

ESPECIFICIDADES DO CONHECIMENTO EM PEQUENAS EMPRESAS E PERSPECTIVAS DE PESQUISAS

Hilka Pelizza Vier Machado

Resumo Este ensaio teórico tem como objetivo apresentar uma abordagem sobre conhecimento no âmbito da pequena empresa, que leve em conta especificidades de pequenas empresas, procurando apontar lacunas de pesquisas. A partir da revisão da literatura, discute-se o conhecimento na pequena empresa, a partir das seguintes especificidades: ambiente informal, relevância da proximidade, tamanho da equipe e centralidade do papel do empreendedor. Como perspectivas de pesquisas, as cinco dimensões de Julien (2013) figuram como estrutura de pesquisa que contempla as especificidades, sendo: estratégia, indivíduo, processo, informação e infraestrutura. Além destas dimensões, sugerem-se pesquisas adicionais sobre memória, identidade e comunicação no âmbito dessas empresas, bem como sobre o conhecimento heurístico e o conhecimento derivado da observação do cotidiano (Carrieri et al. 2014).

Palavras chave: Conhecimento na pequena empresa, pequena empresa, pesquisa em pequenas empresas, gestão do conhecimento.

1 Introdução

É relevante a participação de micro e pequenas empresas (MPE) no cenário brasileiro. Isso pode ser notado pelo número de estabelecimentos, sendo que, em 2011, elas representaram 99% dos estabelecimentos, distribuídas em 6,3 milhões de unidades, as quais foram responsáveis por 51,6% dos empregos privados não agrícolas formais no país e quase 40% da massa de salários. Em abril de 2014, os pequenos negócios computaram saldo líquido de 97.890 novos empregos celetistas, correspondendo a aproximadamente 93% dos empregos formais gerados naquele mês, sendo que as médias e grandes empresas e a Administração Pública registraram, respectivamente, a criação líquida de 4.007 e de 3.487 postos de trabalho (Secretaria da Micro e Pequena Empresa, 2014). Esses dados mostram a relevância dessas empresas para a economia nacional e a importância delas na criação e geração de postos de trabalho.

É interessante salientar que transformações na economia mundial têm exigido mudança na pequena empresa, demandando maior nível de planejamento (Torrès, 1999), o que fez com que alguns países adotassem políticas e estratégias para essas empresas, como por exemplo, a Itália, que transformou a pequena empresa em protagonista do desenvolvimento industrial regional, por meio de uma política econômica projetada com base na necessidade de avanço tecnológico, de inovação e de internacionalização. Por meio de uma visão que a pequena empresa precisava crescer e exportar eles dinamizaram e aumentaram a competitividade dessas empresas, resultando em um crescimento de exportações de 91,1% no período compreendido entre 1999 e 2008 (Rinaldi, 2012). Também no Brasil observou-se uma transformação das MPE e um reflexo nos níveis de exportação. Em 2011, 11.525 MPE

Doutora em Engenharia de Produção. Professora do Mestrado em Gestão do Conhecimento da UniCesumar. E-mail hilkavier@yahoo.com

exportaram seus produtos, totalizando US\$ 2,2 bilhões, com valor médio por empresa de US\$ 192,8 mil (Secretaria da Pequena Empresa, 2014).

As pequenas empresas contam com um modo de operar que as distingue, em muitos aspectos, da grande empresa. Por isso, algumas áreas têm se preocupado em desenvolver estudos específicos com essas empresas, como a área de Estratégia e a de Marketing. Outro campo que apresenta enfoque recente para essas empresas é a Gestão do Conhecimento.

A abordagem da Gestão do Conhecimento é multidisciplinar, abrangendo campos como as Ciências Organizacionais, Linguística, Tecnologia de informação, Informação e biblioteconomia, Sociologia, Educação, Comunicação, entre outras (Dalkir, 2011), e tem como objetivo: “gerar novos conhecimentos, acessar conhecimentos valiosos de fontes externas, utilizar conhecimento acessível para tomar decisões; inserir conhecimento em processos, produtos e ou serviços, representar conhecimento em documentos, arquivos, bancos de dados, softwares; facilitar a difusão do conhecimento por meio de cultura e incentivos; transferir o conhecimento existente entre as diversas partes da organização e, medir o valor dos ativos de conhecimento” (Dalkir, 2011, p. 13). Os estudos nesse campo têm avançado, predominantemente para grandes empresas. Recentemente, alguns estudos começaram a debater o tema no âmbito da pequena empresa (Dalfovo, Scharf, Krambeck, 2009; Durst & Evardsson, 2012; Eze et al., 2013; Maehler & Venturini, 2011; Wee & Chua, 2013), alegando que a Gestão do Conhecimento pode representar uma oportunidade de crescimento para essas empresas (Souza et al., 2013), mas que tem sido pouco explorada (Machado, 2013). A literatura sobre conhecimento na pequena empresa é ainda fragmentada e necessita de enfoques integrados (Durst & Edvardsson, 2012; Wee & Chua, 2013).

Deste modo, pressupõe-se que as especificidades da pequena empresa influenciem a geração de novos conhecimentos, o acesso a conhecimentos de fontes externas para tomar decisões, a inserção de conhecimento em seus produtos e serviços, bem como a representação do seu conhecimento em bancos de dados e softwares, e os modos de compartilhá-lo entre os envolvidos no negócio, como sugere Dalkir (2011). Quais são então essas especificidades e quais lacunas de pesquisa precisam ser preenchidas para uma gestão de conhecimento nessas empresas?

