

**Gestão do Conhecimento e da Informação em microempresa: um estudo exploratório em um restaurante de Piracicaba/SP****Knowledge and Information Management in micro enterprise: an exploratory study in one restaurant of Piracicaba/SP**

Recebimento dos originais: 14/03/2019

Aceitação para publicação: 12/04/2019

**Sanete Irani de Andrade**

Doutoranda em Educação pela Unicamp - Universidade Estadual de Campinas

Instituição: CEETPS - Fatec Sumaré

Endereço: Rua Samuel Neves, 2071/102, Piracicaba-SP, Brasil

E-mail: sanete.andrade@gmail.com

**Angela Trimer de Oliveira**

Mestre em Administração pela Unimep - Universidade Metodista de Piracicaba

Instituição: CEETPS - Fatec Indaiatuba

Endereço: Rua João Francisco de Oliveira, 188, Bairro Terra Nova, Piracicaba-SP, Brasil

E-mail: angela.trimer@gmail.com

**Wanda Aparecida Machado Hoffmann**

Doutora em Ciência e Engenharia dos Materiais - UFSCar

Instituição: UFSCar - São Carlos

Rodovia Washington Luis, km 235, São Carlos-SP, Brasil

E-mail: wanda@ufscar.br

**RESUMO**

A Gestão do Conhecimento (GC) e a Gestão da Informação (GI) são ferramentas importantes para as empresas no que tange a sua sobrevivência sustentável como organizações, bem como a sua diferenciação diante da concorrência. Este estudo teve como objetivo diagnosticar se as ferramentas gestão do conhecimento e gestão da informação são utilizadas pela empresa estudada de forma a garantir sua sobrevivência e, em caso positivo, como são utilizadas. Trata-se de um estudo efetuado em uma microempresa do setor de restaurantes comandada pelos membros da família, que, ao longo de dez anos, fortaleceu-se graças aos métodos de trabalho utilizados por seu gestor. Mediante entrevista semiestruturada com seu gestor fundador, obteve-se um conjunto de respostas que foi tratado e analisado mediante análise de conteúdo. Constatou-se que a falta de adoção das GC e GI fragilizou a rotina da empresa e compromete sua sobrevivência futura.

**Palavras-chave:** Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Microempresa.

**ABSTRACT**

The Knowledge Management (KM) and Information Management (IM) are important tools for companies as regards sustainable survival organizations, as well as its differentiation through the competition. This study aimed to diagnose whether as tools Knowledge Management and Information Management are used for the company to ensure its survival

and if yes, how are used. This is a study carried out in a micro enterprise within the restaurant industry led by the family members, that, over ten years, strengthened thanks to the working methods used by your manager. By semistructured interview with its founder manager, got a set of responses that was treated and analyzed by content analysis. It was found that the lack of adoption of GC and GI weakened the routine of the company and compromises their future survival.

**Keywords:** Information Management, Knowledge Management, Microenterprise

## 1 INTRODUÇÃO

É próprio do senso comum afirmar que, se se verificam domínio dos processos de trabalho, clientela fiel e finanças sob controle, além do “olho do dono”, “não tem erro”, o negócio é próspero e sua sobrevivência, garantida.

O presente estudo efetuou-se em uma empresa de sucesso, iniciada timidamente mas com forte propósito de se estabelecer no ramo de restaurantes. Seu fundador cuidou de todos os detalhes para ter uma clientela fidelizada e chegou a alcançar, até o momento, grande parte do sucesso esperado. O conhecimento absorvido em nível tácito (individual) não teria sido, de um modo geral, transformado em conhecimento explícito no âmbito do processo de aprendizagem organizacional, imprescindível para garantir a continuidade bem-sucedida da empresa.

A importância da gestão da informação e do conhecimento para as organizações, é um ativo intangível que propicia a elaboração de objetivos e metas estratégicas. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento explícito ou articulado pode ser expresso em palavras e números, é formal e sistemático e, por isso, é mais facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. Já o conhecimento tácito é dificilmente visível, altamente pessoal e difícil de formalizar, e também de transmitir e compartilhar com os indivíduos.

