Figura 3.	Saldo de vagas de empregos gerados por porte de empresa e ano.....	28
Figura 4.	Aglomeração Urbana de Jundiaí – AUJ.....	29
Figura 5.	Índices do AJU.....	30
Figura 6.	Síntese da revisão da literatura.....	35
Figura 7.	Interação conhecimento, empresa e sistema econômico.....	37
Figura 8.	Espiral do conhecimento - nível ontológico.....	39
Figura 9.	Espiral do Conhecimento - nível epistemológico.....	41
Figura 10.	Estágios e evolução da dimensão conhecimento.....	41
Figura 11.	Modelo de GC: exploração de conhecimento interno e externo.....	44
Figura 12.	Divisão dos recursos intangíveis – Sveiby.....	52
Figura 13.	Estrutura dos elementos criadores de valor – Edvinsson e Malone.....	52
Figura 14.	Elementos do CI – Stewart.....	53
Figura 15.	Taxonomia do Capital Intelectual – Joia.....	54
Figura 16.	Modelo de Capital Intelectual de Farenhof et al.....	55
Figura 17.	Modelo de Capital Intelectual de McElroy.....	65
Figura 18.	Plataforma de valor.....	70
Figura 19.	Fórmula para cálculo de alfa de Cronbrach.....	84
Figura 20.	Diagrama de correlação entre categorias formadoras do Capital Relacional.....	89
Figura 21.	Correlação entre afirmativa 22 e categorias clientes e fornecedores.....	89

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Nível de concordância: categoria clientes. Atividade de informática.....	91
Gráfico 2. Nível de concordância: categoria clientes. Assessoria às empresas.....	91
Gráfico 3. Nível de concordância: categoria clientes. Prestação de serviços.....	92
Gráfico 4. Nível de concordância: categoria clientes. Comércio.....	92
Gráfico 5. Nível de concordância: categoria fornecedores. Atividade de informática	94
Gráfico 6. Nível de concordância: categoria fornecedores. Assessoria às empresas.....	95
Gráfico 7. Nível de concordância: categoria fornecedores. Prestação de serviços.....	95
Gráfico 8. Nível de concordância: categoria fornecedores. Comércio.....	95
Gráfico 9. Nível de concordância: categoria escolas e institutos de pesquisas. Atividade de informática.....	97
Gráfico 10. Nível de concordância: categoria escolas e institutos de pesquisas. Assessoria às empresas.....	98
Gráfico 11. Nível de concordância: categoria escolas e institutos de pesquisas. Prestação de serviços	98
Gráfico 12. Nível de concordância: categoria escolas e institutos de pesquisas. Comércio.....	98
Gráfico 13. Nível de concordância: categoria SEBRAE. Atividade de informática.....	100
Gráfico 14. Nível de concordância: categoria SEBRAE. Assessoria às empresas.....	101
Gráfico 15. Nível de concordância: categoria SEBRAE. Prestação de serviços	101
Gráfico 16. Nível de concordância: categoria SEBRAE. Comércio.....	101
Gráfico 17. Nível de concordância: categoria outras organizações. Atividade de informática.....	103

Gráfico 18. Nível de concordância: categoria outras organizações. Assessoria às empresas.....	104
Gráfico 19. Nível de concordância: categoria outras organizações. Prestação de serviços	104
Gráfico 20. Nível de concordância: categoria outras organizações. Comércio.	104
Gráfico 21. Tempo de existência: atividade de informática.....	106
Gráfico 22. Tempo de existência: assessoria às empresas.....	106
Gráfico 23. Tempo de existência: prestação de serviços.....	107
Gráfico 24 Tempo de existência: comércio.....	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Gestão do Negócio: variáveis contribuintes para a mortalidade das MPEs.....	19
Quadro 2. Classificação de porte dos estabelecimentos por pessoas ocupadas.....	27
Quadro 3. Dados, informação e conhecimento.....	36
Quadro 4. Tipologia do Conhecimento.....	39
Quadro 5. Dimensões da Gestão do Conhecimento.....	43
Quadro 6. Linha do tempo e as práticas e pesquisas do Capital Intelectual...	46
Quadro 7. Sistemas de mensuração do Capital Intelectual.....	49
Quadro 8. Grau de importância do Capital Intelectual.....	50
Quadro 9. Constructos avaliados para medição do Capital Humano.....	58
Quadro 10. Constructos avaliados para medição do Capital Estrutural.....	59
Quadro 11. Elementos, indicadores do Capital Relacional.....	61
Quadro 12. Constructos avaliados para medição do Capital Relacional.....	62
Quadro 13. Conceitos de Capital Social.....	64
Quadro 14. Capacidades formadoras da Capacidade Dinâmica.....	67
Quadro 15. Constructos dos elementos do Capital Intelectual - Dzinkowski...	69
Quadro 16. Principais constructos formadores dos elementos do Capital Intelectual.....	69
Quadro 17. Conjunto de itens desenvolvidos por Bontis para identificação do Capital Relacional.....	77
Quadro 18. Matriz de correlação entre as afirmativas.....	85
Quadro 19. Correlação: categorias clientes e fornecedores.....	88
Quadro 20. Correlação: categorias clientes, fornecedores e agentes de apoio	88
Quadro 21. Análise de conteúdo. Tema: satisfação clientes.....	93
Quadro 22. Análise de conteúdo. Tema: necessidades clientes.....	93
Quadro 23. Análise de conteúdo. Tema: relacionamento com fornecedores...	96
Quadro 24. Análise de conteúdo. Tema: relacionamento com escolas formadoras de mão de obra.....	99
Quadro 25. Análise de conteúdo. Tema: relacionamento com institutos de pesquisas.....	99
Quadro 26. Análise de conteúdo. Tema: relacionamento com o SEBRAE.....	102

Quadro 27. Análise de conteúdo. Tema: relacionamento com órgãos de classe.....	103
Quadro 28. Análise de conteúdo. Tema: relacionamento entre MPEs.....	104
Quadro 29. Análise de conteúdo. Tema: relacionamento com a comunidade.	105
Quadro 30. Análise de conteúdo. Tema: relacionamento das MPEs com o Poder Público.....	108
Quadro 31. Resultados.....	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.	Hipóteses da pesquisa	34
Tabela 2.	Afirmativas categoria 1 - clientes.....	79
Tabela 3.	Afirmativas categoria 2 - fornecedores.....	79
Tabela 4.	Afirmativas categoria 3 - demais agentes de apoio.....	80
Tabela 5.	Análise do elemento relacionamento com clientes.....	91
Tabela 6.	Análise do elemento relacionamento com fornecedores.....	94
Tabela 7.	Análise do elemento relacionamento com escolas e institutos de pesquisas.....	97
Tabela 8.	Análise do elemento relacionamento com o Sistema “S”	100
Tabela 9.	Análise do elemento relacionamento com órgãos de classe	102
Tabela 10.	Análise do elemento relacionamento entre MPEs.....	103
Tabela 11.	Análise do elemento relacionamento com a comunidade.....	105
Tabela 12.	Análise do elemento relacionamento com incubadoras.....	106
Tabela 13.	Análise do elemento relacionamento com o Poder Público..	107

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AUJ	Aglomeração Urbana de Jundiaí
CC	Capital do Cliente
CD	Capacidade Dinâmica
CE	Capital Estrutural
CH	Capital Humano
CI	Capital Intelectual
CO	Capital Organizacional
CR	Capital Relacional
CS	Capital Social
EMPLASA	Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano
GC	Gestão do Conhecimento
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PIB	Produto Interno Bruto
OECD	Organização e Cooperação para o Desenvolvimento Econômico
SEAD	Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECI	Socialização, externalização, combinação e internalização
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
TGA	Taxa Geométrica de Crescimento Populacional Anual

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	18
1.1	Descrição do problema de pesquisa.....	23
1.2	Declaração dos objetivos da pesquisa.....	24
1.2.1	Justificativa para o método, variáveis da pesquisa e suas relações.....	25
1.2.2	Participantes, local e data da pesquisa.....	27
1.2.2.1	As Micro e Pequenas Empresas na economia.....	28
1.2.2.2	Aglomeración Urbana de Jundiaí – AUJ.....	29
1.2.3	População e amostra.....	30
1.3	Perspectiva teórica.....	32
1.4	Questões ou hipótese de pesquisa.....	33
1.5	Delimitações e limitações.....	34
2.	REVISÃO DA LITERATURA.....	35
2.1	Conhecimento.....	35
2.2	Gestão do conhecimento.....	42
2.3	Capital intelectual	45
2.4	Mensuração do capital intelectual.....	47
2.5	Elementos do capital intelectual. Modelos Teóricos.....	51
2.5.1	Capital humano.....	56
2.5.2	Capital estrutural.....	58
2.5.3	Capital relacional.....	60
2.5.4	Capital social.....	62
2.5.5	Capacidades dinâmicas e empreendedorismo.....	66
2.6	Os constructos dos elementos do capital intelectual.....	68
2.7	Interação entre os elementos do capital intelectual.....	70
2.8	Relacionamentos organizacionais com o meio.....	71
3.	METODOLOGIA.....	73
3.1	Instrumentos de coleta de dados.....	75
3.2	Escolha de itens e elaboração do questionário.....	76
3.3	Procedimento de coleta de dados.....	81

3.4	Procedimento de análise dos dados.....	83
3.4.1	Procedimento de análise de consistência do questionário.....	84
3.4.2	Procedimento de análise de correlação entre as afirmativas.....	84
3.4.3	Procedimento de análise descritiva de tendência relacional.....	86
3.4.4	Procedimento de análise qualitativa dos dados.....	86
3.4	Procedimento de análise cruzada.....	87
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	88
4.1.	Matriz de correlação.....	88
4.2.	Categorias dos elementos formadores do capital relacional.....	90
4.2.1.	Elemento relacionamento com clientes.....	90
4.2.2.	Elemento relacionamento com fornecedores.....	93
4.2.3.	Elemento relacionamento com agentes de apoio.....	96
4.2.3.1	Relacionamento das MPEs com escolas e institutos de pesquisas.....	97
4.2.3.2.	Relacionamento das MPEs com o Sistema “S”.....	99
4.2.3.3.	Relacionamento das MPEs com órgãos de classe.....	102
4.2.3.4.	Relacionamento entre MPEs.....	103
4.2.3.5.	Relacionamento das MPEs com a comunidade.....	105
4.2.3.6.	Relacionamento das MPEs com incubadoras.....	106
4.2.3.7.	Relacionamento das MPEs com o Poder Público.....	107
4.3.	Síntese dos resultados.....	108
5.	CONCLUSÕES.....	110
5.1	Sugestão de pesquisa futura.....	112
	REFERÊNCIAS	113
	APÊNDICES	125

1. INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) também morrem por solidão. A ineficiência dos vínculos relacionais da empresa com clientes, fornecedores e organizações com potencial de apoio, ou seja, a falta de estratégia destinada ao capital relacional (CR) é uma das causas mortis desse importante nicho organizacional. Essa afirmativa decorre da análise sistemática de estudos anteriores envolvendo a criação de conhecimento organizacional, ambiente de negócios e MPEs, mostrando haver uma conexão entre o desempenho econômico, vínculo relacional e a geração do conhecimento organizacional.

As informações existentes dentro do ecossistema são colhidas por meio do CR, materializado em canais de relacionamentos mantidos com a rede de negócios, e são transformadas em conhecimento organizacional, possibilitando positivo desempenho e sustentabilidade.

Resta consolidado que os processos organizacionais de criação e assimilação do conhecimento são determinantes para a competitividade sustentável das organizações, destacando-se aqui algumas obras: “A quinta disciplina”, de Peter Sange; “A empresa viva”, de Aire Geus; “Conhecimento empresarial”, de Thomas Davenport e “Criação do conhecimento na empresa”, de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (BEHR, NASCIMENTO, 2009; JORDÃO, 2015). Assim, a falta de ações estratégicas voltadas para o desenvolvimento do CR, pode gerar uma solidão empresarial, comprometer a geração do conhecimento organizacional, causando insustentabilidade e a morte.

Para além da produção, comércio de produtos e serviços, visando competitividade comercial e sobrevivência, as organizações que interagem com o meio contribuem efetivamente para o desenvolvimento intelectual da própria humanidade. As organizações atuam para a geração de conhecimento produtivo que, quando incorporado, é fonte de inteligência competitiva, inovação, desenvolvimento social, econômico e sustentabilidade (FREEL, JONG, 2009 apud BORINI, 2018; LEE, OLSON, TRIMI, 2012 apud SILVEIRA, GARRIDO, 2017; STEWART, 1998).

Contudo, como criar e incorporar o conhecimento produtivo organizacional, capaz de gerar desenvolvimento econômico garantidor de sustentabilidade, e contribuir com o desenvolvimento social?

A teoria revela que a criação de conhecimento, embora se inicie nos indivíduos e dentro das empresas, se expande pela interação da organização com o meio no qual está inserida (NONAKA; TAKEUCHI, 2009).

As organizações são consideradas organismos interligados e dependentes de atores atuantes no ambiente externo, sendo o conhecimento produtivo organizacional gerado a partir de fluxo de informações disponíveis no ambiente de negócios, o que torna vital à empresa manter vínculos relacionais eficientes, através de ações estratégicas de uso de seu CR, a fim de garantir sustentabilidade (LEONARD-BARTON, 1998; NONAKA, 1994; STEWART, 1998).

Ações estratégicas de uso do CR que visam criação de conhecimento voltado ao desenvolvimento e sustentabilidade, embora sejam práticas organizacionais recomendadas a todas as empresas, devem ser atentadas pelas MPEs com maior impacto, já que por suas peculiaridades, são mais dependentes do ecossistema, e o isolamento empresarial passa a ser um dos fatores de mortalidade considerável.

O diagnóstico levantado na pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em 2016, é que a mortalidade nas MPEs resulta da conjunção de fatores agrupados em quatro conjuntos:

- situação antes da abertura
- planejamento
- gestão do negócio
- capacitação em gestão empresarial

No conjunto gestão de negócio figuram variáveis significantes que são diretamente ligadas ao CR: o aperfeiçoamento sistemático dos produtos e serviços às necessidades dos clientes e falta de atualização às novas tecnologias, conforme destacado no **Quadro 1**.

Quadro 1: Gestão do Negócio: variáveis contribuintes para a mortalidade das MPEs

Fator Contribuinte	Variáveis e porcentagem de contribuição para a mortalidade
Gestão do Negócio	Investimento na capacitação da mão de obra e dos sócios (52%)
	Aperfeiçoamento sistemático dos produtos e serviços às necessidades dos clientes (84%)
	Atualização constante às novas tecnologias do setor (78%)
	Acompanhamento rigoroso da evolução das receitas e das despesas ao longo do tempo (65%)
	Diferenciar produtos e serviços (24%)

Fonte: SEBRAE, 2016, p. 78. Adaptado pelo autor.

A taxa de sobrevivência das MPEs, apesar de ter aumentado¹, conforme a pesquisa realizada pelo SEBRAE (2016), ainda é significativo para este nicho organizacional que responde pela quase totalidade dos negócios estabelecidos no país.

Outro fator relevante que justifica a necessidade de estratégias relacionais específicas para as MPEs advém das particularidades que estas organizações possuem (porte, recursos físico e financeiro reduzidos), que implicam em maior dependência ao meio de negócios do que as demais organizações, havendo barreiras de acesso às informações. É o que trás o levantamento realizado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico² (OECD, 2019).

Neste cenário de franca necessidade de interação organizacional com o meio para a criação de conhecimento e desenvolvimento econômico e pela importância das MPEs na economia mundial, pesquisas com esse nicho organizacional, redes de negócios e ativos intangíveis tomam relevo com significativos achados, destacando-se alguns trabalhos que foram base para a construção do problema abordado nesta pesquisa.

Estudos realizados por Cohen e Kaimenakis (2007), Khaliq et al. (2013) e Ngah e Ibrahim (2009), apontam que as MPEs necessitam competir utilizando mais a base de seus ativos intangíveis (neles incluídos o CR), dado que nestas organizações os recursos físicos são escassos ou de difícil aquisição em razão do limitado poder financeiro.

Somados a estes estudos e em sintonia com a pesquisa realizada pelo SEBRAE (2016), há trabalhos que apontam nas MPEs uma gestão deficitária dos ativos intangíveis. Em que pese o tema Capital Intelectual (CI) não ser novidade no meio acadêmico, essa deficiência gerencial decorre do desconhecimento da existência desse ativo organizacional por parcela significativa dos gestores (CARLOS FILHO et al., 2014; STENKAMP, KASHYAK, 2010).

Sintetizando, a problemática identificada que notadamente afeta à MPEs, conforme pesquisas anteriores, decorre de:

¹ Houve aumento da taxa de sobrevivência das empresas com até dois anos, criadas entre 2008 e 2012. A taxa de sobrevivência média passou de 54,2% (empresas criadas em 2008) para 76,6% (empresas criadas em 2012).

² Tradução do inglês: *Organization for Economic Co-operation and Development*

- maior dependência do ecossistema
- existência de barreira ao conhecimento
- necessidade de concorrer utilizando mais ativos intangíveis
- deficiência da gestão do capital relacional

Como solução a tais questões, outras pesquisas como a de Olave e Neto (2001), indicam às MPEs, o emprego de estratégia relacional que busque uma atuação voltada para a interação, visando sustentabilidade e competitividade.

Contudo, para aplicação de estratégia relacional hábil a ultrapassar as barreiras de acesso ao ecossistema e que permita o fluxo de conhecimento produtivo, é necessária a efetiva incorporação organizacional de seus bens intangíveis, com foco no CR e suas potencialidades, já que esse elemento é capaz de gerar integração e interação da organização com toda sua rede de negócios e ecossistema.

Para uma interação com potencialidade econômica a fim de favorecer o fluxo de conhecimento e inovação, é forte a necessidade de impor qualidade nos vínculos relacionais desenvolvidos e cultivados pela empresa em seu meio de negócio (RING; VAN DE VEM, 1994). A qualidade relacional tem por base relações onde há cooperação produtiva, consistindo em parcerias entre atores de natureza econômica, política e social, com o intuito de:

- (i) Obtenção de resultados positivos em contraposição a atuação de modo isolado (GONÇALVES; CÂNDIDO, 2015);
- (ii) Soma de esforços para atendimento de demandas diferenciadas e capacidade de inovação (SILVEIRA; GARRIDO, 2017);
- (iii) Sustentabilidade e viabilidade competitiva para si e suas aliadas (PORTER; STERN, 2001).

Apesar das demonstrações do potencial do CR na literatura e indicações teóricas para que as MPEs empreguem com eficiência esse bem intangível, mediante formulação de estratégias relacionais, são escassos estudos que examinaram especificamente a estrutura do CR neste nicho organizacional.

A maior parte dessas pesquisas teve como objetivo o estudo do CI, analisando, via reflexa, todos os seus elementos – Capital Humano (CH), CR e Capital Estrutural (CE) – como indicadores da presença do CI, surgindo um espaço amplo para investigação aprofundada do CR.

Assim, utilizando os elementos apontados na literatura como constitutivos do CR, esta pesquisa tem por objetivo geral a análise da utilização dos elementos do CR nas MPEs.

Com este intuito, o presente estudo visa gerar contribuição acadêmica demonstrando a viabilidade de analisar o CR por meio de seus elementos constitutivos teóricos que, quando individualizados, podem ser detectados nas práticas de relacionamento organizacional. Juntamente, contribui para abertura de discussão sobre o tema e espaço para que demais pesquisadores avancem sobre a prática relacional de organizações de outros portes e segmentos.

A partir deste estudo feito exclusivamente com MPEs, essas organizações especiais terão percepção de todos os canais de comunicação e o potencial do uso efetivo, favorecendo ações estratégicas.

Quanto ao procedimento metodológico, serve-se da revisão da literatura, de pesquisa de levantamento através de questionário, numa escala do tipo Likert e entrevista estruturada. Como ferramenta de análise, utiliza-se a estatística descritiva, já que a base teórica recomenda esse procedimento para estudos semelhantes, bem como a análise de conteúdo das entrevistas realizadas.

Foi adotada a estratégias de método de pesquisa misto exploratório descritivo sequencial, seguindo o roteiro proposto por Creswell (2010), com estrutura contendo na introdução, procedimentos, análise de dados e relatório final contendo os resultados e a discussão.

Aborda-se na primeira parte, a introdução, o problema da pesquisa, declaração dos objetivos da pesquisa, as variáveis adotadas, perspectiva teórica, questões ou hipóteses de pesquisa, delimitações e limitações.

Na revisão da literatura, contida na segunda parte, é feito o levantamento bibliográfico envolvendo os temas ligados ao CR utilizado para compreensão das definições teóricas e construção das variáveis, objetos de análise da exploração estatística.

Na terceira parte é apresentada a estratégia ou abordagem de investigação. A estratégia inicial adotada é quantitativa e não experimental, envolvendo pesquisa de levantamento exploratório-descritivo que, segundo Creswell (2010), proporciona uma descrição numérica de tendências ou atitudes de uma população a partir de uma amostra.

Esta estratégia se amolda à intenção desta pesquisa, pois a análise da utilização dos elementos do CR pelas MPEs está afeta à mensuração de atitude relacional organizacional perante clientes, fornecedores e demais agentes de apoio, permitindo a prévia análise de tendência do nível concordância frente a cada afirmativa. Para aprofundamento, por meio de estratégia qualitativa sequencial, a entrevista estruturada foi utilizada como instrumento de coleta de dados, sendo realizadas com empresas escolhidas aleatoriamente e integrantes da maioria das organizações que responderam no mesmo sentido de concordância, fazendo-se a análise de conteúdo.

Na quarta parte são apresentados os resultados e a discussão dos achados e na quinta parte a conclusão da pesquisa.

1.1 Descrição do problema de pesquisa

A observação feita pelo pesquisador de um problema real pode conduzi-lo ao desejo de entender as causas, já que os efeitos estão sendo vividos na situação e por ele também observados.

Nesta esteira, observa-se a consolidação trazida por estudos anteriores, nos quais: (i) as informações estão em fluxo contínuo no meio externo organizacional, aptas a serem coletadas e transformadas em conhecimento produtivo organizacional e, (ii) o CR é o elemento integrador da organização com seu ecossistema e hábil à geração de conhecimento.

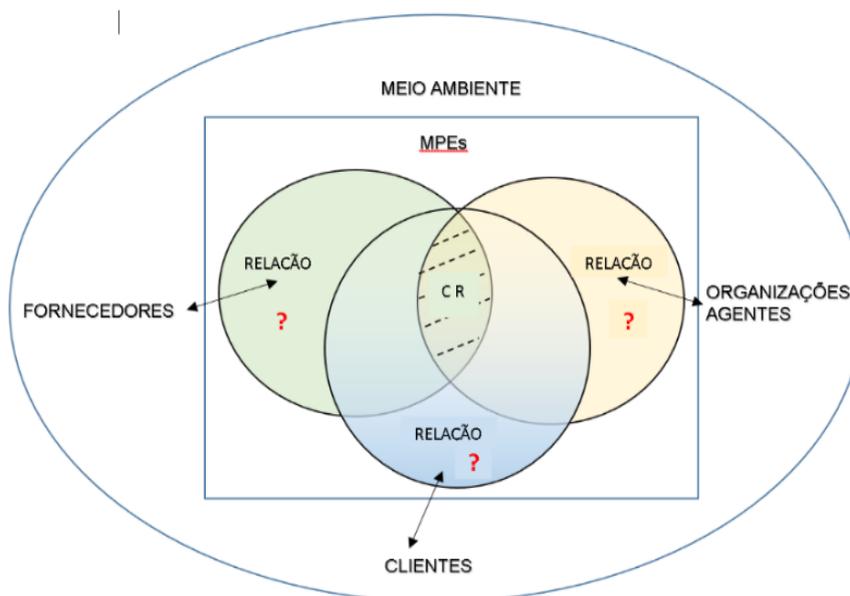
Observada a problemática vivenciada pelas MPEs, já levantada por pesquisadores, no sentido de que há de dificuldade de acesso às informações, maior dependência do ecossistema e maior necessidade do uso de ativos intangíveis, nasce o desejo de conhecer o estado atual do CR que pode ser satisfeito pela análise das práticas de relacionamento das MPEs e uso efetivo de cada elemento teórico que compõe o CR.

Havendo sustentação teórica revelando que o CR tem potencialidade de integrar a organização ao meio a fim de obter informações para geração de conhecimento, as questões que circulam as MPEs podem estar atreladas às práticas relacionais com os elementos do CR: clientes, fornecedores e outros agentes.

Assim, este trabalho encontra suporte na necessidade de conhecer a dinâmica relacional das MPEs. Isso pode ser alcançado através do estudo específico da prática de relacionamentos das MPEs, o que por si, demonstra a utilização dos elementos constitutivos do CR. Daí, para atender o propósito desta pesquisa, é gerada a seguinte questão problema:

Como as MPEs utilizam os elementos constitutivos teóricos do Capital Relacional?

Figura 1- Visualização do problema de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

A questão problema é apoiada pelas seguintes questões secundárias:

- 1- As MPEs mantêm relacionamento produtivo com os clientes?
- 2- As MPEs mantêm relacionamento produtivo com seus fornecedores?
- 3- As MPEs mantêm relacionamento produtivo com demais agentes?

1.2 Declaração dos objetivos da pesquisa

A declaração de objetivos indica a razão ou propósito do estudo e o que se pretende atingir e, numa abordagem de método de pesquisa misto exploratório, deve conter as declarações e justificativas para a adoção do método misto (CRESWELL, 2010). Nesta parte, por incluir dados quantitativos, são apresentadas as variáveis, suas relações, os participantes e o local da pesquisa.

Visando cumprir com o roteiro adotado, declara-se, primeiramente, que o propósito desta pesquisa de levantamento é de analisar a utilização dos elementos constitutivos teóricos do CR pelas MPEs por meio das práticas relacionais, destacando-se as relações com clientes, fornecedores e organizações com potencial de apoio, ou seja, a base relacional organizacional.

A proposta firmada neste estudo encontra pilar em teoria já consolidada, pois os elementos constitutivos do CR são tidos como meio de mensuração, explicação, análise do estado e alcance do CR dentro das organizações (BONTIS, 1998; CARLOS FILHO et al., 2014; GUBIANI, 2011; STENKAMP, KASHYAK, 2010; VAZ, VIEGAS, MADONADO, 2016; STEWART, 1998).

Ainda que seja consenso que os elementos constitutivos do CR são hábeis para análise da utilização do ativo relacional, foi verificada divergência entre os autores no que tange o rol dos elementos formadores do CR. Isso é superado quando se pretende investigar o relacionamento organizacional com fontes externas de informações relevantes à geração de conhecimento produtivo, podendo para tanto, serem empregados os constructos: clientes, fornecedores e organizações com potencial de apoio (CABRITA, BONTIS, 2008; ENGELMAN, et al. 2017; MATOS, LOPES, 2008).

Portanto, para esta pesquisa, compõe-se o CR com relacionamentos mantidos com clientes, fornecedores e organizações com potencial de apoio às MPEs, constructos que permitem atingir o propósito do estudo.

Esse objetivo geral é desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

- a. Levantamento bibliográfico da literatura relacionada com CI e temas afins, tendo como foco o CR;
- b. Mensurar em escala, a prática de relacionamento das MPEs com clientes, fornecedores e outros agentes de apoio;
- c. Explorar as práticas relacionais das MPEs.

1.2.1 Justificativa para o método, variáveis da pesquisa e suas relações

A escolha do método e das variáveis é outro ponto importante a ser superado pelo pesquisador para que não haja comprometimento de todo o resultado por ele levantado. Segundo Creswell (2010) as variáveis são diferenciadas por duas características: ordem temporal e mensuração.

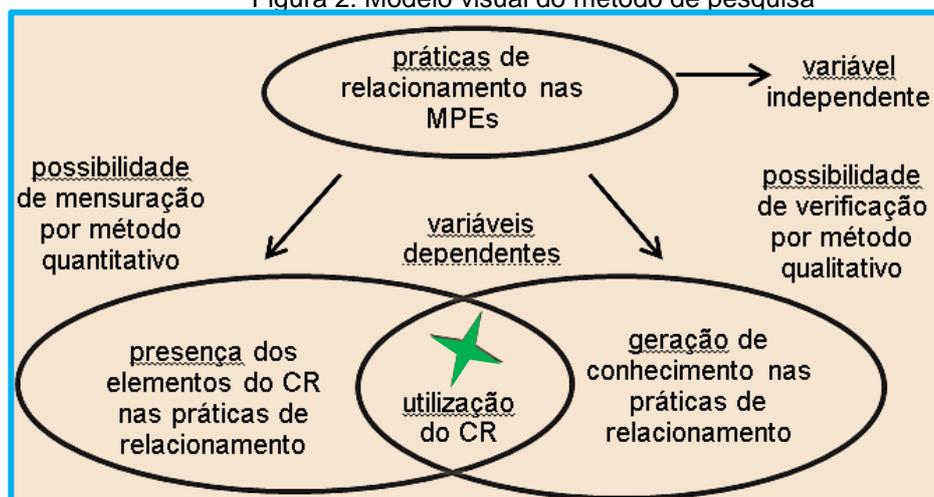
Por ordem temporal, entende-se que uma variável antecede a outra no tempo, afetando ou provavelmente causando a outra. Já a característica de mensuração é relativa ao tipo de escala utilizada para medição.

Nesta pesquisa, a variável de mensuração escolhida é a atitude relacional organizacional com os agentes externos, o que envolve seres humanos e por tal “o pesquisador não pode, em absoluto, provar causa e efeito” (ROSENHAL; ROSNOW, 1991, apud CRESWELL, 2010, p.77).

Contudo, pela teoria levantada, a atitude relacional praticada pela organização frente a cada elemento formador do CR, pode ou, provavelmente pode indicar a utilização do CR pelas nas MPEs, atingindo assim o objetivo de mensuração deste estudo.

Sendo a atitude relacional antecedente no tempo, podendo influenciar na utilização do CR, tido neste estudo como provável consequência ou resultado, adotam-se os elementos constitutivos do CR, clientes, fornecedores e agentes com potencial de apoio, como as variáveis dependentes, figurando as práticas de relacionamento como a variável independente. Outra variável dependente das práticas de relacionamento que se inclui neste trabalho, é a geração de conhecimento advinda das práticas relacionais, já que o CR é formado por meio dos relacionamentos mantidos com vistas à captação de informações hábeis à geração e conhecimento. Apresenta-se na **figura 2**, o modelo visual das variáveis, suas relações que justificam a adoção da estratégia do método de pesquisa misto:

Figura 2: Modelo visual do método de pesquisa



Elaborado pelo autor.

1.2.2 Participantes, local e data da pesquisa

Amostra é um pequeno grupo de componentes que formam um universo de pesquisa, é um recorte de uma população selecionada para fins de análise (GIL, 2008). O critério para a composição da amostra vislumbra obter o perfil relacional das MPEs inseridas em uma determinada região.

Do universo das MPEs brasileiras, para a construção da amostra populacional foi realizado o seguinte recorte criterial:

(i) critério porte: classificação como micro e ou pequena empresa pelo critério do SEBRAE relativo ao número de pessoas ocupadas e setor de atividade econômica.

(ii) critério localização: estar sediada em uma das cidades que integra a Aglomeração Urbana de Jundiaí (AUJ).

O critério adotado pelo SEBRAE para a classificação dos estabelecimentos, segundo o porte, é definido em função do número de pessoas ocupadas e do setor de atividade econômica, excetuando administração pública e serviços domésticos, conforme **quadro 2**:

Quadro 2: Classificação de porte dos estabelecimentos por pessoas ocupadas

PORTE	SETORES	
	INDÚSTRIA	COMÉRCIO/SERVIÇOS
MICRO	ATÉ 19 PESSOAS OCUPADAS	ATÉ 9 PESSOAS OCUPADAS
PEQUENA EMPRESA	DE 20 A 99 PESSOAS OCUPADAS	DE 10 A 49 PESSOAS OCUPADAS
MÉDIA EMPRESA	DE 100 A 499 PESSOAS OCUPADAS	DE 50 A 99 PESSOAS OCUPADAS
GRANDE EMPRESA	500 PESSOAS OCUPADAS	100 OU MAIS PESSOAS OCUPADAS

Fonte: SEBRAE (2016, p.17).

A decisão pelos critérios número de ocupação e localização é feita visando à adequação ao o objetivo da pesquisa. Opta-se pelo descarte da classificação quanto ao faturamento anual, em razão da dificuldade possível para obter os informes financeiros que espelhassem a realidade, o que poderia prejudicar e interferir na amostra.

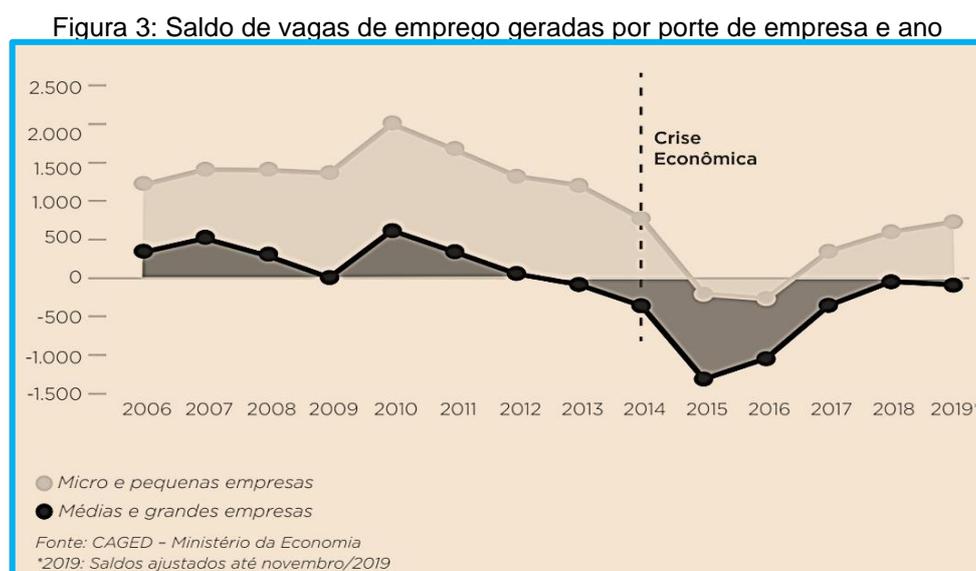
1.2.2.1 As Micro e pequenas empresas na economia

Apesar da crise econômica e recessão iniciada em 2014, ao longo dos últimos 30 anos as MPEs apresentam números significativos para a estrutura produtiva nacional. Esse nicho organizacional, de forma consistente no tempo, vem aumentando sua contribuição na geração da riqueza do país. Em 2016 já atingia o patamar de 30% do PIB, com destaque para as atividades de comércio e serviço, para a composição deste índice.

