

CAPITAL INTELECTUAL, INOVAÇÃO E DESEMPENHO EM SMEs

RICARDO VINÍCIUS DIAS JORDÃO
FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO (FPL/MG)
jordaoconsultor@yahoo.com.br

FERNANDA LUÍZA FREIRE SANTOS
FACULDADE PEDRO LEOPOLDO (FPL)
fefeluiza@hotmail.com

CAPITAL INTELECTUAL, INOVAÇÃO E DESEMPENHO EM SMEs

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi analisar a influência do capital intelectual (CI) na inovação e no desempenho de SMEs. Com base nas teorias de estratégia, inovação e CI, propôs-se um modelo original testado e validado por meio de um estudo comparativo de casos descritivo e qualitativo em empresas de Minas Gerais. Foi possível concluir que: (i) as SMEs analisadas adotam diferentes estratégias, ainda que informais, na tentativa de desenvolver o seu CI, seu desempenho e sua inovação, sendo estas influenciadas pelas características dos gestores; (ii) a maior presença de algum dos elementos constitutivos do CI (capital humano, estrutural e relacional) depende do tipo de negócios, da estratégia e do perfil diretivo de cada empresa; (iii) a gestão do CI e de seus elementos constitutivos estimula o processo inovativo, colaborando indiretamente também para (v) o desempenho, a capacidade de sobrevivência, o crescimento, o desenvolvimento e a competitividade organizacional.

Palavras chave: Estratégia Competitiva. Micro, Pequenas e Médias Empresas (SMEs). Capital Intelectual. Inovação. Desempenho.

1. Introdução

A literatura internacional vem acentuando a importância do capital intelectual (CI) na sustentabilidade, na inovação e no desempenho das micro, pequenas e médias empresas (SMEs, do inglês *small and medium-sized enterprises*) (Cerchione & Esposito, 2017; Jordão & Novas, 2017), pois essas empresas precisam competir mais com base em seus ativos intangíveis do que em recursos tangíveis para se destacarem no mercado (Salojärvi *et al.*, 2005; Ngah & Ibrahim, 2009; Rodrigues & Alves, 2013; Binda *et al.*, 2014; Khalique *et al.*, 2015; Jordão & Novas, 2017). Não obstante, o desafio de compreender os efeitos do CI sobre a inovação e o desempenho em SMEs, embora de valor estratégico para a sobrevivência, o crescimento e o desenvolvimento de tais empresas, ainda está por ser compreendido em profundidade, especialmente em economias emergentes como o Brasil.

Reconhecendo e explorando essa lacuna de investigação, o objetivo da pesquisa descrita neste artigo foi analisar a influência do CI na inovação e no desempenho de SMEs.

Uma pesquisa se justifica pela contribuição trazida a um segmento substancial da sociedade, conforme Jordão *et al.* (2014) – fato evidente pela relevância das SMEs para as economias, as sociedades e os governos, em linha com Durst e Edvardsson (2012), Jordão (2015), Khalique *et al.* (2015) e Jordão e Novas (2017). Além da originalidade do modelo, a pesquisa justifica-se por suas contribuições teóricas, (i) colaborando para o preenchimento da lacuna de pesquisa retromencionada, e facilitando (ii) o entendimento dos efeitos do CI sobre a inovação, o desempenho e a competitividade das SMEs (questão que interessa a grande parte das empresas e da sociedade). Como implicações gerenciais, ressalta-se que os resultados da pesquisa podem servir de *benchmarking* para a gestão do CI em organizações e/ou situações similares.

O artigo em questão está dividido em mais cinco seções para além desta introdução. A segunda seção apresenta a plataforma de sustentação teórica da pesquisa. A terceira apresenta a metodologia da pesquisa. A quarta seção traz a apresentação das empresas e a análise dos resultados. Na quinta, discutem-se tais resultados. Por fim, na seção seis, têm-se as considerações finais à luz do objetivo proposto, seguidas pelas referências bibliográficas.

2. Capital Intelectual, Inovação e Desempenho em SMEs

A literatura internacional demonstra o CI como um ativo estratégico capaz de maximizar o valor das empresas, de impulsionar o desempenho e os processos inovativos (*e.g.* Edvinsson & Malone, 1998; Stewart, 1999; Ngah & Ibrahim, 2009; Khalique *et al.*, 2015;

Mhedhbi, 2013; Andreeva & Garanina, 2016; Verbano & Crema, 2016; Omerzel & Jurdana, 2016; Mendoza, 2017; Ruíz *et al.*, 2017), colaborando para que as empresas, principalmente SMEs, conquistem vantagens competitivas, crescimento sustentável e posição de destaque no mercado (Rodrigues & Alves, 2013; Manzanares & Perez, 2014; Omerzel & Jurdana, 2016). Para fins deste artigo, foi adotado o conceito de CI que contempla o capital humano, o capital estrutural e o capital relacional, defendida por Ferenhof *et al.* (2015) e Jordão e Novas (2017).

Já a inovação, mesmo podendo ser conceituada de diferentes maneiras, segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), diferencia-se em quatro tipos: inovação em produto, em processos, organizacional e marketing (OECD, 2010), podendo ser apresentada, conforme Simantob (2006), como incremental (*i.e.* aperfeiçoamentos e/ou melhorando graduais) ou radical (*i.e.* revolucionárias e/ou drásticas). A inovação vem sendo considerada por muitos autores (*e.g.* Ngah & Ibrahim, 2009; Lara & Guimarães, 2014; Gomes & Wojahn, 2015) como o fator-chave para a sobrevivência, crescimento e desenvolvimento das SMEs, constituindo-se em uma importante forma de essas empresas aproveitarem novas oportunidades e sustentar uma vantagem competitiva. Ainda assim, Ferraresi *et al.* (2014) ressaltam que é a estratégia que fornece significado para a aplicação dos conhecimentos utilizados para a geração de inovações, transformando-os em melhorias em processos ou produtos. Por isso, relaciona-se diretamente com o aumento do CI da empresa. Mapeando o estado da arte sobre o tema, Jordão e Novas (2017) propuseram o primeiro modelo que relaciona explicitamente o conhecimento e o CI com a competitividade, desempenho e a capacidade de inovação das SMEs organizadas em redes.

A gestão do CI tem sido considerada fundamental para usar a inovação para estimular o crescimento e a competitividade das SMEs (OCDE, 2010; Lara & Guimarães, 2014), especialmente porque elas precisam usar sua flexibilidade e capacidade de adaptação para enfrentarem as rápidas mudanças no mercado e a competição com grandes concorrentes.

Salojärvi *et al.* (2005) analisaram a influência da gestão do conhecimento (GC) e do CI sobre o crescimento das SMEs, concluindo que: a) a GC está diretamente relacionada ao crescimento das SMEs; b) o crescimento maior acontece nas empresas onde o conhecimento e o CI integram a estratégia empresarial; e c) a competitividade e o desempenho das SMEs são influenciados pela qualidade da liderança e por uma abordagem mais consciente e sistemática da GC e do CI. Cohen & Kaimenahis (2007) investigaram a relação dos elementos constitutivos do CI com o desempenho das SMEs, percebendo que: a) nas SMEs é importante que o capital humano, capital estrutural e capital relacional sejam desenvolvidos em conjunto; b) isso é estratégico para o desenvolvimento das SMEs; e c) a relação do CI com o desempenho das SMEs é vital para essas empresas, mas precisa ser mais bem investigada.