As microempresas são geralmente formadas por pessoal da própria família, com muito pouco recurso humano, além de muitas vezes ter uma situação de sobrevivência bastante precária. A pessoa que detém o conhecimento é, em grande medida, um faz-tudo. O Restaurante *Comida Caseira*, instalado na cidade de Piracicaba/SP, apresenta este perfil de empresa administrada pelos próprios membros da família. Fundado há dez anos, com o objetivo de fornecer comida caseira, tornou-se um empreendimento de sucesso. Seus fatores-chaves de sucesso têm sido o tempero caseiro e o asseio percebidos pelos clientes. Estes são fieis e, mesmo em épocas de crise como a atual lamentada por todos, a empresa não sofreu qualquer queda em seu faturamento.

Os membros da família que exercem as atividades na empresa têm se dedicado exclusivamente ao negócio, de modo que todas as atividades, operações, processos, têm uma forte dependência deles. Sem suas presenças na empresa, o funcionamento do negócio pode ficar prejudicado ou até inviabilizado.

O gestor, fundador, orgulha-se dos resultados obtidos. Mentor do negócio, evoluiu e conquistou uma posição confortável no segmento em que atua e costuma propagar que nunca investiu em propaganda, não sofreu processos de qualquer natureza com seu negócio, nem acumulou dívidas com instituições financeiras ou com fornecedores.

Diante deste contexto surge a seguinte questão: como a empresa pode continuar sua trajetória caso um dos membros da família venha a deixar de exercer suas funções na empresa, em especial seu gestor fundador ou quem detém atividade essencial para o negócio, como, por exemplo, quem domina a “cozinha”?

Para responder a esta questão, o objetivo do estudo foi diagnosticar se as ferramentas de gestão do conhecimento e gestão da informação têm sido utilizadas pela empresa de forma adequada e como o foram.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

As organizações têm sofrido inúmeras mudanças que extrapolam as relacionadas ao mundo do trabalho. As decisões de mudança têm como base inúmeras informações. Assim, as gestões da informação e do conhecimento são necessárias e de grande importância nesse contexto.

As informações, de um modo geral, estão na mente das pessoas, dos funcionários e, quanto menor a empresa, maior a dificuldade em visualizar ou se ter uma dimensão do quanto cada um sabe ou domina de conhecimento inerente ao trabalho. Portanto, as microempresas, via de regra, são as que apresentam maior nível de dificuldade no controle do conhecimento dos seus funcionários. Neste tipo de organização, os processos, procedimentos, operações, na sua grande maioria, não têm qualquer registro ou controle; tudo pode funcionar bem, porém, habitualmente, de maneira informal.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas- Sebrae (2015), a microempresa é a pessoa jurídica que obtenha faturamento bruto anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), segundo Lei complementar nº 123/06, que define critérios para o enquadramento das empresas e recolhimento de impostos.

O perfil desse tipo de empresa focaliza o pequeno porte e opera com número reduzido de colaboradores e, muitas vezes, em determinados casos, todos podem executar a maioria das tarefas, com exceção de algumas exclusivas de responsabilidade de profissional especializado.

No caso das tarefas especializadas, as informações e o conhecimento estão na mente das pessoas que as executam; o conhecimento segundo Belmonte et al (2005: 499), “é a informação que quando interpretada serve de base para alguma tomada de decisão. Ele é inerente ao ser humano”.

Conforme Hoffmann (2009), o conhecimento é a informação valiosa da mente humana, é um recurso renovável que cresce à medida que é utilizado; é também um processo dinâmico que acompanha a vida humana.

O conhecimento é uma

...mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (Davenport; Pruzak *apud* Hoffmann, 2009: 17).

Para Setzer (1999) o conhecimento seria a abstração pessoal e nasce da experimentação de algo por alguém. Assim, o conhecimento dá-se a partir da vivência individual e seria o recurso necessário para a tomada de decisão e ação de uma pessoa. No caso das microempresas, seria a capacidade individual de se decidir sobre o que fazer; é algo que pertence ao indivíduo, de difícil compartilhamento com os demais devido a seu caráter abstrato, mas que necessitaria ser transformado em conhecimento coletivo para manter-se o bom desempenho e a competitividade da empresa.

