

Inovação no processo de gestão do conhecimento com o uso de uma plataforma digital na Empresa Santo Grão

Innovation in the knowledge management process with the use of a digital platform at the Santo Grão Company

Jennifer Alencar de Araújo Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios. Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM) – Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-1572-0022> jenniferalencar1@gmail.com
Marcos Antonio Franklin Doutor em Administração. Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM) – Brasil. <https://orcid.org/0000-0003-1102-3315> franklin.marcos@gmail.com

RESUMO

Este artigo tecnológico tem como objetivo apresentar como foi a implementação do processo de gestão do conhecimento, desenvolvido na empresa Santo Grão, mediante a aplicação da plataforma digital Microsoft Sharepoint, que para o segmento de café gourmet, caracteriza-se como inovadora. A estratégia de crescimento da empresa é de expansão, utilizando unidades franqueadas. Assim, a tecnologia da plataforma digital possibilitará, de maneira estruturada e dinâmica, o mapeamento do conhecimento gerado pela empresa. A metodologia está embasada no *Business Problem Solving* incorporando a elaboração de trabalhos práticos e aplicados. Utilizou-se a abordagem qualitativa, sendo a coleta de dados realizada com a técnica de entrevistas empregando um roteiro semiestruturado. Foi possível verificar os seguintes resultados: a entrega da plataforma digital parametrizada para a gestão do conhecimento, em operação, permitindo alavancar o negócio da empresa de acordo com sua estratégia; a aplicabilidade nas rotinas e procedimentos dos funcionários, gerentes gerais e sócios atuais, bem como na dos futuros franqueados, acelerando o aprendizado sobre como administrar uma loja Santo Grão; o mapeamento e o registro do conhecimento, assim como a atualização constante da informação e sua transmissão entre os usuários; por fim, identificaram-se ganhos financeiros com a utilização dessa plataforma, em comparação à ferramenta que utilizada anteriormente.

Palavras-chave: inovação; plataforma digital; gestão do conhecimento; processo; desenvolvimento de negócio.

ABSTRACT

This technological article aims to present the implementation of the knowledge management process, developed in the company Santo Grão, through the application of a digital platform, Microsoft Sharepoint, which is considered innovative for the gourmet coffee segment. The strategy for the growth of the company is the expansion through franchising system. In this way, digital platform technology makes it possible to map the knowledge generated by the company in a structured and dynamic way. The methodology is based on Business Problem Solving procedure, that incorporates the development of practical and applied work. A qualitative approach was used and data collection was performed through the interview technique using a semi-structured script. The following results were verified: the delivery of a parameterized digital platform for knowledge management, already in operation, allowing the business to be leveraged according to its strategy; the applicability in the routines and procedures by current employees, general managers and partners, as well as futures franchisees, accelerating the learning process of how to manage a Santo Grão store; the knowledge mapping and recording process, as well as the constant information updating and its transmission among users; finally, financial gains were identified through the use of this platform, compared to the tool used previously.

Keywords: innovation; digital platform; knowledge management; process; business development.

Recebido em 26/01/2022. Aprovado em 03/03/2022. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da APA.
<https://doi.org/10.22279/navus.2022.v12.p01-17.1770>

1 INTRODUÇÃO

Café é um produto consumido por cerca de 98% dos lares brasileiros, além disso, o Brasil corresponde a um terço da produção mundial (Istoé, 2019). O hábito é tão natural na rotina do público consumidor, que passa despercebido o quanto seu consumo vem mudando ao longo do tempo. Um produto que surgiu há tanto tempo e já transformou a experiência de consumo tantas vezes, evoluiu para diversas cafeterias *gourmets*, distribuídas por todo país (Istoé, 2019). Uma delas, denominada Santo Grão, empresa objeto deste relato. Apesar dos efeitos negativos da Covid-19, a empresa ainda considera a expansão como estratégia de crescimento da empresa por meio de unidades franqueadas, conservando a essência de seus processos e preservando a sua marca.

Este relato tem como objetivo apresentar como foi realizada a proposta para a implementação do processo de gestão do conhecimento por intermédio da aplicação de uma plataforma digital. Com isso, foram apresentadas as ações para a viabilidade da implementação da proposta, são elas: 1) Mapeamento de processo e de conhecimento; 2) Plataforma e; 3) Parametrização. Desse modo, essas ações possibilitaram à empresa uma gestão do conhecimento que proporcione a realização de sua expansão de forma mais fluída, de maneira que a filosofia e os processos não se percam. As propostas de solução consistem na aplicação de inovações, em processos e organizacional (Schumpeter, 1934; Mattos & Guimarães, 2005; OCDE, 2005; Tidd & Bessant, 2015), tecnológica (Bateman & Snell, 2006; Fuck & Vilha, 2011) e em serviços (Gallouj & Weinstein, 1997) e de forma incremental.

A inovação em processo e organizacional está relacionada à sistematização dos processos e procedimentos de forma dinâmica e socializável, a organizacional diz respeito à cultura de compartilhamento do conhecimento seja tácito e/ou explícito. A inovação tecnológica corresponde ao uso da plataforma digital com interface entre as três unidades de negócio (Figura 1). Já em serviços possibilita ao Santo Grão oferecer novos serviços e produtos em seu segmento.

