

O Conhecimento e a Inovação no contexto do Programa Empreender Competitivo: uma análise do aumento de competitividade do grupo Marília *Top Moda*

Carlos Francisco Bitencourt Jorge

Pós-Doutorado pela Fundação Getulio Vargas (FGV) - SP - Brasil. Pós-Doutorado pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp) – SP - Brasil. Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp) – SP – Brasil, com período sanduíche em Westminster College Of Salt Lake City (WC) - Estados Unidos. Professor e pesquisador da Universidade de Marília (Unimar) - Marília, SP - Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/4696188844031387>

E-mail: bitencourt@gmail.com

Maria Alice Campagnoli Otre

Doutora em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (Unesp) - Brasil. Professora da Universidade de Marília (UNIMAR) – SP - Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/8906445873646589>

<https://orcid.org/0000-0003-2896-7806>

E-mail: maliceotre@gmail.com

Bruno Bastos de Oliveira

Pós-doutorando em Direito pela Universidade de Marília (UNIMAR) – SP – Brasil. Doutor em Ciências Jurídicas pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB) – PB - Brasil. Professor da Universidade de Marília (UNIMAR) – SP – Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/1416133820227723>

<https://orcid.org/0000-0002-4563-6366>

E-mail: bbastos.adv@gmail.com

Walkiria Martinez Heinrich Ferrer

Pós-Doutorado pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp) - Brasil. Doutora em Educação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp) - Marília, SP – Brasil. Professora da Universidade de Marília (Unimar) - Marília, SP - Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/7991228464602000>

E-mail: walkiriamf@terra.com.br

Data de submissão: 05/05/2020. Data aceite: 02/09/2021. Data de publicação: 31/12/2021.

RESUMO

O ambiente do comércio varejista está inserido em um ambiente extremamente competitivo e a geração de inovações deixou de ser um diferencial e passou a ser uma importante ferramenta para o aumento de competitividade. Nessa perspectiva, a Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM), em parceria com o SEBRAE, implantou o programa Empreender cuja finalidade é proporcionar maior competitividade para as empresas participantes. O objetivo, nesta pesquisa, foi analisar o programa Empreender no contexto do uso do conhecimento na construção coletiva de inovações e no aumento de competitividade das empresas participantes do grupo Marília Top Moda. Para tanto, utilizou-se o método estudo de caso, aplicando a estratégia de triangulação, para tornar a pesquisa mais consistente e validar os dados e as análises realizadas. Como resultado, apresenta um modelo de gestão do conhecimento para melhoria do processo de inovação em prol do aumento de competitividade das empresas participantes do Marília Top Moda.

Palavras-Chave: Conhecimento. Competitividade. Inovação. Organizações do Varejo. Marília Top Moda.

The Knowledge and Innovation in the context of the Competitive Entrepreneur Program: An analysis of the increased competitiveness of the Marília Top Moda group

ABSTRACT

The retail trade environment is inserted in an extremely competitive environment and the generation of innovations is no longer a differential and has become an important tool to increase competitiveness. In this perspective, the Commercial and Industrial Association of Marília (CIAM) in partnership with SEBRAE implemented the Empreender program, whose purpose is to provide greater competitiveness for participating companies. The objective of this research was to analyze the Empreender program in the context of the use of knowledge in the collective construction of innovations and in the increase in the competitiveness of companies participating in the Marília Top Moda group. For this purpose, the case study method was used, applying the triangulation strategy, to make the research more consistent and validate the data and analysis performed. As a result, it presents a knowledge management model to improve the innovation process in favor of increasing the competitiveness of companies participating in Marília Top Moda.

Keywords: Knowledge. Competitiveness. Innovation. Retail Organizations. Marília Top Fashion.

El Conocimiento y la innovación en el contexto del Programa de Emprendedores Competitivos: un análisis del aumento de la competitividad del grupo Marília Top Moda

RESUMEN

El entorno del comercio minorista se inserta en un entorno extremadamente competitivo y la generación de innovaciones ya no es un diferencial y se ha convertido en una herramienta importante para incrementar la competitividad. En esta perspectiva, la Asociación Comercial e Industrial de Marília (ACIM) en alianza con SEBRAE implementó el programa Empreender, cuyo propósito es brindar mayor competitividad a las empresas participantes. El objetivo de esta investigación fue analizar el programa Empreender en el contexto del uso del conocimiento en la construcción colectiva de innovaciones y en el aumento de la competitividad de las empresas que participan en el grupo Marília Top Moda. Para ello, se utilizó el método de estudio de caso, aplicando la estrategia de triangulación, para hacer más consistente la investigación y validar los datos y los análisis realizados. Como resultado, presenta un modelo de gestión del conocimiento para mejorar el proceso de innovación hacia el incremento de la competitividad en las empresas participantes en Marília Top Moda.

Palabras clave: Conocimiento. Competitividad. Innovación. Organizaciones minoristas. Marília Top Moda.

INTRODUÇÃO

As organizações do século XXI necessitam ser cada vez mais competitivas dentro dos ambientes em que estão inseridas, para isso, passaram a considerar o conhecimento enquanto recurso estratégico para a geração de inovações, o que, de fato, ocorre o tempo todo dentro das organizações, mesmo que de maneira indireta. Entretanto, no momento em que as organizações entendem o conhecimento como recurso estratégico para a inovação com vistas à competitividade, o processo de inovar torna-se mais ágil e mais consistente.

Nesse contexto, encontramos micro e pequenas empresas (MPE) que, normalmente, possuem limitações de recursos, inclusive daqueles voltados para a construção de conhecimento e para a inovação. Ao observamos o programa Empreender do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), encontramos um espaço para construção coletiva de conhecimento com vistas à inovação, proporcionando, assim, uma maior possibilidade de competitividade para as empresas participantes do programa (CACB, 2020).

Diante disso, selecionou-se o grupo setorial do varejo do programa Empreender denominado Marília *Top Moda*, com a intenção de observar movimentos que indicassem a construção do conhecimento em prol da inovação, visando ao aumento da competitividade das empresas envolvidas sob a ótica das empresárias. Sendo assim, o objetivo da pesquisa foi analisar o programa Empreender no contexto do uso do conhecimento na construção coletiva de inovações e no aumento de competitividade das empresas participantes do grupo Marília *Top Moda*.

Na apresentação deste artigo, a pesquisa foi estruturada da seguinte forma: após esta introdução, a seção 2 contém o embasamento teórico na perspectiva da construção do conhecimento e da inovação no contexto das organizações. Na seção 3, é relatada toda a sistematização envolta no programa Empreender, suas características, as pessoas e as empresas envolvidas e os resultados.

Na seção 4, apresentam-se os procedimentos metodológicos empregados para atingir o objetivo proposto, bem como a caracterização da pesquisa. Na seção 5, realiza-se a análise dos resultados e, na seção seguinte, nas considerações finais, são expostas as conclusões e a apresentação de parâmetros sugeridos a partir desta pesquisa, seguidas das referências utilizadas.

CONHECIMENTO E INOVAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

Compreender o conhecimento e sua construção como insumo para inovação, bem como a inovação como processo responsável por gerar a necessidade de construção de conhecimento, torna-se aspecto fundamental para esta pesquisa. Nesse sentido, abordam-se, nesta seção, conceitos acerca do conhecimento, e de como ele pode ser utilizado como aspecto estratégico no processo de inovação no contexto das organizações. Considerando o conhecimento enquanto recurso, observa-se a necessidade de construção de conhecimentos voltados para a inovação no contexto das organizações (JORGE; VALENTIM; SUTTON, 2020).

