



## ARTIGOS

### A REPLICAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NA FORMAÇÃO DE REDES DE *FAST FOOD*

#### **Rodrigo Bandeira-de-Mello**

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC  
Professor e Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Getúlio Vargas – São Paulo.

E-mail: [rodrigo.bandeira.demello@fgv.br](mailto:rodrigo.bandeira.demello@fgv.br) [Brasil]

#### **Anielson Barbosa da Silva**

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC  
Professor e Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba - PPGA/UFPB

E-mail: [anielson@uol.com.br](mailto:anielson@uol.com.br) [Brasil]

#### **Leonardo Lengert**

Graduado em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí-UNIVALI

E-mail: [leolengert@hotmail.com](mailto:leolengert@hotmail.com) [Brasil]

#### **Resumo**

A replicação do conhecimento organizacional consiste na transferência do conhecimento acumulado pela empresa entre pontos de venda geograficamente distintos. A lógica da replicação aborda a fase de aprendizagem organizacional para a elaboração do modelo de negócios e a fase de exploração do modelo em larga escala. Este artigo é o resultado de uma pesquisa que analisou o processo de replicação do conhecimento como uma estratégia para o crescimento de uma rede de *fast food*. O estudo é qualitativo e foi realizado em uma rede de *fast food*, de abrangência nacional, que se expandiu para 23 lojas em dez anos de fundação. Para a coleta de dados, foi aplicada uma entrevista semi-estruturada com os três principais dirigentes da rede. Constatou-se que a transferência do conhecimento entre os pontos da rede ocorre principalmente pela socialização de conhecimentos tácitos, como o deslocamento de equipes mais experientes para a loja recém-criada. Os resultados revelaram que a aquisição do conhecimento pela rede decorre, além de aquisição em fontes externas de conhecimento, das experiências vividas e acumuladas (testes e experimentação) pelos dirigentes ao longo do processo de abertura das lojas e de suas experiências passadas. A aquisição do conhecimento externo ocorreu por meio de consultorias e da contratação de funcionários experientes.

**Palavras-chave:** Estratégia, rede *fast food*, transferência de conhecimento.

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto das pequenas e médias empresas, a decisão por expandir o negócio tem implicações determinantes para a sobrevivência da empresa a longo prazo. A decisão pelo crescimento representa uma ruptura naquilo que vem sendo feito pela empresa, na medida em que ela incorpora novas operações, novas unidades produtivas, novos pontos de venda e, como conseqüência, desenvolve um sistema de coordenação e controle geograficamente distante do **campo visual** e da supervisão direta do líder fundador.

Dentre as alternativas estratégicas para viabilizar o crescimento de pequenas e médias empresas, aborda-se aqui, especificamente, a estratégia de replicação do conhecimento organizacional (NELSON; WINTER, 1982). Trata-se de um modelo de crescimento estratégico que pode ser utilizado para explicar o crescimento de firmas com desempenho superior em vários setores da economia, principalmente em cadeias de *fast food*, cujo crescimento ocorre por meio da criação de pontos similares de venda e de prestação de serviços, ou seja, de unidades produtivas geograficamente distantes umas das outras, que exigem a transferência de conhecimento organizacional (WINTER; SZULANSKI, 2001).

Como colocam Winter e Szulanski (2001), grande parte da literatura sobre transferência do conhecimento organizacional emprega uma visão reducionista do processo, focalizando-se apenas no processo de exploração de um modelo de negócios, claramente conhecido e codificado, o qual é alavancado diretamente para diversos pontos de venda. Nesse sentido, este artigo apresenta uma visão mais abrangente do processo, considerando, também, os aspectos de exploração, i.e., de descoberta e de aprendizagem organizacional (LEVITT; MARCH, 1988; MARCH, 1991) acerca do modelo de negócios ideal que precede o crescimento estratégico em larga escala. Isso significa a consideração do processo de acumulação das habilidades gerenciais e organizacionais exigidas para implementar a transferência dos conhecimentos necessários à criação de unidades produtivas.

A replicação é uma das formas de transferir o conhecimento organizacional. O processo acontece quando uma organização pretende desenvolver uma estratégia de crescimento por meio da abertura de outras unidades, quer sejam elas próprias quer apenas franqueadas. A replicação é um processo que consiste na análise de todas as atividades de uma unidade já existente, para identificar o que pode ser copiado e fazer uma réplica dessas atividades em uma nova unidade. Esta estratégia é utilizada por empresas como McDonald's. A decisão da replicação é um processo que suscita dúvidas, envolvendo o que fazer e como conduzir o processo, e identificar quais os conhecimentos passíveis de serem replicados e quais os que devem ser adquiridos.

Nesse sentido, pode-se considerar a replicação do conhecimento organizacional como uma alternativa para o crescimento de pequenas empresas. Entretanto, o processo demanda a compreensão sobre formação do conhecimento e competências, sobre as rotinas organizacionais, conhecimento tácito e explícito. Isso ajuda as empresas a descobrirem seu núcleo replicativo, para saber o que pode ser replicado e o que é impossível de se replicar. Sendo assim, o problema central que norteará este trabalho é o seguinte: como a replicação do conhecimento organizacional pode ser uma estratégia de crescimento para as pequenas empresas?

