



RAA

REVISTA
AMAZÔNICA
DE ADMINISTRAÇÃO

VOLUME 1, NÚMERO 1, DEZEMBRO DE 2024. MANAUS-AM-BRASIL
DOI:10.5281/ZENODO.14395079



GESTÃO NA AMAZÔNIA

1ª EDIÇÃO



CRA-AM

Conselho Regional de
Administração do Amazonas

Revista Amazônica de Administração - RAA

Publicação do Conselho Regional de Administração do Amazonas - CRA-AM

<https://craam.org.br/>

<https://revistacraam.org/index.php/raa/issue/current>

Volume 1 - Número 01 Manaus/AM Publicado em dezembro de 2024

EXPEDIENTE



CORPO EDITORIAL

Presidente do CRA-AM

Adm. José Carlos de Sá Colares

Diretorias

Adm. Edmilson da Silva Bandeira

Diretor Administrativo e Financeiro

Adm. Rildo Bezerra Garcia

Diretor de Fiscalização e Registro

Adm^a Maria Silce Lima Brasil

Diretora de Formação Profissional e

Desenvolvimento Institucional

Conselheiro Federal

Efetivo: Adm. Inácio Guedes Borges

Suplente: Adm. Nelson Aniceto Fonseca Rodrigues

Editora-Chefe da Revista RAA

Adm^a. Maria Silce Lima Brasil

Conselho Editorial

Adm^a. Maria Silce Lima Brasil

Adm^a. Geisiane Tavares Soares

Adm. Rafael Simão dos Santos

Adm^a. Tânia Borges Viana

Adm. Inácio Guedes Borges

Adm^a. Andrea Lanza Cordeiro de Souza

Equipe do Projeto Gráfico e Editoração Eletrônica

Adm^a. Geisiane Tavares Soares

Adm. Rafael Simão dos Santos

Adm^a. Tânia Borges Viana

Conselho Regional de Administração do Amazonas (CRA-AM)

Endereço: Rua Apurinã, n^o71

Praça 14 de janeiro

CEP: 69020-170 / Manaus - AM

Atendimento ao Público:

Segunda a sexta-feira, 8h30 às 17h30

WhatsApp Informações:

(92)99487-7306

Site: www.craam.org.br


Editora-Chefe da Revista RAA


Adm^a. Maria Silce Brasil

Telefone: (92)3303-7100

e-mail: dfdi@craam.org.br

Redes Sociais CRA-AM

 @craamazonas

 craamazonas

 @CRAAMPlay

 @CFAPlay

Revista Amazônica de Administração - RAA

Publicação do Conselho Regional de Administração do Amazonas - CRAA-M

<https://craam.org.br/>

<https://revistacraam.org/index.php/raa/issue/current>

Volume 1 - Número 01 Manaus/AM Publicado em dezembro de 2024

EXPEDIENTE



O CORPO EDITORIAL Científico é composto por 29 docentes com a titulação de Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado, que atuam em universidades nacional e internacional.

Afonso Fonseca Fernandes
Ana Flávia de Moraes Moraes
Andrea Lanza Cordeiro de Souza
Carmen Pineda Nebot
Elton Pereira Teixeira
Geisiane Tavares Soares
Ione Macedo de Medeiros Salem
Isabela Regina Fornari Muller
Isis Janeth Rojas Salazar
Joiceli dos Santos Fabricio
José Antônio Orbe Dávila
José Regulo Ramírez Del Aguila
José Ricardo Balbuena Hernández
Luiza Maria Bessa Rebelo
Malinália Inês Rocha Marcião
Manoel Carlos de Oliveira Júnior
Marcia Ribeiro Maduro
Márcio Nakayama Miura
Maria Silce Lima Brasil
Mauro kreuz
Meire Daiana Morais Damasceno
Orlem Pinheiro de Lima
Patrícia Marin Lujan
Pedro Henrique Mariosa
Raimundo Valdan Pereira Lopes
Roberta Monique da Silva Santos
Sandro Breval Santiago
Tânia Maria da Cunha Dias
Víctor Raúl Reátegui Paredes

Conselho - Revisores/pareceristas de Artigos Publicação lista de avaliadores da 1ª Edição da Revista RAA.

Ana Flávia de Moraes Moraes .
José Antônio Orbe Dávila
Isis Janeth Rojas Salazar
José Regulo Ramírez Del Aguila
Marcia Ribeiro Maduro
Meire Daiana Morais Damasceno
Patrícia Marin Lujan
Sandro Breval Santiago

Equipe de Revisão e Tradução (português/ Espanhol/ Inglês)

Afonso Fonseca Fernandes
Carmen Pineda Nebot
Elton Pereira Teixeira
Isabela Regina Fornari Muller
Joiceli dos Santos Fabricio
Luiza Maria Bessa Rebelo
Malinália Inês Rocha Marcião
Márcio Nakayama Miura
Orlem Pinheiro de Lima
Pedro Henrique Mariosa
Roberta Monique da Silva Santos
Víctor Raúl Reátegui Paredes

Redes Sociais CRA-AM



@craamazonas



craamazonas



@CRAAMPlay



@CFAPlay



GESTÃO NA AMAZÔNIA

Adm. José Carlos de Sá Colares
Presidente do CRA-AM

É com grande honra e satisfação que celebramos o lançamento da primeira edição da Revista Amazônica de Administração (RAA), uma iniciativa pioneira do Conselho Regional de Administração do Amazonas (CRA-AM), criada em dezembro de 2024. Esta realização marca um momento histórico para nossa instituição, que, pela primeira vez, apresenta um periódico científico voltado a promover e disseminar o conhecimento em Administração e áreas afins, com foco especial na Amazônia.

O tema inaugural, "Gestão na Amazônia", reflete a essência do nosso propósito: destacar a singularidade e os desafios da região amazônica no campo da Administração. A complexidade e a riqueza de nossa região exigem abordagens inovadoras, sustentáveis e interdisciplinares, capazes de contribuir para o desenvolvimento econômico, social e ambiental. Por isso, esta edição reúne estudos que dialogam com economia, direito, contabilidade, educação, engenharia, entre outras áreas, enriquecendo o debate e ampliando as perspectivas sobre a gestão na Amazônia.

A Revista Amazônica de Administração é um marco não apenas para o CRA-AM, mas para toda a comunidade acadêmica e científica. Ao oferecer uma plataforma de excelência para pesquisadores, acadêmicos e profissionais, a RAA tem como missão fomentar o debate nacional e internacional, fortalecendo o papel estratégico da ciência da Administração na nossa região e no mundo.

Além disso, com artigos publicados em português, inglês e espanhol, a RAA se posiciona como um veículo de alcance global, promovendo a troca de conhecimentos entre culturas e nações. Este é um passo significativo para projetar a Amazônia no cenário científico internacional e valorizar as riquezas intelectuais que emergem de nosso território.

Agradeço a todos os envolvidos neste projeto visionário – autores, revisores, equipe editorial e conselheiros do CRA-AM – que trabalharam incansavelmente para tornar esta revista uma realidade. Que a Revista Amazônica de Administração inspire novas ideias, conecte saberes e contribua significativamente para o avanço da ciência e da gestão na Amazônia.

Com entusiasmo e orgulho,

José Carlos de Sá Colares

Presidente do CRA-AM

Boa leitura!



Sobre a RAA

Adm.ª. Maria Silce Lima Brasil
Editora-Chefe

É com imensa satisfação que celebramos o lançamento da primeira edição da Revista Amazônica de Administração (RAA), um marco importante para o Conselho Regional de Administração do Amazonas (CRA-AM) e para a produção científica na região. Este periódico foi idealizado como um espaço de excelência para promover e divulgar pesquisas científicas de alta qualidade, incentivando o intercâmbio de ideias e conhecimento no campo da Administração e em áreas afins.

Com uma política editorial sólida e comprometida com as boas práticas acadêmicas, a RAA destaca-se por sua abordagem interdisciplinar e pela valorização de metodologias inovadoras e temas relevantes, tanto em perspectivas disciplinares quanto interdisciplinares. Nosso objetivo é fomentar o debate nacional e internacional, fortalecendo o diálogo entre pesquisadores, acadêmicos, graduados, pós-graduados e profissionais de diferentes campos, como economia, contabilidade, direito, educação e engenharia.

A RAA adota uma periodicidade anual e aceita artigos em três idiomas – português, inglês e espanhol –, ampliando seu alcance e sua contribuição para a ciência. Além disso, estamos comprometidos em garantir a qualidade e a acessibilidade das publicações, seguindo rigorosamente as normas nacionais para publicação eletrônica.

Convido todos a explorarem esta primeira edição e a se inspirarem pelos estudos apresentados, que refletem o compromisso com a inovação e o desenvolvimento sustentável em nossa região amazônica.

Agradeço a todos os autores, revisores, e membros do CRA-AM que contribuíram para tornar este projeto uma realidade.

Que esta seja apenas a primeira de muitas edições que fortalecerão o conhecimento e a troca de saberes em prol da Administração e de uma sociedade mais justa e inovadora.

Com os melhores cumprimentos,

Maria Silce Lima Brasil

Editora-Chefe
Revista RAA

Boa leitura!

SUMÁRIO

01

ETAPAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA REVISÃO DA LITERATURA

Stages of Knowledge Management: A Literature Review

Etapas de la Gestión del Conocimiento: Una Revisión de la Literatura

Isabela Regina Fornari Muller, Rivaldo de Almeida Arruda, Carlos Eduardo Vilches e Patrícia de Sá Freire

28

EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA NA AMAZÔNIA: RELATO DE EXPERIÊNCIA DE DELINEAMENTOS DE NEGÓCIOS A PARTIR DE POTENCIALIDADES REGIONAIS

Entrepreneurial education in the Amazon: experience report of business designs based on regional potentials

Educación emprendedora en la Amazonia: informe de experiencia de diseños de negocios basados en potenciales regionales.

Roberta Monique da Silva Santos

42

ANÁLISE DA QUALIDADE EM UM RESTAURANTE REGIONAL: UMA APLICAÇÃO DO MODELO SERVQUAL

Quality analysis in a regional restaurant: an application of the servqual model

Análisis de calidad en un restaurante regional: una aplicación del modelo servqual

Ivana Priante da Silva e Manoel Carlos de Oliveira Júnior

ETAPAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA REVISÃO DA LITERATURA

Stages of Knowledge Management: A Literature Review

Etapas de la Gestión del Conocimiento: Una Revisión de la Literatura

Isabela Regina Fornari Muller¹

Rivaldo de Almeida Arruda²

Carlos Eduardo Vilches³

Patrícia de Sá Freire⁴

Resumo: A Gestão do Conhecimento (GC) desempenha um papel crucial na capacidade das organizações de se adaptarem e inovarem. Este estudo analisa a evolução das etapas da GC ao longo do tempo, comparando as abordagens de autores pioneiros com as tendências mais recentes, identificando as mudanças nos processos ao longo do tempo. A presente pesquisa é uma revisão de literatura que analisa 18 artigos, onde são analisados autores proeminentes e suas contribuições, bem como tendências emergentes na literatura mais recente. A análise revelou uma mudança significativa nas abordagens das etapas da GC. Enquanto os autores pioneiros focaram no compartilhamento e armazenamento de conhecimento, os estudos recentes ampliaram essa perspectiva para incluir processos como identificação, desenvolvimento, distribuição, aplicação e avaliação do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Etapas de GC; Revisão da Literatura.

Abstract: Knowledge Management (KM) plays a crucial role in organizations' ability to adapt and innovate. This study analyzes the evolution of KM stages over time, comparing approaches from pioneering authors with recent trends, identifying changes in processes over time. The current research is a literature review analyzing 18 articles, where prominent authors and their contributions are examined, as well as emerging trends in recent literature. The analysis revealed a significant shift in KM stage approaches. While pioneering authors focused on knowledge sharing and storage, recent studies have broadened this perspective to include processes such as knowledge identification, development, distribution, application, and evaluation.

Keywords: Knowledge Management; KM Stages; Literature Review.

Resumen: La Gestión del Conocimiento (GC) desempeña un papel crucial en la capacidad de las organizaciones para adaptarse e innovar. Este estudio analiza la evolución de las etapas de la GC a lo largo del tiempo, comparando enfoques de autores pioneros con tendencias recientes, identificando cambios en los procesos con el tiempo. La presente investigación es una revisión de literatura que analiza 18 artículos, donde se examinan autores destacados y sus contribuciones, así como tendencias emergentes en la literatura reciente. El análisis reveló un cambio significativo en los enfoques de las etapas de la GC. Mientras que los autores pioneros se centraron en el intercambio y almacenamiento de conocimiento, los estudios recientes han ampliado esta perspectiva para incluir procesos como la identificación, desarrollo, distribución, aplicación y evaluación del conocimiento.

Palabras-clave: Palabras clave: Gestión del Conocimiento; pasos de GC; Revisión de literatura.

¹ Programa de Pós Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento (PPGEGC), UFSC, Florianópolis - Brasil; isabela.esag@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0079-8740>

² Programa de Pós Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento (PPGEGC), UFSC, Florianópolis - Brasil; rivaldoarruda99@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6847-0870>

³ Programa de Educação Tutorial História (PETH), UFSC, Florianópolis - Brasil; eduardo.cvilches13@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3721-9563>.

⁴ Programa de Pós Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento (PPGEGC), UFSC, Florianópolis - Brasil; patricia.sa.freire@ufsc.br; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9259-682X>

INTRODUÇÃO

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende e não há sucesso no que não se gerencia.” (William E. Deming, 1990-1993). Deming foi um pioneiro da Gestão da Qualidade, contribuiu com os conceitos de melhoria contínua e na gestão organizacional. O autor é mundialmente reconhecido pela frase citada, por tecer a necessidade de compreender e analisar os processos para uma gestão eficiente.

Dito isso, a Gestão do Conhecimento (GC) tem um impacto significativo no desempenho e na inovação organizacional, como destacado por Nonaka e Takeuchi (1995), mostrando-se essencial para a criação e aplicação de conhecimento organizacional. A GC é um campo de estudo cada vez mais relevante nas organizações que buscam se destacar em mercados competitivos e dinâmicos (Nonaka e Takeuchi, 1995). Estudos mostram que a GC pode aumentar a eficiência operacional, melhorar a tomada de decisões, promover a inovação e a aprendizagem organizacional (Al-Emran et al., 2018; Sahibzada e Mumtaz, 2023) e a compreensão das etapas envolvidas na GC torna-se essencial para melhorar a eficiência e a eficácia dos processos organizacionais (López et al., 2023).

Autores como Obeso, Hernández-Linares, López-Fernández e Serrano-Bedia (2020) observaram que organizações competitivas precisam de maneira eficiente criar, capturar, organizar, compartilhar e aplicar conhecimento e experiência organizacional, enquanto Onofre e Teixeira (2022) afirmam que a GC envolve o desenvolvimento, armazenamento, recuperação e disseminação de informações e conhecimentos especializados para melhorar o desempenho da organização.

Neste contexto, a motivação para a condução deste estudo repousa na necessidade de fundamentar e esclarecer as etapas da GC por meio da análise de autores proeminentes no campo. A identificação e compreensão dos subprocessos da GC, como identificação, aquisição, compartilhamento, entre outros, contribuirá para a obtenção de uma visão abrangente desse campo de estudo e suas implicações gerenciais.

O presente artigo apresenta o resultado de um estudo que buscou analisar as etapas do ciclo de GC apresentadas na literatura. A compreensão de suas etapas e de seus processos é fundamental para o desenvolvimento de estratégias eficazes para as organizações e, por consequência, no aumento de sua competitividade (Rossetti et al., 2008). Portanto, o estudo teve como objetivo proporcionar uma compreensão abrangente e embasada das etapas da Gestão do Conhecimento, valendo-se da análise dos principais autores e das tendências identificadas nas publicações mais recentes.

Por meio da investigação realizada, este artigo busca contribuir para o avanço do conhecimento organizacional na área de GC, oferecendo subsídios para aprimorar as práticas gerenciais e orientar futuras pesquisas acadêmicas. A pesquisa foi realizada na base *Scopus* (Scopus, 2023), com o intuito de analisar o perfil das publicações no que tange às etapas do ciclo de GC. A seleção de artigos recentes e a sua comparação com os amplamente citados permite a identificação de tendências atuais e fornece uma fundamentação estruturada para a

REVISÃO DA LITERATURA

A Gestão do Conhecimento (GC) é uma abordagem estratégica que visa melhorar a eficiência, inovação e competitividade das organizações por meio de diversos processos como identificação, criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento relevante (Jannuzzi, Falsarella e Sugahara, 2016). Por meio da identificação e aplicação efetiva do conhecimento, as organizações podem desenvolver recursos exclusivos que são difíceis de replicar por concorrentes, resultando em uma posição mais forte no mercado (Permatasari Dhewanto e Dellyana, 2023).

Outros autores buscaram definir a GC, como Alavi e Leidner (2001) no qual descreveram a GC como o processo de identificar e alavancar o conhecimento coletivo em uma organização para ajudá-la a competir. Uma visão mais ampla da GC é apresentada por Inkpen e Dinur (1998), que enfatizam a importância das conexões de conhecimento formadas por meio de relacionamentos formais e informais entre indivíduos e grupos. Nonaka e Takeuchi (1995) também destacam a relevância da interação entre indivíduos para a criação e transferência de conhecimento tácito e explícito e abordam ainda que essas conexões são essenciais para o fluxo eficiente do conhecimento dentro da organização e para que a GC seja eficiente, efetiva e eficaz, a mesma divide-se em subprocessos (Nonaka e Takeuchi, 1995).