Procurando responder essa questão, este ensaio teórico teve como objetivo apresentar uma abordagem sobre conhecimento no âmbito da pequena empresa, que levasse em conta especificidades de pequenas empresas e que apontasse perspectivas para futuras pesquisas.

Ele representa uma contribuição para o campo da gestão do conhecimento e para o estudo de pequenas empresas, com base na lacuna apontada por Wee e Chua (2013). Para as empresas, ele ressalta a importância do conhecimento para a gestão, conseqüentemente para inovação e sobrevivência delas.

2. Considerações sobre Conhecimento em Empresas

Para Tzortzaki e Mihiotis (2014) a área de gestão do conhecimento abrange duas perspectivas: a científica e a social. Na primeira, o foco é na tecnologia, informação e conhecimento, sendo essencial o impacto da tecnologia, que busca a imersão do conhecimento em processos sociais e organizacionais. Para essa perspectiva, o conhecimento é visto como um campo ou disciplina separada e a gestão do conhecimento como um programa gerido e implementado por executivos. Na perspectiva social, o conhecimento é

Doutora em Engenharia de Produção. Professora do Mestrado em Gestão do Conhecimento da UniCesumar. E-mail hilkavier@yahoo.com

entendido como um processo, imerso também em processos informais, a informação e conhecimento são considerados construtivamente e o conhecimento é tido como central para o desenvolvimento das atividades e para a formulação de estratégias. Outra distinção é apresentada por Makambe (2015), sendo uma delas a subjetiva, que considera o conhecimento como algo que reside nas práticas e é dependente dos indivíduos, por meio de suas experiências, crenças etc. ; e a objetiva, que considera o conhecimento como objeto que pode ser armazenado, conhecimento como forma de acessar informação e como recurso que atribui vantagem competitiva para a organização.

Todas as organizações são territórios para estabelecer uma coleção de ativos de conhecimento, na medida em que são espaços de conexão entre conhecimento e ação (Tsoukas & Vladimirou, 2001). Para esses autores, o conhecimento é profundamente coletivo, sendo compreendido como “a capacidade que os membros de uma organização possuem de estabelecer distinções na condução do trabalho, em contextos concretos específicos, por meio de generalizações resultantes do envolvimento histórico coletivo” (p. 976). Eles consideram que o conhecimento é um processo dinâmico, que conta com a capacidade de transformar uma prática não reflexiva em uma prática reflexiva, que “elucida as regras que guiam as atividades da prática, atribuindo forma particular a compreensão coletiva e facilitando o surgimento de conhecimento heurístico” (p. 990). O conhecimento heurístico, por sua vez, depende “das experiências e habilidades dos indivíduos, das suas relações sociais e motivações” (p. 991). Compreende-se assim que o dinamismo é condição necessária para dar sentido à prática, sendo que para Tsoukas & Vladimirou (2001, p. 989), o que gera a dinâmica ao conhecimento organizacional é “a dialética entre o geral e o particular”.

Além disso, é necessário valorizar os conhecimentos tácitos e explícitos, sendo que, de acordo com Zahn, Foschiani e Tilebein (2000) este é um dilema da Gestão do Conhecimento, pois se o conhecimento se torna explícito ele é mais perene, no entanto, mais difícil de proteger, e, se permanece implícito é mais difícil de transmitir. A abordagem de Zahn, Foschiani e Tilebein (2000) salienta que a Gestão do Conhecimento precisa distinguir o saber como, ou seja, como o conhecimento acerca de como partes diferentes de um sistema (um produto ou um sistema de produção) pertencem juntas e como esse sistema funciona. Saber como é um conhecimento prático usado em uma situação específica para o cumprimento eficiente de uma dada tarefa. Mas, precisa também saber o porquê, ou seja, o conhecimento que fornece uma explicação causal sobre determinado assunto; e ainda saber o quê ou *Gestaltungswissen* (Zahn, Foschiani and Tilebein apud Capurro, 2011, p. 8), que consiste no conhecimento em saber como e porque deveriam ser usados. Esse tipo de conhecimento é básico para a habilidade da organização em responder eficientemente a mercados mutáveis (Capurro, 2011). A esses saberes, Capurro (2011) acrescenta o saber onde, saber quando e saber quem. Trierweiler, Sell e Pacheco (2015) mencionam o conhecimento declarativo (saber sobre), o conhecimento causal (saber como), o condicional (saber quando) e o relacional (saber com quem).

Para Krogh, Ichijo e Nonaka (2000) o conhecimento não pode ser gerido, apenas ensinado. Capurro (2011) adverte que o que pode ser gerenciado é a informação ou o conhecimento explícito, que representa apenas uma parte do processo de criação do conhecimento. É possível apenas “administrar possibilidades de criação do conhecimento, que abrangeriam: instigar uma visão do conhecimento, gerenciar conversações, mobilizar ativistas do conhecimento, criar o contexto adequado e globalizar o conhecimento local” (Capurro, 2011, p. 6).

