

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO

*XAVIER, Wagner
SALLES, Mara*

RESUMO

Este trabalho mostra a comparação dos modelos sistêmicos, classificados como critérios “Compromisso com a Excelência” e “Rumo a Excelência”, editados pela Fundação Nacional da Qualidade com os reais modelos de gestão e as metodologias estratégicas adotadas pelas Micro e Pequenas Empresas. Os referidos modelos vêm sendo utilizados como referencial para premiações intermediárias. As micro e pequenas empresas representam hoje 99,3% dos negócios no Brasil e este imenso universo apresenta heterogeneidade cultural dos agentes empreendedores. Considerando esta heterogeneidade, a pesquisa observou a gestão do conhecimento intrínseca nos processos de gestão empresarial utilizados, em razão dos fatores condicionantes de sucesso nas Micro e Pequenas Empresas da Região Metropolitana do Rio de Janeiro, de forma a identificar variáveis que as tornam estáveis e, por conseguinte proporcione a sustentabilidade e perpetuação do negócio. Foram considerados alguns relacionamentos relevantes que o gestor deve contemplar, bem como o de refletir sobre a possibilidade e a iminência da adoção de envolvimento das práticas de Gestão do Conhecimento. Quanto a metodologia utilizada, a pesquisa tem caráter explicativo, utilizando literatura especializada conjugada com aplicação de pesquisa de campo, realizada com aplicação de questionário direcionado aos empreendedores/gestores das Micro e Pequenas Empresas. Neste trabalho, foi elaborada pesquisa em torno da aderência das Micro e Pequenas Empresas sediadas na Região Metropolitana do Rio de Janeiro ao modelo proposto pelo prêmio MPE Brasil. O universo utilizado foi o de Micro e Pequenas Empresas que, nos últimos quatro anos, participaram e se classificaram para concorrerem ao prêmio MPE Brasil, configurando assim, uma amostra formada por micro e pequenas empresas de sucesso empresarial. Os resultados terão relevância para os gestores das Micro e Pequenas Empresas, os formuladores de políticas sociais e organizações do terceiro setor interessadas em conhecer os impactos dessas ações a partir da avaliação e percepção dos seus supostos beneficiários, no interesse de incentivar práticas de gestão do conhecimento, contribuindo assim para um aumento do crescimento qualitativo da economia no Brasil.

Palavras-Chave: Gestão empresarial, Gestão do Conhecimento, Micro e Pequenas Empresas

1 Introdução

As organizações de micro e pequeno porte, instaladas na região Metropolitana do Rio de Janeiro, que representam o universo alvo deste trabalho, assumem hoje um papel essencial para o desenvolvimento da economia e do ambiente de negócios no país. Por que algumas nações, sociedades, empresas alcançam o sucesso? Por que outras não prosperam? E apesar de toda a tecnologia desenvolvida na atualidade, ainda não se conseguiu estabelecer princípios ou ações eficazes à obtenção do sucesso, adaptáveis aos diferentes tipos de empreendedores inseridos neste mundo de veloz transformação. No Brasil, de acordo com o IBGE, existem 14,8 milhões de micro e pequenas empresas— 4,5 milhões formais e 10,3 milhões informais — que respondem por 28,7 milhões de empregos e por 99,23% dos negócios do país. O que se

revela em pesquisas acadêmicas e por órgãos governamentais, é que as micro e pequenas empresas (MPE) têm falhado substancialmente em suas ações administrativas. Relaciona-se o tempo de existência/sucesso da empresa com os aspectos preponderantes em uma gestão baseada na excelência, tais como: informações e conhecimento; mensuração de desempenho; liderança; estratégias e planos; cultura e comunicação organizacional. Portanto, é presumível que a aderência, pelas MPE, às práticas de modelos de gestão baseados em critérios de excelência seja pequena. O amadorismo relacionado às microempresas e empresas de pequeno porte, possivelmente, gera impactos no baixo desempenho. Diante do desequilíbrio de gestão detectado em vários estudos acadêmicos desenvolvidos por órgãos de apoio às MPE, o presente estudo comparou os métodos científicos, classificados como Critérios Compromisso com a Excelência e Rumo a Excelência editados pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que vêm sendo utilizados como referencial para premiações intermediárias, dentre eles o Prêmio MPE Brasil, com os reais modelos de gestão e as metodologias estratégicas adotadas pelas MPE, com foco nas MPE sediadas na Região Metropolitana do Rio de Janeiro, de forma a identificar a relação de adoção de gestão do conhecimento para diminuição do índice de mortalidade organizacional, desenvolvimento de práticas empreendedoras e inovadoras, e a cabal percepção entre interlocutores, na transmissão/absorção destes métodos científicos de gestão dos negócios. Este artigo está subdividido nos seguintes itens: O referencial teórico aborda o empreendedorismo, as MPE no Brasil, a criação do conhecimento organizacional, a metodologia aplicada à pesquisa, os resultados e a conclusão da pesquisa.

2 Referencial Teórico

O espírito empreendedor dos brasileiros os impulsiona a ousar em empreitadas, motivados pela vontade de uma estabilidade financeira e, em algumas vezes, por extrema necessidade, após a perda do trabalho assalariado. Estes profissionais empreendem de forma empírica e, normalmente, sem um modelo científico de gestão para orientá-los. Percebendo esta carência, aliada a estudos que apontam o número de mortalidade organizacional no decorrer das décadas, o estado brasileiro designou um volume expressivo de verbas para instituições de apoio à micro e pequenos empreendedores visando oferecer orientações para que estas organizações obtenham uma sobrevivência. (DORNELAS, 2008).

As micro e pequenas empresas no Brasil representam um peso considerável na economia do país e sua sustentabilidade impacta diretamente na economia local. No entanto, ficam extremamente vulneráveis à mortalidade, visto que seus gestores normalmente desconhecem métodos e ferramentas de gestão que garantam sua perpetuidade e seu crescimento.

