

# **Um estudo sobre gestão do conhecimento e inovação em uma empresa multinacional do setor de fast-food: o caso da Subway**

**Paulo Henrique de Oliveira**

**Mestre em Engenharia de Produção (UFMG).  
Professor do Instituto Federal Minas Gerais  
(IFMG). Doutorando em Administração pelo  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em  
Administração (CEPEAD/UFMG)**

**Carlos Alberto Gonçalves**

**Doutor em Administração pela Universidade de  
São Paulo. Professor Associado da Universidade  
Federal de Minas Gerais (UFMG) e FUMEC.**

**Edmar Aderson Mendes de Paula**

**Professor e coordenador da faculdade Pitágoras,  
no curso de Engenharia Mecânica. Doutorando em  
Administração pelo Centro de Pós-Graduação e  
Pesquisas em Administração (CEPEAD/UFMG)**

**Vivian Coelho Assis**

**Administradora pelo Centro de Gestão  
Empreendedora (FEAD). Secretária  
Administrativa na Subway.**

*Este artigo analisa as práticas de gestão do conhecimento e da inovação em uma franquia de uma importante empresa multinacional do setor de fast-food de Minas Gerais: a Subway. Como estratégia de pesquisa, utilizou-se um estudo de caso descritivo e os dados foram coletados por meio de uma entrevista em profundidade, realizada com o proprietário de quatro lojas dessa franquia, situadas em regiões estratégicas da cidade de Belo Horizonte. Os resultados demonstraram que os processos de criação, desenvolvimento e compartilhamento de conhecimentos entre os funcionários administrativos e operacionais são incentivados e têm alcançado resultados significativos nas lojas da franquia, conforme defende a teoria. Entretanto, talvez em decorrência desse modelo de negócio (franquia), esses conhecimentos produzidos e compartilhados, entre tais funcionários, não são aplicados em sua totalidade na*

*inovação dos produtos e dos processos operacionais no local de vendas, pois grande parte das inovações é desenvolvida no ambiente da franqueadora, o que restringe o espaço de inovação nas lojas franqueadas, apesar de haver resultados satisfatórios na inovação de alguns processos gerenciais.*

**Palavras-chave:** *Gestão do conhecimento; Inovação; Franquia; Estudo de caso descritivo.*

## **A study on knowledge management and innovation in multinational industry fast-food: the case of Subway**

*This article examines the practices of knowledge management and innovation in a franchise of a major multinational company in the fast-food industry of Minas Gerais: Subway. As a research strategy, we used a descriptive case study and data were collected through a in-depth interview conducted with the owner of four stores in that franchise located in strategic areas of the city of Belo Horizonte. The results showed that the processes of creation, development and sharing of knowledge between the administrative and operational staff are encouraged and have achieved significant results, the franchise stores, as the theory claims. However, perhaps because of this business model (franchise), this knowledge produced and shared among such employees are not applied in its entirety on product innovation and operational processes on the sales, because most of the innovations developed in the environment and the franchisor, which restricts the space for innovation in franchised stores, in spite of satisfactory results in some innovation management processes.*

**Keywords:** *Knowledge management; Innovation; Franchise; Case study description.*

Recebido em 20.12.2011 Aceito em 08.02.2013

### **1 Introdução**

Conhecimento e inovação são temas que têm despertado o interesse de teóricos de diversos campos da ciência ao longo da história da

humanidade e das organizações. No contexto da economia, por exemplo, Penrose (1959), Schumpeter (1961) e Nelson e Winter (1982) destacaram a importância do conhecimento, como um recurso imprescindível para a sobrevivência e o crescimento das organizações empresariais, especialmente porque ele permite a elas, por meio da “destruição criativa” e da inovação contínua de processos, produtos e serviços (empreendedorismo), a possibilidade de adaptação rápida e eficaz às mudanças ocorridas em seus ambientes de negócios ou setores industriais.

No campo da estratégia, o conhecimento ganhou especial destaque como recurso estratégico, a partir dos estudos realizados por autores, como Wernerfelt (1984), Rumelt (1984), Barney (1986; 1991), Peteraf (1993) e Grant (1991). Para esses autores, o desempenho superior das empresas pode ser explicado pelo conjunto de recursos (tangíveis e intangíveis) e capacidades diferenciados, que permitem às empresas conquistarem e sustentarem vantagens competitivas por longos períodos de tempo, em seus mercados consumidores. Para tanto, tais recursos e capacidades devem ser valiosos, raros, custosos de serem imitados e as empresas que os controlam devem ser capazes de explorá-los, por meio da estruturação de processos e políticas adequadas (BARNEY, 1991).

Os estudos conduzidos pelos respectivos autores, a partir de meados da década de 80, deram origem a duas importantes abordagens teóricas para uma melhor compreensão do fenômeno da vantagem competitiva sustentável: (i) Visão Baseada em Recursos; e (ii) Visão Baseada no Conhecimento (*Resource-Based View* - RBV e *Knowledge-Based View* - RBV, no inglês, respectivamente). Importante destacar, também, os estudos de autores amplamente referenciados em outros campos das Ciências Sociais Aplicadas (por exemplo, Ciência da Informação), especialmente os estudos de Polanyi (1966) sobre a dimensão tácita do conhecimento humano; de Nonaka e Takeuchi (1997) sobre o processo de criação do conhecimento organizacional (espiral do conhecimento); e de Choo (2006) sobre as organizações do conhecimento.

Levando-se em consideração a importância desse tema (conhecimento) para os acadêmicos e empresários na atualidade, especialmente no que se refere ao processo de sua gestão e aplicação na inovação de bens e serviços que proporcionem vantagens competitivas sustentáveis, o presente artigo analisa como o conhecimento relevante dos funcionários é gerenciado em uma importante franquia do segmento de *fast-food* do Brasil: a *Subway*. Para tanto, analisa-se os processos de criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento dos funcionários de quatro lojas da franquia, além do conhecimento de seu proprietário, na inovação de produtos e serviços; verifica-se, também, as relações existentes entre franqueado e franqueador, em termos do processo de inovação.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: na primeira parte, da qual esta introdução é elemento integrante, apresenta-se o contexto e

o objetivo da pesquisa; em seguida, analisa-se o tema do conhecimento e os processos utilizados para a sua gestão; adiante, na terceira parte, destaca-se os procedimentos metodológicos utilizados para o alcance do objetivo proposto; já na quarta parte, os dados coletados no estudo de campo são analisados; por fim, na quinta parte, algumas conclusões são apresentadas e, na sexta e última parte, as limitações da pesquisa são apontadas e sugestões para futuras pesquisas são indicadas.