Tsoukas e Vladimirov (2001) consideram simplista a visão do conhecimento organizacional como produto de criação e armazenamento de informações. Esse enfoque explora pouco a importância e a influência de fatores internos, como cultura e relacionamentos. Até mesmo para a implantação de tecnologias de informações em pequenas empresas esses fatores influenciam, pois, ao mesmo tempo em que a tecnologia da informação possibilita maior abertura à informação, ela implica em redistribuição de poder (Oliveira & Bertucci, 2003).

2.1. Conhecimento em pequenas empresas

Antes de discorrer sobre o conhecimento em pequenas empresas, apresentam-se algumas especificidades de pequenas empresas.

2.1.1. Algumas especificidades de Pequenas Empresas

As classificações utilizadas para pequenas empresas apresentam variações de acordo com países. Em geral, o enquadramento neste tipo de empresa é resultante de avaliação quanto ao número de empregados ou ao volume de faturamento, podendo também variar de acordo com a natureza do setor (indústria, comércio ou serviços). Na legislação brasileira, incluem-se as MPE propriamente ditas, assim como a figura do Microempreendedor Individual (MEI) e as Empresas de Pequeno Porte (EPP). Micro e Pequena Empresa é entendida como toda a sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário individual que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). E, Empresa de Pequeno Porte é aquela que, em cada ano-calendário, tenha receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais). A partir de 2012, foi acrescido um limite extra para exportação de mercadorias no valor de R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais). Dessa forma, o empresário de Pequeno Porte pode auferir receita bruta até R\$ 7.200.000,00 (sete milhões e duzentos mil reais), desde que não extrapole, no mercado interno ou em exportação de mercadorias, o limite de R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais). Outra figura apresentada na legislação é o Microempreendedor Individual (MEI), um microempresário que fatura, no máximo, até R\$ 60.000,00 por ano. Ele não pode ser sócio ou titular de outra empresa, pode ter apenas um único empregado contratado e deve receber não mais que um salário mínimo, ou o piso da categoria profissional (Secretaria da Pequena Empresa, 2014).

Em geral, pequenas empresas apresentam um nível elevado de inserção territorial, acompanhado de um senso de pertencimento local da população. Para Mesquita e Bauer (2008), a territorialidade de empresas familiares representa projeções de identidades nos territórios. Com isso elas desempenham um papel importante nas economias regionais (Rinaldi, 2012; Torrès, 2012).

Nessas empresas, predominam formas de comunicação verbal, gestual ou visual (Torrès, 1999) e é significativo o papel da família no negócio (Carrieri et al., 2014). A família, de acordo com Julien (2010, p.139), é um apoio desde o lançamento da empresa, sendo "apoio psicológico pela confiança e entusiasmo que demonstra pelo projeto, mas também apoio financeiro, direto e indireto, pela restrição nas despesas domésticas ou pelo trabalho não

Doutora em Engenharia de Produção. Professora do Mestrado em Gestão do Conhecimento da UniCesumar. E-mail hilkavier@yahoo.com

remunerado de alguns membros”. Além disso, observa-se o predomínio de uma forma de gestão ordinária: “aquela que se faz no cotidiano dos negócios ordinários, dos pequenos negócios e é uma prática social e cultural formada por uma pluralidade de códigos, referências, interesses pessoais e relacionais” (Carrieri et al. 2014, p. 700). A pequena empresa pode ser então compreendida como “um mundo pequeno, cujo centro é o dirigente” (Torrès, 1999, p. 59).

Contando com limitação de recursos, essas empresas frequentemente encontram dificuldades para obtenção de capital de giro, o que muitas vezes resulta em luta constante contra o endividamento (Machado & Fugineri, 2007). Elas são também suscetíveis às ameaças do meio, como por exemplo, à violência local, como abordaram Cavedon e Ferraz (2005). Por outro lado, elas conseguem aumentar seu poder de agência por meio de redes sociais, redes de empresas e de negócios (Birley & Muzyka, 2004; Julien, 2010). Em redes ou aglomerações elas aprendem de forma indireta e assimétrica (Lopes, Hoffmann & Medeiros, 2011).

2.1.2. Conhecimento em Pequenas Empresas

Alguns estudos têm abordado a Gestão do Conhecimento em pequenas empresas. Por exemplo, Maheler e Venturini (2011) estudaram o processo de geração, acumulação e transferência de conhecimento em cantinas artesanais de produção de vinho no Rio Grande do Sul. Eles identificaram que o conhecimento é transmitido principalmente por meio de narrativas, de pai para filho, utilizando observação, predominantemente de forma oral e informal. Os laços sociais entre parentes e a comunidade local mostraram-se importantes na criação e transmissão do conhecimento.

Recentemente, Eze (2013) analisou o compartilhamento de conhecimento em pequenas empresas na Malásia, utilizando um modelo sobre a intenção de partilhar conhecimento. Este era dependente de atitudes voltadas ao compartilhamento de conhecimento, associadas a cinco fatores: confiança, formalização (grau que a empresa tinha formalizados documentos - manuais, relatórios etc.), tecnologia do conhecimento (ênfase na tecnologia da informação), liderança encorajadora, efetivo sistema de recompensa para os empregados e motivação. Os resultados apontaram que a confiança foi o principal fator que afetou o compartilhamento do conhecimento.