A literatura identifica diversos processos que podem variar em número e nomenclatura, mas há um consenso sobre alguns processos principais como criação, captura, armazenamento e compartilhamento do conhecimento (Ramachandran, Chong e Ismail, 2009; Gonzalez e Martins, 2017). Nonaka e Takeuchi (1995) também enfatizam a importância do processo de socialização, externalização, combinação e internalização na criação e transferência de conhecimento organizacional.

Esses processos estão interligados com as etapas de criação, captura, armazenamento e compartilhamento. Eles formam um sistema holístico que permite que o conhecimento flua de maneira eficaz e contribua para a competitividade e inovação contínuas da organização, conforme destacado por Alavi e Leidner (2001). Por fim, Dalkir (2005) também enfatiza a necessidade de adaptação contínua e a incorporação de tecnologias de informação na GC.

A literatura sobre Gestão do Conhecimento continua a evoluir, e novos estudos e abordagens surgem constantemente, refletindo as mudanças no ambiente organizacional e tecnológico.

METODOLOGIA

O estudo caracteriza-se por ser uma análise documental, qualitativa e descritiva, conforme proposto por Creswell (2010), haja visto o objetivo principal de proporcionar um panorama dos estudos científicos que tratam da temática da Gestão do Conhecimento. Adicionalmente, foram abordadas as principais discussões presentes na literatura relacionada aos processos de Gestão do Conhecimento.

A seguir, segue em detalhes a metodologia adotada para conduzir essa investigação:

1. Considerando que não foi feito recorte espacial ou temporal e que os idiomas definidos para a presente revisão foram português, inglês e espanhol, optou-se por privilegiar as expressões em inglês. Assim, estabeleceu-se, como critério de busca, as palavras-chave: *“stages of knowledge management”*, *“knowledge management cycle”* e *“processes of knowledge management”*.

2. Em julho de 2023, os autores realizaram a busca pelos artigos utilizando a seguinte sintaxe de busca: (*“knowledge management stag*” OR “knowledge management cycle” OR “knowledge management proces*”*)

3. A pesquisa foi realizada no periódico *Scopus*. Justifica-se a escolha do periódico por se tratar do maior e mais completo acervo de literatura científica disponível (Scopus, 2023) nas áreas que tratam acerca da GC. Uma vez determinada a sintaxe de busca, utilizou-se, ainda, os seguintes critérios de inclusão:

- Tipo de documento: Apenas artigos ou revisões sistemáticas de literatura;
- Idioma: Português, inglês e espanhol;
- Estágio de publicação: Publicado.

Por fim, chegou-se ao resultado de **870 artigos**. É importante destacar que a pesquisa realizada foi focada em trabalhos que incluíam a sintaxe de busca exclusivamente em seus títulos, resumos ou palavras-chave, com o objetivo de reduzir ao máximo os falsos positivos.

O próximo passo foi analisar os títulos e resumos dos artigos selecionados. Considerando o grande volume de artigos que a sintaxe de busca resgatou, estabelece-se que que seria realizada a leitura, na íntegra, dos resumos dos 100 artigos mais citados e dos 100 artigos mais recentes.

Destes, como critério de inclusão, incluiu-se na presente pesquisa os artigos científicos que tratam explicitamente acerca dos processos de GC. Para este critério de inclusão foram considerados os trabalhos que, ou na revisão da literatura ou nos resultados da pesquisa, debruçaram-se em discutir ou propor as etapas do ciclo da GC. Foram excluídos desta revisão os artigos que, porventura, citaram algumas etapas, mas que não se propuseram a mapear ou propor os processos de GC.

Desta forma, esta revisão da literatura analisou, ao todo, **18 artigos** que tratam acerca dos processos de Gestão do Conhecimento, divididos entre os **10 mais citados** da literatura e os **8 artigos mais recentes**. Por fim, os dados foram tratados por meio do *Google Sheets*, além de análises provenientes da base de dados *Scopus*.

Os Quadros 1 e 2 apresentam os artigos trabalhados nesta revisão:

Quadro 1 - Artigos mais recentes

AUTORES	TÍTULO	ANO	DOI
Sahibzada e Mumtaz.	Knowledge management processes toward organizational performance – a knowledge-based view perspective	2023	10.1108/BPMJ-09-2022-0457 10.26907/esd.17.2.09
Mohammadi. e Faskhodi.	Modeling the Dynamics of Knowledge Management in Educational Institutes: A System Dynamics Approach	2022	10.1108/BPMJ-09-2022-0457 10.26907/esd.17.2.09
Mohammed, Awaja e Awaja	Qualidade De Serviço Pela Gestão Do Conhecimento Capacidade Em Instituições De Ensino Superior: Efeito De Mediação Do Compromisso Organizacional	2022	10.26907/esd.17.2.09
Permatasari, Dhewanto e Dellyana	The role of traditional knowledge-based dynamic capabilities to improve the sustainable performance of weaving craft in Indonesia	2023	10.1108/JEC-11-2021-0156
López, Hernández,	The Effect of the Knowledge Management Processes Capability on Innovation Activities in	2023	10.3390/admsci13010021

Osuna, e Valencia	the Mexican Industry		
Migdadi	Knowledge management processes, innovation capability e organizational performance	2022	10.1108/IJPPM-04-2020-0154
Onofre e Teixeira	Critical Factors for a Successful Knowledge Management Implementation: A Systematic Literature Review	2022	10.34190/ejkm.20.2.23 57
Obeso, Hernandez-Linares, Lopez-Fernandez e Serrano-Bedia	Knowledge management processes and organizational performance: the mediating role of organizational learning	2020	DOI: 10.3390/su12041438

Fonte: Autores

Quadro 2 - Artigos mais citados

AUTORES	TÍTULO	ANO	DOI	CITAÇÕES
Al-Emran, Mezhuyev, Kamaludin. e Shaalan	The impact of knowledge management processes on information systems: A systematic review	2018	10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.001	127
Ramachandran, Chong e Ismail	The practice of knowledge management processes: A comparative study of public e private higher education institutions in Malaysia	2009	10.1108/03055720911003978	69
Inkpen e Dinur	Knowledge Management Processes e International Joint Ventures	1998	10.1287/orsc.9.4.454	645
Gonzalez e Martins	Knowledge management process: A theoretical-conceptual research	2017	10.1590/0104-530X0893-15	58
Lee e Kim	A stage model of organizational knowledge management: A latent content analysis	2001	10.1016/S0957-4174(01)00015-X	128
Costa e Monteiro	Key knowledge management processes for innovation: a systematic literature review	2016	10.1108/VJIKMS-02-2015-0017	98
Alavi e Leidner	Review: Knowledge management e knowledge management systems: Conceptual foundations e research issues	2001	10.2307/3250961	6668
Mahd, Nassar e Almsafir	Knowledge management processes e sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities	2019	10.1016/j.jbusres.2018.02.013	161

Pinho, Rego e Cunha	Improving knowledge management processes: A hybrid positive approach	2012	10.1108/13673271211218834	80
Zhao, De Pablos e Qi	Enterprise knowledge management model based on China's practice e case study	2012	10.1016/j.chb.2011.10.001	61

Fonte: Autores

A partir do levantamento das informações encontradas nos artigos estudados, seguem-se para a apresentação e análise dos dados.

4 RESULTADOS

A seguir, serão apresentados os resultados coletados neste estudo, conforme descritos pelos autores supracitados (Quadros 1 e 2). O Quadro 3 apresenta os processos de GC encontrados a partir da análise dos artigos. Os artigos estão dispostos pelo ano da publicação, do mais antigo para o mais recente.

Quadro 3 - Processos de GC levantados na literatura

AUTOR (ANO)	PROCESSOS DE GC
Inkpen e Dinur (1998)	Compartilhamento, Interação, Transferência e Integração Estratégica
Alavi e Leidner (2001)	Criação, Armazenamento, Recuperação, Transferência, Compartilhamento e Aplicação
Ramachandran, Chong e Ismail (2009)	Criação, Captura, Organização, Disseminação e Aplicação
Pinho, Rego e Cunha (2012)	Aquisição, Compartilhamento, Transferência e Aplicação
Zhao, De Pablos e Qi (2012)	Aquisição, Compartilhamento, Transferência e Aplicação
Costa e Monteiro (2016)	Aquisição, Compartilhamento, Armazenamento, Codificação, Criação e Aplicação
Gonzalez e Martins (2017)	Aquisição, Armazenamento, Distribuição e Uso
Al-Emran, Mezhuyev, Kamaludin e	Proteção e Criação

Shaalán (2018)	
Mahdi, Nassar e Almsafir (2019)	Criação, Configuração, Organização, Recuperação, Compartilhamento e Avaliação
Obeso, Hernández-Linares, López-Fernández e Serrano-Bedia (2020)	Geração, Desenvolvimento, Arquivamento, Conversão, Utilização e Transferência
Mohammadi e Faskhodi (2022)	Identificação, Aquisição, Desenvolvimento, Distribuição, Uso, Preservação e Medição
Mohammed, Awaja e Awaja (2022)	Aquisição, Compartilhamento e Uso
Migdadi (2022)	Criação, Compartilhamento, Armazenamento, Documentação e Aquisição
Onofre e Teixeira (2022)	Captura, Retenção, Armazenamento e Compartilhamento
Sahibzada e Mumtaz (2023)	Criação, Aquisição, Armazenamento e Compartilhamento
Permatasari, Dhewanto e Dellyana (2023)	Criação, Recuperação e Transferência
López, Hernández, Osuna e Valencia (2023)	Gerenciamento, Compartilhamento e Proteção

Fonte: autores

Ao fazer uma análise comparativa entre os artigos mais citados e os mais recentes na literatura sobre GC, é possível identificar algumas tendências e padrões interessantes. Destaca-se algumas análises que podem ser tiradas a partir desse confronto:

Ao longo do tempo, houve uma notável evolução nos temas abordados nos processos de GC. Os estudos iniciais, como Inkpen e Dinur (1998) e Alavi e Leidner (2001), focalizaram principalmente elementos fundamentais como compartilhamento e interação do conhecimento.

Porém, conforme Mohammadi e Faskhodi (2022) e Sahibzada e Mumtaz (2023) indicam, os artigos mais recentes abraçaram uma abordagem mais abrangente, incluindo processos mais complexos como identificação, desenvolvimento, distribuição e uso do conhecimento.

Estudos recentes, particularmente aqueles publicados em 2022 e 2023, abrangem um escopo mais amplo de processos de GC em comparação com os estudos iniciais. Artigos recentes têm explorado processos mais específicos, como a identificação e a preservação do conhecimento (Mohammadi & Faskhodi, 2022; Permatasari, Dhewanto e Dellyana, 2023). Enquanto os

trabalhos pioneiros ressaltaram alguns processos centrais, como compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento, artigos recentes têm explorado processos mais específicos, como a identificação e a preservação do conhecimento organizacional (Mohammadi & Faskhodi, 2022; Permatasari, Dhewanto e Dellyana, 2023).

Uma tendência notável é a crescente ênfase na aplicação prática dos processos de GC. Em contrapartida aos estudos mais citados, que enfatizam processos de GC centrais como criação e aplicação do conhecimento (Inkpen e Dinur, 1998; Alavi e Leidner, 2001), os estudos mais recentes têm se dedicado a explorar processos mais específicos e abrangentes, como identificação, preservação e medição do conhecimento (Mohammadi e Faskhodi, 2022; Permatasari, Dhewanto e Dellyana, 2023). Similarmente, enquanto os estudos pioneiros ressaltaram a importância do compartilhamento e armazenamento do conhecimento, os artigos recentes também se concentram na sua identificação e proteção, sinalizando uma evolução nas prioridades de pesquisa (López et al., 2023; Ramachandran, Chong e Ismail, 2009).

Ainda, observa-se que em contraposição às primeiras abordagens que tratavam de processos gerais de GC, como compartilhamento e interação do conhecimento (Inkpen & Dinur, 1998; Alavi & Leidner, 2001), os estudos recentes têm se voltado para uma abordagem mais pragmática, direcionada para a implementação eficaz dos processos de GC nas organizações (Obeso et al., 2020; Sahibzada e Mumtaz, 2023). Essa mudança pode refletir a crescente busca por resultados concretos e tangíveis da GC, demonstrando uma transição do âmbito teórico para a prática (Costa e Monteiro, 2016).

A presença diversificada de autores provenientes de diferentes regiões e campos acadêmicos em toda a lista de estudos ressalta a natureza interdisciplinar da pesquisa em GC. Isso demonstra que a GC se beneficia da colaboração entre disciplinas variadas, como enfatizado por Al-Emran et al., (2018) e Mahdi, Nassar e Almsafir, (2019), que discutem a colaboração como uma parte fundamental da gestão eficaz do conhecimento. A visão holística de Obeso, Hernández-Linares, López-Fernández e Serrano-Bedia (2020), elucida sobre processos como a geração e o desenvolvimento do conhecimento, enfatiza essa abordagem multifacetada. Essa evolução espelha uma transição rumo a uma abordagem mais pragmática da GC, ancorada na aplicabilidade prática e no alcance de resultados palpáveis.

Em síntese, a análise comparativa entre os estudos mais citados e os mais recentes na área de GC revela uma evolução nos processos ao longo do tempo, uma expansão do escopo e uma crescente preocupação com a aplicação prática.

Além de processos principais como criação, captura, armazenamento e compartilhamento do conhecimento, a literatura também destaca processos adicionais que desempenham um papel essencial na eficácia da GC (Mahdi, Nassar e Almsafir, 2019; Pinho, Rego e Cunha, 2012). A distribuição do conhecimento, por exemplo, é um processo que se interconecta diretamente com o compartilhamento. Enquanto o último foca na disseminação ativa de conhecimento entre os membros da organização, a distribuição envolve estratégias para garantir que o conhecimento certo alcance as pessoas certas no momento adequado (Onofre e Teixeira, 2022).

A distribuição eficaz requer sistemas de comunicação eficientes, que podem ser sustentados por tecnologias de informação e comunicação avançadas. Esse processo de distribuição também está intrinsecamente ligado à transferência de conhecimento, a mesma ocorre quando o conhecimento é movido de uma parte da organização para outra, permitindo que os indivíduos usem informações e insights em contextos diferentes, favorecendo a inovação e a resolução de problemas (Al-Emran et al., 2018).

Além disso, a aplicação e a avaliação do conhecimento também emergem como processos fundamentais na GC. A aplicação envolve a utilização do conhecimento nas atividades diárias da organização para melhorar a eficiência operacional e a tomada de decisões informadas (Costa e Monteiro, 2016). Esse processo cria um ciclo contínuo, uma vez que a aplicação eficaz do conhecimento frequentemente leva a novas experiências e aprendizado, retroalimentando o ciclo de GC.

A avaliação, por sua vez, desempenha um papel crucial na identificação da eficácia dos processos de GC e na identificação de conhecimentos críticos e de áreas de melhoria (Mahdi, Nassar e Almsafir, 2019). Os autores defendem que através da avaliação, as organizações podem identificar quais processos estão trazendo os maiores benefícios e quais podem ser ajustados para melhor atender aos objetivos organizacionais.

As etapas de distribuição, transferência, aplicação e avaliação do conhecimento estão intrinsecamente entrelaçadas com os processos centrais de criação, captura, armazenamento e compartilhamento. Elas constituem um sistema integrado que possibilita o fluxo eficiente do conhecimento, contribuindo assim para a sustentação da competitividade e a promoção contínua da inovação organizacional, conforme ressaltado por Alavi e Leidner (2001).

O Quadro 4 apresenta os processos de GC discutidos na literatura e a frequência de uso.