Recorrendo a Nonaka; Takeuchi (1997) e Davenport (1998), verifica-se que o conhecimento é a informação processada que habilita à ação e tem princípios básicos, tais como: a experiência, a verdade, o discernimento, a complexidade e as normas práticas. Para um melhor entendimento desses princípios, estes autores explicam: a experiência está relacionada com o significado de ações cotidianas e experiências reais; o discernimento é o julgamento a partir dos próprios conhecimentos obtidos anteriormente e que agora se apresenta em novas situações; a complexidade está na capacidade de compreensão das diversas formas do conhecimento e sua aplicação; e, por fim, as normas práticas são guias para a ação a partir de tentativa e erro, isto é, a busca pela solução de problema ou tomada de

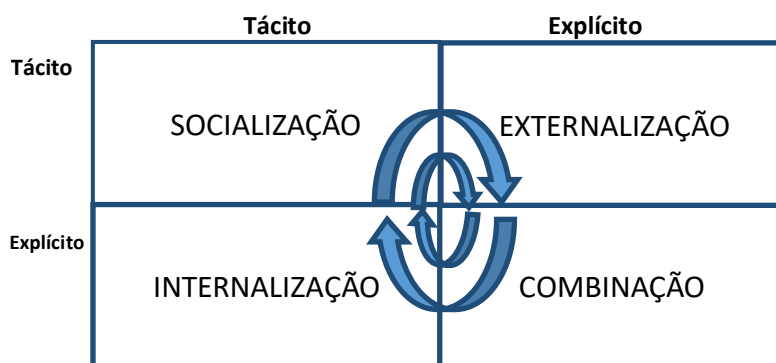
decisão a partir de situações experimentadas anteriormente ou aquilo que já foi praticado anteriormente serve como norteador das próximas ações pelo indivíduo.

Pode-se afirmar ainda, de acordo com estes autores supracitados, que o conhecimento pode ser dividido em dois tipos: tácito e explícito. O conhecimento tácito diz respeito ao conhecimento pessoal, que nasce das experiências e crenças pessoais. Sua transmissão acontece por meio da convivência com os demais. Já o conhecimento explícito ocorre por meio da linguagem formal ou de recursos tangíveis.

Os tipos de conhecimento, tangível e intangível, originam-se do ser humano e por isso seria ele seu detentor; as empresas buscam socializá-lo para que possa permanecer de alguma maneira na organização, ainda que o colaborador possa não mais a ela pertencer. Essa socialização do conhecimento denomina-se gestão do conhecimento, definido como um conjunto de estratégias com o objetivo de criar, adquirir, compartilhar e utilizar o conhecimento, além de estabelecer fluxos que possam garantir a informação necessária no tempo e formato adequado, de forma que auxiliem na geração de ideias ou solução de problemas e também na tomada de decisão. (Boff *apud* Belmonte, 2005).

Nonaka; Takeuchi (1997), conforme a Figura 1 abaixo, afirmam que a transformação ou a conversão do conhecimento tácito em explícito necessita passar pelas seguintes fases: 1. Socialização; 2. Externalização; 3. Internalização; e 4. Combinação. Estes autores definem tais fases da seguinte forma: 1. Socialização: é o ato de compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta; 2. Externalização: é o ato de articular através do diálogo e da reflexão o conhecimento tácito; 3. Combinação: é a sistematização e a aplicação do conhecimento explícito e da informação; 4. Internalização: é o ato de aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática. (Nonaka; Takeuchi, 1997).

Figura 1: Espiral do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka; Takeuchi(1997)

A gestão do conhecimento, conforme Belmonte et al (2005), tem sido explorada nas últimas três décadas e antes disso as organizações focavam em outros tipos de gestão, mais voltadas à produção, seguida da organização interna de processos, cuidado com a qualidade de produtos e serviços, e, atualmente, à gestão do conhecimento. De forma sucinta, as eras empresariais podem ser classificadas da seguinte forma:

Quadro 1: Eras Empresariais

<b>Era</b>	<b>Época</b>	<b>Modelo de gestão</b>
Era da produção em massa	1.920	Modelos tradicionais de gestão: Administração burocrática
Era da eficiência	1.950	
Era da qualidade	1.970	Novos modelos de gestão: Administração empreendedora
Era da competitividade	1.990	
Era do conhecimento	2.000	Modelos emergentes: Gestão do conhecimento

Fonte: Adaptado de Maranhão(1989)

Ao avaliar a evolução histórica da gestão das empresas verifica-se que cada uma delas tem sua importância para a época, e que se complementam. A gestão do conhecimento trata do gerenciamento de algo intangível, diferente do gerenciamento da produção de bens; envolve a compreensão do sistema de operações da organização para a produção de bens. O entendimento sobre o sistema de produção é algo fundamental na gestão do conhecimento, conforme argumentos de Hoffmann (2009: 86):

...o sistema contém também um processo de transformação, responsável por converter entradas (recursos) em saídas específicas. Possui ainda uma sistemática de controle, responsável por ajustes no processo que visem garantir que as saídas ou resultados que sejam os esperados [...] principalmente o conhecimento, considerado o capital intelectual da organização.