Wee e Chua (2013) analisaram a criação, compartilhamento e reutilização de conhecimento em 21 empresas, em Singapura. No tocante à identificação, utilização e armazenamento do conhecimento, eles identificaram que as empresas utilizavam recursos informacionais sem custos para melhorar processos e trocas de ideias e para estimular novas ideias e soluções, como aplicativos nas nuvens e *google.docs*. Para a criação do conhecimento, muitas empresas mostraram-se pró ativas, sendo que uma desenvolveu um aplicativo próprio para aproximação com os clientes. Quanto ao processo de utilização e reutilização do conhecimento, esse ocorreu por meio de acessos constantes a documentos, projetos, relatórios em repositórios nas nuvens, principalmente *googledocs* e *dropbox*. Tal como Eze (2013), eles também constataram que o compartilhamento do conhecimento era associado ao nível de confiança entre os empregados.

Investigando práticas de Gestão de Conhecimento em pequenas empresas no Estado do Maranhão, Souza et al. (2013) constataram que a criação de conhecimento ocorria por meio da obtenção de registro de ideias de fornecedores, clientes e parceiros, como também em

Doutora em Engenharia de Produção. Professora do Mestrado em Gestão do Conhecimento da UniCesumar. E-mail hilkavier@yahoo.com

reuniões constantes, realizadas com os funcionários, que eram estimulados a apresentarem sugestões. A busca de informações advinha de um sistema de sugestão de melhorias, de visita a clientes e de participação em Feiras e Congressos. Outra forma de busca de informações ocorreu por meio da participação em redes, em entidades de classe, assim como por meio de parcerias com fornecedores e instituições de apoio. O compartilhamento do conhecimento foi observado em trocas de e-mails utilizadas para formalizar informações e fortalecer contato com fornecedores, parceiros e clientes, e, por meio da adoção de espaços eletrônicos para comunicação. Outro tipo de compartilhamento identificado pelos pesquisadores foram os relatos de experiências sobre processos, serviços e relacionamentos com funcionários, e que eram usados como apoio aos novos funcionários. O armazenamento das informações foi observado por meio de portais, e-mails, internet e extranet. A atualização dos conteúdos ocorria por meio da análise de processos e serviços, procurando identificar as melhores práticas.

O quadro 1 apresenta uma síntese dos métodos e meios utilizados pelas pequenas empresas para geração, disseminação, armazenamento e compartilhamento de informação.

Quadro 1: Conhecimento em Pequenas Empresas

Finalidade	Método ou Meio utilizado	Autores
Criação de conhecimento	Idéias de fornecedores, clientes, parceiros; Redes sociais entre familiares e comunidade.	Maheler & Venturini (2011); Maranhão, Souza et al. (2013)
Compartilhamento, disseminação de conhecimento	Baseado em confiança e utilizando repositórios nas nuvens; Chats e e-mails com clientes, fornecedores; Relato de experiências entre funcionários experts e novatos.	Maheler & Venturini (2011); Maranhão, Souza et al. (2013); Eze (2013); Wee & Chua (2013).
Armazenamento de conhecimento	Portais, e-mails, internet e extranet e repositórios virtuais.	Wee & Chua (2013)

Os métodos e meios mostrados no quadro 1 refletem parte das características de pequenas empresas. Contando com poucos recursos e com elevado nível de informalidade e de proximidade, elas utilizam formas compatíveis com os meios que dispõem, incluindo-se os contatos pessoais e recursos a baixo ou nenhum custo, como repositórios nas nuvens.

O uso de Tecnologias de Informação (TICs) pode contribuir para consolidação e qualidade da informação em pequenas empresas (Souza et al., 2013), mas para isso é necessário integrá-las a fatores organizacionais, como a gestão, a cultura e capacidade absorviva e ao estágio de maturidade e evolução da empresa (Nguyen et al., 2015). Ao mesmo tempo, a adoção de TICs requer atualização constante para permitir um efetivo compartilhamento da informação (Eze, 2013). O armazenamento de documentos precisa de atualização, dinamicidade e de determinada estrutura que permita aos indivíduos, dentre outros aspectos, relacionarem conteúdos.

Zahn et al. (2000) salientam a importância de adotar estratégias voltadas à Gestão do Conhecimento, a partir das seguintes opções: a) educação interna versus externa; b) educação radical versus incremental; c) educação rápida; d) expansão das bases de saber. Do mesmo

modo, para Julien (2013) a pequena empresa que aprende incorpora a aprendizagem e o conhecimento em suas estratégias, além de outras dimensões, como se visualiza no quadro 2.

Quadro 2: Dimensões de PMEs que aprendem

Dimensões
Estratégica <ul style="list-style-type: none">• Intenção estratégica clara para promover o aprendizado• Sistema Capaz de se questionar.
Do indivíduo <ul style="list-style-type: none">• Aprendizagem individual de capacitação para a aprendizagem do grupo• Organização onde os membros aprendem constantemente e deliberadamente novas coisas.• Aprendizagem individual aos pares• Reconhecimento da aprendizagem individual.
Do processo <ul style="list-style-type: none">• Aprendizagem desencadeada por indivíduos e suas interações• Aprendizagem em grupo• Melhora das capacidades coletivas de resolução de problemas• Aprendizagem na ação
Da informação <ul style="list-style-type: none">• Valorização da informação (competitiva e pré-competitiva, explícita e tácita, interna e externa) como motor de conhecimento e aprendizagem.
Da infraestrutura <ul style="list-style-type: none">• Integração das perspectivas de informação, transação e relação.