Em 2019, o SEBRAE atualizou o estudo da participação das MPEs na economia nacional, publicada em março de 2020. Este estudo atualizado noticia que 51% dos empregos gerados estão nas MPEs, no âmbito das empresas investigadas pelas Pesquisas Anuais do IBGE.

Em período de crise, há consenso que estimular as atividades das organizações de pequeno porte deve ser estratégia econômica governamental. Isso decorre do próprio porte que permite agilidade para adequação às turbulências do mercado e da economia, podendo manter o quadro funcional, com número reduzido de demissões.

No período compreendido entre 2006 a 2019, as MPEs geraram 13,5 milhões de novos empregos, na contramão das empresas maiores que, no mesmo período, demitiram, aproximadamente, 1,1 milhão de pessoas (SEBRAE, 2020), conforme se verifica na **figura 3**:



Fonte: SEBRAE (2020 p. 8).

1.2.2.2 Aglomeração Urbana de Jundiaí

A Aglomeração Urbana de Jundiaí (AUJ) foi institucionalizada em 24 de agosto de 2011 pela Lei Complementar Estadual nº 1.146, sendo formada pelos municípios de Cabreúva, Campo Limpo Paulista, Itupeva, Jarinu, Jundiaí, Louveira e Várzea Paulista.

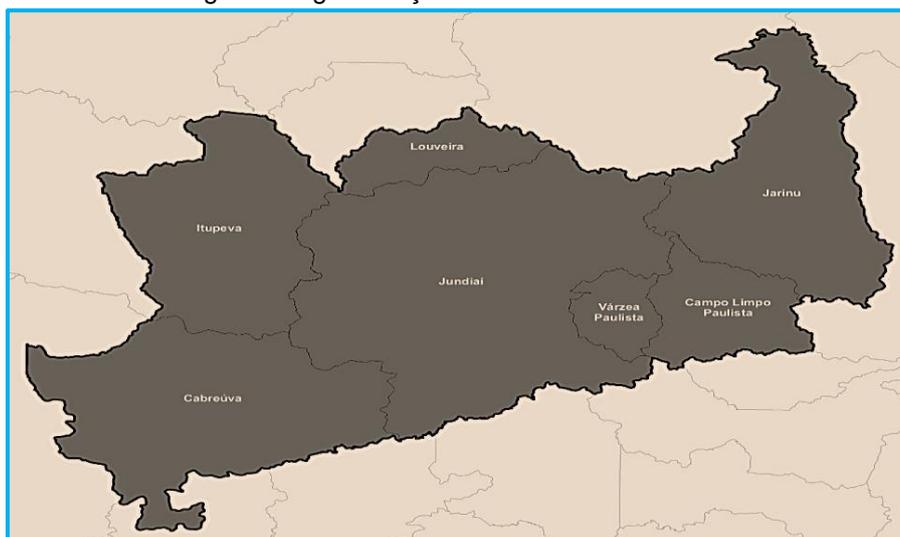
Jundiaí possuindo um grau de urbanização na ordem de 97% e com 1/3 de seu território destinado à gestão da Serra do Japi, naturalmente ocorreu uma conurbação com Várzea Paulista e Campo Limpo Paulista (FANELLI, SANTOS, 2013).

A escolha proposital e o interesse em pesquisar esse aglomerado decorrem da ampla acessibilidade viária intermunicipal que, segundo a Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano (EMPLASA, 2019) favorece o dinamismo econômico e, por consequência, as interrelações tanto entre a população desse aglomerado, como entre as empresas. As interrelações decorrem também em razão da necessária complementariedade de setores, numa rede de cidades, conforme exposto por Fanelli e Santos (2013, p.474):

No caso do AUJ, isso é visível quando verificamos o número de estabelecimentos por setor produtivo em cada cidade, ou seja, apesar de serem cidades independentes, são cidades complementares funcionalmente e estabelecem entre si uma relação de cooperação e interdependência.

A proximidade e fácil acesso que favorece essa rede urbana podem ser constatados na **figura 4**:

Figura 4: Aglomeração Urbana de Jundiaí-AUJ



Fonte: EMPLASA (2019)

A unidade regional conta com aproximadamente 805 mil habitantes³ (1,77% da população paulista), e gerou 3,2% do Produto Interno Bruto estadual, em 2016 (EMPLASA, 2019).

Os indicadores apontando o ritmo de crescimento urbano e econômico entre 2010 e 2018, demonstram o dinamismo e a importância da AUJ, com TGCA⁴ maior do que a verificada no conjunto do Estado, conforme **figura 5**:

Figura 5: Índices do AUJ

Municípios	Área (km ²) ¹	População 2018 ¹	Densidade Demográfica 2018 (hab/km ²) ¹	TGCA 2010/2018 (%) ²	PIB 2016 (mil reais) ¹	Distância até São Paulo (km) ³
Cabreúva	260,23	48.966	188,16	2,06	4.141.538	78
Campo Limpo Paulista	79,40	83.735	1.054,56	1,54	1.675.994	53
Itupeva	200,82	59.649	297,03	3,63	4.685.472	73
Jarinu	207,55	29.456	141,92	2,68	1.978.140	38
Jundiá	431,21	414.810	961,97	1,43	39.782.735	58
Louveira	55,13	47.748	866,05	3,20	11.263.136	71
Varzea Paulista	35,12	120.572	3.433,14	1,49	2.360.681	54
AUJundiá	1.269,46	804.936	634,08	1,78	65.887.699	
Estado de São Paulo	248.219,63	45.538.936	183,46	1,24	2.038.004.931	

¹Fonte: IBGE; ²Fonte: EMLASA; ³Fonte: DER. Elaboração: EMLASA;GIP/CDI (2019).

1.2.3 População e amostra

Em razão da Lei Geral de Proteção de Dados, Lei nº 13.709/2018, embora vigente a partir de agosto de 2020, as empresas, departamentos ou órgãos, desde a edição da norma, necessitaram realizar intensa adequação, desenvolvendo políticas internas de proteção dos dados cadastrais.

Diante tal quadro, há resistência e, diga-se justificada, dos órgãos de apoio empresarial no fornecimento de dados mínimos, como nome e endereço eletrônico das MPEs constantes em seus cadastros.

Ainda que esses organismos tenham oferecido prontamente apenas o número total das empresas filiadas ou cadastradas, isso não auxilia na formação da amostra, não havendo possibilidade de afirmar que eventual empresa respondente, faz parte realmente desse conjunto.

³ Em 2018, segundo estimativa do IBGE

⁴ TGCA: Taxa geométrica de crescimento populacional anual

Para a formação da amostra de 500 MPEs integrantes do AUJ, sem que houvesse ofensa à Lei, foi utilizada fonte pública, através de acesso à *homepages* de busca na internet para que o pesquisador tivesse acesso aos contatos das organizações atuantes em ramos de negócio que se achou convenientes serem pesquisados.

A fim de confirmar se a organização integra o porte de MPEs, foi feita consulta pelo nome da empresa, obtido nas *homepages*, junto ao Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas, onde a classificação e dados cadastrais básicos são públicos e, portanto, disponíveis.

Para esta eleição dos setores de atuação das MPEs que são incluídos na pesquisa, pauta-se na significância das atividades de comércio e serviços na economia, ambos detendo alta contribuição para a geração de emprego e, inclui-se as atividades de informática e serviços de assessoria às empresas por serem setores que favorecem a rede de negócios do AUJ.

As atividades predominantes pesquisadas propositalmente, com as devidas justificativas de inclusão foram:

- Atividades de Informática: consultoria, desenvolvimento e digitação em sistemas de informática, processamento de dados, criação de banco de dados, assistência técnica de máquinas de escritório e de informática.

- Serviços de assessoria às empresas: advogados, contadores, pesquisa de mercado, serviços de assessoria em gestão empresarial, arquitetura, engenharia e publicidade.

- Prestação de serviços: clínicas, beleza, reparo e manutenção.

- Comércio: produtos de uso pessoal e industrial.

Justifica-se ainda essa direção dada à pesquisa, pois são ramos que atuam diretamente como os clientes finais e, provavelmente, têm o elemento relação com clientes com alta incidência de concordância de existência dessa prática relacional. A tripla composição do CR incita pesquisar também a prática de relacionamento com os demais agentes importantes, como fornecedores, outras empresas do mesmo ramo e agentes de apoio para verificação da utilização desses elementos.

A amostra estratificada foi formada pela totalidade das empresas que aderiram à pesquisa e responderam o questionário, de forma que o número final foi escolhido aleatoriamente e por conveniência ao estudo.

1.3 Perspectiva teórica

O trabalho de Steenkamp e Kashyap (2010) teve, como objeto de estudo, a investigação da importância dos ativos intangíveis e suas contribuições para as MPEs da Nova Zelândia. Ao final, os resultados apontam (i) relevância do CI para o sucesso destas organizações, destacando ser essencial o conhecimento destes ativos pelos gestores; (ii) percepção e reconhecimento de quais elementos do CI são importantes a fim de utilizá-los com eficiência, criando e garantindo vantagens competitivas sustentáveis.

Esses achados e recomendações não são isolados. Há consenso entre os pesquisadores sobre, primeiramente, haver necessidade uma melhor compreensão do CI e, depois do reconhecimento da importância dos ativos intangíveis, a aplicação de uma gestão eficiente para conseguir geração de vantagens competitivas (HORMIGA, BATISTA, SANCHES, 2011; MANZANARES, PEREZ, 2014; MERTINS, ALWERT, WILL, 2006; MATOS, 2013).

Utilizando como paradigma os mesmos constructos relativos ao CI da pesquisa de Steenkamp e Kashyap (2010), realizada na Nova Zelândia, Carlos Filho et al. (2014), numa pesquisa, correlacionaram a familiaridade com o CI e a importância dada a esse bem intangível pelos micro e pequenos empresários brasileiros. A conclusão foi no sentido de que há correlação positiva, ou seja, o conhecimento dos elementos constitutivos do CI, eleva o nível de importância dada pelos gestores de MPEs aos ativos intangíveis.

Ainda que se reconheça a limitação desse estudo realizado no Estado de Pernambuco, quando 50% dos respondentes afirmam total desconhecimento do termo CI, o resultado indica necessidade de disseminação do conhecimento acadêmico acerca do CI, visando a sua utilidade prática, ou seja, o melhor aproveitamento pelas organizações deste bem intangível, diminuindo a distância entre a Academia, pesquisas e a sociedade.

Há outra correlação relevante levantada por Rodrigues, Santos e Nagano (2004) entre a disseminação do conhecimento com a evolução da organização. Esses autores destacam que, nas MPEs, o conhecimento não é captado, sendo utilizado o empirismo para ações organizacionais.

Esse achado está em sintonia com os estudos realizados por Stennkamp e Kashyak (2010) e Carlos Filho et al. (2014), que apontam a importância para às MPEs a percepção da existência dos ativos intangíveis para efetiva implementação de ações estratégicas voltadas para a captação de informações e geração de conhecimento.

Essa perspectiva teórica levantada abre oportunidade para analisar a efetiva utilização dos elementos do CR nas MPEs, vislumbrando-se que o presente estudo possa contribuir para ocupação de espaço existente no que tange a estudo específico de CR neste nicho organizacional.

1.4 Questões ou hipóteses da pesquisa

O conhecimento organizacional inicia no ser humano e pode ser interiorizado pela empresa mediante uma gestão relacional estratégica que busque informação interna e externamente.

Nas empresas de grande porte, em razão de contratação de especialistas em administração e gerenciamento, também pela autonomia de seus departamentos e necessidade de integração entre eles, o conhecimento e a informação já são reconhecidos como bens intangíveis, sendo interiorizados e captados interna e externamente.

As MPEs possuem peculiaridades como o número de funcionários reduzido, poucos ou inexistentes departamentos específicos, gestores por vezes, atuando em várias frentes, e, em razão destas singularidades, o conhecimento, pode apresentar comportamentos variados, já que esse elemento depende dos diversos níveis de evolução organizacional (RODRIGUES; SANTOS; NAGANO, 2004). Essa possibilidade de diversidade de prática relacional em razão do porte corrobora com o objetivo definido para essa pesquisa que é analisar a utilização dos elementos constitutivos do CR nas MPEs.

Tendo por base a revisão bibliográfica que aponta os elementos formadores do CR, como sendo, primordialmente, os relacionamentos com clientes, fornecedores, demais organizações e outros agentes de apoio, considerando ainda, os principais constructos formadores do CR, são estabelecidas as seguintes hipóteses para este trabalho de pesquisa:

Hipótese 1: As MPEs utilizam o CR mantendo prática de relacionamento produtivo ao conhecimento com todos os elementos constitutivos do CR.

Hipótese 2: As MPEs utilizam parcialmente o CR, mantendo prática de relacionamento produtivo ao conhecimento apenas com algum(s) elemento(s) constitutivos do CR.

Tabela 1- Hipóteses de pesquisa

Hipóteses	Elementos do capital relacional – relacionamentos				
H1	Clientes (...%)	Fornecedores (...%)	Organizações (...%)	Instituições (...%)	Uso (%) = 100%
H2	(...%)	(...%)	(...%)	(...%)	< 100%

Elaborado pelo autor.

1.5 Delimitações e limitações

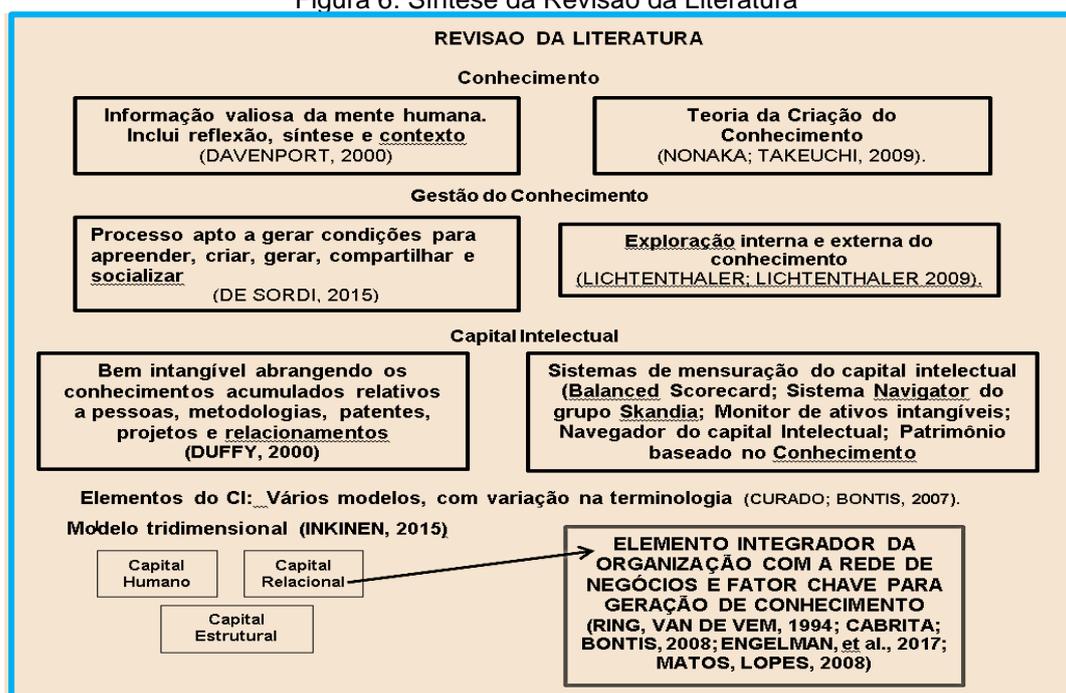
Sendo este um trabalho de caráter exploratório-descritivo, a pesquisa é realizada numa amostra das MPEs localizadas no AUJ. Portanto, neste trabalho, não será abrangido e nem retratado o amplo universo das organizações classificadas como MPEs.

Uma segunda limitação deste trabalho é decorrente da utilização de questionários a serem respondidos pela própria empresa, implicando em obter respostas que podem não retratar a realidade, pois as mesmas estão sujeitas à percepção particular de cada respondente.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Em pesquisa, a revisão da literatura visa recorrer à base de sustentação teórica que a fundamenta, norteando as demais etapas envolvidas no trabalho. Tratar de CR, objeto deste estudo, torna necessário uma precedente visita teórica, ainda que breve, a outros conceitos: conhecimento, gestão de conhecimento e capital intelectual, conforme síntese apresentada na **figura 6**:

Figura 6: Síntese da Revisão da Literatura



Elaborado pelo autor.

2.1 Conhecimento

Está em curso a chamada revolução do conhecimento, iniciada no fim do século XX, que supera o modelo taylor-fordista mediante a transformação das condições da produção e a partir do reconhecimento da possibilidade de associação da produção de bens com a produção de conhecimento (ARCE, 2014; GARRIDO et al., 2019).

Nas mudanças na percepção teórica da empresa, chega-se a Lewin e Baetjer que apresentam a empresa como uma estrutura de capital formado por recursos físicos e humanos, dando destaque ao conhecimento incorporado nesses recursos pela organização para consecução dos objetivos produtivos (MELO; REGIS; VAN BELLEN, 2015).

Nesta Era, torna-se importante a distinção entre dado, informação e conhecimento, num momento em que a evolução tecnológica permite facilidade e agilidade da veiculação de grande volume de informação (ROSSETI; MORALLES, 2007).

Conceituando, dados são conjunto de fatos e objetivos relativos a um determinado evento que podem ser convertidos em informação caso sejam trabalhados com agregação de valor (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A informação é o meio necessário para a construção do conhecimento, mediante sua associação via análise, conexão e aplicação num contexto propício e, sem o processo cognitivo humano de aplicabilidade, a informação torna-se inútil (HOSS, 2003; MATOS, LOPES, 2008; NGAH, IBRAHIM, 2009; NONAKA, 1994; PELUFÊ, 2005).

Numa visão sequencial:

Os dados são categorizados e analisados de maneira que passam a permitir que inferências sejam feitas: tornam-se informação. Desde que a informação seja considerada e revista criticamente com referência ao contexto de sua aplicabilidade, ela se torna conhecimento. A experiência com a aplicação do conhecimento leva à sabedoria. (BEHR; NASCIMENTO, 2008, p.3).

Neste processo humano e dinâmico para a geração do conhecimento, as associações das informações são feitas por justificação de crenças pessoais que, segundo a teoria de criação, fazem parte da aspiração para a verdade (NONAKA, 1994; NONAKA, TAKEUCHI, 2009).

O **quadro 3** sintetiza os conceitos e características desses constructos:

Quadro 3: Dados, informação e conhecimento

	Dados	Informação	Conhecimento
Conceito	Simple observação sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana; inclui reflexão, síntese e contexto
Características	Facilmente estruturado	Requer unidade de análise	Difícil estruturação
	Facilmente obtido por máquinas	Exige consenso em relação ao significado	De difícil captura em máquinas
	Frequentemente quantificado	Exige necessariamente a mediação humana	Frequentemente tácito
	Facilmente transferível	Facilmente transferível	Difícil transferência

Fonte: Davenport (2001). Adaptado pelo autor.

A revisão da literatura revela que esta tríade é elevada a categoria de ativo intangível quando detectado seu impacto econômico, inicialmente para os indivíduos e depois para as organizações.

Percebendo a importância do conhecimento para os indivíduos, Schultz e Becker desenvolvem a teoria do capital humano. Esses autores, ganhadores do Prêmio Nobel de Economia⁵, reconhecem o conhecimento desenvolvido por competência individual como gerador de ganhos e rendimentos ao longo do ciclo de vida, favorecendo o desenvolvimento social e econômico (MONTEIRO, 2016). O desenvolvimento individual de competência somente é capaz de gerar rendimento financeiro se estiver sendo aplicado dentro de um sistema econômico que, por sua vez, responde a essa inflexão numa evolução.

As sequências evolucionais ou revolucionais do sistema econômico iniciaram na agricultura, passando para industrial e pós-industrial. Se a terra foi o principal recurso na economia agrícola; se na economia industrial, o recurso preponderante foi o capital físico, hoje é o conhecimento a principal estratégia para produção e geração de riqueza (BUENO, SALMADOR, MERINO, 2008; DRUCKER, 1968). Stewart (1998) também, em seus estudos, vê a transição do recurso capital físico para o capital conhecimento:

Vencemos porque a economia de hoje é fundamentalmente diversa da de ontem. Crescemos na Era Industrial. Ela se foi, suplantada pela Era da Informação. Estamos deixando para trás um mundo econômico cujas principais fontes de riqueza eram físicas. [...] compramos e vendemos conhecimento (STEWART, 1998, p. 14).

A **figura 7** apresenta a interação necessária no capitalismo do conhecimento:



Elaborado pelo autor.

⁵ Schultz em 1979 e Becker em 1992

A empresa, ao seu turno, também reage a essa revolução, tornando o conhecimento incorporado pelos funcionários seu maior ativo, capaz de determinar o lucro dentro de um novo conceito de capitalismo, denominado de capitalismo tecnoburocrático ou do conhecimento (BRESSER- PEREIRA, 2014).

Em 1968, Drucker já falava em economia do conhecimento, indicando a aplicação do conhecimento como estímulo ao desenvolvimento econômico, percebendo a vinda de uma ruptura com a economia então vigente. Para o citado autor, o conhecimento como principal força produtiva forçaria a ruptura com o modelo econômico anterior, e seria marcado pelo surgimento de tecnologias genuínas que incitavam e incitariam, no decorrer do tempo, o surgimento de modelos industriais, aplicando novos processos produtivos pela iminência de um mercado globalizado e pela alteração do estilo de vida. Passados anos, Drucker, em 1993, previu para o século XXI a decadência da produção através da força física:

Quando Taylor começou a estudar o trabalho, nove entre cada dez trabalhadores faziam trabalhos manuais, produzindo ou movimentando objetos; isso acontecia em manufatura, agricultura e transportes. [...] Quarenta anos atrás, nos anos 50, as pessoas empenhadas em produzir ou movimentar objetos ainda constituíam a maioria em todos os países desenvolvidos. Em 1990, elas haviam encolhido para um quinto da força de trabalho e em 2010 não serão mais que um décimo. A Revolução da Produtividade transformou-se em vítima do seu próprio sucesso. Daqui em diante, o que importa é a produtividade dos trabalhadores não manuais. E isso requer a aplicação do conhecimento ao conhecimento (DRUCKER, 1993, p.20).

O fato raiz da alteração do capital produtivo organizacional sair da força física para o conhecimento humano forçou a Academia a se debruçar sobre o estudo da geração de conhecimento, especialmente pelo fato consumado que a organização necessita dos indivíduos para gerar conhecimento (LEONARD-BARTON, 1998).

Nonaka e Takeuchi (2009), baseados no sucesso das empresas japonesas durante as décadas de 80 e 90, desenvolveram a Teoria da Criação do Conhecimento. Essa teoria estuda a capacidade organizacional de, a partir do indivíduo, criar, difundir e incorporar conhecimentos nos seus produtos, serviços e sistemas, chegando ao nível interorganizacional, e possui duas dimensões, sendo uma epistemológica e outra ontológica.

A grandeza ontológica desta teoria está no fato de que a criação de conhecimento nos colaboradores pode ser fomentada pela organização através de ações contributivas e ambiente propício, num processo de amplificação para a institucionalização do conhecimento gerado (NONAKA, 1994).

Quanto à grandeza epistemológica se prende que, por esta teoria, o conhecimento pode ser tácito ou explícito, coexistindo e se complementando, gerando, ao final, o conhecimento pleno (NONAKA; TAKEUCHI, 2009; POLANYI, 1996). Como características identificadoras destas formas de conhecimento, tem-se que:

- Conhecimento explícito é formal, sistematizado, expresso, passível de codificação e registro para introdução na rotina organizacional (CHOO, 1998 apud CHEN; CHEN, 2006; NONAKA; TAKEUCHI, 1994).

- Conhecimento tácito é informal, vinculado à percepção individual a partir de suas experiências sentidas e valores, sendo de difícil transmissão (GRANT, 1996; NONAKA; TAKEUCHI, 2009).

O **quadro 4** apresenta esta tipologia do conhecimento:

Quadro 4: Tipologia do Conhecimento

Conhecimento tácito (subjetivo)	Conhecimento explícito (objetivo)
✓ experiência (corpo)	✓ racionalidade (mente)
✓ simultâneo (aqui e agora)	✓ sequencial (lá e então)
✓ análogo (prática)	✓ digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.67). Adaptado pelo autor.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), no nível ontológico, todo o conhecimento organizacional é formado pela absorção ou internalização dos conhecimentos individuais, através de um processo de socialização, externalização e combinação até chegar na internalização. Este processo é chamado pelos autores de “espiral do conhecimento”, representado na **figura 8**:

8:



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.80)

Este modelo de criação de conhecimento organizacional proposto por Nonaka e Takeuchi é denominado de “modelo SECI”, iniciais que representam cada fase do processo que se desenvolve mediante as seguintes etapas:

1) A socialização (conhecimento compartilhado) é a conversão do conhecimento tácito em tácito, que ocorre por meio de experiências entre pessoas, das trocas dos modelos mentais, habilidades ou técnicas, observação, imitação e prática. É o princípio da criação do conhecimento, sendo chamado de *Ba*, (palavra em japonês que significa lugar) sendo agregado ao seu significado “um contexto compartilhado em movimento, no qual o conhecimento é partilhado, criado e utilizado” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 99).

2) A externalização (conhecimento conceitual) é a conversão do conhecimento tácito em explícito, e decorre da interação por diálogo e reflexão coletiva. É o passo principal para o surgimento de novos conceitos explícitos mediante a criação de hipóteses e metáforas pelo entendimento intuitivo. Os autores consideram essa etapa a “quintessência do processo de criação do conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 62).

3) Combinação (conhecimento sistêmico) é a conversão de conhecimento explícito em explícito, incluindo classificação e acréscimo por meio de sistematização dos conceitos pela aprendizagem e treinamento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

4) Internalização (conhecimento operacional) ocorre pela conversão do conhecimento explícito em tácito e são internalizados na base do conhecimento do indivíduo, mediante o processo de aprender fazendo:

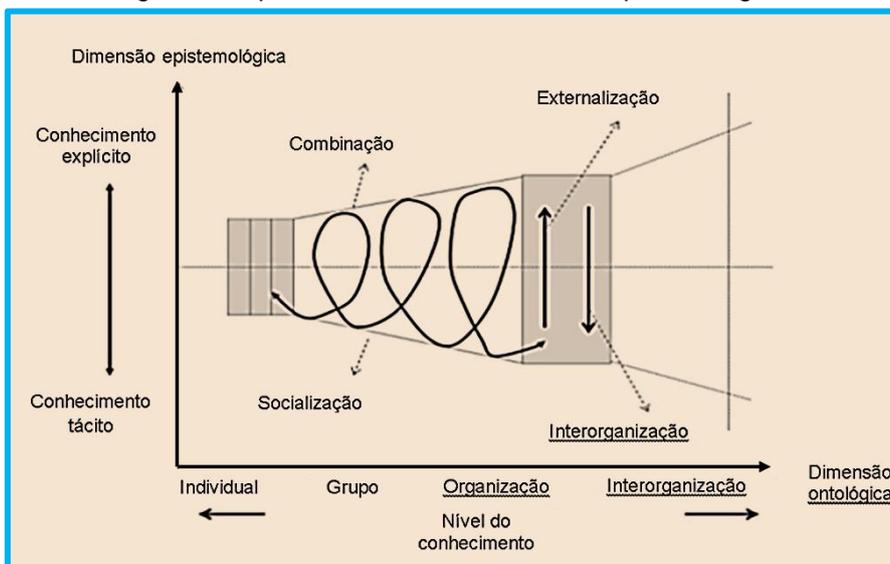
“Quando as experiências de socialização, externalização e combinação são internalizadas nas bases de conhecimento tácito do indivíduo [...]” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 67).

A amplificação da interação entre os dois tipos de conhecimento (tácito e explícito) ocorre pelos meios de conversão e sedimentação em níveis ontológicos mais elevados (NONAKA, TAKEUCHI, 2009; NONAKA, TOYAMA, KONNO, 2002).

A criação do conhecimento, sendo um processo dinâmico que, embora se inicie ao nível do indivíduo (singular) e dentro das organizações, não é interrompida pela barreira dos limites físicos estruturais da empresa.

Essa potencialidade do conhecimento internalizado romper as barreiras físicas organizacionais está intimamente ligada ao desenvolvimento social que as empresas geram no meio externo, pois há a expansão do conhecimento pela interação, aumentando epistemologicamente (NONAKA; TAKEUCHI, 2009). A **figura 9** representa o nível epistemológico do conhecimento:

Figura 9: Espiral do conhecimento - nível epistemológico



Fonte: Nonaka, Takeuchi (2008, p.70).

Sinteticamente, o conhecimento advém de um fluxo a partir de dados, informação, realização, reflexão para atingir a sabedoria, conforme o modelo proposto por Magnier-Watanable e Senoo (2008), apresentado na **figura 10**:

Figura 10: Estágios e evolução da dimensão do conhecimento



Fonte: Magnier-Watanable; Senoo (2008) adaptado por Gonzales e Martins (2008, p. 251).

A transformação de informações em conhecimento explícito e sua internalização pela organização é base de inovação e sustentabilidade. Para que esse processo gerador de conhecimento ocorra, é necessário que as empresas propiciem aos seus colaboradores ambientes favoráveis ao fluxo de informação, mantendo linhas de comunicação e estruturas baseadas em equipes, exigindo-se para tanto, uma estrutura e cultura organizacional voltada ao recurso produtivo: conhecimento (FIALHO et al., 2006; GRANT, 1996).

Entra em cena nesta nova economia a gestão do conhecimento (GC) nas organizações.

2.2 Gestão do conhecimento

O termo *knowledge management*⁶ foi utilizado pela primeira vez em 1995 por Davenport e Prusak (1998), que consideram o conhecimento como sendo fluxo de práticas, valores, informações contextualizadas e compreensões estruturadas.

Para que o processo organizacional de transformação da informação em conhecimento seja eficiente, é necessário gerir a massa de saberes a fim de “identificar, codificar e estimular o seu desenvolvimento e facilitar sua aplicação” (MATOS; LOPES, 2008, p. 234).

A prática organizacional de gerir conhecimento corrobora para criação e manutenção de vantagens competitivas, inovação orientada ao mercado, fidelização de clientes, produção de qualidade e motivação dos colaboradores (ARGOTE, INGRAM, 2000; CARAYANNIS et al., 1998; CHOO, ALVARENGA-NETO, 2010; DIAS, BRESCIANI, 2006; KAPLAN, NORTON, 1997; NONAKA, TAKEUCHI, 1997; STEWART, 1998).

Dessas aplicações e alcance, emergem duas dimensões práticas essenciais à GC: facilitadores e processos.

Facilitadores são mecanismos voltados à própria GC, visando facilitar as atividades de gerenciamento: estímulos à criação, codificação, compartilhamento e proteção de conhecimento, bem como fornecimento de infraestrutura necessária à geração de conhecimento.

⁶ Traduzido para o português, na área da Administração, como gestão do conhecimento.

Os processos dizem respeito à coordenação estruturada de gerenciamento de conhecimento de maneira eficaz: geração de conhecimento, compartilhamento, armazenamento e aplicação de conhecimento (ICHIJO; KROGH; NONAKA, 1998; LEE; CHOI, 2003 apud SANTORO et al., 2017; YEH; LAI; HO, 2006). O **quadro 5** apresenta essas dimensões da GC:

Quadro 5: Dimensões da Gestão do Conhecimento

Infraestrutura propícia	Facilitadores da GC	Processos da GC	Coordenação estruturada
	Estímulos à criação do conhecimento	Geração de conhecimento	
	Codificação do conhecimento criado	Compartilhamento do conhecimento	
	Compartilhamento do conhecimento	Armazenamento do conhecimento	
	Proteção do conhecimento	Aplicação do conhecimento	

Fonte: Santoro et al. (2017). Adaptado pelo autor.

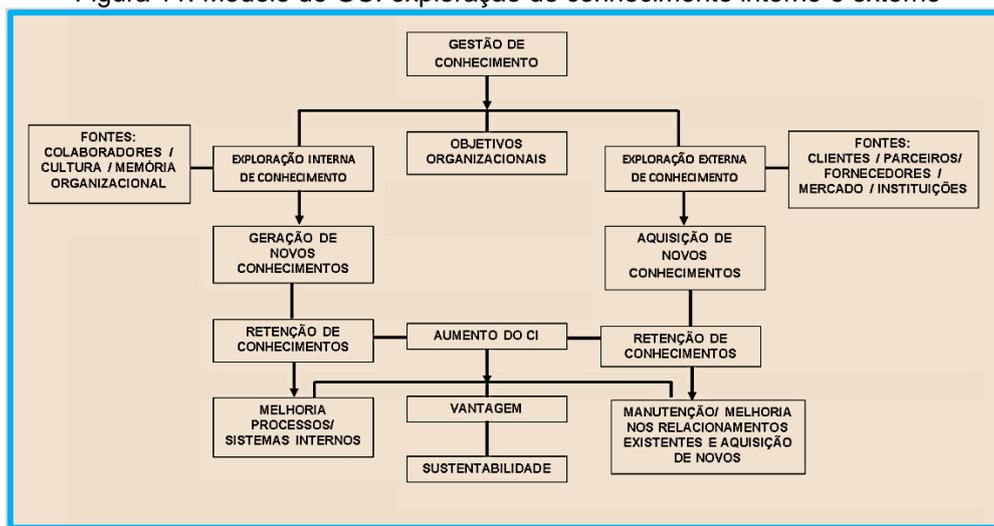
Por serem as pesquisas teóricas frequentemente focadas em processos específicos como a criação, exploração, aplicação interna e retenção do conhecimento, a GC é reconhecida, na prática empresarial, como processo de alcance interno voltado para a utilização do conhecimento dentro da empresa, mesmo quando aborda a capacidade de absorção de conhecimento externo (ARGOTE; MCEVILY; REAGANS, 2003; BOGNER; BANSAL, 2007; COHEN; LEVINTHAL, 1990; LANE et al., 2006 apud LICHTENTHALER; LICHTENTHALER, 2009; NONAKA, 1994; SANTORO et al., 2017).