Ngah e Ibrahim (2009) avaliaram as principais práticas do CI nas SMEs, concluindo que: a) capital humano é um elemento importante do CI, sendo o fator que mais contribui para a inovação e desempenho; b) os clientes também são importantes para a inovação, uma vez que são capazes de fornecer informações sobre o mercado; c) o CI e a inovação influenciam no desempenho organizacional, criando vantagens competitivas no longo prazo. Hormiga *et al.* (2011) avaliou a influência do CI no sucesso de novos empreendimentos, constatando que: a) o CI dos novos empreendimentos está associado positivamente ao sucesso do negócio, sendo o capital humano essencial nos primeiros meses de vida; b) o conhecimento do empreendedor e a capacidade de comunicação contribuem significativamente para o sucesso; c) o capital estrutural mostrou-se relacionado ao desenvolvimento das SMEs; e d) o capital estrutural possui maior valor nos primeiros meses de existência apenas nas empresas de caráter inovador. Khalique *et al.* (2013) avaliaram o impacto do CI no desempenho em SMEs, concluindo que: a) o CI tem relação positiva com o desempenho e o sucesso dos negócios organizacional; e b) é o capital humano que mais impacta no desempenho e na capacidade de inovação organizacional. Manzanares & Pérez (2014) analisaram o impacto dos intangíveis

no desempenho exportador das SMEs e concluíram que: a) a gestão do CI tem grande potencial e importância no crescimento, desempenho e competitividade dessas empresas; e b) cabe aos gestores das SMEs criar estratégias de inovação que melhorem o desempenho dos negócios internacionais. Mais recentemente, Omerzel e Jurdana (2016) analisaram a influência do CI na inovação e no crescimento de 359 SMEs do setor de turismo, percebendo que: a) todos os elementos do CI possuem uma relação significativa com a inovação, sendo que esta impacta no crescimento nas SMEs; b) o capital humano é de grande importância para a inovação no setor de turismo; e c) a criatividade e a capacidade de inovação e reconhecimento de novas oportunidades são fundamentais na competitividade empresarial.

Cerchione e Esposito (2017) analisaram as práticas de GC utilizadas em pequenas indústrias de alta tecnologia, constatando que: a) as SMEs tendem a adotar práticas gerenciais conhecidas, adaptando-as para a GC e gestão da inovação, ao invés de ferramentas focadas exclusivamente na GC; e b) há uma relação entre o grau de desenvolvimento e o uso de ferramentas e de práticas de GC, sendo que as SMEs tendem a adotar ferramentas de GC mais tradicionais, baratas e fáceis de usar, em detrimento daquelas mais sofisticadas e famosas.

No caso brasileiro, Lara e Guimarães (2014) analisaram a influência das prioridades competitivas nas práticas e adoção de inovações em seis SMEs, concluindo que a inovação impacta não somente na obtenção de vantagens competitivas, mas também na melhoria da qualidade dos produtos e/ou processos e na redução de custos. Gomes e Wojahn (2015) verificaram a influência da aprendizagem organizacional no desempenho organizacional e inovador em 89 SMEs da indústria têxtil, tendo concluído que a aprendizagem organizacional contribui para a inovação e esta estimula o desempenho organizacional. Jordão (2015) analisou o papel da GC em redes de SMEs brasileiras, revelando ser importante a utilização de informações e conhecimentos de forma eficiente e eficaz na tentativa de produzir inovações em produtos, serviços e processos, buscar a sobrevivência no mercado, além de obter vantagens competitivas sustentáveis para as SMEs. Nesse sentido, a GC ganhou destaque, sob o prisma estratégico, percebida como um meio de geração de informações e saberes dentro de tais empresas, colaborando para a criação, a aquisição, o registro, a armazenagem e o compartilhamento de conhecimentos entre as pessoas e organizações.

Em síntese, os resultados das pesquisas anteriores indicam que (i) o capital humano é o elemento fundamental para o desempenho da empresa, responsável pela capacidade inovadora, (ii) o CI impacta no processo inovativo das SMEs, (iii) a inovação influencia na obtenção de vantagens competitivas e no desempenho das SMEs, (iv) o capital relacional possui importância e contribuição para o processo inovativo, (v) o CI e a inovação contribuem para o desempenho organizacional, e (vi) a aprendizagem organizacional contribui para a inovação e estimula o desempenho nas SMEs.

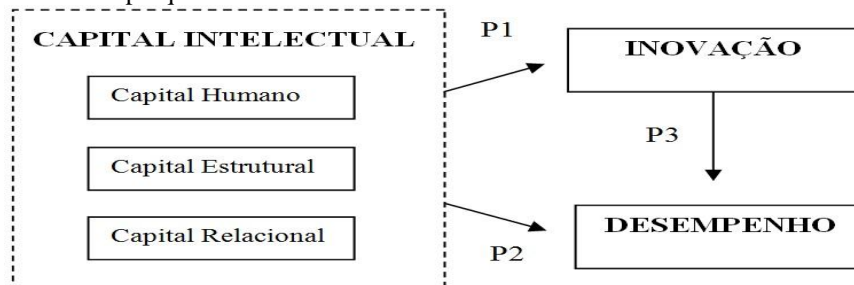
3. Metodologia

A pesquisa descrita neste artigo consiste em um estudo comparativo de casos de abordagem descritiva, qualitativa e aplicada (Yin, 1984; Cooper & Schindler, 2006). Esse método, segundo Manzanares e Pérez (2014), é considerado adequado para identificar e analisar as relações existentes entre o CI, o processo inovativo e o desempenho em SMEs.

As unidades de análise foram definidas considerando-se quatro critérios: o porte, o tipo da empresa, as características inovativas e o acesso aos dados. Assim, selecionou-se SMEs do estado de Minas Gerais inovadoras (em produtos, serviços e/ou processos) e que fossem intensivas em conhecimento, sugerindo indícios de práticas de CI. Acentua-se que a escolha de tais empresas foi intencional e motivada pelo acesso às informações – questão considerada por Jordão *et al.* (2014) como uma das grandes dificuldades nesse tipo de pesquisa. As unidades de observação foram os proprietários, dirigentes e os gerentes dessas empresas, buscando-se ter respondentes com mais conhecimentos e informações sobre toda a

organização. Foi elaborado o modelo de análise representado pela Figura 1, por meio do qual são analisadas três premissas: P1) o CI influencia no processo inovativo das SMEs, P2) o CI influencia no desempenho das SMEs, e P3) a inovação influencia no desempenho das SMEs.

Figura 1: Modelo Genérico de pesquisa.



Fonte: elaboração própria.

A técnica utilizada para a coleta de dados consistiu em entrevistas apoiadas em um roteiro composto por 32 questões abertas, fundamentadas em variáveis extraídas da literatura com base nos estudos de Salojärvi *et al.* (2005), Ngha e Ibrahim (2009), Jardon e Martos (2012), Manzanares e Pérez (2014), Omerzel e Jurdana (2016) e Jordão e Novas (2017). Essas variáveis envolveram aspectos gerais da empresa (características organizacionais, incluindo aspectos financeiros, mercadológicos, estratégicos, humanos e produtivos), modelos e sistemas de gestão, mecanismos de controle e processos empresariais, os processos inovativos e a influência do CI e seus elementos constitutivos (capital humano, estrutural e relacional) sobre a inovação e o desempenho das SMEs. A coleta de dados foi feita no final de 2015 e início de 2016, sendo precedida por um pré-teste do roteiro de entrevistas para validá-lo e refiná-lo. Cada entrevista durou aproximadamente 40 minutos com base nesse roteiro. A análise qualitativa envolveu três etapas, conforme Gil (2002): a redução (seleção, focalização e simplificação dos dados); a exibição (organização sistemática dos dados para investigar as semelhanças, diferenças e/ou inter-relacionamentos); e a revisão (para considerar o significado dos dados, suas regularidades, padrões e explicações). A estratégia utilizada na análise dos dados baseou-se no método de análise de conteúdo, por meio do qual, realizaram-se ligações entre a situação a ser analisada e as manifestações da superfície discursiva, por meio de operações de desmembramento e classificação semânticas, sintáticas e lógicas.