Para cumprir sua missão em disseminar os Fundamentos da Excelência para organizações de todos os setores e portes, foi criado o centro brasileiro de estudo - a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Com relação as Micro e Pequenas Empresas (MPE) a FNQ busca cumprir sua missão através da promoção de uma série de parcerias a fim de contribuir com a implementação de um sistema de gestão voltado para a conquista de resultados que possam contribuir para a sustentabilidade e perenidade dessas MPE.

O objetivo dessas parcerias é mobilizar os agentes econômicos, em especial, nas regiões que tenham forte presença dos empreendimentos de pequeno porte, para o tema da excelência em gestão.

A FNQ edita os Critérios Compromisso com a Excelência e Rumo a Excelência, que vem sendo utilizados como referencial para premiações intermediárias, dentre eles o Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas (MPE Brasil) que tem por objetivo promover o reconhecimento às iniciativas, ações e atividades das Micro e Pequenas Empresas sediadas na Região Metropolitana do Rio de Janeiro, quanto ao desenvolvimento e à aplicação de novas tecnologias e métodos de gestão, que tenham resultado em ganhos de qualidade,

produtividade e rentabilidade, com conseqüente geração de efeitos positivos tanto na sua empresa quanto na comunidade.

No atual mundo de rápidas transformações, as empresas não podem mais esperar que os produtos e práticas que fizeram sucesso no passado possam mantê-las viáveis no futuro. Pressões de preço não deixam espaço para a produção eficiente. O ciclo de vida de um produto está a cada dia menor. As empresas necessitam de qualidade, inovação, velocidade de chegada ao mercado para que possam ter sucesso, e estes fatores serão mais críticos no futuro. Cada vez mais as empresas são diferenciadas com base naquilo que sabem e aprendem, DAVENPORT (19998, p.15). A mudança de comportamento na condução dos negócios é, portanto, o fator primordial para atingir os objetivos desejados. Mas a mudança nos meios de gestão deve alinhar as novas ações adotadas a um planejamento estratégico de longo prazo.

Segundo KAPLAN e NORTON (2000, p.84), “a estratégia não é (ou não deve ser) um processo gerencial isolado. É parte de um contínuo que começa, no sentido mais amplo, com a missão da organização, que deve ser traduzida para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio”.

Assim os indicadores de gestão devem originar-se de elementos como a estratégia adotada para a organização, consolidada por sua visão, missão, seus fatores críticos de sucesso e seus objetivos.

O objetivo de alcançar metas predeterminadas existe desde os tempos ancestrais. Há muitos séculos SÊNECA (4 a.C.), um dos mais célebres intelectuais do Império Romano escreveu: “Se um homem não sabe que porto procura, qualquer vento lhe servirá”; OLIVER WENDELL HOLMES (1889), um dos melhores poetas americanos no século XIX: “a melhor coisa do mundo não é o lugar onde estamos, mas sim para onde estamos indo”. Apesar de Sêneca e Holmes serem personagens eruditos, estes pensamentos traduzem-se nas ideias atuais de “missão, visão e valores” empresariais. Muito embora se tratar de citações de épocas diferentes, todas convergem para um mesmo tema, o futuro – uma meta.

Por outro lado, a diversidade sociocultural do empreendedor brasileiro gera um problema de comunicação relevante na transmissão/absorção de métodos científicos para a gestão dos negócios. É imperiosa a adoção e divulgação de métodos e ferramentas de gestão, que apresentem a comunicação coloquial, e esta por sua vez se faça entender a todos de forma igualitária.

Conforme I. NONAKA & H. TAKEUCHI (1995, p 34) “apesar de usarmos o termo “criação do conhecimento organizacional”, a organização não pode criar conhecimento sozinha, sem a iniciativa dos indivíduos e das interações que acontecem em equipe.”

É importante, também, conscientizar o empreendedor brasileiro de que métodos e ferramentas de gestão podem ser implantados em qualquer fase de seu empreendimento seja no início, em organizações recém criadas, seja para organizações já estabelecidas.

A transformação do modelo de liderança e da cultura organizacional é outro fator que deve ser entendido como evolutivo, deve-se e pode-se mudar o curso da organização de um modelo de liderança para outro.

A história nos ensina que mudanças de paradigmas (sejam eles técnicos, sociais ou econômicos) oferecem oportunidades e riscos de grande magnitude para o desenvolvimento e competitividade das empresas e países. As implicações em termos das mudanças nos modelos de gestão empresarial e políticas públicas no Brasil são significativas e urgentes. Os dados e estatísticas nacionais e internacionais apresentados, reforçam a nosso ver, o senso comum de que o investimento em “Conhecimento” tende a apresentar excelente retorno econômico e social. A direção dos investimentos e reforços privados e públicos se torna mais do que evidente, torna-se mandatária. (TERRA, 2005, pg. 272). Embora a Gestão do conhecimento esteja presente em muitas organizações, nem sempre o resultado desta gestão é compreendido como inovação e vantagem competitiva.

Observa-se o aumento considerável dos níveis de conhecimento e aspirações do trabalhador da atual sociedade do conhecimento, que se realizam aprendendo continuamente e inovando.

Nas grandes empresas, a gestão do conhecimento é crítica à competitividade, facilmente evidenciada e estruturada. No entanto, em se tratando do PME, o menor número de funcionários, muitas vezes sem funcionários, e a proximidade da presença do proprietário gestor, torna o conhecimento menos explícito, no entanto de indiscutível importância.

O conhecimento é o bem mais valioso de uma organização, e a partir do momento que a empresa passa a gerenciar este bem, ela passa a se conhecer verdadeiramente. De acordo com TERRA, (2005 p.154), a gestão do conhecimento representa um conjunto de práticas organizacionais cujo foco é possibilitar um ambiente colaborativo dos saberes individuais e coletivos para um bem comum. Ela contribui para que as experiências individuais e coletivas ganhem um papel fundamental na tomada de decisão estratégica nas organizações, pois se tratam, na maioria das vezes, de experiências já vivenciadas. Mas estas informações carecem de uma filtragem. Daí a importância na utilização das práticas de gestão do conhecimento.