## **2 Gerenciando recursos de conhecimento**

### **2.1 Elementos essenciais e perspectiva econômica**

Buscando-se entender as relações teóricas existentes entre os elementos básicos do conhecimento, muitos acadêmicos têm se preocupado em definir precisamente três conceitos intrinsecamente relacionados, mas diferentes entre si: dado, informação e conhecimento. Davenport e Prusak (1998), por exemplo, têm argumentado que a confusão entre tais conceitos, em que se diferem e o que significam, gera enormes investimentos com tecnologias que raramente produzem resultados satisfatórios para as empresas. Nas palavras desses autores (p.1), "conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos e as diferenças entre esses termos seja normalmente uma questão de grau".

Nonaka e Takeuchi (1997), por sua vez, também tratam das diferenças e semelhanças existentes entre tais elementos. Nas palavras destes autores (p. 63), "conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos [...] é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica [...] está relacionada à ação", visão essa também compartilhada por Pfeffer e Sutton (1999). Por outro lado, argumentam os autores, tanto o conhecimento quanto a informação tem as seguintes características em comum: "diz respeito ao significado, é específico ao contexto e relacional" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63). Assim, verifica-se que o sucesso ou o fracasso de uma empresa, muitas vezes, pode depender de se saber de quais deles o gestor precisa para tomar decisões, quais deles estão disponíveis e o que se pode fazer ou não com eles (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Valentim (2002), corroborando as ideias dos autores supracitados e relacionando-os com o desempenho organizacional, argumenta que dados, informação e conhecimento devem ser considerados como importantes fatores de competitividade organizacional. Segundo essa autora, através do gerenciamento desses recursos informacionais, pode-se subsidiar várias atividades direcionadas para a melhoria contínua dos negócios de uma empresa. No contexto da Inteligência Competitiva, por exemplo, a autora defende a importância de tais recursos informacionais, porque eles ajudam a aumentar o desempenho organizacional. Nas palavras da respectiva autora, "estabelecer fluxos formais e informais, bem como mapear e reconhecer os dados, informações e conhecimentos

estruturados, estruturáveis e não-estruturados para o negócio também são ações que contribuem para o desenvolvimento da inteligência competitiva organizacional” (VALENTIM, 2002, p. 1). Desta forma, entender o que são esses três elementos e como passar de um para o outro é essencial para a realização bem-sucedida do trabalho ligado ao conhecimento.

Com o advento da Sociedade do Conhecimento no início deste século XXI, temas como Economia do Conhecimento, Competição baseada no conhecimento e Visões Baseadas em Recursos e no Conhecimento das organizações (*Resource-Based View – RBV e Knowledge-Base View- KBV*, no inglês) começaram a tomar conta da agenda de pesquisadores e empresários do mundo todo; e um dos conceitos que tem chamado a atenção, nesses últimos anos, é o de “Capital Intelectual (CI)”. Esse conceito tem sido entendido como “matéria intelectual” e é composta de conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência que, associados, podem gerar riqueza para as organizações (STEWART, 1997). Para esse autor, o CI nada mais é do que os recursos gerados pela empresa, que envolve o intelecto das pessoas, entendido como um ativo intangível, formado por conhecimento e construído mediante a aplicação de inteligência. Esses ativos, somados, representam grande diferencial competitivo para as empresas, agregando valor aos seus produtos e serviços.

Dentro do conceito de CI, Bontis (1996; 2001), por exemplo, tem destacado a evolução de um novo conceito, o de Capital Humano (CH). Bontis (1996) entende por CH a combinação de conhecimentos, habilidades, capacidade de inovação e as habilidades dos indivíduos utilizadas em suas atividades de trabalho. Para esse autor, o CH caracteriza-se pelo conhecimento tático que está enraizado na mente das pessoas. Ulrich (1998), entrando nessa discussão, propôs a competência e o comprometimento como elementos centrais do conceito em questão. Por fim, derivado do conceito inicial de capital intelectual, outros conceitos também começaram a ganhar espaços no vocabulário de acadêmicos e empresários do mundo todo, como, por exemplo, o de Capital Estrutural – formado pelas rotinas e processos organizacionais e Capital de Inovação, ou seja: a capacidade de inovação das organizações (BONTIS, 2001).

Stewart (1997) ainda salienta que poucos executivos entendem as dimensões do capital intelectual ou sabem como explorá-lo e que as empresas ainda não aprenderam a mensurar o valor do capital intelectual como um ativo intangível, especialmente o quanto de aprendizado ela tem gerado ao longo da sua história. Nesse sentido, os executivos podem procurar o capital intelectual em três lugares: (a) nas pessoas, que o capital humano é fonte de inovação e de renovação; (b) nas estruturas, chamado por ele de capital estrutural (recursos e ferramentas), que somado ao capital humano, permite o seu uso repetido para a criação de valor; e (c) nos clientes, especialmente no valor dos relacionamentos que uma organização constrói quando faz negócios. Klein (1998) complementa, argumentando que o capital intelectual deve ser controlado

e canalizado pelas organizações, no que se fizer necessário e no momento adequado.