Utilizou-se também, ao longo de todo o processo, o método dedutivo e indutivo, com predominância do primeiro sobre o segundo (Jordão *et al.*, 2013). Cabe ressaltar algumas limitações da pesquisa relativas ao tamanho das empresas, a amostra e a regionalidade, indicando que os resultados podem ser considerados representativos para essas empresas nesse contexto, dificultando generalizações indiscriminadas. Não obstante, o que se pretende generalizar são as contribuições à teoria e não os achados em si. Ainda assim, como forma de contornar as referidas limitações e aumentar a credibilidade das interpretações dos resultados, realizou-se um processo de triangulação com informações advindas de documentos, conversas informais e observação direta (não participante). Assim, sempre que possível, as informações advindas de uma fonte foram confrontadas com as de outras para confirmá-las ou refutá-las (validade interna). A triangulação ocorreu comparando-se as visões dentro de cada SME e depois contrastando as visões das diferentes fontes de evidência.

Finalmente, buscou-se confrontar os resultados obtidos com os principais resultados teóricos e empíricos anteriores (validade externa), visando confirmar, complementar ou contradizer os mesmos e colaborar para a geração de novos conhecimentos sobre o tema. Nesse sentido, foram seguidos os procedimentos sugeridos por Eisenhardt (1989) e George e Bennett (2005) para a análise dos dados, esperando-se que a pesquisa tenha incluído os níveis possíveis de análise a fim de proporcionar informação relevante e consistente, teoricamente fundamentada, e que estavam dentro do contexto da pesquisa.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

A pesquisa descrita neste artigo analisou quatro empresas, classificadas como SMEs segundo critérios da Lei Complementar nº 123/2006 (Brasil, 2006), sendo doravante denominadas A, B, C e D, em função do caráter estratégico das informações analisadas e de acordo de confidencialidade. Todas essas empresas estão localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais, tendo como política a constante inovação nos produtos e serviços prestados, possuindo os dois tipos de inovação: incrementais e radicais, segundo a classificação estabelecida por Simantob (2006).

Fundada em 2012, a SME A é uma indústria fabricante de um equipamento inovador no mercado com tecnologia exclusiva e patenteada, incluindo aromatização, eliminação de odores e purificação do ar, tudo em um só equipamento. Ela atende todo o Brasil, possui os processos integrados, porém, ainda existem muitas falhas em sistemas de controle e de comunicação, havendo baixo comprometimento e resistências a mudanças, comprometendo, em parte, o desempenho corporativo. A SME B, fundada em 2015, é uma indústria que desenvolve tecnologias a pedido de cliente e cria novos produtos e vende tecnologias para os clientes a partir de necessidades do mercado. Nessa empresa, assim como na SME A, a distribuição do produto também é nacional. Os processos dela são integrados e com poucas falhas. A SME C, fundada em 2012, é uma indústria fabricante de um produto inovador no mercado que elimina filtrações em substratos de concreto ou similar. Essa empresa, diferentemente das anteriores, atende apenas dentro do estado de Minas Gerais, mas possui os processos integrados e com poucas falhas como a SME B. Já a SME D, fundada em 2004, é uma empresa de tecnologia da informação e possui um sistema informatizado para a gestão comercial de preços e resultados integrado aos módulos de custos, compras e faturamento. A SME D atende a todo o Brasil, possuindo os processos integrados e com poucas falhas, de modo similar as SMEs B e C. Em todas essas empresas não se percebeu um processo formal de elaboração, formulação e implantação de estratégias, ficando ele restrito a discussões informais, sendo, assim, mais suscetíveis ao insucesso. Ainda que as estratégias sejam informais, nas SMEs A e D, é costume realizar reuniões constantes para expor e discutir as falhas dos produtos, processos, os resultados da empresa como um todo e estabelecer metas futuras. Na SME D, de modo similar a B e C, pelo fato de os processos passarem nas mãos de poucas pessoas, os sistemas de controle são mais bem executados, gerando poucos erros.

A triangulação entre os depoimentos dos gestores dos diferentes níveis das quatro SMEs revelou a comunicação direta entre funcionários e gestores em todas as empresas para sugerir melhorias. Todavia, pela política de trabalho estabelecida nas SMEs B e C, a abertura foi considerada menor, já nas SMEs A e D a comunicação é direta com os dirigentes e, na maioria das vezes, as novas ideias e sugestões são acatadas. Do mesmo modo que os achados de Stoeckicht (2012), Durst e Edvardsson (2012), Rodrigues e Alves (2013), Manzanares e Perez (2015) e Omerzel e Jurdana (2016), que concluíram que a comunicação gera conhecimento, e por sua vez, auxilia a organização a desenvolver processos inovadores.

Observou-se que as atividades de P&D estão contempladas no planejamento financeiro das SMEs A e B, estimulando a criação e o desenvolvimento de produtos. Os entrevistados de nível estratégico e operacional consideram “os investimentos em P&D fundamentais para continuar inovando e conquistando novos mercados”, aumentando, com isso, seu capital estrutural e relacional, em linha com Nghah e Ibrahim (2009) e Lara e Guimarães (2014). Esses autores entendem a inovação como fator-chave de competitividade, crescimento e desenvolvimento para as SMEs. Nas SMEs C e D não há verbas específicas para isto, sendo que as melhorias e a inovação se dão, primordialmente, em função das necessidades dos clientes. Nas quatro empresas há uma vinculação da gestão financeira com os sistemas e processos de avaliação de desempenho. As SMEs B, C e D possuem poucos

investimentos em marketing, priorizando estratégias digitais (site, Google) para a captação de clientes. Já SME A embora não possua uma estratégia de marketing definida, tem iniciativas específicas para divulgação da empresa e do produto, como participação em feiras e congressos, além de estratégias digitais, voltadas ao aumento do capital relacional da empresa e do seu desempenho, corroborando Lara e Guimarães (2014) – que também concluíram empiricamente que poucas SMEs investem em marketing para melhorar o seu desempenho.

Do ponto de vista competitivo, verificou-se que a SME A possui concorrentes diretos, com produtos similares e qualidade inferior; e indiretos, com equipamentos parecidos, mas menor funcionalidade. O dirigente da SME B afirmou ter “apenas concorrentes indiretos, com produtos similares, sendo sua principal vantagem possuir um produto que satisfaça por completo as necessidades dos clientes”. A SME C possui concorrentes diretos que só utilizam produtos importados. O gestor informou que “sua principal vantagem é a fabricação nacional com preço inferior”. Por último, a SME D possui concorrentes diretos, que possuem sistemas semelhantes. Todavia, a principal vantagem dela é sempre conseguir customizar o sistema de acordo com as necessidades dos clientes com um bom preço e atendimento diferenciado.

As SME A, C e D possuem equipe técnica para o atendimento aos clientes, ao contrário da SME B. Na SME A, a cada visita, os técnicos executam os reparos necessários nos equipamentos e realizam um *feedback* com os clientes, verificando o andamento dos produtos e se os mesmos estão satisfazendo as necessidades deles. Para cada visita há uma ordem de serviço para análise do atendimento, incluindo problemas ou sugestões. Na SME C há uma visita técnica para a análise do ambiente e diagnóstico da utilização do produto, ou não, em determinada situação. O serviço é executado e, após a aplicação do produto, a equipe técnica entra em contato com o cliente solicitando *feedback* do serviço, realizando reparos necessários, acompanhando os serviços e coletando sugestões de melhoria. A SME D possui equipe técnica que também executa atividades comerciais, avaliando e atendendo os clientes em suas necessidades de forma customizada, realizando treinamentos intensivos com os responsáveis pela manipulação do mesmo e esclarecendo eventuais dúvidas. Com os dados do atendimento em mãos, a equipe se reúne com a gerência para analisar o *feedback* dos clientes, trocando informações e sugerindo melhorias, na tentativa de aumentar o capital relacional da empresa e desenvolver e aprimorar o produto. Isso aumenta também o seu capital estrutural, corroborando e ampliando os achados de Jardon e Martos (2012), Omerzel e Jurdana (2016), Verbano e Crema (2016), estimulando ainda a geração de valor conforme Lin e Chen (2016).