O autoconhecimento de uma organização proporciona melhorias contínuas, estratégias mais precisas, e qualquer outra atuação da gestão de forma mais completa e segura. Observa-se nas empresas de micro e pequeno porte que os processos existentes, assim como grande parte do conhecimento criado nela, estão registrados somente na mente das pessoas, não em sistemas que automatize os processos e possibilitem o compartilhamento desse bem. Isso faz com que as MPE se tornem refém de pessoas, além de impossibilitar a evolução desse conhecimento por meio de contribuições contínuas extraídas das experiências de outros indivíduos.

“Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informações contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.” (DAVENPORT, 1998, P.6)

3 Metodologia da Pesquisa

Este item aborda de forma resumida a metodologia adotada na estruturação deste artigo:

Quanto aos fins a pesquisa tem caráter de investigação explicativa. A investigação explicativa torna algo inteligível, justifica-lhe os motivos. Esclarece quais fatores contribuem para ocorrência de determinado fenômeno. Tem como característica principal, auxiliar na compreensão em “profundidade” de um assunto específico. Este método de pesquisa também se caracteriza pela realização de entrevistas individuais ou coletivas onde o papel do entrevistador é essencial. (SAMARA, 2002).

Quanto aos meios tem caráter:

Pesquisa de Campo: pela utilização de entrevistas direcionadas aos empreendedores/gestores das MPE;

Pesquisa Bibliográfica: tendo em vista que estão sendo realizadas pesquisas em livros, artigos, teses e dissertações, além redes eletrônicas direcionadas e demais documentos;

Pesquisa Documental: realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas.

Os dados coletados foram analisados de modo a se compreender a realidade das MPE, e deram origem a gráficos e tabelas através dos quais foi realizada uma análise crítica.

O universo da pesquisa está referido na literatura que aborda a excelência em gestão, empreendedorismo, gestão do conhecimento, e que tenha sido objeto de estudo conforme a bibliografia consultada. Na pesquisa bibliográfica foram utilizados diversos insumos, tais como: livros, teses, artigos, revistas, e outros periódicos, assim como consultas a *sites* da *Internet*.

O tipo de amostragem por acessibilidade e por conglomerado, ambas adequadas à pesquisa.

Por acessibilidade, pois VERGARA (2007, p 96) afirma que “por não se tratar de procedimentos estatísticos, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles” e por conglomerado “...entendido esses como empresas, universidades, outros elementos...” e conclui “... quando a lista de elementos é pouco prática e extensa”.

Optamos por utilizar o estudo realizado por GRIFFIN; HOUSER (1993, p27) que descreve que os clientes podem ser ouvidos com entrevistas em grupo ou individuais e compara estas duas técnicas em um estudo. Concluíram que as entrevistas individuais eram mais eficientes em termos de custos e que os processos em grupo não geravam informações extras suficientes para justificar a despesa adicional. Este estudo também explorou o número de entrevistas necessário para obter uma lista completa de exposição de motivos ou causas e concluíram que uma lista de 20 a 30 abarcaria de 90 a 95% dos motivos ou causas.

Ficou determinado a apreciação como amostragem, de trinta formulários aplicados à micro e pequenas empresas situadas no Estado do Rio de Janeiro, que concorreram e foram classificadas ao prêmio MPE Brasil no período de 2006 a 2009. As perguntas são fechadas, as quais sugerem respostas. Responderão as questões os gestores das empresas ou prepostos com grau de representatividade na organização, levando-se em conta as características de poder de decisão e comprometimento.

4 Resultados

Primeiramente, o gráfico abaixo, apresenta a distribuição, por perguntas, do questionário aplicado aos dirigentes das Micro e Pequenas Empresas entrevistadas.

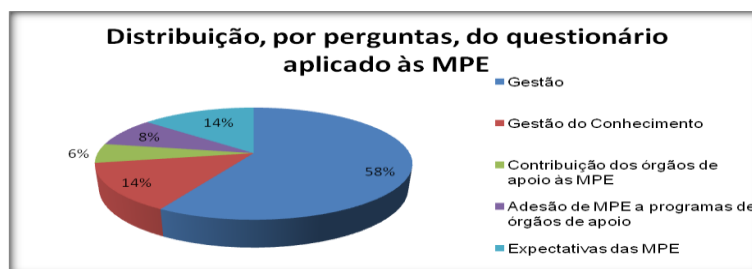


Gráfico 1 - distribuição por perguntas do questionário a ser aplicado às MPE.

Algumas questões estão apresentadas por apresentarem dados complementares dentro do contexto deste artigo. Assim, foram selecionadas algumas perguntas aplicadas no questionário de pesquisa que serão inicialmente analisadas isoladamente.

Os primeiros dados coletados referem-se a distribuição do ramo de atividade das empresas pesquisadas:

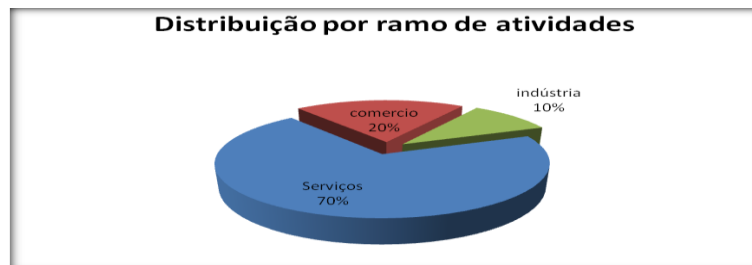


Gráfico 2 – Distribuição das Empresas Pesquisadas, por ramo de atividade

A baixa participação do ramo “indústria” manifestada na amostra, pode ser explicada pelo perfil econômico da Região Metropolitana do Rio de Janeiro. A atividade econômica do Rio de Janeiro há muitos anos congrega o segundo maior pólo industrial do Brasil, no entanto, as últimas décadas atestaram uma nítida transformação em seu perfil econômico, que vem adquirindo, cada vez mais, matizes de um grande pólo nacional de serviços e negócios. Este fato parece ser explicado, também, com base nas Próprias características dos ramos prestação

de serviços e comércio, que são mais comumente encontrados entre as micro e pequenas empresas.