Dentro dessa perspectiva, observa-se que as informações, além de apoiar o processo decisório, de influenciar o comportamento das pessoas, e de atuar como vetor importantíssimo, multiplicando a sinergia dos esforços ou anulando o resultado obtido pelo conjunto, também atuam como importante insumo na construção de novos conhecimentos (MORAES; FADEL, 2007; JORGE, 2017).

Choo (1998) complementa a discussão ao pressupor que a informação é um componente intrínseco a todos os fazeres organizacionais, logo, a informação é compreendida pelo autor como principal insumo para o conhecimento. Por essa perspectiva, o autor aponta que a informação

[...] é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma compreensão dos processos organizacionais pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação. (CHOO, 1998, p. 27).

Complementando Choo (1998), Jorge e Valentim (2016, p. 155) mencionam que no ambiente organizacional

[...] existe um número ilimitado de informações informais no ambiente externo, trafegando em fluxos informais, que podem se transformar em informações formais na interação com os sujeitos organizacionais. Estes, por sua vez, são capazes de transformá-las em conhecimento. Além disso, de acordo com as necessidades/demandas dos usuários, as informações de distintas fontes e ambientes podem se inter-relacionar transformando-se em novos dados informações, fator determinante para a geração de conhecimento.

Podemos compreender o conhecimento como um processo de conversão. Assim, a geração do conhecimento, “[...] consiste em um processo social entre indivíduos em que a transformação do conhecimento não é simplesmente um processo unidirecional, mas é interativo e em espiral” (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p. 62-63).

Choo (1995) complementa o processo de conversão de conhecimento apontado por Nonaka e Takeuchi (1995), e aponta que a construção de conhecimento é baseada em três diferentes etapas que utilizam a informação como principal recurso. Com isso, o autor menciona que o conhecimento, no contexto organizacional, passa a ser uma propriedade coletiva da rede de processos de uso da informação, e, assim, os membros da organização passam a criar significados comuns, descobrem novos conhecimentos e se comprometem com certos cursos de ação. Desse modo, podemos compreender que conhecimento organizacional emerge quando a criação de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões se integram em um ciclo contínuo de interpretação, de aprendizado e de ação (CHOO, 1998).

Davenport e Prusak (1998) e Boisot (1998) consideram o conhecimento enquanto recurso que possui origem nos dados e nas informações organizacionais. Nesse contexto, Davenport e Prusak (1998) sistematizaram a delimitação conceitual sobre esses componentes que são considerados insumos para o conhecimento, para os dados e para as informações, conforme pode ser observado no quadro 1.

Quadro 1 – Dados, informação e conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
Simple observações sobre o estado do mundo:	Dados dotados de relevância e de propósito:	Informações valiosas da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto;
facilmente estruturado; facilmente obtido por máquinas; frequentemente quantificado; facilmente transferível.	requer unidade de análise; exige consenso em relação ao significado; exige, necessariamente, a mediação humana.	de difícil estruturação; difícil capturar em máquinas; frequentemente tácito; de difícil transferência.

Fonte: Davenport e Prusak - 1998 - p. 18.

Boisot (1998) corrobora com a sistematização proposta por Davenport e Prusak (1998) e aborda que os dados são uma propriedade de suportes e desenvolvem seus subconjuntos, ou seja, as informações, sendo estas responsáveis por ativar os agentes para a construção de conhecimento. Jorge e Faléco (2016, p. 70) mencionam que, “Um dos maiores desafios para as organizações nos dias de hoje é transformar o conhecimento tácito em explícito de forma que o mesmo seja funcional e disponível para todos da organização”. Segundo Choo (1998), existem diversas formas e níveis em que o conhecimento está inserido nas organizações, sendo que o conhecimento organizacional

[...] tácito e estar implícito na competência dos indivíduos ou nas habilidades, experiências e relacionamentos dos membros de um grupo. Indivíduos e grupos podem desempenhar uma atividade sem serem capazes de articular regras ou uma teoria que descreva a atividade. [...] pode também ser explícito e prontamente observável. Por exemplo, configurações de equipamentos, banco de dados de consumidores, mapas, padrões e especificações, regras e procedimentos documentados – são todos conhecimentos manifestos em formatos físicos. Devido ao espectro de conhecimentos tácitos/explicitos, a identificação e seleção das fontes de informação tornam-se um elemento importante para estabelecer as necessidades de informação. Isso geralmente requer uma avaliação do local e do nível organizacional onde a informação necessária pode ser encontrada. Se o conhecimento tecnológico está sendo importado de fora, “o desafio é determinar onde reside o conhecimento. No equipamento? No software? Nos procedimentos? Na cabeça de uns poucos indivíduos importantes?”

Também é necessário traçar as diferenças entre o *know-how* que existe em vários níveis da organização, como as habilidades e experiências dos indivíduos, receitas ou métodos adotados pelo grupo, regras e rotinas aplicadas pela organização, e relacionamentos e mecanismos de disseminação da informação por meio de uma rede de organizações (CHOO, 1998, p. 234).

Deste modo, conforme Munhóz-Seca e Riverola (2004), “[...] os conhecimentos se armazenam nas pessoas, provavelmente nas conexões neurais do cérebro [...]”. (MUNHÓZ-SECA; RIVEROLA, 2004, p. 17). Complementando a ideia apresentada, Jorge e Faléco (2016, p. 70) mencionam que o conhecimento “[...] tácito é o conhecimento que o indivíduo adquiriu no decorrer da sua vida e está em sua mente, enquanto que, o conhecimento explícito é o conhecimento que o indivíduo exterioriza, contribuindo de forma significativa para o crescimento da empresa”. Wiig (1993) parte do pressuposto de que o trabalho com conhecimento organizacional consiste na construção intencional de conhecimento, ou seja, “[...] é a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização” (WIIG, 1993, p.144). Jorge et al (2021, p. 2150041-9, tradução nossa) complementa a ideia e aponta que,

O conhecimento sofre mudanças, e o mesmo conhecimento pode ser usado em diferentes processos. O conhecimento é construído, modificado e utilizado nos ambientes interno e externo, e estes são circundados por componentes que se relacionam e se modificam a todo o tempo.

Ao encontro da ideia da construção intencional do conhecimento de Wiig (1993) e Jorge et al (2021), Bukowitz e Williams (2002) apontam o uso do conhecimento sob dois tipos de atividades que ocorrem ao mesmo tempo no contexto organizacional:

- a) o uso de conhecimento no dia-a-dia para responder as demandas ou as oportunidades do mercado;
- b) a realização do processo mais a longo prazo, combinando as construções intelectuais alinhadas as exigências estratégicas.

Observa-se que, em ambos os apontamentos mencionados por Bukowitz e Williams (2002), o conhecimento é utilizado como recurso na construção de inovações. Esse apontamento consiste no uso do conhecimento como recurso estratégico para atender as demandas e as oportunidades do mercado no dia a dia, bem como para conceber estratégias de longo prazo, sendo estas relacionadas a inovações.