Observou-se que todas as quatro SMEs pesquisadas possuem produtos inovadores, mas apenas as SMEs A, C e D praticam prestação de serviço ao cliente, usando-a para melhorar o capital relacional nesse aspecto. Na SME B os produtos são repassados em sistema de compra e venda (com garantia de fabricação), não possuindo equipe técnica para atender aos clientes. A prestação de serviços se dá apenas quando o cliente solicita o desenvolvimento de produtos e sistemas com *feedback* realizado no ato da entrega do produto. Todas as SMEs pesquisadas consideram o retorno dos clientes o fator que mais contribui para a inovação. Percebeu-se que obter o *feedback* dos clientes também melhorou o capital humano, em linha com Jordão (2015), pois os colaboradores e empresários passaram a conhecer melhor as necessidades destes. Igualmente, isso estimulou o processo de P&D das empresas, ampliando o capital estrutural delas. Além disso, o maior conhecimento do mercado ajudou que as SMEs continuem inovando em produtos e serviços e, conseqüentemente, aumentando o seu capital relacional com a conquista de novos clientes, iniciando, assim, um novo ciclo de geração de CI, indo além da relação circular observada por Jardon e Martos (2012). Essas questões ajudaram no processo aprendizagem organizacional, aumentando também os capitais estruturais e relacionais das empresas com maior inovação, o que, conforme Lara e Guimarães (2014) e Omerzel e Jurdana (2016), favorece a obtenção de vantagens competitivas.

Os gestores das quatro SMEs, porém, acrescentam que “a inovação é fundamental no seu negócio”, principalmente no aumento da vantagem competitiva e do desempenho sustentáveis. Tais resultados se alinham com Ngah e Ibrahim (2009), Manzanares e Pérez (2014), Lara e Guimarães (2014), Binda *et al.* (2014), Anzola *et al.* (2015) e Omerzel e Jurdana (2016), para quem o processo inovativo afeta todos os campos da organização, aumentando o seu desempenho e posicionamento no mercado, bem como a criação de CI, defendida por Stoeckicht (2012), Rodrigues e Alves (2013) e Binda *et al.* (2014). Vale ressaltar que Salojärvi *et al.* (2005) salientam que esse conhecimento é fator que contribui com a sobrevivência das SMEs, sendo responsável pela criação de produtos e/ou serviços mais competitivos no mercado. Assim, reconhecendo e fazendo uso da GC, todas as SMEs, especialmente as empresas A, B e D obtiveram aumento do seu acervo intelectual, que corresponde ao CI da organização, ponto de partida para a capacidade de inovação.

A triangulação entre os resultados das entrevistas, da observação direta e da análise documental revelou que uma das formas usadas pelas quatro SMEs para favorecer o processo inovativo se deu pela contratação dos funcionários, cuja preferência se dá para aqueles que possuam experiência, ou seja, elas procuram pessoas com elevado nível de capital humano. Caso não encontrem candidatos com perfil, a escolha das SMEs passa a pela análise das competências e habilidades. Nesse caso é oferecido treinamento intensivo ao respectivo setor, com o objetivo de desenvolver o conhecimento dos funcionários. De forma individual, as SMEs A e C consideraram o capital humano como o elemento fundamental para aumentar o desempenho. A SME B considerou o capital relacional e a SME D o capital estrutural, de modo similar a Cohen & Kaimenakis (2007), Hormiga *et al.* (2011) e Khalique *et al.* (2013), que concluíram que o desenvolvimento das SMEs é impulsionado pela qualidade dos relacionamentos com seus clientes e competências dos seus colaboradores. Além das considerações acima, todas as SMEs afirmaram que manter boa reputação e imagem contribuiu para aumentar e/ou manter o desempenho da empresa. De forma agregada, todas as quatro SMEs usam o capital humano como base na geração e ampliação da inovação. Assim, ao estimularem e incentivarem o desenvolvimento do capital humano, todas as SMEs incentivam a inovação e a geração de novas ideias para a empresa, proporcionando crescimento sustentável e vantagem competitiva, em linha com Omerzel e Jurdana (2016).

Finalmente, percebeu-se que os diretores das quatro SMEs consideram o processo inovativo de suas empresas relacionado ao desempenho. Os dirigentes entendem que ter bom desempenho significa ter uma empresa sadia, com crescimento financeiro, mercadológico e de produtividade. Observou-se que as SMEs A e C conseguiram aumentar seu desempenho nos últimos anos (de 2008 até 2016) e as SMEs B e D conseguiram mantê-lo. Ainda assim, eles consideram isso um ótimo resultado em função do cenário econômico do Brasil à época.

5. Aprofundamento da Análise & Discussão dos Resultados

Após a análise comparativa entre as SMEs pesquisadas foram realizadas algumas análises adicionais, considerando os pressupostos teóricos e os resultados empíricos anteriores que nortearam a investigação. A partir das informações coletadas nas entrevistas formais com os gestores (de diferentes níveis) das SMEs pesquisadas, complementada por conversas informais, análise documental e observação direta (não participante), buscou-se aprofundar a discussão dos resultados em linha com o objetivo da pesquisa. O detalhamento destes resultados é apresentado a seguir.

5.1. Análise da Influência do Capital Intelectual no Processo Inovativo das SMEs

Na investigação, constatou-se que o CI e seus componentes (capital humano, estrutural e relacional) contribuem positivamente para o processo inovativo nas quatro SMEs, em sintonia com os resultados de Ngah e Ibrahim (2009), Stoeckicht (2012), Rodrigues e Alves

(2013), Binda *et al.* (2014), Omerzel e Jurdana (2016) e Jordão & Novas (2017). Tanto os dirigentes quanto os gerentes entrevistados em todas as empresas reconheceram a importância dos componentes do CI separadamente, mas não revelaram que essas empresas estejam se dedicando e/ou investindo para desenvolverem o CI como um todo. A Figura 2 apresenta a análise dos resultados encontrados sobre influência do CI no processo inovativo das SMEs com os resultados teórico-empíricos que nortearam a investigação.

Figura 2: Análise da influência do CI no processo inovativo em SMEs

Resultados de estudos anteriores analisados	Resultado deste estudo	Marco teórico-empírico
A maturidade de gestão do conhecimento influencia positivamente a inovação e o crescimento.	Confirmam parcialmente	Salojärvi <i>et al.</i> (2005); Jordão & Novas (2017).
Há pouco entendimento sobre as ligações do CI com a inovação e o empreendedorismo em SMEs.	Contradiz. Os achados desta pesquisa ajudam a preencher essa lacuna.	Rodrigues & Alves (2013), Stoeckicht (2012), Ngah & Ibrahim (2009)
Existe influência positiva entre a inovação e os componentes do CI.	Corroboram os anteriores	Rodrigues & Alves (2013), Stoeckicht (2012), Binda <i>et al.</i> (2014)
O capital humano é o elemento do capital intelectual com mais influência na capacidade de inovação da empresa empreendedora.	Corroboram os anteriores: SMEs A e C/Contradizem os anteriores: SMEs B e D	Rodrigues & Alves (2013)
O capital estrutural e o capital relacional possuem mais influência nos resultados da inovação.	Corroboram os anteriores: SME D/Contradizem os anteriores: SMEs A, B e C	Binda <i>et al.</i> (2014)
O capital humano, e especificamente as características do empresário, tem impacto importante sobre os resultados da inovação na empresa.	Corroboram os anteriores	Binda <i>et al.</i> (2014), Ngah & Ibrahim (2009)
São poucos os registros de patentes das SMEs.	Confirmam parcialmente os anteriores	Binda <i>et al.</i> (2014)
A inovação não é somente para obtenção de vantagem competitiva. É feita para melhoria na qualidade de seus produtos ou processos ou para redução de custos.	Confirmam parcialmente os anteriores	Lara & Guimarães (2014)
O CI tem impacto na inovação e esta influencia no crescimento da empresa.	Corroboram os anteriores	Omerzel & Jurdana (2016)
As SMEs tendem a adotar práticas gerenciais conhecidas, adaptando-as para a gestão da inovação e do conhecimento.	Confirmam parcialmente os anteriores	Cerchione & Esposito (2017)

Fonte: elaboração própria com base nos resultados da pesquisa.