A gestão do conhecimento, de acordo com Hoffmann (2009), estimula e oferece suporte às atividades da organização evidenciando a importância do potencial humano na transformação dos processos internos em bens e serviços. Isso se deve à capacidade de criação e inovação das pessoas; a organização nesse tipo de gestão faz uso efetivo do conhecimento explícito ou registrado, o qual advém do conhecimento de pessoas que fazem parte do processo.

Hoffman ainda afirma a necessidade de a organização entender a importância do conhecimento como diferencial competitivo para desenvolver um sistema amplo que

extrapole o sistema de operações e isso reflita em sua estratégia de gestão; sua estrutura deve se tornar dinâmica e flexível; todo o talento humano aproveitado e o aprendizado ser algo importante para a produção, além de um ambiente internopropício e ideal para a criação do conhecimento, ou seja, uma postura disseminadora e incentivadora para o processo de aprendizagem. Essas medidas significam análise, entendimento e criação do conhecimento para alcançar os objetivos organizacionais. (Hoffmann, 2009).

Nesse tipo de gestão mencionada prevalece a capacidade individual e coletiva de aprendizado, uma vez que a aquisição de novas habilidades amplia o potencial dos recursos humanos da organização. Entretanto, essa prática deveria ser contínua, visto que a organização passaria a aprender consigo mesma.

As organizações, segundo Senge (1998: 3), “só aprendem através de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional. Mas, sem ele, o aprendizado organizacional não acontece”. O autor acrescenta também que:

Nas organizações que aprendem as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente. (Senge, 1998: 139)

Senge (2001) ainda acrescenta que

A aprendizagem organizacional pode ser considerada uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas empresas, em que se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e a traduzir estes conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva. (Bitencourt, 2001: 44)

A aprendizagem organizacional tem como base o desenvolvimento de estratégias e procedimentos que são construídos continuamente na busca por melhores resultados. Isso se dá por meio da participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento por ter relação direta como desenvolvimento de habilidades e atitudes. (Hoffmann, 2009).

A consolidação da gestão do conhecimento, além da participação das pessoas, necessita da utilização de ferramentas para apoiá-la de maneira estruturada; assim, o uso da tecnologia auxilia a gestão do conhecimento em sua concretização, pois “a gestão da informação [...] trabalha essencialmente com os fluxos formais de informação” (Valentim, 2004:155).

Destarte, acrescenta-se que a gestão da informação requer uma atenção cuidadosa quanto ao processamento da informação para gerar melhorias no desempenho dos negócios.

A gestão da informação é um conjunto de estratégias que objetiva identificar as necessidades informacionais além de mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ou distintos ambientes da organização, bem como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, com o firme propósito de apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo. (Valentim, 2004).

A gestão da informação é a condição ideal para que o conhecimento possa ser socializado e conseqüentemente as decisões possam ser tomadas. Nas palavras de Valentim (2004), a gestão da informação deve se preocupar com os documentos gerados, recebidos e utilizados para as atividades do negócio corporativo. A gestão documental ou gestão de documentos faz parte desse processo.

Davenport (2004) também faz menção ao uso da informação e do conhecimento ao afirmar que as organizações indexam ou classificam a informação visando o reuso do conhecimento e da experiência acumulados; a empresa utiliza os dados coletados em bancos de dados para gerar informação e conhecimento, os empregados são treinados e recompensados pelo uso eficaz das informações na solução de problemas, para a melhoria do desempenho de suas equipes e compartilhamento de suas experiências de projeto com os demais membros da empresa. Logo, o uso da informação está associado à geração e compartilhamento do conhecimento, e é imprescindível para a gestão.

Seguindo o raciocínio de Belmonte *et al* (2005), atualmente a Gestão da Informação tem por objetivo garantir que a informação seja gerenciada como um recurso indispensável, valioso e alinhado à missão e aos objetivos do serviço de informação.

É fato que a tecnologia da informação (TI) tem como propósito desenvolver e implementar tecnologias que deem suporte à comunicação empresarial, além da troca de ideias.