Este trabalho apresenta os principais resultados de um estudo de caso longitudinal que analisou, a partir da lógica da replicação, o processo de replicação do conhecimento como estratégia para o crescimento de uma rede de *fast food*, que, em dez anos, desde abertura da primeira loja, incorporou 22 novos pontos de venda, alcançando abrangência regional e nacional. Primeiramente, é necessário apresentar os principais pressupostos teóricos da

estratégia de replicação; em seguida, as principais análises do caso são descritas e, finalmente, apresentam-se as conclusões da pesquisa.

## 2 A REPLICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

A replicação do conhecimento organizacional foi popularizada na literatura econômica por Nelson e Winter (1982) e desenvolvida posteriormente na área de gestão estratégica por Winter e Szulanski (2001). Nessas duas obras encontram-se os fundamentos do modelo de replicação utilizados nesta pesquisa<sup>1</sup>. No Brasil, pode-se citar o artigo de Bandeira-de-Mello e Cunha (2001) que fornece os aspectos teóricos acerca da competição entre firmas que são subjacentes ao modelo da estratégia de replicação.

A lógica da estratégia de replicação fundamenta-se na visão da competição baseada em recursos (BARNEY, 1986; DIERICKX; COOL, 1989; PETERAF, 1993; WERNERFELT, 1984), na qual o conhecimento organizacional é considerado um recurso essencial e fonte de vantagem competitiva sustentável (DOSI; NELSON; WINTER, 2000; BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2001).

A eficiência da replicação do conhecimento organizacional como estratégia de crescimento fundamenta-se na teoria da Economia da Informação (ARROW, 1962), que trata a informação e o conhecimento como um bem econômico de baixo custo de reprodutibilidade (em comparação com o gasto para adquiri-la) e que não deprecia ou esvazia a fonte emissora. Nesse sentido, a replicação é vista como uma das formas mais eficientes de alavancar ativos baseados em conhecimento (WINTER, 2000; WINTER; SZULANSKI, 2001).

A empresa é vista como um conjunto de conhecimentos que a torna capaz de operar com eficiência superior aos concorrentes. A lógica da replicação considera que a empresa deve ser capaz de incorporar conhecimentos sobre como uma unidade produtiva deve operar, sobre como transferir, ou replicar, os conhecimentos para novos pontos de venda, e sobre como torná-los operantes. A replicação ocorre quando a empresa é capaz de transferir o conhecimento em larga escala e viabilizar seu crescimento (WINTER; SZULANSKI, 2001).

A replicação é a transferência do conhecimento entre unidades organizacionais geograficamente distantes, e pode ser utilizada como estratégia de crescimento, na medida em que a expansão ocorre por meio da incorporação de novos pontos de venda. A replicação implica a transferência e aplicação produtiva de rotinas e capacidades para outros ambientes econômicos. Exige também a transferência de elementos que nem sempre são passíveis de transferência, como o conhecimento tácito e subsistemas culturais (SZULANSKI; WINTER, 2001).

Segundo Nelson e Winter (1982), três fatores influenciam o processo de transferência do conhecimento entre unidades geograficamente distantes: a) características contextuais da origem do conhecimento; b) a natureza do conhecimento a ser transferido; e c) características contextuais do destino, ou recipientes, do conhecimento.

O modelo da estratégia de replicação proposto por Winter e Szulanski (2001) é constituído de duas fases. A primeira é a fase de exploração, quando o modelo de negócios é criado, experimentado e desenvolvido. A segunda fase é a de exploração do modelo de negócios, quando ocorre sua replicação em larga escala, provocando a expansão da empresa e a apropriação, pela mesma, de vantagens econômicas advindas da reprodução do modelo. Entre essas duas fases, ocorre o processo de transição de uma para outra, na qual a empresa aprende a habilidade de conduzir o processo de mudança inerente à replicação na fase de

---

<sup>1</sup> É importante ressaltar que a publicação em 2001 ocorreu posteriormente ao início desta pesquisa, o que é explicado pelo acesso de um dos autores a prévios *working papers* sobre o tema, bem como a debates com os autores, os quais desenvolvem pesquisas sobre replicação há alguns anos na The Wharton School.