Da análise da Figura 2 foi possível constatar que os resultados encontrados nas quatro SMEs pesquisadas se alinham, em certa medida, com os resultados encontrados na literatura internacional. Observou-se que as diferenças encontradas podem ser explicadas pelo tipo de negócio e pelo perfil do gestor de cada SME. Tais resultados confirmam e ampliam os achados de Ngah e Ibrahim (2009), Binda *et al.* (2014) e Ruíz *et al.* (2017) que concluíram que as características do empresário possuem impacto importante sobre os resultados da inovação nas SMEs, sendo este um importante elemento do capital humano das SMEs. Esses achados também poderiam ser explicados pelo tipo de negócios das SMEs, mas todas podem ser classificadas como empresas utilizadoras do conhecimento, segundo a taxonomia proposta por Cerchione e Esposito (2017), pois todas as quatro exploram extensivamente algumas práticas ou ferramentas de GC e/ou de gestão tradicionais. Os gestores confirmaram que o capital humano, capital estrutural e/ou capital relacional, contribuem e são importantes para o processo inovativo na SMEs, mas as influências variam segundo o tipo de negócio. Tais

resultados corroboram, em parte, Omerzel e Jurdana (2016) que verificaram que os capitais relacional, humano e estrutural possuem uma relação significativa com a inovação e que esta influencia o crescimento nas SMEs. Entretanto, neste estudo, apesar de todas as SMEs avaliadas acreditarem que o conhecimento contribui e auxilia no processo de inovação e de crescimento organizacional, nenhuma das empresas investigadas possui uma estratégia formal voltada para a GC. Tais achados contrariam Salojärvi *et al.* (2005) que evidenciou que SMEs com abordagens mais estratégicas e abrangentes, voltadas para o conhecimento e intangíveis, estão crescendo mais do que as demais empresas.

Como todos os respondentes entenderam que, de fato, o CI afetava a inovação das SMEs, foi pedido aos gestores, durante a entrevista, que eles indicassem qual seria o componente do CI que mais influenciaria na capacidade de inovação de sua empresa. Em linha com Rodrigues e Alves (2013), percebeu-se que, nas SMEs A e C, o capital humano foi considerado o elemento que mais influencia na inovação. Na SME D os respondentes entenderam ser o capital estrutural o elemento com maior efeito sobre a inovação, corroborando com Binda *et al.* (2014). Acredita-se que essas diferenças se deem pelo tipo de negócio de cada SME. As SMEs A e C, por exemplo, por serem indústrias de produtos inovadores e precisarem estar em constante desenvolvimento, valorizam mais o capital humano no negócio. Já na SME D, por ser uma empresa de tecnologia da informação, o forte do seu negócio está na estrutura da empresa, especialmente em seus sistemas e *softwares*. Por fim, os respondentes da SME B consideraram o capital relacional como o elemento que mais afeta na capacidade de inovação, por depender da necessidade dos clientes para o desenvolvimento dos novos produtos. Os resultados desta pesquisa indicam que os objetivos das SMEs com a inovação eram diferentes entre si. As SMEs A e C afirmaram que a inovação é feita apenas para conquistar o mercado e obter vantagens competitivas. As SMEs B e D defenderam que a inovação vem também para melhorar a qualidade do produto ou serviço oferecido, podendo até reduzir custos. Deste modo, o resultado da pesquisa confirma parcialmente os achados de Lara e Guimarães (2014) que concluíram que a inovação também é feita para a melhoria na qualidade de produtos e/ou processos ou para a redução de custos.

Observou-se neste estudo que os gestores também consideram a sua participação importante no processo de inovação e no desempenho organizacional, principalmente na coordenação da equipe para o alcance de bons resultados confirmando e ampliando Ruíz *et al.* (2017) que perceberam em seu estudo que os gestores são responsáveis por criarem um contexto para implementar novos conhecimentos para seus empregados, e conseqüentemente favorecendo a inovação. Esses achados também se alinham às conclusões de Cerchione e Esposito (2017) que perceberam que as SMEs analisadas utilizaram práticas gerenciais que elas já conheciam, mais baratas e fáceis de usar, adaptando-as para a gestão da inovação e do conhecimento, ao invés de ferramentas focadas exclusivamente na GC. Além disso, constatou-se que apesar de as SMEs A e B possuírem registros de propriedade intelectual, os gestores das SMEs concordam que são poucas as empresas que se preocupam em concluir esse processo e acabam ficando suscetíveis à concorrência, em sintonia com os Binda *et al.* (2014) que perceberam que realmente são poucos os registros de patentes nas SMEs.

5.2. Análise da Influência do Capital Intelectual no Desempenho das SMEs

Khaliq *et al.* (2011) entendem que o capital relacional é o elemento do CI que possui maior influência sobre o desempenho das SMEs. Já Khaliq *et al.* (2013) atribuíram isso ao capital humano. Jardon & Martos (2012), porém, observaram que cada constituinte do CI pode ter um efeito diferente no desempenho da empresa, confirmando o resultado encontrado nesta pesquisa. A Figura 3 apresenta a análise dos resultados encontrados sobre influência do CI no desempenho das SMEs com os resultados teórico-empíricos anteriores.

Figura 3: Análise da influência do CI no desempenho de SMEs

Resultados de estudos anteriores analisados	Resultado deste estudo	Marco teórico-empírico
Existe influência positiva e significativa entre o CI e o desempenho.	Confirmam parcialmente	Salojärvi <i>et al.</i> (2005), Hormiga <i>et al.</i> (2011), Cohen & Kaimenakis (2007), Bontis <i>et al.</i> (2000), Khalique <i>et al.</i> (2011); Jordão & Almeida (2017).
As SMEs tendem a ver que o seu desenvolvimento é principalmente impulsionado por competências dos seus trabalhadores e a qualidade dos relacionamentos com seus clientes.	Corroboram os anteriores	Hormiga <i>et al.</i> (2011), Cohen & Kaimenakis (2007)
Nas SMEs as capacidades organizacionais - embora significativas - não têm sido avaliadas como tendo a mesma importância, comparando com as demais, no desempenho das SMEs.	Confirmam parcialmente	Hormiga <i>et al.</i> (2011), Cohen & Kaimenakis (2007)
Empresas que crescem mais rápido são aquelas que estão mais envolvidas na gestão do conhecimento.	Contradizem as anteriores	Salojärvi <i>et al.</i> (2005), Cohen & Kaimenakis (2007)
O capital relacional, seguindo pelo capital estrutural, são os fatores que possuem mais influência positiva no desempenho da SME.	Corroboram os anteriores: SME B/Contradizem as anteriores:SMEs A, C e D	Khalique <i>et al.</i> (2011)
O capital humano tem mais influência no desempenho organizacional, seguido pelo capital estrutural e capital de cliente.	Corroboram os anteriores: SMEs A e C/Contradizem as anteriores:SMEs B e D	Khalique <i>et al.</i> (2013)

Fonte: elaboração própria com base nos resultados da pesquisa.

