

Co-criação de Valor através da Gestão do Conhecimento: um Estudo da Empresa Subway do Setor Fast Food

Benny Kramer Costa

UNINOVE

Pablo Luiz Martins
pablo@ufs.edu.br
UFSJ

Resumo: Diversos fatores conjunturais fazem com que aumente a demanda por uma maior flexibilidade das empresas, pois há um aumento da exigência dos consumidores quanto aos produtos e serviços prestados em relação principalmente ao custo e a qualidade. Tendo que se adequar a esta nova realidade, os gestores são forçados a buscar alternativas de gestão, ainda que, via de regra, não parta de iniciativa própria, sendo mais comumente por força da concorrência. Esta pesquisa tem a pretensão de identificar como ocorre a co-criação de valor através da gestão do conhecimento realizando um estudo na empresa Subway, empresa do setor de fast food.

Palavras Chave: Co-criação Valor - Conhecimento - Transferencia - -

1. INTRODUÇÃO

Atualmente vivencia-se uma nova realidade econômica mundial, os administradores encontram-se diante de novos desafios acerca da gestão empresarial. Vem sendo exigido dos gestores pelo mercado o repensar da forma de administração das empresas levando a mudanças táticas, objetivos e as estratégias de negócios. A nova realidade da globalização que traz mudanças profundas no ambiente econômico faz com que haja necessidade de mudanças. Hoje as empresas operaram em um mercado de concorrentes agressivos e consumidores com preferências instáveis.

Diante destes fatos, os ambientes nas quais estão inseridas as empresas têm se mostrado bastante turbulentos, complexos e competitivos. A busca pela sobrevivência gera um extremo esforço das empresas em se adaptarem a este ambiente turbulento. O ambiente empresarial no Brasil é altamente competitivo, o que obriga as empresas a implementarem continuamente processos mais eficazes, com investimentos em novas tecnologias de produção, programas de qualidade e formação de trabalhadores especializados. Este processo visa continuamente adequar as empresas à nova realidade, o que se reflete em profundas mudanças estratégicas nessas empresas.

Devido a isto, os fatores ambientais das empresas têm passado profundas mudanças, principalmente no que diz respeito aos processos de gestão, enfrentando novos desafios e levando os gestores a trabalharem de maneira inovadora em suas decisões. Este fato contribui para a busca de formas de se sobressair competitivamente, usando para isso métodos cada vez mais eficazes de planejamento e controles organizacionais. Este estudo tem a pretensão de identificar como ocorre a co-criação de valor através da gestão do conhecimento realizando um estudo na empresa Subway, empresa do setor de fast food.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 GESTÃO CONHECIMENTO

A organização possui sistemas cognitivos e memória, e por meio desses são desenvolvidos rotinas e procedimentos, padronizados ou não, que originam novos conhecimentos que voltam a ser incorporados nos sistemas cognitivos e memória da organização. Assim, quando os procedimentos e as rotinas são incrementados a indicação de que aconteceu aprendizagem e este conhecimento obtido pode ser acessível pelas as pessoas que fazem parte da organização (FLEURY E FLEURY, 2006).

Com seu conceito de organização que aprende, Senge (1998) ressalta as rápidas alterações que ocorrem no mundo e a capacidade de mudança pelas empresas. Essa adaptabilidade condicionada pelas rápidas alterações é tratada pelo autor como a origem do processo de aprendizagem.

Partindo da percepção dos autores Fleury e Fleury (2006) e Senge (1998) é possível entender que a gestão do conhecimento faz parte de um processo maior que é a aprendizagem organizacional. Esta faz brotar, disseminar e armazenar o conhecimento enquanto a gestão do conhecimento formaliza esses processos. Observamos então, que a relação entre os conceitos



de aprendizagem organizacional e competências pode ser interpretada como uma relação de complementaridade. Complementaridade esta, que acontece nas organizações quando é incentivado o aprendizado individual desenvolvem-se as competências individuais que quando disseminadas, acarretam na aprendizagem coletiva.