De forma sucinta, pode-se afirmar que o conceito de gestão de conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento acumulado pela empresa está na memória dos seus colaboradores e tudo é usufruído por todos, sejam ativos tangíveis e intangíveis da organização tais como o conhecimento das tecnologias, experiência de produção, máquinas e equipamentos, marca, pessoal qualificado etc. Isto tudo contribui para a sobrevivência da empresa.



### 3 METODOLOGIA

A partir do referencial bibliográfico apresentado e dos objetivos propostos para este estudo, a pesquisa empírica efetuou-se em uma microempresa do ramo alimentício na cidade de Piracicaba/SP. Para a coleta de dados, o instrumento utilizado foi a entrevista estruturada. Neste tipo de instrumento, o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido e as perguntas feitas ao entrevistado são predeterminadas de acordo com um formulário (Marconi; Lakatos, 2006: 94). Foram nove perguntas dirigidas ao proprietário do restaurante e realizadas em ordem cronológica; o respondente aferiu suas respostas uma a uma; as eventuais dúvidas foram esclarecidas em tempo real para que a resposta fosse considerada completa. Foram avaliadas ainda as atitudes e condutas do entrevistado no momento da entrevista observando-se assim as reações e gestos do entrevistado.

A entrevista teve como objetivo diagnosticar se as ferramentas de gestão do conhecimento e gestão da informação são utilizadas pela empresa de forma adequada e, em caso positivo, como o foram.

### 4 RESULTADOS

O proprietário da empresa tem sessenta e oito anos, não tem formação acadêmica na área gastronômica ou área de gestão. Sua trajetória profissional no mercado de trabalho deu-se em instituições financeiras. Há dez anos, quando se aposentou, ao receber seu FGTS (Fundo de garantia por tempo de serviço), decidiu, em parceria com a esposa, que sempre foi dona de casa, trabalhar no ramo de alimentação. Suas maiores preocupações sempre foram o cuidado com a higiene e com a elaboração dos pratos. Essas foram as prioridades para iniciarem a atividade no ramo da alimentação.

Como se trata de uma microempresa, idealizada e administrada pelo fundador, optou-se em entrevistar somente esta pessoa que será referida neste estudo como Gestor.

A primeira questão está relacionada com o início das atividades. A questão foi: *Como tudo começou?* O Gestor respondeu que inicialmente a ideia era de aumentar a renda da família, e como ele tinha se aposentado e a esposa gostava muito de cozinhar, pensaram em vender comida caseira em quentinha. O produto caiu no gosto das pessoas e, com o passar do tempo, o negócio foi propagado em empresas localizadas nas proximidades. Decidiu-se, então, abrir um espaço para atender as pessoas em ambiente de restaurante, principalmente os trabalhadores de empresas vizinhas ao estabelecimento, no horário de almoço. Assim, foi alugado um ponto comercial próximo da residência, adquiridos mesas e cadeiras e demais

aparatos necessários à construção de um restaurante, e iniciadas as atividades. No início, como era de se esperar, eram poucos clientes que vinham fazer as refeições, porém, com o passar do tempo, a propaganda boca a boca funcionou e atualmente há um rodízio de horário do pessoal que vem almoçar. Alguns chegam às 11h30, outra turma às 12h e assim vai até às 13h30, fora as entregas de quentinhas com pedidos recebidos a partir das 8h da manhã.

A segunda questão teve como objetivo entender a divisão das tarefas e as competências de cada um. Perguntou-se *Como foram divididas as tarefas?* De acordo com as respostas do gestor ele e a esposa não tinham tarefas distintas, trabalhavam em várias frentes. Com o tempo cada um assumiu o que melhor sabia fazer: ele ficou com a compra de todos os produtos para a elaboração dos pratos do dia, e controle do caixa, e, a esposa, com a produção da comida. Os dois cuidavam da limpeza do ambiente, e isso era feito todos os dias depois do expediente. Sempre houve uma atenção especial com a organização, limpeza e higiene de tudo. A ordem era ter tudo impecavelmente limpo, asseado, organizado, sem odores estranhos que não fosse o de tempero do dia. Quando já não davam mais conta das tarefas sozinhos, contrataram alguns ajudantes, entre eles o filho. Com isso, houve uma nova tarefa, a de supervisionar os funcionários, que é uma tarefa muito difícil porque é necessário, antes de tudo, ensinar a fazer, e, depois, cuidar para que tudo saia do jeito esperado.