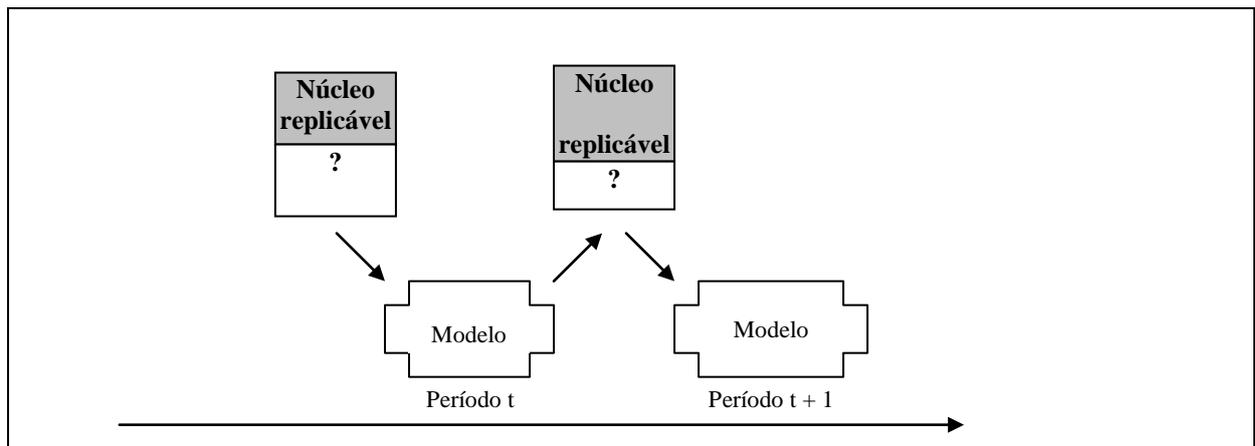
exploração (WINTER; SZULANSKI, 2001).

## 2.1 FASE DE EXPLORAÇÃO

Na fase de exploração a empresa aprende a replicar. A fase compreende o período no qual é feita a descoberta do núcleo replicável<sup>2</sup>, ou seja, todos os conhecimentos necessários para operar um pontos de venda com eficiência e que são possíveis de serem replicados em outros pontos geograficamente separados.

O núcleo replicável inclui toda a informação da matriz que conta para o potencial de criação de valor do modelo de negócios quando é alavancado pela replicação. Ele especifica quais características são reproduzíveis, como esses atributos são criados e quais as características dos ambientes nos quais valem a pena ser reproduzidas (WINTER; SZULANSKI, 2001, p. 733).

Segundo Winter e Szulanski (2001), o núcleo replicável deve ser construído aos poucos, por meio da aprendizagem organizacional, ou seja, o replicador aprende a reconhecer os processos passíveis de replicação. Portanto, o modelo de negócios não é conhecido a priori, nem perfeitamente identificável, ressaltando a importância do aprendizado inerente à fase de exploração, precedendo a fase de exploração. A Figura 1 ilustra melhor o processo de formação do núcleo replicável, ou seja, o processo no qual a organização aprende a replicar.



**Figura 1:** Processo de formação do núcleo replicável

**Fonte:** Adaptado de Winter e Szulanski (2001)

O sinal de interrogação na Figura 1 representa a parte do conhecimento necessário, que ainda não foi descoberto pela gerência, para um pontos de venda operar eficientemente. Com o passar do tempo, o núcleo replicável reconhecido pelos gerentes aumenta, fruto da experimentação de novas idéias, da aprendizagem gerencial e da experiência em gerir o negócio. O **modelo** na Figura 1, ou template, deve ser entendido como uma unidade produtiva que sirva como referência para a empresa, na medida em que é considerada padrão de eficiência. A vantagem em ter um modelo de pontos de venda em pleno funcionamento é que os gerentes podem experimentar as novas idéias, utilizando-o como um laboratório ou mesmo como uma maquete para consultas em caso de dúvidas sobre o projeto de uma nova unidade.

<sup>2</sup> O termo original é denominado de *Arrow core*, para referenciar um dos principais autores da teoria da Economia da Informação, Keneth Arrow.

Contudo, há características específicas, do contexto em que ocorrem as operações de um pontos de venda, que não podem ser replicadas e, conseqüentemente, estão fora do núcleo replicável, apesar de estarem presentes no modelo. São características idiossincráticas, como o carisma de um gerente, habilidades individuais das pessoas, ou mesmo aspectos inerentes à localização geográfica. Tais idiossincrasias não são possíveis de serem transferidas ou sua transferência é inviável economicamente e, por isso, devem ser aprendidas localmente pelo pontos de venda recém-criado.

A fase de exploração é caracterizada pelo intenso aprendizado organizacional. Conforme Fleury e Fleury (2000, p. 29), o processo de aprendizagem ocorre: a) em nível do indivíduo, sendo a forma como cada um aprende, quer ouvindo, praticando quer vivenciando a situação; b) em nível grupal, sendo um processo coletivo e para compreender este processo é necessário observar como o grupo aprende; e c) quando este aprendizado torna-se compartilhado pelo grupo, com regras e procedimentos, passa a fazer parte da memória da organização, constituindo-se um aprendizado em nível da organização. Quando o conhecimento é apropriado pela organização, a mesma pode utilizá-lo de forma competitiva, aumentando sua probabilidade de obter sucesso na implementação da estratégia de replicação (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2001).