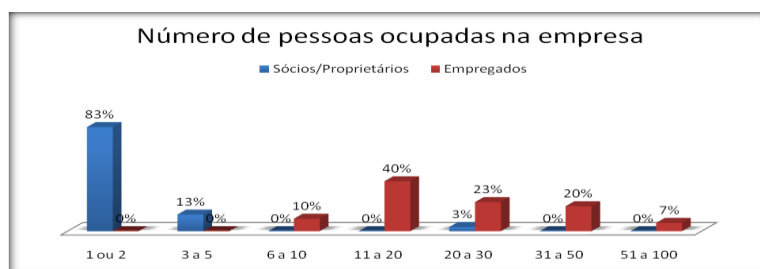


Gráfico 3 – Número de pessoas – sócios e funcionários – ocupadas na empresa.

O gráfico acima apresenta o tamanho das empresas, segundo o critério de pessoas ocupadas. As empresas que tenham a participação de dois sócios representam 83% da amostra, correspondendo a grande maioria. Seguida por empresas com representatividade de 3 a 5 sócios. A apenas uma empresa apresentou o número diferenciado de 28 sócios. Quanto ao número de empregados na empresa, mesmo que em caráter informal, computou-se que 40% das empresas participantes da pesquisa têm de 11 a 20 funcionários, seguidas por empresas com 20 a 30 funcionários que representam 23% da amostra, e posteriormente empresas com 31 a 50 funcionários; 6 a 10 funcionários e 51 a 100 funcionários, representando respectivamente 17% e 10% e 7%. De acordo com o critério do SEBRAE (2008), das empresas pesquisadas, apenas dez por cento, podem ser classificadas como microempresas, sendo que os outros negócios da amostra podem ser classificados como pequenas empresas.



Gráfico 4 – Tempo de existência das empresas participantes da pesquisa.

A maioria das empresas da amostra, 43%, é composta por empresas com período de operação entre 11-20 anos. Seguindo-se por empresas com período de operação entre 21-30 anos. Empresas abertas entre 6-10 anos representam 17% da amostra e finalmente 7% das empresas pesquisadas funcionam há 5 anos. Quando relacionado o tempo de existência das empresas pesquisadas com seu porte pelo número de pessoas ocupadas, onde se observa a pequena participação de microempresas, há uma percepção de que o tamanho talvez seja um fator de extinção das empresas.

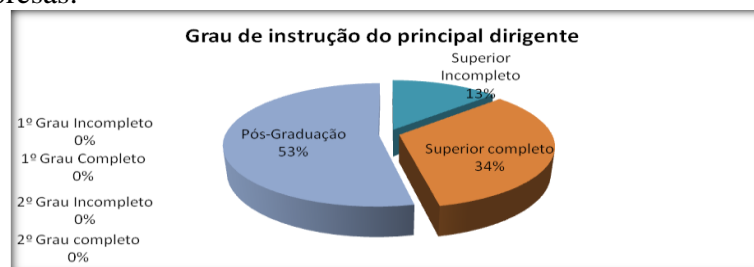


Gráfico 5 – Grau de Instrução do principal dirigente

Nos dados obtidos na amostra, observa-se o excelente nível de escolaridade dos dirigentes. Entre os respondentes, 53% possuem pós-graduação e 34% superior completo. Em termos comparativos, esta amostra demonstra estar no nível bem acima da média do país, conforme o censo demográfico de 2000 (IBGE, 2000). Estas informações que integram o perfil dos

dirigentes desta pesquisa, afirmam a hipótese de que o grau de instrução dos dirigentes influencia no sucesso e perenidade da empresa

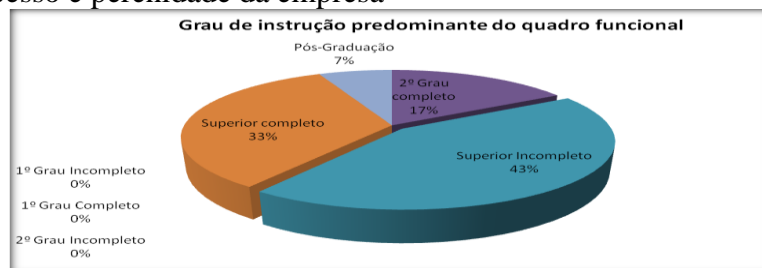


Gráfico 6 – Grau de Instrução predominante do quadro funcional.

A amostra, também demonstra que, assim como os dirigentes, o grau de instrução predominante do quadro funcional situa-se no nível bem acima da média do país (IBGE, 2000). A amostra aponta para 43% do grau de instrução predominante entre os funcionários, ser de universitários, seguido de 33% com superior completo e de 17%, com segundo grau completo. Além de 7% das empresas contarem com predominância de funcionários pós-graduados. Observamos ser pouco expressivo o número de pessoas ocupadas nas empresas que compõem a amostra, que detenham grau de instrução equivalente aos 2º ou 1º graus. Traduz-se, portanto, que o alto grau de instrução dos principais dirigentes, orienta a contratação de pessoas com bom nível escolar, destacando-se aí, os universitários.



Gráfico 7 - Realização de um Plano de Negócios para as atividades da empresa

A amostra aponta para elaboração do plano de negócios pela quase totalidade dos pesquisados. 83% realizaram um plano de negócios, visando um estudo de viabilidade para as atividades da empresa. 37% dos entrevistados utilizou-se de profissional terceirizado pra esta tarefa. A pesquisa demonstra o conhecimento dos gestores quanto ao levantamento de informações consistentes e desenvolvimento de ferramentas de apoio à gerência, para iniciar o negócio.



Gráfico 8 - Experiência anterior do Gestor no ramo do negócio

A amostra aponta que 47% dos gestores não tinham experiência anterior no ramo de negócios escolhido, e 33% tinham superficialmente. O cruzamento desta informação com o grau de instrução dos dirigentes da empresa aponta que, apesar do alto grau de instrução, poucos dos que não tinham experiência anterior no ramos do negócio, ou o conheciam superficialmente, buscaram especialização. A pesquisa não abordou os fatores que levaram a abertura do negócio, sem a experiência anterior pelos gestores, mas aponta um fato que deve ser estudado mais pormenorizadamente, visto que esta variável se distancia dos motivos que geram sucesso ao empreendimento, no entanto, não foram impeditivos a este sucesso.