Em seguida, outra questão abordou a composição do organograma atual: *Como são compostas as funções atualmente?* O organograma, segundo o gestor, está estruturado da seguinte forma: ele, o gestor, é o responsável pelo controle do dinheiro - todo o controle financeiro está com ele. E as compras feitas por ele são efetuadas todos os dias no Ceasa (Central de Abastecimento) da cidade. A esposa e mais quatro auxiliares são as responsáveis pela cozinha. Outra colaboradora cuida da higienização da cozinha e dos produtos que serão utilizados no dia. O caixa está a cargo do filho que também auxilia no atendimento telefônico, anota os pedidos e imprime os cardápios da semana, além de treinar e supervisionar o pessoal. Há ainda uma pessoa que cuida dos serviços gerais, sendo responsável pela manutenção geral do restaurante, o que ocorre diariamente após o término do expediente.

Questionou-se também sobre a evolução do cardápio: *Como chegaram ao cardápio atual?* O cardápio, no começo, foi criado pensando-se sempre numa comida caseira; com o passar do tempo os ajustes foram efetuados a partir dos pedidos e preferências dos clientes. Assim, ficou mais fácil atender o gosto da clientela. O único ingrediente conservado desde o

início é o tempero, com ingredientes orgânicos, plantados, colhidos e preparados com todo o cuidado no próprio estabelecimento, sem nenhum item industrializado.

Sobre o registro das informações para a tomada de decisões a questão foi: *Onde estão registradas as informações sobre Cardápio, Receitas, Fornecedores e Preferências dos clientes?* O gestor emitiu, em síntese, as seguintes respostas:

Cardápio: é planejado semanalmente. Os clientes recebem uma versão digitada do que será servido diariamente durante a semana corrente. Todos os funcionários têm conhecimento do cardápio semanal.

Receitas e os procedimentos das receitas: as receitas são feitas seguindo o planejado. Como é a esposa que faz, já sabe tudo de cor. Não há receitas escritas, registradas, tampouco caderno contendo os procedimentos de como fazer. Tudo está registrado na memória da cozinheira;

Fornecedores: tudo é comprado, bem cedinho, diariamente, no Ceasa. Não há agenda com nomes ou os telefones dos fornecedores. “Não há necessidade”.

Preferências dos clientes: “Pelo tempo que estamos nesse ramo já sabemos o que nossos clientes gostam. Não tem erro!”

No intuito de entender se conhecem quem são seus clientes perguntou-se: *Quem são os clientes que frequentam o restaurante (Classe social)?* São trabalhadores das empresas instaladas no bairro, vizinhos que não desejam mais perder tempo cozinhando, pessoas em geral que estejam passando pelo bairro. A grande maioria dos que frequentam o estabelecimento sabe o que vai encontrar e sempre volta.

Sobre a ausência de pessoas-chave para a sobrevivência do negócio, foi questionado: *Na ausência de uma das pessoas-chave como o negócio será levado adiante?* “No nosso caso (eu e minha esposa), temos muita dificuldade, pois entendemos de tudo e ela tem o dom de fazer a comida com qualidade e tempero inigualável. Tudo está na cabeça dela. Há um domínio de tudo e inclusive das necessidades, tanto do cliente, quanto do restaurante de maneira ampla. Sem um de nós, não imagino a continuidade do negócio, porque pode ter interferências no modo de fazer os pratos, na forma de tocar o negócio”. Recentemente a empresa passou por uma experiência complexa porque a cozinheira chefe (esposa do gestor) teve que se afastar devido a problemas de saúde; ela continuou na supervisão, mas não conseguiram encontrar alguém que a substituísse à altura. “Sem um de nós, não imagino a continuidade do negócio, porque pode ter interferências no modo de fazer os pratos, na forma de gerir o negócio”.

Foi indagado também sobre a utilização de softwares ou ferramentas de tecnologia de informação com a seguinte pergunta: *Quais processos do restaurante estão informatizados?* Com exceção dos cardápios digitados em editor de texto, não é utilizado nenhum outro recurso de informática.