## 2.2 FASE DE EXPLOTAÇÃO

A replicação propriamente dita ocorre na fase de exploração. O sucesso na exploração do modelo de negócios depende tanto do conhecimento sobre o núcleo replicável e do acesso ao modelo, ou *template*, como da capacidade da empresa em transferir o conhecimento em larga escala. A velocidade da replicação depende da habilidade de implantar os processos na nova unidade produtiva (nova loja) e de transmitir os conhecimentos à mão-de-obra contratada para que possam continuar operando por si próprios.

“A transição da primeira [exploração] para a segunda fase [exploração] é um período crítico no qual a tarefa é criar e refinar as capacidades que sustentam as atividades de replicação” (WINTER; SZULANSKI, 2001, p. 731). É comum, nesta fase, as empresas criarem uma organização central, como, por exemplo, uma empresa responsável pela gerência de um sistema de franquias.

Depois da fase de transição, inicia-se então a exploração. A empresa passa a tirar proveito econômico de todo o processo que ela vinha desenvolvendo na primeira fase. O difícil é saber quando terminar a exploração e iniciar a fase de transição para então começar a explorar (WINTER; SZULANSKI, 2001).

A entrada na fase de exploração sem o preparo devido ou sem o conhecimento suficiente sobre o núcleo replicável pode trazer problemas estratégicos, desvantagens em custos e problemas à viabilidade do negócio a longo prazo.

## 3 MÉTODO

Esta pesquisa foi conduzida seguindo o design de estudo de caso simples, de caráter descritivo (MERRIAM, 1998). Foi um estudo exploratório, longitudinal, que investigou o processo de crescimento de uma rede de lojas de *fast food*, sediada em uma cidade do Estado de Santa Catarina, cuja marca denomina-se Mini Pizza.

Os dados secundários consistiram de dados objetivos, como índices de produtividade e de vendas, e resultados de avaliações das lojas. Os dados primários foram coletados por meio da condução de entrevistas semi-estruturadas com os três principais dirigentes da empresa, identificados aqui por dirigente A, dirigente B e dirigente C. Também foram realizadas observações diretas em algumas lojas da rede. Todos os dados primários coletados foram

devidamente transcritos e categorizados, utilizando as técnicas das comparações constantes (STRAUSS; CORBIN, 1998). A análise foi orientada pelo esquema teórico do modelo de replicação do conhecimento organizacional, exposto na seção anterior. No total, foram realizadas cinco entrevistas, totalizando 270 minutos de gravação.

Durante as entrevistas, buscou-se resgatar, desde a fundação da empresa em 1992, seu processo de crescimento, identificando, a cada nova loja aberta, quais foram as principais inovações introduzidas, como e por que foram implementadas. Em outras palavras, buscou-se descrever o processo de construção do núcleo replicável ao longo do tempo, segundo a percepção dos entrevistados.

Técnicas de triangulação dos dados – utilizando as múltiplas fontes e os dados secundários – foram utilizadas para garantir confiabilidade dos dados. Para melhorar a validade dos construtos identificados nas entrevistas, as análises foram checadas posteriormente com os entrevistados, bem como checadas por múltiplos pesquisadores. Esses procedimentos seguiram orientação de outras pesquisas sobre o tema, tais como a de Szulanski (2000) em uma rede de agências bancárias.

## 4 RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados da pesquisa. Em um primeiro momento, procura-se caracterizar a empresa para, em seguida, analisar o processo de crescimento da Mini Pizza e o conhecimento necessário para operar as lojas.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

A produção do seu principal produto, um calzone (pizza fechada) de dimensões adequadas para servir como lanche individual, iniciou-se, em 1992, em uma pequena loja no centro da cidade. Atualmente, a rede possui cerca de 120 funcionários distribuídos em 23 lojas. A Mini Pizza possui 14 lojas em Santa Catarina; 6 lojas em Fortaleza/Ceará; e 3 lojas em Porto Alegre/Rio Grande do Sul. Em cada loja, além do gerente, há, em média, 3 funcionários.

Há ainda 3 unidades de fabricação de calzones situadas em Florianópolis, Fortaleza e Porto Alegre, que abastecem todas as lojas da rede, com entregas diárias, ou a cada dois dias. Em média, as unidades de fabricação, juntas, produzem 5 mil calzones por mês.

Recentemente, a direção da empresa iniciou o processo de desenvolvimento de um sistema de franquias, com a finalidade de alavancar o número de lojas e viabilizar sua estratégia de crescimento. Das 23 lojas da rede, 15 localizam-se em praças de alimentação de shoppings centers e 6 são lojas de rua. As duas restantes localizam-se em universidades particulares em Fortaleza/CE.

O mix de produtos é constituído dos calzones, sucos, refrigerantes e cervejas. O mix de cada loja é definido pelos dirigentes, após analisarem a demanda e a oferta local de determinado produto. A decisão final também depende do espaço físico disponível para a loja. A linha completa de calzones está presente em todas as lojas, sendo 12 sabores salgados e 3 doces. Na parte de bebidas, são oferecidos refrigerantes e cervejas. Mas o forte da empresa são os sucos. O de laranja é mais tradicional, pois a própria Mini Pizza criou o hábito nos clientes de pedirem calzone acompanhado do suco de laranja. Esse hábito foi criado através de combinações promocionais, com desconto. Além do suco de laranja, também são oferecidos os sucos de polpa de fruta.