No entanto, pesquisas que consideram o conhecimento na perspectiva do ecossistema organizacional sinalizam que, através de uma GC ampliada para além da barreira física organizacional, a empresa ao utilizar como recurso o conhecimento interno e externo, pode gerar vantagem competitiva diferenciada no ambiente dinâmico (LICHTENTHALER; LICHTENTHALER, 2009; TEECE, 2007 apud SANTORO et al., 2017).

Lichtenthaler e Lichtenthaler (2009), num contexto de inovação aberta e propondo um modelo evolutivo clássico que envolve a empresa e o ambiente, visando integrar os constructos abordados na literatura de GC com o conhecimento externo, fazem a distinção entre exploração interna e externa. A exploração interna do conhecimento se refere a processo de geração de novos conhecimentos dentro da organização, enquanto a exploração externa se refere à aquisição de conhecimento de fontes externas.

Para os autores citados, referindo-se à interiorização do conhecimento explorado interna ou externamente, a retenção interna resulta da necessidade de manter o conhecimento ao longo do tempo e a retenção externa de conhecimento diz respeito ao conhecimento que é mantido nos relacionamentos interorganizacionais. Esse modelo de GC é demonstrado na **figura 11**:

Figura 11: Modelo de GC: exploração de conhecimento interno e externo



Fonte: Lichtenthaler e Lichtenthaler (2009). Elaborado pelo autor.

Um sistema de gerenciamento de criação e retenção eficiente do conhecimento, alinhado aos objetivos da organização, gera recursos capazes de promover resultados eficazes que, por sua vez, aumentam a potência do CI disponível na organização (PAIVA, 2012; STEWART, 2002).

No auge da discussão teórica e prática do conhecimento, sua versão antagônica, a ignorância, também entra no debate. Segundo Vasconcelos (2001, p.100), “a ignorância inclui o que a pessoa sabe não saber (ignorância assumida); o que a pessoa não sabe que sabe (conhecimento tácito) e o que a pessoa não sabe que não sabe (falsas certezas)”.

Há uma dialética entre a ignorância e o conhecimento: se há progressão do conhecimento quando se encontra respostas para problemas, também há aumento da ignorância diante das novas questões e incertezas surgidas da solução encontrada, cabendo à CG gerenciar as duas vertentes, baseando-se na estimativa do que não se sabe, na avaliação dos efeitos dessa ignorância e na definição de estratégias para lidar com essa falta de conhecimento (PAIVA, 2012; VASCONCELOS, 2001).

2.3 Capital intelectual

É interessante perceber os avanços e consolidações que esse tema foi conseguindo dentro da Academia. Assim, de forma breve, traça-se um recorte na linha do tempo e alguns autores que dele trataram.

O economista alemão F. List, em 1841, é quem define o conceito de CI para as nações e humanidade como sendo a acumulação das descobertas, invenções e esforços das gerações precedentes (BUENO; SALMADOR; MERINO, 2008).

Na Administração, Peter Drucker, num conceito empírico de CI, busca analisar os elementos intervenientes na geração de valor das organizações (VAZ; VIEGAS; MALDONADO, 2016).

Somente em 1958 o termo capital intelectual é utilizado pela primeira vez por dois analistas financeiros que, ao descreverem sobre avaliação de empresas de atividades científicas, concluem que o CI constitui a maior parte da composição do valor da empresa, definido no mercado financeiro (STEWART, 2002).

Em 1969, John Kennet Galbraith emprega CI em sua publicação, trazendo um conceito que incorpora grau de ação intelectual: “a capacidade do colaborador de aplicação do seu conhecimento e habilidades, não considerando simplesmente o intelecto” (WERLANG; SOUZA, 2018, p.85). Esse conceito, posteriormente, foi convalidado por Edvinsson e Sullivan (1996) e Coser (2012).

No final do século XX, os estudos sobre CI tomam relevo e consolidam o entendimento de que CI é um bem intangível organizacional, abrangendo os conhecimentos organizacionais acumulados relativos a pessoas, metodologias, patentes, projetos e relacionamentos, integrando o valor da empresa em significativa proporção (DUFFY, 2000).

Numa esfera global, na última década do século XX, pela importância econômica do tema, o CI já ocupa o centro de vários debates acadêmicos, sendo ainda objeto de pesquisas em regiões distintas, como na Suécia, com Sveiby e Edvinsson; no Japão, com Nonaka e Takeuchi; e nos Estados Unidos da América, com Stewart (PAIVA, 2012).

Essa corrida pela compreensão e tentativa de mensuração do CI na qual esses pesquisadores participam, ainda que de forma isolada em seus trabalhos, tem fundamento, pois “todos sabiam a mesma coisa: as empresas precisavam gerenciar o conhecimento a fim de zelar por seus interesses” (STEWART, 2002, p.22).

O **quadro 6** demonstra a linha do tempo das principais práticas e marcos de pesquisa do CI:

Quadro 6: Linha do tempo e as práticas e pesquisas do Capital Intelectual

Período	Práticas e marcos de pesquisa (progresso)
Inícios dos anos 80	Noção geral de valor intangível
Meados da década de 80	Surgimento da era da informação. A diferença entre o valor de mercado e o valor contábil começa a ser percebida pelas organizações.
Final da década de 80	Primeiras tentativas de construir métodos de mensuração do capital intelectual. ✓ 1988: - Sveiby
Início dos anos 90	Iniciativas para mensurar e informar sistematicamente o estoque de capital intelectual para terceiros. ✓ 1990: - Skandia AFS nomeia Leif Edvinsson “Diretor de Propriedade de Capital Intelectual”. É a primeira vez que o capital intelectual é gerenciado de maneira formal. ✓ 1992: - Kaplan e Norton introduzem o conceito de Balanced Scorecard.
Meados da década de 90	Consolidada a distinção entre conhecimento e capital intelectual. Inicia-se a inclusão dos ativos intangíveis nos relatórios contábeis. ✓ 1994: - é lançada uma simulação na Celemi sendo o primeiro produto destinado à compreensão da importância dos intangíveis. ✓ - é produzido um suplemento ao relatório anual da Skandia concentrando-se na avaliação do estoque de capital intelectual. ✓ 1995: - Nonaka e Takeuchi apresentam um trabalho de influência sobre a criação de conhecimento organizacional, trazendo a importante distinção entre conhecimento e capital intelectual. ✓ - Celemi utiliza auditoria do conhecimento para oferecer detalhes da avaliação do seu capital intelectual. ✓ Publicação de livros sobre capital intelectual pelos pioneiros do movimento: ✓ 1996: - Kaplan e Norton. ✓ 1997: - Sveiby. ✓ - Edvinsson e Malone trazem o processo de mensuração do capital intelectual.
Final da década de 90	O capital intelectual torna tema recorrente entre pesquisadores, acadêmicos, conferências, documentos de trabalho e outras publicações. Número crescente de projetos de grande escala (por exemplo, o projeto MERITUM; Dinamarquês; Estocolmo) que visam, em parte, introduzir conhecimentos com o rigor acadêmico na pesquisa de capital intelectual. ✓ 1999, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico –OCDE, realiza um simpósio internacional em Amsterdã sobre capital intelectual (1999;2000)

Fonte: Guthrie (2001). Adaptado pelo autor.

Consolidada então a importância do CI dada à relação direta entre conhecimento e a composição do valor econômico da organização, passa-se a expor algumas fórmulas e formas propostas pelos gigantes teóricos para mensurar esse bem intangível nos balanços financeiros, e os avanços também nesta área.

2.4. Mensuração do capital intelectual

Encontrar fórmula ou meio de mensurar esse bem intangível, para inclusão ao lado dos ativos típicos e já inseridos nos balanços contábeis tradicionais, é etapa trabalhosa para os pesquisadores, como se passa a expor.

Uma questão levantada por Edvinsson e Malone (1998), que bem explica a necessidade de incluir formas de medida do CI, é a dificuldade de a contabilidade clássica acompanhar a revolução ocorrida no mundo dos negócios.

Em razão do reconhecimento da influência dos ativos intangíveis, o mercado passa a considerar, para avaliação econômica da empresa, seu desempenho e valor de seus bens intangíveis, chegando a indicadores financeiros que, por vezes, não acompanham ou superam a realidade contábil medida.

Torna-se necessário incorporar nos balanços contábeis o estoque do CI já que, embora formado por intangíveis, integra o acervo organizacional, como bem conceituado por Dzinkowsk:

“estoque total de capital ou patrimônio baseado no conhecimento que a empresa possui e como tal, é o resultado de um processo de transformação do conhecimento em propriedade intelectual ou nos ativos intelectuais da empresa”. Dzinkowski (1998, p.3),

Do mundo contábil se espera o avanço e o reconhecimento, uma vez que em decorrência da maior contribuição dos ativos intangíveis do que o apurado pelo valor final dos produtos ou serviços pela empresa produzidos, o mercado avalia as ações empresariais em valor maior que o apurado na contabilidade formal (EDVISSON; MALONE, 1998; STEWART, 1998). A discrepância entre o valor de mercado e valor apurado propicia a busca e estudo de fórmulas e formas para inclusão dos ativos intangíveis nos balanços contábeis.

Neste estudo de desenvolver modelos de mensuração de bens intangíveis alguns estudiosos se destacam, trazendo contribuições para o avanço da contabilidade que, pelo escopo deste estudo, apresenta-se, na sequencia, uma síntese apertada das contribuições e seus autores.

Propondo um sistema de mensuração através do *balance scorecard*, Kaplan e Norton (1997) afirmam a importância de mensuração do CI numa economia voltada para o conhecimento, sendo que o resultado da análise dos recursos intangíveis disponíveis na empresa informa mais sobre a capacidade de ganhos futuros da organização do que outras medidas convencionais (ROSS et al., 1997).

Edvinsson e Malone afirmam que o CI corresponde a toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais dos colaboradores somados a infraestrutura organizacional, propondo a mensuração do CI a partir da soma dos elementos capital humano (CH) e capital estrutural (CE).

A organização pioneira a aderir esse novo modelo contábil proposto por Edvinsson e Malone, divulgando sua demonstração financeira integrando o CI em seus ativos, é a Companhia de Seguros e Serviços Financeiros da Escandinávia, a Skandia AFS (EDVINSSON; MALONE, 1998).

Em 1988, Sveiby elabora propostas para a composição de balanço anual diferenciado. No ano seguinte, publica os resultados dos estudos relativos ao balanço patrimonial invisível, resultando, em 1990, no livro *Knowledge Management*, que compila o Monitor de Ativos Intangíveis. Esse modelo proposto inclui a mensuração e interpretação dos indicadores relevantes para a organização (VAZ; VIEGAS; MALDONADO, 2016).

Stewart (1998) apresenta o sistema Navegador do Capital Intelectual, propondo que o CI seja mensurado pelo desempenho da empresa a partir da análise de seus elementos: CH, capital de clientes (CC) e CE.

Dos elementos de análise desses sistemas propostos emerge que o CI inclui todo o conhecimento desenvolvido e acumulado ao longo do tempo, indo além de marcas, patentes, direitos autorais. Esse conhecimento desenvolvido pela organização, embora intangível, ao interagir com outros ativos (físico e financeiro) pode ser materializado pela agregação de valor, gerando crescimento econômico (BROWN, et al., 2005; BUKH, et al., 2003 apud VAZ; VIEGAS; MALDONADO, 2016).

No **quadro 7** apresenta-se uma síntese destas contribuições:

Quadro 7: Sistemas de mensuração do CI

Autor	Sistema de mensuração	Elementos de análise para a mensuração
Kaplan e Norton (1997)	Balanced Scorecard – BSC)	intangível: os clientes, os processos internos e de aprendizagem e o crescimento da empresa. Financeiro: razão em o valor de mercado e o patrimônio contábil
Edvinsson e Malone (1998)	Sistema Navigator do grupo Skandia	Capital humano e o Capital estrutural (capital de clientes somado ao capital organizativo (capital de inovação e capital de processos.
Sveiby (1998)	Monitor de ativos intangíveis	interno: competência dos empregados (valor empregado por profissional), estrutura interna, e estrutura externa
Stewart (1998)	Navegador do capital Intelectual	capital humano, capital estrutural e capital de clientes
Dzinkowski (1998)	Patrimônio baseado no Conhecimento	resultado da transformação do conhecimento em propriedade intelectual ou nos ativos intelectuais da empresa

Fonte: Gubiani; Morales; Selig (2014, p.66-67). Adaptado pelo autor.

As pesquisas aplicadas à mensuração do CI são, de fato, uma inflexão para o incremento dos estudos sobre o tema. Todos os pesquisadores de modelos de mensuração trazem contribuição acadêmica quando explicam o fenômeno do dissenso entre valores de mercado e contábil, ensejando ainda no avanço das práticas contábeis. Geram ainda a difusão no mundo organizacional sobre a potencialidade da utilização eficiente do CI como meio de alavancar o valor da empresa através do conhecimento:

“a literatura considera a mensuração do CI como a medida mais exata do conhecimento pelo fato dele ser estudado pela criação e uso do conhecimento bem como pela relação entre o conhecimento e a criação de valor na empresa”. (GUBIANI; MORALES; SELIG, 2014, p. 67)

Ao final e por todos esses pesquisadores renomados, a inclusão do CI na mensuração dos ativos e recursos vitais da organização já se encontra pacificada (BERNHUT, 2001; LUTHY, 1998; MARR, 2008 apud STEENKAMP; KASHYAP, 2010).

Mas o trabalho de pesquisa nunca termina! Há sempre uma questão problema a ser desvendada. Desta feita, os pesquisadores passam a analisar o CI por outro ângulo. Qual é o grau de relevância deste recurso intangível organizacional? Qual o grau de sua capacidade de criação e obtenção de vantagem competitiva sustentável?

Percebe-se, pela revisão da literatura, que há consenso sobre a importância do CI na composição dos ativos organizacionais, e que há participação na vantagem competitiva, variando apenas a graduação conferida. Esse consenso e variação é demonstrado no **quadro 8**:

Quadro 8: Grau de importância do CI

Autor	Grau de importância do CI ao lado dos demais ativos organizacionais
Drucker (1993)	Único recurso significativo e não apenas outro ao lado dos demais fatores de produção tradicionais
Boedker et al (2005), Firer, Williams, (2003); Gallego, Rodrigues, (2005); Holland (2004); Marr et al (2004); Robertson, Lanfranconi, (2001); Ticha (2008).	Os ativos intangíveis, baseados no conhecimento têm precedência sobre os recursos físicos tradicionais na busca de vantagem competitiva. A importância dos ativos intangíveis, baseados no conhecimento, aumentou à medida que a importância dos ativos tangíveis diminuiu
Lev (2001); Rimerman (1990)	Os ativos físicos e financeiros estão se tornando <i>commodities</i> e não são propulsores primários do setor de serviços em expansão
Stewart (1997)	A riqueza se tornou um produto do conhecimento e, por sua vez, se tornou o fator de produção mais importante
Autor	Grau de importância na criação de vantagem competitiva e geração de valor
Drucker (1993); Edvinsson e Malone, (1997); Grant (1996); Stewart (1997); Sveiby (1997).	A criação de valor de uma organização é amplamente baseada em recursos intangíveis e capacidades, isto é, capital intelectual (IC)
Chen, Lin (2004); Edvinsson e Malone (1997)	O valor agregado criado pelos ativos intelectuais prevalece sobre aquele originado dos ativos tangíveis
Allee, (1999); Chen e Lin, (2004); Chen et al, (2005); Kong (2008); Stewart (1997); Wall et al (2004); Wright et al (2001); Teece et al (1997); Zack (1999).	Recurso fundamental para criação e obtenção de vantagem competitiva sustentável
(Allen, 2002; Bontis et al., 1999; Elliot, 2000; Guthrie, 2001; Lev e Daum, 2004; Lev e Zambon, 2003; Prokopeak, 2008; Reed, 2001; Robertson e Lanfranconi, 2001; Rylander e Peppard, 2003; Samek, 2000; Vandemaele et al., 2005; Wallison, 2000).	Recurso com maior capacidade de criação de riqueza e valor

Fonte: Steenkamp; Kashyap (2010 p.370); Inkinen (2015, p.518). Adaptado pelo autor.

Pela importância deste bem intangível integrante dos recursos vitais organizacionais, os estudos avançam e os pesquisadores dedicam-se na análise de sua composição do CI, assunto a ser abordado nos tópicos que seguem.

2.5 Elementos do capital intelectual. Modelos Teóricos

Há variação na literatura quanto aos elementos que compõe o CI, ensejando a existência de vários modelos, embora toda construção teórica seja baseada no conhecimento.

O trabalho de pesquisa bibliográfica elaborado por Ferenhof et al. (2014, p.44) debruça e compara os principais modelos de CI propostos por vários autores ao longo do tempo, constatando a evolução do conceito.

O modelo proposto por Brooking (1996) divide o CI em quatro componentes:

(i) Ativos de mercado, formados pelo potencial em manter relações com o mercado e de formarem imagem da empresa;

(ii) Ativos humanos, relacionados com os colaboradores e suas habilidades de resolução de problemas e gerenciais;

(iii) Ativos de propriedade Intelectual, relacionados à proteção legal do acervo da propriedade intelectual organizacional, como marcas, patentes e direitos comerciais, e

(iv) Ativos infraestruturais, compostos por *know-how* em tecnologia, sistemas e processos, estrutura financeira e administrativa utilizados para a operacionalização do negócio organizacional.

Para Ross (1998) o CI é formado por CH, afeto à capacidade intelectual dos funcionários; capital organizacional (CO), que compreende a estrutura interna disponível na organização; capital de renovação e desenvolvimento, relacionado com a capacidade de inovação da empresa; e CR, ligado diretamente à qualidade dos relacionamentos com os clientes e parceiros.

O colaborador para Sveiby (1998) é o meio que a organização dispõe para captação de informações hábeis à geração de conhecimento produtivo. Nesta ótica, ele entende que o colaborador é a única fonte criadora de valor, pois é fonte interna quando interage com o meio, criando e mantendo relacionamento com clientes e fornecedores, formando a imagem e reputação da organização.

Já numa ação inversa, o colaborador também é fonte externa quando traz para o interior organizacional seu fluxo de aprendizado externo, mantendo e renovando os sistemas e processos internos da empresa.

Dessa visão, Sveiby divide o CI em três elementos: estrutura interna, composta pela própria organização criada por pessoas e todo o seu conjunto de sistemas, processos, conceitos, valores e cultura; estrutura externa, formada pelas relações criadas e mantidas com clientes e fornecedores, marca, imagem da empresa, e competência individual, traduzida na capacidade de o colaborador gerar valor organizacional, integrando assim os ativos intangíveis.

A **figura 12** apresenta a composição do CI, segundo Sveiby:

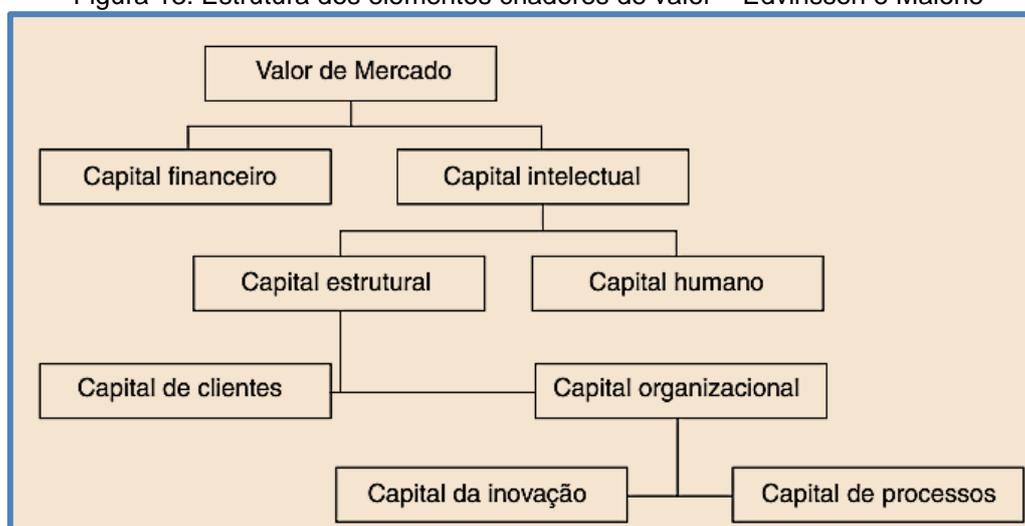
Figura 12: Divisão dos recursos intangíveis - Sveiby

Patrimônio Visível : (valor contábil) Ativos tangíveis menos a dívida visível	ATIVOS INTANGÍVEIS (ágio sobre o preço das ações)		
	Estrutura Externa: marcas, relações com clientes e fornecedores.	Estrutura Interna: a organização: gerência, estrutura legal, sistemas manuais, atitudes, P&D, software.	Competência Individual: escolaridade, experiência.

Fonte: Sveiby (1998, p.14).

No trabalho de Edvinsson e Malone (1998) desenvolvido para a Skandia, denominado de Navegador da Skandia, na busca de incluir os ativos intangíveis nos balanços financeiros e assim estruturar os elementos criadores de valor organizacional de mercado, os autores compõem o CI com CH e capital estrutural (CE), inserindo, neste último, mas em uma categoria separada, o capital de clientes (CC) conforme **figura 13**.

Figura 13: Estrutura dos elementos criadores de valor – Edvinsson e Malone



Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p.47)

Para os autores Edvinsson e Malone, o CH está atrelado aos atributos utilizados pelos colaboradores para as tarefas laborais e o CE é afeto diretamente à infraestrutura física organizacional, sendo que o CE é o que dá suporte para o desenvolvimento e utilização do CH:

“capital humano é a capacidade, o conhecimento, habilidades e experiências individuais utilizados pelos empregados para consecução das tarefas organizacionais e capital estrutural compreende a própria infraestrutura física da organização que dá apoio e suporte ao capital humano” (EDVINSSON; MALONE, 1998, p.31,32).

Na composição proposta por Stewart é adicionado aos elementos CH e CE, o elemento CC. Stewart considera o CC como sendo o valor dos relacionamentos externos de uma empresa. O autor entende que o CI é o resultado da soma destes três elementos: capital humano, capital estrutural e capital de cliente, conforme apresentado na **figura 14**:

Figura 14. Elementos do CI - Stewart



Fonte: Stewart (1998). Elaborado pelo autor.

Stewart avança desassociando das definições anteriores, e apresenta subcomponentes, dando uma nova estrutura ao CI: CH, capital social (CS), CE, CO, CC e capital de rede.

Como destaques dessa nova configuração de Stewart, têm-se:

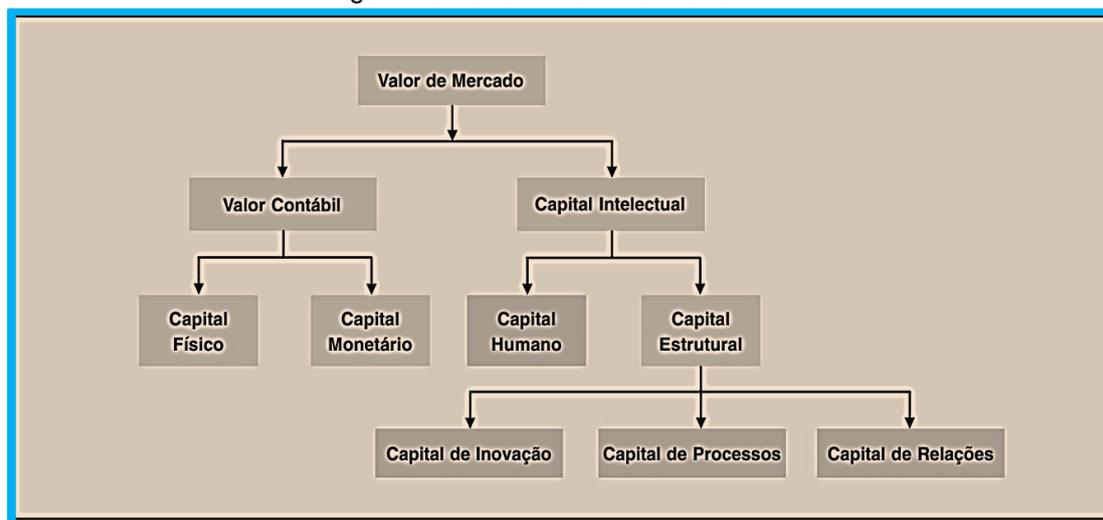
(i) O CH é gerado pela seleção de colaboradores para ocupação de cargos que maximize o valor do CI e concomitantemente, proporcione benefícios econômicos, sociais e psíquicos ao funcionário eleito.

(ii) O CS advém do desempenho da empresa a partir de seus relacionamentos sociais.

O capital de rede integra o CS e pode agregar valor à empresa, pelas relações com os parceiros, funcionários e outros agentes.

Para Joia, o CI é formado por CH e CE, sendo que este último elemento tem a estrutura composta por outros constructos, conforme apresentado na **figura 15**:

Figura 15: Taxonomia do CI - Joia



Fonte: Joia (2001, p.56)

Por esse modelo de constituição do CI proposto por Joia, os elementos constitutivos são definidos e gerados da seguinte forma:

(i) CH é resultante das habilidades dos empregados e, portanto, não pertence à empresa.

(ii) CE pertence e é construído pela empresa, sendo composto por:

- capital de processos internos e externos, criados para gerar e gerir o conhecimento.

- capital de relacionamentos (CR), que engloba todos os agentes que se relacionam com a empresa.

- capital de inovação, que é o resultado direto da cultura organizacional e de sua capacidade de gerar conhecimento novo com base no conhecimento já existente.

Também há o modelo proposto por Pike, Rylander e Ross, que compõe o CI em CH, CO e CR. Destaca-se deste modelo a descrição dada ao CO por ser muito semelhante à conferida ao CE por outros autores já citados: o CO “é composto por itens de propriedade da empresa, como sistemas, processos, bancos de dados, valores e cultura” (PIKE; RYLANDER; ROSS, 2002, p.3).

Há o modelo de Farenhof et al. (2014), pelo qual a composição do CI é formada por CE, CH, CR e CS, elementos chamados de segunda e terceira ordem, da seguinte forma:

- CE é composto por ativos tangíveis e intangíveis e se estabelece pelos construtos de terceira ordem: capital de inovação, capital de processos capital tecnológico e organizacional;

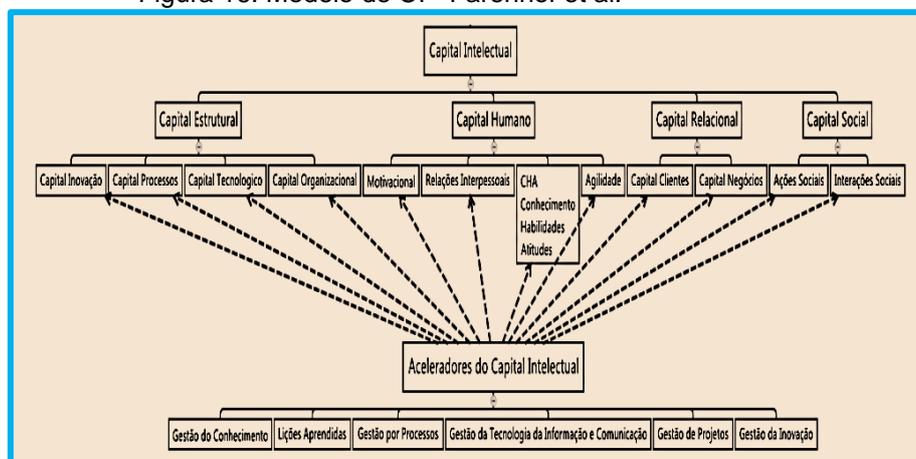
- CH é responsável por conduzir os demais capitais e se estabelece pelos construtos de terceira ordem: motivação, relacionamento interpessoal, conhecimentos, habilidades e atitudes;

- CR é responsável pelas relações internas e externas da organização com os clientes, fornecedores e parceiros comerciais, tendo base nos construtos de terceira ordem: CC e capital de negócios;

- CS é responsável pelos relacionamentos da organização com a sociedade como um todo, se estabelecendo pelos construtos de terceira ordem: ações sociais e interações sociais.

O modelo de Farenhof et al. (2014) descrito, é sintetizado na **figura 16**:

Figura 16: Modelo de CI - Farenhof et al.



Fonte: Farenhof et al., (2014, p. 46).

Dos elementos propostos nos vários modelos do CI desenvolvidos, nota-se que apenas há variação na terminologia, sendo que todos concorrem para a organização e pessoas (CURADO; BONTIS, 2007).

Deste rol de modelos existentes, o modelo amplamente aceito é o tridimensional composto pelos elementos, a saber: CH, CE e CR (BONTIS, 1998; DZINKOWSKI, 1998; JOHNSON, 1999; KSRC, 2003; ROOS, et al., 2005 apud CLAVER-CORTÉS; MOLINA-MANCHÓN; ZARAGOZA-SÁEZ, 2013; SVEIBY, 1998).

Esta categorização tridimensional centrada no ser humano, na organização e no relacionamento, por conter os elementos principais, sendo então mais condensada sem perder a robustez, foi proposta como padrão e premissa de construção de modelos de medição do CI (INKINEN, 2015).

Nesta categorização tridimensional estão concentrados todos os elementos inseridos nos demais modelos, como pode ser percebido pela conceituação e abrangência dadas nessa constituição:

(i) O capital centrado no ser humano (CH) diz respeito ao acervo dos conhecimentos, habilidades, capacidades e características dos funcionários da organização (BONTIS, 1998; DZINKOWSKI, 2000; EDVINSSON; MALONE, 1997; ROOS et al, 1997; STEWART, 1997).

(ii) O capital centrado na organização (CE) inclui o conhecimento incorporado nos sistemas e processos organizacionais como resultados e produtos da conversão do conhecimento – documentos, bancos de dados, descrições de processos, planos, propriedades intelectuais e todos os bancos de conhecimento (BONTIS, 1998; EDVINSSON; MALONE, 1997; STEWART, 1997).

(iii) O capital centrado no relacionamento (CR) consiste no valor e conhecimentos incorporados advindos dos relacionamentos externos da empresa: clientes, fornecedores, parceiros, comunidade local, demais organizações e entes (DZINKOWSKI, 2000; EDVINSSON; MALONE, 1997; ROOS et al., 1997).

Esta composição é utilizada neste trabalho por reduzir nestes três elementos, os pilares que sustentam a formação deste capital intangível: a organização, os colaboradores e o meio no qual está inserida. Os tópicos seguintes serão destinados melhor detalhar cada elemento.

2.5.1 Capital humano

Um dos precursores do estudo relativo ao CH é Theodore W. Schultz que, em 1973, publicou o livro “O Capital Humano: investimentos em educação e pesquisa”, defendendo que a capacidade produtiva humana é superior às demais forma de riqueza, ainda que consideradas em conjunto (VIDOTTO; FRAGA; BASTOS, 2014).

Coadunando-se ao momento em que o conhecimento é o fator de produção e sustentabilidade mais importante, as organizações empreendem esforços e dedicação para a identificação de colaboradores capacitados a traduzir conhecimento em receita e vantagem competitiva, sendo então considerados como ativo humano organizacional (ANTUNES, 2007 apud POSPICHIL, et al. 2018; STEWART, 1998; VAZ; VIEGAS; MALDONADO, 2016).

O CH, associado aos colaboradores, dá origem ao aumento da capacidade organizacional de absorção de conhecimentos nas rotinas através de implantação de processos (ENGLEMAM, et al. 2017).

Esse elemento se traduz no conjunto de capacidades, conhecimentos, habilidades e experiências individuais dos empregados (EDVINSSON; MALONE, 1998). Ele é “a inteligência do membro organizacional” (BONTIS, 1998, p.65).

Segundo Mayo (2003), o capital humano é emprestado pelas pessoas à organização e, numa via dupla e com visão ampliada para renovação, a organização garante ganho quando investe em treinamento, competência e futuro de um funcionário numa busca de aperfeiçoamento para seu incremento (DUFFY, 2000; SVEIBY, 1998).

Também se relaciona com a teoria da geração de conhecimento de Nonaka e Takeuchi, pois consiste em todo conhecimento tácito incorporado pela empresa, podendo então ser fonte de inovação e renovação (BONTIS, 2000; SYDLER; HAEFLIGER; PRUSKA, 2014). Para Motta (2008, p.3), CH:

[...] é tão mais produtivo quanto maior for sua qualidade. Essa qualidade é dada pela intensidade de treinamento científico-tecnológico e gerencial que cada trabalhador adquire ao longo de sua vida. A qualidade do capital humano não apenas melhora o desempenho individual do trabalhador tornando-o mais produtivo como é um fator decisivo para gerar riqueza, crescimento econômico do país e de equalização social.

A noção do CH não considera o conhecimento dos colaboradores como um recurso perecível a ser adquirido pelas organizações a custo dos salários pagos, mas é antes bem valioso passível de desenvolvimento e que, para a valorização integral desse ativo, deve ser rompida a noção de recursos humanos rumo ao capital humano organizacional (FRIEDMAN; HATCH; WALKER, 2000).

Os trabalhadores que eram tidos como custos e os primeiros a serem cortados para redução de gastos, na economia do conhecimento, passam para o quadro dos ativos estratégicos organizacionais, ensejando no aumento dos orçamentos para capacitação, que é visto como investimento em CH, abrangendo quatro componentes: capacidade (conhecimento, habilidade e talento), comportamento, empenho e tempo (DAVENPORT, 2001).

Contudo, aperfeiçoar competência e habilidades dos empregados não garante geração de CH utilizável dentro da organização, pois o talento acompanha o indivíduo quando este encerra o expediente, sendo necessário desenvolver um sistema de gerenciamento eficiente de criação e retenção do conhecimento alinhado aos objetivos da organização (PAIVA, 2012; STEWART, 2000).

O CH não é estático e se altera em razão da capacidade de aprendizagem humana, e se adapta em razão da necessidade e do gerenciamento organizacional (GUBIANI, 2011). Para analisar o CH é necessário utilizar medidas dos constructos que os compõe e Gubiani (2011) elabora um levantamento dos constructos avaliados na medição, na ótica de alguns autores, conforme **quadro 9**:

Quadro 9. Constructos avaliados para medição do CH

O que avalia	Autores
O conhecimento humano da empresa: Competências e Conhecimentos. Capacidade das pessoas e do grupo. Talento e <i>Know-How</i> . Atitude – conduta – motivação – valores – aptidões. As práticas – a ética das pessoas. Agilidade intelectual, destrezas e experiências dos empregados e diretores. Capacidade criativa e inovação. Satisfação e lealdade.	(LLAUGER, 2001; NONAKA; TAKEUCHI, 1997, RODRIGUES; DORREGO; JARDÓM-FERNÁNDEZ, 2009, GONZÁLEZ; SALLERO, 2010, BONTIS; FITZ-ENZ, 2002; EDMONSON, 1999; EDVINSSON; MALONE, 1998; IADE, 2003; KAPLAN; NORTON, 1997; 2004; BONTIS, 2001; STEWART, 1998; SVEIBY, 1998; ROOS; ROOS, 1997; CURADO, 2006; MOURITSEN <i>et al.</i> , 2001; OSTERLOH; FREY, 2000; RAVICHANDRAN, 2000; SUBRAMANIAM; YOUNDT, 2005; YOUNDT <i>et al.</i> , 2004; BONTIS <i>et al.</i> , 2000).