A contribuição para área de estudo está na aplicação das teorias relativas à inovação e à gestão do conhecimento, na estratégia de uma empresa voltada para o crescimento.

Para isso, foi adotada metodologia que está embasada no *Business Problem Solving* (Vandenbosch, 2003; Aken et al. 2012), para trabalhos práticos e aplicados, de acordo com Marcondes et al. (2017), utilizando, ainda, a abordagem qualitativa por meio de entrevistas e roteiro semiestruturado.

Dessa maneira, este relato está estruturado da seguinte forma: por esta introdução, pela contextualização da realidade investigada, pelo diagnóstico, pelas propostas de solução, pela intervenção, resultados e considerações finais. Cabe ressaltar que a base teórica dos conceitos utilizados é apresentada conforme os direcionamentos do trabalho.

2 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

Nessa etapa serão apresentados a caracterização da empresa, o surgimento do produto café e sua evolução e o conceito de cafeterias *gourmet*.

2.1 A empresa

A empresa Santo Grão, foi fundada em agosto de 2003 pelo neozelandês Sr. Marco Kerkmeester com sua esposa Renata Kerkmeester, na cidade de São Paulo. Segundo o empresário, na época, em sua opinião, era complicado encontrar um café de boa qualidade, o que o fez perceber uma oportunidade de negócio. Para evoluir em sua ideia, por dois anos o Sr. Kerkmeester fez cursos de degustação e torrefação, para depois abrir sua primeira unidade, na Rua Oscar Freire. De acordo com o empresário, além de pensar no seu público-alvo, há também uma preocupação com o crescimento da equipe de trabalho dentro da empresa, possibilitando carreiras ascendentes nas quais algumas pessoas podem se tornar sócias (Santo Grão, 2019).

A ideia que orienta o negócio, de acordo com o Sr. Kerkmeester, é que o seu público-alvo não vai ao Santo Grão para tomar café, mas sim, para encontrar pessoas. Por isso, investiu em móveis confortáveis, clima

acústico, café de qualidade e outros detalhes que ajudam a criar uma experiência agradável ao público. A empresa possui hoje essencialmente dois produtos: “Café”, e “Ambientes de café, restaurante e *lounge*”. Santo Grão Café é oferecido em mais de 300 cafés, restaurantes e supermercados pelo Brasil. São oito lojas, sendo sete em São Paulo e uma em Curitiba no Estado do Paraná, em *shoppings*, na rua, em livrarias e em prédios comerciais que servem mais de 3000 clientes por dia. Possui como *slogan*: “Um *blend* para amar”, que é parte de sua filosofia, onde a integridade são os pontos-chaves da cultura da empresa (Santo Grão, 2019).

Internamente, a empresa se organiza por meio de três divisões de negócio: franquias, comercial e franqueadora, conforme a Figura 1.

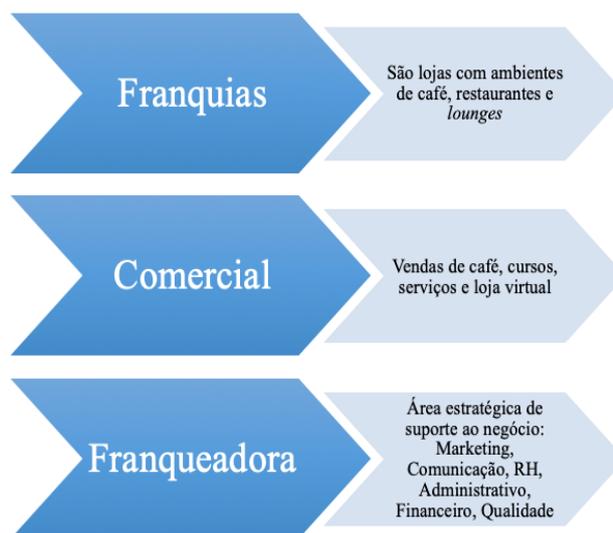


Figura 1. Organização da empresa Santo Grão
Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Portanto, as franquias, se referem às lojas; o comercial consiste nas vendas de café, cursos (barista, *roast experience* etc.), serviços e outros produtos; e a franqueadora é a área corporativa do negócio e faz sua governança, como apresentado na Figura 1.

2.2 O produto

Em meados do século XIV, o produto café adquiriu um formato peculiar e começou a ser produzido em larga escala para o comércio. O hábito de se tomar café como nos dias de hoje, em caráter doméstico ou recintos coletivos se popularizou a partir de 1450. Poucos anos depois, a Turquia foi responsável em difundir o “hábito do café”, transformando-o em um ritual de sociabilidade. Desde então, tomar café passou a ser um “rito” que se propagou pelo mundo afora.

Conforme Martins (2008), por apresentar sabor agradável e por ser estimulante, o café era o produto da moda digno de receber grandes investimentos. O crescente interesse pela bebida permitiu sua globalização e facilitou a intervenção cultural, tanto nas formas de consumo quanto nas técnicas de plantio. Para Caixeta (1999), desde que esteve nas pautas de exportação / importação de grande número de países, no início do século XIX, foi possível notar a relevância do café na economia mundial.