Fleury e Fleury (2006) expõem essa transformação, entre a aprendizagem individual para organizacional, como uma das maiores dificuldades encontrada pelas organizações. Assim, propõe que para minimizar essa dificuldade, as organizações devem enfatizar o papel dos modelos mentais compartilhados que contribuem para o desenvolvimento de grupos (como “indivíduos entendidos”), a criação do significado desse grupo (sentido), a formação da memória organizacional ativa (visando recuperar experiências relevantes) e a aprendizagem de circuito duplo (aprendizagem generativa).

Fleury e Fleury (2006) ainda afirma que aprendizagem organizacional oferece três perspectivas que contribuem para o crescimento da gestão de competências, essas são:

- A perspectiva social (através das várias experiências, pessoal e profissional vividas ao longo do tempo, é possível resolver os problemas atuais);
- Dinâmica (relacionada ao desenvolvimento contínuo que promova a formação de novas situações onde se utilize novas competências) e;
- Estratégia (fundamenta na articulação entre a visão estratégia e da gestão de competência com intuito de consolidação das práticas mais efetivas).

2.2 CO-CRIAÇÃO DE VALOR ATRAVÉS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Quando se fala em co-criação de valor através da gestão da competência organizacional o primeiro pensar vem em gestão de processos de transferências de conhecimento. Surge daí diversos modelos multidimensionais para nortear co-criação de valor através da gestão da aprendizagem organizacional.

“As empresas não criam valor apenas quando tornam suas ofertas mais inteligentes, mas também quando tornam seus clientes e fornecedores mais inteligentes. Para isso, as empresas têm de estar sempre avaliando e redefinindo suas competências e relacionamentos a fim de manter seus sistemas de criação de valor maleáveis, renovados e receptivos”. (

O Modelo da ecologia da gestão da aprendizagem organizacional de Snowden apud Nisembaum (2007) é um sistema de transferência de competência voltado para ação que envolve quatro elementos principais: o fato de o conhecimento ser explícito ou tácito; os ativos de conhecimento envolvidos; a confiança; e o grau de incerteza em relação aos objetivos do conhecimento e às relações de causalidade. O valor da transferência de competência vem do seu exercício e não simplesmente de sua existência. Assim, é preciso reconhecer que a confiança é um árbitro fundamental da dinâmica da transferência de competência, onde as pessoas são os veículos do conhecimento tácito e os sistemas e estruturas são os sustentáculos do conhecimento explícito. Sua abordagem parte de uma perspectiva de processo decisório fundamentada no grau de incerteza das relações de causalidade e da incerteza da relação entre meios e fins. Propõe quatro tipos de atividades de transmissão, cuja gestão adaptada e equilibrada leva à ecologia interna da gestão do conhecimento organizacional:



- Compartilhar o conhecimento explícito através de sistemas e estruturas;
- Compartilhar o conhecimento tácito através de mecanismos psicossociais, como estratégias de criação de competências, de retenção e recolocação de pessoal;
- Transformar o conhecimento tácito em explícito através de reengenharia de processos; e
- Dar liberdade ao conhecimento tácito através da dinâmica da confiança.

Por fim, o conjunto dos processos de apropriação, isto é a, aquisição de conhecimento tácito ou articulado pelas instâncias menores (indivíduos e grupos); e de disseminação do conhecimento tácito ou articulado pelas instâncias organizacionais e supra-organizacionais; sinaliza a movimentação do conhecimento entre os níveis. Mais que isso, sua interação, o seu diálogo, é determinante do tipo e da efetividade da gestão das competências organizacionais de em uma organização.

2.3 CO-CRIAÇÃO DE VALOR ATRAVÉS DA TRANSFERÊNCIA DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

O Modelo de Earl apud Fernandes (2008) uma das mais abrangentes e claras distinções sobre o que sejam dados, informações e conhecimento. Para o autor a transferência de competências organizacionais para co-criação de valor envolve perícia, experiência, saber fazer, habilidades e competência. Propõe que uma organização se preocupe com a criação, a proteção e o fomento dos ativos de conhecimento. Assim, no conhecimento explícito, há o conhecer do que conhecemos; no conhecimento tácito, há o não conhecer do que conhecemos; na ignorância planejada, há o conhecer do que não conhecemos, e, finalmente, na ignorância ingênua, há o não conhecer do que não conhecemos. Disso resultam quatro funções:

- Inventariar o conhecimento explícito, através do mapeamento do conhecimento individual e organizacional;
- Socializar, de modo a criar eventos que capacitem as pessoas a compartilhar o conhecimento tácito;
- Auditar, avaliando a natureza e a extensão da ignorância planejada e, a partir daí, desenvolver o conhecimento através de atividades de aprendizagem; e
- Experiencial, lidando com o problema da ignorância desconhecida através da aprendizagem baseada na experiência e na ação e lidando com situações não corriqueiras.