Fonte: Gubiani (2011, p.77).

2.5.2 Capital estrutural

O CE é constituído pela organização através do processo de transformação do conhecimento retido e utilizado em desenvolvimento de processos, procedimentos, protocolos, rotinas, estratégias, técnicas, habilidades, programas, canais de comunicação, sistemas, cultura e valores, direitos comerciais protegidos, propriedade intelectual (BONTIS, 1998; EDVINSSON, MALONE, 1998; STEWART, 1998).

A teoria de criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1994) é utilizada para a definição de CE feita por Sydler, Haefliger e Pruska (2014, p.3): “o capital estrutural resulta de uma espiral de conhecimento quando o conhecimento implícito atinge o nível organizacional”.

Ao mesmo tempo em que é o único elemento do CI que as organizações possuem integralmente, é o que detém menor importância para os clientes. Assim, deve ser utilizado pela organização para reter e aumentar o estoque de conhecimento que sustente o produto ou serviço final, para que de fato sejam valorizados pelos clientes e aperfeiçoem o fluxo de informação (ROOS et al., 1997; STEWART, 1998).

O **quadro 10** apresenta os constructos avaliados na medição do CE:

Quadro 10. Constructos avaliados para medição do CE

O que avalia	Autores
Habilidades – Experiências – Conhecimentos da empresa. Informações institucionalizadas e codificadas (bases de dados, patentes, manuais, rotinas, fluxogramas, propriedade intelectual). Protocolos e procedimentos da organização. Cultura e valores empresariais. Ambiente – estrutura da empresa tanto física quanto tecnológica. Estratégias para a criação de conhecimento voltado para a inovação	(BONTIS, 1999; EDVINSSON; MALONE, 1998; IADE., 2003; STEWART, 1998; LLAUGER 2001; 2003; ROOS; ROOS, 1997; YOUNDT <i>et al.</i> , 2004; RODRIGUES; DORREGO; FERNÁNDEZ, 2009; CURADO, 2006; SUBRAMANIAN; NILAKANTA, 1996; WAN <i>et al.</i> , 2005; DAVILA <i>et al.</i> , 2007).

Fonte: Gubiani (2011, p.78).

Edvinsson e Malone (1998) entendem que o CE é integrado pelo CO, capital de inovação e capital de processos. Para esses autores, o capital organizacional é formado por investimento em sistemas e mecanismos voltados para o fluxo e transferência de conhecimento, e sua eficácia se dá por meio das ferramentas e filosofia organizacional; capital de inovação é a capacidade organizacional de renovação e de tradução dos resultados da inovação em propriedade intelectual, direitos comerciais ou outros ativos; capital de processos são as técnicas e programas voltados aos colaboradores visando aumento de eficiência e eficácia da produção de bens e serviços.

Para Bontis (1998), o CE é composto por um componente tecnológico e arquitetura de competências. González e Sallero (2010) compõem o CE em CO, CR e capital tecnológico. Macagnan (2009) o compõe em capital tecnológico, que é o estoque de tecnologia, o *know-how* da empresa somado ao fluxo ou inovação tecnológica que permite a empresa competitividade e aperfeiçoamento nos processos de criação de valor; capital estrutural organizativo que “envolve indicadores representativos de valores relacionados ao sistema de gestão e atividades técnica-organizativas” (MACAGNAN, 2009, p.52).

Stewart (1998) entende o CE como fruto do CH, advindo do conhecimento dos funcionários que se transformam em ativo da organização.

2.5.3 Capital relacional

Esse elemento do CI é visto na literatura por várias óticas. Para alguns, CR diz respeito ao valor gerado pelos relacionamentos. Dentre estes, Stewart (1998) entende tratar-se do mais valioso dos ativos intangíveis da organização, pois afeta os relacionamentos da organização com clientes que adquirem os produtos ou serviços, gerando receita.

Outros autores que vão nesta mesma linha incluem os fornecedores ao lado dos clientes, já que esta interação comercial cria valor através da fidelização, melhora de mercado e inovações advindas das relações externas (BONTIS, 1998; BROOKING, 1996; EDVINSSON; MALONE, 1998; EDVINSSON; SULLIVAN, 1996; GUBIANI, 2011; PACHEGO, 2005 apud VAZ; VIEGAS; MALDONADO, 2016).

Para outros, CR é tido como o conhecimento incorporado nas relações externas da empresa (CABRITA; BONTIS, 2008; WU, et al. 2007 apud INKEMEM, 2015). Relações externas abrangem agentes, clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros, clientes, acionistas, associações industriais, membros da comunidade, sociedade, governo, estado e redes informais, sendo que estas interações favorecem a troca de informações, fluxo de ideias, e são fontes de inovação (CABRITA; BONTIS, 2008; ENGELMAN, et al. 2017; MATOS; LOPES, 2008).

Destas visões que não se anulam, mas se completam, depreende que as relações que geram e sustentam o CR podem residir em dois níveis: horizontal e vertical, conforme apresentado por Pospichil, et al. (2018). O **quadro 11** apresenta os indicativos, bem como os autores que defendem a existência desses níveis relacionais:

Quadro 11: Elementos indicadores do CR

Elementos	Indicadores	Referências
Relações verticais	A empresa busca identificar e estabelecer um relacionamento de lealdade com seus clientes (CR1). A empresa busca trabalhar considerando a necessidade do cliente (CR2). A empresa possui parcerias estabelecidas com seus fornecedores (CR3).	Costa, Fernández-Jardón e Figueroa Dorrego (2014), Engelman <i>et al.</i> (2017), Engelman (2016) e Delgado-Verde <i>et al.</i> (2016).
Relações horizontais	Existem relações positivas com parceiros e concorrentes para troca de informações convenientes (CR4). A empresa possui uma boa reputação no meio inserido (CR5).	Delgado-Verde <i>et al.</i> (2016) e Costa, Fernández-Jardón e Figueroa Dorrego (2014).

Fonte: Pospichil et al (2018, p. 13).

As relações verticais favorecem a atualização constante mediante o fluxo de informações relevantes entre clientes, organização e fornecedores, aumentando o CR através da aprendizagem (SCHMIDT; SANTOS, 2009, apud POSPICHIL, et al., 2018).

As relações horizontais são as firmadas com outras organizações e com o meio no qual a empresa está inserida, impactando diretamente na capacidade de inovação (COSTA; FERNÁNDEZ-JARDÓN; FIGUEROA-DORREGO, 2014, apud POSPICHIL, et al. 2018).

Stewart (1998) entende que o capital do cliente (ou relacional) se aproxima do capital humano no que se refere à impossibilidade de a organização apropriar-se de clientes ou pessoas, podendo somente investir no CI de propriedade conjunta entre os clientes e a empresa.

O CR é criado a partir de relações externas com base em cooperação, padrões e recursos comuns, sendo frutos de ações estratégicas e organizadas para a identificação de condições que apoiem a implementação do procedimento relacional (ALVAREZ; BARNEY, 2004 apud LENART-GANSINIEC, 2016). Este elemento do CI está diretamente relacionado à interação humana e tem como função, na organização, o aprimoramento através de fluxo e compartilhamento de informações e ideias que influenciem a vida organizacional.

Contudo, para que haja o uso efetivo deste elemento, as relações devem ser direcionadas para a captação de informações hábeis à geração de conhecimento organizacional. Não é mero relacionamento formal ou corriqueiro que se restringe a entrega ou compra de serviços ou produtos. As relações devem ser direcionadas a captação de informações valiosas, permitindo a inovação e tendo sua conceituação na capacidade de resposta à inteligência de mercado (CABRITA; BONTIS, 2008; ENGELMAN, et al.2017).

As empresas estão cada vez mais investindo no CR, adotando recursos corporativos e tecnologias para manter seus clientes em longo prazo (EDVINSSON; MALONE 1998).

O **quadro 12** detalha os constructos avaliados para medição do capital relacional:

Quadro 12. Constructos avaliados para medição do CR

O que avalia	Autores
Clientes – Fornecedores – Acionistas Parceiros – Alianças – convênios Agentes externos – Sociedade – Governo – Indústria <i>Stakeholders</i> e demais grupos de interesse	(KAPLAN; NORTON, 2004; 1997; BONTIS, 1998; 1999; EDVINSSON; SULLIVAN, 1996; EDVINSSON; MALONE, 1998; IADE, 2003; STEWART, 1998; SVEIBY, 1998; SVEIBY; SIMONS, 2002; YOUNDT <i>et al.</i> , 2004; LLAUGER 2001; HII; NEELY, 2000; DAVILA <i>et al.</i> , 2007; IADE., 2003).

Fonte: Gubiani (2011, p.78).

Destacados os elementos teóricos do CI, e tendo em vista que o CR é um valioso recurso construído a partir dos relacionamentos da organização com vários atores, inclusive com o meio no qual está inserida, adentra-se numa breve explanação sobre o Capital Social (CS) dada a forte conexão entre esses constructos (BERNETT; TEODOROSKI; SANTOS, 2014).

2.5.4 Capital social

São atribuídas várias origens do termo capital social (CS). Uma está nos autores das ciências sociais, especialmente Pierre Bourdieu, James Coleman e Robert Putnam. Outra origem advém de elementos como coesão social, redes, confiança, normas e instituições, termos utilizados em vários contextos e disciplinas em que CS tem aplicação. A terceira origem está nos autores cuja produção contém elementos fundados na sociologia clássica, precursores do conceito de CS, como Dukheim e Weber (ALBAGLI; MACIEL, 2002).

O CS é tido como uma teoria da ação e produz resultado que possibilita o alcance de objetivos que, sem sua aplicação, não seriam possíveis (MCELROY; JORNA; VAN ENGELEN, 2006).

Coleman (1990, p.312) especifica três constructos inerentes ao CS: a confiança, canais de troca de informações e normas/sanções, explicando ainda seus alcances e aplicações:

i) Nível de confiança na extensão das obrigações existentes no ambiente social. É de nível elevado onde há mútua confiança que é exercida pela aceitação de obrigações recíprocas.

ii) Canais de trocas de informações. É necessário que se estabeleça canais próprios para o fluxo contínuo de informações.

Normas e sanções, que devem ser estabelecidas a fim de estimular o trabalho individual em prol de um bem comum em detrimento de interesses próprios imediatos.

O CS ganha espaço na economia, especialmente quando as empresas são consideradas vetores das relações, cultura e códigos sociais locais, influenciando e recebendo influência do meio no qual está inserida, podendo também ser debatido como fator de produção, ensejando a análise dos temas confiança e reciprocidade na área econômica:

[...] “da perspectiva econômica stricto sensu, relações estáveis de confiança, reciprocidade e cooperação são vistas como instrumentos para azeitar as relações entre agentes econômicos e melhorar a eficiência de formatos organizacionais entre e no interior das firmas. A confiança constitui desse ponto de vista, ingrediente chave para reduzir “falhas de mercado”, aumentando a previsibilidade do entorno e diminuindo riscos”. (ALBAGLI; MACIEL, 2002, p.13).

A relação positiva entre CS e CI está que as organizações detentoras de alto nível de CS tendem a ampliar o CR, possuindo maiores oportunidades de ações inovadoras (WUL, 2008, apud BERNETT; TEODOROSKI; SANTOS, 2014).

Desse contexto de incidência é verificada sua conexão com o CI, já que este é gerado a partir da troca e combinação de conhecimentos advindos das relações sociais da empresa, e que as interrelações de CS são consideradas como ganho de vantagem competitiva (NAHAPIET; GOSHAL 1998; FERENHOF et al., 2014).

Apesar da conexão, os autores destacam as semelhanças e as diferenças entre CS e CI. Para Melo, Regis e Van Bellen (2015) há semelhança entre CS e as demais formas de capital intangível por ser o CS de longo prazo, por ser de investimento com perspectiva de ganhos futuros, por sua possibilidade de apropriação e conversão. De outra ótica, há entendimento que o CS se distancia de capital intangível por necessitar ser mantido e renovado, por ser considerado como bem coletivo advindo das relações entre agentes e dos investimentos para seu estoque, não podendo ser medido de forma qualitativa (ADLER; KWON, 2002, apud MELO; REGIS; VAN BELLEN, 2015).

Visando síntese, são apresentados os conceitos de CS na percepção dos autores mais proeminentes no tema, no **quadro 13**:

Quadro 13: Conceito de CS

FONTE	CONCEITO
Bourdieu (1980, p. 2, tradução nossa)	"o conjunto de recursos atuais ou potenciais que são colocados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas pelo convívio e pelo reconhecimento; ou, em outras palavras, ao pertencimento de um grupo, como um conjunto de agentes que não são apenas dotados de propriedades comuns (susceptíveis de serem percebidas pelo observador, por outros e por eles mesmos), mas são também unidos por laços permanentes e úteis";
Coleman (1988, p. 98, tradução nossa)	"o capital social é definido por sua função. Ele não é uma entidade individual, mas uma variedade de diferentes entidades com dois elementos comuns: todas elas consistem em algum aspecto das estruturas sociais e elas facilitam certas ações dos atores - sejam pessoas ou atores corporativos - dentro da estrutura";
Putnam (2002, p. 177)	"características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas";
Fukuyama (1996, p. 41; 2000, p. 28)	"uma capacidade que decorre da prevalência de confiança numa sociedade ou em certas partes dessa sociedade"; "um conjunto de valores ou normas informais, comuns aos membros de um grupo, que permitem a cooperação entre eles";
Nahapiet e Ghoshal (1998, p. 243, tradução nossa)	"a soma de recursos atuais ou potenciais imersos nas, disponíveis pelas, e derivados das redes de relacionamentos pertencentes a um indivíduo ou unidade social"

Fonte: Melo, Regis e Van Bellen (2015, p.146).

A variedade de definição de CS encontrada na literatura trás o consenso que o CS se refere à habilidade de auferir benefícios através de integração social (PORTES, 1998).

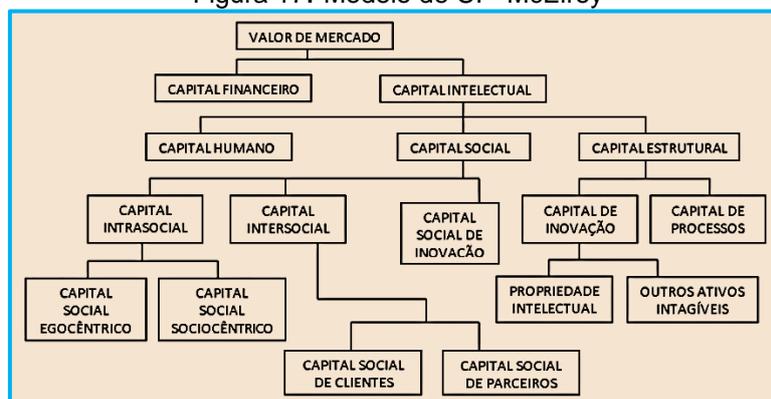
Ferenhof et al. (2014), num trabalho de pesquisa de levantamento dos conceitos e elementos atribuídos ao CI ao longo do tempo, fazem a didática distinção entre CR e CS:

[...] "o capital relacional é responsável pelas relações internas e externas a organização. As externas se referem ao relacionamento com seus clientes, fornecedores, parceiros comerciais. Tem base nos seguintes constructos de terceira ordem: capital de clientes e capital de negócios. O capital social também é responsável pelo relacionamento da empresa, mas é com a sociedade como um todo. Se estabelece pelos seguintes constructos de terceira ordem: ações sociais e interações sociais". (FERENHOF et al., 2014, p. 45)

Afirma-se clara conexão entre CS e CR na medida em que o CS, sendo responsável pelas relações da organização com a sociedade através de interações formadas por confiança e canais abertos de comunicação, pode alavancar as práticas de relacionamento necessárias à efetiva utilização do CR.

Essa quase que simbiótica relação entre CS e CR faz com que teóricos incluam o CS em modelos de CI. McElroy; Jorna e Van Engelen (2006), tendo por base os modelos propostos por Edvinsson e Malone (1997) e por Stewart (1998), trazem e incluem no modelo proposto de CI o conceito de CS para a inovação, sendo a estrutura formada por um sistema social organizacional para o fim de integrar, criar e difundir novos conhecimentos, conforme **figura 17**:

Figura 17: Modelo de CI - McElroy



Fonte: McElroy (2002, p. 32). Trad. autor.

Outro destaque é que a influência do CS é mais intensa, podendo gerar maiores ganhos, quando os relacionamentos ocorrem entre grupos heterogêneos já que, pela natureza da conexão, haverá maior possibilidade de trânsito de informações, influências e aprendizagem (NARAYAN; CASSIDY, 2001).

Mencionado e feita merecida menção do CS, a revisão da literatura de CI também revela dependência de um conjunto de componentes e fatores internos e externos para a criação e manutenção desse ativo intangível.

Essa dependência conjuntural de contextos entre eles, o meio e momento econômico no qual a organização está inserida, seus colaboradores e habilidades, seus clientes e fornecedores e toda a rede de negócio, tem uma relação direta com o conceito Capacidade Dinâmica (CD), que é o tema que a seguir é abordado.

2.5.5 Capacidades dinâmicas e empreendedorismo

A denominação “Capacidades Dinâmicas” decorre do destaque dado ao papel da gestão estratégica frente às habilidades, recursos e competências organizacionais e da necessária habilidade dinâmica, voltada para renovação de competências, afim de adequação ao ambiente de negócios em constante mutação, com tempo reduzido de alteração de mercado e mudanças tecnológicas (BERGMAN et al., 2004, apud LADEIRA; COSTA; ARAÚJO, 2013; SILVA et al., 2019).

CD inicialmente foi definida por Teece, Pisano e Shuen (1997, p.516), como “a habilidade organizacional em integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em ambientes de mudança rápida”, habilidade essa que depende fundamentalmente da capacidade da organização mobilizar seu conjunto de ativos intangíveis.

Para esses autores acima citados, as capacidades dinâmicas estão soldadas em (i) processo (rotinas, práticas e aprendizado); (ii) em posições (estrutura de governança, ativos, base de consumidores e relações com parceiros e fornecedores); (iii) na trajetória (histórico de tomadas de decisões, oportunidades tecnológicas e de mercado). Essa é a base essencial que determina a CD da organização e sua vantagem competitiva.

Em sendo a epistemologia dinâmica, novas contribuições para a definição de CD foram feitas:

- McKelvie e Davidson (2009) conceituam CD como um feixe de capacidades: geração de ideias, de introdução de rupturas no mercado, de desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos.

- Teece (2007) traz novo conceito para CD, como sendo a capacidade de sentir o contexto do ambiente, capacidade de proveito de oportunidades e capacidade de gerenciamento de ameaças e transformações.

As capacidades relativas ao ambiente estão relacionadas aos processos internos organizacionais e às capacidades de aproveitar oportunidades e de gerenciamento de ameaças e transformações, estão baseadas em componentes, conforme estrutura apresentada no **quadro 14**:

Quadro 14: Capacidades formadoras da Capacidade Dinâmica

Capacidade de sentir o contexto do ambiente	Capacidade de aproveitar oportunidades	Capacidade de gerenciar ameaças e transformações
Relacionada a quatro processos:	Baseada em quatro componentes:	Baseada em três componentes:
<ul style="list-style-type: none"> - direção do trabalho interno de pesquisa e desenvolvimento; - complemento de inovação interna através de exploração de fornecedores - exploração do desenvolvimento tecnológico e científico exógeno - identificação de segmentos de mercado alvo para geração de inovação e mudança de hábito de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - solução para o cliente - seleção de fronteiras organizacionais - rotina para seleção de protocolos nas tomadas de decisão - rotina para construir lealdade e comprometimento 	<ul style="list-style-type: none"> - descentralização e decomposição das decisões - identificação, desenvolvimento e utilização de combinação especializada e coespecializada de ativos (intangíveis) - governança e gerenciamento do conhecimento

Fonte: Teece (2007). Adaptado pelo autor.

Meirelles e Camargo, (2014, p.56) a partir do levantamento das definições feitas por vários autores, num trabalho de síntese, conceituam CDs como sendo:

“a capacidade que é baseada em decisões deliberadas e recorrentes, composta por processos combinatórios de capacidades que permitem criar, estender, modificar ou reconfigurar as capacidades-chave da organização e sua base de recursos e competências, fazendo uso de três elementos componentes: (a) comportamentos e habilidades; (b) rotinas e processos; (c) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.”

Nas várias definições propostas para CDs, a estrutura conceitual toma os elementos compositivos da Visão Baseada em Recursos e da visão neoschumpeteriana (SILVA et al, 2019).

Pela estrutura compositiva da CD, o empreendedorismo é elemento essencial, já que a orientação empreendedora, que é também um viés de capacidade organizacional, passa pelo reconhecimento de uma necessidade ou oportunidade organizacional a ser explorada (TEECE, 2007). Isso é também ressaltado por Tondolo et al. (2014, p.2) quando afirmam que “as organizações devem desenvolver capacidades para explorar oportunidades identificadas, transformando-as em produtos e serviços inovadores”.

Esse comportamento organizacional atrelando empreendedorismo e estratégia atrelados, já foi proposto por Burgelman (1984). Assim, deve haver um alinhamento contínuo entre o empreendedorismo e a postura estratégica organizacional, materializado pela atitude empreendedora com foco estratégico, o que dá luz ao empreendedorismo estratégico (HITT et al., 2001).

O empreendedorismo tem por finalidade a criação e a estratégia se prende em como estabelecer e manter a vantagem, tendo ambas como ponto de interseção a criação de valor (VENKATARAMAN; SARASVATHY, 2005).

A orientação empreendedora está associada à qualificação formal dos agentes organizacionais, ou seja, depende estritamente de seu capital humano (ALBAGLI; MACIEL, 2002). Isso torna o estudo do CI e seus elementos relevantes também para ações ampliadoras da capacidade empreendedora da empresa.

A capacidade empreendedora é adquirida não apenas pelo investimento em pesquisa e desenvolvimento ou emprego de tecnologias, decorrendo também pela capacidade inovadora em gestão e nas demais áreas organizacionais, inclusive as de gerenciamento de relações produtivas (LASTRES; ALBAGLI, 1999).

O desenvolvimento de capacidades dentro das organizações, a fim de identificar oportunidades de negócios, combinando estratégias inovadoras ou tecnológicas, como tarefa administrativa, é proposta recorrente da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE/OSLO 1992; 1997; 2005).

A visão voltada para as CDs se entrelaça tanto com a orientação empreendedora, pela idêntica busca pela competitividade, geração de novas oportunidades e ruptura da inércia organizacional, e com o CI, dada a sua ênfase aos ativos, especialmente os intangíveis, fundados nas capacidades, habilidades e relacionamentos intra e interorganizacionais (DE CLERCQ et al., 2013, apud TONTOLO et al., 2014; NEWBERT, 2005).

2.6. Os constructos dos elementos do Capital Intelectual

Todos os teóricos descrevem os elementos do CI através de constructos que são utilizados para medir, explicar ou analisar o estado e alcance de cada elemento dentro das organizações (VAZ; VIEGAS; MADONADO, 2016).

Neste item do trabalho é exposta a constituição dos elementos do CI, segundo alguns autores destacados para atendimento da finalidade do estudo.

A formação do CI apresentada por Dzinkowski (1998) tem a base em três elementos ou componentes principais que se inter-relacionam para formar valor. O **quadro 15** apresenta o rol de constructos organizacionais e os agrupa ao elemento pertinente:

Quadro 15. Constructos dos elementos do CI - Dzinkowski

<p>Capital humano</p> <ul style="list-style-type: none"> - Know-how - Educação - Qualificação vocacional - Conhecimento relacionado ao trabalho - Avaliações ocupacionais - Avaliações psicométricas - Competências relacionadas ao trabalho - Ímpeto, empreendedorismo, inovação, capacidades proativas e reativas, <u>mutabilidade</u> 	<p>Capital relacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acordos de franquias - Clientes - Fidelidade do cliente - Nomes de companhias - Pedidos em carteira - Canais de distribuição - Colaborações comerciais - Acordos de licenciamento - Contratos favoráveis
<p>Capital estrutural</p>	
<p>Propriedade intelectual</p> <ul style="list-style-type: none"> - Patentes - Direitos autorais - Direitos de projeto - Segredos industriais - Marcas registradas 	<p>Ativos de infraestrutura</p> <ul style="list-style-type: none"> - Filosofia gerencial - Cultura corporativa - Processos gerenciais - Sistemas de informação - Sistemas de rede

Fonte: Dzinkowski (1998, p.7). Trad. o autor.

Nagano, Matheus e Merlo, (2005), a partir dos autores mais recorrentes e seguindo a categorização tridimensional, fazem o agrupamento considerando os principais constructos mencionados na literatura, conforme **quadro 16**:

Quadro 16. Principais constructos formadores dos elementos do Capital Intelectual

Capital Humano	Capital Estrutural	Capital de Relacionamentos
<p>Individual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade intelectual; • Capacidade de trabalho em equipe; • Competência; • Conhecimento; • Criatividade; • Eficácia; • Eficiência; • Experiência; • Liderança; • Motivação; • Pró-atividade; • (Capacidade de) Relacionamento inter-pessoal. <p>Coletivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional agradável e confortante; • Cultura organizacional de promoção, disseminação e compartilhamento do conhecimento e informações. 	<p>Capital Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento sistematizado; • Filosofia administrativa incentivadora e participativa; • Instrumentos gerenciais eficazes; • Sistema de informações eficaz. <p>Capital de Inovação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de promover desenvolvimentos e inovações; • Direitos comerciais e contratuais; • Propriedade de patentes. <p>Capital de Processos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estruturação dos processos, procedimentos e técnicas; • Eficiência dos processos, procedimentos e técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento da marca pelo mercado; • Imagem da empresa perante o mercado; • Relacionamento da empresa com seus clientes; • Relacionamento da empresa com seus fornecedores e parceiros comerciais; • Relacionamento da empresa com seus funcionários; • Reputação da empresa perante seus clientes, fornecedores e parceiros comerciais.

Fonte: Nagano, Matheus e Merlo (2005, p.6).

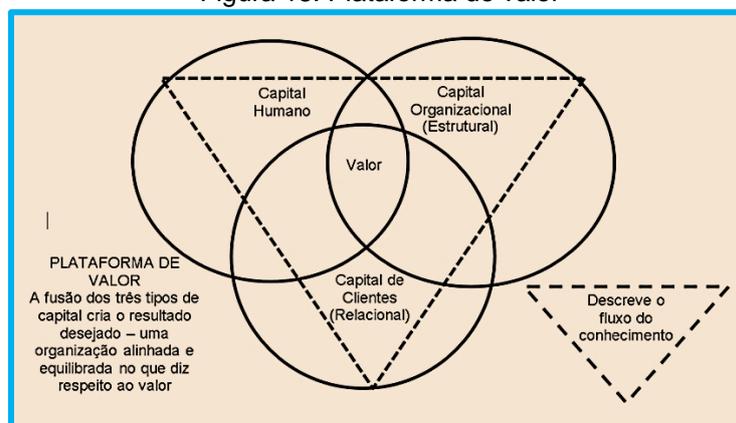
2.7. Interação entre os elementos do Capital Intelectual

O capital intelectual é gerado a partir dos seus elementos: capital humano, estrutural e relacional, sendo que o valor não surge diretamente de nenhum deles isoladamente, mas da interação entre todos (STEWART, 1998).

Acaso qualquer elemento do CI estiver mal direcionado ou fraco, a organização não terá potencial para transformar o CI em valor corporativo (EDVINSSON, MALONE, 1997, p.145,146). Neste sentido, Cabrita e Bontis (2018, p.215) afirmam que “existe um consenso de que nenhuma das dimensões é valiosa sozinha. O valor é criado e alimentado pela interação efetiva das três dimensões do capital intelectual”.

O modelo de Plataforma de Valor proposto por Leif Edvinsson e colaboradores, demonstra a necessidade de interação dos três elementos, CH, CE e CR para a geração de valor. A fusão dos três elementos, numa organização alinhada e equilibrada, com fluxo de conhecimento, cria o resultado desejado pela organização, conforme **figura 18**:

Figura 18. Plataforma de valor



Fonte: Edvinsson e Malone 1997, p.146.

Essa interação entre os elementos do CI decorre da seguinte forma: o CH, associado ao potencial de absorção e interiorização de conhecimento dos colaboradores, necessita do CE dando suporte para o fluxo de informação, geração e interiorização de conhecimento. Ao mesmo tempo, o CE é idealizado e materializado nas rotinas e processos organizacionais pelo CH. Assim, quanto mais desenvolvido o CH, melhor estrutura organizacional será formada para a geração de conhecimento, pois o CE é idealizado e materializado na organização por seu CH disponível (DZINKOWSKI, 1998; ENGLEMAN, et al. 2017).

De outro lado, para a geração de CH e CE é necessária interação humana, que se dá a partir das relações que, por sua vez, dependem de competências e habilidades relacionais que são atributos do CR (VIEGAS et al., 2015).

Embora os atributos ou constructos do CR estejam também presentes nos demais elementos do CI, o CR, enquanto elemento do CI, é entendido não como relacionamento, mas como o valor das relações com as partes externas com as quais a organização mantém relações (SYDLER, HAEFLIGER, PRUSKA, 2014; INKINEN, 2015).

Tendo em vista que o fluxo de conhecimento hábil a formar cada elemento do CI somente é realizado a partir de uma cadeia de relacionamento humano, e que a organização necessita manter relacionamento externo com outros agentes, adentra-se na questão dos relacionamentos organizacionais.

2.8 Relacionamentos organizacionais com o meio

O enfoque do conhecimento como fator de produção e a necessidade de desenvolvimento do CI para geração de valor organizacional alteram as bases dos relacionamentos organizacionais. Se antes eram voltados apenas para as metas de mercado, agora tendem para uma plataforma de negócios orientada para o conhecimento, recursos, capacidades, criatividade que é trocada entre os membros de uma cadeia, dentro de um relacionamento baseado em confiança e compromisso (BLONSKA, et al., 2013 apud SANTOS; PAGANOTTI, 2019).

Estratégias adequadamente moldadas e voltadas para relacionamentos hábeis à criação de conhecimento exercem influência sobre o nível de desenvolvimento organizacional, permitindo que as empresas reduzam custos, compartilhem riscos, tenham acesso a mercados e haja transferência de tecnologias (EDVINSSON; MALONE, 1998; LENART-GANSINIEC, 2016).

A organização que visa desenvolvimento necessita usar todo o potencial do CR a fim de obter informações produtivas, sendo importante saber com quem se relacionar, quais informações são importantes, mantendo canal aberto (LENART-GANSINIEC, 2016).

A diferença entre os objetivos organizacionais e os recursos aplicados para o seu alcance, visando inovação de produtos e processos, pode também definir estratégias de relacionamentos vantajosos, por exemplo, o relacionamento interorganizacional de empresas que almejam soluções focadas em pesquisa e desenvolvimento, empresas que se preocupam em acelerar o desenvolvimento de novos produtos, empresas concentradas na concepção e gestão de projetos e processos (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). A colaboração permite que haja fluxo de informação e geração de novas ideias, sendo necessária a interação entre as diversas áreas da organização e a rede de negócios (NAHAPIET, et al. 1998; ROOS, 1998; BONTIS, 2004).

Pela relevância do CR, sendo consagrado que este elemento do CI é o elo da organização com o meio, e que mediante ações estratégicas pode contribuir para a captação de informações produtivas, aliando-se ao momento em que o conhecimento é consagrado como fonte de receita e sustentabilidade, torna-se útil perquirir sobre o estado do CR nas MPEs, já que grande parcela destes empresários não compreende sua natureza e valor (SHARABATI; JAWAD; BONTIS, 2010). Digna de nota é a consequência das pesquisas quando estas abarcam conceitos e fenômenos ainda pouco conhecidos pelas organizações, dando conta da efetividade do aprendizado organizacional já no processo de pesquisa (ANDERSEN, 1998 apud BONTIS, 2000). Essa contribuição prática das pesquisas foi também detectada por Bontis (2000, p.2):

a maioria concordou que a medição do conhecimento melhoraria o desempenho organizacional e aproximadamente metade acreditava que o que foi aprendido com o processo de medir a CI era tão importante quanto as informações recebidas com as medidas.

Por todo o levantamento bibliográfico e pela sustentação teórica, é empregado o método da pesquisa que a seguir é abordado.

3. METODOLOGIA

Neste tópico é descrita a metodologia do estudo: a concepção filosófica, tipo de pesquisa, população, base amostral, técnica empregada para a coleta de dados e o método de análise e tratamento dos dados levantados.

O estudo tem por objetivo identificar na amostra, a prática relacional das MPEs voltada para a captação de informações produtivas que estão disponíveis num fluxo contínuo no meio externo, que, por consequência, informa a utilização dos elementos constitutivos do CR.

Esta direção dada ao trabalho é justificada, pois há entendimento teórico que o capital centrado no relacionamento consiste no valor gerado pelos conhecimentos incorporados advindos dos relacionamentos externos da empresa (DZINKOWSKI, 2000; EDVINSSON; MALONE, 1997; ROOS et al., 1997).

De acordo com Gil (2008) e Fachin (2006), o conhecimento científico decorre de pesquisas metodológicas verificáveis na prática por demonstrações e experimentações, explicando fatos com clareza e precisão, tendo por base um método científico que se enquadre à problemática levantada pelo pesquisador.

Diante do problema abordado, visando identificar e avaliar o comportamento relacional organizacional como causa que influencia os resultados detectados na literatura, o estudo tem base pós-positivista, na qual as causas provavelmente determinam os efeitos ou resultados (CRESWELL, 2010).

A concepção pós-positivista, numa filosofia determinística no campo de investigação sobre capital intangível organizacional, tem sido bem aceita, tomando certa proeminência quando se busca a validação teórica (CROASDELL et al., 2003).

Quanto ao propósito, trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva, apta a traduzir em números as informações colhidas, através do uso de recursos e técnicas estatísticas, e tendo como característica mais significativa a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2008; RICHARDSON, 1999).