## 2.2 A Gestão do conhecimento: aspectos conceituais

O termo "Gestão do Conhecimento (GC)" (*Knowledge Management* (KM), no inglês) tem dominado o vocabulário de pesquisadores, empresários e gestores nesses últimos anos. Apesar da sua crescente popularização nos meios acadêmicos e empresariais, ainda não existe um consenso conceitual entre os teóricos interessados pelo tema em questão. O Prof. Ricardo Rodrigues Barbosa, por exemplo, em entrevista realizada por Silva (2008), destacou a dificuldade de se definir o conceito de Gestão do Conhecimento. Para esse teórico, a dificuldade pode estar associada às diferentes definições de conhecimento encontradas na literatura, especialmente nos campos da Psicologia, da Filosofia, da Computação, da Administração e da Ciência da Informação, quando afirma:

Então, existe de fato essa confusão mesmo. No campo da Computação, por exemplo, os sistemas de especialistas são vistos por muitas pessoas como sistemas de processamento de conhecimento e não como sistemas de processamento de informação. No campo da Computação e no Campo da Administração, muitas vezes os dois termos, 'informação' e 'conhecimento', são considerados sinônimos (SILVA, 2008, p. 189).

Mas, afinal de contas, o que se entende por KM? Na literatura, existe um grande número de abordagens e tentativas de definição. Sveiby (1999), por exemplo, classifica as abordagens da KM em duas categorias principais: as orientadas para a gestão da informação e as orientadas para a aprendizagem organizacional e competências. Moresi (2001, p.137), por sua vez, define a gestão do conhecimento como "o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento de uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos". O autor ressalta que a gestão do conhecimento deve ter como meta o apoio ao processo decisório em todos os níveis organizacionais e, para que isso aconteça, os gestores devem estabelecer políticas, procedimentos e tecnologias orientadas para o efetivo gerenciamento da base de conhecimento existente nos departamentos da organização. Nesse sentido, torna-se necessário que tais políticas, procedimentos e tecnologias criem as condições necessárias para os processos de coleta, distribuição e utilização efetiva e eficaz do conhecimento (MORESI, 2001). O QUADRO 1 resume algumas definições de KM selecionadas por Sollemwerk (2008).

## Quadro 1 – Definições de gestão do conhecimento

AUTORES	DEFINIÇÕES DE KM
Wiig	Construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização.
Petrash	Disponibilização do conhecimento certo para as pessoas certas, no momento certo, de modo que elas possam tomar as melhores decisões para a organização.
Hibbard	Processo de busca e organização da <i>expertise</i> coletiva da organização, em qualquer lugar em que se encontre, e de sua distribuição para onde houver o maior retorno.
Spek e Spijkevert	Controle e o gerenciamento explícito do conhecimento dentro da organização, de forma a atingir seus objetivos estratégicos.
Beckman	Formalização das experiências, conhecimentos e <i>expertise</i> , de forma que tornem acessíveis para a organização, e esta possa criar novas competências.

Fonte: Baseado em SOLLEMWERK (2008, p. 144).

Para Dieng-Kuntz (2006, p. 79), a KM pode ser definida como “a gestão das atividades e processos que visam ampliar o uso e a criação do conhecimento de uma organização”. A autora destaca que a KM deve estar orientada para dois objetivos complementares entre si, um patrimonial e outro baseado na inovação contínua e que tais objetivos devem ser compreendidos nas dimensões econômicas, estratégicas, organizacionais, sócio-culturais e tecnológicas. Além disso, a gestão dos recursos de conhecimento de uma organização deve facilitar o acesso, compartilhamento e reutilização do conhecimento (tácito, explícito, individual ou coletivo), além da criação de novos conhecimentos, com o objetivo de inovação DIENG-KUNTZ (2006). Smith e Lyles (2003, p. 12), por sua vez, definem KM como “uma perspectiva econômica do valor estratégico do conhecimento organizacional, que facilita a aquisição, compartilhamento e utilização do conhecimento”.

### 2.3 Gestão do conhecimento e inovação

O conhecimento, especialmente na sua dimensão tácita, tem sido considerado, por muitos autores, como o recurso determinante para o processo de inovação contínua de processos, produtos e serviços e uma das principais fontes de vantagens competitivas sustentáveis para as empresas que atuam em ambientes caracterizados por uma intensa e dinâmica competição (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; GRANT, 1991; JOHANNESSEN, 2008). E o gerenciamento eficiente e eficaz desse conhecimento – criação, armazenamento, compartilhamento, desenvolvimento e aplicação – tem sido um desafio constante para os gestores contemporâneos, em decorrência da dificuldade de se mensurá-lo objetivamente (POLANYI, 1966).

E, quando se busca analisar ou mensurar as relações existentes entre os construtos “conhecimento” e “inovação”, as pesquisas conduzidas por autores, como Leonard e Sensiper (1998), Gloet e Terziovski (2004), Darroch (2005), Majchrzak, Cooper e Neece (2004), López-Nicolás e Meroño-Cerdán (2011), merecem destaque especial, por contribuírem, substancialmente, para um melhor entendimento desses construtos.

Leonard e Sensiper (1998), por exemplo, verificaram a importância das interações sociais para a criação e o desenvolvimento de diversos tipos de conhecimentos. Para os respectivos autores, o conhecimento emerge da troca de experiências, percepções, opiniões, sensações e sentidos compartilhados entre as pessoas que se interagem em suas atividades profissionais, o que contribui, efetivamente, para o aumento da criatividade e potencializa a capacidade de inovação das empresas.

Gloet e Terziovski (2004), por sua vez, destacaram o papel da gestão do conhecimento para a conquista de vantagens competitivas pelas empresas, especialmente porque as ajuda no desenvolvimento contínuo de novos produtos ou serviços, por meio de uma maior capacidade de inovação dos seus funcionários. López-Nicolás e Meroño-Cerdán (2011) ainda verificaram, a partir de uma pesquisa quantitativa (Modelagem de Equações Estruturais), conduzida em 310 empresas espanholas, que as práticas de gestão do conhecimento têm influência significativa sobre a capacidade de inovação e o desempenho dessas empresas.