E, por fim, a última questão foi sobre o futuro da empresa: *O que a empresa planeja para o futuro?* O gestor respondeu que o restaurante cresceu além do esperado, sem planejamento, simplesmente cresceu devido ao trabalho sério que fizeram. Ele afirmou que gostaria de vender a empresa já que sua esposa/sócia e companheira, responsável pela cozinha está doente. Tentaram substituí-la, mas o resultado não foi satisfatório (alguns clientes reclamaram do tempero). O filho, grande aliado, não tem interesse em continuar com a empresa e planeja voltar a exercer sua profissão de agrônomo no Mato Grosso. “Então, fica difícil tocar sozinho tudo, sem o apoio dessas pessoas-chaves. Talvez esteja chegando a hora de encerrar as atividades”, finalizou o gestor.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estudo teve como questão maior responder como a empresa estudada poderá continuar sua trajetória caso um dos membros da família venha a deixar de exercer suas funções. Já o objetivo foi diagnosticar quais ferramentas (gestão do conhecimento e gestão da informação) são utilizadas e como pela empresa de forma a garantir-se sua sobrevivência.

Para entender a dinâmica das microempresas familiares no que tange às gestões do conhecimento e da informação recorreu-se aos autores que tratam dessas temáticas para subsidiar a pesquisa.

A partir do aparato de conhecimento levantado no referencial teórico partiu-se para a pesquisa empírica e para, assim, entender o funcionamento da empresa estudada tendo em vista dinâmica de condução do negócio adotada pelos seus gestores.

As respostas do entrevistado, gestor do negócio, revelam domínio do casal sobre as atividades do negócio, decorrentes, em grande medida, da experiência acumulada anteriormente à fundação da empresa. A dedicação com o empreendimento fortaleceu as novas funções que cada um assumiu na empresa e foi a força motriz de sua evolução.

O fato de a empresa trabalhar com uma organização enxuta de cargos permitiu uma centralização de funções, domínio e conhecimento dos processos e operações, as competências se alinhando a cada função. Graças a esta situação, as pessoas-

chavestornaram-se, na prática, insubstituíveis, já que o conhecimento tácito prevaleceu em todos os postos de trabalho ali existentes.

Verifica-se também a inexistência de pesquisa de mercado ou de satisfação dos clientes relacionada à preferência, qualidade dos produtos e serviços realizados, etc. visando melhorias. Porém, prevaleceu a intuição do gestor sobre as preferências de seus clientes e esta validada com a frequência deles ao estabelecimento.

Chama a atenção a fidelidade dos gestores, ao longo dos anos, com a proposta inicial, entendida aqui como missão do negócio que era oferecer comida caseira elaborada com qualidade, higiene e asseio. Mesmo com uma produção maior de unidades/dia, não se perdeu o propósito do negócio.

Não há registros formais de dados relativos a fornecedores, receitas dos pratos e preferências dos clientes, exceto o cardápio que é planejado e impresso semanalmente para conhecimento dos clientes. Percebe-se a prevalência do conhecimento tácito em todos os procedimentos e processos adotados. O único registro explícito consiste na apresentação do cardápio semanal.

O foco do negócio está no produto oferecido e não há qualquer preocupação em segmentar-se o mercado.

Sobre o uso da tecnologia da informação (TI) nos processos internos, aquisição de softwares integrados ou planilhas informatizadas para controles diversos, estes não foram adotados ainda. O uso da TI restringe-se à produção do cardápio semanal em editor de texto.

As respostas do gestor revelam falta de planejamento para o futuro da empresa. A afirmativa “a empresa cresceu além do esperado” revela a ausência de qualquer tipo explícito de planos nas várias etapas da vida da empresa, inclusive para o futuro. Não houve também a preocupação em preparar um sucessor para a gestão do negócio.

Percebe-se nas respostas do fundador que as pessoas-chaves têm um domínio prático das tarefas diárias do restaurante resultando num conhecimento tácito adquirido ao longo da existência do Restaurante *Comida Caseira*. É perceptível o quanto esse conhecimento tácito prevalece de forma intensa no cotidiano. A tentativa de substituir a cozinheira não teve sucesso, mesmo esta supervisionando o trabalho da substituta.