Schumpeter (1982) aponta que a inovação é responsável pela condução do desenvolvimento econômico, na medida em que proporciona novidade em múltiplos contextos como na introdução de novos produtos e/ou serviços, na introdução de novos métodos produtivos, no início e na abertura de novos mercados, no desenvolvimento de novas fontes de matérias-primas e de outros insumos e no desenvolvimento de novas estruturas de mercado nas organizações. Com isso, podemos compreender que uma inovação é

[...] uma ideia, um esboço ou um modelo para um novo ou melhorado artefato, produto, processo ou sistema. As invenções podem ser, com frequência (embora nem sempre), patenteadas, mas elas não levam necessariamente a inovações técnicas. Na verdade, a maioria delas não leva. Uma inovação no sentido econômico somente é completada quando há uma primeira transação comercial, envolvendo o novo produto, sistema de processo ou artefato [...] (FREEMAN; SOETE, 2008, p. 26).

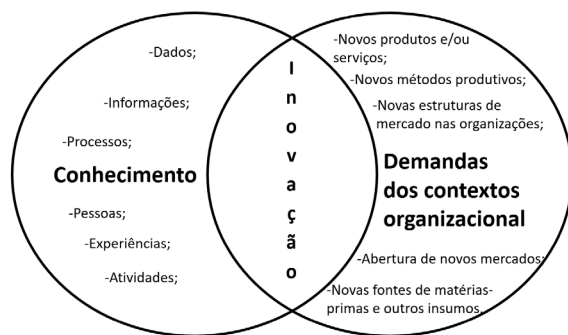
Nesse sentido, compreende-se que a inovação possui como base estruturante o conhecimento, sendo este um recurso fundamental e chave para o desenvolvimento dos cinco contextos de inovações apontados por Schumpeter (1992):

1. o lançamento de um novo produto;
2. a descoberta de novos métodos de produção;
3. a abertura de novos mercados no país ou no exterior;
4. a conquista de novas fontes de suprimento de insumos;
5. a instalação de novas formas de organização do mercado, como um novo monopólio ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

A inovação é uma questão de conhecimento, ou seja, de criar novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos. Destaca-se que os conhecimentos podem vir sobre o que é tecnicamente possível ou de que configuração pode ser capaz de responder a necessidades articuladas ou latentes. Os conhecimentos podem já existir em nossa vivência, sendo baseado em algo que já vimos ou em algo que experimentamos antes, podendo também ser resultado de um processo de busca (por tecnologias, por mercados, por ações da concorrência etc.). O conhecimento também pode ser explícito, ou seja, codificado de modo que outros possam acessá-lo, discuti-lo, transferi-lo etc. ou pode existir de modo tácito por meio conhecido, mas sem formulação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

A construção da inovação ocorre mediante análise dos contextos, normalmente incertos, alinhados a conhecimentos construídos. Na mesma medida em que o conhecimento pode ser gerido enquanto recurso, a inovação também deve ser gerida enquanto processo, uma vez que catalisa recursos, visando à redução das incertezas por meio dos conhecimentos.

Figura 1 – Demandas dos contextos da organização do conhecimento e da inovação



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

A figura 1 demonstra as variáveis que constroem os conhecimentos no contexto da organização, as múltiplas demandas dos contextos da organização e a inovação enquanto processo oriundo dessa relação. Observa-se que a necessidade de mudança parte das demandas da organização, porém a mesma só é construída com o uso do conhecimento.

Esse apontamento ocorre uma vez que é o conhecimento o responsável por preencher as incertezas identificadas nos contextos organizacionais e a inovação atua como catalisadora desse processo, ordenando e gerindo essa relação entre conhecimento e demandas e, como consequência, aumentando, assim, a competitividade.

PROGRAMA EMPREENDER COMO INSTRUMENTO DE AUMENTO DE COMPETITIVIDADE PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A competitividade pode ser considerada como resultado do processo de inovação no contexto das organizações, afinal, a inovação, quando implementada, independentemente de seu contexto, tem a capacidade de aumentar a competitividade. Dentro dessa perspectiva, Ronan et al. (2012) assinalam que a competitividade se concretizou nas organizações como um fator decisivo para a sua sobrevivência.

Nesse contexto da competitividade, as Micro e Pequenas Empresas (MPE) vivem um enorme dilema. Se por um lado normalmente possuem uma estrutura enxuta, fator que agiliza todo o processo de inovação e proporciona maior competitividade, por outro, a estrutura enxuta cria dificuldade quanto à disponibilidade de recursos para inovação, principalmente no contexto dos recursos humanos, responsáveis por construir os conhecimentos para inovação.

Caracterizar as MPE torna-se uma necessidade para a presente discussão, nesse sentido, a Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006, atualizada na Lei Complementar nº 147/2014, define que “[...] as microempresas são as que possuem um faturamento anual de, no máximo, R\$ 360 mil por ano. As pequenas empresas devem faturar entre R\$ 360.000,01 e R\$ 3,6 milhões anualmente para ser enquadradas”. Observa-se que, nessa definição, a quantidade de funcionários não é parâmetro para definir se a empresa se enquadra ou não como MPE.

Tal argumento para isso é que o número de colaboradores pode mudar dependendo do segmento em que a mesma atua. Enquanto isso, o IBGE (2001, p. 18) menciona que, dentre as características básicas das MPE, estão:

- baixa intensidade de capital;
- altas taxas de natalidade e de mortalidade;
- demografia elevada;
- forte presença de proprietários;
- sócios e membros da família como mão de obra ocupada nos negócios;
- poder decisório centralizado;
- estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica; registros contábeis pouco adequados;
- contratação direta de mão de obra; utilização de mão de obra não qualificada ou semiquificada;
- baixo investimento em inovação tecnológica; maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro;
- relação de complementaridade e de subordinação com as empresas de grande porte.

Destaca-se que o número das MPE vem crescendo e um dos motivos desse crescimento consiste na competitividade baseada em inovação, sendo esta responsável por derrubar diariamente as barreiras tradicionais de comércio e de investimento. Nesse ambiente em que as micro e pequenas empresas estão competindo, busca-se, antes de qualquer coisa, assegurar sua sobrevivência (MYTELKA, 1999).

Existe um movimento em prol de geração de uma maior competitividade para as MPE no contexto do Brasil. O governo brasileiro fundou, no ano de 1964, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), atual Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Este opera como idealizador e como construtor do Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa (FIPEME) e do Fundo de Desenvolvimento Técnico-Científico (FUNTEC), atual Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP).

No ano de 1972, por iniciativa do BNDE e do Ministério do Planejamento, criou-se o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa (CEBRAE). O Conselho Deliberativo do CEBRAE (com “C”) contava com a FINEP, a Associação dos Bancos de Desenvolvimento (ABDE) e com o próprio BNDE. O início dos trabalhos se deu com o credenciamento de entidades parceiras nos estados, entre elas um grande número de entidades de classe.

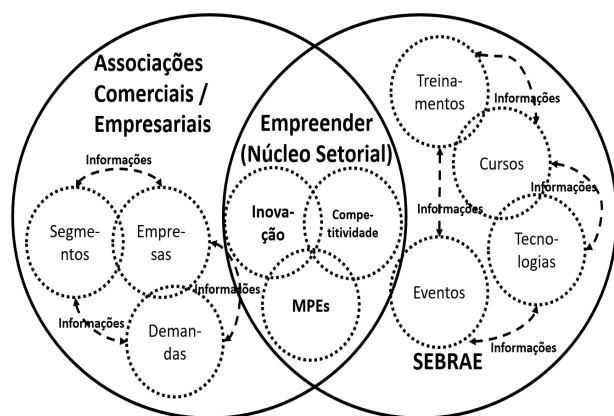
Após décadas de contribuições realizadas nas MPE, no ano de 1990, o CEBRAE foi transformado em SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) pelo decreto nº 99.570, que complementa a Lei nº 8029, de 12 de abril. Dessa maneira, o SEBRAE, enquanto entidade, desvinculou-se da administração pública e transformou-se em uma instituição privada, sem fins lucrativos, mantida por repasses das maiores empresas do país. Estes repasses são proporcionais ao valor de suas folhas de pagamento (SEBRAE, 2019).