Furtado (2013) destaca que o aumento da produção ocasionou crescimento em outras atividades na economia, como por exemplo, a incipiente indústria produtora de bens de consumo não-duráveis, além de ter viabilizado a acumulação de capital na economia brasileira. É inegável a enorme contribuição que trouxe ao Brasil, ajudando para a formação de importantes cidades como São Paulo, Rio de Janeiro, Santos, Campinas, Ribeirão Preto e tantas outras (Matiello et al., 2002).

Conforme dados da Embrapa Café (2018), o Brasil tem-se notabilizado como o maior produtor, exportador e segundo maior consumidor de café em nível mundial, atrás apenas dos Estados Unidos,

respondendo por um total de 40% de todo o café produzido no mundo. Com relação à produção, de acordo com Embrapa Café (2018), a demanda mundial de café no período de 2015 a 2030 deverá ter um crescimento médio anual próximo de 2%, o que elevará as atuais 159 milhões de sacas para 205 milhões (ponto médio da projeção).

Como o Brasil responde por um terço da produção mundial, para manter o *market share* desse mercado, terá que elevar sua produção para, pelo menos, 72 milhões de sacas por ano, das quais em torno de 44 milhões destinadas à exportação e 28 milhões ao consumo interno. Com esses números, a transformação no consumo do café resultou em quatro ondas da sua evolução, apresentada no Quadro 1, de acordo com Euromonitor (2017).

Ondas	Descrição
1ª onda: Venda massiva de café (Após 1945):	<ol style="list-style-type: none">1. Tecnologia traz café fresco em casa ao seu alcance;2. Café instantâneo, embalagem a vácuo, pré-torrefação. <p>Silva e Guimarães (2012) detalham que essa onda se refere à proliferação do consumo de café no período posterior a Segunda Guerra Mundial, após 1945, em que o café era mais consumido do que apreciado, valorizado mais pela energia que fornecia e menos por sua natureza e sabor. No que se refere à comercialização era feita em quase sua totalidade nas prateleiras de supermercados, com grande utilização de grãos da espécie robusta, considerado de qualidade inferior a arábica.</p>
2ª onda: Surgimento dos <i>coffee shops</i> (Década de 1970):	<ol style="list-style-type: none">1. A experiência dos <i>coffee shops</i> se torna tendência;2. Ênfase em torrefações específicas, bebidas à base de <i>espresso</i>. <p>O aparecimento da segunda onda foi marcado pela melhoria na qualidade da <i>commodity</i> por meio da preferência dos grãos da espécie arábica em oposição aos da <i>canephora</i> (robusta). Surgiram grandes redes de cafeterias especializadas em café gourmet, como <i>Starbucks</i> e <i>Peet's Coffee e Tea</i>, que são consideradas as maiores propagadoras desta onda. A expansão do uso de máquinas de café <i>espresso</i> para o preparo da bebida também se enquadra na “segunda onda”. De modo geral, essa onda foi responsável por tornar o hábito de tomar café mais sofisticado e agregou valor ao produto (Silva & Guimarães, 2012).</p>
3ª onda: Café artesanal (Década de 2000):	<ol style="list-style-type: none">1. Pequenos torrefadores promovem suas marcas regionais;2. Novas técnicas de fabricação projetadas para enfatizar o sabor. <p>Já na “Terceira Onda”, o café é consumido pelo que é e não pela cafeína que fornece. O objetivo é conhecer a fundo todas as propriedades e nuances da bebida e prepará-la de forma a ressaltar o sabor (Silva & Guimarães, 2012).</p>
4ª onda: Inovações em todo lugar (Anos Atuais):	<ol style="list-style-type: none">1. Cafeterias como plataforma de inovação para varejo;2. As marcas da terceira onda são compradas;3. Reinvenção do café como bebida. <p>Segundo Esamilla et al. (2017), para o cliente brasileiro, essa transformação do café aconteceu nos últimos 50 anos, por meio principalmente de mudanças de hábitos. A fase inicial de consumo em massa de café no Brasil em 1953, quando a Nescafé introduziu o café instantâneo. Nesse período, as vendas se concentravam nos supermercados, e o consumo ocorria em casa, principalmente no café da manhã, e tinha o propósito de despertar o consumidor.</p>

Quadro 1. Ondas diferentes da evolução do café

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Segundo Esamilla et al. (2017), o Brasil entrou na segunda onda do consumo de café por volta de 1980, época de urbanização crescente e de uma necessidade maior de alimentos e bebidas que fossem servidos

rapidamente. O café passou a ser consumido em padarias, restaurantes e cafeterias. Lojas de café começaram a abrir inúmeras franquias em várias cidades do Brasil. As classes média e alta no Brasil passaram de 57%, em 2002, para 68% em 2014, ampliando a base de consumo de 96,7 milhões para 129,2 milhões de pessoas, de acordo com estatísticas do governo.

A crescente demanda e o maior poder aquisitivo dessas classes se manifestaram no desejo de conhecer o grão do café, sua origem, técnicas de torrefação e os métodos de preparação influenciados pelas tendências externas. Como consequência disso, o público brasileiro passou a desfrutar o café como uma experiência, e não apenas como uma bebida.