No contexto das franquias, Lindblom e Tikkanem (2010) observaram que as empresas franqueadas devem ser capazes de transformar os conhecimentos tácitos da franqueadora em conhecimentos explícitos relevantes para a potencialização dos seus processos de inovação, especialmente na agregação de valores nos serviços e produtos postos à disposição dos seus clientes. Os respectivos autores ainda chamaram a atenção para a importância de se criar ambientes internos apropriados (*ba*) para potencializar a criação e o compartilhamento de conhecimentos relevantes entre os seus respectivos funcionários, por meio da troca de experiências e *know-hows*. Cumberland e Githens (2012), ampliando os estudos de Lindblom e Tikkanem (2010), observaram que verdade, maturidade, comunicação, competição e cultura podem atuar como barreiras na transferência de conhecimentos tácitos entre as empresas franqueadas e o franqueador e, conseqüentemente, dificultar a capacidade de inovação naquelas.

Conforme se observa, as discussões recentes realizadas nos meios acadêmicos e empresariais, sobre as relações existentes entre os respectivos construtos (conhecimento e inovação), especialmente no contexto das empresas que operam sob contratos de franquia, têm produzido resultados interessantes e muitas oportunidades de pesquisas têm emergido em diversos campos do conhecimento nesses últimos anos, com especial destaque para os das Ciências Sociais Aplicadas, como são os casos da Administração, da Economia e da Ciência da Informação.

### **3 Delineamento metodológico**

#### **3.1 O estudo de caso descritivo como estratégia de pesquisa**

Para consecução do objetivo proposto, que partiu da necessidade da análise das práticas de gestão do conhecimento em uma franquia,

instalada em Belo Horizonte, de uma importante empresa de *fast-food* mundial, a *Subway*, optou-se pela realização de um estudo de caso descritivo. Nas palavras de Diniz (2006, p.56), "o estudo de caso descritivo envolve o estudo profundo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Busca examinar um fenômeno dentro de um contexto".

No que se refere ao aspecto "descritivo" da pesquisa, Marconi e Lakatos (1996) ainda destacam que essa forma de abordagem do fenômeno se orienta por quatro objetivos principais, quais sejam: a descrição, o registro, a análise e a interpretação de fenômenos atuais. Gil (1991), por sua vez, entende por estudo de caso descritivo uma categoria de pesquisa que tem como característica principal a análise profunda de um fenômeno ou de um caso em particular. Nesse sentido, para uma adequada compreensão das práticas da gestão do conhecimento em algumas franquias da *Subway*, o estudo de caso descritivo se configurou a estratégia de pesquisa mais adequada.

### **3.2 Caracterização do objeto de pesquisa e o seu processo de escolha**

A *Subway*, criada em 1965, nos Estados Unidos, é uma empresa que trabalha com alimentação rápida (*fast-food*), especialmente sanduíches recheados com saladas, queijo, carne magra, atum, peito de peru e, dependendo da região, frutos do mar. Os recheios e molhos são escolhidos pelos clientes, juntamente com o tipo de pão, no momento da montagem dos sanduíches. As versões são disponibilizadas no formato de submarino, em dois tamanhos: 15 e 30 centímetros. É uma opção rápida, para uma classe de clientes que preza por uma alimentação saborosa e saudável.

A empresa está presente em 91 países, sendo que, no Brasil, a *Subway* conta atualmente com 451 franquias espalhadas em todo o país. Nesta pesquisa, foram consideradas as lojas pertencentes ao empreendedor Sr. Fábio Augusto Ribeiro Braga, o qual é o responsável pelo gerenciamento de quatro lojas da franquia, todas instaladas em importantes regiões e centros de compras de Belo Horizonte: BH Shopping, Shopping DelRey, Bairro Floresta e Shopping Paragem, no bairro Buritis. O entrevistado tem 26 anos; é mineiro e morou nos Estados Unidos por seis meses, para conhecer o modelo de negócio da *Subway*. É formado em Administração e Direito e, atualmente, trabalha nessas duas áreas profissionais.

A escolha da franquia da *Subway* de Belo Horizonte e do seu respectivo proprietário, foi intencional e não-probabilística. Para tanto, considerou-se como critérios de seleção o acesso dos pesquisadores às informações desejadas e a importância desses empreendimentos para o setor de *fast-food* da capital mineira, uma vez que a *Subway* mundial se destaca pelas inovações realizadas nesse modelo de negócio.

Em termos teóricos, Oliveira (2001) salienta que a amostragem não-probabilística se caracteriza pela seleção dos elementos da população, por meio da escolha e julgamento pessoal do pesquisador. Marconi e Lakatos (1996), por sua vez, argumentam que a amostragem não-probabilística tem como característica principal o não uso de formas aleatórias de seleção, o que torna praticamente impossível a aplicação de formulas estatística para cálculos, especialmente para a estimação de erros de amostragem. Os autores ainda destacam que a amostragem intencional representa o interesse que o pesquisador tem na opinião, ação ou intenção de determinados elementos da população, que, no caso desta pesquisa, é o proprietário das lojas da franquia da *Subway* de Belo Horizonte.

### **3.3 Coleta e análise dos dados**

A coleta de dados foi realizada no segundo semestre de 2009, por meio da análise de documentos internos e pela realização de uma entrevista em profundidade com o proprietário da franquia da *Subway*. A entrevista durou aproximadamente duas horas e os seguintes tópicos foram abordados nas questões sobre a gestão do conhecimento: criação, desenvolvimento, armazenamento, compartilhamento e a importância do conhecimento para a inovação de produtos e processos das lojas gerenciadas pelo entrevistado. As respectivas questões levaram em consideração os estudos analisados na pesquisa teórica, sobre os temas em questão e o objetivo delas foi o de verificar como a gestão do conhecimento contribui para o processo de inovação da empresa analisada.

Em relação à técnica de coleta de dados utilizada, Diniz (2006, p.80) argumenta que a entrevista semiestruturada é uma técnica muito utilizada e que "o entrevistador segue um conjunto de questões anteriormente planejadas e definidas e realiza a entrevista num contexto parecido ao de uma conversa informal". No processo de análise documental, foram selecionados arquivos, documentos impressos, como o jornal corporativo da *Subway*, comunicados internos, diários, circulares e manuais operacionais. Grande parte desses documentos é confeccionado pela matriz, nos Estados Unidos. Conforme argumenta Vergara (2000), a pesquisa documental normalmente leva em consideração registros que não sofreram tratamento, como, por exemplo, o *site* institucional da empresa e os documentos corporativos, como os manuais dos colaboradores internos e operacionais.