Para o atendimento do objetivo principal deste estudo, que é a analisar a utilização dos elementos constitutivos do CR nas MPEs por meio de atingimento dos objetivos secundários e da coleta e comparação de informações, o fim descritivo se enquadra como uma possibilidade, pois segundo Gil (2008), o propósito descritivo é descrever as características de determinada população para identificar relações entre as variáveis, proporcionando a visão do problema apresentado.

Foi adotado um dos diversos tipos de estratégias de método de pesquisa misto, isto é, de métodos que integram técnicas quantitativas e qualitativas. Neste trabalho adota-se a *estratégia explanatória sequencial*, que é uma estratégia de pesquisa caracterizada em uma primeira fase, pela coleta e análise de dados quantitativos, seguidas de coleta e análise de dados qualitativos em uma segunda fase (CRESWELL, 2010).

O peso maior é tipicamente atribuído aos dados quantitativos, os quais conduzem a coleta de dados qualitativos secundária. Assim, as duas formas de dados estão separadas, porém conectadas, com a seguinte notação:

QUAN → qual.

Expõem-se a notação desta pesquisa em razão do sistema desenvolvido por meio de símbolos e rótulos abreviados que representam os aspectos de uma pesquisa, facilitando informação aos pesquisadores.

Um projeto de pesquisa que adota a estratégia explanatória sequencial é utilizado para aprofundar os resultados quantitativos iniciais, como no presente estudo. Assim, a coleta de dados qualitativos que segue permite examinar mais detalhadamente o fenômeno estudado.

Essa estratégia de pesquisa tem como um dos seus pontos fortes a perspectiva direta do objeto observado, sendo relativamente de fácil implementação, pois os passos recaem em dois estágios bem definidos, facilitando também a descrição dos resultados e a sua discussão. Seu principal ponto fraco é a extensão de tempo envolvida na coleta de dados, por exigir duas etapas separadas. No presente estudo, a fase de formação de banco de dados se deu entre os meses de abril e agosto de 2020, a coleta de dados quantitativos aconteceu nos meses de setembro e outubro, e a coleta de dados qualitativos ocorreu no mês de novembro de 2020.

A pesquisa de campo envolvendo o procedimento de levantamento de dados proporciona a descrição numérica de tendências – inclusive de atitudes – de uma determinada população, a partir do estudo da amostra populacional (BABBIE, 1990 apud CRESWELL, 2010).

Utilizando a estratégia quantitativa, o pesquisador parte de quadros de referências conceituais, formula hipóteses sobre os fenômenos estudados, lista as possíveis consequências deduzidas das hipóteses e, após levantamento sistemático dos dados e análise com técnicas da Estatística, verifica a ocorrência ou não das consequências, advindo assim, a aceitação ou não (ainda que provisória) das hipóteses (DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008).

A estratégia quantitativa permite que seja analisada a existência da prática de relacionamento por meio de mensuração da atitude relacional. Contudo, apenas a mensuração da prática relacional não é hábil para atingir o objetivo deste trabalho que é de analisar a utilização do CR, já que a teoria revela que o CR é formado por relações produtivas. Assim, torna-se necessário verificar a finalidade da prática relacional, se os relacionamentos são voltados à captação de informações produtivas. Portanto, para atingimento deste objetivo, torna-se necessário a complementação dos dados quantitativos, ensejando na utilização do método misto.

No método misto, a pesquisa qualitativa oportuniza compreender as vivências humanas no contexto do fenômeno, pois uma vez utilizada como complemento ao levantamento de dados numéricos que indicam a tendência da atitude, permite extrair a razão deste comportamento, que é o que se pretende neste estudo: analisar a utilização dos elementos do CR a partir das práticas de relacionamento das MPES.

Considera-se que o presente trabalho não pretende a generalização do resultado, mas sim limitar-se a compor uma amostra representativa do universo das MPES do AUJ (MARCONI; LAKATOS, 2002; GIL, 2008).

3.1 Instrumentos de coleta de dados

Diante da estratégia de método misto adotada, para atender tanto a técnica quantitativa como a qualitativa, utiliza-se dos seguintes instrumentos de coletas de dados:

- (i) Revisão bibliográfica sobre os conceitos centrais do estudo, especialmente sobre CR e seus elementos constitutivos;
- (ii) Questionário elaborado a partir desta revisão bibliográfica e direcionado para mensurar o emprego do CR pelas MPEs por meio da prática relacional com clientes, fornecedores e demais agentes;
- (iii) Entrevista estruturada realizada com quatro empresas que integram a amostra com o intuito de aprofundar as razões das práticas relacionais mantidas pelas MPEs, ou seja, se são voltadas para a captação de informações produtivas à geração de conhecimento.

3.2 Escolha de itens e elaboração do questionário

O questionário, como coleta de dados para uma pesquisa, de acordo com Gil (2008), pode ser definido como técnica de investigação mediante apresentação de um número de questões escritas com a finalidade de conhecer opiniões, interesses, crenças, sentimentos, situações vivenciadas, e serve para coletar informações da realidade, tanto do entrevistado quanto do mundo do qual faz parte. Essa técnica de coleta de dados, para estudos similares ao presente, é realizada em outras pesquisas, demonstrando a eficácia para o fim almejado.

É utilizada a escala do tipo Likert⁷ por ser a mais indicada para medir atitudes, preferências e opiniões, permitindo transformar fatos qualitativos em um conjunto de fatos quantitativos ou variáveis, para análise estatística (MARCONI E LAKATOS, 2002). A escala Likert envolve a apresentação de uma série de afirmações correlatas ao objetivo da pesquisa, elaboradas pelo pesquisador, possibilitando o respondente informar o grau de concordância ou discordância a respeito da afirmativa contida na questão, e a cada opção de resposta é atribuído um número que corresponde à direção de atitude do respondente. Likert deixa claro que sua escala é centrada na utilização de cinco postos, sendo que o uso com outros números de itens, apesar de representarem uma escala de classificação, não se configura uma escala de Likert e sim do tipo Likert (DALMORO; VIEIRA, 2013).

⁷ Rensis Likert apresentou essa proposta de escala em sua tese de doutorado em psicologia

Adota-se a escala do tipo Likert, com número par de postos, chamada na teoria, de escala forçada pois não oportuniza ao respondente a indiferença ou falta de opinião quanto à assertiva proposta (SILVA, SIMON, 2005).

Para a elaboração de afirmativas relativas ao elemento clientes é estudado o questionário elaborado por Bontis (1998) e apresentado em sua pesquisa publicada no artigo “Intellectual Capital: an exploratory study that develops measures and models”⁸, contendo três conjuntos distintos de itens norteadores para construção de questões que, quando aplicadas, visam identificação da presença de cada um dos três elementos do CI: capital humano, capital estrutural e capital relacional.

Esse conjunto de itens vem sendo bem empregado em questionários para a mensuração do CI, conforme verificado “no Canadá, por Bontis (1998); na Malásia, por Bontis; Keow; Richardson, (2000); na Jordânia, por Sharabati; Jawad; Bontis (2010) e no Brasil, por Santos, et al. (2016) e Gimenes, et al. (2016)” (SCANTAMBURLO, et al. 2019, p. 64).

Apresenta-se apenas o conjunto dos itens desenvolvidos por Bontis para a identificação do CR, tendo em vista que o presente estudo visa mensuração deste elemento do CI, conforme **quadro 17**:

Quadro 17: Conjunto de itens desenvolvidos por Bontis para identificação do CR

C1	Cientes geralmente satisfeitos	C10	Encontro com clientes
C2	Redução de tempo na solução de problemas	C11	Informação dos clientes divulgadas
C3	Quota de mercado melhorando	C12	Entender mercado alvo
C4	Quota de mercado mais alta	C13	Não me importo com o desejo dos clientes
C5	Relações longevas	C14	Capitalizar o desejo do cliente
C6	Valor adicionado ao serviço	C15	Lançar o que os clientes não querem
C7	Cientes leais	C16	Confiança no futuro com clientes
C8	Cientes cada vez mais nos procuram	C17	Feedback com cliente
C9	Empresa orientada para o mercado		

Fonte: Bontis, (1998, p. 75). Elaborado e traduzido pelo autor.

Estes itens norteadores podem ser adequados para o problema levantado quando inseridos em questões que possibilitem o alcance do objetivo conforme a estratégia de pesquisa adotada, como foi feito por Scantamburlo et al. (2019).

⁸ Publicado no Management Decision, v.36 n. 2, p. 63-76, 1998.

Nesta pesquisa, adaptando o trabalho de Bontis, esses itens são inseridos nas proposições que integram o questionário elaborado com foco na mensuração das práticas relacionais das MPEs com o elemento cliente, formador do CR. Eleito o instrumento de coleta de dados quantitativos, resta consolidar os elementos constitutivos do CR para inserção de demais constructos no questionário.

Pela revisão bibliográfica foi detectado que os elementos clientes e fornecedores são incluídos como formadores do CR. Outros autores incluem as relações mantidas com outras organizações e com o meio no qual a empresa está inserida (COSTA; FERNÁNDEZ-JARDÓN; FIGUEROA-DORREGO, 2014, apud POSPICHIL, et al. 2018). Esse terceiro elemento do CR afeto ao relacionamento com o meio é formado pela prática relacional com agentes disponíveis e existentes no meio ambiente, podendo o pesquisador adaptar constructos ao contexto da organização e ao objetivo da pesquisa.

Tendo em vista que este estudo objetiva a análise do CR nas MPEs, havendo no meio ambiente pesquisado, instituições e órgãos de apoio voltados exclusivamente para este nicho organizacional, é utilizada neste trabalho, uma composição do CR formado por relacionamento com clientes, fornecedores e agentes de apoio. Pelo contexto do estudo e meio pesquisado, no elemento agentes de apoio, são inseridos os constructos eleitos pelo pesquisador: instituições de ensino, institutos de pesquisas, sistema “S”, câmaras de negócios, associações empresariais, sindicatos, empresas do mesmo ramo, líderes comunitários, incubadoras e Poder Público.

O questionário completo com 36 itens, conforme modelo apresentado no **apêndice A**, é dividido em duas seções: a primeira composta por 08 itens destinados à classificação da organização e do respondente – nome da empresa, cidade de localização, ramo de atuação, tempo de existência, número de funcionários, cargo ocupado pelo respondente, sua formação e tempo na empresa. A segunda seção contém 28 afirmativas, sendo 27 compostas com as opções de respostas variando de (1) discordo totalmente a (4) concordo totalmente, conforme a intensidade de concordância do respondente frente à afirmativa apresentada. Esta seção visa captação da atitude relacional dos respondentes frente aos constructos proposto para mensuração do CR, sendo subdividida em categorias:

Categoria 1: relacionamento com clientes: 5 afirmativas.

Categoria 2: relacionamento com fornecedores: 5 afirmativas.

Categoria 3: relacionamento com instituições de apoio: instituições de ensino, institutos de pesquisas, sistema “S”, câmaras de negócios, associações empresariais, sindicatos, empresas do mesmo ramo, líderes comunitários, incubadoras e Poder Público, no total de 16 afirmativas.

Ao final, o item 28, pertencendo a categoria 3, elaborado de forma aberta, oportuniza ao respondente indicar outro órgão, não mencionado nas afirmativas anteriores, com o qual a empresa mantém relacionamento, visando sanar alguma lacuna deixada pelo pesquisador.

As assertivas da categoria 1, relativas ao relacionamento com clientes, são elaboradas utilizando os itens norteadores propostos por Bontis: satisfação, necessidades e feedback. Essas proposições visam verificar se as MPEs mantêm prática de relacionamento orientada à captação de informações produtivas advindas dos clientes, favorecendo o fluxo de informações relevantes, conforme **tabela 2**:

Tabela 2: Afirmativas categoria 1 - clientes

1 - Conhecemos o nível de satisfação de nossos clientes em relação aos nossos produtos/serviços	1
2- Conversamos com clientes sobre necessidades ainda não atendidas por nossos produtos ou serviços	1
3- Utilizamos o feedback do cliente para elaboração de ações internas	1
4- A relação com os clientes é de confiança e comprometimento	1
5- Nossos clientes são leais	1

Para mensuração da prática de relacionamento produtiva com fornecedores, (categoria 2), elemento que detém informações preciosas sobre a orientação do mercado, novas tecnologias, podendo fornecer meios de inovação em produtos e serviços, foram elaboradas 5 afirmativas, contendo os constructos satisfação, lealdade e orientação para o mercado:

Tabela 3: Afirmativas categoria 2 - fornecedores

6- Conhecemos o nível de satisfação de nossos fornecedores em relação a nossa parceria comercial	2
7- Conversamos com os fornecedores sobre novas peças e componentes disponíveis no mercado	2
8- Utilizamos o feedback dos fornecedores para elaboração de ações internas	2
9- A relação com os fornecedores é de confiança e comprometimento	2
10- Nossos fornecedores são leais	2

Visando a mensuração da prática relacional com finalidade de captação de informações produtivas envolvendo demais agentes de apoio disponível no meio para o nicho organizacional pesquisado, sendo estes capazes de informar e formar, trazendo qualidade e avanços operacional, foram elaboradas 17 afirmativas, incluídas na categoria 3:

Tabela 4: Afirmativas categoria 3 – demais agentes de apoio

11- Existe canal de comunicação com escolas formadoras de nossa mão de obra	3
12- Utilizamos o feedback das instituições de ensino para elaboração de ações internas	3
13- Existe canal de comunicação com Institutos que realizam pesquisas relativas ao nosso negócio	3
14- Utilizamos o feedback dos institutos de pesquisa para elaboração de ações internas	3
15- Existe canal de comunicação com SEBRAE	3
16- Utilizamos o feedback do SEBRAE para elaboração de ações internas	3
17- Existe canal de comunicação com SENAI	3
18- Utilizamos o feedback SENAI para elaboração de ações internas	3
19- Existe canal de comunicação com Câmaras de Negócio e/ou associações empresariais	3
20- Utilizamos o feedback das Câmaras ou das associações empresariais para elaboração de ações internas	3
21- Existe canal de comunicação com Sindicato da classe	3
22- Existe canal de comunicação com outras empresas do mesmo ramo	3
23- Existe canal de comunicação com pessoas atuantes na comunidade local	3
24- Utilizamos o feedback das dos líderes comunitários para elaboração de ações internas	3
25- Existe canal de comunicação com incubadoras	3
26- Utilizamos o feedback das incubadoras para elaboração de ações internas	3
27- Nossa empresa mantém relacionamento com _____	3

Para completar a estratégia de método de pesquisa misto, também é utilizada a entrevista estruturada como forma de aprofundamento e complementariedade dos dados quantitativos. As informações colhidas por dados qualitativos sequenciais são explicativas das respostas obtidas por instrumentos restritos a concordância ou discordância, permitindo identificar diferenças nas variáveis, suas relações e orientar outras fases da pesquisa. É uma forma de diálogo, sendo o entrevistado a fonte de informações e possibilitando a obtenção de dados de diversos aspectos da vida social, sendo técnica eficiente para profundidade acerca do comportamento humano e suscetível de classificação e quantificação (GIL, 2008).

O roteiro da pesquisa é apresentado no **apêndice B**. Foram feitas 4 entrevistas com empresas escolhidas entre as 103 respondentes. A escolha proposital respeita o critério de integrar o grupo da normalidade, assim entendido como a maioria das organizações que responderam no mesmo sentido de concordância frente às afirmações colhidas.

3.3 Procedimentos de coleta de dados

Como técnica de coleta de dados, o estudo utiliza-se de revisão bibliográfica com foco nos conceitos relevantes que circundam o tema proposto, e visando alcance de maior número de respondentes, é feita a aplicação do questionário por meio eletrônico, elaborado com itens que atendem o objetivo da pesquisa, sequenciado de entrevista estruturada.

O primeiro questionário, elaborado em fase de projeto, é devidamente revisto para deixar as afirmativas mais claras e diretas. Já revisto, é aplicado no final de agosto de 2020, em 2 empresas escolhidas pelo pesquisador que, pelo critério localização ou porte, não integrariam a amostra, evitando-se destarte de unidades. A avaliação do pré-teste indica necessidade de adequação das afirmativas para melhor compreensão. Meados de setembro, o questionário estava finalizado.

O questionário é depositado no site GoogleForm, através do link e modelo apresentados no **apêndice C**, para facilitar o envio e colheita das respostas, sendo considerada também a praticidade na participação e segurança na tabulação dos dados.

O tempo dispendido para o início do envio do link do questionário decorre da dificuldade de gerar as unidades de análise, já que depende da obtenção dos endereços eletrônicos das MPEs nas fontes públicas disponibilizadas na internet, restringindo a amostra.

Houve resistência e diga-se, justificada, dos órgãos de apoio empresarial no fornecimento de dados de contato das MPEs localizadas no AUJ, em razão da Lei Geral de Proteção de Dados, Lei 13.709/2018. Apesar da pronta oferta pelos órgãos, no que tange ao número das empresas neles cadastradas, isso não auxilia na formação amostra, pois não há como correlacionar eventual empresa respondente a esse conjunto cadastral.

Assim, para a formação de banco de dados de 500 empresas, é feita pesquisa em *homepages* de busca na internet por setor de atuação empresarial e localidade, já que há a predisposição de analisar alguns ramos específicos. Detendo a razão social, na sequência é feita a consulta junto ao *site* do Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas a fim de confirmar se a empresa é do porte pesquisado.

Esse trabalho demandou tempo além do programado inicialmente, pois muitas empresas que mantêm *homepages* não se enquadram no porte de micro ou pequena empresa e certamente, outras que se enquadram não mantêm divulgação na internet, dificultando chegar a um número que se considerou razoável para a formação do banco de dados, provocando delonga para o início do envio dos questionários.

Para a eleição dos setores de atuação das MPEs que são incluídos na pesquisa, pauta-se pela significância na economia, as atividades de comércio e prestação de serviços. As atividades de informática e serviços de assessoria às empresas são incluídas na pesquisa por serem setores que favorecem a rede de negócios do AUJ e abrangem, segundo o SEBRAE (2000, p.31), as seguintes atividades:

- Atividades de Informática: consultoria, desenvolvimento e digitação em sistemas de informática, processamento de dados, criação de banco de dados, assistência técnica de máquinas de escritório e de informática.

- Serviços de assessoria às empresas: advogados, contadores, pesquisa de mercado, serviços de assessoria em gestão empresarial, arquitetura, engenharia e publicidade.

A partir de 20 de setembro de 2020, o link do questionário é enviado para 500 empresas integrantes da população escolhida, através de mensagem eletrônica com convite para participação na pesquisa, conforme modelo incluso no **apêndice D**. Dos contatos feitos até final de setembro, 43 foram devolvidos por endereço não encontrado e apenas 2 empresas haviam respondido o questionário espontaneamente.

Para estimular a participação, no início de outubro, é iniciado contato telefônico com todas as empresas com convite válido pendente, sendo realizadas 455 ligações. No final de outubro, 103 empresas aderem à pesquisa, o que equivale a 22,54% dos contatos válidos realizados.

A amostra estratificada foi formada pela totalidade das empresas que aderiram à pesquisa e responderam o questionário até outubro de 2020, de forma que o número final foi escolhido aleatoriamente e por conveniência ao estudo.

Apresenta-se o número das empresas participantes, por setor pesquisado:

Convites enviados válidos:	457
Atividades de Informática:	21 participantes
Serviços de assessoria às empresas:	20 participantes
Prestação de serviços:	30 participantes
Comércio:	32 participantes
Total:	103 participantes

Com as respostas, os dados são armazenados no administrador do formulário e copiados para o excel para o devido tratamento estatístico por conveniência ao estudo.

Após a análise descritiva, são iniciadas as entrevistas com 4 empresas, sendo uma de cada classe de atividade organizacional pesquisada: atividade de informática, serviço de assessoria à empresas, prestação de serviços e varejo.

As entrevistas são agendadas com as organizações em meados de novembro, sendo duas realizadas no dia 19 por meio telefônico e duas no dia 21 de forma presencial, meios de interação proposto diretamente pelas organizações e aceitos pelo pesquisador.

A duração das entrevistas é de 30 a 40 minutos e são devidamente registradas através de anotações feitas pelo pesquisador. Ao final de cada entrevista, o pesquisador lê as anotações frente a cada pergunta constante no roteiro, sendo que o entrevistado pode reafirmar ou corrigir suas falas, possibilitando assim, a colheita fiel e não sujeita ao subjetivismo ou ruído de comunicação.

3.4 Procedimentos de análise dos dados

Com as respostas colhidas e armazenadas na plataforma eletrônica, é criada cópia do conteúdo para elaboração de uma planilha pelo programa excel, facilitando o tratamento.

Inicialmente é feito um tratamento global envolvendo todas as 103 respostas, e depois outro tratamento tomando por base cada ramo de atividade existente na amostra. Passa-se a demonstrar detalhadamente todos os procedimentos de análises utilizados.

3.4.1 Procedimento de análise de consistência do questionário

Para a verificação da consistência interna do instrumento de coleta de dados, na forma indicada por Hair et al (2005), é realizada a medida do coeficiente alpha, desenvolvido por Lee J. Cronbach em 1951, recomendado para este fim. O alfa de Cronbach é uma ferramenta estatística que quantifica, numa escala de 0 a 1, a confiabilidade de um questionário. O alfa de Cronbach é muitas vezes referido como o principal estimador de confiabilidade. O valor mínimo aceitável para se considerar um questionário confiável é 0,7.

Utilizando-se a fórmula, conforme a **figura 19**, e os recursos do programa de excel, obtém-se o coeficiente de 0,86, maior do considerado mínimo ideal, comprovando a validade do questionário elaborado especialmente para a pesquisa.

Figura 19. Fórmula para cálculo de alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(\frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

K = Número de itens na escala
 $\sigma^2 Y_i$ = Variância do item "i"
 $\sigma^2 X$ = Variância da pontuação observada dos indivíduos.

3.4.2 Procedimento de análise de correlação entre as afirmativas

Por ser estudo descritivo, é realizada a análise de correlação entre as afirmativas de número 1 a de número 26, elaboradas para mensuração dos elementos constitutivos do CR. Embora a questão 27 se relacione ao CR, por não ter sido formulada em escala do tipo Likert, não integra este tratamento.

A análise de correlação permite verificação da medida do grau de relacionamento entre duas variáveis (GARSON, 2009). Daí a intenção de realizá-la, pois abre campo de investigação de eventual associação também entre os elementos do CR.

A correlação linear pode ser medida através do coeficiente de Pearson, permitindo quantificar a força da correlação. Esse tratamento foi feito através do recurso do programa de excel, na função estatística.

Esse coeficiente (r) varia entre -1 a 1, sendo que o sinal indica a direção do relacionamento (positivo ou negativo) e o valor sinaliza a força da relação entre as variáveis investigadas, já que valor zero indica que não há relação linear entre as variáveis, havendo pequena divergência sobre os valores considerados para atribuição de força relacional (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JR, 2009). Neste trabalho, adotam-se os seguintes valores para r:

$-1 \leq r \leq 0,30$	correlação fraca
$0,31 \leq r \leq 0,69$	correlação moderada
$0,70 \leq r \leq 1,00$	correlação forte

Correlacionando todo o conjunto das 103 respostas, chega-se na matriz de correlação, apresentada no **quadro 18**:

Quadro18: Matriz de correlação entre as afirmativas

	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	a10	a11	a12	a13	a14	a15	a16	a17	a18	a19	a20	a21	a22	a23	a24	a25	a26
a1	1	0,987	0,896	0,793	0,913	0,821	0,9669	0,9756	0,993	0,909	-0,77	-0,83	-0,9895	-0,99	-0,75	-0,787	-0,8002	-0,787	-0,58	-0,7	-0,73	0,808	-0,67	-0,79	-0,74	-0,747
a2	0,987	1	0,917	0,83	0,88	0,788	0,9824	0,9793	0,995	0,87	-0,86	-0,9	-0,9851	-0,96	-0,84	-0,876	-0,8608	-0,849	-0,7	-0,8	-0,81	0,806	-0,63	-0,86	-0,81	-0,814
a3	0,896	0,917	1	0,981	0,638	0,489	0,8347	0,8186	0,936	0,629	-0,73	-0,79	-0,8443	-0,84	-0,82	-0,829	-0,6469	-0,629	-0,63	-0,66	-0,6	0,966	-0,28	-0,66	-0,583	-0,584
a4	0,793	0,83	0,981	1	0,48	0,316	0,7168	0,7003	0,853	0,469	-0,67	-0,73	-0,7288	-0,72	-0,81	-0,799	-0,5451	-0,527	-0,62	-0,6	-0,51	0,97	-0,1	-0,57	-0,484	-0,482
a5	0,913	0,88	0,638	0,48	1	0,982	0,9532	0,9525	0,867	0,999	-0,71	-0,75	-0,9484	-0,95	-0,58	-0,642	-0,8318	-0,826	-0,47	-0,67	-0,76	0,504	-0,92	-0,8	-0,791	-0,802
a6	0,821	0,788	0,489	0,316	0,982	1	0,8879	0,8948	0,764	0,981	-0,68	-0,69	-0,8799	-0,87	-0,5	-0,567	-0,823	-0,821	-0,44	-0,64	-0,76	0,332	-0,97	-0,79	-0,796	-0,807
a7	0,987	0,982	0,835	0,717	0,953	0,888	1	0,9978	0,974	0,947	-0,83	-0,87	-0,9998	-0,99	-0,77	-0,81	-0,8749	-0,865	-0,63	-0,77	-0,81	0,711	-0,76	-0,86	-0,826	-0,833
a8	0,976	0,979	0,819	0,7	0,952	0,895	0,9978	1	0,964	0,944	-0,86	-0,89	-0,9969	-0,97	-0,79	-0,833	-0,905	-0,896	-0,67	-0,81	-0,85	0,68	-0,77	-0,89	-0,862	-0,868
a9	0,993	0,995	0,936	0,853	0,867	0,764	0,9741	0,9643	1	0,861	-0,8	-0,86	-0,9781	-0,97	-0,8	-0,836	-0,8046	-0,791	-0,63	-0,74	-0,74	0,85	-0,6	-0,8	-0,746	-0,751
a10	0,909	0,87	0,629	0,469	0,999	0,981	0,9467	0,9438	0,861	1	-0,69	-0,72	-0,9419	-0,95	-0,55	-0,616	-0,8098	-0,804	-0,44	-0,64	-0,73	0,502	-0,92	-0,78	-0,767	-0,778
a11	-0,77	-0,858	-0,73	-0,67	-0,71	0,306	-0,8269	-0,858	-0,8	-0,69	1	0,995	0,82539	0,722	0,963	0,9767	0,97051	0,9683	0,955	0,995	0,978	-0,52	0,555	0,982	0,966	0,9629
a12	-0,83	-0,903	-0,79	-0,73	-0,75	-0,69	-0,8678	-0,892	-0,86	-0,72	0,995	1	0,86753	0,777	0,969	0,9848	0,964	0,9596	0,933	0,979	0,979	-0,6	0,558	0,974	0,9502	0,948
a13	-0,99	-0,985	-0,84	-0,73	-0,95	-0,88	-0,9998	-0,997	-0,98	-0,94	0,825	0,868	1	0,986	0,769	0,8125	0,86992	0,8596	0,631	0,768	0,807	-0,72	0,752	0,858	0,8202	0,8273
a14	-0,99	-0,963	-0,84	-0,72	-0,95	-0,87	-0,9852	-0,972	-0,97	-0,95	0,722	0,777	0,98632	1	0,671	0,7193	0,77961	0,7672	0,5	0,653	0,701	-0,75	0,742	0,763	0,7187	0,7282
a15	-0,75	-0,844	-0,82	-0,81	-0,58	-0,5	-0,7653	-0,789	-0,8	-0,55	0,963	0,969	0,76851	0,671	1	0,9693	0,87314	0,8669	0,96	0,949	0,886	-0,66	0,337	0,896	0,8599	0,8539
a16	-0,79	-0,876	-0,83	-0,8	-0,64	-0,57	-0,8101	-0,833	-0,84	-0,62	0,977	0,985	0,81253	0,719	0,997	1	0,90463	0,8985	0,952	0,96	0,911	-0,66	0,409	0,924	0,8892	0,8845
a17	-0,8	-0,861	-0,65	-0,55	-0,83	-0,82	-0,8749	-0,905	-0,8	-0,81	0,971	0,964	0,86992	0,78	0,873	0,9046	1	0,9997	0,871	0,964	0,992	-0,43	0,737	0,998	0,9955	0,9964
a18	-0,79	-0,849	-0,63	-0,53	-0,83	-0,82	-0,8649	-0,896	-0,79	-0,8	0,968	0,96	0,85964	0,767	0,867	0,8985	0,99973	1	0,871	0,964	0,994	-0,41	0,74	0,998	0,9973	0,9981
a19	-0,58	-0,698	-0,63	-0,62	-0,47	-0,44	-0,6311	-0,671	-0,63	-0,44	0,955	0,933	0,6308	0,5	0,96	0,9515	0,87122	0,8714	1	0,971	0,913	-0,43	0,318	0,897	0,8848	0,8761
a20	-0,7	-0,801	-0,66	-0,6	-0,67	-0,64	-0,771	-0,808	-0,74	-0,64	0,995	0,979	0,76839	0,653	0,949	0,9602	0,94919	0,9636	0,971	1	0,983	-0,44	0,534	0,977	0,969	0,9646
a21	-0,73	-0,808	-0,6	-0,51	-0,76	-0,76	-0,8125	-0,849	-0,74	-0,73	0,978	0,962	0,80723	0,701	0,886	0,911	0,99248	1,988	0,913	0,983	1	-0,37	0,677	0,996	0,9979	0,9966
a22	0,808	0,806	0,966	0,97	0,504	0,332	0,7111	0,68	0,85	0,502	-0,52	-0,6	-0,7238	-0,75	0,337	-0,662	-0,43	-0,409	-0,43	-0,44	-0,37	1	-0,12	-0,44	-0,353	-0,355
a23	-0,67	-0,632	-0,28	-0,1	-0,92	-0,97	-0,7629	-0,774	-0,6	-0,92	0,555	0,558	0,75167	0,742	0,337	0,4088	0,73717	0,7397	0,318	0,534	0,677	-0,12	1	0,699	0,723	0,7357
a24	-0,79	-0,858	-0,66	-0,57	-0,8	-0,79	-0,8623	-0,894	-0,8	-0,78	0,982	0,974	0,85794	0,763	0,896	0,9235	0,99849	0,9981	0,897	0,977	0,996	-0,44	0,699	1	0,9953	0,9951
a25	-0,74	-0,81	-0,58	-0,48	-0,79	-0,8	-0,8262	-0,862	-0,75	-0,77	0,966	0,95	0,82017	0,719	0,86	0,8892	0,99554	0,9973	0,885	0,969	0,998	-0,35	0,723	0,995	1	0,9998
a26	-0,75	-0,814	-0,58	-0,48	-0,8	-0,81	-0,8334	-0,868	-0,75	-0,78	0,963	0,948	0,82735	0,728	0,854	0,8845	0,99635	0,9981	0,876	0,965	0,997	-0,36	0,736	0,995	0,9998	1

Elaborado pelo autor.

Percebe-se pela matriz de correlação que as proposições de número 1 até a de número 10, contidas nas categorias “1” (clientes) e “2” (fornecedores) se relacionam fortemente, enquanto as proposições de número 11 até a de número 26, relativas a categoria “3” (demais agentes de apoio) não mantêm relação com as demais, com exceção da afirmativa de número 22 que contém o constructo relacionamento com organizações do mesmo ramo.

3.4.3 Procedimento de análise descritiva de tendência relacional

A escala do tipo Likert proporciona uma análise de tendência de atitude, permitindo transformar fatos qualitativos em uma série de fatos quantitativos (MARCONI E LAKATOS, 2002). Diante da oportunidade oferecida por esse instrumento de coleta de dados, o estudo pode detectar nas práticas de relacionamento a presença dos elementos constitutivos do CR.

Para a mensuração da prática relacional é feito o teste de distribuição binomial de proporções exato e, para tanto, é feita a conversão das respostas em variáveis dicotômicas, codificando-as em duas respostas possíveis: as respostas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente” na variável “C” e as respostas “discordo parcialmente” e “discordo totalmente” como a variável “D”.

Adotando o nível de significância de 5% para esta pesquisa, tem-se como intervalo de confiança 95%, indicando os valores mínimo e máximo que a porcentagem de concordância assume, significando que a porcentagem assumirá um valor dentro deste intervalo em 95% das vezes, em média. O teste binomial, testa duas hipóteses: nula e alternativa, mediante a análise do p-valor. Para os resultados, são adotados os seguintes níveis indicadores da presença da prática relacional:

Concordância < 50% dos respondentes = nível baixo de prática relacional
Concordância = 50% dos respondentes = nível médio de prática relacional
Concordância > 50% dos respondentes = nível alto de prática relacional

3.4.4 Procedimento de análise qualitativa dos dados

Os dados levantados pela entrevista estruturada compõem um corpus detentor de indicadores que, por meio da análise e descrição de conteúdo, são hábeis à inferência de conhecimento relativo às condições de produção das mensagens (BARDIN, 2009). Seguindo as etapas do método de análise de conteúdo, na pré-análise, é firmada a seguinte hipótese:

As MPEs utilizam os relacionamentos mantidos com clientes, fornecedores e demais agentes para obtenção de informações produtivas à geração de conhecimento.

Para o presente estudo, adota-se para os dados qualitativos, o procedimento exploratório fechado, pelo qual o quadro de análise não é pré-determinado e que se parte de uma colocação em evidência das propriedades dos textos (BARDIN, 2009). Esse procedimento de tratamento é pertinente já que se trata de análise de atitudes.

Tendo como instrumento a entrevista realizada de forma estruturada, as perguntas elaboradas são direcionadas para a captação da informação que revele o que se pretende pesquisar. No presente caso, a intenção do pesquisador é verificar se a prática relacional mantida pelas MPEs com clientes, fornecedores e demais agentes, é realizada com vistas à geração de conhecimento, finalidade que transcende a prática comercial e indica a presença do CR.

São adotados os seguintes critérios indicativos de presença dos elementos do CR a partir das respostas colhidas nas entrevistas:

Prática relacional produtiva = presença do elemento
Ausência de prática relacional produtiva = ausência do elemento

3.4.5 Procedimento de análise cruzada

Para essa finalidade e atendimento do propósito do estudo, é estabelecido o cruzamento dos dados quantitativos e qualitativos, servindo-se dos resultados de todas as análises, a fim de verificar a presença de cada elemento que compõe o CR.