Quadro 4 - Processos de GC discutidos na literatura e a frequência de uso

Processo	Citação	Autores (Ano)
Compartilhamento	13	Sahibzada e Mumtaz (2023); Mohammed, Awaja e Awaja (2022); López, Hernández, Leyva Osuna e Valencia (2023); Migdadi (2022); Onofre e Teixeira (2022); Obeso, Hernández-Linares, López-Fernández, e Serrano-Bedia (2020); Al-Emran, Mezhuyev, Kamaludin e Shaalan (2018); Inkpen e Dinur (1998); Costa e Monteiro (2016); Alavi. e Leidner (2001); Mahd, Nassar, e Almsafir (2019); Pinho, Rego, e Cunha (2012); Zhao, De Pablos e Qi (2012)
Criação	10	Sahibzada e Mumtaz (2023); Permatasari, Dhewanto e Dellyana (2023); Migdadi, (2022); Obeso, Hernández-Linares, López-Fernández e Serrano-Bedia (2020); Al-Emran, Mezhuyev, Kamaludin e Shaalan (2018); Ramachandran, Chong e Ismail. (2009); Costa e Monteiro (2016); Alavi e Leidner (2001); Mahdi e Nassar e Almsafir (2019); Pinho, Rego e Cunha (2012)
Aquisição	10	Sahibzada e Mumtaz (2023); Mohammadi e Faskhodi (2022); Mohammed, Awaja e Awaja (2022); Migdadi (2022); Obeso, Hernández-Linares, López-Fernández e Serrano-Bedia (2020); Al-Emran, Mezhuyev, Kamaludin e Shaalan (2018); Gonzalez e Martins (2017); Costa e Monteiro (2016); Pinho, Rego e Cunha (2012); Zhao, De Pablos e Qi (2012)
Armazenamento	9	Sahibzada e Mumtaz (2023); Migdadi (2022); Onofre e Teixeira (2022); Obeso, Hernández-Linares, López-Fernández e Serrano-Bedia (2020); Al-Emran, Mezhuyev, Kamaludin e Shaalan (2018); Gonzalez e Martins (2017); Costa e Monteiro (2016); Alavi e Leidner (2001); Zhao, De Pablos e Qi (2012)
Aplicação	6	Obeso, Hernández-Linares, López-Fernández e Serrano-Bedia (2020); Al-Emran, Mezhuyev, Kamaludin e Shaalan (2018); Ramachandran, Chong e Ismail, (2009); Costa e Monteiro (2016); Alavi e Leidner (2001); Zhao, De Pablos, e Qi (2012)
Transferência	5	Permatasari, Dhewanto e Dellyana (2023); Zhao, De Pablos e Qi (2012)
Uso	4	Sahibzada e Mumtaz (2023); Mohammadi e Faskhodi (2022); Mohammed, Awaja e Awaja (2022); Gonzalez. e Martins (2017)
Desenvolvimento	2	Mohammadi e Faskhodi (2022); Obeso, Hernandez-Linares, Lopez-Fernandez e Serrano-Bedia (2020)
Distribuição	2	Mohammadi e Faskhodi (2022); Gonzalez e Martins (2017)
Recuperação	2	Permatasari, Dhewanto e Dellyana (2023); Alavi e Leidner (2001); Mahdi, Nassar e Almsafir (2019)
Captura	2	Onofre e Teixeira (2022); Ramachandran, Chong e Ismail (2009)

Organização	2	Mahdi, Nassar e Almsafi. (2019); Pinho, Rego e Cunha (2012)
Integração	2	Inkpen e Dinur (1998); Zhao, De Pablos e Qi (2012)
Identificação	1	Mohammadi e Faskhodi (2022)
Preservação	1	Mohammadi e Faskhodi (2022)
Medição	1	Mohammadi e Faskhodi (2022)
Gerenciamento	1	López, Hernández, Osuna e Valencia (2023)
Proteção	1	López, Hernández, Osuna e Valencia (2023)
Documentação	1	Migdadi (2022)
Retenção	1	Onofre e Teixeira (2022)
Geração	1	Obeso, Hernández-Linares, López-Fernández e Serrano-Bedia (2020)
Arquivamento	1	Obeso, Hernández-Linares, López-Fernández e Serrano-Bedia (2020)
Conversão	1	Obeso, Hernández-Linares, López-Fernández e Serrano-Bedia (2020)
Utilização	1	Obeso, Hernández-Linares, López-Fernández e Serrano-Bedia (2020)
Configuração	1	Mahdi, Nassar e Almsafir (2019)
Avaliação	1	Mahdi, Nassar e Almsafir (2019)
Codificação	1	Costa e Monteiro (2016)
Interação	1	Inkpen e Dinur (1998)

Fonte: Autores

A análise do Quadro 4 evidencia a variedade de processos relacionados à GC que têm sido objeto de investigação em pesquisas acadêmicas. A diversidade de processos encontrada na literatura, demonstra a abordagem multifacetada da GC, que engloba desde a análise dos processos individuais até a avaliação de suas interconexões e impactos organizacionais. Além disso, a presença de processos menos explorados, como codificação, avaliação e interação, destaca a contínua evolução e adaptação do campo para lidar com as demandas em constante mudança das organizações e da sociedade como um todo.

A obra de pioneiros como Inkpen e Dinur (1998) e Alavi e Leidner (2001) sublinham a importância central do compartilhamento e armazenamento do conhecimento. Entretanto, a recente literatura tem ampliado essa perspectiva, incorporando processos mais abrangentes e

especializados, incluindo identificação, preservação e salvaguarda (Mohammadi e Faskhodi, 2022; Al-Emran et al., 2018; Sahibzada e Mumtaz, 2023).

A inovação, como consequência direta do processo de criação, compartilhamento e exploração do conhecimento, emerge como uma temática de destaque (Jain e Jeppesen, 2013; Mohammed, Awaja e Awaja, 2022). A avaliação, igualmente, ganha proeminência, realçando a necessidade de quantificar o impacto dos processos de GC (Mahdi, Nassar e Almsafir, 2019).

Em última análise, considerando a riqueza de processos de GC e suas concomitâncias, expostos no Quadro 4, propõe-se a alocação subsequente, fundamentada na investigação.

Quadro 5 - Alocação de Processos de GC

PROCESSO DE GC	SUBPROCESSO
Identificação	Identificação e Aquisição
Captura	Captura, Documentação e Geração
Armazenamento	Armazenamento, Arquivamento e Preservação
Organização	Organização e Integração
Compartilhamento	Compartilhamento, Transferência e Distribuição
Aplicação	Aplicação, Uso e Utilização
Avaliação	Avaliação, Medição, Gerenciamento, Proteção, Retenção, Conversão, Configuração, Codificação e Interação

Fonte: autores

De acordo com o ciclo de Gestão do Conhecimento (GC) proposto, algumas terminologias não foram especificamente vinculadas a etapas particulares. As razões subjacentes a essa não-atribuição fundamentam-se nas evidências da literatura estudada.

O termo "Desenvolvimento" possui conotações diversas no contexto da GC, englobando a gênese de novos conhecimentos e a aplicação de soluções em projetos específicos. Conforme Alavi e Leidner (2001), o desenvolvimento de conhecimento ocorre de modo iterativo e pode transpassar diversas etapas do ciclo de GC, não se acomodando numa classificação singular.

Em relação à "Recuperação", seu conceito está inerente a múltiplas fases do ciclo de GC. Segundo Costa e Monteiro (2016), a recuperação materializa-se quando o conhecimento é obtido e disponibilizado para futura utilização, manifestando-se na identificação, captura, armazenamento e organização.

Essas alocações consideram a dinâmica intrínseca à GC, onde atividades e processos podem transitar por várias etapas e variar conforme o contexto organizacional e os objetivos particulares de cada empresa, corroborando as visões de diversos autores, incluindo Alavi e Leidner (2001), Costa e Monteiro (2016), Al-Emran et al., (2018) e Gonzalez e Martins (2017).

De forma semelhante, justifica-se, a seguir, as agrupações efetuadas:

A etapa de "Identificação" abarca o reconhecimento do conhecimento relevante ou crítico dentro da organização, implicando a obtenção de dados, informações ou conhecimentos novos e pertinentes. Aquisição e captura desempenham papéis cruciais, como abordado por Al-Emran et al., (2018), enfatizando a importância de identificar e coligir conhecimento tanto de fontes internas quanto externas.

A fase de "Captura" engloba o registro e documentação do conhecimento adquirido. A documentação assume papel crucial nesta fase, garantindo o registro preciso e acessível do conhecimento. A geração também encontra abrigo aqui, haja vista que nesta etapa, o conhecimento pode ser gerado internamente, como debatido por Alavi e Leidner (2001).

"Armazenamento" está intimamente ligado à retenção do conhecimento para uso futuro. Arquivamento, preservação e armazenamento são componentes vitais para manter o conhecimento protegido e prontamente acessível, como destacado por Costa e Monteiro (2016), ao focar a importância de sistemas de gestão do conhecimento para a salvaguarda adequada.

A etapa de "Organização" envolve a estruturação e categorização do conhecimento para facilitar sua busca e recuperação. Organização e integração são imperativos para conferir ao conhecimento relevância e acessibilidade quando necessário, como explanado por Alavi e Leidner (2001), no que tange à organização eficaz dos sistemas de gestão do conhecimento.

O "Compartilhamento" diz respeito à disseminação do conhecimento dentro da organização. Transferência e distribuição entrelaçam-se diretamente com esta fase, propiciando um compartilhamento eficaz do conhecimento, como ilustrado por Al-Emran et al., (2018), ao abordar a relevância da troca de conhecimento entre os membros da equipe.

A "Aplicação" envolve a utilização prática do conhecimento para otimizar processos e fundamentar decisões informadas. Uso e utilização estão intrinsecamente conectados a esta etapa, como debatido por Alavi e Leidner (2001), sublinhando a importância da aplicação do conhecimento no âmbito organizacional.

Finalmente, a etapa de "Avaliação" implica na quantificação do impacto do conhecimento na organização. Medição, gerenciamento, proteção, retenção, conversão, configuração,

codificação, exploração e interação convergem para a avaliação do conhecimento, como sustentado por Gonzalez e Martins (2017), no tocante à avaliação das implementações da GC.

A análise dos resultados da presente pesquisa revela a natureza maleável da GC, capaz de se adaptar e moldar-se conforme as nuances de diferentes situações e contextos. Isso é claramente exemplificado pela multiplicidade de subprocessos e ramificações que emergem em torno das diversas categorias identificadas em contextos diferentes, atestando a flexibilidade inerente desse campo.

Contudo, é notável que, apesar das variações, certos processos-chave como criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação de conhecimento permanecem constantes e fundamentais para a sustentabilidade de uma estratégia de GC eficaz. Nesse cenário, as organizações são desafiadas a equilibrar a exploração de novos caminhos e abordagens com a manutenção de práticas estabelecidas, a fim de promover um ecossistema de GC que seja adaptável, dinâmico e, acima de tudo, relevante para as demandas em constante evolução.

DISCUSSÕES

A seguir, serão apresentados os resultados coletados neste estudo, conforme descritos pelos autores supracitados (Quadros 1 e 2). O Quadro 3 apresenta os processos de GC encontrados a partir da análise dos artigos. Os artigos estão dispostos pelo ano da publicação, do mais antigo para o mais recente.

Quadro 3 - Processos de GC levantados na literatura

AUTOR (ANO)	PROCESSOS DE GC
Inkpen e Dinur (1998)	Compartilhamento, Interação, Transferência e Integração Estratégica
Alavi e Leidner (2001)	Criação, Armazenamento, Recuperação, Transferência, Compartilhamento e Aplicação
Ramachandran, Chong e Ismail (2009)	Criação, Captura, Organização, Disseminação e Aplicação
Pinho, Rego e Cunha (2012)	Aquisição, Compartilhamento, Transferência e Aplicação
Zhao, De Pablos e Qi (2012)	Aquisição, Compartilhamento, Transferência e Aplicação

Costa e Monteiro (2016)	Aquisição, Compartilhamento, Armazenamento, Codificação, Criação e Aplicação
Gonzalez e Martins (2017)	Aquisição, Armazenamento, Distribuição e Uso
Al-Emran, Mezhuyev, Kamaludin e Shaalan (2018)	Proteção e Criação
Mahdi, Nassar e Almsafir (2019)	Criação, Configuração, Organização, Recuperação, Compartilhamento e Avaliação
Obeso, Hernández-Linares, López-Fernández e Serrano-Bedia (2020)	Geração, Desenvolvimento, Arquivamento, Conversão, Utilização e Transferência
Mohammadi e Faskhodi (2022)	Identificação, Aquisição, Desenvolvimento, Distribuição, Uso, Preservação e Medição
Mohammed, Awaja e Awaja (2022)	Aquisição, Compartilhamento e Uso
Migdadi (2022)	Criação, Compartilhamento, Armazenamento, Documentação e Aquisição
Onofre e Teixeira (2022)	Captura, Retenção, Armazenamento e Compartilhamento
Sahibzada e Mumtaz (2023)	Criação, Aquisição, Armazenamento e Compartilhamento
Permatasari, Dhewanto e Dellyana (2023)	Criação, Recuperação e Transferência
López, Hernández, Osuna e Valencia (2023)	Gerenciamento, Compartilhamento e Proteção

Fonte: autores

Ao fazer uma análise comparativa entre os artigos mais citados e os mais recentes na literatura sobre GC, é possível identificar algumas tendências e padrões interessantes. Destaca-se algumas análises que podem ser tiradas a partir desse confronto:

Ao longo do tempo, houve uma notável evolução nos temas abordados nos processos de GC. Os estudos iniciais, como Inkpen e Dinur (1998) e Alavi e Leidner (2001), focalizaram principalmente elementos fundamentais como compartilhamento e interação do conhecimento.

Porém, conforme Mohammadi e Faskhodi (2022) e Sahibzada e Mumtaz (2023) indicam, os artigos mais recentes abraçaram uma abordagem mais abrangente, incluindo processos mais complexos como identificação, desenvolvimento, distribuição e uso do conhecimento.

Estudos recentes, particularmente aqueles publicados em 2022 e 2023, abrangem um escopo mais amplo de processos de GC em comparação com os estudos iniciais. Artigos recentes têm explorado processos mais específicos, como a identificação e a preservação do conhecimento (Mohammadi & Faskhodi, 2022; Permatasari, Dhewanto e Dellyana, 2023). Enquanto os trabalhos pioneiros ressaltaram alguns processos centrais, como compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento, artigos recentes têm explorado processos mais específicos, como a identificação e a preservação do conhecimento organizacional (Mohammadi & Faskhodi, 2022; Permatasari, Dhewanto e Dellyana, 2023).

Uma tendência notável é a crescente ênfase na aplicação prática dos processos de GC. Em contrapartida aos estudos mais citados, que enfatizam processos de GC centrais como criação e aplicação do conhecimento (Inkpen e Dinur, 1998; Alavi e Leidner, 2001), os estudos mais recentes têm se dedicado a explorar processos mais específicos e abrangentes, como identificação, preservação e medição do conhecimento (Mohammadi e Faskhodi, 2022; Permatasari, Dhewanto e Dellyana, 2023). Similarmente, enquanto os estudos pioneiros ressaltaram a importância do compartilhamento e armazenamento do conhecimento, os artigos recentes também se concentram na sua identificação e proteção, sinalizando uma evolução nas prioridades de pesquisa (López et al., 2023; Ramachandran, Chong e Ismail, 2009).

Ainda, observa-se que em contraposição às primeiras abordagens que tratavam de processos gerais de GC, como compartilhamento e interação do conhecimento (Inkpen & Dinur, 1998; Alavi & Leidner, 2001), os estudos recentes têm se voltado para uma abordagem mais pragmática, direcionada para a implementação eficaz dos processos de GC nas organizações (Obeso et al., 2020; Sahibzada e Mumtaz, 2023). Essa mudança pode refletir a crescente busca por resultados concretos e tangíveis da GC, demonstrando uma transição do âmbito teórico para a prática (Costa e Monteiro, 2016).

A presença diversificada de autores provenientes de diferentes regiões e campos acadêmicos em toda a lista de estudos ressalta a natureza interdisciplinar da pesquisa em GC. Isso demonstra que a GC se beneficia da colaboração entre disciplinas variadas, como enfatizado por Al-Emran et al., (2018) e Mahdi, Nassar e Almsafir, (2019), que discutem a colaboração como uma parte fundamental da gestão eficaz do conhecimento. A visão holística de Obeso,

Hernández-Linares, López-Fernández e Serrano-Bedia (2020), elucida sobre processos como a geração e o desenvolvimento do conhecimento, enfatiza essa abordagem multifacetada. Essa evolução espelha uma transição rumo a uma abordagem mais pragmática da GC, ancorada na aplicabilidade prática e no alcance de resultados palpáveis.

Em síntese, a análise comparativa entre os estudos mais citados e os mais recentes na área de GC revela uma evolução nos processos ao longo do tempo, uma expansão do escopo e uma crescente preocupação com a aplicação prática.

Além de processos principais como criação, captura, armazenamento e compartilhamento do conhecimento, a literatura também destaca processos adicionais que desempenham um papel essencial na eficácia da GC (Mahdi, Nassar e Almsafir, 2019; Pinho, Rego e Cunha, 2012). A distribuição do conhecimento, por exemplo, é um processo que se interconecta diretamente com o compartilhamento. Enquanto o último foca na disseminação ativa de conhecimento entre os membros da organização, a distribuição envolve estratégias para garantir que o conhecimento certo alcance as pessoas certas no momento adequado (Onofre e Teixeira, 2022).

A distribuição eficaz requer sistemas de comunicação eficientes, que podem ser sustentados por tecnologias de informação e comunicação avançadas. Esse processo de distribuição também está intrinsecamente ligado à transferência de conhecimento, a mesma ocorre quando o conhecimento é movido de uma parte da organização para outra, permitindo que os indivíduos usem informações e insights em contextos diferentes, favorecendo a inovação e a resolução de problemas (Al-Emran et al., 2018).

Além disso, a aplicação e a avaliação do conhecimento também emergem como processos fundamentais na GC. A aplicação envolve a utilização do conhecimento nas atividades diárias da organização para melhorar a eficiência operacional e a tomada de decisões informadas (Costa e Monteiro, 2016). Esse processo cria um ciclo contínuo, uma vez que a aplicação eficaz do conhecimento frequentemente leva a novas experiências e aprendizado, retroalimentando o ciclo de GC.

A avaliação, por sua vez, desempenha um papel crucial na identificação da eficácia dos processos de GC e na identificação de conhecimentos críticos e de áreas de melhoria (Mahdi, Nassar e Almsafir, 2019). Os autores defendem que através da avaliação, as organizações podem identificar quais processos estão trazendo os maiores benefícios e quais podem ser ajustados para melhor atender aos objetivos organizacionais.

As etapas de distribuição, transferência, aplicação e avaliação do conhecimento estão intrinsecamente entrelaçadas com os processos centrais de criação, captura, armazenamento e compartilhamento. Elas constituem um sistema integrado que possibilita o fluxo eficiente do conhecimento, contribuindo assim para a sustentação da competitividade e a promoção contínua da inovação organizacional, conforme ressaltado por Alavi e Leidner (2001).