Foi observado que, a grande maioria - 97% das empresas pesquisadas iniciaram negócio com capital próprio, sem qualquer forma de financiamento público ou privado. Esta característica, quando cruzada com a variável ramos de atividade, comprova a maior facilidade na abertura de um negócio no ramo de prestação de serviços, que apresentam mais facilidade na abertura e encerramento, além do pequeno volume de capital inicial necessário

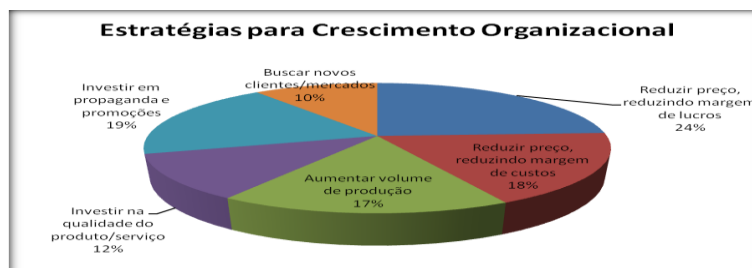


Gráfico 9 – Estratégias para crescimento Organizacional

As estratégias para o crescimento organizacional, mais utilizadas em ordem de importância são: redução de preços através da redução de lucro, estratégia primordial apontada por 24% das entrevistadas; seguida de investimento em propaganda e promoções, com 19%; redução de preços, reduzindo margem de custos, com 18%; aumento do volume de produção, com 17%; investimento na qualidade do produto com 12%; e, por último na ordem de importância está a estratégia de buscar novos clientes ou mercados, com 10% das empresas respondentes.

Na estratégia principal apontada pela pesquisa, que se refere a redução de preços, observa-se que a redução dos lucros é mais utilizada do que a redução de custos. Para a eficiente redução de custos, é necessário um bom conhecimento da estrutura de custos da empresa. É uma tarefa que exige determinadas qualidades da gestão empresarial, com um razoável nível de complexidade. Considerando tratar-se de empresas bem posicionadas no ranking do Rio de Janeiro, destaca-se aí um paradoxo, a opção pela simples redução de lucros transparece que a redução de custos seria mais difícil para o dirigente, provavelmente devido à falhas no gerenciamento de custos ou mesmo falha na gestão empresarial.

O item propaganda e promoções que é habitualmente o item mais lembrado pelos empresários, por se relacionar ao cotidiano, vivenciados por todos na posição de consumidor aparece como segunda colocada em ordem de importância. Não basta fazer o serviços ou produtos, estes devem ser bem posicionados junto ao público.

Paradoxalmente, a importância de se buscar novos clientes/mercado deveria ser uma estratégia a ser empregada concomitantemente com a estratégia de investimento de propaganda e promoções, mas, foi a última estratégia posicionada em ordem de importância.

Contrariando todos os estudos que envolvem a boa gestão empresarial, o investimento na qualidade do produto/ serviço, manteve-se como uma das últimas estratégias em ordem de importância.



Gráfico 10 – Posicionamento da empresa em relação à concorrência

O gráfico 10 apresenta a percepção dos dirigentes sobre o posicionamento da empresa em relação à concorrência. 63% das empresas oferecem produtos e/ou atendimento diferenciado de seus concorrentes; As empresas que apresentam um melhor preço em relação aos concorrentes totalizam 27%, e 10% das empresas são as únicas no mercado onde atuam.



Gráfico 11 – Conhecimento do Perfil e Hábito de seus clientes

O gráfico 11, demonstra o nível de conhecimento dos gestores acerca do perfil de seus clientes: observa-se que 50% das empresas acreditam conhecer muito bem seu público-alvo e o restante 50% conhece razoavelmente bem seu público-alvo. O conhecimento do perfil do cliente é uma ferramenta importante para o desenvolvimento das ações de marketing e gestão da satisfação dos clientes, fatores fundamentais para o sucesso da empresa.



Gráfico 12 – Conhecimento sobre produtos e diferencial dos concorrentes.

O gráfico 12 demonstra o conhecimento de produtos e o diferencial ou valor agregado que os dirigentes das empresas têm em relação aos concorrentes. Eles são essenciais para a estratégia de posicionamento e para o sistema de informações da gestão de marketing. Pode-se considerar que esta percepção é razoável entre as empresas entrevistadas, onde 40% conhecem muito bem os produtos e o diferencial dos concorrentes, no entanto 50% e 10% conhecem razoavelmente bem e conhecem muito mal respectivamente, demonstrando falhas quanto ao entendimento da importância do valor agregado de uma empresa ou produto, para uma administração de marketing bem sucedida. Considerando tratar-se de empresas bem posicionadas, esta constatação contradiz vários estudos, dentre eles DOLABELA (1999) que observa que entre 85% a 95% do sucesso de um empreendimento é composto pelo “empresariamento” que é o [...] “conhecimento profundo do negócio, dos clientes, dos fornecedores, da concorrência, das tendências e sinalizações sobre o futuro do produto. E também da gerência, da administração financeira e, principalmente, do caixa”.



Gráfico 13 – Investimento para qualificar mão de obra.

Sobre os Recursos Humanos das Empresas, procurou-se, conhecer o nível de qualidade da mão-de-obra, bem como o investimento para a sua qualificação e formas de avaliação. 97% das empresas realizam investimentos para qualificação de sua mão de obra, somente 3% afirmaram não ser necessário investir. Esta informação indica que os dirigentes conhecem a necessidade de qualificação da mão de obra para o sucesso e perenidade do empreendimento. Em seqüência, dos empresários entrevistados, que realizam investimentos para qualificação de sua mão de obra, foi constatada que 83% das empresas respondentes têm uma política

formalizada de avaliação de desempenho e somente 17% das empresas avaliam esporadicamente seu pessoal.