Isso permitiu que o SEBRAE ampliasse a sua estrutura de atendimento para todos os estados do país, e, com isso, capacitou muitas pessoas e ajudou no fomento, na criação e no desenvolvimento de milhares de micro e pequenos negócios em todo o Brasil. Dentre as inúmeras ações desenvolvidas pelo SEBRAE voltadas para proporcionar uma maior competitividade para as MPE, foi construído, juntamente com a Confederação das Associações Comerciais do Brasil (CACB), o programa denominado Empreender (CACB, 2020).

O Empreender tem como objetivo o fortalecimento da micro e pequena empresa ao reunir empresários de um mesmo município nos chamados núcleos setoriais. Nesses grupos, os empreendedores discutem seus problemas e buscam soluções conjuntas, possuindo como apoio um profissional vinculado à Associação Comercial/Empresarial do seu município, com suporte do SEBRAE (CACB, 2020).

No Brasil, o programa *Entrepreneur* existe há mais de 20 anos e, desse modo, já atendeu, aproximadamente, 70 mil empresas em todos os estados. O programa *Entrepreneur* já foi premiado internacionalmente como um dos melhores projetos para o desenvolvimento de MPE, pelo ICC (*International Chambers of Commerce*), em Paris, no início do século XXI (CACB, 2020).

Figura 2 – Representação da construção do *Entrepreneur* (núcleo setorial) resultado da relação entre Associações Comerciais/Empresariais e SEBRAE



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

A essência do programa é o associativismo, afinal, credita-se a ele o desenvolvimento de todas as ações, dos planos e das estratégias voltadas para os núcleos setoriais. Por esse viés, o *Entrepreneur* desenvolve nos empresários uma nova visão de parceria, na qual o concorrente, longe de ser um competidor, é um cooperador de seu concorrente, e, nesse processo, todos ganham (CACB, 2020).

Conforme pode ser visualizado na figura 2, o *Entrepreneur* atua como grande centralizador das demandas dos núcleos setoriais (atendendo segmentos específicos) construídos nas Associações Comerciais (AC), ou seja, atuando na intersecção entre Sebrae e Associações Comercial/Empresariais por meio de núcleos setoriais. Essas demandas são atendidas através de ferramentas, de treinamentos e de consultorias cedidas ou desenvolvidas pelo SEBRAE.

Observa-se que esse movimento catalisador é responsável pela construção de novos conhecimentos que se refletem em inovações, sendo estas inovações capazes de proporcionar uma maior competitividade para as empresas pertencentes aos núcleos setoriais. Destaca-se que a informação é apresentada na figura 2 com as setas tracejadas, já que ela atua sendo transferida entre as atividades das associações comerciais / empresariais e o SEBRAE, resultando na intersecção apresentada.

Dessa maneira, torna-se importante compreender a dinâmica dos núcleos setoriais no contexto do uso do conhecimento, de modo especial, em práticas inovadoras. Para tanto, evidencia-se a necessidade de identificar um núcleo setorial, de caracterizar essa população e de aplicar métodos de pesquisa capazes de sustentar tais afirmações.

MATERIAIS, MÉTODOS E CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO DA PESQUISA

Para atingir o objetivo propostos nesta pesquisa, foi utilizado o método Estudo de Caso. Yin (2001, p. 21) aponta que, “[...] o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”.

Foi aplicada a triangulação de métodos, e esse processo consiste na utilização de várias técnicas para o estudo de caso. Na pesquisa de campo, foram utilizadas técnicas de observação direta, questionários fechados e entrevistas semiestruturadas, sendo ouvidas 100% das empresárias que fazem parte do Projeto, por meio do questionário estruturado.

A utilização de diferentes técnicas propicia uma maior consistência, conferindo, assim, uma maior validade aos dados e às análises realizadas. Dessa maneira, a pesquisa realiza um estudo de caso único, uma vez que propicia informações de um único núcleo setorial do programa *Entrepreneur*. No entanto, as análises apresentadas podem servir como parâmetros para outros núcleos setoriais inseridos no Programa *Entrepreneur*.

Foi considerado o método de estudo de caso, uma vez que a presente pesquisa considerou o núcleo setorial Marília *Top Moda*, pertencente à Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM). Na realização da pesquisa, identificou-se que núcleo setorial Marília *Top Moda* é formado por dez (10) empresárias do ramo de confecção da cidade de Marília, destacando que é o núcleo setorial mais antigo da ACIM.

Outra importante característica do núcleo setorial analisado consiste no reconhecimento do Marília *Top Moda* perante o universo empreendedor, afinal, durante a realização da pesquisa, foi mencionado pelas participantes que no evento anual da Federação das Associações Comerciais do Estado de São Paulo (FACESP), realizado em 2019, o núcleo foi premiado como um dos núcleos mais ativos do estado de São Paulo.

A observação direta ocorreu mediante um roteiro estruturado responsável por proporcionar diretrizes tanto para as observações quanto para as ações, para as discussões e para as relações ocorridas em reuniões do grupo com enfoque em inovações, e em como a introdução dessas inovações proporciona maior competitividade. Em suma, foram considerados todos os indivíduos que se relacionam com o núcleo setorial Marília *Top Moda*, uma vez que foram aplicados questionários estruturados na totalidade existente no núcleo setorial analisado, ou seja, nos dez (10) sujeitos. O processo de observação direta não foi utilizado apenas com o intuito de observar e de ouvir, mas também para examinar os fatos ou os fenômenos que se deseja estudar (MARCONI; LAKATOS, 2003). Marconi e Lakatos (2003, p. 190) destacam a importância da observação direta como:

[...] um elemento básico de investigação científica, utilizado na pesquisa de campo e se constitui na técnica fundamental da Antropologia. A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Desempenha papel importante nos processos observacionais, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade. É o ponto de partida da investigação social.

Após o processo de observação direta, identificou-se a necessidade da realização de entrevistas semiestruturadas direcionadas às apoiadoras do núcleo setorial. Essas apoiadoras estão ocupando os cargos de gestora de núcleos da ACIM e de coordenação regional do projeto empreender da FACESP. A escolha se deu dentro dessa configuração, porque ambas são base fundamental na relação entre o núcleo e o SEBRAE, atuando como articuladoras do processo e das atividades na ACIM.

A escolha da entrevista se deu baseada no fato de que a “[...] natureza da entrevista é muito mais aberta, e o entrevistado pode não cooperar integralmente ao responder às questões (YIN, 2001, p.94)”. Com o intuito de compreender a percepção dos sujeitos que compõem o núcleo setorial mencionado, foi aplicado para todos os sujeitos um questionário fechado.

Marconi e Lakatos (2003, p. 200) compreendem o questionário como: “[...] um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito [...]”. Os questionários aplicados utilizaram da *Escala de Likert* que, segundo Gil (1999), baseia-se na *Escala de Thurstone*, sendo constituída de intervalos. Nesse sentido, foram escolhidas sete (7) escalas para os questionários, tais escalas possuem como finalidade identificar, por meio de perguntas afirmativas, a concordância ou não dos apontamentos.