Adota-se que o resultado do nível de concordância obtido pela análise quantitativa é indicativo da presença do elemento do CR. O cruzamento com o resultado obtido pela análise qualitativa gera o nível mensurado de presença do elemento do CR. São atribuídos os seguintes níveis de presença, medidos por meio do cruzamento dos resultados:

Nível de presença indicado (quantitativo)	Análise sequencial (qualitativo)	Nível de presença mensurado
alto	presença	alto
alto	ausência	baixo
médio	presença	médio
médio	ausência	baixo
baixo	presença	baixo
baixo	ausência	inexistente

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados, de forma detalhada, os resultados da pesquisa, que permitem abrir a discussão dos mesmos. Para atingimento deste objetivo, desdobra-se o capítulo em subitens relacionados à matriz de correlação entre as afirmativas, e para os resultados quantitativos e qualitativos de cada categoria de relacionamento organizacional analisado.

4.1 Matriz de correlação

Pela leitura dos coeficientes obtidos e apresentados na matriz de correlação, percebe-se que as proposições de número 1 até a de número 10, contidas nas categorias clientes e fornecedores apresentam “r” variando entre 0,31 e 1,00, indicando forte correlação, conforme parte destacada da matriz e apresentada no **quadro 19**:

Quadro 19: Correlação: categorias clientes e fornecedores

	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	a10
a1	1	0,987	0,896	0,793	0,913	0,821	0,9869	0,9756	0,993	0,909
a2	0,987	1	0,917	0,83	0,88	0,788	0,9824	0,9793	0,995	0,87
a3	0,896	0,917	1	0,981	0,638	0,489	0,8347	0,8186	0,936	0,629
a4	0,793	0,83	0,981	1	0,48	0,316	0,7168	0,7003	0,853	0,469
a5	0,913	0,88	0,638	0,48	1	0,982	0,9532	0,9525	0,867	0,999
a6	0,821	0,788	0,489	0,316	0,982	1	0,8879	0,8948	0,764	0,981
a7	0,987	0,982	0,835	0,717	0,953	0,888	1	0,9978	0,974	0,947
a8	0,976	0,979	0,819	0,7	0,952	0,895	0,9978	1	0,964	0,944
a9	0,993	0,995	0,936	0,853	0,867	0,764	0,9741	0,9643	1	0,861
a10	0,909	0,87	0,629	0,469	0,999	0,981	0,9467	0,9438	0,861	1

Já com a categoria que inclui os demais agentes de apoio, formada pelas proposições de número 11 até a de número 26, com exceção da afirmativa de número 22, as categorias clientes e fornecedores mantém correlação fraca, ficando o “r” no intervalo de -1 a 0,30, conforme destacado na parte da matriz apresentada no **quadro 20**:

Quadro 20: Correlação: categorias clientes, fornecedores e agentes de apoio

	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	a10	a11	a12	a13	a14	a15	a16	a17	a18	a19	a20	a21	a22	a23	a24	a25	a26
a1	1	0,987	0,896	0,793	0,913	0,821	0,9869	0,9756	0,993	0,909	-0,77	-0,83	-0,9895	-0,99	-0,75	-0,787	-0,8002	-0,787	-0,58	-0,7	-0,73	0,808	-0,67	-0,79	-0,74	-0,747
a2	0,987	1	0,917	0,83	0,88	0,788	0,9824	0,9793	0,995	0,87	-0,86	-0,9	-0,9851	-0,96	-0,84	-0,876	-0,8608	-0,849	-0,7	-0,8	-0,81	0,806	-0,63	-0,86	-0,81	-0,814
a3	0,896	0,917	1	0,981	0,638	0,489	0,8347	0,8186	0,936	0,629	-0,73	-0,79	-0,8443	-0,84	-0,82	-0,829	-0,6469	-0,629	-0,63	-0,66	-0,6	0,966	-0,28	-0,66	-0,583	-0,584
a4	0,793	0,83	0,981	1	0,48	0,316	0,7168	0,7003	0,853	0,469	-0,67	-0,73	-0,7288	-0,72	-0,81	-0,739	-0,5451	-0,527	-0,62	-0,6	-0,51	0,97	-0,1	-0,57	-0,484	-0,482
a5	0,913	0,88	0,638	0,48	1	0,982	0,9532	0,9525	0,867	0,999	-0,71	-0,75	-0,9484	-0,95	-0,58	-0,642	-0,8318	-0,826	-0,47	-0,67	-0,76	0,504	-0,92	-0,8	-0,791	-0,802
a6	0,821	0,788	0,489	0,316	0,982	1	0,8879	0,8948	0,764	0,981	-0,68	-0,69	-0,8799	-0,87	-0,5	-0,567	-0,823	-0,821	-0,44	-0,64	-0,76	0,332	-0,97	-0,79	-0,796	-0,807
a7	0,987	0,982	0,835	0,717	0,953	0,888	1	0,9978	0,974	0,947	-0,83	-0,87	-0,9998	-0,99	-0,77	-0,81	-0,8749	-0,865	-0,63	-0,77	-0,81	0,711	-0,76	-0,86	-0,826	-0,833
a8	0,976	0,979	0,819	0,7	0,952	0,895	0,9978	1	0,964	0,944	-0,86	-0,89	-0,9969	-0,97	-0,79	-0,833	-0,905	-0,896	-0,67	-0,81	-0,85	0,68	-0,77	-0,89	-0,862	-0,868
a9	0,993	0,995	0,936	0,853	0,867	0,764	0,9741	0,9643	1	0,861	-0,86	-0,86	-0,9781	-0,97	-0,8	-0,836	-0,8046	-0,791	-0,63	-0,74	-0,74	0,85	-0,6	-0,8	-0,746	-0,751
a10	0,909	0,87	0,629	0,469	0,999	0,981	0,9467	0,9438	0,861	1	-0,69	-0,72	-0,9419	-0,95	-0,55	-0,616	-0,8098	-0,804	-0,44	-0,64	-0,73	0,502	-0,92	-0,78	-0,767	-0,778

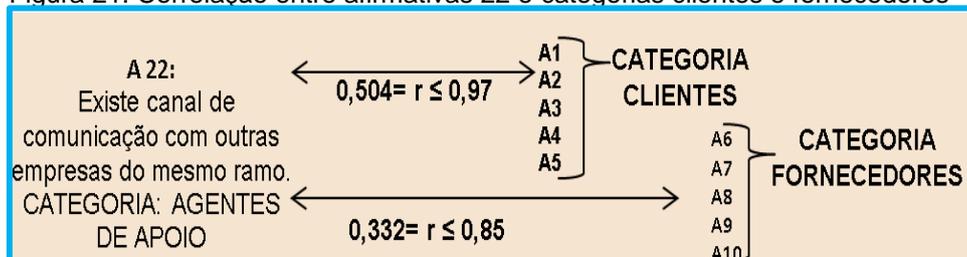
Esse resultado provavelmente decorre de que a categoria, agentes de apoio, é formada por constructos incluídos para atender o objetivo deste estudo. Esse achado indica que essa categoria pode ser adaptada ao nicho organizacional pesquisado e ao objetivo do pesquisador, conforme apresentado na **figura 20**:

Figura 20: Diagrama de correlação entre as categorias formadoras do Capital Relacional



Observa-se na matriz que a afirmativa “22”, relativa ao relacionamento das MPEs com outras organizações do mesmo ramo, se comporta diferente no que tange à correlação com as afirmativas contidas em sua categoria, qual seja: agentes de apoio, mantendo forte correlação com as afirmativas contidas nas categorias clientes e fornecedores, conforme se apresenta na **figura 21**:

Figura 21: Correlação entre afirmativas 22 e categorias clientes e fornecedores



A estreita correlação entre a afirmativa 22 e as afirmativas contidas nas categorias clientes e fornecedores pode, e provavelmente está vinculada à interpretação dos respondentes no sentido de que as demais organizações com as quais as MPEs mantêm relacionamentos ocupam espaço, por vezes como clientes ou como fornecedores.

Convém salientar que as atividades pesquisadas neste estudo cingem-se em atividades de informática, assessoria às empresas, prestação de serviços e comércio, atividades que contribuem para essa forte correlação entre a afirmativa 22 e as categorias clientes e fornecedores.

Este achado contribui para que, em futuras pesquisas, o elemento “outras organizações” seja inserido em categoria própria ou ainda inserido na categoria clientes ou fornecedores, dependendo do ramo de atividade pesquisado.

O resultado da correlação ainda demonstra que as MPEs podem manter níveis diferentes de relacionamentos nas categorias que formam o CR. Essa constatação demonstrada na Matriz de coeficiente de Pearson, indicando correlação entre as categorias utilizadas como compositivas dos elementos constitutivos do CR nas MPEs, dá base de sustentação ao estudo. Torna-se fundamentado que é possível mensurar os elementos do CR individualmente e assim analisar o estado de cada elemento na organização por meio das práticas relacionais.

4.2 Categorias dos elementos formadores do Capital Relacional

No questionário proposto, as afirmativas são divididas em categorias: clientes, fornecedores e demais agentes de apoio que, para este estudo, são os elementos que constituem o CR e servem para mensurar o estado de relacionamento organizacional nas MPEs.

Passa-se a apresentar os resultados de cada categoria, ou elemento constitutivo do CR, detalhando-se os resultados de cada afirmativa, sendo que o nível de concordância do respondente com a afirmativa proposta varia entre discordo totalmente (DT), discordo parcialmente (DP), concordo parcialmente (CP) e concordo totalmente (CT).

4.2.1 Elemento relacionamento com clientes

As proposições contidas nos itens 1 a 5 são relativas ao elemento relacionamento com clientes e destinam-se a sua mensuração. A análise é feita levando em consideração todas as 103 organizações participantes da pesquisa, sem considerar o ramo de atuação. As afirmativas propostas são apresentadas com os dados colhidos bem como a respectiva análise se a porcentagem de concordância dos respondentes para a afirmativa é significativamente maior que 50%, (H1), verificada por meio do teste de proporção binomial, conforme demonstrado na **tabela 5**:

Tabela 5: Análise do elemento relacionamento com clientes

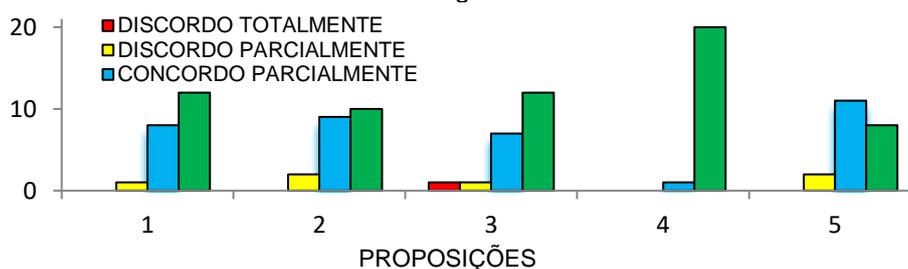
Afirmativa	D	C	Probabilidade de concordância amostral	P - valor	Índice de confiança (95%)	
1 Conhecemos o nível de satisfação de nossos clientes em relação aos nossos produtos/serviços	5	98	0,951	0,00	0,890	0,984
2 Conversamos com clientes sobre necessidades ainda não atendidas por nossos produtos ou serviços	2	12	0,864	0,00	0,782	0,924
3 Utilizamos o feedback do cliente para elaboração de ações internas	5	5	0,903	0,00	0,829	0,952
4 A relação com os clientes é de confiança e comprometimento	1	0	0,990	0,00	0,947	0,999
5 Nossos clientes são leais	0	9	0,913	0,00	0,841	0,959

Análise descritiva: Os intervalos de confiança e p-valor indicam porcentagem de concordância significativamente maior que 50% com as afirmativas desta categoria. Indicação de alto nível de prática de relacionamento com clientes.

Quando é feita a análise por ramo de atividade pesquisado, esse achado de concordância alta também é verificado, conforme se apresenta através de gráficos elaborados por setor de atuação organizacional:

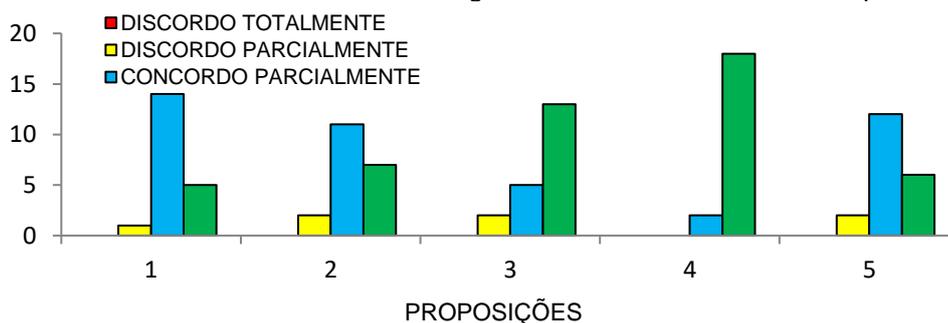
a) Atividades de Informática:

Gráfico 1. Nível de concordância: categoria: clientes. Atividade de Informática

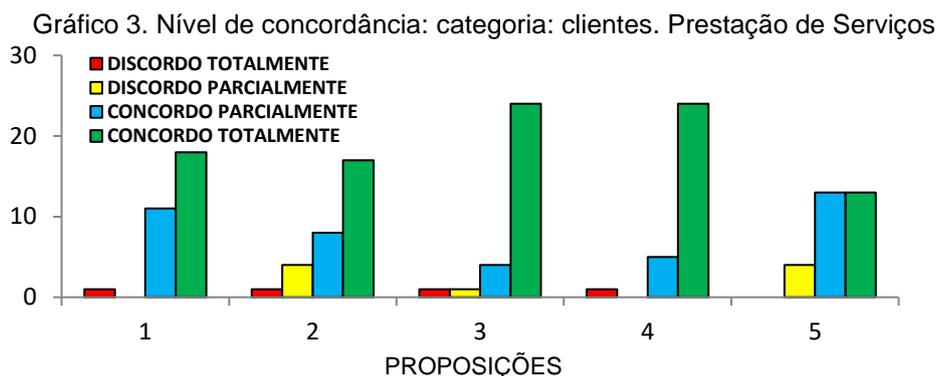


b) Serviços de assessoria às empresas:

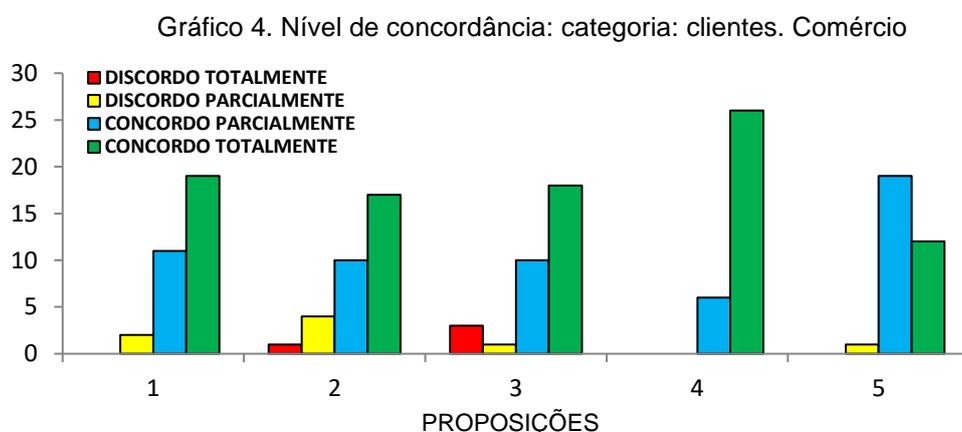
Gráfico 2. Nível de concordância: categoria: clientes. Assessoria às Empresas



c) Prestação de Serviços:



d) Comércio:



Portanto, pela análise descritiva, independente do ramo de atividade desenvolvida pelas organizações pesquisadas, a prática de relacionamento com clientes é presente de forma considerada, apontando a utilização efetiva deste elemento do CR nestas organizações.

Ainda que tenha sido detectada alta prática de relacionamento com clientes pelas MPEs, a teoria revela a necessidade de que essa comunicação seja voltada para o fluxo de informações e geração de conhecimento, indo além da relação objetiva de entrega de produtos e serviços mediante remuneração (CABRITA; BONTIS, 2008; ENGELMAN, et al.2017).

Nessa ótica, tencionando verificar se o relacionamento mantido com clientes é produtivo à geração de conhecimento, é realizada análise de conteúdo das entrevistas estruturadas. Visando a preservação do sigilo e anonimato, as empresas são identificadas pelas iniciais do ramo que atuam: atividade de informática (AI), assessoria às empresas (AE), prestação de serviços (PS) e comércio (CO).

Na entrevista, em aprofundamento à afirmativa 1, as empresas responderam que conhecem a satisfação dos clientes e que essa informação é captada de forma indireta e subjetiva. A satisfação é creditada pela falta de reclamações e ou por meio de leitura de sinais físicos realizada no momento do atendimento ao cliente para fornecimento de produtos ou serviços. São apresentados trechos das entrevistas que confirmam o resultado, no **quadro 21**:

Quadro 21. Análise de conteúdo. Tema: satisfação clientes

EMPRESA	PERGUNTA: Como é obtida a informação sobre a satisfação do cliente?
AI:	<i>Ah, por não ter reclamação. Não tenho forma de mensurar a satisfação mas eu vejo se o cliente tá feliz.</i>
AE	<i>No atendimento pessoal, a gente percebe, cliente gosta de rapidez, a gente vê a satisfação.</i>

Em relação aos produtos e serviços desejados pelos clientes e ainda não oferecidos pelas empresas (relativo à afirmativa 2), a entrevista demonstra que não há fluxo dessas informações. Os clientes não são incluídos como fontes de informações para aperfeiçoamento e ou atualização de produtos ou serviços, conforme trechos apontados no **quadro 22**.

Quadro 22. Análise de conteúdo. Tema: necessidades clientes

EMPRESA	PERGUNTA: Com que frequência é mantida conversa com os clientes sobre necessidades ainda não atendidas e para atualização de serviços ou produtos?
PS	<i>Não falo disso com os clientes, vai que eles querem outras coisas?</i>
AI	<i>O segmento é diversificado...as informações de produtos novos eu busco na internet</i>
AE	<i>Falamos sempre com os clientes se tá tudo bem. Mas, somos nós que falamos que tem coisa nova, eles não sabem.</i>

Das respostas colhidas, pode-se afirmar que, apesar das organizações manterem alta a prática de relacionamento com os clientes, a relação é focada apenas no objeto da organização e não visa captação de informações hábeis a gerar o conhecimento. O cliente não é totalmente aproveitado pelas organizações enquanto fonte de informações.

4.2.2 Elemento relacionamento com fornecedores

As afirmativas contidas nos itens 6 a 10 são relativas ao elemento relacionamento com fornecedores e destinam-se à mensuração deste elemento.

A análise é feita levando em consideração todas as 103 organizações participantes da pesquisa, sem considerar o ramo de atuação. As afirmativas propostas são apresentadas com a respectiva análise se a porcentagem de concordância dos respondentes para a afirmativa é significativamente maior que 50%, (H1), verificada por meio do teste de proporção binomial, conforme demonstrado na **tabela 6**:

Tabela 6. Análise do elemento relacionamento com fornecedores

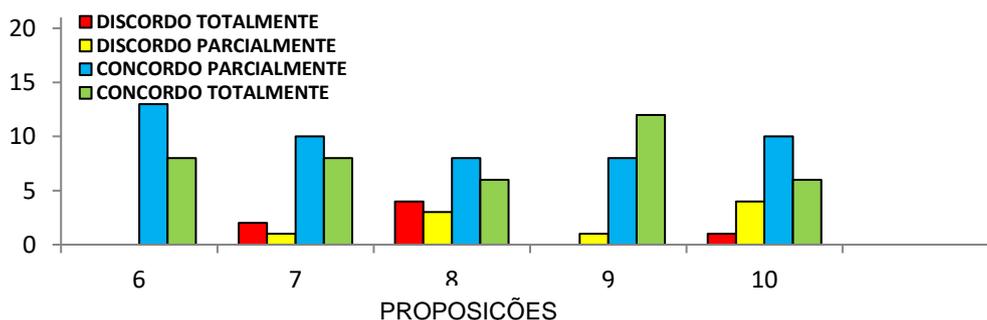
	Afirmativa	D	C	Probabilidade de concordância amostral	P-valor	Índice de confiança 95%	
6	Conhecemos o nível de satisfação de nossos fornecedores em relação a nossa parceria comercial	15	88	0,854	0,000	0,771	0,916
7	Conversamos com os fornecedores sobre novas peças e componentes disponíveis no mercado	23	80	0,777	0,000	0,684	0,853
8	Utilizamos o feedback dos fornecedores para elaboração de ações internas	34	69	0,670	0,0004	0,57	0,759
9	A relação com os fornecedores é de confiança e comprometimento	9	94	0,913	0,000	0,841	0,959
10	Nossos fornecedores são leais	14	89	0,864	0,000	0,782	0,924

Análise descritiva: Os intervalos de confiança indicam porcentagem de concordância significativamente maior que 50%, com as afirmativas desta categoria. Indicação de alto nível de prática de relacionamento com fornecedores.

Quando é feita a análise por ramo de atividade pesquisado, esse achado de concordância alta também é verificado, conforme se apresenta através de gráficos elaborados por setor de atuação organizacional:

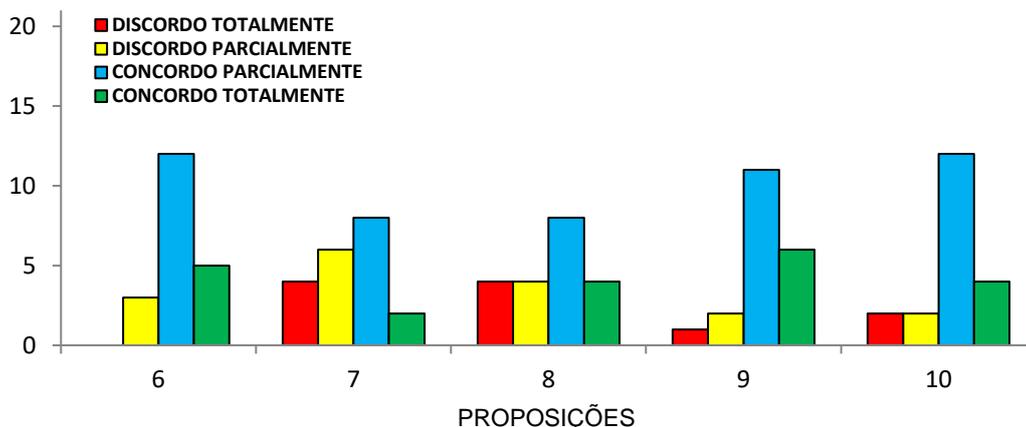
a) Atividades de Informática:

Gráfico 5. Nível de concordância: categoria: fornecedores.



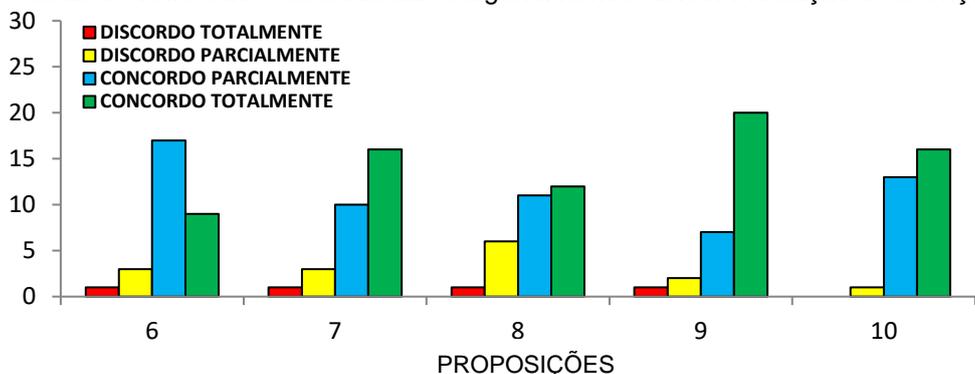
b) Serviços de assessoria às empresas:

Gráfico 6. Nível de concordância: categoria: fornecedores. Assessoria às Empresas



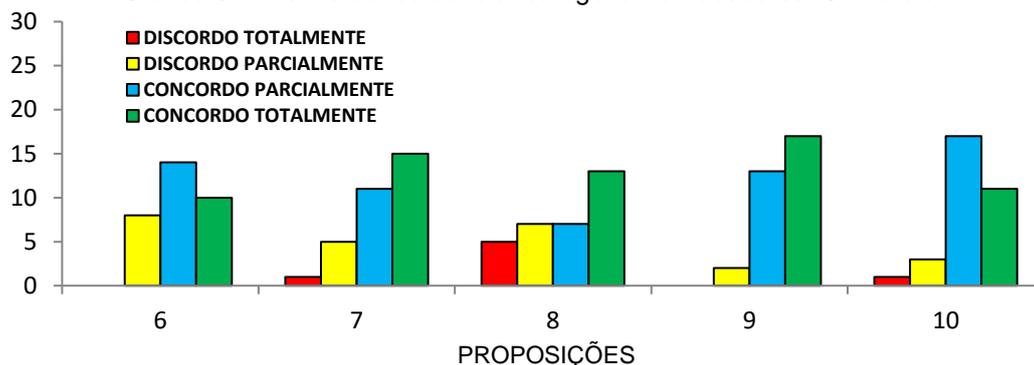
c) Prestação de Serviços:

Gráfico 7. Nível de concordância: categoria: fornecedores. Prestação de Serviços



d) Comércio:

Gráfico 8. Nível de concordância: categoria: fornecedores. Comércio



A análise descritiva demonstra que, independente do ramo de atividade desenvolvida pelas organizações pesquisadas, a prática de relacionamento com fornecedores é presente, apontando a utilização deste elemento do CR nestas organizações.

De mesmo modo que com os clientes, essa prática de relacionamento com fornecedores deve ser voltada para além da relação comercial, visando também o fluxo de informações e geração de conhecimento. Para verificação se a prática do relacionamento das MPEs com fornecedores é produtiva à geração de conhecimento, são realizadas análise e interpretação de conteúdo, revelando que as relações com fornecedores ocorrem com frequência e são utilizadas para obtenção de informações sobre novos produtos e serviços disponíveis no mercado, estando presente este elemento do CR.

Na entrevista, em aprofundamento às afirmativas 6 e 7, as empresas respondem que conhecem a satisfação dos fornecedores e conversam sobre novas peças e produtos. São apresentados trechos das entrevistas que confirmam o resultado, no **quadro 23**:

Quadro 23. Análise de conteúdo. Tema: relacionamento com fornecedores

EMPRESA	PERGUNTA: Como as conversas com os fornecedores ocorrem?
AI:	<i>Sempre falamos por internet mesmo, mas sempre falamos.</i>
CO	<i>Falamos com eles sempre ou eles ligam, ou vem aqui....</i>
EMPRESA	PERGUNTA: Já houve modificação de produtos ou serviços por conta de informações de fornecedores?
AI	<i>Sim, sim, se tem coisa nova eles falam ou eu mesmo que vi, pergunto, é troca mesmo...de coisa nova...</i>
AE	<i>Sim, vamos mudando conforme informam, sempre....</i>
PS	<i>Sempre que eles indicam coisas novas a gente tenta fazer. É sempre prá melhor. Eles dão curso se a gente não sabe usar.</i>

Esse levantamento revela que as organizações mantem alto nível de relacionamento com os fornecedores, sendo presente esse elemento do CR, e a relação é robusta e hábil a gerar conhecimento pelo fluxo de informações que permeia a prática de relacionamento.

4.2.3 Elemento relacionamento com agentes de apoio

As afirmativas contidas nos itens 11 a 26 são relativas ao elemento relacionamento com agentes de apoio, e destinam-se à mensuração deste elemento através da análise das práticas de relacionamento.

O questionário é subdividido para mensuração de relacionamento com escolas, sistema S, sindicatos e associações de classe, outras organizações, sociedade local, incubadoras e Poder Público. Para demonstração dos resultados também é feita a subdivisão dos dados levantados:

4.2.3.1 Relacionamento das MPEs com escolas e institutos de pesquisas

Para a mensuração da utilização do relacionamento com escolas e institutos de pesquisas, considerando as respostas das 103 organizações respondentes é feita a análise se a porcentagem de concordância dos respondentes para a afirmativa é significativamente menor que 50%, (H1), por meio do teste de proporção binomial conforme demonstrado na **tabela 7**:

Tabela 7. Análise do elemento relacionamento com escolas e institutos de pesquisas

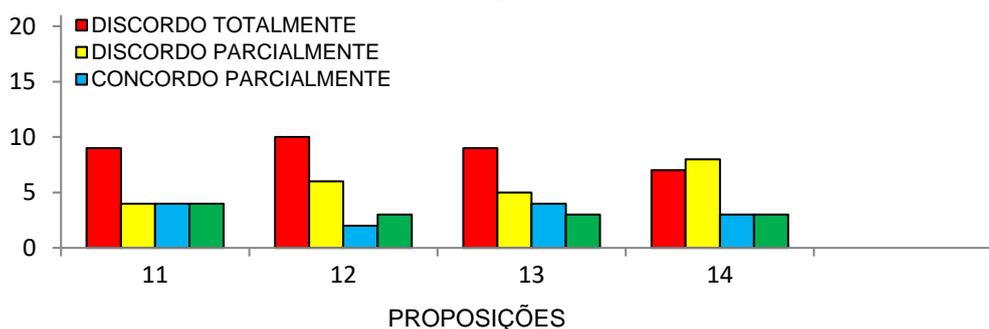
	Afirmativa	D	C	Probabilidade de concordância amostral	P-valor	Índice de confiança (95%)	
11	Existe canal de comunicação com escolas formadoras de nossa mão de obra	70	33	0,320	0,0002	0,232	0,420
12	Utilizamos o feedback das instituições de ensino para elaboração de ações internas	75	28	0,272	0,0000	0,189	0,368
13	Existe canal de comunicação com Institutos que realizam pesquisas relativas ao nosso negócio	73	30	0,291	0,0000	0,206	0,389
14	Utilizamos o feedback dos institutos de pesquisa para elaboração de ações internas	72	31	0,301	0,0000	0,215	0,399

Análise descritiva: Os intervalos de confiança indicam porcentagem de concordância significativamente menor que 50%, com as afirmativas desta categoria. Indicação de baixo nível de prática de relacionamento com escolas e institutos de pesquisas.

Tencionando analisar se algum ramo de atividade pesquisado mantém relacionamento com algum desses agentes e ocultado quando do cômputo geral, é feita a análise individual, conforme se apresenta através de gráficos elaborados por setor de atuação organizacional:

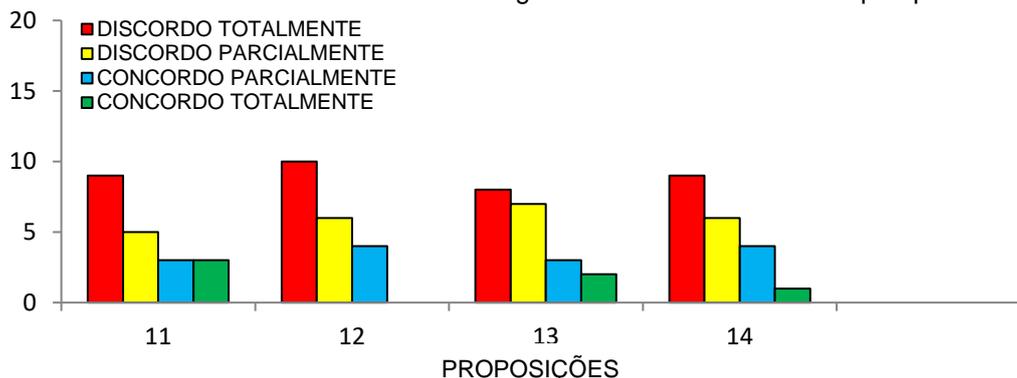
a) Atividades de Informática:

Gráfico 9. Nível de concordância: categoria: escolas e institutos de pesquisas.



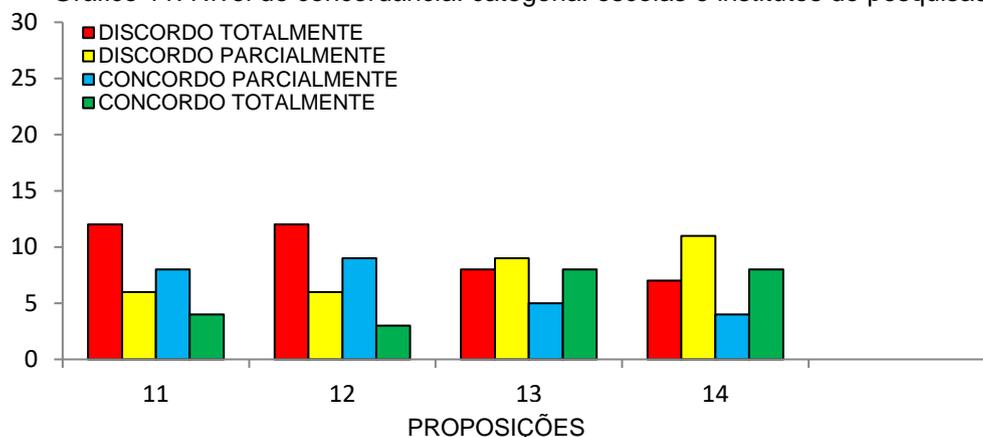
b) Serviços de assessoria às empresas:

Gráfico 10. Nível de concordância: categoria: escolas e institutos de pesquisas.



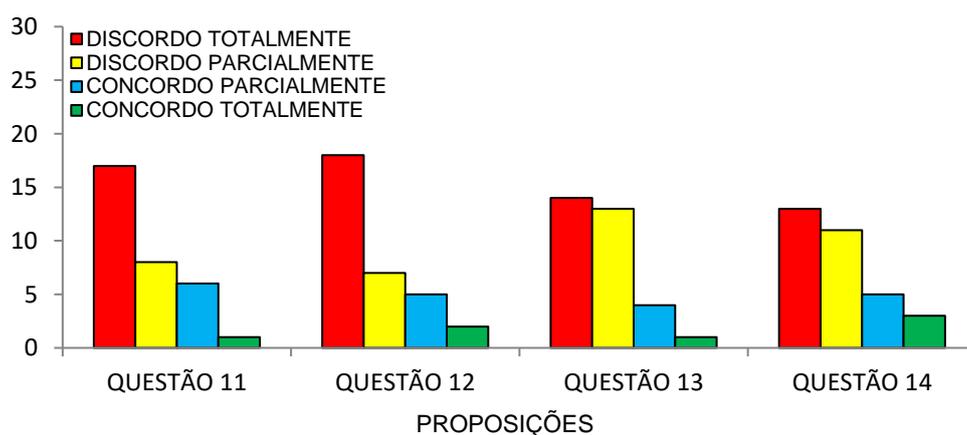
c) Prestação de Serviços:

Gráfico 11: Nível de concordância: categoria: escolas e institutos de pesquisas.



d) Comércio:

Gráfico 12. Nível de concordância: categoria: escolas e institutos de pesquisas



A análise descritiva demonstra que em todos os ramos de atividades pesquisados o elemento “relacionamento com escolas formadoras de mão de obra e institutos de pesquisa” tem nível baixo, não havendo alta prática de relacionamento.