Para Esamilla et al. (2017), o consumo nas lojas de cafés especiais e cafeterias em geral também aumentou, na medida em que grãos de alta qualidade produzidos localmente, e que antes eram exportados, começaram a ser vendidos no mercado doméstico. Lojas de café especial, como Starbucks, foram influenciadas pelas tendências externas e começaram a se multiplicar nas grandes cidades no começo de 2000.

O mercado de cafés brasileiros vem inovando continuamente e agregando novos serviços para criação de valor para o cliente além da bebida em si, como por exemplo, por meio de novos ambientes como *happy hour*, leitura ou estudo, vendas de outros produtos etc. Segundo Rocha (2018) o mercado de cafés especiais movimentou R\$ 1,7 bilhões no varejo em 2016. A projeção é de que a venda dos cafés especiais dobrará de tamanho até 2020, movimentando R\$ 3,9 bilhões ao ano.

2.3 Cafeterias gourmet

Atualmente, o café brasileiro torrado e moído começa a romper uma barreira histórica e inicia um processo de reposicionamento no mercado externo. As grandes cidades atraem as novas cafeterias que servem seus cafés especiais, muitas vezes de marca própria. Estes cafés podem ser consumidos nas lojas, onde são servidos por baristas ou levados para casa, em grão ou moído (Azevedo, 2001). O ambiente acolhedor, a diversidade de produtos e tipos de café têm atraído cada vez mais um público maior.

A relação entre as cafeterias e os consumidores tem se tornado cada vez mais forte, pois à medida que o cliente exige um bom café, as cafeterias oferecem um clima acolhedor de convívio cultural e de inspiração (Sirobaba, 2003). A Euromonitor (2017) destacou que há um grande número de cafeterias gourmets no Brasil, apontando para um número aproximado de 13 mil estabelecimentos que vendem café *premium* no país e a maioria deles se dedica mais à experiência de tomar café do que à simples venda de produtos.

O mercado de cafés gourmet no Brasil é particularmente especial na cidade de São Paulo, neste cenário, a cafeteria Santo Grão, objeto de estudo deste estudo, se destaca como uma cafeteria gourmet na cidade, possuindo diversos *blends* e cápsulas como o *Blend Santo Grão*, Sul de Minas, Mogiana, Cerrado, Orgânico, Descafeinado, entre outros.

Além disso, dispõe de diferentes locais considerados pontos de encontros na cidade de São Paulo e Curitiba. Além do café e dos ambientes, o Santo Grão oferece cursos como o de barista, *latte art*, entre outros, e possui também uma loja virtual onde vende diversos produtos.

Na etapa a seguir foi detalhado o entendimento do problema identificado na empresa.

3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Essa etapa está destinada para a identificação do problema e a descrição do método, técnicas e ferramentas para coleta de dados, que possibilitaram a definição do problema a ser tratado.

3.1 Método e técnicas utilizadas

3.1.1 Abordagem qualitativa

Para Godoy (1995) por meio da pesquisa qualitativa é possível compreender melhor o fenômeno no contexto de sua realidade. Segundo a autora, a busca para captar esse fenômeno, ocorre a partir das pessoas

que nele estão envolvidas. Assim, foi utilizada a técnica de entrevistas para a coleta de dados. Manzini (1990), entende que, a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual foi elaborado um roteiro previamente elaborado com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista.

3.1.2 Coleta de dados - Entrevista

Para maior compreensão do problema, foi realizada uma reunião inicial com o diretor financeiro em sua sede em São Paulo-SP. A partir daí, foram realizadas outras quatro reuniões com diretor financeiro, com foco em aprofundar o entendimento sobre a cultura da empresa, além de começar a direcionar o trabalho para qual problema seria tratado. De acordo com Marcondes et al. (2017) entende-se por problema todo obstáculo que dificulta ou impede a empresa de melhorar a sua eficiência e/ou eficácia, em qualquer dimensão do negócio.

Assim, com base nessa metodologia, para coleta de dados foi utilizada a técnica de entrevista, que de acordo com Ribeiro (2008) é a técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento. A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados considerada como sendo uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível (Rosa & Arnoldi, 2006).

Assim, foram realizadas entrevistas com o Diretor Financeiro, conforme apresentado na Quadro 2.

Pergunta	Entrevistado – Diretor Financeiro
a) Que desempenho é considerado insatisfatório no Santo Grão? Que sistemas, processos, recursos, provocam o baixo desempenho? Há implicações para a atuação no mercado?	Alguns problemas foram elencados: a) Mapeamento de processos e gestão do conhecimento; b) Gestão de estoque; c) Precificação de produtos; d) Fornecedores diferentes para as lojas; e) Fichas técnicas; f) Desperdício.
b) Qual é a relevância dessas dificuldades e deficiências para o alcance de objetivos dos negócios?	O entrevistado declarou que a ausência de um mapeamento de processos e gestão do conhecimento existente atrapalha em uma possível expansão mais rápida do Santo Grão. Disse, também, que há perda de lucratividade com certos desperdícios, assim como em gestão de estoque.
c) Quais seriam as possíveis causas dessas deficiências?	O entrevistado mencionou que ainda falta uma análise de causa-raiz mais profunda em cada problema mencionado anteriormente.
d) Houve tentativas anteriores de soluções? Se sim, que resultados foram obtidos? (Marcondes et al., 2017)	Declarou que houve tentativas de soluções anteriores, como por exemplo, no problema de mapeamento de processos e gestão do conhecimento, o fundador criou uma página on-line chamada WikiGrão com vários processos mapeados, para acesso dos funcionários, além de diversos conteúdos de treinamentos.