As escalas escolhidas para isso foram: discordo totalmente; discordo moderadamente; discordo parcialmente; nem concordo, nem discordo; concordo parcialmente; concordo moderadamente; concordo totalmente. As questões foram agrupadas em quatro diferentes perspectivas relacionadas com inovação e com competitividade.

Mediante a observação direta, as respostas dos questionários fechados respondidos pelas empresárias e as da entrevista semiestruturada realizada com as gestoras do núcleo, foi possível identificar aspectos de inovações trabalhados pelo Núcleo, bem como do aumento da competitividade.

ANÁLISE, DISCUSSÕES DOS RESULTADOS E DIRETRIZES PARA O NÚCLEO SETORIAL MARÍLIA TOP MODA

Buscou-se compreender a informação interna e a sua importância, as informações externas e seus impactos, a construção do conhecimento e a inovação e o aumento de competitividade das empresas participantes do núcleo. Com as respostas dos questionários fechados aplicados às empresárias, aliadas às entrevistas semiestruturadas realizadas junto às gestoras do programa, bem como com a observação realizada por meio do roteiro estruturado, foi possível identificar a eficiência do programa Empreender como ferramenta de construção de conhecimento e de inovação e, conseqüentemente, como propulsor de competitividade para as empresas que são parte do núcleo.

A tabela 1 demonstra os resultados da pesquisa aplicada às empresárias representantes das empresas vinculadas ao núcleo pesquisado.

As análises dos resultados da pesquisa fechada receberão, como enriquecimento de análise, as respostas da entrevista estruturada e as informações coletadas na observação direta.

Nesse sentido, a importância da informação no contexto interno e sua relevância foram analisadas por meio de quatro (4) questões: uma delas analisou se a informação era importante para o desempenho das atividades das empresárias. 90% delas concordaram totalmente com essa afirmação, enquanto uma (1) empresária, representando 10% da pesquisa, assinalou que concorda moderadamente.

A segunda afirmação obteve 100% das empresárias concordando totalmente que as informações que estão dentro da empresa são importantes para as atividades internas (compra, venda, gestão de estoque e demais atividades operacionais).

Tabela 1 – Resultado da Pesquisa aplicada às empresárias do Núcleo Marília Top Moda

Escala	Discordo totalmente		Discordo moderadamente		Discordo parcialmente		Nem concordo, nem discordo		Concordo parcialmente		Concordo moderadamente		Concordo totalmente	
	N	%	N	%	N	N	N	%	N	%	N	%	N	%
Informação Interna e a sua importância														
A informação é importante para o desempenho de suas atividades.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	10	9	90
As informações que estão dentro da minha empresa são importantes para as atividades internas (compra, venda, gestão de estoque e demais atividades operacionais).	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	100
Existe compreensão e uso das informações internas nas atividades do dia a dia da minha empresa.	-	-	-	-	-	-	1	10	1	10	4	40	4	40
As informações são importantes nas tomadas de decisões na minha empresa.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	20	8	80
As informações que estão fora da minha empresa são importantes para o planejamento estratégico da minha empresa.	-	-	-	-	-	-	-	-	1	10	3	30	6	60
As informações digitais em sites, catálogos digitais e em demais meios digitais são importantes e provocam impacto no planejamento da minha empresa.	-	-	-	-	-	-	-	-	1	10	6	60	3	30
As informações passadas por parceiros como ACIM, SEBRAE e demais organismos de apoio são importantes para minha empresa.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	40	6	60
As informações adquiridas (fornecedores, parceiros entre outros) pela minha empresa são repassadas para as outras empresas nos encontros e nos eventos do Marília Top Moda.	1	10	-	-	-	-	-	-	-	-	5	50	4	40

(Continua)

Tabela 1 – Resultado da Pesquisa aplicada às empresárias do Núcleo Marília Top Moda

(Conclusão)

Escala	Discordo totalmente		Discordo moderadamente		Discordo parcialmente		Nem concordo, nem discordo		Concordo parcialmente		Concordo moderadamente		Concordo totalmente	
	N	%	N	%	N	N	N	%	N	%	N	%	N	%
Construção do Conhecimento e Inovação no Marília Top Moda.														
As informações repassadas pelas empresas do Marília Top Moda são importantes para minha empresa.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	20	8	80
As trocas de informações e de conhecimentos ocorridos em reuniões e em eventos do Marília Top Moda geram NOVAS ESTRATÉGIAS para a minha empresa.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	70	3	30
As trocas de conhecimento e de informações ocorridas em reuniões e em eventos do Marília Top Moda geraram INOVAÇÃO para a minha empresa.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	20	8	80
Modifiquei processos internos e estratégias com as trocas de conhecimento e de informações ocorridas em reuniões e em eventos do Marília Top Moda.	-	-	-	-	-	-	1	10	1	10	6	60	2	20
Comecei a comercializar NOVOS produtos em minha loja após ações do Marília Top Moda.	1	10	-	-	-	-	-	-	2	20	3	30	4	40
Identifiquei novos CLIENTES e novas OPORTUNIDADES após as ações coletivas realizadas pelo Marília Top Moda.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	20	8	80
Aumento de Competitividade das empresas participantes do Marília Top Moda.														
As ações realizadas pelo Marília Top Moda proporcionaram uma maior competitividade para a minha empresa no mercado em que atuo.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	20	8	80
As ações realizadas pelo Marília Top Moda minimizam o impacto das ações de grandes redes no mercado em que atuo.	-	-	-	-	-	-	-	-	1	10	2	20	7	70
Ações de divulgação conjunta com as outras empresas do Marília Top Moda me proporcionam maior visibilidade para a minha empresa.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	30	7	70
Ações voltadas para negociação com fornecedores via Marília Top Moda me proporcionaram maior competitividade.	-	-	-	-	-	-	-	-	3	30	-	-	7	70
Houve aumento de VENDA após as ações do Marília Top Moda.	-	-	-	-	-	-	-	-	1	10	1	10	8	80
Houve um aumento de NOVOS CONSUMIDORES após as ações do Marília Top Moda.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	10	9	90
O processo de COMPRA DE MERCADORIA para VENDA tornou-se mais assertivo, ou seja, reduzi a quantidade de mercadoria que ficavam estocadas após as ações do Marília Top Moda.	-	-	-	-	-	-	-	-	2	20	1	10	7	70

Fonte: Desenvolvido pelos autores com base no resultado da pesquisa.

No que tange à compreensão quanto ao uso das informações internas no dia a dia de suas empresas, 40% das empresárias concordaram totalmente que existe tal compreensão em suas empresas, a mesma quantidade concordou moderadamente, 10% concordaram parcialmente, mesmo percentual foi atribuído para uma empresária que assinalou não concordar e nem discordar dessa afirmação.

Valores diferentes foram obtidos na afirmação da importância das informações no processo de tomada de decisão no contexto da empresa das entrevistadas. Nesse sentido, 80% das empresárias concordaram totalmente com tal afirmação e 20% também concordaram, porém de maneira moderada.

Ao observar os resultados do primeiro grupo de questões, percebe-se que empresárias que pertencem ao grupo do Empreender denominado *Marília Top Moda*, conseguem considerar importância na informação interna, ou seja, para todas as questões afirmativas, houve concordância superior a 90%, seja total, moderada ou parcialmente.

Observa-se que a informação é um importante recurso para a construção de novos conhecimentos e, conseqüentemente, torna-se pilar para a inovação. Nesse sentido, no momento em que as empresárias reconhecem a informação como importante componente para o desempenho das atividades, passam também a valorizar a construção de conhecimentos e de inovação, mesmo que de maneira indireta.