Resgatando as fases estabelecidas pelos autores Nonaka e Takeuchi (1997), que são a Socialização, a Externalização, a Combinação e a Internalização, pode-se afirmar a ausência delas na rotina na empresa. Não há socialização devido a não ocorrer qualquer compartilhamento de funções. Cada um executa suas tarefas sem compartilhar os sucessos

ou fracassos vivenciados. A externalização também não acontece visto que não se verificou na fala do gestor a existência de diálogos entre os cargos: não sentem esta necessidade. Como não há qualquer registro de ocorrências, normas, procedimentos, etapas, fornecedores, pesquisas dirigidas aos clientes, dentre outros, ou seja, nada documentado, a combinação também é inexistente na empresa. E, por fim, a internalização também não foi reconhecida, pois não há troca de conhecimentos mútuos decorrentes dos novos aprendizados. A adoção destas fases pela empresa de forma prática poderia qualificar os processos e garantir melhores condições de sobrevivência do negócio.

Atualmente, o fundador do negócio não consegue vislumbrar um desfecho diferente para a empresa que não seja o encerramento de suas atividades. A ausência dos seus fiéis parceiros que assumiram as pilastras da empresa, segundo o gestor, inviabilizará a sua continuidade. Após anos de investimento e acumulação de conhecimento, o ciclo de vida da *Comida Caseira* poderá ter chegado ao fim por falta de investimento em ferramentas de gestão do conhecimento e gestão da informação.

A falta de adoção da TI, ainda que de forma simplificada em processos simples, porém não menos importantes, fragilizou a rotina da empresa: um controle de estoque, registro das ocorrências bem ou mal sucedidas, registros dos produtos da estação, etc. Estas ações, além de melhorar o funcionamento dos processos, já que automatizam parte do trabalho, libertam o gestor para outras atividades estratégicas tais como estreitar relacionamentos com os fornecedores em benefício do negócio, articular processos de cooperação entre outras empresas do mesmo segmento e com as mesmas necessidades, capacitar pessoas, ter em mãos relatórios consistentes em tempo real.

O estudo restringiu-se a estudar de que maneira, na organização apresentada, a gestão de conhecimento e a gestão da informação poderiam auxiliar na organização da empresa de modo que os cargos-chaves não ficassem tão presos às funções e aparentemente insubstituíveis, abrindo um precedente para futuras pesquisas que compreendam, em empresas do mesmo ramo a necessidade de adotar estas ferramentas

Para futuros estudos valeria ampliar a pesquisa de forma a explorar melhor o efetivo funcionamento de microempresas no intuito de levantar as que adotaram, adotam, ou têm intenção de adotar a gestão do conhecimento e a gestão da informação, ainda que de forma incompleta e estabelecer comparativos sobre suas perspectivas futuras de sobrevivência.

## REFERÊNCIAS

Belmonte, D. L.; Scandelari, L.; Francisco, A. C.; Pilatti, L. (2005). **A gestão do conhecimento nas pequenas e médias empresas brasileiras**. Publ. UEPG Humanit. Sci., Appl. Soc. Sci., Linguist., Lett. Arts, Ponta Grossa, 13 (2) 121-125, dez. 2005. Disponível em: <<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/humanas/article/view/552>> Acesso em: 28/12/2015.

Bitencourt, C. C. (2001). **A gestão de competência gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. Tese. (Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/1793>>. Acesso em: 04/01/ 2016.

Davenport, T. H. Resgatando o “I” da “TI”. In: Davenport, T. H.; Marchand, D. A.; Dickson, T. (2004). **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman.

Davenport, T. H. (1998). **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura.

Hoffmann, W. A. M. (2009). **Gestão do conhecimento: desafios de aprender**. São Carlos: Compacta.

Maranaldo, D. (1989). **Estratégia para a competitividade**. São Paulo: Produtivismo.

Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2006). **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6ª ed., São Paulo: Atlas.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997). **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 7ª ed., Rio de Janeiro: Campus.

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2015). **A lei geral protege os pequenos negócios para seguir a constituição e promover distribuição de renda e geração de emprego: Veja como acompanhar sua evolução**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Entenda-as-istin%C3%A7%C3%B5es-entre-microempresa,-pequena-empresa-e-MEI>>. Acesso em: 28/12/2015.

Senge, P.M. (1998). **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller.

Setzer, V. W. **Dado, informação, conhecimento e competência.** (1999). DataGramZero, Rio de Janeiro, n. 0, dez. 1999. Disponível em: <<http://www.dgz.org.br/dez99/Art01.htm>>. Acesso em: 05/11/2015.

Valentim, M. L. P. (2004) Equipes interdisciplinares na gestão da informação e conhecimento. In: BAPTISTA, S. G.; MÜELLER, S. P. M. (Orgs.). **Profissional da informação: o espaço de trabalho.** Brasília: Thesaurus.