Quadro 2. Roteiro aplicado ao Diretor Financeiro

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Com relação à última pergunta, sobre tentativas anteriores de solução, o diretor financeiro detalhou que o próprio fundador, Sr. Kerkmeester, criou o conteúdo desta base de conhecimento denominada WikiGrão, porém, devido a falta de atualização, uma parte dos assuntos estava obsoleta. Além disso, de acordo com a entrevista com o Diretor Financeiro, eles não consideram que a WikiGrão possui o melhor formato de organização dos conteúdos e não é uma ferramenta simples de procurar as informações necessárias.

Em continuidade à definição do problema, foram feitas novas rodadas de entrevistas com o diretor financeiro e com o fundador, Sr. Kerkmeester. Durante as discussões, foi citado por ambos, um objetivo de

espalhar a cultura do Santo Grão pelo Brasil, de maneira a melhorar a sociedade e impactar positivamente a vida das pessoas. Dessa maneira, ambos consideram que tendo os processos da empresa bem mapeados e um processo de gestão do conhecimento, as próximas aberturas de lojas ocorrerão de forma mais ágil e segura, conservando a cultura e filosofia da empresa.

Shiraishi e Barbosa (2015, p. 658) entendem que a questão do "...conhecimento importante sobre os negócios permanece unicamente nos níveis mais profundos da mente do empreendedor e não pode ser acessado por nenhuma parte interessada." Isso pode ocasionar uma dificuldade no crescimento dos negócios, até a sua própria sucessão. Segundo Shiraishi e Barbosa (2015) o conhecimento tácito torna-se uma fonte para a inovação e a falta de canais de comunicação claros e memória escrita dificultam a possibilidade de cópia desse conhecimento. Todavia, a transformação desse conhecimento em explícito viabiliza a formalização e o compartilhamento desse conhecimento. É por meio dessa articulação que este trabalho pretendeu contribuir para o desenvolvimento do negócio Santo Grão.

Sendo assim, o problema escolhido foi a centralização e gestão do conhecimento. Desta maneira, a solução do problema irá permitir uma expansão mais segura e eficaz da empresa Santo Grão. Foram detalhados os encontros com os *stakeholders* que seriam beneficiados com uma expansão do negócio, como por exemplo, funcionários, clientes, sociedade, além das futuras pessoas sócias. Dessa maneira, no tópico seguinte foi realizado o diagnóstico.

Definido o problema a ser tratado, em conjunto com a liderança do Santo Grão, para melhor compreensão da gestão do conhecimento, foi necessária a realização de entrevistas com outros sócios. Dessa forma, duas sócias, consideradas estratégicas pela alta gestão do Santo Grão, foram selecionadas: a entrevistada A, pelo tempo considerável na empresa, e a entrevistada B, por possuir menor tempo e ser responsável por duas lojas. Por questão de anonimato, as entrevistadas foram denominadas como "A" e "B".

O Apêndice A, apresenta o roteiro com as perguntas e detalha as respostas das entrevistas, com o propósito de identificar aspectos do problema a serem endereçados neste trabalho. Após entrevistas com as sócias-gestoras, verificou-se a necessidade de se realizar entrevista com o fundador, Sr. Kerkmeester, a fim de identificar os principais pontos percebidos até a etapa presente do diagnóstico, conforme demonstrado na Quadro 3.

Pergunta	Entrevistado – Sr. Kerkmeester
Qual a importância para o Sr. de um mapeamento de processos e gestão do conhecimento bem efetuado no Santo Grão?	Há uma ambição de crescimento do Santo Grão pelo Brasil, sem perder a filosofia da empresa. Porém, o processo de preparação de um novo sócio leva de seis a sete anos, normalmente. Perde-se bastante informação nesse processo de treinamento de um novo gerente. Detalhou que toda vez que há um novo sócio, a gestão leva muito tempo ensinando aquela nova pessoa, não há uma padronização no treinamento nem um processo de gestão do conhecimento bem definido, havendo centralização do conhecimento na pessoa do fundador.
Que principal problema o Sr. verifica na ferramenta de gestão do conhecimento e mapeamento de processos utilizada atualmente, chamada WikiGrão?	Existem alguns manuais, além da Wiki Grão (mencionada no tópico anterior), porém estão obsoletos. Não é um mapeamento eficiente em termos de atingir o objetivo. Wiki Grão é muito rica em conteúdo, mas não está no melhor formato, não proporcionando gestão do conhecimento.