De acordo com a Figura 3, os resultados do presente estudo confirmam parcialmente o que Bontis *et al.* (2000), Salojärvi *et al.* (2005), Cohen & Kaimenakis (2007), Hormiga *et al.* (2011) e Khalique *et al.* (2011) afirmam a respeito da influência positiva entre o CI e o desempenho das SMEs. Os gestores dos diferentes níveis destas empresas revelaram que existe influência do CI com o desempenho, entretanto, cada empresa destacou um dos seus elementos constitutivos. A SME B destacou o capital relacional como o maior responsável por incrementar o desempenho. A SME A e C destacaram o capital humano e a SME D o capital estrutural. Esses resultados corroboram em parte e ampliam os achados de Cohen & Kaimenakis (2007) e Hormiga *et al.* (2011), para quem as competências dos trabalhadores e a qualidade do relacionamento com os clientes são os fatores de mais influência, fato percebido integralmente apenas na SME D pelo tipo do seu negócio. De acordo com Salojärvi *et al.* (2005) e Cohen & Kaimenakis (2007), as empresas que crescem mais rápido são aquelas que estão mais envolvidas na GC. Entretanto, isso não foi observado na pesquisa, onde há apenas práticas informais de incentivo ao conhecimento, sem incorporar as políticas das empresas.

5.3. Análise da Influência da Inovação no Desempenho das SMEs

Apesar de a literatura internacional ainda não possuir evidências suficientes sobre a relação entre CI, inovação e desempenho em SMEs, nesta pesquisa observaram-se quatro casos que, de certo modo, apresentam sucesso sob tal perspectiva, evidenciando que existe relação entre o CI e incrementos não só no resultado financeiro das organizações estudadas, mas também gerando melhorias nos indicadores de desempenho organizacional e/ou de inovação derivados de todos os elementos constituintes do CI (capital humano, estrutural e relacional). Isso significa que estimular as práticas de gestão e avaliação do CI em SMEs pode resultar em incremento de desempenho e valor medido por sob diferentes perspectivas. A Figura 4 apresenta a análise dos resultados encontrados sobre influência da inovação no desempenho das SMEs com os resultados teórico-empíricos anteriores.

Figura 4: Análise da influência da inovação no desempenho de SMEs

Resultados de estudos anteriores analisados	Resultado deste estudo	Marco teórico-empírico
Empresas de "jovens inovadores" são as que possuem crescimento mais rápido.	Corroboram os anteriores	Salojärvi <i>et al.</i> (2005)
Há influência positiva e significativa entre a capacidade de inovar das empresas, os modelos de gestão dos recursos do capital intelectual e o crescimento das mesmas.	Confirmam parcialmente	Salojärvi <i>et al.</i> (2005), Nghah & Ibrahim (2009)
O capital humano contribui mais para a inovação e desempenho organizacional do que o capital estrutural e relacional.	Corroboram os anteriores: SMEs A e C/Contradizem os anteriores: SMEs B e D	Nghah & Ibrahim (2009)
Em SMEs quase não se investe em inovação de marketing (nova embalagem, <i>design</i> do produto, etc.) para o seu desempenho.	Confirmam parcialmente	Lara e Guimarães (2014)

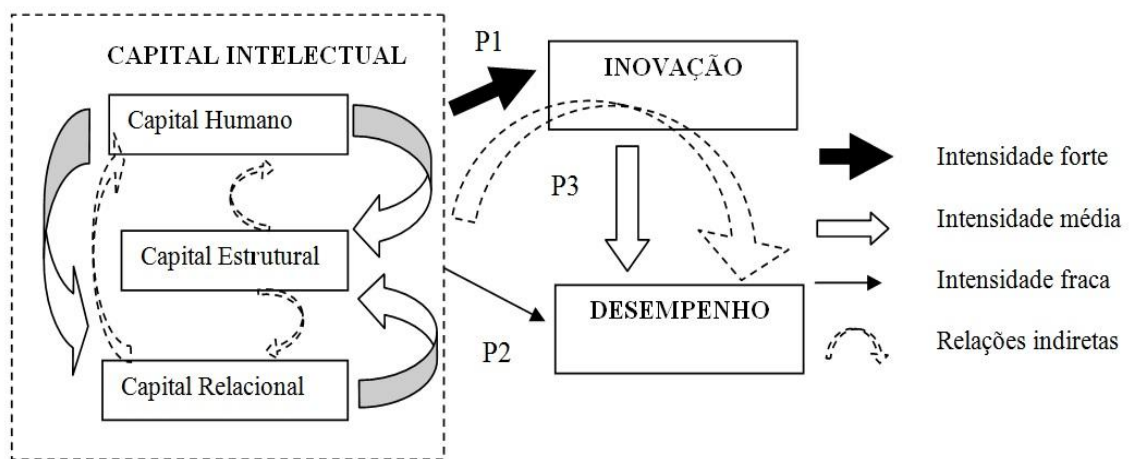
Fonte: elaboração própria com base nos resultados da pesquisa.

Os resultados observados na Figura 4 corroboram, quase na totalidade, os de Salojärvi *et al.* (2005), que concluiu em seu estudo que as SMEs de “jovens inovadores” são empresas de rápido crescimento pois estão ativamente envolvidos em atividades intensivas em conhecimento. Além disso, durante as entrevistas, os gestores das quatro SMEs afirmaram que a inovação contribui para o crescimento das empresas e que a comunicação, mesmo que de maneira informal, tem papel fundamental no aumento do conhecimento e do CI organizacional.

Lara e Guimarães (2014) perceberam em seu estudo que as SMEs quase não investem em inovações mercadológicas associadas ao seu desempenho. Entretanto, isso foi percebido neste estudo. As SMEs A e B, por serem fabricantes de produtos inovadores, buscam inovar, na maioria das vezes, no *design* do produto, levando ao mercado um produto prático e moderno. Já as SMEs C e D não possuem essa política, mas, investem marketing para divulgação da empresa e não diretamente do produto. De forma agregada, os resultados da pesquisa ora descrita apresentam quatro casos de SMEs que, em certa medida, obtiveram sucesso em gerar inovações para obter crescimento, melhorias em desempenho organizacional e financeiro e alcançarem maior competitividade, assim como também proposto por Salojärvi *et al.* (2005) e Nghah & Ibrahim (2009). Sob a perspectiva da pesquisa, evidenciou-se que existe uma relação clara entre os elementos constituintes do CI (capital humano, estrutural e relacional) com o processo inovativo e desempenho de todas as quatro SMEs. Percebeu-se ainda nessas empresas que, com o aumento e valorização do capital humano, houve geração de capital relacional com a conquista de novos clientes e de capital estrutural por meio de melhorias em sistemas e processos. Isso gerou mais capital humano pelo conhecimento dos profissionais que se transformam em ativo da organização. Foi também observado, com maior ênfase nas SMEs A e D, que o capital relacional gerou capital estrutural a partir do *feedback* dos clientes sobre seus respectivos produtos, proporcionando melhorias nos mesmos, criando capital humano pela troca e aumento dos conhecimentos nessas organizações. Por fim, o capital estrutural, a partir da inovação, influenciou no aumento do capital relacional com a conquista de novos clientes, gerando capital humano pelo compartilhamento do conhecimento, sendo essa última relação também observada nas outras duas empresas pesquisadas. Mais do que isso, percebeu-se na pesquisa ora descrita que há uma relação circular entre todos os elementos constituintes do CI, fato também observado por Jardon e Martos (2012), Rodrigues e Alves (2014) e Jordão e Novas (2017). Esses autores perceberam que qualquer melhoria em algum elemento do CI, seja no capital humano, estrutural ou relacional, pode ter efeito nos demais elementos, gerando e expandindo o conhecimento dentro da empresa, tornando a empresa mais competitiva. Além disso, percebeu-se que não só o CI teve

influência na inovação, mas que tal fator também favoreceu o aumento do CI das SMEs. De forma agregada, os resultados demonstraram que o CI pode ser responsável por ganhos financeiros e geração de valor aos acionistas (proprietários), sendo possível perceber, nos casos estudados, que os ativos intangíveis responsáveis pela diferenciação competitiva e que os que eram elemento-base dos processos inovativos foram os mais valorizados nas SMEs analisadas. Esses achados ampliam o arcabouço de conhecimentos sobre o tema, trazendo significativas contribuições à teoria de gestão, especialmente sobre os campos de estratégia, inovação e CI, pois grande parte das pesquisas feitas até o momento sobre as relações do CI com a inovação e desempenho se preocupam mais com a realidade das grandes empresas ou focam apenas em uma ou duas dessas três variáveis em SMEs, seja na literatura brasileira ou internacional. Desse modo, as pesquisas anteriores falham em explicar os efeitos do CI sobre a inovação e o desempenho das SMEs como ora proposto, especialmente em economias emergentes como o caso do Brasil. A Figura 5 apresenta a análise dos resultados do modelo proposto para investigar conjuntamente a influência do CI na inovação e no desempenho das SMEs, revelando também a intensidade das relações observadas entre estes fatores, em linha com os propósitos desta investigação.