O público servido pela Mini Pizza é bastante variado. Em média, um lanche composto de 1 (um) calzone salgado, 1 (um) calzone doce e 1 (um) suco de laranja custava

R\$ 3,00 quando da realização da pesquisa. Segundo o dirigente B, a empresa atende a todas as camadas sociais, em razão do preço acessível e a qualidade do produto. A gente atende desde a faxineira, talvez pelo preço e pelo custo-benefício, até o alto executivo. Pega todas as classes. [...] Então, definir um público-alvo é complicado. A loja que a gente abriu pensando em um público específico foram as universidades em Fortaleza (informação verbal)<sup>3</sup>.

As lojas da rede compartilham padrão semelhante quanto ao layout e quanto aos processos e equipamentos necessários a sua operação. As diferenças existentes são variações decorrentes, principalmente, da localização e da demanda de cada loja. A existência de um padrão a ser seguido pelas lojas da rede é pré-requisito fundamental para analisar o processo de crescimento da empresa, a partir da lógica da replicação.

#### 4.2 CONHECIMENTO NECESSÁRIO PARA OPERAR AS LOJAS

A análise da operação das lojas pode ser feita a partir do conhecimento necessário para operá-las. Os dados revelaram que a análise pode ser feita – tal como precederam Argotte e Darr (2000) ao analisarem uma rede de franquias de pizza – considerando que o conhecimento está depositado em três áreas: equipamentos, layout e processos, que se agregam para compor o padrão de loja Mini Pizza. Em outras palavras, quando um novo ponto de venda é aberto (uma nova loja da rede), é o padrão que deve ser replicado. É importante ressaltar que, como explicado anteriormente, é impossível replicar todos os conhecimentos necessários a um custo viável, necessitando de aprendizagem local no novo ponto de venda. Cada uma das três áreas será descrita a seguir.

Os equipamentos compreendem as máquinas, objetos e utensílios auxiliares, utilizados para operar uma loja. Para uma loja da rede funcionar são necessários 1(uma) geladeira, 1(um) forno, 1(uma) estufa, 1(um) freezer, 1(uma) máquina de espremer laranjas e 1(um) liquidificador para bater o suco de polpa. Em lojas de grande fluxo, utiliza-se uma estufa importada em detrimento de uma estufa de balcão, com vidro, pela necessidade de rapidez no atendimento e de melhoria do fluxo interno da loja. Como a estufa importada é aberta, o calzone é colocado por trás da estufa, onde se localiza o forno, e retirado pelo atendente na parte da frente. Geralmente em lojas de shopping são utilizadas estufas importadas, por possuírem um fluxo maior e constante de clientes.

Dos equipamentos acima, apenas a geladeira foi desenvolvida sob encomenda, especialmente para a Mini Pizza. É uma geladeira capaz de comportar recipientes especificamente elaborados para armazenar os calzones. Também foi desenvolvido um carrinho para ser utilizado nas docas de descarregamento de mercadorias nos shoppings. Cada carrinho foi feito conforme as dimensões locais. O objetivo é a segurança no transporte dos calzones do caminhão até a loja, a rapidez e a facilidade na entrega.

Os processos necessários para operar a loja são: entrega dos calzones nas lojas, recebimento e armazenamento dos calzones, atendimento a clientes, preparação (assamento) do calzone e preparação dos sucos.

O processo de assar o calzone depende exclusivamente do conhecimento do forneiro. Em cada loja, há um manual na parede, ao lado do forno, que informa – por meio de fotos – o aspecto visual do calzone no tempo correto para a retirada do forno. Com a experiência do forneiro, esse conhecimento torna-se habitual, diminuindo o uso do manual como referência.

O processo de atendimento, padronizado, é repassado para cada novo funcionário. O treinamento dos funcionários é feito pelo próprio gerente na loja. Este é treinado na loja de Joinville, que é considerada modelo de treinamento de gerentes. Os gerentes permanecem uma semana em treinamento intensivo, executam todas as atividades necessárias, desde as

---

<sup>3</sup> Informação fornecida pelo Dirigente B

operacionais até as gerenciais. Além do contato com outros gerentes, o treinamento também é repassado pela leitura de um manual e posterior teste escrito. O manual foi desenvolvido pelos próprios dirigentes da empresa.

A loja de Joinville é considerada modelo pelos dirigentes entrevistados principalmente em razão da experiência que o gerente dessa loja adquiriu trabalhando em uma empresa concorrente, líder do setor.

O layout diz respeito à disposição dos equipamentos, ao visual externo e ao quadro com as demonstrações do produto (*display*). O padrão de disposição dos equipamentos varia em função do formato da área das lojas. O layout padrão, considerado ideal pelos dirigentes, está nas lojas de Joinville e do Beira-mar Shopping em Florianópolis. Essas lojas são consideradas ideais porque possuem metragem adequada e os equipamentos posicionados de forma que facilitam o fluxo de trabalho. Desta maneira, a rede adotou essas lojas como referência para as demais.