Fonte: Julien (2013, p. 253).

É importante que os saberes gerados extrapolem o saber fazer ou saber como (Zahn, Foschiani & Tilebein, 2000) e resultem em conhecimentos que forneçam respostas do tipo porque utilizar, onde, quando e quem (Capurro, 2011), a fim de que o conhecimento gerado reforce identidades, papéis sociais da empresa no ambiente, possibilitando ainda produzir inovações.

O conhecimento em pequenas empresas precisa ser voltado à solução de problemas, pois “o acúmulo de informações por si só, não possibilita ao indivíduo aprender a fazer, mas apenas aprender sobre assuntos de forma descontextualizada e sem possibilidade de uso real” (Almeida & Porto, 2014, p. 25). Por fim, é importante ressaltar a importância da qualificação da equipe e do investimento em treinamento, mesmo correndo o risco de perder algum integrante da equipe treinada para outra empresa.

3. Abordagem sobre Gestão do conhecimento contemplando especificidades de Pequenas Empresas e Perspectivas de Pesquisas

Se por um lado a pequena empresa apresenta limitações de recursos face à grande empresa, por outro ela tem vantagens, sendo uma delas o ambiente informal, que pode favorecer a criatividade. A proximidade é uma vantagem importante que a pequena empresa conta para produzir e disseminar o conhecimento, bem como o tamanho reduzido da equipe, que pode favorecer o domínio de atividades, sendo que muitas vezes há um rodízio, ocorrendo

Doutora em Engenharia de Produção. Professora do Mestrado em Gestão do Conhecimento da UniCesumar. E-mail hilkavier@yahoo.com

às vezes até mesmo acúmulo de funções. Outra característica refere-se ao papel central do empreendedor nas atividades e na definição de estratégias para o pequeno negócio. Então, essas especificidades precisam ser consideradas para pensar o conhecimento nesse âmbito, sendo:

a) **O ambiente informal.** A criatividade, como Dalkir (2011) salienta, desempenha um papel importante na gestão do conhecimento, sendo que o ambiente informal de pequenas empresas mostra-se favorável à produção de idéias, às quais estão associadas ao nível de confiança entre empregados e ao grau de socialização (Eze, 2013; Wee & Chua, 2013). Com isso, é valioso o registro de idéias e sugestões, como mostrado no quadro 1, que não precisa necessariamente contar com a formalidade de um banco de idéias, como o que Borchardt e Santos (2014) relataram. Por outro lado, o nível predominante de informalidade nessas empresas é um fator crítico para a reutilização do conhecimento, ou seja, para a retomada do conhecimento para uso em uma aplicação subsequente (Wee & Chua, 2013). Muitas vezes a pequena empresa não conta com registros formalizados, pois o conhecimento reside na experiência do proprietário ou de funcionários antigos. Por isso, a aposentadoria de um funcionário nessas empresas tende a ser mais impactante do que a aposentadoria de um funcionário em uma grande empresa (Torres, 1999, p. 54). A informalidade pode contribuir para a criatividade e juntamente com a proximidade, pode favorecer novas ideias, impactando no conhecimento (Eze, 2013; Souza et al., 2013; Wee & Chua, 2013).

b) **A relevância da proximidade.** Muitas empresas pequenas conservam uma “gestão de proximidade” (Torrès, 1999, p. 63), em razão da proximidade do dirigente com empregados, clientes e fornecedores, como também pela proximidade entre decisões estratégicas, administrativas e operacionais. Essa proximidade influencia para que muitas dessas empresas prefiram permanecer pequenas, não desejando crescer (Julien, 2010, p. 156). A proximidade é uma característica importante para o fortalecimento do pequeno negócio, juntamente com a flexibilidade e a capacidade de aprendizagem contínua (Julien, 2010). Wee e Chua (2013) observaram que o espaço compartilhado entre as pessoas na pequena empresa era pequeno e com isso eles se encontravam todos os dias, conversavam e discutiam, algumas vezes com a presença de um consultor na empresa, sendo que os funcionários frequentemente se encontravam na hora do almoço e trocavam ideias sobre o trabalho. Birley e Muzyka (2004) conceituam esse ambiente como “cultura da cozinha”, ou seja, o espaço limitado, no qual todos se encontram e discutem, e que é comum no estágio inicial de pequenos negócios. A proximidade é importante para a produção de conhecimento heurístico, que é dependente de relações sociais e motivações (Tsoukas & Vladimirov, 2001), requerendo a valorização de observação de práticas utilizadas pelos sujeitos ordinários para aprender e produzir conhecimento com eles (Carrieri et al., 2014).

c) **Tamanho reduzido da equipe.** Wee e Chua (2013) notaram que o rodízio de funções e a necessidade constante de um substituir o outro no trabalho facilitava o compartilhamento de conhecimento, sendo que o compartilhamento do conhecimento tácito, segundo Von Krogh et al. (2000) é estritamente ligado à proximidade física no momento em que o trabalho está sendo realizado, requerendo observação direta, narrativas, imitações, experimentação, comparação e execução conjunta.