O Modelo de gestão do capital intelectual, de Van Buren apud Fernandes (2008) derivado de um trabalho de “*benchmarking*” de como as principais organizações norte-americanas vêm a gestão das competências organizacionais, o ponto de partida são os estoques de capital intelectual. Para o autor todo o conjunto é envolvido pelo contexto, que é a estratégia de negócios da organização. Os cinco processos fundamentais foram identificados como a definição, a criação, a captura, o compartilhamento e o uso do conhecimento. Os oito habilitadores são a liderança, a estrutura, a cultura, a tecnologia da informação, as recompensas, as habilidades, a gestão e a mensuração. O mais importante é subordinar os esforços de gestão de transferências de competências ao intento estratégico da organização.



Porém, o modelo parece ser de pouca valia, por objetivar o conhecimento, tratando-o somente como ativo, apesar de falar em processos.

O Modelo de Lam apud Fernandes (2008) procura integrar atividades de aprendizagem em nível micro, com formas organizacionais e instituições da sociedade em nível macro, defendendo que a formação e o uso do conhecimento tácito são fortemente influenciados pelo contexto institucional mais amplo na transferência das competências organizacionais. Ela reúne três vertentes de trabalhos teóricos. A primeira, a teoria do conhecimento e da aprendizagem organizacional faz com que a preocupação com o conhecimento tácito mostre atenção para a natureza social e interativa da aprendizagem. A segunda vertente é a teoria da firma baseada no conhecimento, onde estruturas de coordenação embutem um corpo de conhecimento que define o contexto social para cooperação, comunicação e aprendizagem. Com isso, diferenças nos princípios de organização refletem diferentes bases do conhecimento. A terceira vertente incorpora uma abordagem macrossocial (“*societal*”) da sociologia organizacional, onde instituições externas da sociedade interagem com estruturas organizacionais internas para gerar formas organizacionais distintas. (FERNANDES, 2008)

Essa proposta procura articular os níveis cognitivo, organizacional e macrossocial. O cognitivo aparece através da dimensão do conhecimento. O nível organizacional mostra que princípios de organização afetam a estrutura de coordenação. No nível macrossocial, as instituições sociais, entre as quais o sistema educacional e de treinamento, moldam a constituição social do conhecimento, estabelecendo bases de qualificação, status e delimitações dos cargos. Para o autor o conhecimento individual é aquele que reside no cérebro e no corpo dos indivíduos e que tem na autonomia sua principal característica. É inevitavelmente especializado e voltado para campos específicos. Transfere-se junto com a pessoa, criando problemas potenciais de retenção e acumulação de conhecimento. (FERNANDES, 2008)

De outra parte, o conhecimento coletivo lida com as formas de distribuir e compartilhar o conhecimento entre as pessoas. Baseia-se na memória organizacional, envolvendo o armazenamento de regras, procedimentos, rotinas e normas compartilhadas que guiam a solução de problemas e a interação das pessoas. (FERNANDES, 2008)

O segundo tipo é o conhecimento incorporado, na confluência do individual com o tácito, apresentando forte componente automático e voluntarista. Sua geração e aplicação são inseparáveis e são independentes do processo decisório consciente. É específico a um contexto. O conhecimento codificado é coletivo e explícito, apresentado através de signos e símbolos, consubstanciado em regras escritas, planilhas e desenhos. Gera um padrão unificado e previsível de comportamento, facilita a centralização e o controle nas organizações e, por ser simplificado e seletivo, não consegue captar e preservar o julgamento dos indivíduos. (FERNANDES, 2008)

Finalmente, o conhecimento incrustado é coletivo e tácito, abrangendo as normas e crenças compartilhadas na organização. Fernandes (2008, p.111) esclarece que ele presente nas comunidades de prática e é específico à relação, contextual e disperso. Chama a atenção que o conhecimento enculturado, tão importante na discussão do contexto. Daí resultou:

- Burocracia profissional: centrada nos indivíduos, com alta padronização;
- Burocracia maquinista: centrada na organização, também com alta padronização;
- “Adhocracia” operante: centrada nos indivíduos, com baixa padronização;



- Organização de “forma J”: centrada na organização, mas com baixa padronização.