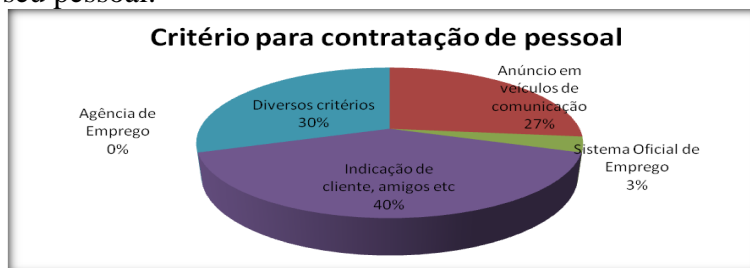


Gráfico 14 - critérios para contratação de pessoal.

O Gráfico 20, apresenta os critérios que as empresas utilizam para contratar seu pessoal. O principal critério, indicação de clientes, amigos etc., pode ser explicado pelo alto grau de relacionamento do pessoal com os dirigentes, especialmente em micro e pequenas empresas. Segundo FILION (1999), e DOLABELA (1999), os empreendimentos exigem a necessidade de uma rede de relacionamento, que os empreendedores têm mais facilidade de construir. Ela é facilitada pela capacidade de liderança do empresário e pelas características do pequeno e médio negócio (MINTZBERG, 2008). Verifica-se que o comportamento do dirigente se aproximou do perfil empreendedor. Verifica-se, também, que nenhuma das empresas utiliza-se dos serviços de empresas que oferecem serviços de agenciamento de emprego, que pré-selecionam o candidato de acordo com o perfil do cargo.

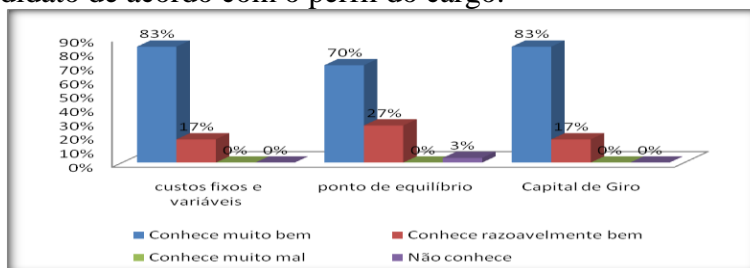


Gráfico 15 – Informações Financeiras da Empresa

As principais informações financeiras são apresentadas pelo gráfico 15, que demonstra o conhecimento das empresas sobre sua estrutura de custos, o seu ponto de equilíbrio e o volume de capital de giro necessário para tocar o negócio. A somatória dos percentuais daqueles que conheciam “muito bem” e “razoavelmente bem” a estrutura de custos e o volume de capital de giro necessário para tocar o negócio ficou em 100%. Somente 3% das empresas pesquisadas não conhecem o volume mínimo de operação para atingir o seu ponto de equilíbrio. Os dirigentes parecem ter um bom nível de conhecimento das três variáveis da área financeira. Tais conhecimentos mostram-se coerentes e são reforçados pelas análises anteriores da política de curto prazo para projeção do crescimento.



Gráfico 16 - Critério para análise de novos investimentos na empresa

A amostra aponta que 64% das empresas pesquisadas, realizam análise econômica financeira interna na análise de novos investimentos, 30% utiliza como critério para análise de novos investimentos o aproveitamento de uma oportunidade existente. Portanto, A maioria dos

dirigentes mostrou-se cautelosa em seus investimentos, em virtude da maior participação de capital próprio nas empresas, mesmo porque investimentos demandam reflexão sobre sua viabilidade, prazo de recuperação do capital investido, taxas de retorno etc.



Gráfico 17 – Assistência ou Assessoria de Profissionais ou Entidades

Gráfico 17, pode-se verificar que tipo de assistência ou assessoria foi procurado pela empresa, no decorrer de suas atividades. O alto índice de dirigentes que procuraram assistência ou assessoria para conduzir seus negócios pode ser fator motivador do sucesso empresarial, assim como reforça a tese de que ser pró-ativo para buscar sucesso espelha o perfil empreendedor. Verifica-se na pesquisa a grande preferência pela consulta ao SEBRAE e em segundo lugar pela consulta ao contador ou outra forma de consultoria para auxílio na gestão empresarial.

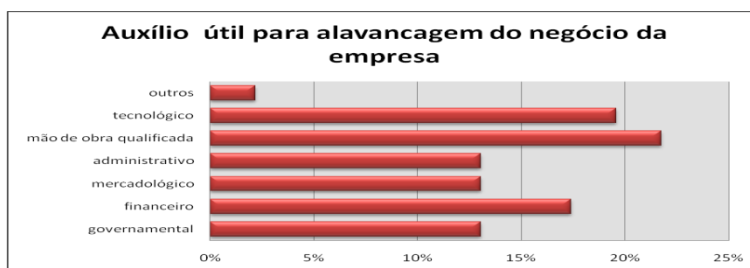


Gráfico 18 - Auxílio útil para alavancagem do negócio da empresa

O gráfico 18 expõe os tipos de auxílio úteis para alavancagem do negócio da empresa, segundo seus dirigentes. A qualificação da mão de obra e desenvolvimento tecnológico são os fatores apontados como mais importantes auxílios na alavancagem do negócio. Em terceiro plano situa-se o auxílio financeiro que indica que provavelmente os dirigentes tenham, por vezes, problemas de fluxo de caixa. Quanto a estes dois grandes fatores, observamos ações governamentais. A qualificação de mão de obra e a existência de uma disponibilidade razoável de recursos para micro e pequenas empresas através do SEBRAE, BNDES e repasses feitos pelas instituições financeiras federais, sugerem um cenário bastante favorável aos negócios de micro e pequenos empreendedores.

A menor necessidade de auxílio administrativo, mercadológico e governamental verificado no gráfico 18, é um indicador que estas empresas têm bastante sucesso na gestão empresarial, evidenciando proveitoso direcionamento dos conhecimentos da ciência administrativa na condução dos negócios. Desta forma, evidenciado, que a inadequada ou fraca aplicação dos conhecimentos dos dirigentes sobre gestão é um dos principais fatores de mortalidade do empreendimento.