Contudo, por meio da entrevista, o aprofundamento da afirmativa 11 revela exceção, pois o ramo de atividade de assessoria à empresa afirma manter prática de relacionamento com escolas formadoras para a contratação de mão de obra, conforme trecho da entrevista apresentado no **quadro 24**:

Quadro 24. Análise de conteúdo. Tema: relacionamento com escolas formadoras de mão de obra

EMPRESA	PERGUNTA: Como é feita a contratação de mão de obra?
AE	<i>Olha, já fomos buscar no CIEE, dois estagiários, foi bom. Ficaram aqui muito tempo. As vezes, ligamos nas escolas porque o ramo é específico e precisa de gente que saiba já trabalhar.</i>

Apontada essa exceção, há o aprofundamento da afirmativa 12, que mostra que as MPEs pesquisadas, independente do ramo, não apresentam prática relacional com institutos de pesquisas, sendo utilizados outros canais para obtenção de informações sobre o negócio. São destacados trechos da entrevista:

Quadro 25. Análise de Conteúdo. Tema: relacionamento com institutos de pesquisas

EMPRESA	PERGUNTA: Como busca informações de como crescer no ramo?
AI	<i>Eu acho que o crescimento vem quando fazemos cursos, capacitação... dão meio prá crescer.</i>
CO	<i>Com os fornecedores. Eles podem falar o que é bom para o negócio.</i>

O fluxo do conhecimento gerado academicamente e as recomendações teóricas de implantação de ações estratégicas internas, como formas de gerar competitividade, estão encontrando barreira pela distância entre instituições de ensino e as MPEs. A prática de relacionamento com o mundo acadêmico é sensivelmente baixa, denotando a ausência deste elemento formador do CR.

4.2.3.2 Relacionamento das MPEs com o Sistema “S”

Esse termo define o conjunto de entidades corporativas criado para o treinamento profissional, assistência social, consultoria, pesquisa e assistência técnica (AGÊNCIA SENADO, 2020). Por sua própria definição, percebe-se a importância do sistema para as organizações, especialmente o SEBRAE para as MPEs. Diante tal, o questionário aborda, nas afirmativas 15 a 18, a prática de relacionamento com estes organismos de apoio. Considerando as respostas das 103 organizações respondentes é feita a análise por meio do teste de proporção binomial.

Em razão da análise prévia feita por proporção simples demonstrando variação entre as afirmativas, é aplicado dois testes para cada afirmativa: um para verificar se porcentagem de “C” é diferente de 50% ou se é menor que 50%. Para a afirmativa 15, os dois testes apresentam p-valor maior que 0,05, indicando que não há evidência para rejeitar que a porcentagem de C é igual a 50%, com nível de significância 0,05, sendo ainda que porcentagem de 0,50 está dentro do índice de confiança, reforçando a ideia de que a porcentagem de “C” é muito próxima de 50%. Para as demais afirmativas, o teste apresentou p-valor menor que 0,05, indicando que a probabilidade da porcentagem de concordância real ser menor do que os valores observados na amostra é baixa, conforme demonstrado na **tabela 8**:

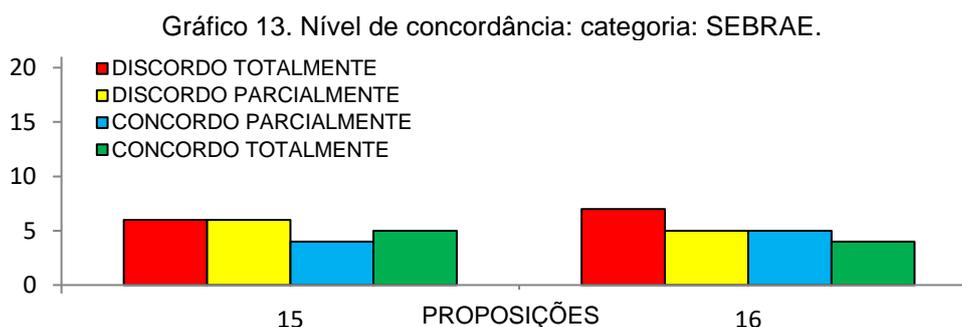
Tabela 8: Análise do elemento relacionamento com o sistema “S”

Afirmativa	D	C	Probabilidade de concordância amostral	p-valor para H0xH1	p-valor para H0xH2	Índice de confiança (95%)	
15 Existe canal de comunicação com SEBRAE	58	45	0,437	0,237	0,119	0,339	0,538
16 Utilizamos o feedback do SEBRAE para elaboração de ações internas	64	39	0,379	0,018	0,009	0,285	0,48
17 Existe canal de comunicação com SENAI	92	11	0,107	0,000	0,000	0,055	0,183
18 Utilizamos o feedback SENAI para elaboração de ações internas	93	10	0,097	0,000	0,000	0,048	0,171

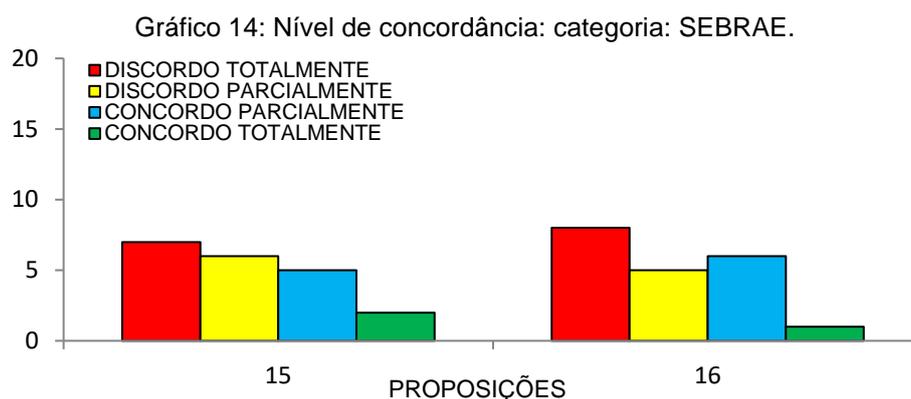
Análise descritiva: Os intervalos de confiança indicam porcentagem de concordância significativamente igual a 50%. Indica nível médio de prática de relacionamento com o SEBRAE. Os intervalos de confiança indicam porcentagem concordância significativamente abaixo de 50%. Indica baixo nível de prática de relacionamento com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI).

A análise descritiva por ramo de atividade é apresentada nos gráficos:

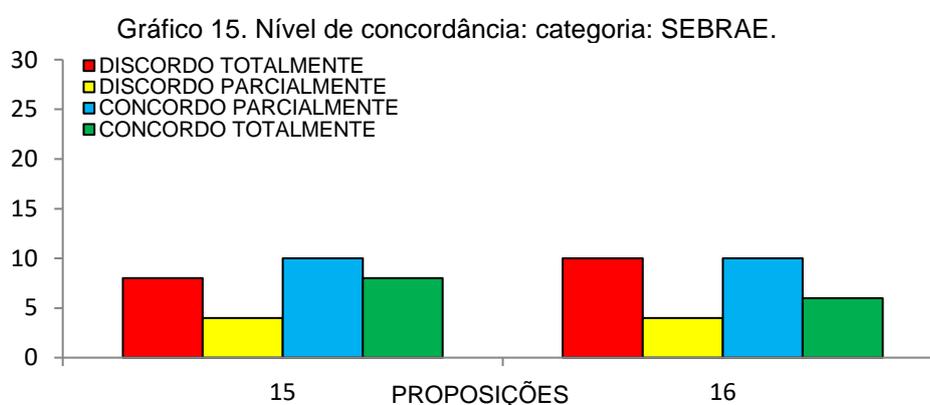
a) Atividades de Informática:



b) Serviços de assessoria às empresas:

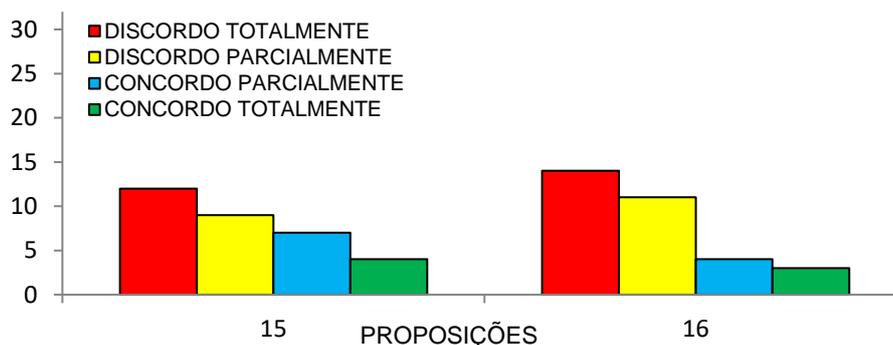


c) Prestação de Serviços em geral:



d) Comércio:

Gráfico 16. Nível de concordância: categoria: SEBRAE.



Esta análise, realizada por ramo de atividade, corrobora com a análise feita na amostra geral, indicando relacionamento em nível moderado. Digno de nota é o fato do ramo prestação de serviços manter prática de relacionamento com o SEBRAE em proporção maior, conforme verificado nos gráficos por atividade. É o que também revela a entrevista, conforme trechos destacados:

Quadro 26. Análise de conteúdo. Tema: relacionamento com SEBRAE

EMPRESA	PERGUNTA: Já participou de algum evento do Sebrae?
AE	<i>Não... não temos convite.</i>
PS	<i>Fui umas vezes lá, principalmente no começo.</i>
EMPRESA	PERGUNTA: Houve engajamento? Se não, por que?
AI	<i>Não. Falta de tempo...</i>
PS	<i>Acho que não preciso ir sempre. Quando preciso e convidam eu vou.</i>

4.2.3.3 Relacionamento das MPEs com órgãos de classe

Os órgãos de classe são instrumentos de considerável apoio às MPEs, já que, segundo o SEBRAE, representam os interesses de determinada classe empresarial, podendo haver grande fluxo de informações assim como nos sindicatos e câmaras de negócios.

Por essa importância, o questionário aborda, nas afirmativas 19 a 21, a prática de relacionamento com estas instituições não governamentais. Considerando as respostas das 103 organizações respondentes, são colhidos os seguintes dados, para a análise por meio do teste de proporção binomial para verificar se a concordância é significativamente menor ou igual a 50%, conforme demonstrado na **tabela 9**:

Tabela 9: Análise do elemento relacionamento com órgãos de classe

	Afirmativa	D	C	Probabilidade de concordância amostral	p-valor	IC (95%)	
19	Existe canal de comunicação com Câmaras de Negócio e/ou associações empresariais	67	36	0,350	0,001	0,258	0,450
20	Utilizamos o feedback das Câmaras ou das associações empresariais para elaboração de ações internas	74	29	0,282	0,000	0,197	0,379
21	Existe canal de comunicação com Sindicato da classe	73	30	0,291	0,000	0,206	0,389

Análise descritiva: Há evidência de que a porcentagem de concordância é menor do que 50%, com nível de significância 0,05. Os intervalos de confiança para todas as afirmativas indicam que as probabilidades de concordância são menores do que 50%. Indica nível baixo de prática de relacionamento.

O nível baixo de concordância com a afirmativa dispensa análise detalhada por ramo de atividade, ensejando, contudo, na inclusão de questionamento na entrevista, sobre as razões desse afastamento. Note-se trechos das respostas:

Quadro 27. Análise de conteúdo. Tema: relacionamento com órgãos de classe

EMPRESA	PERGUNTA: Já foi convidado para integrar câmaras de negócios ou associações?
AI	<i>Sim, sim, eles sempre convidam. Não participo por falta de tempo.</i>
PS	<i>Nossa! Eles convidam sempre, mas não gosto dessas coisas.</i>
CO	<i>Olha, pago a mensalidade por obrigação, mas não participo. Falta de tempo.</i>

Tanto a análise descritiva, como a análise de conteúdo, revela a falta desse elemento do CR nas MPES.

4.2.3.4 Relacionamento entre MPES

No questionário é abordada essa prática relacional na afirmativa 22. Considerando as respostas das 103 organizações respondentes, são colhidos os seguintes dados, para a análise por meio do teste de proporção binomial para verificar se a concordância é significativamente igual ou diferente a 50%, conforme demonstrado na **tabela 10**:

Tabela 10. Análise do elemento relacionamento entre MPES

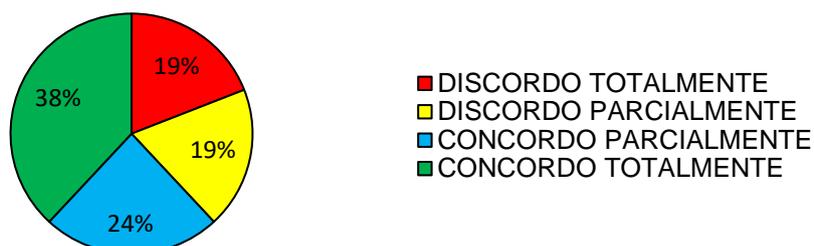
	Afirmativa	D	C	Probabilidade de concordância amostral	P-valor	IC (95%)	
22	Existe canal de comunicação com outras empresas do mesmo ramo	45	58	0,563	0,237	0,462	0,661

Análise descritiva: Há evidência que a porcentagem de concordância é significativamente igual a 50%. Indica nível médio da prática de relacionamento entre MPES.

Analisando as respostas por ramo de atividade pesquisado, chega-se nas seguintes porcentagens:

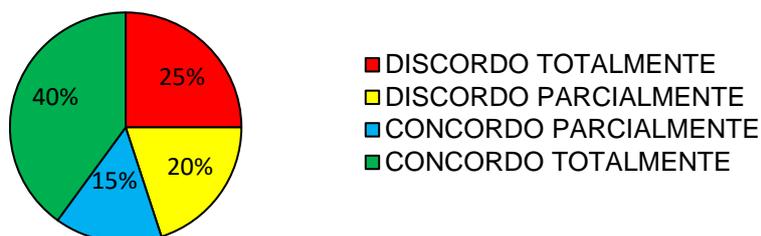
a) Atividades de Informática:

Gráfico 17. Nível de concordância: categoria outras organizações.



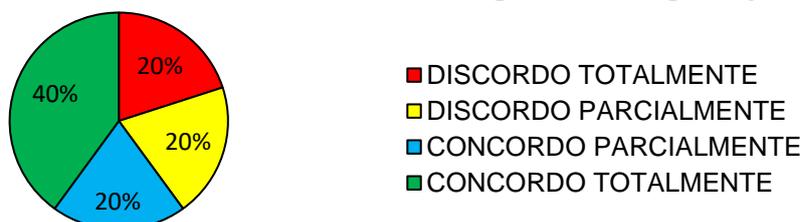
b) Serviços de assessoria às empresas:

Gráfico 18. Nível de concordância: categoria outras organizações.



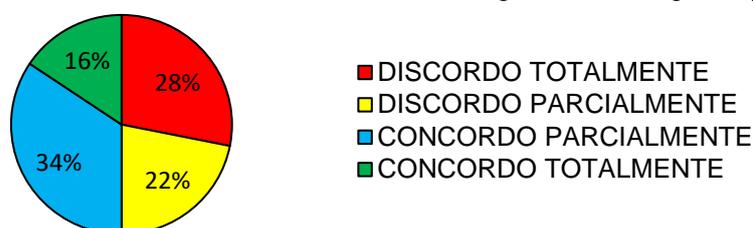
c) Prestação de Serviços:

Gráfico 19. Nível de concordância: categoria outras organizações.



d) Comércio:

Gráfico 20. Nível de concordância: categoria outras organizações.



Esta análise realizada por ramo de atividade corrobora com a análise feita na amostra geral, indicando prática de relacionamento. Digno de nota é o ramo “comércio” apresentando exata divisão em concordar e discordar da existência de prática de relacionamento com outras organizações, conforme verificado nos gráficos por atividade. Na entrevista são questionadas as razões do relacionamento entre as MPEs, conforme trechos destacados:

Quadro 28. Análise de conteúdo. Tema: relacionamento entre MPEs

EMPRESA	PERGUNTA: Essa comunicação é feita por quais razões?
AE	<i>Ah...troca de experiência, sempre conversamos, troca de ideia de como fazer tal coisa. É concorrente, mas um ajuda o outro.</i>
AI	<i>Troca de serviços, parcerias. Estamos sempre conversando!</i>
CO	<i>Não tem muito contato. Quando precisa, conversamos sim.</i>
PS	<i>Prá saber de preço, de peças, prá parcerias, prá falar de cliente. Tanta coisa!</i>

4.2.3.5 Relacionamento das MPEs com a comunidade

As organizações estão inseridas na sociedade, fazendo parte de uma comunidade local e favorecendo, inclusive, o desenvolvimento social. Para verificação da prática relacional da organização com a comunidade local, o questionário aborda esse tema nas afirmativas 23 e 24.

Considerando as respostas das 103 organizações respondentes, são colhidos os seguintes dados, para a análise se a concordância é significativamente igual ou menor que 50%, conforme demonstrado na **tabela 11**:

Tabela 11. Análise do elemento relacionamento com a comunidade

	Afirmativa	D	C	Probabilidade de concordância amostral	P-valor	IC (95%)	
23	Existe canal de comunicação com pessoas atuantes na comunidade local	56	47	0,456	0,2150	0,358	0,557
24	Utilizamos o feedback das dos líderes comunitários para elaboração de ações internas	69	34	0,330	0,0004	0,241	0,43

Análise descritiva: Para a afirmativa 23 há evidência que a concordância é significativamente igual a 50%. Indicativo de nível médio da prática de relacionamento. Para a afirmativa 24, há evidência que a concordância é significativamente menor que 50%. Indicativo de baixo nível de prática relacional com comunidade.

Em razão da proporção das respostas torna-se dispensável a análise descritiva por ramo de atividade, sendo o tema foi aprofundado por entrevista, e destacados os seguintes trechos no **quadro 29**:

Quadro 29. Análise de conteúdo. Tema: relacionamento com a comunidade

EMPRESA	PERGUNTA: Há relacionamento com líderes comunitários e por qual razão?
AI	<i>Não. Não acho interessante</i>
AE	<i>Eles vem aqui algumas vezes, pedir coisas.</i>
PS	<i>Não. Nem sei se tem algum.</i>
CO	<i>Tem um aqui que vem sempre. Conversamos coisas das outras pessoas e se eu posso eu ajudo.</i>

As respostas indicam nível baixo de prática de relacionamento e sem o aproveitamento para captação de informações produtivas.

4.2.3.6 Relacionamento das MPEs com incubadoras

Considerando as respostas das 103 organizações respondentes, são colhidos os seguintes dados, para a análise descritiva, verificando se a concordância amostral é igual ou menor que 50%, conforme demonstrado na **tabela 12**:

Tabela 12: Análise do elemento relacionamento com incubadoras

	Afirmativa	D	C	Probabilidade de concordância amostral	P-valor	IC (95%)	
25	Existe canal de comunicação com incubadoras	94	9	0,087	0,000	0,041	0,159
26	Utilizamos o feedback das incubadoras para elaboração de ações internas	93	10	0,097	0,000	0,048	0,171

Análise descritiva: Há evidência que a concordância com as afirmativas é significativamente menor que 50%. Indicativo de nível baixo de prática relacional com incubadoras.

As respostas majoritárias, trazendo a escala para nível baixo de concordância, pode estar relacionada com o tempo de existência das MPEs pesquisadas. Para verificação de correlação, é feita a análise secundária de tempo de existência média dos ramos pesquisados, conforme gráficos:

a) Atividades de Informática:

Gráfico 21. Tempo de existência



b) Serviços de assessoria às empresas:

Gráfico 22. Tempo de existência



c) Prestação de Serviços:

Gráfico 23. Tempo de existência



d) Comércio:

Gráfico 24. Tempo de existência



A análise de tempo de existência, dando conta que a maioria das MPEs integrantes da amostra contam com mais de 5 anos de existência, explica, ou pode explicar, a prática de relacionamento em nível baixo com as incubadoras, já que estes órgãos são utilizados para fomento no início das atividades.

4.2.3.7 Relacionamento das MPEs com o Poder Público

A questão 27 é feita visando à captação de dados sobre o relacionamento das MPEs com o Poder Público local, Estadual e Federal. Considerando as respostas das 103 organizações, são firmadas as hipóteses de que porcentagem de indicação é menor, igual ou maior que 50%, conforme teste binomial demonstrado na **tabela 13**:

Tabela 13. Análise do relacionamento com o Poder Público

	D	C	Probabilidade de concordância amostral	p-valor para H0xH1	p-valor para H0xH2	IC(95%)	
Prefeitura	11	92	0,893	0,000	-	0,817	0,945
Estadual	97	6	0,058	-	0,000	0,022	0,122
Federal	98	5	0,049	-	0,000	0,016	0,110

Análise descritiva: Há evidência de que a porcentagem de concordância é significativamente maior do que 50%. Indica nível alto da prática de relacionamento com a Prefeitura. Para o relacionamento com Governo Estadual e Federal, há evidência que a porcentagem de concordância é menor que 50%. Indica baixo nível da prática de relacionamento.

As indicações demonstrando prática de relacionamento com a Prefeitura, em nível alto, dá margem para aprofundar a questão através da entrevista. Reporta-se a trechos, no **quadro 30**:

Quadro 30. Análise de conteúdo. Tema relacionamento das MPEs com o Poder Público

EMPRESA	PERGUNTA: O relacionamento com o Poder Público Municipal, Estadual ou Federal é mantido para obtenção de informação ou apenas para cumprir burocracia?
AI	<i>Relação que eu quero dizer é que tenho que ter a papelada em ordem. Só isso mesmo.</i>
AE	<i>Para os dois. Temos que pagar as coisas lá, mas eles dão muitas informações. É só perguntar e eles respondem.</i>
PS	<i>Só fiscal mesmo. Não tem conversa.</i>
CO	<i>Relação forçada com a prefeitura.</i>

Pela análise das respostas obtidas nas entrevistas, não há prática de relacionamento com o Poder Público, sendo nível baixo de relacionamento voltado à captação de informações produtivas.

4.3. Síntese dos resultados

As hipóteses levantadas e apresentadas na **tabela 1** são recordadas:

Tabela 1- Hipóteses de pesquisa

Hipóteses	Elementos do capital relacional – relacionamentos				
H1	Clientes (...%)	Fornecedores (...%)	Organizações (...%)	Instituições (...%)	Uso (%) = 100%
H2	(...%)	(...%)	(...%)	(...%)	< 100%

Hipótese 1: As MPEs utilizam o CR mantendo prática de relacionamento produtivo ao conhecimento com todos os elementos constitutivos do CR.

Hipótese 2: As MPEs utilizam parcialmente o CR, mantendo prática de relacionamento produtivo ao conhecimento apenas com algum(s) elemento(s) constitutivos do CR.

Atribui-se para este estudo níveis de relacionamento medidos por meio da porcentagem da concordância frente às afirmativas indicadoras da presença dos elementos constitutivos do CR: clientes, fornecedores e demais agentes de apoio, da seguinte forma:

- nível baixo: concordância com as afirmativas < 50%
- nível médio: concordância com as afirmativas = 50%
- nível alto: concordância com as afirmativas > 50%

Pelos resultados obtidos pelas análises quantitativas e qualitativas de cada elemento que integra o CR, chega-se na seguinte indicação de presença de cada elemento, no resultado exposto no **quadro 31**:

Quadro 31: Resultados

Categoria	Elemento	Análise descritiva	Nível de presença indicado	Análise sequencial	Nível de presença mensurado
Cliente	Cliente	Concordância > 50%	alto	ausência	baixo
Fornecedor	Fornecedor	Concordância > 50%	alto	presença	alto
Agentes de Apoio	Escolas/I.P.	Concordância < 50%	baixo	ausência	inexistente
	Sistema S	Concordância = 50%	médio	presença	médio
	Órgão de classe	Concordância < 50%	baixo	ausência	inexistente
	organizações	Concordância = 50%	médio	presença	médio
	Líderes comunitários	Concordância = 50%	médio	ausência	baixo
	Incubadoras	Concordância < 50%	baixo	ausência	inexistente
	Poder Público	Concordância > 50%	alto	ausência	baixo

Diante dos dados obtidos verifica-se que as MPEs não utilizam o elemento relacionamento com clientes, utilizam em nível baixo o elemento agentes de apoio. Deste resultado, rejeita-se a hipótese 1 e confirma a hipótese 2, no sentido que as MPEs não mantêm práticas de relacionamento em nível satisfatório para a geração de conhecimento.

5. CONCLUSÕES

Este trabalho tem como problema central, verificar a utilização do CR nas MPEs, a partir de seus elementos constitutivos teóricos, tendo como objetivo a análise da utilização do CR por meio da prática dos relacionamentos nas MPEs. Esse objetivo geral é desdobrado em dois objetivos específicos: (i) mensurar em escala a prática de relacionamento das MPEs com clientes, fornecedores e outros agentes de apoio; (ii) explorar as práticas relacionais das MPEs.

O levantamento bibliográfico realizado revela a importância do CR para as organizações e, especialmente às MPEs, pois estas, por suas peculiaridades, necessitam recorrer mais às bases de intangíveis.

A revisão teórica demonstra que o CR é o elemento integrador da organização com o meio no qual está inserida, sendo que as informações disponíveis são colhidas pelos canais de relacionamentos mantidos e cultivados, podendo ser transformadas em conhecimento, gerando e potencializando o CR.

Também pela revisão da literatura é verificada a possibilidade de mensuração do CR por meio de seus elementos constitutivos, dando sustentação ao objetivo específico que é de mensurar em escala a prática de relacionamento das MPEs com clientes, fornecedores e demais agentes de apoio, constructos que formam o CR.

Esse objetivo é alcançado por meio da análise quantitativa dos dados colhidos por questionário que, ao utilizar a escala tipo Likert, revela as atitudes relacionais das MPEs com clientes, fornecedores e demais agentes de apoio.

Por esse levantamento é verificada que as MPEs, integrantes da amostra, mantêm práticas de relacionamento em nível alto com clientes, fornecedores, sendo de nível médio com o Sistema “S” e outras MPEs do mesmo ramo.

Ainda por força da revisão da literatura, somente a mensuração das práticas relacionais não atende o objetivo geral deste estudo que é a verificação da utilização efetiva do CR. Para tanto, torna-se necessário impor o objetivo específico de explorar a qualidade dos relacionamentos.

A exploração das práticas relacionais é alcançada mediante a análise qualitativa dos dados colhidos nas entrevistas realizadas. Neste passo, a análise revela que as MPEs mantêm relacionamento com qualidade, colhendo informações produtivas à geração do conhecimento, somente com os fornecedores.

Deste achado, conclui-se que as MPEs não utilizam todos os elementos formadores do CR para a geração do conhecimento organizacional, havendo canais subutilizados.

Os clientes não são tidos pelas MPEs como fontes férteis de informações para geração de inovação e renovação já que as práticas relacionais são mantidas somente para atingimento do negócio em si, não havendo canal aberto para comunicação sobre satisfação ou captação de desejos ainda não atendidos, como revelam os dados colhidos nas entrevistas.

Há uma distância entre as MPEs com os demais agentes de apoio que precisa ser encurtada, especialmente com institutos de pesquisas, onde os problemas são tratados cientificamente e as soluções são debatidas. Essa distância provavelmente seja a barreira detectada pela OECD (2019) que impede o fluxo de conhecimento entre as MPEs e o meio.

Nesse sentido, o achado ajuda a preencher a lacuna de estudos específicos de CR nas MPEs dando conta que as MPEs possuem uma gestão deficitária do CR, atuando para ações organizacionais empiricamente e não em base sólida de conhecimento.

Portanto, a pesquisa revela que as MPEs não utilizam todo o potencial do CR, sendo que a análise da prática de relacionamentos nas MPEs permite verificação de utilização dos elementos do CR, indicando canais de comunicação a serem melhorados ou, mesmo, implantados.

Por ser ainda escasso o número de estudos científicos abordando especificadamente o CR nas MPEs, este trabalho visa ocupação de espaço existente, trazendo para a discussão acadêmica a possibilidade de verificar a utilização dos elementos do CR a partir da análise da prática relacional. Destaque-se ainda, como contribuição prática às MPEs, a possibilidade de ao verificar a utilização real dos elementos do CR, formar estratégias de melhoria desse bem intangível e relevante para o desempenho competitivo dessas empresas.

5.1. Sugestão de pesquisas futuras

Abre-se oportunidade para pesquisas futuras diante do resultado deste estudo que aponta a não utilização eficiente do CR por ausência de prática relacional produtiva com os elementos clientes e demais agentes de apoio.

Sugere-se a utilização das técnicas de Design Science Research já que este método, segundo Hevner et al (2004, p.75), “procura estender os limites das capacidades humanas e organizacionais, criando artefatos novos”.

O artefato a ser criado e implantado pode estar ligado a um novo processo, técnica ou sistema organizacional que agregue informação robusta aos gestores de MPEs sobre CR e fomento às práticas relacionais voltadas para a criação do conhecimento. Neste viés torna-se interessante que sejam mensurados os elementos do CR antes da introdução do artefato relacional para comparação posteriormente ao seu uso, comprovando-se sua utilidade e eficiência.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA SENADO. *Sistema “s”*. Senado Notícias. Disp. <https://www12.senado.leg.br/noticias/glossario-legislativo/sistema-s>
- ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. *Capital social e empreendedorismo local. Políticas para Promoção de Sistemas Produtivos Locais de MPME*. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002.
- ARCE, G. *A economia mundial no século XXI*. Universitas: Relações Internacionais, v. 12, n. 2, p. 1-35, 2014. DOI: 10.5102/uri.v12i2.2585.
- ARGOTE, L., INGRAM, P. *Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms*. Behav. Hum. Decis. Process. 82, p. 150–169, 2000.
- ARGOTE, L., MCEVILY, B.; REAGANS, R. *Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes*. Management Science, n. 49, p. 571–82, 2003.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BEHR, R.R.; NASCIMENTO, S.P. *A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito*. In Cadernos EBAPE BR, v.6. n. 5, 2008.
- BERNETT, D.; TEODOROSKI, R.C.C.; SANTOS, N. O capital intelectual sob a perspectiva teórica do capital social in *Capital intelectual: reflexões da teoria e prática*. Org. VAZ, C.R; INOMATA, D. O; MALDONADO, M.U; SELIG, P.M. Florianópolis: ECG/UFSC, 2014.
- BOGNER, W. C.; BANSAL, P. *Knowledge management as the basis of sustained high performance*. Journal of Management Studies, n.44, p.165–88. 2007.
- BONTIS, N. *Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models*. Management Decision, v.36 n. 2, p. 63-76, 1998.
- _____. *Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital*. [Journal of Intellectual Capital](#), p.85-100, 2000.
- _____. *National Intellectual Capital Index*. Journal of Intellectual Capital, v. 5, n. 1, 2004.
- BORINI, F.M. *Estratégias de offshoring em empresas multinacionais*. Tese (Livre Docência em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2018.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. *Capital e organização no capitalismo tecnoburocrático*. Tempo social. v.26, n. 2, p. 165-185, 2014.

BROOKING, A. *Intellectual capital core asset for the third millennium*. Enterprise, International, Thomson Business Press: Londres, 1996.

BROWN, A. Jr.; OSBORN, T.; CHAN, J.M.; JAGANATHAN, V. *Managing intellectual capital sustaining the global competitive edge provided by your ic depends on developing and implementing an integrated business strategy*. *Managing Intellectual Capital, Research-Technology Management*, 48:6, p. 34-41, 2005, <http://dx.doi.org/10.1080/08956308.2005.11657346>.

BUENO, E.; SALMADOR, M.P.; MERINO, C. *Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones*. *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 26, n. 2, p. 43-63, 2008.

BURGELMAN, R. A. *Designs for corporate entrepreneurship for established firms*. *California Management Review*, v. 26. n. 3, p. 154-166, 1984.

CABRITA, M.R.; BONTIS, N. *Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry*. *Journal Technology Management*, v. 43, n. 1-3, 2008.

CARAYANNIS, E.G., ROGERS, E.M., KURIHARA, K., ALLBRITTON, M.M., *High-technology spinoffs from government R&D laboratories and research universities*. *Technovation* 18 (1), p.1-11, 1998.

CARLOS FILHO, F. A.; LAGIOIA, U. C. T.; MONTEIRO, J. A. M.; SILVA FILHO, L. L.; ARAÚJO, J. G.; ARAÚJO, J. G. N. *Importância e contribuição do ativo intangível: percepção dos empreendedores de micro e pequenas empresas sobre o capital intelectual*. *Revista Organizações em Contexto*, n. 10(20), p.1-27, 2014.

CHEN, M.; CHEN, A. *Knowledge management performance evaluation: a decade review from 1995 to 2004*. *Journal of Information Science*, Amsterdam, v. 32, n. 1, p. 17-38, 2006.

CHOO, C. W.; ALVARENGA NETO, R. C. D; *Beyond the Ba: managing enabling contexts in knowledge organizations*. *Journal of Knowledge Management*, v. 14, n. 4, p. 592-610, 2010.

CLAVER-CORTÉS, E.; MOLINA-MANCHÓN, H.; ZARAGOZA-SÁEZ, P. *Intellectual capital model for family firms*. *Knowledge Management Research & Practice*, n. 11, p. 184-195, 2013.

COHEN, S.; KAIMENAKIS, N. *Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SME's*. *The Learning Organization*, n.14(3), p. 241-262, 2007.

COHEN, W. M; LEVINTHAL, D. A. *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*. *Administrative Science Quarterly*, n.35, p.128-52, 1990

COLEMAN, J.S. *Foundations of Social Theory*. Cambridge MA: Harvard University Press, 1990.

COSER, A. *Modelo para análise da influência do capital intelectual sobre a performance dos projetos de software*. 2012. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

CURADO, C; BONTIS, N. *Managing intellectual capital: the MIC matrix*. J. Knowledge and Learning, vol. 3, n. 2/3, 2007.