## **4 Apresentação e análise dos dados: as práticas de gestão do conhecimento e inovação na *Subway***

Na primeira parte da entrevista, foram realizadas as seguintes perguntas ao proprietário: (a) o que entende por gestão do conhecimento? Considera que a sua empresa está posicionada no

mercado competitivo como uma organização que aprende? Como o aprendizado é estimulado entre os colaboradores da sua empresa? Na sua concepção, onde se encontra o capital intelectual da sua empresa? O objetivo dessas perguntas foi o de verificar a consciência do entrevistado em relação ao tema da pesquisa, ao estoque de conhecimentos relevantes (capital intelectual) de suas respectivas lojas e à capacidade das mesmas de gerarem novos conhecimentos (aprendizagem).

Em relação à primeira pergunta, o entrevistado definiu a gestão do conhecimento como “o gerenciamento da informação valiosa que agrega valor para qualquer negócio, como, também, para a vida de qualquer pessoa, que está em busca do novo e do seu desenvolvimento pessoal e profissional”; “é um instrumento que se deve buscar continuamente para se atingir a um objetivo”. Ainda, segundo o entrevistado, “ela mostra que as pessoas devem ser dinâmicas e não deixar o comodismo, fator de sério problema no desenvolvimento das pessoas, predominar em suas vidas”. Nesse ponto, o entrevistado citou o seu exemplo de vida:

Às vezes, encontro colegas de graduação e eles ficam admirados pelas minhas conquistas. E aí, os lembro que tudo que consegui foi com muita dedicação, enquanto estudava para concluir duas faculdades ao mesmo tempo e, ainda assim, conseguia trabalhar, eles se esbaldavam em curtições e nem trabalhavam. Esse é o resultado do conhecimento que adquiri nessa fase da minha vida (ENTREVISTADO).

No tocante ao segundo questionamento, o Sr. Fábio afirmou que a sua franquia está inserida no conceito de uma organização que aprende, “mesmo encontrando alguns problemas, como aversão às mudanças, demonstrada por alguns funcionários da linha de produção”. O entrevistado argumentou que tem preocupação com o treinamento dos seus funcionários e espera que eles desenvolvam, continuamente, novas habilidade e competências, como, também, para que se atualizem em relação às tendências e inovações ocorridas em seu setor.

Para o Sr. Fábio, “os profissionais de vendas representam a imagem da marca e têm, por isso, grande responsabilidade no processo de manutenção da qualidade do produto, da reputação e das relações que a empresa mantém com o mercado”. Ele ainda destacou que, “devido aos custos elevados, o franqueado proporcionará esses treinamentos aos gerentes que, por sua vez, disseminarão para os demais funcionários de linha”. Por fim, o entrevistado ainda deixou claro que jamais deixará de investir em treinamentos.

Em resposta à terceira pergunta, que tratou dos estímulos realizados para o processo de aprendizagem, o Sr. Fábio afirmou que, nas suas lojas, são incentivados tanto a criatividade como o desempenho dos seus funcionários, por meio da realização de cursos *in loco* e por meio de estratégias motivacionais do tipo “funcionário destaque do mês”, com premiação dos melhores. Para o entrevistado, esses incentivos promovem

o desenvolvimento dos funcionários, levando-os a crescer dentro da empresa. Conforme exemplificou, “as pessoas que começaram como atendentes foram subindo de cargo e hoje são gerentes; crescimento este alcançado pelo aprimoramento dos seus conhecimentos”. O Sr. Fábio ressaltou a intenção de formar pessoas dentro da sua empresa e que todos aprendam e cresçam juntos. Para ele, o principal resultado do processo de aprendizagem é a capacidade que seus colaboradores têm de inovar e transferir seus conhecimentos para os processos da empresa. O entrevistado citou a sua loja no Shopping DelRey, como um exemplo a ser seguido. Segundo ele,

O gerente dessa loja desenvolveu um trabalho de subcultura com a sua equipe, destacando-se das demais, com trabalhos de liderança, segurança, credibilidade, relacionamento, flexibilidade, personalização, dentre outros. Hoje, essa pessoa se tornou o gerente geral de todas as lojas e o seu objetivo é o de padronizar as demais lojas, utilizando o sucesso do seu excelente trabalho na *Subway* do Shopping DelRey (ENTREVISTADO).

Em resposta à última questão, da primeira parte da entrevista, e levando-se em consideração os exemplos citados, o Sr. Fábio ainda relatou que o capital intelectual está nas pessoas que fazem parte da sua empresa. Para ele, “os seus atendentes agregam valor a seus produtos, na forma como preparam os sanduíches e na forma como atendem os clientes. Esse é um dos diferenciais da nossa empresa em relação aos nossos concorrentes”.

Na segunda parte da entrevista, as perguntas se concentraram no processo de construção do conhecimento, a partir do compartilhamento de informações entre os funcionários administrativos e operacionais da franquia.

Quanto à questão de construção do conhecimento, o entrevistado afirmou que, apesar de valorizar muito a criação de novos conhecimentos, o sucesso das suas lojas está mais na capacidade de transferência e adaptação dos conhecimentos já existentes. Entretanto, ele acredita que o conhecimento é criado diariamente e informalmente nas dependências da empresa, por meio de pequenas atitudes dos seus funcionários, que conseguem fazer a diferença. O entrevistado citou o seguinte exemplo: “alguns atendentes conseguem identificar as necessidades no ambiente operacional e as expõe para os seus gerentes encontrarem soluções e, às vezes, até identificam essas soluções com os seus superiores”. Durante a entrevista, ficou claro que o Sr. Fábio incentiva os seus funcionários a serem pessoas proativas e que não esperem instruções para executarem as suas atividades; que tenham iniciativa de perguntar, de aprender, de compartilhar conhecimentos, de observar e de serem ousados na exposição de suas ideias. O entrevistado ainda citou que existe um centro

de conhecimento na universidade *Subway*, onde é ministrado um curso com o objetivo de desenvolver “artistas de sanduíches”. Para ele,

Esse recurso ajuda os franqueados a treinarem os seus funcionários, utilizando recursos de aprendizagem, como livros de boas-vindas, informações do *Subway jammers*, escada de carreira com os 4Rs, que é um guia de treinamento, na loja, para a posição do artista de sanduíche, cursos de treinamento organizados por categorias para ajudar a completar a certificação ou para expandir o conhecimento dos funcionários e para informar os funcionários quanto aos aspectos nutricionais e dicas de serviço ao cliente (ENTREVISTADO).