O Quadro 4 apresenta os processos de GC discutidos na literatura e a frequência de uso.

Quadro 4 - Processos de GC discutidos na literatura e a frequência de uso

Processo	Citação	Autores (Ano)
Compartilhamento	13	Sahibzada e Mumtaz (2023); Mohammed, Awaja e Awaja (2022); López, Hernández, Leyva Osuna e Valencia (2023); Migdadi (2022); Onofre e Teixeira (2022); Obeso, Hernández-Linares, López-Fernández, e Serrano-Bedia (2020); Al-Emran, Mezhuyev, Kamaludin e Shaalan (2018); Inkpen e Dinur (1998); Costa e Monteiro (2016); Alavi. e Leidner (2001); Mahd, Nassar, e Almsafir (2019); Pinho, Rego, e Cunha (2012); Zhao, De Pablos e Qi (2012)
Criação	10	Sahibzada e Mumtaz (2023); Permatasari, Dhewanto e Dellyana (2023); Migdadi, (2022); Obeso, Hernández-Linares, López-Fernández e Serrano-Bedia (2020); Al-Emran, Mezhuyev, Kamaludin e Shaalan (2018); Ramachandran, Chong e Ismail. (2009); Costa e Monteiro (2016); Alavi e Leidner (2001); Mahdi e Nassar e Almsafir (2019); Pinho, Rego e Cunha (2012)
Aquisição	10	Sahibzada e Mumtaz (2023); Mohammadi e Faskhodi (2022); Mohammed, Awaja e Awaja (2022); Migdadi (2022); Obeso, Hernández-Linares, López-Fernández e Serrano-Bedia (2020); Al-Emran, Mezhuyev, Kamaludin e Shaalan (2018); Gonzalez e Martins (2017); Costa e Monteiro (2016); Pinho, Rego e Cunha (2012); Zhao, De Pablos e Qi (2012)
Armazenamento	9	Sahibzada e Mumtaz (2023); Migdadi (2022); Onofre e Teixeira (2022); Obeso, Hernández-Linares, López-Fernández e Serrano-Bedia (2020); Al-Emran, Mezhuyev, Kamaludin e Shaalan (2018); Gonzalez e Martins (2017); Costa e Monteiro (2016); Alavi e Leidner (2001); Zhao, De Pablos e Qi (2012)
Aplicação	6	Obeso, Hernández-Linares, López-Fernández e Serrano-Bedia (2020); Al-Emran, Mezhuyev, Kamaludin e Shaalan (2018); Ramachandran, Chong e Ismail, (2009); Costa e Monteiro (2016); Alavi e Leidner (2001); Zhao, De Pablos, e Qi (2012)
Transferência	5	Permatasari, Dhewanto e Dellyana (2023); Zhao, De Pablos e Qi (2012)
Uso	4	Sahibzada e Mumtaz (2023); Mohammadi e Faskhodi (2022); Mohammed, Awaja e Awaja (2022); Gonzalez. e Martins (2017)

Desenvolvimento	2	Mohammadi e Faskhodi (2022); Obeso, Hernandez-Linares, Lopez-Fernandez e Serrano-Bedia (2020)
Distribuição	2	Mohammadi e Faskhodi (2022); Gonzalez e Martins (2017)
Recuperação	2	Permatasari, Dhewanto e Dellyana (2023); Alavi e Leidner (2001); Mahdi, Nassar e Almsafir (2019)
Captura	2	Onofre e Teixeira (2022); Ramachandran, Chong e Ismail (2009)
Organização	2	Mahdi, Nassar e Almsafi. (2019); Pinho, Rego e Cunha (2012)
Integração	2	Inkpen e Dinur (1998); Zhao, De Pablos e Qi (2012)
Identificação	1	Mohammadi e Faskhodi (2022)
Preservação	1	Mohammadi e Faskhodi (2022)
Medição	1	Mohammadi e Faskhodi (2022)
Gerenciamento	1	López, Hernández, Osuna e Valencia (2023)
Proteção	1	López, Hernández, Osuna e Valencia (2023)
Documentação	1	Migdadi (2022)
Retenção	1	Onofre e Teixeira (2022)
Geração	1	Obeso, Hernández-Linares, López-Fernández e Serrano-Bedia (2020)
Arquivamento	1	Obeso, Hernández-Linares, López-Fernández e Serrano-Bedia (2020)
Conversão	1	Obeso, Hernández-Linares, López-Fernández e Serrano-Bedia (2020)
Utilização	1	Obeso, Hernández-Linares, López-Fernández e Serrano-Bedia (2020)
Configuração	1	Mahdi, Nassar e Almsafir (2019)
Avaliação	1	Mahdi, Nassar e Almsafir (2019)
Codificação	1	Costa e Monteiro (2016)
Interação	1	Inkpen e Dinur (1998)

Fonte: Autores

A análise do Quadro 4 evidencia a variedade de processos relacionados à GC que têm sido objeto de investigação em pesquisas acadêmicas. A diversidade de processos encontrada na literatura, demonstra a abordagem multifacetada da GC, que engloba desde a análise dos processos individuais até a avaliação de suas interconexões e impactos organizacionais. Além disso, a presença de processos menos explorados, como codificação, avaliação e interação, destaca a contínua evolução e adaptação do campo para lidar com as demandas em constante mudança das organizações e da sociedade como um todo.

A obra de pioneiros como Inkpen e Dinur (1998) e Alavi e Leidner (2001) sublinham a importância central do compartilhamento e armazenamento do conhecimento. Entretanto, a recente literatura tem ampliado essa perspectiva, incorporando processos mais abrangentes e especializados, incluindo identificação, preservação e salvaguarda (Mohammadi e Faskhodi, 2022; Al-Emran et al., 2018; Sahibzada e Mumtaz, 2023).

A inovação, como consequência direta do processo de criação, compartilhamento e exploração do conhecimento, emerge como uma temática de destaque (Jain e Jeppesen, 2013; Mohammed, Awaja e Awaja, 2022). A avaliação, igualmente, ganha proeminência, realçando a necessidade de quantificar o impacto dos processos de GC (Mahdi, Nassar e Almsafir, 2019).

Em última análise, considerando a riqueza de processos de GC e suas concomitâncias, expostos no Quadro 4, propõe-se a alocação subsequente, fundamentada na investigação.

Quadro 5 - Alocação de Processos de GC

PROCESSO DE GC	SUBPROCESSO
Identificação	Identificação e Aquisição
Captura	Captura, Documentação e Geração
Armazenamento	Armazenamento, Arquivamento e Preservação
Organização	Organização e Integração
Compartilhamento	Compartilhamento, Transferência e Distribuição
Aplicação	Aplicação, Uso e Utilização
Avaliação	Avaliação, Medição, Gerenciamento, Proteção, Retenção, Conversão, Configuração, Codificação e Interação

Fonte: autores

De acordo com o ciclo de Gestão do Conhecimento (GC) proposto, algumas terminologias não foram especificamente vinculadas a etapas particulares. As razões subjacentes a essa não-atribuição fundamentam-se nas evidências da literatura estudada.

O termo "Desenvolvimento" possui conotações diversas no contexto da GC, englobando a gênese de novos conhecimentos e a aplicação de soluções em projetos específicos. Conforme Alavi e Leidner (2001), o desenvolvimento de conhecimento ocorre de modo iterativo e pode transpassar diversas etapas do ciclo de GC, não se acomodando numa classificação singular.

Em relação à "Recuperação", seu conceito está inerente a múltiplas fases do ciclo de GC. Segundo Costa e Monteiro (2016), a recuperação materializa-se quando o conhecimento é obtido

e disponibilizado para futura utilização, manifestando-se na identificação, captura, armazenamento e organização.

Essas alocações consideram a dinâmica intrínseca à GC, onde atividades e processos podem transitar por várias etapas e variar conforme o contexto organizacional e os objetivos particulares de cada empresa, corroborando as visões de diversos autores, incluindo Alavi e Leidner (2001), Costa e Monteiro (2016), Al-Emran et al., (2018) e Gonzalez e Martins (2017).

De forma semelhante, justifica-se, a seguir, as agrupações efetuadas:

A etapa de "Identificação" abarca o reconhecimento do conhecimento relevante ou crítico dentro da organização, implicando a obtenção de dados, informações ou conhecimentos novos e pertinentes. Aquisição e captura desempenham papéis cruciais, como abordado por Al-Emran et al., (2018), enfatizando a importância de identificar e coligir conhecimento tanto de fontes internas quanto externas.

A fase de "Captura" engloba o registro e documentação do conhecimento adquirido. A documentação assume papel crucial nesta fase, garantindo o registro preciso e acessível do conhecimento. A geração também encontra abrigo aqui, haja vista que nesta etapa, o conhecimento pode ser gerado internamente, como debatido por Alavi e Leidner (2001).

"Armazenamento" está intimamente ligado à retenção do conhecimento para uso futuro. Arquivamento, preservação e armazenamento são componentes vitais para manter o conhecimento protegido e prontamente acessível, como destacado por Costa e Monteiro (2016), ao focar a importância de sistemas de gestão do conhecimento para a salvaguarda adequada.

A etapa de "Organização" envolve a estruturação e categorização do conhecimento para facilitar sua busca e recuperação. Organização e integração são imperativos para conferir ao conhecimento relevância e acessibilidade quando necessário, como explanado por Alavi e Leidner (2001), no que tange à organização eficaz dos sistemas de gestão do conhecimento.

O "Compartilhamento" diz respeito à disseminação do conhecimento dentro da organização. Transferência e distribuição entrelaçam-se diretamente com esta fase, propiciando um compartilhamento eficaz do conhecimento, como ilustrado por Al-Emran et al., (2018), ao abordar a relevância da troca de conhecimento entre os membros da equipe.

A "Aplicação" envolve a utilização prática do conhecimento para otimizar processos e fundamentar decisões informadas. Uso e utilização estão intrinsecamente conectados a esta etapa, como debatido por Alavi e Leidner (2001), sublinhando a importância da aplicação do conhecimento no âmbito organizacional.

Finalmente, a etapa de "Avaliação" implica na quantificação do impacto do conhecimento na organização. Medição, gerenciamento, proteção, retenção, conversão, configuração, codificação, exploração e interação convergem para a avaliação do conhecimento, como sustentado por Gonzalez e Martins (2017), no tocante à avaliação das implementações da GC.

A análise dos resultados da presente pesquisa revela a natureza maleável da GC, capaz de se adaptar e moldar-se conforme as nuances de diferentes situações e contextos. Isso é claramente exemplificado pela multiplicidade de subprocessos e ramificações que emergem em torno das diversas categorias identificadas em contextos diferentes, atestando a flexibilidade inerente desse campo.

Contudo, é notável que, apesar das variações, certos processos-chave como criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação de conhecimento permanecem constantes e fundamentais para a sustentabilidade de uma estratégia de GC eficaz. Nesse cenário, as organizações são desafiadas a equilibrar a exploração de novos caminhos e abordagens com a manutenção de práticas estabelecidas, a fim de promover um ecossistema de GC que seja adaptável, dinâmico e, acima de tudo, relevante para as demandas em constante evolução.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como citado por Deming, na frase que abre este artigo, é imprescindível saber fazer gestão para alcançar o sucesso organizacional e a gestão só se concretiza quando há medição e definição claras. Da mesma forma, a GC prospera quando seus processos são compreendidos e gerenciados adequadamente. O panorama que emerge das análises aqui apresentadas ecoa as palavras do professor Deming, rumo a uma gestão do conhecimento que não apenas compartilha, mas também cria, aplica e avalia seus processos com o objetivo do sucesso da organização.

O presente estudo teve como objetivo principal analisar e compreender as etapas da Gestão do Conhecimento (GC) por meio da revisão da literatura e da comparação entre autores proeminentes e as tendências recentes. O foco foi proporcionar uma visão abrangente das etapas da GC e suas implicações gerenciais, visando contribuir para o avanço do conhecimento na área e orientar práticas gerenciais mais eficazes.

A análise comparativa entre autores pioneiros e trabalhos mais recentes revelou uma evolução nas abordagens das etapas da GC ao longo do tempo, passando de um foco mais estreito em compartilhamento e armazenamento para uma perspectiva mais ampla e abrangente. Tal

perspectiva engloba processos como identificação, desenvolvimento, distribuição, aplicação e avaliação do conhecimento organizacional. Isso demonstra uma crescente preocupação com a aplicabilidade prática da GC e uma busca por resultados concretos.

No entanto, é importante reconhecer algumas lacunas e limitações deste estudo. A pesquisa se baseou em um número restrito de artigos e revisões de literatura, o que pode ter limitado a compreensão completa das nuances das etapas da GC. Além disso, a seleção dos autores e estudos comparados pode ter introduzido algum viés. Uma abordagem mais ampla de coleta de dados e análise qualitativa poderia proporcionar uma compreensão mais aprofundada.

Esta inspeção abre caminho para pesquisas futuras explorarem áreas específicas dentro das etapas da GC, como a aplicação prática de processos mais recentes, o impacto da colaboração interdisciplinar e a medição da eficácia dos processos em diferentes contextos organizacionais. Além disso, investigar como a evolução das tecnologias de informação e comunicação influenciam as etapas da GC e como a gestão do conhecimento pode ser integrada às estratégias organizacionais seria uma contribuição valiosa para a área.

Em resumo, esta pesquisa revelou que, enquanto as publicações iniciais enfatizavam processos centrais como criação, compartilhamento e armazenamento, os trabalhos mais recentes têm se voltado para processos mais abrangentes e especializados, refletindo uma preocupação crescente com a aplicabilidade prática e resultados tangíveis da GC. A colaboração interdisciplinar e a avaliação também emergem como elementos-chave na gestão eficaz do conhecimento.

As contribuições deste estudo incluem a identificação de tendências na literatura sobre GC, bem como uma proposta de alocação de processos de GC com base na análise das etapas apresentadas pelos autores revisados. Essa alocação reflete a dinâmica intrínseca à GC, onde processos podem transitar por várias etapas e variar conforme o contexto organizacional. Ao explorar as complexidades dos processos de GC e sua interconexão, espera-se que este estudo contribua para o desenvolvimento de estratégias competitivas e inovadoras nas organizações modernas e inspire pesquisas futuras na área.

REFERÊNCIAS

AL-EMRAN, M.; MEZHUYEV, V.; KAMALUDIN, A.; SHAALAN, K. The impact of knowledge management processes on information systems: a systematic review. **International Journal of Information Management**, v. 43, p. 173–187, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.001>.

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107, 2001. <https://doi.org/10.2307/3250961>.

ALKHATIB, M. H.; YAHIAOUI, N.; AWAJA, A. R.; AWAJA, D. S. Service quality by knowledge management capability in higher education institutions: mediating effect of organizational commitment. **Les Cahiers Du Cread**, v. 38, n. 1, p. 329–367, 2022. <https://doi.org/10.4314/cread.v38i1.11>.

CRESWELL, J. W. **Metodologia qualitativa: planejamento, execução e avaliação de pesquisas com o uso de entrevistas em profundidade, grupo de foco e outras técnicas**. Penso Editora, 2010.

COSTA, V.; MONTEIRO, S. Key knowledge management processes for innovation: a systematic literature review. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 46, n. 3, p. 386–410, 2016. <https://doi.org/10.1108/vjikms-02-2015-0017>.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Elsevier, 2005.

DEVI RAMACHANDRAN, S.; CHOY CHONG, S.; ISMAIL, H. The practice of knowledge management processes. **VINE**, v. 39, n. 3, p. 203–222, 2009. <https://doi.org/10.1108/03055720911003978>.

FLORES LÓPEZ, J. G.; JACOBO HERNÁNDEZ, C. A.; LEYVA OSUNA, B. A.; LIMÓN VALENCIA, L. A. The effect of the knowledge management processes capability on innovation activities in the Mexican industry. **Administrative Sciences**, v. 13, n. 1, p. 21, 2023. <https://doi.org/10.3390/admsci13010021>.

GONZALEZ, R. V.; MARTINS, M. F. O processo de gestão do conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 2, p. 248–265, 2017a. <https://doi.org/10.1590/0104-530x0893-15>.

GONZALEZ, R. V.; MARTINS, M. F. O processo de gestão do conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 2, p. 248–265, 2017b. <https://doi.org/10.1590/0104-530x0893-15>.

GUPTA, B.; IYER, L. S.; ARONSON, J. E. Knowledge management: practices and challenges. **Industrial Management & Data Systems**, v. 100, n. 1, p. 17–21, 2000. <https://doi.org/10.1108/02635570010273018>.

INKPEN, A. C.; DINUR, A. Knowledge management processes and international joint ventures. **Organization Science**, v. 9, n. 4, p. 454–468, 1998. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.4.454>.

JANNUZZI, C. S.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. R. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, n. 1, p. 97–118, 2016. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2462>.

LEE, J.-H.; KIM, Y.-G. A stage model of organizational knowledge management: a latent content analysis. **Expert Systems with Applications**, v. 20, n. 4, p. 299–311, 2001. [https://doi.org/10.1016/s0957-4174\(01\)00015-x](https://doi.org/10.1016/s0957-4174(01)00015-x).

MAHDI, O. R.; NASSAR, I. A.; ALMSAFIR, M. K. Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: an empirical examination in private universities. **Journal of Business Research**, v. 94, p. 320–334, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.013>.