Resultados parecidos com o agrupamento das questões sobre a informação interna e sua importância foram apresentados nas 4 (quatro) questões sobre a informação externa e o seu uso. Por essas vias, foi possível compreender se as empresárias realizam o processo de busca de informação externa, mesmo de modo não estruturado.

Dentro dessas questões, foi afirmado que as informações externas à empresa são importantes para o planejamento estratégico. Nesse sentido, todas concordaram, ainda que, 60% totalmente, 30% moderadamente e 10% parcialmente.

Foi afirmado quanto ao impacto recebido pelas empresas das informações digitais que estão em sites, em catálogos digitais e nas demais mídias, sendo que todas as empresárias concordaram com essa afirmação, sendo 30% de maneira total, 60% moderadamente e 10% parcialmente.

As informações passadas por parceiros como ACIM, SEBRAE e demais organismos de apoio foram apontadas como importantes para as empresárias. Dessa maneira, 60% concordaram totalmente com essa afirmação e 40% concordaram moderadamente. O questionário afirmou ainda se as informações adquiridas pelas empresárias sobre fornecedores, parceiros entre outros e que são compartilhadas com outras empresárias nos encontros e eventos do *Marília Top Moda* são importantes, obtendo concordância total por 40% das empresárias, 50% concordaram moderadamente, e uma empresária, representando 10%, discordou totalmente da afirmação.

A busca e o uso das informações que estão fora das empresas foram considerados majoritariamente como importantes para as empresárias do grupo do Empreender *Marília Top Moda*. Assim, as empresárias reconhecem a informação externa como importante componente e, desse modo, demonstram possuir e utilizar estas informações como base em suas ações, ou seja, materializam esse conhecimento nas ações de suas empresas.

O processo de construção do conhecimento e de inovação foi identificado por meio de 6 (seis) afirmações que relacionavam as ações com o grupo do Empreender *Marília Top Moda*. Nesse sentido, a primeira buscou afirmar que as informações compartilhadas pelas empresas pertencentes ao grupo são importantes, dessa maneira, 80% das empresárias concordaram totalmente e 20% concordaram de maneira moderada. O questionário afirmou também que as informações e os conhecimentos gerados em reuniões e em eventos promovidos pelo *Marília Top Moda* são importantes insumos para a construção de novas estratégias para as empresárias. Nesse sentido, todas as participantes da pesquisa concordaram com essa afirmação (30% totalmente e 70% moderadamente).

Afirmou-se também que, ao trocar informações e conhecimentos em reuniões e em eventos promovidos pelo Marília *Top Moda*, as empresas são capazes de gerar inovação. Esta afirmação obteve concordância por 100% das empresárias, sendo que 80% totalmente e 20% moderadamente. As reuniões e os eventos promovidos pelo Marília *Top Moda*, bem como as informações e os conhecimentos gerados nestes momentos foram consideradas como importantes impulsionadores para mudanças de processos e de estratégias para as empresas. Dentre as entrevistadas, 20% concordaram totalmente, 60% moderadamente e 10% parcialmente. Destaca-se que, nessa afirmação, apenas uma empresária, representando 10%, assinala como indiferente essa afirmação, ou seja, apontou não concordar e nem discordar da afirmação.

A inovação no varejo pode ser vista na comercialização de novos produtos. Com relação a isso, afirmou-se que as empresárias começaram a comercializar novos produtos em suas lojas após as ações do Marília *Top Moda*, obtendo concordância de 90% das empresárias, sendo 40% totalmente, 30% moderadamente e 20% parcialmente, em contrapartida, uma empresária, representando 10% discordou totalmente dessa afirmação.

Outro aspecto de inovação no varejo consiste na percepção de novos clientes e de oportunidades identificadas pelas empresas, sendo assim, foi afirmado que esse processo ocorreu após as empresas participarem do grupo do Empreender Marília *Top Moda*, sendo que 80% das empresárias concordaram totalmente com essa afirmação e 20% moderadamente. É possível identificar que as empresárias pertencentes ao grupo consideram, em sua maioria, o Marília *Top Moda* como um espaço de construção de conhecimentos e de fomento de inovações para suas empresas de varejo, afinal, todas as afirmações obtiveram concordância acima de 90%.

Em suma, identificou-se que a construção de conhecimento ocorre coletivamente no Marília *Top Moda* e, por meio desses novos conhecimentos, as empresárias realizam diversas ações de inovação em suas empresas, evidenciando, assim, o Empreender como importante espaço voltado para a construção de conhecimentos e para a inovação.

O aumento da competitividade também foi analisado como desdobramento do uso inteligente das informações, dos conhecimentos e das inovações construídas pelo grupo do Empreender Marília *Top Moda*. Foi afirmado que, após ações realizadas pelo grupo do Empreender Marília *Top Moda*, as empresas adquiriram maior competitividade. Nesse sentido, todas as participantes do grupo concordaram com essa afirmação: 80% de maneira total e 20% concordaram de maneira moderada.

Ao analisarmos o varejo, principalmente se considerarmos as micro e pequenas empresas, observamos o impacto muito grande que estas recebem das grandes redes de varejo do mercado. Dentro desse contexto, foi afirmado que as ações do grupo do Empreender Marília *Top Moda* diminuem o impacto dessas grandes redes. Dessa maneira, 100% das empresárias concordaram com essa afirmação, isto é, 70% totalmente, 20% moderadamente e 10% parcialmente. Com esse resultado, deduz-se a importância da construção coletiva de conhecimentos e das inovações como importantes recursos capazes de combater as estratégias das grandes redes de varejo.

Indo ao encontro desse aspecto, foi mencionado que a construção da divulgação realizada conjuntamente entre as empresas do Marília *Top Moda* é capaz de proporcionar uma maior visibilidade para as empresas pertencentes ao grupo. Essa afirmação obteve concordância total por 70% das empresárias e 30% concordaram moderadamente.

A afirmação de que as negociações conjuntas com fornecedores geram competitividade para as empresas do grupo também foi indicada. A concordância total da afirmação se deu para 70% das entrevistadas, enquanto 30% concordaram parcialmente.

Declarou-se que houve um aumento de venda após as ações do *Marília Top Moda* nas empresas participantes do projeto Empreender. 80% das empresárias concordaram totalmente com esta afirmação, enquanto 10% concordaram moderadamente e 10% concordaram parcialmente.

Por meio da afirmação de que as ações do *Marília Top Moda* possibilitaram novos consumidores, identificou-se que 100% das empresárias concordam com essa fala (90% totalmente e 10% moderadamente). A compra assertiva da mercadoria para venda também foi atrelada às ações realizadas pelo *Marília Top Moda* e, nesse sentido, 70% das empresárias concordam totalmente que estas ações geraram maior assertividade em seu processo de compra, 10% concordam moderadamente e 20% apontaram concordar parcialmente com essa afirmação.

Diante do observado no contexto da competitividade, é possível perceber que as ações do *Marília Top Moda* responsáveis por gerar competitividade para as empresas participantes possuem como base estruturante os conhecimentos e as inovações construídas pelo grupo. Dessa maneira, evidencia-se a importância das empresárias ao considerarem de maneira plena todos os recursos e todos os processos que proporcionam a construção de conhecimento e a inovação voltada para o aumento de competitividade.