Gráfico 19 – Acesso às novidades

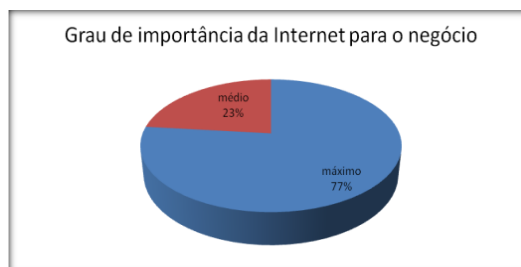


Gráfico 20 – Internet

O gráfico 19 demonstra a forma com que os gestores têm acesso às inovações relacionadas a seu negócio. Destaca-se a figura do contador como agente de transmissão dos conteúdos de inovação. O gráfico 20 demonstra que, dentre as empresas pesquisadas, a grande maioria, 77%, têm conexão com a rede mundial de computadores – internet, e seus dirigentes consideram de máxima importância para os negócios da empresa. No entanto, a pesquisa aponta que o mesmo percentual de 77% não realiza comércio via web.



Gráfico 21 - Fatores para sucesso empresarial de um negócio

O gráfico 21 apresenta os fatores que os dirigentes consideram ser mais importantes para o sucesso empresarial, classificados por ordem de importância. Os resultados estão coerentes com o referencial teórico da análise da pesquisa, visto que evidenciou a capacidade de gestão, dentre eles liderança, criatividade, assumir riscos, perseverança, seguidos de conhecimento do mercado, estratégia de vendas e o reinvestimento de lucros na própria empresa refletem as variáveis de uma gestão de sucesso.



Gráfico 22 – retenção de conhecimento do quadro funcional

O gráfico 22 aponta que a grande maioria das empresas respondentes, 93%, realiza retenção do conhecimento do quadro funcional através de inclusão de rotinas organizacionais.



Gráfico 23 – realização de reuniões “brainstorming”

O gráfico 23 aponta que a grande maioria das MPE respondentes, tem em sua rotina a realização de reuniões periódicas solicitando ideias dos funcionários para melhoria dos trabalhos.



Gráfico 23 - Atitudes para transformar conhecimento dos funcionários em conhecimento coletivo

O gráfico 23 aponta que 93% dos respondentes têm como ação visando transformar o conhecimento dos funcionários e conhecimento coletivo através de treinamentos constantes, poucos respondentes afirmaram que a transformação do conhecimento dos funcionários em conhecimento coletivo ocorre naturalmente.

5 - Conclusão

Para compor a pesquisa, foram entrevistados dirigentes de micro e pequenas empresas sediadas na região metropolitana do Rio de Janeiro, que iniciaram suas atividades oficialmente, há no mínimo 5 anos e foram classificadas para concorrer ao prêmio MPE Brasil no período de 2006 a 2009, o que as caracteriza como MPE de sucesso. Estudos acadêmicos realizados por órgão de apoio apontam a vocação empreendedora do povo brasileiro, ou seja, praticamente treze em cada cem brasileiros adultos estão envolvidos com alguma atividade empreendedora. No entanto, os dados continuam a revelar o lado sombrio de nosso alto índice de empreendedorismo, que coloca o país entre os dez mais empreendedores do mundo. Dos 7,5 milhões de brasileiros que empreendem 41,6% não o fazem voluntariamente, mas por necessidade o que pode ser uma das causas do baixo crescimento qualitativo de nossa economia. Apesar de estatísticas recentes mostrarem uma evolução no índice de sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil, o empreendedor precisa ficar atento ao ambiente de negócios, que ainda não é dos mais confortáveis no Brasil, e sempre buscar se desenvolver de forma contínua, pois a concorrência aumenta conforme melhoram as condições para se empreender, como tem ocorrido nos últimos anos no Brasil, devido a estabilidade econômica e também ao maior preparo dos empreendedores, que têm atualmente mais acesso a informação e possibilidade de formação/capacitação para melhor gerir seus negócios. O presente artigo se propôs comparar os modelos sistêmicos, classificados como critérios “Compromisso com a Excelência” e “Rumo a Excelência”, editados pela Fundação Nacional da Qualidade com os reais modelos de gestão e as metodologias estratégicas adotadas pelas Micro e Pequenas Empresas. Tendo em vista a heterogeneidade cultural dos agentes empreendedores, a pesquisa observou o tratamento dispensado pelos gestores das MPE à gestão do conhecimento, assim como a própria gestão do conhecimento realizada de forma intrínseca nos processos de gestão empresarial, em razão dos fatores condicionantes de sucesso nas Micro e Pequenas Empresas da Região Metropolitana do Rio de Janeiro, de forma a identificar variáveis que as tornam estáveis e, por conseguinte proporcione a sustentabilidade e perpetuação do negócio.

A conclusão principal decorrente da pesquisa realizada, é que os empreendedores, gestores de micro e pequenas empresas de sucesso, reconhecem a importância do conhecimento na gestão de suas empresas, no entanto, poucos conhecem os mecanismos utilizados para que o conhecimento tenha real valor no dia a dia da gestão da empresa. Foi demonstrado na

pesquisa, que a maioria dos gestores tem acesso às inovações relacionadas a seu negócio através da figura do contador como agente de transmissão dos conteúdos de inovação. Ficaram em colocação de menor importância: a mídia, sindicatos, ONGs e por último a rede social de relacionamento. Correlacionando-se esta variável com o fato de que a grande maioria dos respondentes, apesar de possuir acesso a internet e reconhecer sua importância para o negócio, não realiza negócios via Web, conclui-se a urgente necessidade de incentivar nas MPE a criação das práticas de gestão do conhecimento, com a criação de comunidades de prática e redes sociais de relacionamento. A tecnologia tem um papel fundamental em todo processo de Gestão do Conhecimento. Ela rompe barreiras da comunicação e possibilita a disseminação do conhecimento. É necessário proporcionar às MPE o conhecimento das ferramentas para triagem e tratamento destas informações.