Tanto a fachada da loja (incluindo a logomarca) como os painéis de exposição dos produtos são padronizados em todas as lojas. Além disso, a rede também segue um padrão de pisos, azulejos e altura do balcão.

#### 4.3 ANÁLISE DO PROCESSO DE CRESCIMENTO DA MINI PIZZA

Atualmente a empresa encontra-se na transição entre as fases de exploração e exploração, na medida em que vislumbra alavancar em larga escala, por meio de um sistema de franquias, o modelo de negócios desenvolvido nos últimos dez anos. Nesse sentido, os dados coletados revelaram, portanto, como ocorreu a fase de exploração, ou seja, como ocorreu o aprendizado organizacional, e gerencial, que construiu o núcleo replicável, desde a inauguração da primeira loja em 1992. O núcleo replicável, reconhecido pelos dirigentes, pode ser sintetizado no Quadro 1.

	EQUIPAMENTOS	PROCESSOS	LAYOUT
<b>NÚCLEO REPLICÁVEL</b> (comum a todas as lojas)	Forno; geladeira especial; freezer; espremedor de laranjas; liquidificador; recipientes para transporte e armazenamento dos calzones; demais utensílios.	Abastecimento das lojas; recebimento e armazenamento dos calzones; assamento dos calzones; preparo dos sucos; atendimento ao cliente; treinamento dos gerentes.	Formato e metragem padrão de lojas de shopping-centers (30m <sup>2</sup> ); disposição padrão dos equipamentos; padronização da logomarca e dos displays.
<b>ASPECTOS CONTEXTUAIS</b>	Estufa importada; câmara fria; número de gavetas do forno	Carisma do gerente, em manter a equipe	Restrição do formato das lojas de rua; restrição quanto ao espaço para abastecimento das lojas de shoppings

**Quadro 1** – Núcleo replicável e aspectos contextuais

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Os aspectos contextuais variam em cada loja. Destaca-se a importância do gerente no processo como figura central para manter a equipe de funcionários eficiente e diminuir a rotatividade. Agora vai muito deles de ter uma equipe, muito do gerente mesmo, depende única e exclusivamente desse cara, que é o gerente. Se ele não for um cara de jogo de cintura, ele vai ter problema com funcionário sempre, sempre na rotatividade. Se ele for um cara com jogo de cintura, ele vai ter esses funcionários pra sempre com ele (informação verbal)<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Informação fornecida pelo Dirigente C.

Aspectos contextuais importantes para o funcionamento das lojas podem ser observados na loja de Joinville, onde o abastecimento é feito pelo mezanino. No shopping em Florianópolis, a entrega é feita pelo nível da loja; já em um terceiro shopping, a entrega é feita pela frente, por não existir corredor de entrega de mercadorias nos fundos da loja. Esses aspectos são exemplos de como as características do recipiente do conhecimento (a nova loja) influenciam no conteúdo do núcleo replicável, apontando conhecimentos que não são passíveis de replicação.

A cada nova loja que era aberta, ao longo do período estudado, uma série de inovações foi introduzida e modificações foram feitas, acumulando-se conhecimento acerca do núcleo replicável. A origem desses conhecimentos pode ser sintetizada pelo Quadro 2.

ORIGEM	CONHECIMENTO
AQUISIÇÃO EXTERNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratação de funcionários oriundos de empresas líderes concorrentes, por exemplo, o Mc Donald's</li> <li>• Benchmarking: adoção de estufa importada</li> </ul>
EXPERIÊNCIAS PESSOAIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento do dirigente acumulado com suas experiências anteriores</li> <li>• Conhecimento do dirigente adquirido em cursos e treinamentos e repassados para a organização</li> </ul>
TESTE E EXPERIMENTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projetos de <i>layouts</i></li> <li>• Recipiente para armazenamento e transporte do calzone</li> <li>• Carrinho para abastecimento das lojas de shoppings</li> <li>• Geladeira feita sob encomenda</li> </ul>

**Quadro 2** – Origem dos conhecimentos acerca do núcleo replicável

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

O conhecimento armazenado nos equipamentos e processos foi sendo definido com o passar do tempo, por meio de experiências e testes realizados, principalmente com a abertura da primeira loja em praça de alimentação de *shopping center*, que forçou a empresa a adotar padrão semelhante ao dos concorrentes, como foi o caso da adoção da estufa importada. Trabalhávamos com estufas convencionais e hoje as lojas que têm fluxo grande, partimos para uma estufa americana, que não possui vidro, isso agiliza muito o atendimento (informação verbal)<sup>5</sup>.