d) **Centralidade do papel do empreendedor.** A pequena empresa é completamente “integrada e dependente do empreendedor, que preenche ali tarefas de direção e execução”, mas a linha hierárquica “é frequentemente inexistente ou muito tênue” (Julien, 2010, p. 137). Os gestores são polivalentes e utilizam mais a intuição do que o planejamento formal (Torrès, 1999). Na pequena empresa, há influência do papel central do empreendedor na dinâmica do conhecimento. Nesse sentido, Wee e Chua (2013) identificaram grande dependência do proprietário da empresa no processo, sendo que os empregados participavam apenas nas primeiras etapas de discussão, sem oportunidade de se engajarem em um segundo momento, caracterizando o processo de criação e compartilhamento do conhecimento com elevada dependência do empreendedor. Isso pode representar uma limitação, pois a criação do conhecimento, compreendida como o desenvolvimento de novas ideias por meio de interações (Souza et al. 2013), requer confiança não apenas entre os empregados, como constataram Wee e Chua (2013) e Eze (2013), mas também entre empreendedor e os empregados. Por isso, Von Krog et al. (2000, p. 103) argumentam que o empreendedor precisa, em conjunto com seus funcionários, desenvolver uma “visão de conhecimento”, conectada com a estratégia de desenvolvimento do empreendimento, que inclui um balanço da posição atual, o delineamento sobre o que gostaria de ser e quais os conhecimentos necessários para buscar e criar conhecimento na empresa. Em razão do papel central dos empreendedores para o conhecimento da pequena empresa, é importante o aprendizado dos empreendedores, o que pode ocorrer por meio da participação em redes sociais ou de empresas (Julien, 2010). Elas contribuem para que eles modifiquem qualitativamente o modo de analisar uma questão, por meio de um contágio desordenado de ideias, que se processa no âmbito das redes e que Julien (2010, p. 234) denomina de “efeito percolação”. Além disso, a busca de informações por empreendedores, por meio da participação em Feiras e Congressos pode contribuir para elevar a capacidade de absorção das empresas e para geração de novas idéias (Souza et al. , 2013). Mas, é importante desenvolver algum tipo de desconfiança com relação a informações e cultivar frequentemente uma atitude crítica, buscando uma “gestão do conhecimento cético” (Capurro, 2011, p. 10).

Exe (2013) salienta que as pequenas empresas deveriam ter uma perspectiva dinâmica para serem capazes de endereçar a gama de tarefas e requisitos à medida que eles requerem novas exigências de acordo com os diferentes estágios de desenvolvimento e maturidade. A importância do dinamismo também foi mencionada por Tsoukas e Vladimirou (2001), necessária para dar sentido às práticas no âmbito das empresas. Esse traço constitui um desafio para pequenas empresas, que precisam conciliar o excesso de atividades para garantir a sobrevivência e, simultaneamente, planejar atividades futuras e atualizar constantemente as informações, promovendo a circulação de informações externas e internas (Julien, 2010).

3.1. Perspectivas para futuras pesquisas

As especificidades da pequena empresa comentadas anteriormente podem representar um direcionamento para pesquisas sobre o conhecimento na pequena empresa, por exemplo:

- a) Quanto ao ambiente informal e à proximidade: pesquisas que explorem como ocorre a geração de ideias e a obtenção de informações de parceiros próximos; ou ainda como formas de comunicação verbal e interações resultam em geração e

Doutora em Engenharia de Produção. Professora do Mestrado em Gestão do Conhecimento da UniCesumar. E-mail hilkavier@yahoo.com

compartilhamento de conhecimento nessas empresas. Acrescente-se a relevância de casos que ilustrem como experiências transformam-se em conhecimento (Makambe, 2015), no âmbito da informalidade e da proximidade. Há também pouco conhecimento sobre a geração de conhecimento heurístico na pequena empresa (Tsoukas & Vladimirou, 2001) e sobre o compartilhamento do conhecimento tácito (Von Krogh et al. 2000). Nesse sentido, é interessante que pesquisas explorem a geração e o compartilhamento de conhecimento a partir de práticas cotidianas (Carrieri et al. 2014).

- b) Quanto ao tamanho da equipe: pesquisas que expliquem como cada indivíduo torna-se agente de conhecimento na empresa; ou como sugere Julien (2013), como os participantes aprendem constantemente e deliberadamente novas coisas em um ambiente dinâmico, caracterizado pela alternância de atividades entre os integrantes da equipe.
- c) Quanto à centralidade do papel: pesquisas que explorem formas de conhecimento por empreendedores, assim como formas de compartilhamento entre empreendedor e equipe, de forma recursiva, circulando e reforçando o conhecimento na pequena empresa.

É interessante analisar esses aspectos no âmbito da empresa aprendiz (Julien, 2013), refletidos: a) na estratégia do pequeno negócio; b) para os indivíduos ou grupos; c) nos processos de trabalho e de gestão da pequena empresa; d) nas formas de obtenção e utilização da informação por essas empresas. Segundo Julien (2013), empresas que adotam estratégias que possibilitem o auto questionamento tendem a avançar mais em conhecimento.