MIGDADI, M. M. Knowledge management processes, innovation capability and organizational performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 71, n. 1, p. 182–210, 2020. <https://doi.org/10.1108/ijppm-04-2020-0154>.

MOHAMMADI, M.; AMINI FASKHODI, A. Modeling the dynamics of knowledge management in educational institutes: a system dynamics approach. **Education and Self Development**, v. 17, n. 2, p. 86–104, 2022. <https://doi.org/10.26907/esd.17.2.09>.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**. Oxford University Press, 1995.

OBESO, M.; HERNÁNDEZ-LINARES, R.; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, M. C.; SERRANO-BEDIA, A. M. Knowledge management processes and organizational performance: the mediating role of organizational learning. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 8, p. 1859–1880, 2020. <https://doi.org/10.1108/jkm-10-2019-0553>.

ONOFRE, I.; TEIXEIRA, L. Critical factors for a successful knowledge management implementation. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 2, 2022. <https://doi.org/10.34190/ejkm.20.2.2357>.

PERMATASARI, A.; DHEWANTO, W.; DELLYANA, D. The role of traditional knowledge-based dynamic capabilities to improve the sustainable performance of weaving craft in Indonesia. **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, v. 17, n. 3, p. 664–683, 2022. <https://doi.org/10.1108/jec-11-2021-0156>.

PINHO, I.; REGO, A.; PINA E CUNHA, M. Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 2, p. 215–242, 2012. <https://doi.org/10.1108/13673271211218834>.

ROSSETTI, A.; PACHECO, A. P.; SALLES, B.; GARCIA, M.; SANTOS, N. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ciência da Informação**, v. 37, n. 1, p. 61–72, 2008. <https://doi.org/10.1590/s0100-19652008000100006>.

SAHIBZADA, U. F.; MUMTAZ, A. Knowledge management processes toward organizational performance – a knowledge-based view perspective: an analogy of emerging and developing economies. **Business Process Management Journal**, v. 29, n. 4, p. 1057–1091, 2023. <https://doi.org/10.1108/bpmj-09-2022-0457>.

SHINODA, A. C. M. Gestão do conhecimento em projetos: um estudo sobre conhecimentos relevantes, fatores influenciadores e práticas em organizações projetadas (**Dissertação de mestrado**). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, Universidade de São Paulo, 2012.

SCOPUS. **Scopus** (Eselvier).

<https://www.scopus.com/search/form.uri?display=authorLookup>. 2023.

ZACK, M. H. Managing codified knowledge. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 4, p. 45-58, 1999.

ZHAO, J.; DE PABLOS, P. O.; QI, Z. Enterprise knowledge management model based on China's practice and case study. **Computers in Human Behavior**, v. 28, n. 2, p. 324–330, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2011.10.001>.

EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA NA AMAZÔNIA: RELATO DE EXPERIÊNCIA DE DELINEAMENTOS DE NEGÓCIOS A PARTIR DE POTENCIALIDADES REGIONAIS

Entrepreneurial education in the Amazon: experience report of business designs based on regional potentials

Educación emprendedora en la Amazonia: informe de experiencia de diseños de negocios basados en potenciales regionales.

Roberta Monique da Silva Santos¹

Resumo: Em um cenário econômico cada vez mais dinâmico, a educação empreendedora apresenta-se como um caminho que auxilia no processo de autodescoberta e desenvolvimento de habilidades do jovem universitário. Com base nisso, essa pesquisa busca relatar uma experiência de educação empreendedora de delineamento de negócios a partir de potencialidades regionais da qual participaram jovens universitários dos cursos de Administração e Superiores de Tecnologia de uma instituição de ensino superior da cidade de Manaus. A partir da experiência, materializada em uma Feira do Empreendedor, observou-se ganhos significativos em termos de aplicabilidade de conhecimento teórico-prático, desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais como a elaboração de plano de negócios, planejamento, gerenciamento de recursos e equipes, bem como criatividade, inovação, solução de problemas.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Ensino Superior. Educação Empreendedora. Estudantes. Universidade.

Abstract: In an increasingly dynamic economic scenario, entrepreneurial education presents itself as a path that assists in the process of self-discovery and skills development of young university students. Based on this, this research seeks to report an entrepreneurial education experience of business design based on regional potential in which young university students from Administration and Technology courses at a higher education institution in the city of Manaus participated. From the experience, materialized at an Entrepreneur Fair, significant gains were observed in terms of applicability of theoretical-practical knowledge, development of technical and behavioral skills such as the preparation of a business plan, planning, resource and team management, as well as such as creativity, innovation, problem solving.

Keywords: Entrepreneurship. Higher education. Entrepreneurial Education. Students. University.

Resumen: En un escenario económico cada vez más dinámico, la educación emprendedora se presenta como un camino que ayuda en el proceso de autodescubrimiento y desarrollo de habilidades de los jóvenes universitarios. Con base en esto, esta investigación busca relatar una experiencia de educación emprendedora de diseño de negocios basada en el potencial regional en la que participaron jóvenes universitarios de carreras de Administración y Tecnología de una institución de educación superior de la ciudad de Manaus. A partir de la experiencia, materializada en una Feria del Emprendedor, se observaron avances significativos en términos de aplicabilidad de conocimientos teórico-prácticos, desarrollo de habilidades técnicas y comportamentales como la elaboración de un plan de negocios, planificación, gestión de recursos y equipos, así como tales. como creatividad, innovación, resolución de problemas.

Palabras-clave: Emprendimiento. Educación superior. Educación Emprendedora. Estudiantes. Universidad.

¹ Administradora. Doutora em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade na Amazônia. ORCID (<https://orcid.org/0000-0002-7624-4824>). E-mail: robertamonicke@gmail.com

INTRODUÇÃO

A Amazônia é uma região mundialmente conhecida por sua riqueza em biodiversidade manifestada em suas vastas espécies de flora, fauna e microorganismos, seus abundantes rios, lagos, igarapés, suas belas e únicas paisagens e a cultura dos diversos povos que nela habitam. Apesar da amplitude de recursos naturais na Amazônia, apenas uma pequena parcela é conhecida e utilizada. A região carece, portanto, de investimentos em pesquisas que viabilizem o conhecimento de recursos ainda não conhecidos, como espécies de flora, microorganismos, dentre outros.

A Amazônia apresenta, portanto, importância econômica e social devido seu rico patrimônio natural, que representa um enorme potencial científico, econômico e cultural, onde sua transformação em riqueza para o país está ligada à capacidade da geração de conhecimento, tecnologia e força de trabalho capacitada para lidar com a grande amplitude de recursos naturais oferecidos por ela (SCHEUENSTUHL et al., 2008).

A utilização de recursos naturais da biodiversidade brasileira deve ser realizada de forma sustentável, conciliando a extração do recurso com a conservação da biodiversidade, da cultura e desenvolvimento da economia local.

A partir disso, a atividade a ser descrita nesse trabalho, buscou incentivar e contribuir no desenvolvimento da educação empreendedora em alunos da graduação, através do processo de ideação e desenvolvimento de produtos a partir das potencialidades regionais, ou seja, de recursos naturais da Amazônia, propiciando um momento para discussão sobre a valorização da cultura e biodiversidade local como alternativa de negócio, tendo em vista a megabiodiversidade da região.

A atividade visa não só a troca de informações e experiências no meio acadêmico e empresarial, mas também contribuir para a capacitação e qualificação dos estudantes, incentivando-os ao aperfeiçoamento sobre os temas abordados a fim de contribuir para a melhoria da qualidade do ensino e, posteriormente, da prestação de serviços de assessoria às organizações. Busca proporcionar, portanto, ao acadêmico a oportunidade de construir e aperfeiçoar suas habilidades empreendedoras, elaborando, de forma objetiva, um Plano de Negócios referente à uma ideia de negócios concebida pela turma. O respectivo projeto é apresentado em uma Feira do Empreendedor, onde há o compartilhamento das ideias entre a comunidade acadêmica, instituições, organizações e membros da comunidade.

Amazônia: Potencialidades para oportunidades de negócio

O Brasil é detentor da maior biodiversidade do Planeta tendo uma grande variedade de biomas os quais manifestam grande riqueza de fauna e flora. Além da diversidade biológica, o Brasil também detém grande sociobiodiversidade, sendo representada por mais de 220 grupos indígenas e por diversas comunidades, como quilombolas e seringueiros (Souza et al., 2014).

A Amazônia possui uma área aproximada de 6,74 milhões de km² de floresta tropical úmida (Souza et al., 2014), constituída de diversos ecossistemas, fauna, flora, microorganismos e minerais. É uma área de relevância tanto nacional, quanto internacional. Cabe destacar ainda, que na região Amazônica se encontra a maior bacia hidrográfica e o maior rio do mundo em volume, o rio Amazonas (WWF, 2010).

No entanto, estima-se que apenas uma pequena parcela da biodiversidade amazônica é conhecida, e menor ainda a parcela que é utilizada em algum produto ou subproduto oferecido no mercado nacional ou internacional. É necessário, portanto, investimentos em pesquisas que visem alternativas para um melhor aproveitamento da biodiversidade amazônica, de forma sustentável, garantindo os direitos das comunidades locais.

Tem-se então o desafio de promover o desenvolvimento da Amazônia a partir da concepção de um modelo de produção e consumo sustentável dos recursos naturais, que permita o desenvolvimento social e econômico da região, aliado à conservação da natureza e da cultura dos povos indígenas que nela habitam (Scheuenstuhl et al., 2008).

É fundamental descobrir, estudar e proteger esse patrimônio natural, que pode conter inúmeros benefícios para a sociedade em suas espécies e elementos ainda desconhecidos (WWF, 2010). Nesse sentido, a Amazônia pode ser entendida também como infinitas possibilidades de negócios potenciais em diversas áreas como cosmética, farmacológica, turística, moveleira, biotecnológica, alimentícia, têxtil, ourivesaria, entre outras.

Para Dornelas (2008) para identificar uma oportunidade de negócio é importante observar alguns fatores como o conhecimento do assunto ou ramo de atividade do negócio, o mercado e os diferenciais competitivos.

Assim, partindo do pressuposto de que conhecer é fundamental para empreender, para potencializar o empreendedorismo no Amazonas é necessário, portanto, ampliar o conhecimento sobre a Amazônia e seus recursos, sobre estratégias e tecnologias para utilização destes, bem como as relações sociais existentes na sua área de abrangência. Para

isso, torna-se fundamental criar pontes entre as empresas, instituições de ensino e pesquisa, organizações governamentais e comunidades, com o mercado, visando o estabelecimento um modelo de desenvolvimento regional-sustentável (Souza et al., 2013)

É necessário um enfoque multidisciplinar no processo de busca de soluções economicamente viáveis e ambientalmente sustentáveis para a Amazônia, com o envolvimento de cursos de graduação e pós-graduação, das mais diversas áreas do conhecimento, para corroborar na compreensão dos problemas regionais e nas estratégias de utilização de recursos com vistas ao desenvolvimento sustentável (Vieira et al., 2005).

Empreendedorismo

Dolabela (2008), um dos principais autores sobre o tema Empreendedorismo, afirma que a palavra empreendedorismo é uma tradução do termo *entrepreneurship*, expressão que contém as ideias de inovação e iniciativa. Dornelas (2015) afirma que se acreditava que o empreendedorismo era inato, ou seja, se nascia com habilidades e perfil para empreender, e que tal habilidade não podia ser ensinada ou aprendida. Para Drucker (2011) o empreendedorismo é um comportamento, e não um traço de personalidade, sendo, portanto, possível de ser aprendido, sendo esta linha de pensamento uma das mais aceitas atualmente. Desse modo, atualmente, é diversa a gama de possibilidades de aprendizagem e aperfeiçoamento para aqueles que desejam empreender, como cursos, disciplinas na graduação, workshops, mentorias que objetivam orientar quanto as habilidades e processos empreendedores.

Biagio (2012) o empreendedor precisa reunir as seguintes habilidades: ser realizador, planejador, realista, comprometido, disciplinado, determinado, ter disposição e energia, saber lidar com pessoas, querer aprender sempre. O autor destaca ainda que as tais habilidades são aprendidas ao longo da vida e que ninguém nasce detendo-as.

Educação Empreendedora

A Educação Empreendedora consiste em um processo formativo voltado para o aprendizado do Empreendedorismo. Segundo Dolabela (2008) a educação empreendedora deve estar presente da educação infantil até a universidade. Ressalta ainda que é importante mudar a visão dos cursos, pois além do saber fazer, o aluno precisa saber agarrar oportunidades e fazer

algo que pode ter um valor positivo para os outros, através da inovação. Ou seja, o conhecimento teórico e científico é importante, porém precisar saber empreender.

Nesse sentido, incorporar o tema empreendedorismo no ensino superior é essencial para a desenvolvimento do novo profissional, contribuindo para uma formação holística, voltada não apenas para conhecimento teórico-científico, mas voltado também para o desenvolvimento de habilidades que tornarão o profissional com diferenciais, e que não seja refém do mercado de trabalho, mas que ao sair da universidade consiga criar suas próprias oportunidades e ter seu próprio negócio.

Portanto, inserir a educação empreendedora na didática pedagógica do ensino superior, é importante para que se possa promover o desenvolvimento do empreendedorismo entre os futuros participantes do mercado de trabalho.

METODOLOGIA

A área de estudo compreende uma instituição de ensino superior localizada na cidade de Manaus, Amazonas, e abrangeu todas as turmas dos cursos de Bacharelado em Administração e Superiores de Tecnologia em Gestão Ambiental e Processos Gerenciais, do primeiro ao último período.

Cada turma desenvolveu um projeto de empreendedorismo, orientados por um docente da instituição, a partir de uma ideia de negócio, criativa e inovadora, que tivesse como base do produto ou serviço a ser oferecido, um recurso natural regional, como frutas, sementes, óleos ou fibras. A ideias de negócio das turmas foi descrita em um Plano de Negócios, que abordou os objetivos, o produto/ou serviço, as estratégias mercadológicas, os procedimentos operacionais, os recursos financeiros necessários, a análise estratégica e a avaliação da viabilidade do negócio. A seguir são descritos os itens do Plano de Negócio a ser apresentado pelas turmas:

Quadro 1: itens do Plano de Negócio

Item	Descrição
Objetivos	Objetivo do plano de negócio
Plano de Marketing	Descrição do produto e/ou serviço; Estratégias mercadológicas; Layout e apresentação do Stand; Nome e mascote (personagem/símbolo que represente sua

	ideia de negócio)
Plano Operacional	Descrição dos procedimentos operacionais para produzir ou operar o serviço a ser oferecido.
Plano Financeiro	Descrição dos custos relativos à operação do negócio, incluindo, por exemplo: custo de matéria-prima, definição de preço do produto e/ou serviço, custos com marketing, indicadores financeiros, entre outros.
Análise estratégica	Avaliação dos fatores internos e externos ao negócio - análise SWOT.
Avaliação de viabilidade	Análise do plano de negócio, indicadores financeiros e cenário.

As turmas atuaram no desenvolvimento do produto e/ou serviço, de forma prática, realizando testes para que este pudesse ser materializado e apresentado em uma Feira do Empreendedor.

A Feira do Empreendedor, foi realizada na própria instituição, e contou com a participação de todas as turmas, as quais contaram com espaço (stands) para divulgarem a ideia do produto e/ou serviço. A Feira do Empreendedor foi aberta para visitação tanto pela comunidade acadêmica da instituição (docentes, alunos dos demais cursos e funcionários) quanto pela comunidade externa.

Além do enfoque empreendedor, as turmas também trabalharam a responsabilidade social através da doação de brinquedos a serem destinados a crianças ribeirinhas e indígenas de comunidades localizadas no Alto Rio Negro, regiões de Santa Isabel e São Gabriel da Cachoeira.

O processo de concepção da ideia, elaboração do Plano de Negócios e até a sua materialização apresentada na Feira do Empreendedor foi acompanhado por um docente da instituição, bem como da coordenação dos cursos.

Os projetos empreendedores desenvolvidos pelas turmas foram avaliados por três convidados externos, com experiência e conhecimento sobre o tema, considerando os seguintes aspectos: Estrutura do Plano de Negócios (atendimento à estrutura do plano de negócios) e Apresentação do Negócio na Feira (pontualidade; qualidade, criatividade e inovação do stand; mascote do negócio; estratégias de divulgação e promoções realizada no Stand e domínio do conteúdo apresentado).

Para a avaliação do Plano de Negócios, os avaliadores receberam os trabalhos via digital e também impressos, 7 (sete) dias antes da Feira, realizando sua avaliação em formulário padrão, entregue à coordenação do evento ao final da Feira.

Para a avaliação dos aspectos inerentes à Feira, os avaliadores realizaram a visitação de cada um dos stands, nos quais além de conhecer a estrutura do stand, o produto e/ou serviço oferecido, puderam interagir e tecer questionamentos às turmas sobre a ideia de negócio. Além disso, ao longo da programação da Feira, foi realizado o desfile das mascotes dos projetos empreendedores. A avaliação dos itens da Feira do Empreendedor, para cada um dos projetos, foi realizada através do preenchimento de formulário padrão contendo os critérios avaliados e entregues à coordenação ao final da Feira.

Ao final das avaliações e de posse dos formulários, a coordenação da Feira do Empreendedor efetuou o cálculo das notas e assim identificou o projeto mais bem avaliado pelos convidados. A turma idealizadora do melhor projeto avaliado pelos convidados, recebeu medalhas e certificado de Honra ao Mérito pelo feito.