É importante ressaltar que o processo de atendimento foi trazido à empresa pelo dirigente B, que o adquiriu por meio da participação em cursos e o repassou através da socialização (NONAKA, 1997) aos funcionários e gerentes. Parte desse conhecimento foi codificado pelo Dirigente B em manuais para auxiliar a transferência do conhecimento e a sua internalização pelos funcionários. Eu fiz o treinamento com um grupo especializado em treinamento do pessoal de varejo [...] A gente não tinha esse treinamento formal e o fato de ele estar escrito compromete. Sabe que tem que fazer (informação verbal)<sup>6</sup>.

A contratação de um funcionário com experiência em empresa líder do setor contribuiu para a formação da loja modelo de Joinville, que serve de laboratório para treinamento dos gerentes. A internalização do conhecimento pelo gerente ocorre pela leitura de material codificado em manuais e pela socialização das atividades com outros gerentes. Antes de a empresa ter o manual de treinamento escrito, o treinamento era feito apenas verbalmente e o funcionário precisava ter experiência prévia. Antigamente contratava o funcionário e soltava ele na loja, sem um treinamento adequado. [...] agora nós temos isso tudo documentado<sup>7</sup>.

Tendo como base o núcleo replicável da empresa, e suas pretensões de alavancar seu

<sup>5</sup> Informação fornecida pelo Dirigente A.

<sup>6</sup> Informação fornecida pelo Dirigente B.

<sup>7</sup> Informação fornecida pelo Dirigente A.

crescimento, pode-se relacionar uma série de desafios para a Mini Pizza, no que diz respeito à efetividade da transferência do conhecimento e a manutenção de vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Conforme explicado por Bandeira-de-Mello e Cunha (2001), o aprendizado de conhecimentos tácitos pela empresa (POLANYI, 1966), os quais a tornam mais eficiente do que os concorrentes, é fonte de vantagem competitiva, na medida em que esses conhecimentos são de difícil transferência e difícil imitação pelos concorrentes (PETERAF, 1993).

Porém, como tais conhecimentos são de difícil codificação, são mais difíceis e custosos de serem transferidos. Como exemplo, pode-se relacionar os processos de assamento do calzone e de gestão das lojas. Apesar dos esforços dos dirigentes em codificar ambos os processos, sua grande dimensão tácita – refletida na característica de socialização (NONAKA, 1997) ou transferência direta (SVEIBY, 1998) dos conhecimentos de funcionários experientes a novos funcionários em treinamento – dificulta a transferência e aumenta a dependência a baixos níveis de rotatividade de pessoal.

O mesmo raciocínio pode ser aplicado nos equipamentos. Com exceção da geladeira fabricada sob encomenda e dos recipientes para armazenamento e transporte do calzone, todos os demais equipamentos podem ser adquiridos no mercado de fatores de produção pelos concorrentes.

## 5 CONCLUSÕES

A gestão do conhecimento é um tema de grande relevância para a elaboração de estratégias com o intuito de aumentar a competitividade das empresas. Os resultados deste estudo de caso mostraram que a lógica da replicação do conhecimento organizacional (NELSON; WINTER, 1982) pode ser utilizada como modelo para explicar o crescimento organizacional de empresas que se expandem por meio da criação de pontos de venda, ou de unidades produtivas, semelhantes e distantes geograficamente (WINTER; SZULANLSKI, 2001).

Ao abranger tanto os aspectos da exploração como da exploração, o modelo da replicação fornece uma visão mais abrangente do processo de crescimento estratégico, na medida em que ressalta aspectos da aprendizagem organizacional (LEVITT; MARCH, 1988; MARCH, 1991).

Este artigo resultou de uma pesquisa sobre a importância da replicação do conhecimento como uma estratégia para o crescimento da empresa. Os resultados mostraram que a empresa estudada foi acumulando o conhecimento ao longo do tempo, por meio da experiência adquirida pelos gerentes e funcionários e que esse conhecimento é compartilhado principalmente por meio da socialização.

Percebeu-se que o processo de aprendizagem se deu na ação e pela troca de experiências entre os funcionários mais novos e os mais experientes. A transferência do conhecimento tácito sobre o processo de fabricação de produtos ocorre pela observação. A empresa vem tentando codificar o conhecimento, formalizando processos por meio do desenvolvimento de manuais que auxiliam os gerentes e funcionários, mas não garantem que todo o conhecimento tácito será explicitado.

A empresa estabeleceu uma das lojas, que é a de Joinville, como o seu modelo ou *template*, ou seja, é a loja padrão em relação ao *layout*, aos equipamentos e aos processos.

O caso analisado revelou que os gerentes e dirigentes tem participação relevante para o crescimento de pequenas e médias empresas. Como ilustrado no Quadro 2, a experiência do próprio dirigente é importante fonte de conhecimento para a empresa. Da

mesma forma, os gerentes de loja têm papel central na manutenção da equipe e na lucratividade da loja. Tais aspectos aumentam os desafios no processo de crescimento, na medida em que aumentam os custos de replicação de conhecimentos tácitos e os riscos de perda de conhecimento, por causa da saída de um gerente ou funcionário-chave, como os fornecedores, repositórios de importante conhecimento tácito.