CRESWELL, J.W. *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 3ª Edição. 2010.

CROASDELL, D.; JENNEX, M.; YU, Z.; CHRISTIANSON, T.; CHAKRADEO, M.; MAKDUM, W. *A Meta-Analysis of Methodologies for Research in Knowledge Management, Organizational Learning and Organizational Memory: Five Years at HICSS, 2003*. 36th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'03), Hawaii, HI:HICSS, 2003.

DALFOVO, M.S.; LANA, R.A.; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.2, n.4, p.01- 13, Sem II. 2008.

DALMORO M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas tipo likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista Gestão Organizacional*, v. 6, 2013.

DAVENPORT, T.O. *O capital Humano: o que é e por que as pessoas investem nele*. São Paulo: Nobel, 2001.

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

DE SORDI, J.O. *Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

DIAS, R.T., BRESCIANI, S. *R&D and knowledge: a theoretical assessment of the internationalisation strategies*. J. Technol. Policy Manage. 6 (1), p.1–32, 2006.

DRUCKER, P.F. *The age of discontinuity*. Londres, Heinemann, 1968.

_____ *Post-Capitalist Society*. New York: HarperCollins, 1993.

DUFFY, D. *Uma ideia capital*. HSM Management, São Paulo, n. 22, 2000.

DZINKOWSKI, R. *The measurement and management of intellectual capital: an introduction*. Trabalho comissionado pela International Federation of Accountants, 1998.

EDVINSSON, L.; SULLIVAN, P. *Developing a Model for Managing Intellectual Capital*. *European Management Journal*, n. 4, p.356-364, 1996. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0263-2373\(96\)00022-9](http://dx.doi.org/10.1016/0263-2373(96)00022-9)

EDVINSSON, L.; MALONE, M. *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: Harper Collins Publishers, 1997.

_____. *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.

EMPLASA, Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano. *Aglomeração Urbana de Jundiaí*. Disp. <https://emplasa.sp.gov.br/AUJ>. Acessado em 15/03/2020.

ENGELMAN, R.; FRACASSO, E.; SCHMIDT, S.; ZEN, A. *Intellectual capital, absorptive capacity and product innovation*. *Management Decision*, v. 55, n. 3, p.474-490, 2017.

FACHIN, O. *Fundamentos de metodologia*. São Paulo: Saraiva, 2006.

FANELLI, A.F.D.M.; SANTOS, J. W. R. *O Aglomerado Urbano de Jundiaí (SP) e os desafios para a mobilidade metropolitana paulista*. *Caderno Metr pole*, São Paulo, v. 15, n. 30, pág. 461-487, 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/2236-9996.2013-3005>.

FERENHOF, H. A.; BIALECKI, M. Z.; DURST, S. P.; SELIG, M. Análise das dimensões do capital intelectual: uma revisão de literatura. In: *Capital intelectual: reflexões da teoria e prática*. (Org). VAZ, C.R; INOMATA, D. O.; MALDONADO, M.U.; SELIG, P.M. Florianópolis: ECG/UFSC, p.22-49,2014.

FIALHO, F. A. P.; MACEDO, M.; SANTOS, N.; MITIDIARI, T. C. *Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial*. Florianópolis: Visual Books, p. 196, 2006.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. *Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correla o de Pearson (r)*. *Revista Política Hoje*, Vol. 18, n. 1, 2009.

FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, M. D. *Como Atrair, Gerenciar e Reter Capital Humano: da promessa   realidade*. São Paulo: Futura, 2000.

- GARRIDO, G.; BORGES, M. K.; BORGES, R. S.; SILVEIRA, M. A. *Métricas do presenteísmo e suas relações com a cooperação: uma evidência empírica*. Revista de Administração Mackenzie, 2019. DOI: 10.1590/1678-6971/eRAMG190107.
- GARSON, G.D. *Statnotes: Topics in Multivariate Analysis*, 2009. Disponível em: <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/statnote.htm>
- GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GONÇALVES, A.T.P.; CÂNDIDO, G. A. *Análise da obtenção de vantagens competitivas para arranjos produtivos locais: um estudo exploratório no setor de extração mineral do Estado da Paraíba*. Revista Gestão Industrial, v. 11, n. 4, p. 208-231, 2015.
- GONZÁLEZ, M.M.C.; SELLERO, F.J.S. *Gestão do conhecimento na gestão estratégica dos recursos humanos no setor da aquicultura da Espanha*. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 6, n. 1, p. 137-164, 2010.
- GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. *O processo de gestão do conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual*. Gest. Prod. São Carlos, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017.
- GRANT, R. M. *Toward a knowledge-based theory of the firm*. Strategic Management Journal, 1996.
- GUBIANI, J. S. *Modelo para diagnosticar a influência do capital intelectual no potencial de inovação nas universidades*. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.
- GUBIANI, J.S.; MORALES, A.; SELIG, P.M. O capital intelectual e valoração dos ativos do conhecimento. In: VAZ, C.R.; INOMATA, D. O.; MALDONADO, M.U.; SELIG, P.M. (Org.). *Capital intelectual: reflexões da teoria e prática*. Florianópolis: ECG/UFSC, p. 53-70, 2014.
- GUTHRIE, J. *The management, measurement and the reporting of intellectual capital*. Journal of Intellectual Capital, v. 2, n. 1, p. 27-41, 2001.
- HAIR JR, J.F; BABIN, L; MONEY, A.H; SAMOUEL, P. Fundamentos de método de pesquisa em administração, Trad. Lene Belon Ribeiro, Porto Alegre, 2005.
- HEVNER, A.R. *Design Science in information systems research*. MIS Quarterly, v.5, n.8,p.312-335, 2007.
- HITT, M.A.; RELANDR, D.I.; CAMP, S. M.; SEXTON D.L. *Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation*. Strategic Management Journal, v. 22, n. 6/7, Special Issue. p. 479-491, 2001.

- HORMIGA, E.; BATISTA, C. R. M.; SÁNCHEZ, M. A. *The role of intellectual capital in the success of new ventures* [Eletronic version]. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), p. 71-92, 2011.
- HOSS, O. *Modelo de avaliação de ativos intangíveis para instituições de ensino superior privado*. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina- UFSC. Florianópolis, 2003.
- ICHIJO, K., VON KROGH, G., NONAKA, I. *Knowledge enablers. Knowing in Firms: Understanding*. *Managing and Measuring Knowledge*, p. 173–203, 1998.
- INKINEN, H. *Review of empirical research on intellectual capital and firm performance*. *Journal of Intellectual Capital*, v. 16, p. 518 – 565, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JIC-01-2015-0002>.
- JOIA, L.A. *Medindo o capital intelectual*. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, abr/jun, v. 41, n. 2, 2001.
- JORDÃO, R.V.D. *Práticas da gestão da informação e do conhecimento em pequenas e médias empresas organizadas em rede: um estudo de multicascos na indústria brasileira*. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.20, n.3, p.178-199, 2015.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KHALIQUE, M.; ISA, A. H. M.; SHAARI, J. A. N. *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), p.53-61, 2013.
- LADEIRA JUNIOR, W.; COSTA, J.C.; ARAUJO, C.F. *Estudo de caso: Empreendedorismo e capacidade dinâmica: uma análise da segmentação em empresas de pequeno porte*. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.7, n.1, p.70-95, 2013. ISSN 1980-7031.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LASTRES, H.M.M.; ALBAGLI, S. *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro, Campus, 1999.
- LENART-GANSINIEC, R. *Relational capital and open innovation – in search of interdependencies*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* n. 220, p.236-242, 2016.
- LEONARD-BARTON, D. *Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

LICHTENTHALER, U., LICHTENTHALER, E. *A capability-based framework for open innovation: complementing absorptive capacity*. Journal of Management Studies, 46 (8), p.1315–1338, 2009.

LIKERT, R. **A technique for the measurement of attitudes**. Archives of Psychology. v. 22, n. 140, p. 44-53, 1932.

MACAGNAN, C. B. *Evidenciação voluntária: fatores explicativos da extensão da informação sobre recursos intangíveis*. Revista Contabilidade & Finanças - USP, São Paulo, v. 20, n. 50, p. 46-61, 2009.

MAGNIER-WATANABLE, R; SENOO, D. *Organizational characteristics as prescriptive factors of knowledge initiatives*. Journal of Knowledge Management, 12(1), p.21-36, 2008. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270810852368>.

MANZANARES, F. V.; PÉREZ, J. E. S. *El impacto de los intangibles estratégicos en el desempeño exportador de la PYME manufacturera*. Intangible Capital, p. 13-40, 2014.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 2002.

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

MATOS, F.; LOPES, A. *Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Comportamento Organizacional e Gestão, v.14, n.2, p. 233-245, 2008.

MAYO, A. *O Valor Humano da Empresa-valorização das pessoas como ativos*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

McELROY, M.W. *Social innovation capital*. Journal of Intellectual Capital, v. 3, p. 30 – 39, 2002.

McELROY, M.W.; JORNA, R. J.; VAN ENGELEN, J. *Redefining intellectual capital*. Knowledge Management, 2006.

McKELVIE, A.; DAVIDSSON, P. *From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms*. British Journal of Management, 20(Suppl.), 2009. DOI: 10.1111/j.1467- 8551.2008.00613.x

MEIRELLES, D.S.; CAMARGO, A.A.B. *Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las?* RAC, Rio de Janeiro, v. 18, ed. esp., art. 3, p. 41-64,2014.

MELO, P.T.N.B.; REGIS, H.P.; VAN BELLEN, H.M. *Princípios epistemológicos da teoria do capital social na área da administração*. Cad.EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 13, n.1, Jan./Mar. 2015.

MERTINS, K.; ALWERT, K.; WILL, M. *Measuring intellectual capital in european SME* [Eletronic version]. Proceedings of I-KNOW '06, International Conference on Knowledge Management, 2006.

MONTEIRO, W.F. *A metodologia neoclássica da teoria do capital humano: uma análise sobre Theodore Schultz e Gary Becker*. Rev. Econ. do Centro-Oeste, Goiânia, v.2, n.1, p. 40-56, 2016.

MOTTA, V. C. *Ideologias do capital humano e do capital social: da integração à inserção e ao conformismo*. Trab. educ. saúde, 6(3), p. 549-572, 2008. <http://dx.doi.org/10.1590/S1981-77462008000300009>

NAGANO; M. S.; MATHEUS, L. F.; MERLO, E.M. *Análise da identificação e da gestão do Capital Intelectual nas usinas sucroalcooleiras*. Revista Eletrônica de Administração – REAd. 46. ed., v. 11, n. 4, 2005.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*. Academy of Management Review, Nova York, v. 23, n. 2, p. 242 – 266, 1998.

NARAYAN, D.; CASSIDY, M. *A dimensional approach to measuring social capital: development and validation of a social capital inventory*. Current Sociology, 49 (2), 2001.

NGAH, R.; IBRAHIM, A. R. *The relationship of intellectual capital, innovation and organizational performance: a preliminary study in malaysian SMEs*. International Journal of Management Innovation Systems, v. 1, n. 1, p. 1-13, 2009.

NONAKA, I.; *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. Organization Science. v. 5, n. 1, p.14-37,1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

_____. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. *SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation*. Managing knowledge an essential reader. London, Sage Publications, 2002.

NEWBERT, S.L. *New firm formation: a dynamic capability perspective*. Journal of Small Business Management, v. 43, n. 1, p. 55-78, 2005.

OLAVE, M.E.L.; NETO, J.A. *Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas*. Gestão & Produção. v.8, n.3, p.289-303, 2001.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, OECD. *Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data – Oslo Manual*, Paris, 1992, 1995, 2005.

Disponível em:

(<http://www.oecd.org/science/inno/oslomanualproposedguidelinesforcollectingandinterpretingtechnologicalinnovationdata2ndedition.htm>). Acesso: 30/01/2020

_____. *SMEs are driving job growth, but need higher investment in skills, innovation and tech to boost wages and productivity*. 2019. Disponível em:

<https://www.oecd.org/industry/smes-are-driving-job-growth-but-need-higher-investment-in-skills-innovation-and-tech-to-boost-wages-and-productivity.htm>
Acesso em:30/01/2020.

PAIVA, S.B. *Modelo conceitual para o capital intelectual integrado à gestão do conhecimento*. Inf. & Soc. João Pessoa, v.22, p.25-37, 2012.

PELUFÊ, M. S. *O uso de informação do ambiente organizacional por indústrias de setor metal-mecânico de micro e pequeno portes da região de Passo Fundo, RS*. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

PIKE, S.; RYLANDER, A.; ROOS, G. *Intellectual Capital Management and Disclosure*. Ed. Choo e Bontis. *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York: Oxford University Press, p. 657-671, 2002.

POLANYI, M. *The tacit dimension*. London: Routledge, Keegan and Paul, 1966.

PORTER, M.; STERN, S. *Innovation: location matters*. MIT Sloan Management Review, p. 28-36. 2001.

PORTES, A. *Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology*. Annual Review of Sociology, v. 24, p. 1-24, 1998.

POSPICHIL, B.; ENGELMAN, R.; SCHIMDT, S.; NODARI, C.H. *Capital intelectual individual e coletivo: estudo em uma indústria química*. Revista de Ciências da Administração. v. 20, n. 51, p. 8-25, 2018.

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

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. *Developmental processes of cooperative interorganizational relationship*. Academy of Management Review, p.90-118. 1994.

RODRIGUES, E.A; SANTOS, F.C.A; NAGANO, M.S. Os estágios evolutivos do conhecimento, da tecnologia e da informação como elementos do capital intelectual. *Simpósio de Engenharia da Produção, Bauru: Unesp*, nov. 2004. Disp. https://simpep.feb.unesp.br/anais_simpep_aux.php?e=11. Acesso em 30.01.2020

ROSSETTI, A. G.; MORALES, A.B.T. *O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento*. Ciência da Informação, Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135,2007.

ROOS, J.; ROOS, G.; DRAGONETTI, N.C.; EDVINSSON, L. *Intellectual Capital: navigating in the new business landscape*. London: Macmillan Press Ltda, 1997.

ROSS, J. *Exploring the concept of intellectual capital (IC)*. Long Range Planning, Oxford, v.31, n. 1, p. 150-153, 1998.

SANTOS, I.C.; PAGANOTTI, J.A. *The innovative process in the automotive industry: an analysis of the great abc region automotive cluster*. Gestão & Regionalidade, v. 35, n 105, 2019. DOI: 10.13037/gr.vol35n105.5303.

SANTOS, J.L.G; ERDMANN A.L; MEIRELLES B.H.S; LANZONI G.M.M.L; CUNHA, V.P; ROSS, R. *Integração entre dados quantitativos e qualitativos em uma pesquisa de métodos mistos*. Texto e Contexto Enfermagem, 2017. <https://doi.org/10.1590/0104-07072017001590016>.

SANTORO, G; VRONTIS, D; THRASSOU, A; DEZI, L. *The Internet of Things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity*. Technological Forecasting & Social Change, 2017.

SCANTAMBURLO, V.A.; DELGADO, D.S.; CAVALHEIRO, R.T.;KREMER, A.M. *Elementos formadores do capital intelectual no contexto das pequenas e médias empresas*. Navus, v. 9, p.61-75, 2019. ISSN 2237- 61-75 6 <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2019.v9n2.p61-75.847>

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. *Onde estão as MPEs paulistas*. Pesquisas econômicas – Sebrae-SP, 2000.

_____. *Sobrevivência das empresas no Brasil*. SEBRAE, Brasília-DF, 2016. Disp. <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf> . Acesso: 10/02/2020.

_____. *Atualização de estudo sobre participação de micro e pequenas empresas na economia nacional, 2020*. Disp. <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Relat%C3%B3rio-Participa%C3%A7%C3%A3o-mpe-pib-Na.pdf>

SHARABATI, A.A.A.; JAWAD, S.N.; BONTIS, N. *Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan*. Management Decision n. 48, p.105-131, 2010.

SILVA, D; SIMON, F. O. *A bordagem quantitativa de análise de dados de pesquisa: construção e validação de escala de atitude*. Cadernos CERU, 2005

SILVA, M.S.A.; D'ANJOUR, M.F.; MEDEIROS, B.C.; AÑEZ, M.E.M. *Inovação e capacidades dinâmicas: as relações entre as múltiplas inovações e as capacidades de detecção, captura e reconfiguração nas academias fitness*. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v.8, n.1, p. 52-76, Jan/Abr. 2019.

SILVEIRA, M.A.; GARRIDO, G. *Dinamização da inovação de micro e pequenas empresas: fundamentos teóricos sobre os impactos do capital de relacionamento*. Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 17, n. 47, 2017.

STEENKAMP, N.; KASHYAP, V. *Importance and contribution of intangible assets: SME managers' perceptions*. Journal of Intellectual Capital, v. 11, p. 368-390, 2010.

STEWART, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. *A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STEWART, T.A; RUCKDESCHEL, C. *Intellectual capital: the new wealth of organizations*, 2007. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/pfi.4140370713>
doi.org/10.1002/pfi.4140370713. Acesso em: 04 ago.2019.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: Gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento*. Trad. original 1997. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SYDLER, R.; HAEFLIGER, S.; PRUSKA, R. *Measuring intellectual capital with financial figures: can we predict firm profitability?* European Management Journal 32, p. 244-259, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.008>

TEECE, D. J. *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. Strategic Management Journal, 28(13), p. 1319–1350, 2007. DOI: 10.1002/smj.640

TEECE, D. J.; PISANO, G; SHUEN, A. *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, 18(7), p. 509-533, 1997. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:73.O.CO;2-Z

TIDD, J; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da Inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TONDOLO, V.A.G.; TONDOLO, R.R.P.; CAMARGO M.E.; BITENCOURT C.C. Orientação empreendedora e capacidades dinâmicas: um estudo quali-quantitativo em ambiente de incubadora e parque tecnológico. *XXXVIII Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, 2014.

VASCONCELOS, F. C. *Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n.4, p.98-102, out./ dez. 2001.

VAZ, C.; VIEGAS, C.V.; MALDONADO, M.U. Valorização do capital intelectual para as organizações área temática: gestão do conhecimento organizacional. *XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO & III INOVARSE*, 2016, Rio de Janeiro, RJ: FIRJAN-RJ, 29 a 30 de setembro de 2016.

VENKATARAMAN, S.; SARASVATHY, S. D. Strategy and entrepreneurship. In: Hitt, M.; FREEMAN, R. E.; HARRISSON, J. S. (Edit). *The blackwell handbook of strategic management*. 2. ed. p. 650-668, 2005.

VIDOTTO, J.D.F; FRAGA, B.D.; BASTOS, R.C. Capital humano e memória organizacional: os estudos da literatura contemporânea *in Capital intelectual: reflexões da teoria e prática*. Org. VAZ, C.R.; INOMATA, D. O.; MALDONADO, M.U.; SELIG, P.M. Florianópolis: ECG/UFSC, 2014.

VIEGAS, C.V; VAZ, C. R; SELIG, M; VARVARKIS, G. *O papel do capital relacional (cr) na gestão verde da cadeia de suprimentos*. Revista Produção Online, Florianópolis, SC, v.15, n. 3, p. 980-998, jul./set. 2015.

VIEIRA, S. *Alpha de Cronbach*. Blog de Sônia Vieira, 2015. Disp. <http://soniavieira.blogspot.com/2015/10/alfa-de-cronbach.html>

WERLANG, N.B.; SOUZA, A.V.J. *Mensuração das vantagens competitivas do capital intelectual: estudo em uma cooperativa de crédito no sul do Brasil*. Revista Gestão Organizacional, v. 11, n.1, 2018.

YEH, Y.J., LAI, S.Q., HO, C.T. *Knowledge management enablers: a case study*. Ind. Manag. Data Syst. 106 (6), p. 793–810, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário completo aplicado na amostra selecionada

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista estruturada

APÊNDICE C – Link do questionário Google Form

APÊNDICE D – Modelo de convite enviado por mensagem eletrônica

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO COMPLETO APLICADO NA AMOSTRA SELECIONADA

PARTE 1- CLASSIFICAÇÃO DA EMPRESA

Nome da empresa			
Localizada na cidade			
Ramo de atuação	Indústria ()	Comércio ()	Serviços ()
Tempo de existência	Menos de 5 anos ()	Entre 5 e 10 anos ()	Mais de 10 anos ()
Número funcionários	Até 19 ()	Acima de 19 ()	

PARTE 2 – CLASSIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

Cargo			
Formação	Administração ()	Outros ()	
Tempo de empresa	Menos de 5 anos ()	Entre 5 e 10 anos ()	Mais de 10 anos ()

PARTE 3 – PESQUISA DE OPINIÃO

Cientes

1	Conhecemos o nível de satisfação de nossos clientes em relação aos nossos produtos/serviços	discordo totalmente ()	discordo parcialmente ()	concordo parcialmente ()	concordo totalmente ()
2	Conversamos com clientes sobre necessidades ainda não atendidas por nossos produtos ou serviços	discordo totalmente ()	discordo parcialmente ()	concordo parcialmente ()	concordo totalmente ()
3	Utilizamos o feedback do cliente para elaboração de ações internas	discordo totalmente ()	discordo parcialmente ()	concordo parcialmente ()	concordo totalmente ()
4	A relação com os clientes é de confiança e comprometimento	discordo totalmente ()	discordo parcialmente ()	concordo parcialmente ()	concordo totalmente ()
5	Nossos clientes são leais	discordo totalmente ()	discordo parcialmente ()	concordo parcialmente ()	concordo totalmente ()

Fornecedores

6	Conhecemos o nível de satisfação de nossos fornecedores em relação a nossa parceria comercial	discordo totalmente ()	discordo parcialmente ()	concordo parcialmente ()	concordo totalmente ()
7	Conversamos com os fornecedores sobre novas peças e componentes disponíveis no mercado	discordo totalmente ()	discordo parcialmente ()	concordo parcialmente ()	concordo totalmente ()
8	Utilizamos o feedback dos fornecedores para elaboração de ações internas	discordo totalmente ()	discordo parcialmente ()	concordo parcialmente ()	concordo totalmente ()
9	A relação com os fornecedores é de confiança e comprometimento	discordo totalmente ()	discordo parcialmente ()	concordo parcialmente ()	concordo totalmente ()
10	Nossos fornecedores são leais	discordo totalmente ()	discordo parcialmente ()	concordo parcialmente ()	concordo totalmente ()

Organizações com potencial de apoio
Instituições disponíveis no ambiente externo:

11	Existe canal de comunicação com escolas formadoras de nossa mão de obra	discordo totalmente ()	discordo parcialmente ()	concordo parcialmente ()	concordo totalmente ()
12	Utilizamos o feedback das instituições de ensino para elaboração de ações internas	discordo totalmente ()	discordo parcialmente ()	concordo parcialmente ()	concordo totalmente ()
13	Existe canal de comunicação com Institutos que realizam pesquisas relativas ao nosso negócio	discordo totalmente ()	discordo parcialmente ()	concordo parcialmente ()	concordo totalmente ()
14	Utilizamos o feedback dos institutos de pesquisa para elaboração de ações internas	discordo totalmente ()	discordo parcialmente ()	concordo parcialmente ()	concordo totalmente ()
15	Existe canal de comunicação com SEBRAE	discordo totalmente ()	discordo parcialmente ()	concordo parcialmente ()	concordo totalmente ()
16	Utilizamos o feedback do SEBRAE para elaboração de ações internas	discordo totalmente ()	discordo parcialmente ()	concordo parcialmente ()	concordo totalmente ()
17	Existe canal de comunicação com SENAI	discordo totalmente ()	discordo parcialmente ()	concordo parcialmente ()	concordo totalmente ()
18	Utilizamos o feedback SENAI para elaboração de ações internas	discordo totalmente ()	discordo parcialmente ()	concordo parcialmente ()	concordo totalmente ()
19	Existe canal de comunicação com Câmaras de Negócio e/ou associações empresariais	discordo totalmente ()	discordo parcialmente ()	concordo parcialmente ()	concordo totalmente ()
20	Utilizamos o feedback das Câmaras ou das associações empresariais para elaboração de ações internas	discordo totalmente ()	discordo parcialmente ()	concordo parcialmente ()	concordo totalmente ()
21	Existe canal de comunicação com Sindicato da classe	discordo totalmente ()	discordo parcialmente ()	concordo parcialmente ()	concordo totalmente ()
22	Existe canal de comunicação com outras empresas do mesmo ramo da imprensa	discordo totalmente ()	discordo parcialmente ()	concordo parcialmente ()	concordo totalmente ()
23	Existe canal de comunicação com pessoas atuantes na comunidade local	discordo totalmente ()	discordo parcialmente ()	concordo parcialmente ()	concordo totalmente ()
24	Utilizamos o feedback das dos líderes comunitários para elaboração de ações internas	discordo totalmente ()	discordo parcialmente ()	concordo parcialmente ()	concordo totalmente ()
25	Existe canal de comunicação com incubadoras	discordo totalmente ()	discordo parcialmente ()	concordo parcialmente ()	concordo totalmente ()
26	Utilizamos o feedback das incubadoras para elaboração de ações internas	discordo totalmente ()	discordo parcialmente ()	concordo parcialmente ()	concordo totalmente ()

Poder Público

27	Nossa empresa mantém relacionamento com	Prefeitura ()	Governo Estadual ()	Governo Federal ()
-----------	---	-------------------	-------------------------	------------------------

Outros relacionamentos

28) Há relacionamento mantido pela empresa com outro órgão não destacado nesta pesquisa que o respondente considere importante para o negócio? Se positivo, mencione abaixo:

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA

Elaborado a partir do nível de concordância mensurado na análise descritiva e pelas seguintes justificativas e reflexões:

Afirmativa 1: - Conhecemos o nível de satisfação de nossos clientes em relação aos nossos produtos/serviços.

Reflexão do pesquisador a partir da análise descritiva:

Concordância > 50%, sinalizando que conhecem o nível de satisfação.

Entrevista de aprofundamento:

- a) *Como é obtida essa informação sobre a satisfação?*
- b) *O que é feito na empresa com essa informação*

Afirmativa 2: - Conversamos com clientes sobre necessidades ainda não atendidas por nossos produtos ou serviços.

Reflexão do pesquisador a partir da análise descritiva:

Concordância > 50%, sinalizando que conversam sobre as necessidades não atendidas.

Entrevista de aprofundamento:

- c) *Com que frequência é tida essa conversa com os clientes?*
- d) *O que é feito na empresa com essa informação?*
- e) *Onde é feita a busca de informação para atualização de produtos/serviços?*

Afirmativa 3: - Utilizamos o feedback do cliente para elaboração de ações internas.

Reflexão do pesquisador a partir da análise descritiva:

Concordância > 50%, sinalizando que utilizam o feedback dos clientes e o aprofundamento está abrangido no item de aprofundamento anterior.

Afirmativa 4: A relação com os clientes é de confiança e comprometimento.

Reflexão do pesquisador a partir da análise descritiva:

Concordância > 50%, sinalizando que a relação é de comprometimento.

Entrevista de aprofundamento:

f) *A empresa tem algum programa de fidelização, como desconto ou brinde?*

Afirmativa 5: - Nossos clientes são leais.

Reflexão do pesquisador a partir da análise descritiva:

Concordância > 50%, sinalizando que acreditam que os clientes são leais e o aprofundamento está abrangido no item de aprofundamento anterior.

Afirmativa 6: - Conhecemos o nível de satisfação de nossos fornecedores em relação a nossa parceria comercial.

Reflexão do pesquisador a partir da análise descritiva:

Concordância > 50%, sinalizando que conhecem o nível de satisfação dos fornecedores, e o aprofundamento será abrangido nos itens seguintes

Afirmativa 7: - Conversamos com os fornecedores sobre novas peças e componentes disponíveis no mercado.

Reflexão do pesquisador a partir da análise descritiva:

Concordância > 50%, sinalizando que conversam com os fornecedores sobre inovação.

Entrevista de aprofundamento:

g) *Como essas conversas ocorrem, reunião ou outro canal?*

h) *Com que frequência?*

i) *Já houve modificação de produtos ou serviços por conta de informações de fornecedores?*

Afirmativa 8: -Utilizamos o feedback dos fornecedores para elaboração de ações internas.

Reflexão do pesquisador a partir da análise descritiva:

Concordância > 50%, sinalizando que utilizam informações dos fornecedores para ações internas.

Entrevista de aprofundamento:

j) *Já houve modificação de produtos ou serviços por conta de informações de fornecedores? Como foi essa experiência?*

Afirmativa 9: - A relação com os fornecedores é de confiança e comprometimento.

Reflexão do pesquisador a partir da análise descritiva:

Concordância > 50%, sinalizando que a relação é de confiança e lealdade e o aprofundamento foi abrangido no item “j”.

Afirmativa 10- Nossos fornecedores são leais.

Reflexão do pesquisador a partir da análise descritiva:

Concordância > 50%, sinalizando que a relação é de confiança e lealdade e o aprofundamento foi abrangido no item “j”.

Afirmativas 11 e 12: Existe canal de comunicação com escolas formadoras de nossa mão de obra; - Utilizamos o feedback das instituições de ensino para elaboração de ações internas.

Reflexão do pesquisador a partir da análise descritiva:

Concordância < 50%, sinalizando que não há comunicação com escolas e por conseguinte, não utilizam informações para ações internas.

Entrevista de aprofundamento:

k) Como é feita a contratação de mão de obra qualificada?

Afirmativa 13: - Existe canal de comunicação com Institutos que realizam pesquisas relativas ao nosso negócio.

Reflexão do pesquisador a partir da análise descritiva:

Concordância < 50%, sinalizando que não há comunicação com institutos de pesquisa e o aprofundamento é abrangido no item “l”

Afirmativa 14: - Utilizamos o feedback dos institutos de pesquisa para elaboração de ações internas

Reflexão do pesquisador a partir da análise descritiva:

Concordância < 50%, sinalizando que não há comunicação com institutos de pesquisa e por conseguinte, não utilizam informações para ações internas.

Entrevista de aprofundamento:

l) Como busca informações de como crescer no ramo?

Afirmativas 15 e 16: - Existe canal de comunicação com SEBRAE; - Utilizamos o feedback do SEBRAE para elaboração de ações internas

Reflexão do pesquisador a partir da análise descritiva:

Concordância = 50%, sinalizando que há comunicação parcial com o SEBRAE.

Entrevista de aprofundamento:

m) Já participou de algum evento do Sebrae? Se não, por que? Se sim, houve engajamento? Se não por que?

Afirmativas 17 e 18: - Existe canal de comunicação com SENAI; - Utilizamos o feedback SENAI para elaboração de ações internas.

Reflexão do pesquisador a partir da análise descritiva:

Concordância < 50%, sinalizando que não há comunicação com o SENAI.

Tratando-se de escola formadora de mão de obra, o aprofundamento está contido no item de aprofundamento letra “k”.

Afirmativas 19 e 20: - Existe canal de comunicação com Câmaras de Negócio e/ou associações empresariais; - Utilizamos o feedback das Câmaras ou das associações empresariais para elaboração de ações internas.

Reflexão do pesquisador a partir da análise descritiva:

Concordância < 50%, sinalizando que não há comunicação com Câmaras ou Associações.

Entrevista de aprofundamento:

n) Já foi convidado para integrar câmaras de negócios ou associações? Se sim, por que não aceitou?

Afirmativa 21: - Existe canal de comunicação com Sindicato da classe.

Reflexão do pesquisador a partir da análise descritiva:

Concordância < 50%, sinalizando que não há comunicação com sindicato de classe e o aprofundamento está contido na letra “n”.

Afirmativa 22: - Existe canal de comunicação com outras empresas do mesmo ramo.

Reflexão do pesquisador a partir da análise descritiva:

Concordância > 50%, sinalizando que há comunicação com outras empresas do mesmo ramo.

Entrevista de aprofundamento:

o) Essa comunicação é feita por quais razões?

Afirmativas 23 e 24: - Existe canal de comunicação com pessoas atuantes na comunidade local; - Utilizamos o feedback das dos líderes comunitários para elaboração de ações internas

Reflexão do pesquisador a partir da análise descritiva:

Concordância = 50%, sinalizando que há parcial comunicação com líderes comunitários.

Entrevista de aprofundamento:

p) Se há relacionamento com líderes comunitários, qual a razão? Se não há, porquê?

Afirmativas 25 e 26: - Existe canal de comunicação com incubadoras; - Utilizamos o feedback das incubadoras para elaboração de ações internas

Reflexão do pesquisador a partir da análise descritiva:

Concordância < 50%, sinalizando que não há comunicação com incubadoras, e o aprofundamento está contido na letra “n”.

Afirmativa 27: Nossa empresa mantém relacionamento com Prefeitura, Governo Estadual, Federal.

Reflexão do pesquisador a partir da análise descritiva:

Concordância > 50% contato com a Prefeitura.

Entrevista de aprofundamento:

q) O relacionamento com o Poder Público Municipal, Estadual ou Federal é mantido para obtenção de informação ou apenas para cumprir burocracia?

APÊNDICE C

LINK DO QUESTIONÁRIO GOOGLE FORM

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc1Z7h9w4rXV74JheaeBViumE6IHCUUZG6hslUFPA7sBkFCew/viewform?usp=sf_link

APÊNDICE D
MODELO DE CONVITE ENVIADO POR MENSAGEM ELETRÔNICA



Prezada empresa:

Pelo programa de mestrado da **UNIFACCAMP**, estamos realizando pesquisa científica sobre **os relacionamentos das Micro e Pequenas Empresas da região de Jundiaí com outros agentes importantes para o desenvolvimento e sustentabilidade empresarial.** Pesquisas anteriores já concluíram que, é por meio dos relacionamentos mantidos com **clientes, fornecedores e demais instituições**, que a empresa é capaz de:

- Inovar em produtos e serviços
- Ter conhecimento dos rumos do mercado
- Aumentar a carteira de clientes
- Obter informações para gerar estratégia de competitividade
- Ter destaque no mercado

Para participar da pesquisa e contribuir para o conhecimento científico, pedimos que responda o questionário que enviamos através do Google Form.

Comprometemos-nos em manter o **nome de sua empresa em absoluto sigilo**. Divulgaremos apenas o relatório final, **contendo o resultado geral das respostas de todas as empresas participantes** e, ao final dos trabalhos, **enviaremos o resultado da pesquisa, contendo a estrutura geral do capital relacional das MPEs participantes**, que poderá servir de base para eventuais estratégias relacionais nesta empresa.

Muito obrigado!

Vânia de Almeida Rosa
Mestranda