Figura 5: Análise dos resultados no modelo de pesquisa



Fonte: elaboração própria com base nos resultados da pesquisa.

Conforme observado na Figura 5, de acordo com a análise dos resultados, foi possível verificar que: P1) a primeira premissa de investigação foi integralmente confirmada, pois os resultados encontrados na pesquisa foram alinhados com os resultados teórico-empíricos que nortearam a investigação, sendo a intensidade da influência do CI sobre a inovação considerada como uma relação forte; P2) a segunda premissa de investigação foi parcialmente confirmada, pois teve um resultado encontrado que não se alinhou aos demais e aos resultados teórico-empíricos que nortearam a investigação, sendo assim, verificada uma intensidade da influência do CI sobre o desempenho variando de média para fraca; P3) a terceira premissa de investigação foi integralmente confirmada já que os resultados encontrados foram alinhados com os resultados teórico-empíricos que nortearam a investigação. Porém, a intensidade da influência da inovação sobre o desempenho foi considerada média, devido à quantidade mais modesta de resultados encontrados em comparação à primeira premissa.

Do que fora dito pode-se constatar que: a) o CI é um importante fator impulsionador da inovação; b) a gestão do CI e de seus elementos constitutivos amplia a capacidade de sobrevivência, crescimento e desenvolvimento empresarial; c) parece haver uma relação circular entre os elementos constitutivos do CI, influenciando-se mutuamente, e entre o CI e a inovação organizacional, uma vez que tanto aquele estimula esta, quanto a inovação é relevante na criação e ampliação de CI nas SMEs.

6. Considerações Finais

O interesse sobre as relações entre CI, inovação e desempenho vem crescendo nos ambientes acadêmicos e empresariais. A literatura internacional evidencia o CI como um ativo estratégico capaz de maximizar o valor das empresas, além de promover melhorias no desempenho, na competitividade, na sustentabilidade e na inovação organizacional. A literatura revelou ainda que a inovação é fundamental para aumentar as chances de sobrevivência das empresas, melhorar a qualidade dos produtos, serviços e processos, proporcionar redução de custos e incrementos na competitividade. Essas questões ganham especial relevo no contexto das SMEs – que precisam competir mais com base em seus ativos intangíveis do que em recursos tangíveis para fazerem frente à suas limitações de recursos, enfrentarem as mudanças tecnológicas e mercadológicas, ou se destacarem no mercado. O desafio de compreender os efeitos do CI sobre a inovação e desempenho em SMEs, porém, ainda está por ser compreendido em profundidade na literatura, especialmente na realidade brasileira – onde o entendimento sobre o tema é ainda bastante incipiente.

Reconhecendo e explorando essa lacuna de investigação, buscou-se analisar neste artigo a influência do CI na inovação e no desempenho de SMEs brasileiras, tomando-se como base empresas do estado de Minas Gerais.

Os resultados ora observados indicam que as SMEs A e D são empresas que valorizam a comunicação entre os setores, utilizando as ideias e sugestões dos funcionários para aumentar o conhecimento organizacional e gerar inovações (radicais e incrementais), gerando novos produtos e processos ou melhorando os atuais, com o objetivo de conquistar novos clientes e manter os atuais, aumentando, assim, seu capital relacional, sendo que a SME D incentiva o compartilhamento do conhecimento para também seu capital estrutural. Já as SMEs B e C, diferentemente da SME A, não valorizam a comunicação entre os setores. As ideias e sugestões para inovações (radicais e incrementais) partem apenas da alta direção. A SME B é uma empresa que se preocupa em desenvolver o capital relacional para aumentar o seu capital estrutural e, como consequência o capital humano. Já a SME C, assim como a SME A, desenvolve o seu capital humano para aumentar o capital estrutural e relacional.

Em cada SME identificou-se a presença de todos os elementos do CI, mas dependendo do tipo e das características dos negócios, detectou-se que determinado elemento, seja o capital humano, o capital estrutural ou o capital relacional foi mais marcante, afetando mais no modelo de negócios, na inovação e nos resultados empresariais. A associação entre esses elementos foi identificada em todas as SMEs, mas não necessariamente significou a preponderância de um elemento sobre o outro. Verificou-se ainda um alto grau de importância do CI sobre os todos os processos inovativos, a competitividade, a sustentabilidade e o desempenho das SMEs. A valorização do capital humano nas SMEs significou perceber as pessoas como elemento essencial das organizações, influenciando no desempenho dos processos e das atividades. A valorização do capital estrutural destacou a importância da estrutura, sistemas, tecnologias e processos no suporte à inovação e na criação e melhoria de produtos e serviços, garantindo mais qualidade e adequação às necessidades dos clientes. A valorização do capital relacional refletiu a importância da qualidade do relacionamento com os clientes e fornecedores como fator-chave do sucesso dos negócios, visando não somente alcançar um material de qualidade dentro de padrões de custo e prazo, mas também proporcionando a fidelização dos clientes e o incremento nos negócios. Todos esses fatores foram considerados importantes para as quatro empresas, seus negócios e sua capacidade de inovar e de se manterem no mercado. Percebeu-se que nenhuma dessas quatro SMEs possui uma estratégia formal para incentivar a gestão do CI e seus elementos. Os gestores entrevistados da empresa B e C, por exemplo, não tinham conhecimento aprofundado do tema, mas realizavam práticas que proporcionavam a criação ou expansão do mesmo, às vezes até de maneira involuntária ou mesmo imitando outros casos de sucesso. Não obstante, os

gestores dos diferentes níveis das quatro empresas entendem que a inovação gera vantagens competitivas, proporcionando aumento no desempenho das SMEs. Observou-se que as práticas de gestão de cada SME pesquisada variam segundo o perfil dos gestores, especialmente do principal executivo. Os dirigentes que valorizam os funcionários e possuem uma ‘cabeça aberta a sugestões’, incentivam em suas empresas programas que estimulam a comunicação e a partilha de informações e conhecimentos entre os setores, como no caso das SMEs A e D. Já os dirigentes mais introspectivos, como nas SMEs B e C, não oferecem abertura a funcionários, nem elaboram programas de incentivo à partilha de conhecimentos ou inovação. Independentemente do perfil gerencial, em todas as empresas pesquisadas todos os gestores afirmaram que a inovação, o *feedback* dos clientes, a contratação de funcionários com experiência, a integração dos processos, a manutenção da boa reputação da empresa, entre outras, são características que levam ao sucesso do negócio.