RESULTADOS

A atividade teve como objetivo despertar o interesse para atividades empreendedoras, visando a complementação da formação do profissional para que possa estar preparado e motivado a empreender seja enquanto ainda estudante ou pós-formado.

Os cursos de Administração e Superiores de Tecnologia em Gestão apresentaram os seguintes projetos, os quais representam ideias de negócios pautados na oferta de produtos que tem como matéria-prima base, produtos regionais da Amazônia, os quais são apresentados no quadro a seguir:

Quadro 2: Projetos

Curso envolvido	Título do Projeto	Descrição
Administração	MARMOTA DE INDIO	A mousse é uma das sobremesas mais consumidas no Brasil e no mundo por ser de fácil preparo e sabor leve. A Marmota de índio, traz a proposta da mousse de pupunha, um produto diferenciado e de sabor tipicamente amazonense, sendo confeccionada a partir de uma das frutas mais consumidas na região Amazônica, a Pupunha.
	AMAZON DRINKS	A Amazon Drinks traz a proposta de Drinks com sabores de frutas tipicamente amazônicas como o Açaí, Cupuaçu e Taperebá. Tem o objetivo de apresentar um tipo de franquia com baixo custo e boa aceitação.
		A Sabores Regionais da Amazônia desenvolveu um

	CABOLITANO	produto denominado CABOLITANO, que consiste em um sorvete no estilo “Napolitano”, composto por três sabores regionais em um único combo: Açáí, Tucumã e Cupuaçu. A matéria-prima necessária para a produção do sorvete será fornecida por meio de contrato estabelecido com cooperativas de agricultores que trabalham com a produção desses frutos, cooperando com a sustentabilidade da região, gerando desenvolvimento e atraindo investimento para a região.
Processos Gerenciais e Administração	CREME DE IRUKUÁ (BANHA DE TARTARUGA)	O creme apresenta-se com o nome indígena “Iurukuá” significando Tartaruga-da-Amazônia. O produto tem como base a Banha da Tartaruga, Andiroba e Sebo de Carneiro, matérias-primas que possuem propriedades medicinais como ação cicatrizante e antiinflamatória, bem como cosmética, como a redução de vermelhidão, clareamento e combate a aspereza da pele.
CST Processos Gerenciais e Gestão Financeira	CABOQUINHA	A Caboquinha apresenta a proposta de uma coxinha, salgado muito conhecido e apreciado pelo Brasil inteiro, originalmente elaborada a partir de massa de trigo e recheio de frango desfiado, agora repaginada com um toque regional. A proposta consiste em uma coxinha produzida a partir da massa da banana-da-terra, verde, recheada com queijo, tucumã e banana frita madura. A Caboquinha é uma reinvenção do X Caboquinho, que acompanha pão com queijo coalho e tucumã, uma iguaria típica do Amazonas. A Caboquinha é feita com banana-da-terra ou banana pacovan verde, como é conhecida no Estado do Amazonas.
CST Gestão Ambiental	PX CABOCLO	São produtos do gênero alimentício a base de peixe apresentados em diversos formatos como: empanados, moídos, torrados e ração para peixes. PEIXITOS: empanados de peixe amazônico; FISHBURGUER: carne de hambúrguer de peixe amazônico; PICADINHO DE PEIXE MANAUARA: Peixe filetado moído e embalado para usos culinários; FARINHA DE PIRACUÍ CABOCLO: Farinha de peixe conhecida como piracuí, muito prestigiada na região; RAÇÃO DE PEIXE AMAZÔNIA: Ração para alimento de alevinos usando restos de peixe acrescidos aos cereais no processo.

A elaboração e desenvolvimento de projetos, utilizados como uma proposta pedagógica, proporcionam aprendizagem através da resolução de situações-problema (SILVA et al., 2013), portanto, ao idealizar um projeto o aluno é preparado para pensar e agir em situações reais, a partir de uma situação irreal. Ao planejar e pôr em prática uma empresa fictícia, o acadêmico compreenderá melhor como agir em sua vida profissional futura, seja lidando com o planejamento de sua própria empresa, seja trabalhando em um empreendimento de terceiros.

A atividade descrita, leva, portanto, o aluno a lidar com pessoas, orçamento, marketing, dentre outras variáveis, que estão presentes em qualquer empreendimento real.

Inovar é um dos preceitos da Feira do Empreendedor, onde os acadêmicos são estimulados a criar, buscar a solução de problemas e melhorar algum produto ou serviço já existente. Apoiados por professores, que orientam a elaboração do Plano de Negócios, as turmas são levadas a converter conhecimentos teóricos aprendidos em sala de aula, em prática. A realização da Feira do Empreendedor (Figura 1 – a; b), com a participação das turmas que apresentam seus projetos de negócios, é a materialização do processo da educação empreendedora incentivada e realizada na instituição.



Figura 1: a. Feira do Empreendedor. 2. Stand do Projeto Cabolitano.

A participação da comunidade tanto acadêmica, quanto do entorno da instituição proporciona a observação do que é universidade, em seu sentido mais amplo, ou seja, do compartilhamento de conhecimento, de ideias, de vivências que podem ressignificar experiências e trazer inovação e desenvolvimento para a sociedade.

Os mascotes apresentados (Figura 2) representam o imaginário desenvolvido e materializado pelos alunos, de uma figura representativa que traduz a ideia de negócio,

contribuindo para a formulação das estratégias mercadológicas para o conhecimento da marca pensada pelas turmas.

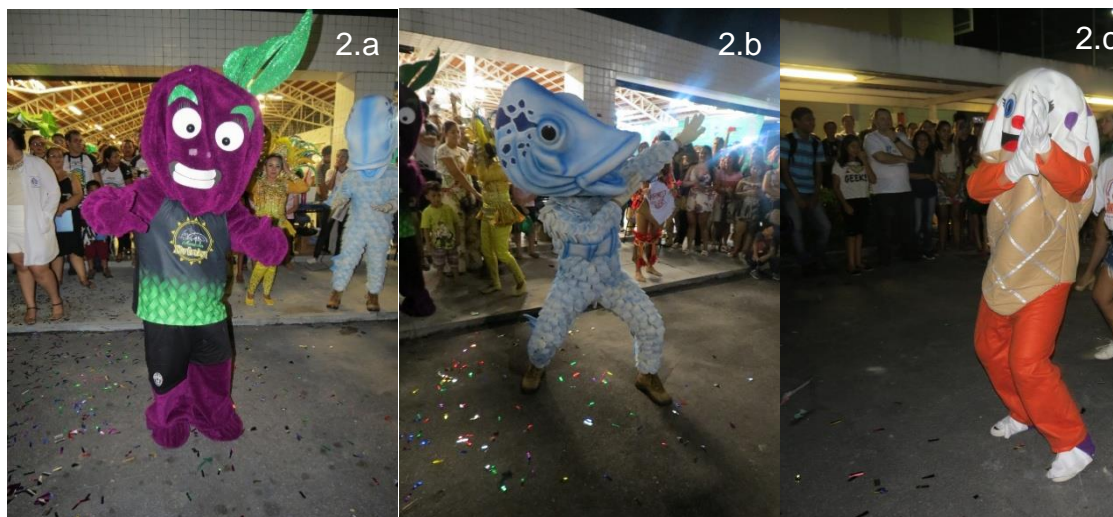


Figura 2: Mascotes (2.a. Amazon Drinks: Mascote “O Biritá”. 2.b. PX Caboclo: Mascote “Peixito”. 2.c. Cabolitano: Mascote “Cabolito”)

Para Craveiro (2009) o mascote é a representação física do nome da marca, com apelo visual e emocional, sendo utilizados principalmente para a tração do público infantil. São salientados não apenas os aspectos físicos como cores vivas e desenho, mas também os aspectos emocionais do personagem como alegria e coragem. O mascote, portanto, funciona como o porta-voz da empresa, humanizando-a. Com base nisso foi possível observar que o mascote, na Feira do Empreendedorismo teve papel fundamental na atração de público para os stands, principalmente do público infantil presente.

DISCUSSÃO

Para Drucker (2011) a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, sendo o meio pelo qual exploram a mudança em uma oportunidade de negócio. E, coloca que o empreendedorismo pode ser inserido como uma disciplina, podendo ser aprendida e praticada. Para Costa e Pastana (2015) é essencial estudar o empreendedorismo e identificar uma metodologia capaz de ensinar ou formar empreendedores de sucesso.

Para Lucas (2001) a educação empreendedora tem como fundamento desenvolver nos alunos autoconhecimento, perseverança, imaginação, inovação e criatividade, características essenciais a empreendedores. Nesse sentido, através da criação dos projetos e

desenvolvimento das ideias de negócio durante a realização desta atividade possibilita ao acadêmico o desenvolvimento de características essenciais aos empreendedores.

Segundo Ferreira et al., (2010), para identificar oportunidades é importante analisar os produtos e serviços dos concorrentes, identificando uma alternativa para melhorá-los, ou alguma lacuna existente no mercado e assim atender a necessidade dos consumidores. Os empreendedores que estão em busca de oportunidades de negócios devem estar atentos em relação ao seu ambiente (VALLIERE, 2013).

Boas oportunidades de negócio resultam da atenção de um empreendedor as possibilidades, um olhar atento ao mercado e ao que ele demanda. É um processo que vem através do empreendedor, que percebe onde tem uma oportunidade e investe para um novo empreendimento (HISRICH et al., 2009).

CONCLUSÃO

Proporcionar o desenvolvimento de habilidades empreendedoras no ensino superior torna-se cada vez mais essencial na formação dos novos profissionais, que são levados a buscar e alcançar sua autonomia no mercado e na sua área de formação.

As universidades devem, portanto, planejar e implementar estratégias que objetivem não somente a formação de profissionais com competências necessárias para que sejam absorvidos pelo mercado de trabalho, mas também que visem desenvolver profissionais detentores de autonomia, iniciativa, criatividade e capacidade inovativa, para que estes visem além do trabalho convencional, esperado por muitos egressos, e possam idealizar e conceber seu próprio negócio e se tornar uma das empresas que irá atrair e reter talentos formados em universidades, contribuindo assim para a geração de emprego, renda e riqueza para o país.

A realização da atividade representa a materialização de estratégias para incentivar e desenvolver a educação empreendedora na instituição, cujos resultados mostraram-se válidos e possíveis de replicação em outras instituições.

Para isso é fundamental quebrar paradigmas, ir além do espaço da sala de aula, construir projetos políticos pedagógicos que contemplem uma formação ampla e multidisciplinar abordando a educação empreendedora como um dos pilares da formação dos novos profissionais e contar com uma equipe de docentes capacitados para implementar metodologias inovadoras que estimulem a inovação, a criatividade, a resolução de problemas, dentre outras competências.

Nesse sentido desenvolver e estimular a educação empreendedora exige das instituições de ensino a implementação de metodologias que busquem a manifestação da teoria em prática, visando o desenvolvimento das habilidades empreendedoras nos acadêmicos e futuros profissionais e empreendedores. Desenvolver a educação empreendedora requer, portanto, um compromisso da instituição, dos docentes e claro, dos discentes.

REFERÊNCIAS

BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Empreendedorismo: Construindo seu projeto de vida**. Barueri, SP: Manole, 2012.

COSTA, Robson AntonioTavares; PASTANA, Sheila Trícia Guedes. **Jogos de Empresas Simulados como Ferramenta de Formação de Empreendedores**. Revista de Administração Geral, UNIFAP, v.1, n.1, p.1 - 22, 2015.

CRAVEIRO, Pâmela Saunders Uchôa. **O uso dos mascotes como instrumento para promover a cultura do consumo na infância**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE. Teresina, 2009.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante. 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

_____, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5.ed. Rio de Janeiro:Empreende/LTC, 2015.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Cengage learning, 2011.

FERREIRA, Manuel Portugal. REIS, Nuno. SERRA, Fernando Ribeiro. **Marketing para empreendedores e Pequenas Empresas**. São Paulo, Atlas 2010.

HISRICH, Robert D. PETERS, Michael P. SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. Porto Alegre, Editora Bookman, 2009.

LUCAS, Eda. **A disseminação da cultura empreendedora e a mudança na relação universidade-empresa**. EGEPE, II. Anais. Londrina, 2001. p. 242-252.

SHHEUENSTUHL, Marcos Cortesão Barnsley. **Amazônia: Desafio Brasileiro do século XXI**. Academia Brasileira de Ciências. Fundação Conrado Wessel, São Paulo, 2008.

SILVA, Isaac Pinto da; SOUSA, Marcos Francisco de; EURICO, Tomás Savie; JÚNIOR, Wilson Guasti. **Educação empreendedora na proposta curricular: despertando o interesse do aluno pela construção da sua aprendizagem**. Conhecimento em Destaque, Serra, ES, v. 02, n. 02, jul./dez. 2013.

SOUZA, Emilye Stephane de; RAMOS, Dawerson da Paixão; HEINECK, Dulce Teresinha; GOMES, Rafaela Maia. **Impacto das estruturas urbanas em relação à biodiversidade Amazônica**. 3º SNCS. Seminário Nacional de Construções Sustentáveis. Rio Grande do Sul, 2014.

SOUZA, Paulo Augusto Ramalho de; ROMEIRO, Maria do Carmo; CASTRO, Edrey Victor Alfaia de. **O efeito do empreendedorismo na atividade turística na Amazônia: a geração de emprego e renda no setor de alimentos e bebidas**. Revista de Investigación en turismo y desarrollo local. Vol 6, Nº 14 (Junio/junho 2013)

VALLIERE, Dave. **Towards a schematic theory of entrepreneurial alertness**. Journal of Business Venturing, v. 28, n. 3, p. 430-442, may, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902611000620>. Acesso em: 18.09.2024.

VIEIRA, Ima Célia Guimarães; SILVA, José Maria Cardoso da; TOLEDO, Peter Mann de. **Estratégias para evitar a perda de biodiversidade na Amazônia**. Dossiê Amazônia Brasileira II. Revista Estudos Avançados, Vol.19 No.54 São Paulo May/Aug. 2005.

WWF. World Wildlife Fund. ARPA– **Biodiversidade**: um novo caminho para a conservação da Amazônia. Org. André Nahur. 2010. Disponível em: <https://d3nehc6yl9qzo4.cloudfront.net/downloads/biodiversidade.pdf>. Acesso em: 18.09.2024.

ANÁLISE DA QUALIDADE EM UM RESTAURANTE REGIONAL: UMA APLICAÇÃO DO MODELO SERVQUAL

Quality analysis in a regional restaurant: an application of the servqual model

Análisis de calidad en un restaurante regional: una aplicación del modelo servqual

Ivana Priante da Silva¹

Manoel Carlos de Oliveira Júnior²

Resumo: A qualidade dos serviços influencia a satisfação dos clientes e o sucesso dos estabelecimentos. Essa percepção de qualidade varia, tornando-se desafiador atender a todas as expectativas. Este estudo analisou os serviços de um restaurante, localizado em Manaus. Utilizando o modelo SERVQUAL, a pesquisa avaliou diferenças entre as expectativas dos clientes e suas percepções, verificando a existência de lacunas. Os dados foram coletados utilizando questionários e analisados quantitativamente. O estudo contribui para compreender como a qualidade do serviço impacta a experiência do cliente e a reputação do estabelecimento. Os resultados foram positivos, com destaque para as dimensões confiabilidade e empatia. Esta pesquisa ressalta a relevância das empresas excederem as expectativas dos clientes, além de estarem atentas à excelência dos serviços.

Palavras-chave. Satisfação. Qualidade. SERVQUAL

Abstract: The quality of services influences customer satisfaction and the success of establishments. This perception of quality varies, making it challenging to meet all expectations. This study analyzed the services of a restaurant, located in Manaus. Using the SERVQUAL model, the research evaluated differences between customer expectations and their perceptions, verifying the existence of gaps. Data were collected using questionnaires and analyzed quantitatively. The study contributes to understanding how service quality impacts the customer experience and the establishment's reputation. The results were positive, with emphasis on the reliability and empathy dimensions. This research highlights the importance of companies exceeding customer expectations, in addition to being attentive to service excellence.

Keywords: : Satisfaction. Quality. SERVQUAL

Resumen: La calidad de los servicios influye en la satisfacción del cliente y en el éxito de los establecimientos. Esta percepción de la calidad varía, lo que dificulta cumplir todas las expectativas. Este estudio analizó los servicios de un restaurante, ubicado en Manaus. Utilizando el modelo SERVQUAL, la investigación evaluó diferencias entre las expectativas de los clientes y sus percepciones, verificando la existencia de brechas. Los datos se recogieron mediante cuestionarios y se analizaron cuantitativamente. El estudio contribuye a comprender cómo la calidad del servicio impacta en la experiencia del cliente y en la reputación del establecimiento. Los resultados fueron positivos, con énfasis en las dimensiones confiabilidad y empatía. Esta investigación destaca la importancia de que las empresas superen las expectativas de los clientes, además de estar atentas a la excelencia en el servicio.

Palabras-clave: Satisfacción, Calidad, SERVQUAL

¹ Bacharel em Administração. Universidade Federal do Amazonas. ORCID <https://orcid.org/0009-0003-7223-2572>. E-mail: ivanapriante15@gmail.com

² Doutorado em Biotecnologia. Universidade Federal do Amazonas. ORCID <https://orcid.org/0000-0003-4630-0810>. E-mail: manoelcarlos@ufam.edu.br.