Quadro 3. Roteiro aplicado na entrevista com o Sr. Kerkmeester

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

3.1.3 Utilização da Análise SWOT

Para corroborar com o diagnóstico realizado, foi analisado um relatório de um trabalho executado em 2017 no Santo Grão, utilizando a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats – Forças,

fraquezas, oportunidades e ameaças) dos aspectos da empresa, na época. Essa avaliação constitui uma visão conjunta e integrada dos pontos fortes e fracos da organização, portanto ambiente interno e com as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo.

Dessa maneira, Sobral (2008) entende que com o uso dessa ferramenta torna-se possível identificar um conjunto de medidas estratégicas que possibilitam explorar as oportunidades ou diminuir o impacto das ameaças. Assim, no resultado da análise SWOT realizada em 2017, foram identificados os seguintes pontos, demonstrados na Figura 2 (Franklin, Mascarenhas & Issa Junior, 2018).

INTERNO	EXTERNO
<p><i>Pontos Fortes</i></p> <p>As forças do Santo Grão, na visão dos gerentes, resumem-se a: uma equipe boa, produtos de qualidade, oferecer desenvolvimento e treinamento de pessoas, cultura e filosofia da empresa, o ambiente, a marca, uma empresa humanizada, liberdade e interação entre níveis e posicionamento consolidado no mercado.</p>	<p><i>Oportunidades</i></p> <p>Aos olhos dos gerentes, as oportunidades do Santo Grão estão no crescimento do mercado e na participação de ações sociais, principalmente. Outras oportunidades são as mudanças culturais dos clientes e o maior apreço por produtos de qualidade.</p>
<p><i>Pontos Fracos</i></p> <p>As fraquezas do Santo Grão estão centradas na falta de processos, falta de foco e na centralização de decisões no fundador. Estes pilares sustentam uma série de outras fraquezas, como a desorganização, falta de inovação e falta de padronização.</p>	<p><i>Ameaças</i></p> <p>As principais ameaças estão no ambiente governamental, na concorrência e na mudança dos hábitos de consumo. No ambiente governamental destacam-se a crise político-econômica e os impostos. O aumento da concorrência e a tendência de comida saudável que podem colocar o Santo Grão em risco.</p>

Figura 2. Análise SWOT Santo Grão

Fonte: Franklin, Mascarenhas e Issa Junior (2018).

Essa análise SWOT (Figura 2) auxiliou no diagnóstico, pois na ocasião já se detectou, nos pontos fracos da empresa, que havia uma ausência de processos e padronização, assim como, uma centralização de conhecimento no fundador, enfatizando assim a necessidade do tratamento destes pontos no estudo.

3.1.4 Análise síntese dos dados coletados

De acordo com as entrevistas realizadas, o Santo Grão apresenta um problema de mapeamento e padronização de seus processos, o que gerou por consequência uma falta de gestão do conhecimento existente na empresa. Foi detectado durante as entrevistas com as sócias (entrevistadas A e B) e com o diretor financeiro, que há uma centralização de conhecimento no fundador sobre como ser gerente geral de várias casas do Santo Grão, o que representa uma dependência dele para com o negócio. Isso é exemplificado na elaboração do conteúdo da WikiGrão, que é feita pelo Sr. Keerkmeester e no próprio relato do fundador durante as entrevistas.

Dessa maneira, o estudo procurou apresentar propostas e alternativas para responder qual a melhor forma de haver compartilhamento de informação para a empresa, sem a sua perda, centralizando-a em uma ferramenta, com processo padronizado, onde todo o quadro de pessoal poderia acessar e fazer mudanças em tempo real, possibilitando uma gestão do conhecimento e padronização de processos eficiente para o grupo Santo Grão. Sendo assim, o trabalho seguirá por dois pilares:

- a) Transformação de parte do conhecimento tácito do fundador em conhecimento explícito, no que tange aos processos de gestão do Santo Grão, especificamente sobre a formação de um novo gerente e gestão de lojas da empresa;

- b) Inovação tecnológica por meio do desenvolvimento de uma plataforma digital para gestão do conhecimento.

Diante desse fato, o problema identificado foi a centralização do conhecimento e a ausência de um processo de gestão do conhecimento, uma vez que, esse conhecimento, em situações diversas, se manifesta tacitamente sem que seja convertido em explícito de forma estruturada e compartilhável.

4 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA

Nesta Etapa, serão detalhadas as propostas de solução que se referem à criação de uma base de conhecimento. São elas: 1) Mapeamento de processo e de conhecimento; 2) Plataforma e 3) Parametrização. Cabe salientar que, para o segmento e para a empresa Santo Grão, essas propostas se configuram como inovadoras.

Schumpeter (1934) definiu inovação como a introdução de novos produtos, métodos de produção, abertura de novos mercados e adoção de novas formas organizacionais. Para o autor, inovar é produzir outras coisas, ou as mesmas coisas de outra maneira, combinar diferentes materiais e forças, enfim, realizar novas combinações. Nesse sentido, é possível classificar as inovações em: processo, produto, organizacional e marketing (Mattos & Guimarães, 2005; OCDE, 2005; Tidd & Bessant, 2015), inovações em serviços (Gallouj & Weinstein, 1997) e tecnológica, que para Fuck e Vilha (2011), são incrementais com aperfeiçoamentos contínuos e graduais de produtos, serviços ou processos já existentes e correspondem à maior parte das inovações geradas.