Além destas perspectivas, salienta-se a importância da memória organizacional para o armazenamento do conhecimento (Dalkir, 2011). Há um campo para pesquisas abrangendo a memória de pequenas empresas, procurando preservar a história, a territorialidade e as práticas organizacionais, nelas incluindo-se a memória semântica, capturada em arquivos e relatórios, como a memória episódica, relacionada a circunstâncias específicas, marcadas por tempo e lugar (Trierveiler, Sell, Pacheco, 2015).

A memória, por sua vez, está diretamente associada à identidade, sendo que a pesquisa sobre identidade coletiva em organizações pequenas pode ser de grande valia para compreender o conhecimento, pois como Tsoukas e Vladimirou (2001) apontam, o conhecimento constrói-se nas organizações de forma recursiva entre o individual e o coletivo. A pequena empresa desenvolve uma “dimensão identitária” (Julien, 2010, p. 139), para opor-se às forças contrárias à sua sobrevivência e desenvolvimento. Essa identidade será determinante para orientar a ação do empreendimento, sendo a sua sobrevivência garantida pela forma como constantemente irá se transformar, por influência da informação vinda de fora, reduzindo a entropia e tornando-se “uma processadora de conhecimento” (Julien, 2010, p. 141).

O conhecimento é determinado pela identidade, mas esta tende também a influenciá-lo (Canet, Hooge & Kokshagina (2015). Memórias, identidades e conhecimento figuram como temáticas inter relacionadas, representando um campo para pesquisas futuras, aliadas a pesquisas sobre comunicação em pequenas empresas, pois essa é importante para o conhecimento, para a memória e para a identidade (Almeida & Porto, 2014), à medida que as

trajetórias de empresas não são lineares, e dimensões do passado, do presente e do futuro tendem a se entrelaçar a todo o momento.

Ademais, algumas experiências contribuem para gerar conhecimento e aprendizagem por empresas pequenas, como a de internacionalização (Basly, 2007). Há ainda pouco conhecimento sobre os benefícios que a internacionalização pode gerar em termos de conhecimentos, requerendo estudos adicionais. É, contudo, conhecido que a internacionalização pode aumentar a expertise das empresas, na medida em que o acúmulo de informações oriundas dessa experiência possibilite o conhecimento sobre como aprender a fazer, e como utilizar o conhecimento em diferentes contextos (Almeida & Porto, 2014).

Sucintamente, essas perspectivas de pesquisas podem contribuir para expandir as bases do saber em pequenas empresas, contribuindo para que pequenas empresas possam se transformar em espaços dinâmicos de aprendizado e de conhecimento.

4. *Considerações Finais*

Este ensaio teórico apresentou algumas especificidades de pequenas empresas que são importantes para a produção científica no âmbito do conhecimento na pequena empresa. Quatro aspectos foram identificados na literatura, sendo eles: ambiente informal, gestão de proximidade, tamanho da equipe e centralidade do papel do empreendedor. A partir destes elementos foi apresentada uma abordagem sobre conhecimento no âmbito da pequena empresa, como era o objetivo proposto, e posteriormente foram apontadas algumas perspectivas para futuras pesquisas.

Nesse sentido, salienta-se a originalidade desse ensaio, ao discutir a incorporação de aspectos particulares das pequenas empresas, como uma forma de pensar o conhecimento nesse âmbito pautando-se na premissa que o conhecimento reside em práticas, estratégias e é dependente dos indivíduos nessas empresas (Tzortzaki & Mihiotis, 2014; Makambe, 2015). Analisar o conhecimento na pequena empresa à luz das especificidades representa uma forma diferente, que não a simples transposição da abordagem da Gestão do Conhecimento aplicada às grandes empresas, as quais apresentam elevado nível de formalidade e equipes maiores de trabalho.

Como aplicações práticas, este ensaio mostrou que o conhecimento na pequena empresa é um recurso importante, que pode gerar inovações e sobretudo explicar como indivíduos podem transformar realidades em práticas reflexivas, como salientam Tsoukas e Vladimirov (2001), valorizando a conexão entre conhecimento e ação.

Como limitação da pesquisa, menciona-se o reduzido número de publicações específicas sobre conhecimento na pequena empresa até o momento. Análises com maior amplitude serão possíveis a partir de pesquisas adicionais, como algumas propostas apresentadas neste ensaio teórico.

Referências

Almeida, M.B.; Porto, R.M.A.B. Manutenção de expertise: uma abordagem interdisciplinar baseada em aprendizado, conhecimento e memória organizacionais. **Info & Soc. Est.** 24,2,p. 19-33, 2014.

Doutora em Engenharia de Produção. Professora do Mestrado em Gestão do Conhecimento da UniCesumar. E-mail hilkavier@yahoo.com

Basly, S. The internationalization of family SME. **Baltic Journal of Management**, 2, 2 p. 154 – 180, 2007.

Birley, S.; Muzyka, D.F. **Dominando os desafios do Empreendedor**. São Paulo: Pearson (2004).

Borchardt, P.; Santos, G.V. Gestão de ideias para inovação: transformando a criatividade em soluções práticas. . **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v.11, n.1, p.203-237, jan./mar. 2014.

Canet, E., Hooge, S., Kokshagina, O. Comment se crée l'identité d'entreprise? Processus de construction dans la start-up et impact des references identitaires. **XXIV Conférence Internationale de Management Stratégique**. Disponível em: http://basepub.dauphine.fr/xmlui/bitstream/handle/123456789/15183/aims2015_3434.pdf?sequence=1.2015.