INTRODUÇÃO

A indústria de serviços desempenha um papel fundamental na economia, sendo a qualidade do serviço um fator crítico para o sucesso e satisfação dos clientes. No contexto do setor de restaurantes, onde a experiência do cliente é central, a busca incessante pela excelência na prestação de serviços se torna uma prioridade estratégica. O Município de Manaus, como um centro cultural e econômico em constante crescimento, não é exceção a essa tendência, com sua diversidade cultural e turismo crescente, apresenta um cenário interessante para essa análise. Ao investigar como um restaurante local se alinha com as expectativas dos clientes em relação às dimensões do SERVQUAL, esta pesquisa pretende fornecer *insights* valiosos para os proprietários e gestores do restaurante objeto do estudo, além de contribuir para o entendimento mais amplo da dinâmica da qualidade do serviço nesse setor específico. A escolha deste tema de pesquisa se fundamenta na relevância da qualidade do serviço como um fator crítico para o sucesso e a competitividade na indústria de restaurantes.

O Modelo SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), oferece uma abordagem para avaliar a qualidade do serviço com base em cinco dimensões-chave: Tangibilidade, Confiabilidade, Responsividade, Segurança e Empatia. Este modelo se revela particularmente expressivo quando aplicado ao setor de restaurantes, uma vez que a satisfação do cliente depende tanto da qualidade da comida quanto da qualidade do serviço prestado.

A satisfação do cliente é função do desempenho percebido e das expectativas, ou seja, quanto mais próximo dos anseios do cliente for o desempenho do produto, mais satisfeito o consumidor ficará, e quanto maior for a capacidade da empresa em superar tais expectativas, maior será o grau de satisfação do cliente, podendo mesmo chegar ao estado de encantamento (Kotler, 1998, p. 1).

O consumo fora de casa está em ascensão, transformando a experiência do cliente e impulsionando a recuperação do setor de alimentos e bebidas. A busca por experiências gastronômicas, e a atenção às tendências emergentes são fatores-chave para o sucesso. A concorrência no mercado impulsiona o empreendedor a sempre estar inovando o seu método de agir, adaptando-se com as constantes oscilações que o setor proporciona e, principalmente, direcionando a empresa a buscar melhoria contínua para seu crescimento.

Araújo et al, (2017) menciona que, para a sobrevivência de um restaurante, é essencial

a realização de pesquisas junto aos seus consumidores, pois eles quem determinam e qualificam a qualidade, sendo essencial ouvi-los e entrar em equilíbrio com as vontades desse público para alcançar um bom resultado no mercado.

Com base nessas informações, vale observar que há uma ampla discussão sobre a qualidade dos serviços e a satisfação do cliente nos restaurantes em geral, no entanto, como os serviços oferecidos em restaurantes impactam na avaliação da qualidade, experiência e satisfação do cliente? A finalidade primária desta pesquisa é avaliar a qualidade dos serviços prestados por um restaurante regional em Manaus por meio da metodologia SERVQUAL. Para o alcance do objetivo principal, pretende-se ainda compreender a percepção do cliente quanto aos serviços prestados, avaliar as determinantes de satisfação dos clientes de restaurantes e identificar as principais áreas de melhoria.

REFERENCIAL TEÓRICO

Satisfação do cliente

A satisfação do cliente é um dos principais determinantes do sucesso de um restaurante. Entender como o Modelo SERVQUAL pode ser aplicado para medir e melhorar a qualidade do serviço permitirá aos restaurantes adaptarem suas operações para atender às expectativas dos clientes, aumentando sua satisfação.

Para Correia e Gianesi (2019) a avaliação de um serviço é realizada por consumidores em vários momentos desde a decisão da utilização do serviço. São momentos chamados pelos autores de “momentos da verdade” que ocorrem durante o ciclo do serviço, de modo que, cada etapa será avaliada pelo consumidor, resultando em satisfação ou insatisfação.

A satisfação do cliente está ligada ao desempenho do serviço prestado e se ele alcança suas expectativas (Kotler, 2000). Crozatti (2019) afirma que em um cenário em que as empresas disputam a preferência dos mesmos clientes, a qualidade do atendimento é um fator diferencial que vai elevar a empresa ao sucesso.

Competitividade em serviços de restaurantes

Segundo Castelli (2001, p. 297), considera-se restaurante o estabelecimento que fornece ao público alimentação, mediante pagamento. Esse conceito engloba variados tipos de

estabelecimentos. Cada um deles, contudo, possui características específicas em função das quais são mais precisamente definidas. Os restaurantes estão se preocupando mais em relação aos seus clientes que estão à procura de qualidade, oferecendo um melhor ambiente, decoração, cardápio, características marcantes que o diferenciem de outros, ou seja, os clientes estão à procura de experiências gastronômicas únicas.

De acordo com Millán e Marín (2014), há uma relação entre a competitividade e as decisões tomadas, devido ao impacto em todos os envolvidos e à forma como abordam as questões prioritárias para a empresa. No Brasil, o ramo de alimentação é diversificado, abrangendo restaurantes, bares, lanchonetes, bistrôs, pubs, pizzarias, entre outros tipos de estabelecimentos.

Castelli (2001) afirma que os restaurantes e demais empresas prestadoras de serviço na área de alimentação apresentam alguns pré-requisitos que tornam a atividade rentável, principalmente pela grande concorrência que existe na área: Instalações comerciais – preferencial em local arejado, com visual atraente, utilizando atributos da cultura local; Higiene – tanto no que diz respeito à limpeza geral do estabelecimento, quanto a banheiros e o próprio asseio que deve existir no trato com alimentos; Diversidade de cardápios – no sentido de garantir os cardápios para os mais diferentes gostos e situações; Facilidade de pagamento – utilização de cartão de crédito, cheque pré-datado, convênios, ticket alimentação são formas de incentivar o comércio; Divulgação do estabelecimento – que pode ser feito utilizando-se jornal, rádio, revista e outros meios; Implementação de sistemas informatizados – com a finalidade de gerar relatórios, controle de estoque e lançamentos contábeis básicos; Estacionamento próprio – é um fator essencial quando o cliente vem a escolher o estabelecimento; Funcionamento do estabelecimento – o ideal é que se atendesse à demanda pela manhã, à tarde e à noite; Segurança – a segurança é essencial a fim de que o visitante saiba que pode ter uma noite tranquila. Deve-se prever a vigilância tanto interna quanto externa, em lugares que haja estacionamento.

Impacto social promovido por serviços de restaurantes

Melhorar a qualidade do serviço em restaurantes pode resultar em experiências mais satisfatórias para os clientes. As exigências do mercado consumidor somadas ao crescimento do fator competitividade obrigaram os empreendimentos a aprimorarem, assim, seus processos, produtos e serviços, buscando atender aos requisitos de um mercado dinâmico e

clientes cada vez mais exigentes. Esse diferencial, na busca incessante pela maior participação no mercado, manifesta-se na implementação de programas de qualidade (Godoy et al., 2009).

Restaurantes estão inseridos no setor de alimentos e bebidas, e são os que mais geram empregos diretos, cerca 1,6 milhões, com um faturamento de R\$656 bilhões, o que representa 9,6% do PIB brasileiro, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (Abia, 2018).

Qualidade do Serviço em restaurantes

A qualidade do serviço em restaurantes é um tópico amplamente discutido na literatura acadêmica e empresarial. Autores como Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) argumentam que a qualidade do serviço é uma percepção subjetiva do cliente e pode ser dividida em várias dimensões, como qualidade da comida, ambiente, cortesia da equipe e tempo de espera.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) consideram um serviço como uma experiência perecível, intangível, amplificada para um consumidor que realiza o papel do coprodutor. Ocasionalmente cada consumidor tem uma expectativa de qualidade diferente, dado que todo indivíduo tem a sua própria característica, sendo um desafio para as empresas. No entanto, é necessário entender o ponto de vista do próprio consumidor referente a qualidade, visto que, a excelência de um produto ou serviço em particular é medida segundo a percepção do mesmo (Santos et al, 2015). Portanto, é relevante que os gestores encontrem um meio de serviço com aspectos positivos que supram as expectativas dos compradores (Mattos et al, 2019).

No que concerne ao serviço dos restaurantes, os clientes utilizam três tipos de características de qualidade para julgar a experiência do serviço, a primeira, de natureza funcional, permeia a excelência gastronômica, a diversidade de sabores apresentada no menu, a seleção de bebidas e ingredientes, e demais elementos correlatos. A segunda, de cunho mecânico, enraíza-se na atmosfera, no arranjo espacial, na luz ambiental, na estética ornamental e nas estruturas físicas, conformando o cenário onde a experiência se desdobra. Por fim, a terceira, de essência humana, delinea-se pelas performances, condutas e aparências dos colaboradores (Wall; Berry, 2007).

Segundo Stefanini et al, (2018) o consumidor não visa apenas o resultado do processo de produção, mas o processo em si. A apreciação da qualidade nos restaurantes transcende

além do simples serviço ou produto oferecido; ela reside no conjunto de atributos que definem o resultado entregue ao cliente. Dessa maneira, a qualidade pode ser percebida como a sinergia das características presentes em um serviço ou produto, as quais sustentam sua habilidade de satisfazer as necessidades específicas dos indivíduos (Fragoso et al, 2017).

Barbosa et al. (2019) aborda que é comum que o consumidor, antes de frequentar um determinado estabelecimento, avalie a relação entre preço e qualidade, ajustando seus critérios para fazer suas escolhas. Diante desse cenário, o segmento gastronômico se encontra fragmentado em diversos nichos para atender a clientes com perfis e necessidades específicas. Essa fragmentação permite uma adaptação mais precisa às expectativas do cliente, reforçando a importância de entender e atender a diferentes demandas para garantir a satisfação e, conseqüentemente, o sucesso do negócio. No processo de seleção de um restaurante, os clientes são impulsionados por uma gama de motivações que vai além do aspecto culinário. Desde a busca pelo reconhecimento social até a busca por conexões interpessoais com os funcionários, cada indivíduo é guiado por uma interseção complexa de fatores que incluem estilo, ambientação, trilha sonora, seleção gastronômica e faixa de preço. Cada um desses elementos desempenha um papel no momento da tomada de decisão, moldando a experiência e a percepção do estabelecimento gastronômico (Oliveira, 2015).

De acordo com Alves (2017), um cliente está satisfeito quando sua experiência de consumo excede suas expectativas. Fatores emocionais e necessidades pessoais são elementos-chave que influenciam o sucesso ou fracasso de um serviço ou produto. Assim, determinar a excelência de um serviço com base nas expectativas de um único cliente é complexo, pois cada indivíduo possui suas próprias expectativas e avalia a excelência de acordo com suas necessidades particulares. Isso evidencia a complicação de harmonizar a qualidade do serviço com as variadas expectativas e requisitos dos clientes, ressaltando a necessidade de uma abordagem versátil e ajustável na administração da excelência.

Modelo SERVQUAL

Uma das principais ferramentas de controle da qualidade que promove uma mensuração dela é o método SERVQUAL. Configura-se em um questionário criado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e tem como função medir as expectativas e percepções dos clientes por meio de um modelo conceitual. É um instrumento de mensuração que serve para medir a qualidade do serviço, considerando as expectativas com a percepção do cliente em relação ao serviço

prestado (Coelho et al, 2018).

Conforme Junior et al, (2017) o instrumento era dividido em dez dimensões, conhecidas como "determinantes da qualidade em serviços". À medida que o tempo foi passando, diminuiu-se para cinco dimensões, melhorando suas propriedades psicométricas.

Quadro 1 – As dimensões da qualidade em serviços.

Dimensões	Definições
Tangibilidade	Aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação.
Confiabilidade	A capacidade de entregar o serviço prometido de forma consistente e confiável.
Responsividade	A disposição e a capacidade da equipe em ajudar os clientes prontamente.
Segurança	A habilidade de transmitir confiança e credibilidade aos clientes.
Empatia	A preocupação, atenção e cuidado que a equipe demonstra pelos clientes.

Fonte: Adaptado de Campos et al, (2018)

O principal objetivo de uma avaliação de serviços é melhorar os serviços com base na opinião e necessidades de seus usuários, portanto, a maneira que seus consumidores percebem essas 5 dimensões, avalia se o cliente teve ou não uma boa experiência com base nas suas expectativas da prestação de serviços (Miguel, 2017).

Um indicador adicional que reflete o nível de satisfação do usuário é conhecido como GAP, que representa as discrepâncias entre as expectativas e percepções do cliente. Esse parâmetro é investigado por meio do método SERVQUAL e tem como objetivo identificar medidas de avaliação que considerem as lacunas (GAPs) entre as expectativas do cliente e sua percepção daquilo que é efetivamente oferecido. Em outras palavras, os GAPs representam obstáculos para alcançar um nível de excelência na prestação de serviços (Vassalo, 2020).

Para realizar a coleta dos dados, um questionário é elaborado utilizando as 5 dimensões. Após a aplicação dos questionários, contendo as questões somadas de expectativas e percepções, é realizada a soma das médias de cada uma das dimensões analisadas para que então seja estudado o resultado esperado e percebido pelo cliente (Parasuraman; Zeithaml;

Berry, 1985).

Quanto à análise dos resultados obtidos (gaps), pode-se afirmar que, se o valor for positivo, significa que o cliente recebeu um serviço com uma qualidade superior àquela que ele considerava necessária, indicando uma provável satisfação por parte dele. Por outro lado, se o valor for negativo, isso indica que o cliente recebeu um serviço com uma qualidade abaixo de suas expectativas, o que pode resultar em uma possível frustração (Bahadori, 2011).

A aplicação dessas dimensões ao contexto do restaurante permitirá uma avaliação abrangente da qualidade do serviço, identificando áreas de força e fraqueza. A escala SERVQUAL pode revelar uma análise geral da qualidade de serviços e resulta que as empresas podem não somente avaliar os serviços prestados como um todo, mas, também, analisar quais dimensões requerem mais atenção.

METODOLOGIA

Para a obtenção dos resultados, foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada, que para Prodanov e Freitas (2013 p. 52) “observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador.” Quanto à abordagem do problema trata-se de um estudo quantitativo, pois os dados foram obtidos por meio de um questionário aplicado aos clientes do restaurante, que geraram dados numéricos a serem analisados. De acordo com Proetti (2018), a pesquisa qualitativa é uma abordagem metodológica utilizada para a compreensão profunda e na exploração de características sociais, comportamentos humanos, experiências e contextos, frequentemente usando métodos flexíveis e abertos para coleta de dados. Logo, considera-se este estudo, uma pesquisa com abordagem qualitativa, tendo sua coleta de dados, através de questionários com usuários do restaurante.

Para a obtenção dos dados, utilizou-se um roteiro de perguntas que incluía duas questões sociométricas (faixa etária e gênero) e treze pares de sentenças de opinião, distribuídas entre as cinco dimensões da qualidade. Essas perguntas avaliaram o grau de “desempenho” e “expectativas”. Optou-se por uma escala Likert de 5 alternativas, correspondendo aos conceitos de péssimo (1), ruim (2), razoável (3), bom (4) e excelente (5), em relação ao desempenho e sem importância (1), pouco importante (2), importante (3), muito importante (4) e extremamente importante (5), em relação à expectativa, pois essa opção melhor se adequa a todos os itens. Depois de finalizada a coleta de dados, foi criado um

repositório de informações com o levantamento e os resultados foram organizados para uma análise subsequente.

Quadro 02 – Dimensões da SERVQUAL adaptadas a pesquisa.

Dimensões	Item de Avaliação	Expectativa	Desempenho
Tangibilidade	1. O estabelecimento deve possuir um ambiente agradável, organizado e limpo.		
	2. Dispõe de estacionamento apropriado.		
	3. Os funcionários devem estar sempre bem vestidos e com boa aparência (higiene pessoal).		
Responsividade	4. Os funcionários devem estar sempre dispostos a ajudar o cliente.		
	5. O colaborador deve se manter disposto a tirar todas as dúvidas dos clientes.		
Empatia	6. O atendimento ao cliente deve ser considerado como fator principal do colaborador.		
	7. O colaborador deve executar o serviço com eficiência de forma que supra as necessidades.		
Segurança	8. Os clientes devem se sentir seguros em relação aos alimentos e os serviços prestados.		
	9. O estabelecimento deve estar em local de fácil acesso para os clientes.		
Confiabilidade	10. Registrar os pedidos sem erros.		
	11. O estabelecimento deve passar confiança nos serviços prestados.		
	12. O estabelecimento deve cumprir com o horário comercial todos os dias.		
	13. O colaborador e seus funcionários devem atender seus clientes de forma que evite muito tempo em fila de espera.		

Fonte: Adaptado conforme Parasuraman et al. (1988).

O questionário foi aplicado no período do dia 01 ao dia 15 de janeiro de 2024, por meio da plataforma do Google *forms*. O link foi divulgado nas redes sociais *Instagram* e *Whatsapp* do estabelecimento, e foi disponibilizado nas mesas do restaurante em formato de *qr code*, com a observação de que somente clientes que utilizaram algum serviço do restaurante participassem da pesquisa, assim foram alcançados 100 respondentes que aceitaram participar da pesquisa, caracterizando uma amostra por conveniência.

O restaurante é classificado como uma empresa de grande porte, conta com uma equipe de 56 colaboradores, abrangendo funções essenciais desde a gerência até a operação diária da cozinha e o atendimento ao cliente. A escolha da empresa se deu pela facilidade de comunicação com os gestores e acesso aos clientes. O restaurante atende em média mais de 10.000 pessoas por mês (sofrendo constante variação dependendo da época do ano). No questionário virtual, via *google forms*, os usuários responderam de maneira anônima, sem distinção da origem.