3. CO-CRIAÇÃO VALOR ATRAVÉS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA SUBWAY

A Subway é considerada a segunda maior rede de fast food do mundo, especializada em sanduíches. A empresa trabalha com o sistema de master franqueado, sistema pelo qual um franqueador adquire o direito de vender a marca da rede, ou seja, estes agentes de desenvolvimento franqueados são os responsáveis pela expansão regional da marca. Atualmente existem 10 master franqueados no Brasil. A rede Subway foi fundada em 1965 por Fred De Luca e Peter Buck. e atualmente possui mais de 33,000 restaurante em 92 países, sendo 505 no Brasil. A co-criação de valor da empresa Subway se dá pela transferência de suas competências organizacionais, ou seja transferência do conhecimento.

A co-criação de valor da Subway se baseia na gestão do conhecimento através da transferência de suas competências organizacionais. A Subway através de seu master franqueado procura oferecer ao seu franqueado todo o apoio necessário à operação e gestão do negócio, desde a instalação até a manutenção do ponto comercial. A empresa divide esse apoio em três partes, segundo seu manual gera de operações franchise de 2009, são elas:

- I) *Start-Up* onde no início do relacionamento com o franqueado, a empresa realiza a aprovação do ponto comercial; faz a indicação dos fornecedores para a montagem da loja e acompanha a instalação e montagem do ponto comercial.
- II) Centro de Treinamento, a empresa conta com um centro de treinamento responsável pela instrução operacional de cozinha e treinamentos de atendimento ao cliente, operacionalização de caixa, gerenciamento de recursos humanos e administração e operação do negócio. Como parte do treinamento prático do franqueado, para a formação das equipes da rede e para a unificação da filosofia da empresa, possui a Loja Escola.
- III) Assistência ao Franqueado, a consultoria de negócio dá assistência ao franqueado para a solução de problemas localizados e realiza reuniões periódicas com os franqueados. Seus consultores, através de visitas periódicas nas lojas franqueadas, avaliam o desempenho operacional e administrativo da loja. A empresa também conta com técnicos de qualidade para a assistência na área de manutenção da qualidade dos produtos. Esses técnicos são responsáveis por avaliar higiene, limpeza e padrão de qualidade dos produtos Subway.

A Subway optou pela co-criação de valor através da transferência de seus conhecimentos organizacionais por diversas formas, uma delas é Manual do Franqueado. Ele aborda o treinamento inicial e as principais informações do dia a dia da franquias. O Manual do Franqueado é constituído pelos seguintes módulos:

- Módulo 1 - Implantação
- Módulo 2 - Procedimentos Administrativos e Operacionais
- Módulo 3 - Recursos Humanos
- Módulo 4 - Identidade Visual



Além disto, ocorre a co-criação de valor pode ser evidenciada na troca de informações através do suporte de campo, a franquia recebe a visita de um coordenador da companhia periodicamente proporcionando avaliações operacionais. Este também efetua contatos por telefone ou por correio eletrônico para ajudar na administração e tirar dúvidas. As informações técnicas sobre os produtos são repassadas diretamente pelos nossos chefes, especialistas em padaria, nutricionistas e equipe de desenvolvimento de produtos. Outra forma de troca de informações ocorre pelo envio periódico de boletins, correios eletrônicos, mensagens de voz, DVDs, vídeos, e pelo treinamento constante das equipes e dos gestores.