O entrevistado relatou, também, que o processo informacional flui muito bem. Ele participa frequentemente de reuniões, convenções, vídeos-conferências; recebe boletins e comunicados, por meios eletrônicos, e repassa todas as informações para seus gerentes disseminarem para aqueles que irão utilizá-las na criação de novos conhecimentos. Resumindo, ele criou uma hierarquia para espalhar os processos de informação na empresa.

Na terceira parte da entrevista, foram realizadas as seguintes perguntas: como é feito o compartilhamento dos ativos tangíveis e intangíveis valiosos da sua empresa? Como o seu conhecimento é compartilhado e assimilado pelos demais funcionários? Esse conhecimento tem contribuído para o desenvolvimento de novos projetos em sua empresa?

Em relação à primeira pergunta da terceira parte da entrevista, o entrevistado respondeu que “o compartilhamento é um instrumento muito importante para que a empresa alcance o sucesso”. Ele criou um agente multiplicador, com a função de repassar as informações úteis, as metas que devem ser alcançadas a cada mês; as melhorias que devem ser feitas; e as estratégias que devem ser utilizadas para o alcance dessas metas, as quais orientam todos a estarem em busca do mesmo objetivo. Também incentiva que os seus gerentes troquem recursos estratégicos e combinem seus conhecimentos por meio de telefones, reuniões e meios eletrônicos. Outro instrumento muito utilizado e destacado pelo entrevistado é o livro de recados. O entrevistado ainda afirmou que irá criar um novo cargo para as suas lojas e irá contratar um profissional “treinador”, que ficará responsável apenas para o acompanhamento dos novos funcionários no processo de treinamento, evitando que eles peguem vícios e que executem suas tarefas, respeitando a padronização e a cultura da empresa. Segundo ele, “essa estratégia irá acelerar o processo de aprendizado”.

O Sr. Fábio fez as seguintes observações a respeito do compartilhamento: (a) o gerente geral consegue transmitir seu conhecimento pessoal (tácito) para seus gerentes, que os repassam para seus coordenadores e atendentes, colocando esse conhecimento ao

alcance de todos; (b) os novos funcionários adquirem conhecimento dos processos, aprendendo por meio da observação; (c) a empresa proporciona cursos e palestras para os seus funcionários; (d) a franquia coloca um auditor para avaliar as lojas e proporcionar aos funcionários boas práticas de fabricação, manipulação e conservação dos produtos; e (e) a empresa proporciona revezamento de funcionários em todas as funções da empresa, como, também, entre as lojas. Todos esses mecanismos utilizados pelo Sr. Fábio contribuem tanto para a construção e o compartilhamento de conhecimentos quanto para o aprendizado dos funcionários. Em destaque, o trabalho em equipe também agrega muito valor para essa prática.

Em relação à segunda pergunta, o entrevistado relatou que, no início do empreendimento, ele ficou seis meses aprendendo os processos e a cultura da *Subway*, para, então, transmitir, aos seus primeiros funcionários, o segredo que os levaria em direção ao sucesso. Essas pessoas assimilaram muito bem seus conhecimentos, sendo que alguns se tornaram até gerentes de suas lojas. Hoje, ele repassa seus conhecimentos apenas para um agente, que se tornou seu multiplicador. Esse conhecimento, na opinião do entrevistado, foi o grande propulsor para o crescimento da empresa e a prova disso é a abertura de mais três filiais, com projetos para outras futuras lojas, que já estão em processo de concretização.

Finalmente, a última parte da entrevista se concentrou em descrever como a franquia, por meio do seu proprietário e gerentes, estimula a transferência de conhecimentos dos seus funcionários operacionais e administrativos para a inovação dos processos e produtos. As perguntas abordaram aspectos relacionados às formas de transferência do conhecimento; motivos para a inovação; resistências encontradas em tais processos; inovações em produtos que deram certo no mercado; indicadores de avaliação do valor percebido pelos clientes em relação às inovações realizadas; participação dos clientes no processo de inovação; contribuições dos parceiros para a inovação; e a importância da inovação para o sucesso da empresa.

Para o entrevistado, a transferência de conhecimentos para os produtos e processos começa na higiene pessoal, que é uma das mais frequentes vias de transmissão de microorganismos aos alimentos. Segundo ele,

[...] Um ambiente bem limpo, com pessoas bem uniformizadas, manipulando os alimentos com os devidos cuidados, sendo esses de alta qualidade, que seduzem nossos clientes pelo olhar; que despertem sensações e emoções; e com funcionários que saibam ofertar o produto ao cliente, de forma educada e agradável, agrega valor ao produto, devido à transformação do simples ato da compra em uma experiência multisensorial, integrando todos os sentidos dos clientes, como a visão, o paladar, a audição, o tato e o olfato (ENTREVISTADO).

Ainda, segundo o entrevistado,

[...] Os insumos recebidos pela empresa devem ser bem acondicionados em temperaturas determinadas pela área de práticas técnicas da franquia; deve-se alocar peito de peru, rosbife, salaminho, pepperoni, peito de frango, carne fatiada e laticínios em freezers adequados e todos são separados e armazenados no sistema PEPS, primeiro produto que entra é o primeiro que sai. Os vegetais passam por processos de higienização, sendo lavados com soluções sanitizantes, para, com isso, matar os possíveis microorganismos patogênicos à saúde. Os pães chegam congelados e são armazenados em um freezer específico apenas para pães. Ao serem retirados para uso, passam por uma câmara de descongelamento e cada unidade está separada por redes protetoras, que possibilitam a permanência de seu formato alongado. Depois de descongelados, são condimentados e, em seguida, armazenados em uma estufa, que propicia uma fermentação dos pães, deixando-os prontos para serem assados. (ENTREVISTADO)

O Sr. Fábio concluiu que a maneira pela qual são processados os alimentos em sua empresa requer certo conhecimento, que, hoje, é considerado de grande valor para o público, que visa a uma alimentação saudável. Hoje, segundo ele, “as pessoas são muito mais exigentes quando o assunto é saúde. Esse tipo de conhecimento favorece muito a inovação dos nossos produtos”.