Considera-se que o conhecimento tácito do gerente é um risco à estratégia de crescimento da organização e devem ser criados mecanismos para a socialização desse conhecimento entre os outros gerentes. Como a empresa possui várias lojas geograficamente dispersas, constata-se que, apesar da existência de um núcleo replicador, a memória organizacional da empresa ainda é pouco difundida e a mesma deve desenvolver alternativas para promover uma maior integração entre os gerentes, o que pode ser feito por meio de eventos internos, como reuniões e workshops, para trocar experiências e desenvolver modelos mentais e visões compartilhadas. A Mini Pizza poderia tornar o gerente mais experiente um consultor, cujo papel seria passar um determinado período de tempo em cada loja da rede repassando o seu conhecimento aos outros gerentes, além de ser um ponto de referência na busca de informações. Como foi observado, nem a criação de um manual para os gerentes foi capaz de codificar todo o conhecimento necessário ao desenvolvimento da atividade gerencial.

Outra estratégia que ajudaria no processo de socialização e de externalização do conhecimento está ligada ao uso da tecnologia da informação. A criação de um fórum de debates na Internet entre os gerentes, por exemplo, seria importante para tirar dúvidas e ajudar na solução de problemas. Assim, pretende-se garantir que a memória organizacional seja difundida e que um problema ocorrido em uma loja seja solucionado rapidamente, pois o mesmo poderia ter ocorrido em outro local e o gerente da loja indicaria como foi solucionado. Vale ressaltar que a comunicação entre a empresa seria melhorada e agilizada e o conhecimento externalizado e codificado, criando-se um banco de soluções de problemas que seria alimentado constantemente. Isso poderia garantir uma vantagem competitiva para a empresa, tornando o processo de transferência de conhecimento mais ágil e eficaz.

Estes resultados não esgotam o estudo de caso. Sugere-se o desenvolvimento de novos estudos, abordando o processo de transferência do conhecimento do núcleo replicável e observando as características da origem, do destino e da natureza do conhecimento transferido. Espera-se contribuir com o desenvolvimento de modelos prescritivos que auxiliem os empreendedores a efetivarem a estratégia de crescimento e a apropriarem-se dos benefícios econômicos da exploração do seu modelo de negócios.

## REFERÊNCIAS

ARGOTE, L.; DARR, E. Repositories of knowledge in franchise organizations. In: DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. (Eds.). **The nature and dynamics of organizational capabilities**. New York: Oxford University Press, 2000. p. 51-68.

ARROW, K. Economic welfare and the allocation of resources for invention. In: NELSON, R. **The rate and direction of inventive activity**. Princeton: Princeton University Press, 1962. p. 609-626.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. A natureza e a dinâmica das capacidades organizacionais no contexto brasileiro: uma agenda para pesquisas sobre a vantagem competitiva. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2001. 1 CD-ROM.

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

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, Philadelphia, v. 33, n. 12, p. 1504-1511, Dec. 1989.

DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. (Eds.). **The nature and dynamics of organizational capabilities**. New York: Oxford University Press, 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

LEVITT, B.; MARCH, J. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**. Palo Alto, v. 14, p. 319-338, 1988.

MARCH, J. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, Linthicum, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997. p. 27-43.

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

POLANYI, M. **The tacit dimension**. New York: Anchor Day Books, 1966.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory**. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage, 1998.

SVEIBY, K. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SZULANSKI, G. Appropriability and the challenge of scope. In: DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. (Eds.). **The nature and dynamics of organizational capabilities**. New York: Oxford University Press, 2000. p. 69-90.

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

WINTER, S. **Relevance of the information economics paradigm**. Philadelphia: The Wharton School, 2000.

WINTER, S.; SZULANSKI, G. Replication as strategy. **Organization Science**, Linthicum, v. 12, n. 6, p. 730-743, Nov./Dec. 2001.

## ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE REPLICATION IN *FAST FOOD* NETWORKS DEVELOPMENT

### Abstract

Organizational knowledge replication is the knowledge transfer accumulated by the company between geographically separate sale points. The replication logic addresses the organizational learning process for the business development model and the model exploitation phase on a large scale. This article is the result of a survey that examined the knowledge replication process like a strategy growth of a fast food network. The study is qualitative and was conducted in a fast food network, of national scope, which has expanded to 23 stores in ten years of foundation. For data collection, a semi-structured interview was applied with the three main leaders of the network. It appeared that the knowledge transfer between the points of the network occurs mainly by the socialization of tacit knowledge, as the displacement of more experienced teams to store newly created. The results showed that the knowledge acquisition by the network follows, in addition to acquiring external sources of knowledge, of experiences and accumulated (tests and experimentation) by leaders throughout the opening of shops and their past experiences. The knowledge acquisition occurred through external consultants and the hiring of experienced staff.

**Keywords:** *Fast food* network, knowledge transfer, strategy.

---

Data do recebimento do artigo: 30/12/2008

Data do aceite de publicação: 06/02/2009