“Nosso grande diferencial competitivo e a comunicação, a troca de informações, e imprescindível para que possamos tomar todas as decisões de forma correta, pode ser considerada um dos fatores essenciais em relação a vantagem competitiva de nossa rede no mercado”. (VALDIR COSER, Gerente treinamento Subway)

Fernandes (2008, p.111) mostra que a transferências de competência organizacional que ocorre entre o franqueador e o franqueado é baseada no conhecimento e parte do princípio de que a ação das pessoas na organização produz todos os seus produtos físicos e todos os seus bens intangíveis gerando assim uma co-criação de valor a organização. A interação constante das pessoas envolvidas e de suas competências resulta em estruturas organizacionais internas e externas. O modelo de relação entre o franqueador e o franqueado contempla três famílias de ativos intangíveis: estruturas externas, estruturas internas e as competências pessoais. A estrutura externa do franqueador imposta ao franqueado inclui relações com clientes e fornecedores, aspectos de propriedade legal da marca, envolve a imagem da empresa franqueadora e é parcialmente independente dos indivíduos. Já a estrutura interna engloba patentes, conceitos, modelos, sistemas de informação e processos operacionais e administrativos. Além disto, inclui na estrutura interna a organização informal e a cultura organizacional. Esta estrutura independe das pessoas, ela permanece mesmo com a troca de chefias e funcionários. Em relação à competência individual do franqueador em prol do franqueado é a reunião de conhecimento explícito, habilidade, experiência, saber fazer, julgamentos de valor e imersão na rede social (“*networking*”).

Sabe-se que a co-criação de valor através do conhecimento compartilhado é conhecimento multiplicado, pois o detentor do conhecimento não o perde quando o transfere e ainda agrega novo conhecimento com a interação; do mesmo modo, o conhecimento transferido aumenta a base de conhecimento dos recebedores. O valor é criado pela transferência do conhecimento do franqueador para o franqueado ou pela sua conversão e a transferência não implica fluxo de mão única, mas, na verdade, é uma troca bidirecional entre o franqueado e o franqueador.

Diante disto pode-se dizer, conforme narrado por Fernandes (2008, p.115) que à competência individual do franqueado é formada pela competência de realização da tarefa, competências de relacionamento e os atributos pessoais. As competências de realização da tarefa estão ligadas a bem desempenho do franqueado; a competência de relacionamento ao atendimento da franquia, ou seja, a satisfação das necessidades dos clientes. Já os atributos pessoais do franqueados são intrínsecos aos colaboradores e dizem respeito a como as pessoas pensam, sentem, aprendem e se desenvolvem. As competências gerenciais estão ligadas a gerir, supervisionar e desenvolver pessoas e as competências de liderança estão ligadas ao desenvolvimento do franqueado e os resultados alcançados. A competência individual do franqueado implica na capacidade de se manter um nível consistente de desempenho



individual em relação aos índices de desempenhos do franqueador. Estes fatos demonstram que a co-criação de valor na empresa Subway é vista como diferencial competitivo de atuação mercadológica.

4. CONCLUSÃO

No estudo efetuado consegue-se verificar a necessidade da empresa estudada em implantar de forma contínua um processo que possibilite a co-criação de valor, investindo na gestão do conhecimento seja através de novas tecnologias de produção, de programas de qualidade ou de capacitação de seus parceiros para que consiga obter uma vantagem competitiva. A co-criação de valor permite um aumento de competitividade e pode ser considerada o ponto chave para qualquer organização. Para a empresa estudada a co-criação de valor permite conhecer a fundo as necessidades do cliente, cada vez mais sofisticadas e especializadas, bem como encontrar a melhor maneira de satisfazê-las com estratégias adequadas, numa época de mercados mutantes, é um assunto vital para a sua sobrevivência e sua prosperidade.

REFERÊNCIAS

AIDAR, M. M. et al. **Mudança Organizacional**. 4. São Paulo: Atlas, 2004.

ARANTES, N. **Sistema de Gestão empresarial: Conceito permanente na administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia: Aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 2002.

CATELLI, A. (Coord.). **Gestão: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 2009.

FERNANDES, B. H. **Competências e desempenho organizacional: o que há além do *Balanced Scorecard***. São Paulo: Saraiva, 2008.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Gestão: Teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, Afonso; e FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MILLS, John; PLATTS, Ken, BOURNE, Mike. **Competencies**. International Journal Production Management, v.23, n.9, 2003.

NISEMBAUM, Hugo. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2007.

PELEIAS, I. R. **Gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2007.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998.