RESULTADOS

Através da análise dos dados, constatou-se que dos 100 clientes que participaram da pesquisa, 62% dos respondentes são do gênero Feminino, 37% do gênero masculino, e 1% considera-se de outro gênero, isso não significa que predominam clientes do sexo feminino no estabelecimento, pois grande parte dos consumidores eram casados e geralmente estavam acompanhados de seus parceiros, famílias, e, quando abordados, os consumidores do gênero feminino estavam mais dispostos a responder ao questionário. As respostas também revelaram que predominam os clientes na faixa etária entre 18 a 28 anos (37%), seguida por 29 a 39 anos (24%), 50 a 59 (13%), 40 a 49 (11%), menor que 18 anos (8%), e por último maior de 60 anos (7%).

Após a aplicação do questionário SERVQUAL, empregou-se o modelo de GAP para avaliar a qualidade dos serviços. A análise baseou-se na média das respostas, considerando tanto a expectativa quanto a percepção de cada pergunta. Em seguida, calculou-se a média geral das perguntas para avaliar as dimensões de tangibilidade, confiabilidade, responsabilidade, segurança e empatia. Os resultados obtidos estão apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – Resultados dos Gaps existentes na visão dos clientes.

Questões	Média da percepção	Média da expectativa	Gap das questões
Questão 01	4,60	4,70	-0,10
Questão 02	4,67	4,34	0,33
Questão 03	4,75	4,49	0,26
Questão 04	4,59	4,71	-0,12
Questão 05	4,56	4,58	-0,02
Questão 06	4,56	4,53	0,03
Questão 07	4,54	4,35	0,19
Questão 08	4,74	4,82	-0,08
Questão 09	4,74	4,31	0,43
Questão 10	4,52	4,51	0,01
Questão 11	4,70	4,09	0,61
Questão 12	4,50	4,47	0,03
Questão 13	4,64	4,59	0,05

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto aos gaps, verificou-se que quase todos são positivos, ou seja, em relação à maioria dos itens, há um desempenho maior do que a expectativa, sugerindo que o desempenho do serviço está alinhado com as expectativas dos usuários, o que pode resultar em um padrão de qualidade percebida. A qualidade percebida refere-se à percepção do cliente sobre a qualidade de um determinado produto ou serviço. Essa percepção é moldada por suas

próprias necessidades, expectativas e experiências anteriores. Ela se manifesta quando o cliente compara o nível de qualidade de um produto ou serviço com outros disponíveis no mercado. Portanto, a empresa estudada, em sua maioria, está atendendo satisfatoriamente às expectativas dos clientes.

Os gaps mais significativos para análise das dimensões, são de responsividade e confiabilidade/segurança, respectivamente com menor e maior variação das médias obtidas. Os itens com os valores dos gaps negativos foram: Questão 1 – ambiente agradável, organizado e limpo (-0,10); Questão 4 – funcionários devem estar dispostos a ajudar o cliente (-0,12); Questão 5 – O colaborador deve se manter disposto a tirar todas as dúvidas dos clientes (-0,02); Questão 8 - Os clientes devem se sentir seguros em relação aos alimentos e os serviços prestados (-0,08). Já os itens com os valores positivos foram: Questão 2 – dispõe de estacionamento apropriado (+0,33); Questão 3 – os funcionários devem estar sempre bem vestidos e com boa aparência (higiene pessoal), (+0,26); Questão 6 – atendimento ao cliente deve ser considerado como fator principal do colaborador (+0,03); Questão 7- colaborador deve executar o serviço com eficiência de forma que supra as necessidades (+0,19); Questão 9 – o estabelecimento deve estar em local de fácil acesso para os clientes (+0,43); Questão 10 - registrar os pedidos sem erros (+0,01); Questão 11- o estabelecimento deve passar confiança nos serviços prestados (+0,61); Questão 12 – o estabelecimento deve cumprir com o horário comercial todos os dias (+0,03); Questão 13 - colaborador e seus funcionários devem atender seus clientes de forma que evite muito tempo em fila de espera (+0,05).

RESULTADO POR DIMENSÃO

Quando se observa a dimensão da tangibilidade, nota-se que há entre os usuários do serviço, uma expectativa elevada que é suprida em duas das três questões na percepção deles. Nesse caso, a maior variação do gap tangibilidade, está na questão 1 – ambiente agradável, organizado e limpo (-0,10) na qual é avaliada os aspectos de organização e limpeza do ambiente. Portanto, para melhorar a percepção da qualidade do serviço prestado, é essencial que o restaurante apresente evidências físicas que sejam atrativas ao consumidor, como limpezas mais recorrentes durante o dia e manutenção regular. Essas evidências se referem a elementos tangíveis que indicam a qualidade do serviço, tais como as instalações da empresa, a aparência dos profissionais, os móveis e os materiais de demonstração, entre outros fatores que contribuem para uma boa imagem organizacional (Kotler; Armstrong, 2012).

No caso da dimensão confiabilidade, é válido ressaltar que em todos os fatores os clientes consideraram que o desempenho do restaurante supriu as expectativas de modo geral, e eles se mostraram confiantes quanto ao resultado do serviço prestado. Para Delavalentina *et al.* (2022, P. 1994) “a dimensão confiabilidade garante que as necessidades do cliente serão atendidas da maneira que ele esperava e no prazo que foi combinado” e analisando os resultados, pode se observar que a questão 10, foi a única lacuna em que a expectativa quase não foi ultrapassada pela percepção do cliente (+0,01).

Ainda observando a dimensão confiabilidade, os resultados demonstram que esta ficou com o maior gap positivo. Nesta dimensão o maior gap foi na questão 11- o estabelecimento deve passar confiança nos serviços prestados (+0,61), seguido pela questão 13 - o colaborador e seus funcionários devem atender seus clientes de forma que evite muito tempo em fila de espera (+0,05), questão 12 – o estabelecimento deve cumprir com o horário comercial todos os dias (+0,03), e por último, questão 10 - registrar os pedidos sem erros (+0,01). Sendo assim, para que o gap positivo seja mantido e progressivo é necessário que haja uma atenção maior acerca desses dois últimos quesitos supracitados. O gap dessa dimensão foi de +0,17, empatando com a média da dimensão segurança que obteve maior média de expectativa na questão 8 e menor expectativa na questão 9. A média de percepção foi igual na questão 8 e 9 (4,74), ou seja, a categoria conseguiu ser cumprida.

Na dimensão responsividade, ressalta-se que apesar dos fatores tangíveis não suprirem as expectativas dos clientes de modo geral, quanto à expectativa, o item com a maior média é a questão 04 (4,71), e o item com menor média é a questão 05 (4,58), conforme mostra o quadro, ambos os itens ficaram inferiores se tratando da percepção dos usuários. O gap dessa dimensão foi de -0,07.

A segunda melhor avaliação foi a dimensão empatia, que obteve um índice positivo (+0,11). Essa dimensão “refere-se ao cuidado, atenção individualizada, aspecto de o funcionário da empresa colocar-se no lugar do consumidor” (Las Casas, 2010, p. 93). As questões que avaliaram a empatia dentro do questionário foram as 06 e 07 e os participantes possuíam a média de expectativa, respectivamente de 4,53 e 4,35. Suas percepções a respeito das questões foram mutuamente 4,56 e 4,54. Obtendo variações de +0,03 e +0,19, estando entre as melhores variações.

CONCLUSÃO

A qualidade no setor gastronômico é essencial para o sucesso e a reputação de qualquer restaurante. A qualidade não apenas afeta a satisfação dos clientes, mas também determina se os clientes retornarão e recomendarão o restaurante a outros. Além disso, em um mercado altamente competitivo, a qualidade é um diferencial que pode destacar um restaurante dos demais. Portanto, manter altos padrões de qualidade na preparação dos alimentos e no serviço ao cliente é essencial para o sucesso a longo prazo.

Este estudo teve como objetivo avaliar a qualidade do serviço prestado por um restaurante, no Município de Manaus, de modo que se pudesse compreender a percepção do cliente quanto aos serviços prestados, avaliar as determinantes de satisfação dos clientes de restaurantes e identificar as principais áreas de melhoria. Portanto, a utilização da metodologia SERVQUAL, proporcionou uma visão detalhada da qualidade dos serviços prestados pelo restaurante, permitindo identificar as áreas-chave que demandam melhorias, e também mostrou-se de grande relevância aos administradores da empresa, pois contribuiu para que estes tomassem conhecimento dos aspectos que necessitam de melhorias, referente à qualidade dos serviços, sob a ótica do consumidor.

A partir dessas conclusões, é possível desenvolver ações com o objetivo de atender às expectativas dos clientes, fortalecer a satisfação e fidelização, e alcançar o sucesso no mercado competitivo de serviços de restaurantes. Os resultados revelam que o estabelecimento apresentou um bom nível de qualidade dos serviços prestados. Alcançaram melhores índices, em um todo, nas dimensões Segurança e Confiabilidade. Dando destaque a dimensão Confiabilidade, apresentando todos os itens com o GAP positivo.

Ao concluir a avaliação foi possível identificar índices de insatisfação em algumas dimensões avaliadas. Englobando o atendimento ao cliente, segurança/serviço dos alimentos, e limpeza do ambiente, indicando a necessidade de investimentos na infraestrutura, modernização dos recursos utilizados, e maior atenção aos pedidos. Outra insatisfação, foi relacionada à agilidade e a prontidão em atender às necessidades dos clientes, isso aponta para a urgência de iniciar treinamentos para os colaboradores do restaurante, os quais devem aprimorar suas habilidades de comunicação e capacidade de entender e responder de forma rápida e eficaz às solicitações dos clientes.

Os clientes expressaram também preocupações em relação à falta de protocolos adequados de higiene e segurança no restaurante, sendo uma questão crítica que deve ser abordada implementando procedimentos rigorosos para garantir a sua segurança e a

tranquilidade. Ao adotar essas medidas, o restaurante poderá fortalecer sua reputação, atrair e fidelizar mais clientes, destacando-se como um local de referência na prestação de serviços de qualidade. Para Lima (2006) A constante busca pela excelência na experiência do cliente é fundamental para o sucesso contínuo de organizações, pois promove a satisfação e a construção de relacionamentos duradouros.

A qualidade dos serviços prestados pode ser influenciada por fatores externos, como a disponibilidade de recursos, competição no mercado e preferências dos clientes. Esses fatores podem afetar os resultados da pesquisa e devem ser considerados ao interpretar os dados. Portanto, para que haja um aprofundamento do estudo, sugere-se ampliar a pesquisa a outros restaurantes. Sugere-se então a realização de estudos que auxiliem na análise qualitativa, com o objetivo de compreender as causas subjacentes das insatisfações relacionadas à prestação desses serviços, para que se possa entender os resultados negativos.

Ademais, é importante realizar pesquisas adicionais que aprofundem esses aspectos, fornecendo informações mais abrangentes e precisas, capazes de aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos e, conseqüentemente, a satisfação e fidelização dos clientes.

REFERÊNCIAS

- ABIA. **Relatório Anual 2018**. 2018. Disponível em: Acesso em: 02 dez. 2019. <<https://www.abia.org.br/vsn/temp/z2019422RelatorioAnual2018.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2024.
- ALVES, Allan Carlos. **A percepção da qualidade na prestação de serviços públicos: estudo de caso de um centro de saúde, na cidade de Campina Grande–Paraíba**. Pensamento & Realidade, v. 32, n. 4, p. 20-20, 2017.
- ARAÚJO, André Muritiba et al. **Análise de qualidade em um restaurante universitário através da ferramenta SERVQUAL**. Exacta, v. 15, n. 4, p. 103-115, 2017.
- BAHADORI, Mohammadkarim *et al.* **Assessing Quality of Educational Service by the SERVQUAL model: Viewpoints of Paramedical Students at Tehran University of Medical Science**. In: ECHNICS TECHNOLOGIES EDUCATION MANAGEMENT TTEM, v. 6 n. 4. 1058, 1065 p. Malaysia, 2011.
- BARBOSA, Mariana Vieira et al. **Descritores da qualidade do serviço de restaurantes universitários com foco na percepção dos clientes**. DEMETRA: Alimentação, Nutrição&Saúde, v. 14, p. 33193, 2019.
- CASTELLI, G. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. 9ª Ed. Rio de Janeiro:

Qualitymark, 2001. 144p.

COELHO, Júlio Alberto Silva; VIANA, Ana Sofia Costa. **A Aplicação do modelo SERVQUAL nos Hotéis de 3 Estrelas em Portugal: estudo de caso.** Marketing & Tourism Review, v. 3, n. 3, 2018.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; ZIMMERMANN, R. . **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2019.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações.** Cad. estud., São Paulo, n. 18, p. 01-20, aug. 2019.

DELAVALENTINA, M. C. .; SOUZA, R. G. de.; CHAEBO, G. .; SILVEIRA, V. C. **Avaliação da qualidade em serviços: Aplicação Servqual para uma gráfica de Nova Andradina – MS.** Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review), 2022. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1454>. Acesso em: 10 de maio de 2023.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS M. J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação.** 6ª ed. São Paulo: Bookman, 2014.

FRAGOSO, Jaime Torres; ESPINOZA, Ignacio Luna. **Assessment of banking service quality perception using the SERVPERF model.** Contaduría y Administración, Volume 62, Issue 4, October–December 2017, Pages 1294-1316.

GODOY, L. P.; SCHMIDT, A. S.; CHAPOVAL NETO, A.; CAMFIELD, C. E. R.; SANTANNA, L. C. C. **Avaliação do Grau de Garantia de Qualidade ISO-9000 no Desempenho de Empresas Certificadas.** Revista de Administração da UFSM, v. 2, 2009. p. 41-58.

JÚNIOR, Claudevan Oliveira de Jesus; CARVALHO, Carlos Frederico; OLIVEIRA, Rodrigo Cesar Reis; NETO, Flávio Monteiro da Hora; TELES, Beatriz Brito. **Análise da Satisfação dos clientes no setor de Serviços: Estudo de caso em uma Empresa distribuidora de alimentos na cidade de Nossa Senhora do Socorro –SE.** Congresso de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação – CONGENTI, 2018.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** Pearson, São Paulo, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LIMA, J.A. **Liderança e tomada de decisão na organização.** Especialização (MBA) Universidade do oeste de Santa Catarina – UNOESC.

MATTOS, Carlos; SILVA, Rodrigo Cunha. **Características da gestão de pessoas e clima para serviços em restaurantes.** Revista de Carreira & Pessoas | Vol. 9 | Nº. 1 | Ano 2019 |

p. 85.

MIGUEL, M. C.; SILVEIRA, R. Z. **Percepções e Expectativas dos Associados da Biblioteca Transcol em Encontro aos seus Dez Anos de Atuação.** Revista Eletrônica Gestão e Serviços, v. 8, n. 2, p. 2021-2041, 2017. Disponível em: <www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/REGS/article/view/7386>. Acesso em: 25 fev. 2022.

Millán, S. y Marín, M. (2014). **Competitividad de las empresas familiares del sector alimentos de tipo gourmet de la ciudad de Ensenada, Baja California.** Global Conference on Business and Finance Proceedings, 9(1), 1055-1060.

Oliveira, Andréia P. de. **Avaliação da qualidade dos serviços de um restaurantenacidade de Petrolina-PE-Juazeiro,** 2015. 70f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Vale do São Francisco, Campus Juazeiro, Juazeiro-BA, 2015.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research.** Journal of Marketing, v. 49, n. 3, p. 41–50, Chicago, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality.** Journal of Retailing, v. 64, n. 1, p. 12–40, 1988

Portal Marcos Santos. **Cresce faturamento do setor da alimentação fora do lar no Amazonas,** aponta pesquisa da Abrasel. Disponível em: <https://www.portalmarcossantos.com.br/2023/02/17/cresce-faturamento-do-setor-da-alimentacao-fora-do-lar-no-amazonas-aponta-pesquisa-da-abrasel/>. Acesso em: 05/10/2023.

PRODANOV, Cleber Cristiano ; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico - 2ª Edição.** [livro eletrônico] Editora Feevale, 277 p. f. 139, 2013.

PROETTI, Sidney. **As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: Um estudo comparativo e objetivo.** Revista Lumen-ISSN: 2447-8717, v. 2, n. 4, 2018.

SANTOS, Rafael; SANTOS, Lais; LIMA, Mariana; ORREGO, Roxana; CYMROT, Raquel. **Avaliação da qualidade de um curso de engenharia: uma aplicação do modelo servqual.** Revista Mackenzie de Engenharia e Computação, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 88-100, 2015.

STEFANINI, Cláudio José; ALVES, Carlos Alberto; MARQUES, Roseane Barcellos. **Vamos almoçar? Um estudo da relação hospitalidade, qualidade em serviços e marketing de experiência na satisfação dos clientes de restaurantes.** Rev. Bras. Pesq. Tur. São Paulo, 12(1), pp. 57-79, jan./abr. 2018.

VASSALO, G. C.; TROMBINE, J. C. **Avaliação da qualidade percebida dos serviços prestados por uma empresa de informática com o auxílio da ferramenta SERVQUAL.** Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas, 2020.

WALL, E.A.; BERRY, L. The combined effects of the physical environment and employee behavior on customer perception of restaurant service quality. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 48, n. 1, p.59-69, 2007.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations**. The Free Press, New York, 1990.