Para Bateman e Snell (2006), a inovação tecnológica traz grandes oportunidades para as empresas na atualidade, pois com o advento de novas plataformas digitais, entre web e aplicativos, os modelos de negócio tornaram-se cada vez mais dinâmicos. Nesse sentido, Marques (2017) identificou que, em estabelecimentos gastronômicos que utilizam a tecnologia em seus processos, apresentam velocidade de atendimento, além da influência na qualidade e serviços.

No que se refere ao conhecimento, Tekin e Akyol (2019) argumentam que a quantidade e qualidade do conhecimento que uma organização necessita para as ações inovativas, e como esse conhecimento é viabilizado, configura-se como a base da gestão do conhecimento, tornando-se um recurso competitivo que possibilita a entrada em outros mercados, de modo a proporcionar o aumento da produtividade, rentabilidade e crescimento.

Tekin e Akyol (2019, p. 19) citam o trabalho de Daud et al. (2008) que verificaram “uma relação positiva significativa entre o processo de gestão do conhecimento e o sucesso/desempenho da empresa.”

Assim, as propostas de solução que foram apresentadas caracterizaram-se como: tecnológica, com a aplicação de uma plataforma digital; em processo, pois apresentou uma nova forma, mais dinâmica, de realizar a conversão, o repositório e o compartilhamento do conhecimento; organizacional, visto que está relacionado à mudança cultural no trato do conhecimento e na expansão de implementar novas franquias; e em serviços, uma vez que esse modelo é inovador no setor serviços gastronômico no segmento de café *gourmet*.

No próximo tópico serão detalhadas quais foram as propostas de solução do problema tratado neste estudo.

4.1 Proposta 1 – Mapeamento de processo e de conhecimento

Inicialmente foi realizado o mapeamento dos processos estratégicos do Santo Grão, como por exemplo, o de formação de um novo gerente, possibilitando que a empresa melhore continuamente, por meio da padronização e identificação de gargalos. Gonçalves (2000) define processo como sendo atividade ou conjunto de atividades que recebem um *input*, adicionam valor ao mesmo e fornecem um *output* a um cliente específico. Hammer e Champy (1994) entendem a importância de que os processos estejam atualizados e que os *stakeholders* importantes de cada etapa estejam a par de quais os principais *inputs* e *outputs*, além de qual valor aquele processo gera para os clientes, sejam eles internos ou externos.

Para que o Santo Grão continue expandindo seu negócio com eficiência, é essencial uma gestão do conhecimento efetiva que consiga extrair o conhecimento das pessoas, sobretudo, de seu fundador, diretor financeiro e sócios, deixando este conhecimento explícito para futuros sócios, tornando a jornada de uma nova pessoa sócia mais eficaz, e capacitando novas pessoas para assumirem esses papéis de maneira rápida no futuro. Além disso, a gestão do conhecimento favorece a troca de lições aprendidas entre os atuais colaboradores.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), cada vez mais, líderes e consultores falam do conhecimento como o principal ativo das organizações e como a chave da vantagem competitiva sustentável. O conhecimento tácito não é facilmente explicável ou visível, mas é altamente pessoal e difícil, tornando a comunicação e o compartilhamento dificultoso. Este tipo de conhecimento está enraizado nas ações e nas experiências corporais do indivíduo, assim como valores, crenças, emoções e tudo que ele incorpora. O conhecimento explícito pode ser expresso no compartilhamento de dados, sons, especificações de produtos e manuais de instrução que são disponíveis para todos, podendo ser rapidamente transmitidos por intermédio de sistemas e documentos formais, de maneira codificada (Nonaka & Takeuchi, 2008).

Para mapear o conhecimento contido nos processos da empresa e transformá-lo em conhecimento tácito proveniente do fundador em conhecimento explícito, foram realizadas reuniões uma, com o fundador, Sr. Kerkmeester e, a outra, com o diretor financeiro, nas quais se mapeou parte do conhecimento necessário para formação de um novo gerente e gestão de uma unidade do Santo Grão.

4.2 Proposta 2 – Plataforma

Essa proposta teve como finalidade apoiar o Santo Grão no desenvolvimento de seu negócio, por meio de uma plataforma tecnológica que trará gestão do conhecimento e descentralização do conhecimento dos funcionários e fundador, proporcionando assim, possíveis aberturas de novas franquias de forma efetiva.

O Relatório Digital (2019) feito pela We Are Social em parceria com a HootSuite e divulgado em 2019, apontou que 66% da população brasileira é usuária das redes sociais. Essa percentagem representa mais de 140 milhões de usuários ativos. Além disso, o Brasil foi um dos países com maior aumento no número de usuários nas redes, com mais de 10 milhões de novos usuários. Segundo Saltarelli (2018), uma plataforma nada mais é do que um modelo de negócios que utiliza a tecnologia com o intuito de conectar pessoas e promover interações.