Capurro, R. Gestão do conhecimento cético. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, 1,1, p. 4-14, 2011.

Cavedon, N.R., Ferraz, D.L. Representações sociais e estratégia em pequenos comércios. **Revista de Administração Eletrônica**, 4,1, po. 1-18, 2005.

Carrieri, A.P., Perdigão, D.A.; Aguiar, A.R.C. A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 49, 4, p. 698-713, dez 2014.

Dalfovo, O., Scharf, E.R., Krambeck, G. A Gestão do conhecimento em ambientes intensivos de conhecimento: as Pequenas Empresas Incubadas de Software. **Journal of Information Systems and Technology Management**. 6,1, p. 45-60, 2009.

Dalkir, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Burlington: Elsevier, 2011.

Durst, S., Evardsson, I.R. Knowledge management in SMEs: a literature review. **Journal of Knowledge Management**, 16, 6, p. 879-903, 2012.

Eze, U.C.; Goh, G.G.G.; Goh, C.Y., Tan, T.L Perspectives of SMEs o knowledge sharing. **The Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 43, 2, p. 210-236, 2013.

Julien, P.A. **Empreendedorismo Regional e Economia do Conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

Julien, P.A. **O Estado da arte da Pequena e Media Empresa fundamentos e desafios**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2013.

Doutora em Engenharia de Produção. Professora do Mestrado em Gestão do Conhecimento da UniCesumar. E-mail hilkavier@yahoo.com

Lopes, G.S.C., Hoffmann, V.E., Medeiros, J.J. Transferência de Conhecimento nas Pequenas Empresas de Aglomerações Territoriais: O Caso da Aglomeração Industrial Moveleira de São Bento do Sul. V Encontro de Estudos em Estratégia. **Anais**. 3Es. Porto Alegre: 15 a 17 de maio de 2011.

Machado, H.V., Fugineri, F. Mortalidade de pequenas empresas na visão de mulheres que foram empreendedoras. In: Machado, H.V. **Causas de Mortalidade de Pequenas Empresas – coletânea de estudos**. Maringá: Eduem, 2007.

Machado, M.J.C.V. Balanced Scorecard: na empirical study of small and medium size enterprises. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. 15, 46, p. 129-148, 2013.

Makambe, U. Perspectives on Knowledge Management – A Literature Review. **Information and Knowledge Management**, 5,1, 2015, p. 88-97.

Maehler, A.Ed., Venturini, J.C. Criação e disseminação de conhecimento local em pequenas empresas familiares: o caso de cantinas de vinho da região da quarta colonica de imigracao italiana, no Rio Grande do Sul. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, 10, 2, p. 181-207, 2011.

Mesquita, Z.P., Bauer, M.A.L. Com os olhos de Maria: organizações familiares e territorialidade. In: Carrieri, Saraiva e Grzybovski. **Organizações familiares – um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, p. 288-326, 2008.

Nguyen, T.H., Newby, M., Macaulay, M.J. Information Technoly Adoption in Small business: Confirmations of a Proposed Framework. **Journal of Small Business Management**, 53, 1, p. 207-227, 2015.

Rinaldi, A. Il sistema dele piccole e media imprese e il “modelo Emilia”. Università di Modena e Reggio Emilia. **Materiali di discussione**. Dipartimento di Economia Politica. May 2012, p. 1-22.

Oliveira, M., Bertucci, M.G.E.S. A pequena e média empresa e a gestão da informação. **Informação & Sociedade**, 13, 2, p. 65-87, 2003.

Secretaria da Micro e Pequena Empresa da Presidência da República. **Tratamento diferenciado às micro e pequenas empresas: Legislação para Estados e Municípios**. Brasília, 2013/2014. Disponível em: http://smpe.gov.br/assuntos/cartilha_tratamentodiferenciado_mpe.pdf

Souza, L.L.C.; Holanda, R.R., Sousa, S.P., Costa, E.C. Estratégias de inovação e crescimento sustentadas por práticas da gestão do conhecimento. **Navus Revista de Gestão e Tecnologia**. 3, 2. p.89-104, 2013.

Torrès, O. **Les PME**. France: Flammarion, 1999.

Trierveiler, H.J.; Sell, D.; Pacheco, R.C, dos. A importância do conhecimento organizacional para o processo de inovação no modelo de negócios. **Navus Revista de Gestão e Tecnologia**, 5,1, p. 113-126, 2015.

Tsoukas, H., Vladimirou, E. What is organizational knowledge? **Journal of Management Studies** 38, 7, p. 973-991. 2001.

Tzortzaki, A.M., Mihiotis, A. A review of Knowledge Management Theory and Future Directions. **Knowledge and Process Management**, 21,1,p.29-41, 2014.

Von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I. **Enabling Knowledge Creation**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

Wee, J.C.N., Chua, A.Y.K. The peculiarities of knowledge management processes in SMES: the case of Singapore. **Journal of Knowledge Management** 17,6, p. 958-972, 2013.

Zahn, E.; Foschiani, S.; Tilebein, M. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. In: Krallman, H. **Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement-Methodik und Anwendungen des Knowledge Management**. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2000.