Ao aliar os resultados dos questionários respondidos pelas empresárias do *Marília Top Moda* à entrevista estruturada realizada com as gestoras do grupo Empreender, bem como com as informações colhidas por meio do roteiro de observação estruturado, foi possível observar a importância do Empreender enquanto projeto para as empresas participantes do grupo *Marília Top Moda*.

Os resultados demonstram que o projeto busca conscientizar as empresárias, mesmo que de maneira indireta, quanto à importância da informação e do conhecimento no contexto de inovações e na geração de competitividade.

Com base na pesquisa, sugere-se o uso adaptado do Modelo proposto por Jorge (2017), pois, por meio dele, é possível propor atividades voltadas para um melhor uso da informação e para uma construção coletiva de conhecimento e de inovação para o *Marília Top Moda*, visando ao aumento de competitividade das empresas envolvidas. Dentro dessa configuração, foram propostas atividades práticas para construir e para gerir conhecimento e informações externas, considerando as limitações das empresas participantes da pesquisa.

Recomenda-se divulgar aos sujeitos as demandas do grupo, cuja importância consiste em delimitar e em construir processos sob a égide do modelo, das atividades e dos parâmetros propostos, tendo como enfoque o aumento de competitividade, por meio das inovações construídas com base em conhecimento e em inteligência. Ao adotar o modelo e os parâmetros sugeridos (tabela 2), passa a ser possível institucionalizar as inteligências, o conhecimento e as inovações capturadas e desenvolvidas no *Marília Top Moda*. Por essas vias, será possível desenvolver diretrizes básicas dentro das rotinas existentes no grupo.

Um dos desafios do grupo, em específico das gestoras do Empreender, consiste no desenvolvimento de estratégias que visem a engajar e a estimular as empresárias do grupo, uma vez que devem ser respeitadas as características das empresas, as culturas e os diferentes aspectos que as compõem. No que tange à liderança dos processos de conhecimento e de inovação, destaca-se a importância das gestoras do Empreender em assumir esse papel e em liderar totalmente as etapas apresentadas na tabela

Tabela 2 – Etapas e atividades do Modelo Integrado de Gestão da Inteligência e do Conhecimento adaptado para o Marília Top Moda

Etapa	Atividades (Jorge 2017)	Atividades Proposta para o Marília Top Moda
1º Etapa: Análise Inicial e Planejamento	Analisar necessidade do conhecimento ou da inteligência sob a perspectiva da estratégia da organização.	Desenvolver momentos dentro das reuniões do Marília Top Moda para análise de inteligência ou de conhecimento sobre as estratégias de inovação do grupo.
	Planejar as ações: decidir tipo de produto ou serviço, as atividades necessárias para a elaboração do produto, desenvolver cronograma e distribuir as atividades para as pessoas dentro do processo, mediante análise de recursos para uso e disponibilidade financeira da organização.	Após identificação das necessidades nas reuniões do Marília Top Moda, decidir sobre o melhor tipo e formato do produto/serviço. Após a escolha, validar com as empresárias do Marília Top Moda alinhadas com as gestoras do programa Empreender. Elaborar cronograma alinhando com a ACIM (Detentora da estrutura de infraestrutura que pode dar suporte para o Marília Top Moda). Nesse momento, para viabilizar o processo, devem-se considerar ferramentas gratuitas, como blog, repositório digital e demais ferramentas que podem ser utilizadas e disponibilizadas de maneira digital.
	Desenvolver aspectos de mensuração para avaliar o resultado da aplicação do serviço ou o produto final.	Desenvolver conjuntamente nas reuniões a mensuração para avaliação do resultado da aplicação do serviço ou produto final frente a construção de inovações e ao aumento de competitividade (considerando a ACIM como gestora desse processo por motivos supracitados acima).
2º Etapa: Resgate, Prospecção das Fontes e, Coletas de Insumos	Caso a organização possua registros: resgatar e analisar registros, produtos, serviço ou ações realizadas anteriormente; resgatar fontes de conhecimento e de informações nos ambientes interno e externo da organização e, caso seja necessário, prospectar e mapear novas fontes; coletar os insumos (conhecimentos e informações) relacionados à demanda de conhecimento e de inteligência voltados para o desenvolvimento do produto ou do serviço.	Foi considerado que o grupo Marília Top Moda não possui registros de inovações.
	Caso a organização não possua registros: prospectar e mapear fontes de informações, de conhecimento e de inteligência nos ambientes interno e externo.	É necessário observar, dentro do planejamento da primeira etapa, quais são as necessidades de conhecimento e de inteligência e como estas podem gerar inovações. Após esse processo, é importante disponibilizar uma estrutura digital e online para que as empresárias possam apontar fontes de informações, de conhecimentos e de inteligência de seus ambientes interno e externo que se relacionam com inovação e/ou seja responsável por um ganho de competitividade. Destaca-se que o suporte digital na nuvem pode proporcionar o acesso a todos, bem como seu preenchimento. Sugere-se a utilização de planilha online com as necessidades apontadas no planejamento para preenchimento das empresárias que compõe o grupo.
	coletar os insumos (conhecimentos e informações) relacionados à demanda de conhecimento e inteligência voltados para o desenvolvimento do produto ou serviço.	Após mapeamento, as gestoras do programa Empreender devem acompanhar o cronograma e realizar a cobrança para as coletas das empresas que compõe o grupo setorial em questão.
3º Etapa: Análise Intermediária e Geração	analisar, filtrar e combinar os insumos coletados por todos os envolvidos tendo como parâmetro as necessidades iniciais e os recursos disponíveis na organização (identificados na etapa 1).	Com a realização do agrupamento dos insumos coletados, deve-se realizar análise, filtro e combinação dos insumos coletados. Nesse sentido, essa atividade deve ser realizada em dois momentos: como atividade em reunião do grupo e em atividade programada realizada online. Destaca-se que, nessa atividade, é fundamental a participação das empresárias que compõem o Marília Top Moda.
	Desenvolver serviço ou produtos de conhecimento, inteligência ou ambos em suporte em linguagem adequada.	A consequência do processo de análise, filtro e combinação, o conhecimento e/ou inteligência vão estar estruturados e, nesse sentido, cabe a formatação do mesmo em suporte aceito por todos que compõe o grupo.
4º Etapa: Compartilhamento e Validação	Compartilhar o serviço ou o produto desenvolvido com possíveis usuários para validação inicial (sugere-se realizar testes, simulações dentro de um ambiente controlado).	Torna-se necessário escolher três empresárias para envio do produto ou do serviço construído. Nesse contexto, as empresárias vão realizar o piloto no ambiente de sua empresa, validando a eficiência do produto ou do serviço, bem como seu uso direcionado para inovação e para ganho de competitividade.
	Caso necessite de ajustes, retornar para a etapa anterior.	Caso alguma das três empresárias escolhidas aponte algum tipo de situação que impossibilite a aplicação do produto ou do serviço, a mesma deve apontar as suas considerações. Dessa maneira, o produto ou o serviço volta para a terceira etapa com os apontamentos realizados pelas empresárias.
	Caso o produto seja validado, seguir para a próxima etapa.	Caso o mesmo seja aprovado pelas empresárias responsáveis pelo piloto, o mesmo passa ser compartilhado com todas as empresas do grupo. Sugere-se o uso de blog (online e com acesso restrito) para compartilhamento do produto ou do serviço construído.
5º Etapa: Aplicação	Aplicar (Usar) os produtos ou os serviços desenvolvidos.	Nesse momento, libera-se acesso a todas as empresas, as empresárias tornam-se responsáveis por direcionar e por apontar a existência dos produtos ou dos serviços construídos para os seus colaboradores.
6º Etapa: Análise Final e Armazenamento	Analisar se o produto e/ou serviço final alcançou o resultado esperado.	Dentro do blog, deve-se liberar espaço para que os usuários possam comentar e, atrelado a esse processo, desenvolver formulário online, com questões objetivas relacionadas com os resultados da aplicação dos produtos ou dos serviços construídos e que geraram inovações ou que proporcionaram uma maior competitividade para a empresa.
	Armazenar o produto e/ou serviço e seus resultados em bases da organização.	Considerando o blog e os demais componentes, enquanto suporte de armazenamento, torna-se necessário que as gestoras do Empreender armazenem em repositório online os comentários do blog, resultado do formulário, além das inovações construídas por meio dos produtos ou dos serviços de inteligência e de conhecimento.
	Normalmente o resultado dispara automaticamente o início de outros processos, retornando, assim, para a primeira etapa.	Com as informações dos itens mencionados acima, as gestoras do Empreender passam a ser capazes de tabular as informações e de apresentar para as empresárias em reuniões, e com isso, pode-se disparar novas necessidade do grupo.