Cabe aqui mencionar que o fato da pesquisa se basear em pequena porção de SMEs situadas apenas dentro do estado de Minas Gerais de caráter inovador limitou a generalização indiscriminada dos achados, podendo haver diferenças significativas nas práticas realizadas em SMEs de diferentes perfis ou regiões do Brasil. Nesse sentido, sugere-se ampliar o escopo deste trabalho para outros estados e países ou ramos de atividade com a inclusão de novas variáveis, ou ainda analisando-se os efeitos do CI sobre a inovação em SMEs industriais, comerciais ou prestadoras de serviço. Ainda se fazem necessários mais estudos de casos individuais ou comparados com a replicação metodológica para refinamento do modelo, antes de se proceder a estudos de larga escala. Em geral, os resultados observados revelaram que o modelo originalmente proposto e testado provou ser válido e consistente, revelando um ‘caminho’ para explorar o tema e as relações entre as variáveis em novos contextos de negócio. Assim, espera-se que os resultados desta pesquisa possam trazer luz a esse importante tema, abrindo avenidas de investigação e oferecendo aos gestores uma oportunidade de *benchmarking* para a gestão do CI, da inovação e do desempenho em SMEs, especialmente em economias emergentes como o Brasil – questão ainda inédita na literatura brasileira e tão pouco explorada na internacional.

Em conjunto, os resultados revelaram que: (i) as SMEs analisadas adotam diferentes estratégias, ainda que informais, na tentativa de desenvolver o seu CI, seu desempenho e sua inovação, sendo estas influenciadas pelas características dos gestores; (ii) a maior presença de algum dos elementos constitutivos do CI (capital humano, estrutural e relacional) depende do tipo de negócios, da estratégia e do perfil diretivo de cada empresa; (iii) a gestão do CI e de seus elementos constitutivos estimula o processo inovativo, colaborando indiretamente também para (v) o desempenho, a capacidade de sobrevivência, o crescimento, o desenvolvimento e a competitividade organizacional.

7. Referências

- Andreeva, T., & Garanina, T. (2016). Do all elements of intellectual capital matter for organizational performance? Evidence from Russian context. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 397-412.
- Anzola, P., Bayona-Sáez, C., & García-Marco, T. (2015). La generación de valor a partir de innovaciones organizativas: Efectos directos y moderadores. *Universia Business Review*, 46, 70-93.
- Binda, N. U., Benavent, F. B., Giner, M. T. C., & Carda, N. E. (2014). The role of intellectual capital and entrepreneurial characteristics as innovation drivers. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 24 (53), 41-60.
- Bontis, N., Keow, W. C. C., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries [Eletronic version]. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.

- Brasil. Presidência da República. *Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006*. Dispõe sobre o estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte. Palácio do Planalto, DF. 2006.
- Cerchione, R., & Esposito, E. (2017). Using knowledge management systems: a taxonomy of SME strategies. *International Journal of Information Management*, 37(1), 1551-1562.
- Cohen, S., & Kaimenakis, N. (2007). Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SMEs [Eletronic version]. *The Learning Organization*, 14(3), 241-262.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2006). *Business research methods*. 9th ed. New York: McGraw Hill-Irwin.
- Durst, S., & Edvardsson, I. R. (2012). Knowledge management in SMEs: a literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 879-903.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual Capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. Harper Business, New York, NY.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(14), 532-500.
- Ferenhof, H. A., Durst, D., Bialecki, M. Z., & Selig, P. M.; (2015). Intellectual capital dimensions: state of the art in 2014. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1), 58-100.
- Ferraresi, A. A., Santos, S. A., Frega, J. R., & Quandt, C. O. (2014). Os impactos da gestão do conhecimento na orientação estratégica, na inovatividade e nos resultados organizacionais: uma *survey* com empresas instaladas no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(2), 199-231.
- George, A., & Bennett, G. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2015). Aprendizagem organizacional, inovação e desempenho: estudo em pequenas e médias empresas (PMEs). *Seminários em Administração*, 8, São Paulo, SP, Brasil.
- Hormiga, E., Batista Canino, R. M.; & Sánchez Medina, A. (2011). The role of intellectual capital in the success of new ventures [Eletronic version]. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 71-92.
- Jardon, C. M., & Martos, M. S. (2012). Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America. *Journal of Intellectual Capital*, 13(4), 462-481.
- Jordão, R. V. D., & Novas, J. C. (2017). Knowledge management and intellectual capital in networks of small and medium-sized enterprises. *Journal of Intellectual Capital*. 18(3), 1-27.
- Jordão, R. V. D. (2015). Práticas de gestão da informação e do conhecimento em pequenas e médias empresas organizadas em rede: um estudo multicase na indústria brasileira. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 20(3), 178-199.
- Jordão, R. V. D., Novas, J. L. P. M. M. C., Souza, A. A., & Neves, J. T. R. (2013). Controle do capital intelectual: um modelo aplicado à gestão dos ativos do conhecimento. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(2), 195-227.
- Jordão, R. V. D., Souza, A. A., & Avelar, E. A. (2014). Organizational culture and post-acquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case. *Journal of Business Research*, 67(4), 542-549.
- Khalique, M., Shaari, J. A. N., Isa, A. H. M., & Ageel, A. (2011). Role of intellectual capital on the organizational performance of electrical and electronic SMEs in Pakistan [Eletronic version], *International Journal of Business and Management*, 6(9), 253-257.
- Khalique, M., Isa, A. H. M., & Shaari, J. A. N. (2013). Predicting the impact of intellectual capital management on the performance of SMEs in electronics industry in Kuching,

- Sarawak [Eletronic version]. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 11 (3), 53-61.
- Khalique, M., Bontis, N., Shaari, J. A. N. B., & Isa, A. H. M (2015). Intellectual capital in small and medium enterprises in Pakistan. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1), 224-238.
- Lara, F. F., & Guimarães, M. R. N. (2014). Competitive priorities and innovation in SMEs: a Brazil multi-case study. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9(3), 51-64.
- Lin, Y. L., & Chen, T. L. (2016). How does strategic orientation influence intellectual capital through value creating activities? *Business Research Review*, 2(1), 13-32.
- Manzanares, F. V., & Pérez, J. E. S. (2014). El impacto de los intangibles estratégicos en el desempeño exportador de la PYME manufacturera. *Intangible Capital*, 11(1), 13-40.
- Mendoza, R. R. (2017). Relationship between intangible assets and cash flows: an empirical analysis of publicly listed corporations in the Philippines. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(1), 188-202.
- Mhedhbi, I. (2013). Identifying the relationship between intellectual capital and value creation of the company using structural equations analysis: the case of Tunisia. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 216-237.
- Ngah, R., & Ibrahim, A. R. (2009). The relationship of intellectual capital, innovation and organizational performance: a preliminary study in Malaysian SMEs. *International Journal of Management Innovation Systems*, 1(1), 1-13.
- Omerzel, D. G., & Jurdana D. S. (2016), The influence of intellectual capital on innovativeness and growth in tourism SMEs: empirical evidence from Slovenia and Croatia. *Economic Research*, 29(1), 1075-1090.
- Rodrigues, H. S., & Alves, L. (2013). The role of intellectual capital in the entrepreneurial firm innovation. *European Conference on Intellectual Capital*, 5, Bilbao, Spain.
- Ruíz, M. D. A., Gutiérrez, J. O., Caro, E. M., & Navarro, J. G. C. (2017). Linking an unlearning context with firm performance through human capital. *European Research on Management and Business Economics*, 23(2), 16-22.
- Salojärvi, S., Furu, P., & Sveiby, K. E. (2005). Knowledge management and growth in finnish SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 103-122.
- Simantob, M. A. (2006). *Caracterização de processos sistemáticos e assistemáticos de inovação em organizações brasileiras*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.
- Stewart, T. A. (1999). *Intellectual capital. The new wealth of organisations*. London: Nicholas Brealey.
- Stoeckicht, I. P. (2012). *Gestão estratégica do capital intelectual orientado à inovação em empreendimentos de Engenharia Civil*. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil.
- The Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD. (2010). *Innovative SMEs and Entrepreneurship for Creation and Growth, "Bologna+10" High-level Meeting*, Paris. Retrived from: <http://www.oecd.org/cfe/smes/46404350.pdf>.
- Verbano, C., & Crema, M. (2016). Linking technology innovation strategy, intellectual capital and technology innovation performance in manufacturing SMEs. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(5), 524-540.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research: design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.