Em relação à questão da motivação para inovar, de acordo com o entrevistado, existem diversos fatores que motivam os funcionários da franquia a inovar, como, por exemplo, (a) a inovação é motivada com o objetivo de atender às atuais e futuras necessidades do mercado; (b) a inovação pode minimizar custos para baixar preços e competir em preço com o mercado, como, também, aumentar a produtividade; (c) amplia a linha de produtos; (d) cria uma vantagem exclusiva e, com isso, a empresa pode manter preços mais altos; (e) ajuda a atingir padrões de qualidade; (f) permite eliminar processos industriais geradores de risco à saúde das pessoas; e (g) ajuda a tornar os sanduíches esteticamente mais atraentes. Para ele, a inovação encontra resistência principalmente nos processos executados pelos seus colaboradores: “muitas pessoas ainda não entenderam que a mudança faz parte para progredirmos em nossas vidas.” Dessa forma, ele relata que o assunto “mudança” é tratado como item de suma importância em suas reuniões.

No que se refere a novos produtos, segundo o entrevistado, atualmente existe o projeto de um novo sabor de sanduíche sendo analisado e logo estará fazendo parte das várias combinações de sanduíches da franquia. O Sr. Fábio salientou que o diferencial da *Subway* “está, também, na opção que o cliente tem em montar o seu próprio

sabor de sanduíche, em consequência da variedade de carnes, saladas, condimentos e molhos, um verdadeiro *self-service*". Outra inovação citada pelo entrevistado foi a introdução de peito de peru e do presunto, que antes eram apresentados pelos fornecedores no formato de barra para serem fatiados na própria loja, mas que, hoje, esse procedimento foi abolido dos processos da empresa. Vale ressaltar que, segundo o Sr. Fábio, esses produtos são devidamente testados, homologados e estão em conformidade com as especificações exigidas pela matriz nos Estados Unidos, bem como são elaborados com receitas e formulações mais aprimoradas, o que proporciona, à rede de franqueados, a oportunidade de ofertarem produtos com melhor sabor e qualidade aos clientes. Esse procedimento, segundo o entrevistado, "evita um maior contato do produto com o ar, o que elimina a possibilidade de contato com qualquer agente patogênico".

Em relação à mensuração do valor percebido pelos clientes, o entrevistado destacou que a sua franquia avalia o valor percebido pelos clientes através da procura por seus sanduíches, a qual vem aumentando consideravelmente, como, também, pela relação custo-benefício gerado para os seus clientes. Buscando exemplificar, o Sr. Fábio citou a última campanha realizada pela empresa com o seguinte slogan: "Subway, mundo sem fritas". Para ele, os clientes são peças fundamentais para a inovação: "recebemos várias solicitações e aquelas que se coincidem, são avaliadas pelo grupo de franqueados e pelo agente responsável em criar novos sabores". Ele ainda destacou que esse processo de avaliação é bem demorado, mas é necessário para evitar o insucesso.

Finalmente, as duas últimas perguntas abordaram a questão das parcerias e da importância da inovação para o sucesso da *Subway*. No primeiro caso, o entrevistado destacou a importância das parcerias realizadas com a Sadia, com a Luft e com a Cola Cola. A Sadia, por exemplo, segundo o Sr. Fábio, "tem desenvolvido produtos para a empresa; a Luft tem apoiado a estratégia de logística adotada pela rede; e a Coca Cola tem combinado as suas bebidas com os sabores dos sanduíches vendidos pela rede *Subway*". Por último, o entrevistado destacou que a inovação é muito importante para o sucesso da *Subway* e este é o motivo pelo qual a empresa ocupa o segundo lugar no mercado mundial de comidas *fast-food*. Hoje, os maiores concorrentes da rede são o *McDonald's*, o *Bob's* e o *Burger King*. Segundo ele, "a empresa aposta no posicionamento estratégico de oferecer uma alimentação saudável, rápida e com preço justo".

## 5 Conclusão e limitação da pesquisa

Conhecimento e inovação são temas relacionados entre si e recorrentes nas disciplinas da Estratégia e da Gestão da Informação e do Conhecimento. Nos últimos anos, teóricos desses campos da ciência têm abordado o conhecimento, especialmente aquele armazenado na mente das pessoas, como um dos recursos estratégicos mais importantes de

uma organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; GRANT, 1991; CHOO, 2003), uma vez que o mesmo não pode ser facilmente copiado ou desenvolvido pelos concorrentes, permite a inovação contínua de processos e produtos (LEONARD; SENSIPER, 1998; GLOET; TERZIOVSKI, 2004; MAJCHRZAK, COOPER; NEECE, 2004; DARROCH, 2005; LÓPEZ-NICOLÁS; MEROÑO-CERDÁN, 2011) e as condiciona para a conquista e sustentação de vantagens competitivas nos mercados em que atuam, ao longo do tempo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; GRANT, 1991).

Buscando-se uma melhor compreensão de como esses temas (conhecimento e inovação) se relacionam em modelos de negócios do tipo franquia e partindo-se do pressuposto inicial de que a empresa franqueadora limita os processos de geração de novos conhecimentos (aprendizagem) e de inovação da franqueada, a partir da "imposição" de normas contratuais e diretrizes operacionais, o presente estudo analisou como conhecimentos relevantes são construídos, desenvolvidos, compartilhados e aplicados na inovação de produtos e processos organizacionais em quatro franquias de uma importante empresa do setor de *fast-food* mundial, a *Subway*.