Fonte: Adaptada de Jorge (2017).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização do processo de observação aliada à aplicação de instrumentos de pesquisa junto ao grupo Marília *Top Moda*, foi possível visualizar os ambientes, as fontes de informação, assim como os conhecimentos compartilhados utilizados no processo de construção de inovação. Além disso, verificou-se se estas inovações proporcionam uma maior competitividade para as empresas que pertencem o grupo Marília *Top Moda*. Com isso, identificou-se que as empresárias realizam, a todo momento, a construção de conhecimento e de inovação por meio das ações e dos eventos do grupo, porém, de maneira não sistematizada.

A falta de sistematização quanto ao uso do conhecimento faz com que as inovações isoladamente e, em alguns casos, temporariamente, uma vez que não existe compartilhamento e registro dos conhecimentos e inovações, prejudiquem o aumento de competitividade das empresas participantes do grupo.

Dentro desse contexto, sugere-se que o grupo passe a adotar parâmetros que possam auxiliar no trabalho com o conhecimento e, assim, disseminar de maneira mais assertiva o conhecimento construído, bem como as inovações capazes de proporcionar uma maior competitividade. Outro ponto importante consiste no desenvolvimento de competências informacionais das gestoras do programa Empreender, pois, ao adquirirem competências informacionais, estas passam a ser importantes articuladoras para a construção de novos conhecimentos e, conseqüentemente, de inovações.

Observa-se que a executora do programa, a Associação Comercial e Industrial de Marília, dispõe de infraestrutura para realizar um melhor uso do conhecimento e da inovação. Destaca-se que ter as gestoras vinculadas à ACIM torna-se algo positivo, uma vez que esta entidade possui infraestrutura adequada para dar suporte na implantação do modelo e de suas atividades, já que a entidade já possui uma cultura de valorização da informação, do conhecimento e da inovação em suas atividades.

Um exemplo disso é a entidade possuir seus processos mapeados, além de um departamento focado em inteligência, o que proporciona a realização, o acompanhamento e a gestão das atividades do modelo proposto para o Marília *Top Moda*.

Recomenda-se o desenvolvimento de pesquisas futuras com o mesmo enfoque, porém em outros núcleos setoriais do Empreender, tanto nos que pertencem à ACIM, quanto nos pertencentes às outras Associações Comerciais. Destaca-se que o uso do modelo conceitual proposto nesta pesquisa poderá proporcionar um uso mais inteligente das informações e dos conhecimentos voltados para inovações e, conseqüente, uma maior vantagem competitiva para as empresas.

REFERÊNCIAS

- BOISOT, M. *Knowledge assets: securing competitive advantage in the information economy*. New York: Oxford University Press, 1998. 286 p.
- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. São Paulo: Bookman, 2002.
- CACB. *Empreender*. Brasília, 2020. Disponível em: <https://cacb.org.br/empreender/>. Acesso em: 15 abr. 2020.
- CHOO, C. W. *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions*. New York: Oxford University Press, 1998. 425 p.
- DAVENPORT, T H.; PRUSAK, L. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998, 203 p.
- FREEMAN, C.; SOETE, L. *A economia da inovação industrial*. Campinas: Editora Unicamp, 2008.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- IBGE. *As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001*. Rio de Janeiro: IBGE, 2003. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/outras-estatisticas-economicas/9123-as-micro-e-pequenas-empresas-comerciais-e-de-servicos-no-brasil.html>. Acesso em: 10 abr. 2020.

- JORGE, C. F. B. *Análise de fatores críticos na gestão do conhecimento e no processo de Inteligência em organizações complexas: uma análise teórica prática em múltiplas organizações*. 2017. 511 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2017. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/152376/jorge_cfb_dr_mar.pdf?sequence=3. Acesso em: 18 abr. 2020.
- JORGE, C. F. B.; VALENTIM, M. L. P.; SUTTON, M. J. Redes de conhecimento como estratégia de inovação na industrial alimentícia: um estudo de caso na Danilla Foods. *Informação & Sociedade: Estudos*, [S. l.], v. 30, n. 2, 2020. DOI: 10.22478/ufpb.1809-4783.2020v30n2.52248. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/52248>. Acesso em: 15 ago. 2021.
- JORGE, C. F. B.; FALÉCO, L. L. A aplicação da Gestão do Conhecimento como estratégia de competitividade organizacional. *Brazilian Journal of Information Science: research trends*, [S. l.], v. 10, n. 3, 2016. DOI: 10.36311/1981-1640.2016.v10n3.08.p69. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/5992>. Acesso em: 14 ago. 2021.
- JORGE, C. F. B.; VALENTIM, M. L. P.; A importância do mapeamento das redes de conhecimento para a gestão da informação e do conhecimento em ambientes esportivos: um estudo de caso no Marília Atlético. *Perspectivas em Ciência da Informação*, [S. l.], v. 21, n. 1, p. 152-172, mar. 2016. ISSN 19815344. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/2533/1707>. Acesso em: 13 ago. 2021.
- JORGE, C. F. B. et al. Complexity and knowledge in organisational context: concepts, approaches, boundaries and relations. *Journal of Information & Knowledge Management*, [S. l.], v. 20, n. 4, 2021. DOI: 10.1142/S0219649221500416. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/10.1142/S0219649221500416>. Acesso em: 01 set. 2021.
- MARCONE, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MORAES, C. R. B. de; FADEL, B. Ambiência organizacional, gestão da informação e tecnologia. In: VALENTIM, M. L.P. (Org.). *Informação, conhecimento e inteligência organizacional*. 2. ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007. p. 99-114.
- MYTELKA, L.K. Competition, innovation and competitiveness: a framework for analysis. In: MYTELKA, L.K. (ed.). *Competition, innovation and competitiveness in developing countries*. Paris: OECD, 1999.
- MUÑOZ-SECA, B.; RIVEROLA, J. *Transformando conhecimento em resultados: a gestão do conhecimento como diferencial na busca de mais produtividade e competitividade para a empresa*. Tradução de Carlos Racca. São Paulo: Clio, 2004.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995, 299 p.
- SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SEBRAE. *Quem Somos*. Brasília, 2020. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos. Acesso em: 3 abr. 2020.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da Inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- WIIG, K. *Knowledge sense of the organization: Thinking about thinking*. How people and organizations create, represent and use knowledge. Arlington, TX: Schema Press, 1993. 475 p.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2003.