Com relação a retenção de conhecimento, trazido ou adquirido de seus funcionários, a pesquisa apontou que a maioria das empresas respondentes, retém o conhecimento através da inclusão nas rotinas operacionais, assim como tomam atitudes no sentido de transformar o conhecimento de seus funcionários em conhecimento coletivo. A totalidade das empresas realiza reuniões periódicas solicitando ideias dos funcionários para melhoria dos trabalhos. Estas reuniões, conhecidas como “*brainstorming*” constituem ferramenta essencial para facilitar o fortalecimento de um grupo, onde a participação é mais importante que a criatividade, e a criatividade do grupo tem vantagem ante a criatividade individual, estimulando, assim, o surgimento de muitos pontos de vista diferentes. Um empreendedor de sucesso, com habilidades de liderança desenvolvidas, deve propiciar uma cultura organizacional que sustente um ambiente que valoriza pontos de vista diferenciados por vezes até conflitantes, ponto de vista estes que tem relação com a experiência e representam fatores primordiais para o tomador de decisão. O objetivo integral da gestão do conhecimento é assegurar que o conhecimento presente na organização seja aplicado produtivamente em seu benefício. Este estudo não responde a todas as questões necessárias ao pleno entendimento da inter-relação entre gestão do conhecimento e à perenidade do negócio. No entanto, oferece a identificação destas ações que integram o rol de fatores geradores de sucesso, capazes de minimizar riscos do empreendedor e alicerçar a tomada de decisões. A perenidade do negócio está intrinsecamente relacionada à capacidade do gestor em oferecer respostas rápidas e soluções acertadas às mudanças bruscas do perfil mercadológico contemporâneo, e adoção de práticas de gestão do conhecimento é essencial a perpetuação do negócio.

6 Bibliografia

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nos 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15.dez.2006. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/>. Acesso em: 22 de agosto de 2008.

_____. Ministério do trabalho e Emprego. Relação Anual de Informações Sociais-RAIS. Disponível em <<http://www.rais.gov.br/>> Acesso em 12 set. 2008.

CHIAVENATO, I. - Empreendedorismo, dando Asas ao Espírito Empreendedor. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

DAVENPORT, T.H, PRUSAK L. – Conhecimento Empresarial – São Paulo – Elsevier Editora, 1998.

_____. Capital Humano – São Paulo – Livraria Nobel, 1999.

DOLABELA, F. - Oficina do empreendedor, São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. - 3ª edição - Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008.

DUTRA, I.S. – O perfil do Empreendedor e a Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas Londrinenses. 2002. Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração) Universidade Estadual de Londrina e Universidades Estadual de Maringá, Londrina, 2002.

FILION, L.J. - O Empreendedorismo Como tema de estudos superiores. Conferência proferida: Seminário Internacional de Empreendedorismo: A Universidade Formando Empreendedores, Brasília, 1999.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ – Critérios compromisso com a excelência e Rumo à Excelência. São Paulo, 2009.

____ PNQ – disponível em <http://www.fnq.org.br/site/397/default.aspx>, acesso em jun, 2010.

GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - Empreendedorismo no Brasil –2008 - Curitiba: 2009. Disponível em <<http://www.gemconsortium.org>.> Acesso em 12 fev. 2009.

GRIFFIN, A., HAUSER, J.R. - The voice of the customer, Marketing Science, Vol 12, nº 1, Winter: 1993.

HOLMES, O. W. – Selections from the writings of Oliver Wendell Holmes. Boston, Mifflin & Co: 1889.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – Demografia das empresas. Rio de Janeiro: IBGE, 2007.

____ Censo 2000– disponível em http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/educacao/tabela_brasil.shtm#sub_populacao, acesso em 10/06/10.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. – Organização orientada para estratégia: Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MINTZBERG, HENRY – Ascensão e queda do planejamento estratégico - São Paulo. Bookman Cia. Editora, 2008.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. - The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press, Nova York, 1995.

PAROLIN, S. R. H. et al - Faces do empreendedorismo inovador- Curitiba: Coleção Inova - Senai/SESI/IEL Pr, 2008.

PORTER, M. E.- Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

PRAHALAD, C.K. – A riqueza na base da pirâmide: Como erradicar a pobreza com o lucro – Porto Alegre/RS: Artmed Editora S.A.,2005.

PREVIDELLI, J.J, SELA V.M, SALES A.H.L. – Empreendedorismo e educação empreendedora. Paraná, Unicorpore Educação e Comunicação Corporativa: 2006.

QUELHAS, O.L.G.- Análise de fatores para gestão de mudanças: Gestão do conhecimento, intra-empendedorismo e engenharia de resiliência; Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP) / International Conference on Industrial Engineering Management: Artigo publicado nos Anais do XXVI do Encontro nacional de Engenharia de Produção, 1, Fortaleza-CE: 2006.

REIS, Z.C.; MILAN, G. S. Gestão do conhecimento – Um desafio a ser administrado. Revista Produção Online, v.9, n.1, p. 73-94, mar. de 2009. Disponível em <http://www.producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/viewFile/200/313> SAMARA, B.S.; BARROS, J.C. Pesquisa de Marketing. 3 ed. São Paulo: Pearson, 2002.

SCHULTZ, R – Sabedoria e Intuição – São Paulo. Editora Pensamento-Cultrix Ltda, 2009.

SCHUMPETER, J. A.- Capitalismo, socialismo e democracia - 2ª edição- tradução de R. Jungmann, Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SEBRAE-Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Disponível em < <http://www.agenciaSEBRAE.com.br/>> Acesso em 3 dez.2008.

_____. Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003–2005. Brasília-DF, 2007.

_____ MPE- Brasil, disponível em <http://www.premiompe.sebrae.com.br/inscrição>, acesso em jun, 2010.

SÉNECA, L.A. (a 4-65); CAMPOS, J.A.S.(tradução) – Cartas a Lucílio. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 1991,

SWEDBERG, R.- Max Weber e a idéia de sociologia econômica Colaboradora Azevedo D. A. - Rio de Janeiro: Editora UFRJ Beca Produções Culturais, 2005.

TERRA, J.C.C.- Gestão do conhecimento - O grande desafio empresarial - Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VERGARA, S. C. - Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 9ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2007.