Os resultados demonstraram que o proprietário dessas lojas tem uma preocupação constante com o conhecimento relevante dos seus funcionários. E essa preocupação pode estar positivamente associada com a sua trajetória empreendedora, uma vez que em diversas partes da entrevista, ressaltou-se a importância dos seus conhecimentos adquiridos na faculdade e na sua vida pessoal, para o sucesso de suas lojas na atualidade.

Em relação ao processo da inovação, constatou-se que a grande parte das inovações realizadas nos produtos e processos operacionais é desenvolvida na franqueadora; e essas inovações são repassadas, por meio de treinamentos e manuais operacionais, o que está em sintonia com os estudos realizados por Lindblom e Tikkanem (2010) e Cumberland e Githens (2012). Apesar dessa limitação, observou-se que as inovações conduzidas nas lojas franqueadas, acontecem principalmente nos seus processos gerenciais, nos quais as habilidades, competências e experiências (*know-how*) adquiridas pelo proprietário, em sua trajetória pessoal, são compartilhados com os gerentes. Assim, conhecimento e inovação, conforme defendem autores como Leonard e Sensiper (1998), Gloet e Terziovski (2004), Darroch (2005), Majchrzak, Cooper e Neece (2004) e López-Nicolás e Meroño-Cerdán (2011), devem ser desenvolvidos em espaços apropriados e estruturados, para que novas ideias sobre processos, produtos e serviços postos à disposição dos consumidores, nasçam com maior naturalidade e eficácia.

Resumidamente, a conclusão a que se chega com este estudo de caso é a de que os processos de criação, desenvolvimento e compartilhamento de conhecimentos entre os funcionários administrativos e operacionais são incentivados e têm alcançado resultados significativos nas lojas da franquia, conforme defende a teoria. Entretanto, talvez em

decorrência deste modelo de negócio (franquia), esses conhecimentos não são aplicados em sua totalidade na inovação dos produtos e dos processos operacionais no local de vendas, pois grande parte dessas inovações é desenvolvida no ambiente da franqueadora, o que restringe o espaço de inovação nas lojas franqueadas, apesar de haver resultados satisfatórios na inovação de alguns processos gerenciais. Resultados semelhantes foram encontrados nos estudos conduzidos por autores como Lindblom e Tikkanen (2010) e Cumberland e Githens (2012).

A principal limitação encontrada nesta pesquisa se refere à impossibilidade de generalização dos resultados alcançados, uma vez que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que privilegia apenas um ou poucos casos. Entretanto, essa limitação é compensada pelo aprofundamento que a mesma permite ao pesquisador no estudo de determinados fenômenos (GIL, 1991). Assim, para futuras pesquisas sobre os temas em questão, fica a sugestão de utilização de um número maior de casos, que permita a generalização dos resultados alcançados, com confiabilidade, para as demais empresas do setor, especialmente na questão da capacidade limitada de inovação das lojas franqueadas, em decorrência do reduzido compartilhamento de conhecimentos tácitos com a empresa franqueadora.

## Referências

BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BONTIS, N. There's a price on your head: Managing intellectual capital strategically. *Business Quarterly*, v. 43, 1996.

BONTIS, N. Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, v. 3, p. 41-61, 2001.

CHOO, C. W. *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. 2. ed. USA: Oxford University Press, 2006.

CUMBERLAND, D.; GITHENS, R. Tacit knowledge barriers in franchising: practical solutions. *Journal of Workplace Learning*, v. 24, n. 1, p. 48-58, 2012.

DARROCH, J. Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, v. 9, n. 3, p. 101-115, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIENG-KUNTZ, R. Corporate semantic webs. *In: SCHWARTZ, D. (Ed.). Encyclopedia of knowledge management*. Hershey: Idea Group Publishing, 2006.

DINIZ, P. A. *Metodologia científica*. Belo Horizonte: FEAD, 2006. Apostila.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1991.

GLOET, M.; TERZIOVSKI, M. Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, v. 15, n. 5, p. 402-409, 2004.

GRANT, R. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

JOHANNESSEN J. A. Organizational innovation as part of knowledge management. *International Journal of Information Management*, v. 28, p. 403-412, 2008.

KLEIN, D. A. *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LEONARD, D.; SENSIPER, S. The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, v. 40, n. 3, p. 112-132, 1998.

LINDBLOM, A.; TIKKANEN, H. Knowledge creation and business format franchising. *Management Decision*, v. 48, n. 2, p. 179-188, 2010.

LÓPEZ-NICOLÁS, C.; MEROÑO-CERDÁN, A. L. Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, v. 31, p. 502-509, 2011.

MAJCHRZAK, A.; COOPER, L. P.; NEECE, O. E. Knowledge reuse for innovation. *Management Science*, v. 50, n. 2, p. 174-188, 2004.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MORESI, E. A. D. Gestão da informação e do conhecimento. *In: TARAPANOFF, K. (Org). Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. p. 111-142.

NELSON, R. R; WINTER, S. G. *Economic change: an evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University, 1982.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, T. M. V. Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. FECAP. São Paulo, 2001. Disponível em:

<[http://www.fecap.br/adm\\_online/art23/tania2.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm)>. Acesso em: 27 set. 2009.

PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. 3rd ed. Oxford; New York: Oxford University Press, 1995.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PFEFFER, J.; SUTTON, R. Knowing 'what' to do is no enough: turning knowledge into action. *California Management Review*, v. 42, n. 1, p. 83-108, 1999.

POLANYI, M. *The tacit dimension*. New York: Doubleday & Company, 1966.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm?. In: LAMB, R. (Ed.). *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984. p. 556-570.

SILVA, A. K. A. A gestão do conhecimento e a ciência da informação: entrevista com o professor Ricardo Rodrigues Barbosa. *Inf. & Soc.: Est.*, João Pessoa, v. 18, n. 3, p. 187-196, set./dez. 2008.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SMITH, M. E; LYLES, M. A. *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. UK: Blackwell, 2003.

STEWART, T. A. *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. New York: Doubleday/Currency, 1997.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. São Paulo: Atlas, 1999.

ULRICH, D. Intellectual capital = competence x commitment. *Sloan Management Review*, v. 39, p. 15-26, 1998.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. *Datagramazero*, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, p. 1-13, 2002.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.