Rogers (2017) argumenta que as plataformas representam uma mudança fundamental em como as empresas se relacionam umas com as outras – de modelos de negócios lineares para modelos de negócios mais em rede. Assim, foram testadas as seguintes plataformas: Trello, Bloomfire, Bitrix24, ProProfs Knowledge Base, OneNote e Microsoft Sharepoint. Para escolher entre as opções foram definidos critérios, em conjunto com a liderança do Santo Grão, conforme Quadro 4.

Crítérios	Descrição
Integrações	Quais são as possibilidades de integrações com outros <i>plug-ins</i> .
Ferramentas avançadas de busca	Rapidez ao encontrar o conteúdo que o colaborador necessita.
Agregação de conteúdo de fontes internas e externas	Colocar um <i>link</i> da plataforma Youtube dentro da ferramenta.
Colaboração em tempo real	Se algum colaborador estiver alterando algum documento na plataforma, logo o documento é atualizado para todos.
Classificação de conteúdo	Quer dizer que alguns conteúdos poderão ser vistos somente pelos sócios, outros pela franqueadora.
<i>Dashboards</i>	A plataforma gere relatórios quantitativos dos conteúdos que estão sendo mais acessados, quem está acessando, entre outras possibilidades.

Escalabilidade	Que seja uma plataforma escalável em termos de conteúdo e que seja fácil de utilizar independentemente de quantas lojas do Santo Grão existirem.
Mobile	Que a plataforma também seja acessível pelo celular.
Preço	Estar dentro do orçamento definido pelo Santo Grão.
Histórico	A plataforma deve guardar histórico de edição dos documentos.
Controle de acesso	Deve ser possível editar quem acessa e o que acessa.
Permissionamento	A liderança deve poder definir quem pode editar os documentos.
Notificações	Os colaboradores inseridos na ferramenta devem ser notificados quando algum conteúdo for inserido ou alterado.
Comentários	Deve permitir um campo de comentários nos documentos.
Fácil usabilidade	A plataforma deve ser intuitiva, que não exija treinamentos complexos para que seja usada.
Flexibilidade	Deve ter flexibilidade para ser construída da maneira que o Santo Grão achar mais eficiente para sua gestão do conhecimento.
Organização e gerenciamento dos anexos	Deve ter algum tipo de arquivamento dos anexos inseridos na plataforma, assim como organização dos mesmos.

Quadro 4. Critérios para escolha da plataforma

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A partir da escolha desses critérios, o trabalho focou em busca de plataformas que atendessem e pudessem proporcionar uma gestão do conhecimento efetiva dos processos mapeados da empresa Santo Grão, de acordo com os critérios selecionados, para que pudessem ser testadas.

Nessa mesma ocasião também foram definidos, conforme se vê no Quadro 4, quais eram os critérios essenciais que a ferramenta não poderia deixar de oferecer, a saber: a) Integrações; b) Ferramenta de busca; c) Classificação de conteúdo; d) Escalabilidade; e) Histórico, controle de acesso; f) Permissionamento; g) Fácil de usar: criar conteúdo, de aprender a mexer e a gerenciar; h) Flexibilidade e; f) Organização e gerenciamento dos anexos. A partir destes critérios, foi definido a plataforma Microsoft Sharepoint.

4.3 Proposta 3 – Parametrização

A gestão do conhecimento envolve diversos aspectos, como humanos e gerenciais, sendo a tecnologia apenas um meio para alavancar essas boas práticas. Conforme Davenport e Prussak (1998, p. 22) “gestão do conhecimento é muito mais do que tecnologia, mas tecnologia faz parte dessa gestão”. A importância da tecnologia no processo de gestão do conhecimento está em capturar, armazenar, gerenciar e divulgar o conhecimento explícito de forma estruturada nos sistemas de informação formais (Turban, 2010).

Nesse sentido, Davenport e Prussak (1998) entendem que o objetivo das ferramentas de gestão do conhecimento é modelar parte do conhecimento que existe na cabeça dos indivíduos e nos documentos corporativos, disponibilizando-os para toda organização. Por meio das ferramentas, pretende-se que o conhecimento flua com facilidade por meio de redes de comunidades, transformando a tecnologia em meio e o conhecimento em uma mensagem. Na Tecnologia da Informação, parametrizar algo significa adequar àquela ferramenta para o uso que atenda a necessidade.

5 INTERVENÇÃO E RESULTADOS

Silva e Burger (2018) entendem que atualmente as organizações criam ambientes para potencializar o conhecimento, permitindo-as a inovarem e se manterem competitivas no mercado nacional com possibilidades para o mercado internacional. No entanto, segundo os autores, ainda existem organizações que não apresentam o conhecimento como condição relevante em suas estratégias, não conseguindo a aplicabilidade no dia a dia corporativo. Silva e Burger (2018, p. 19) chamam atenção para o quanto a ser

desenvolvido “na implementação e manutenção do conhecimento nas estratégias corporativas, fato este que merece atenção e aprofundamento do universo organizacional.”

Apresentando outra perspectiva, Goryunova, Goryunova e Lukinova (2019), entendem que na criação de plataforma digitais, por meio da transformação digital, pode ser aplicada a gestão da qualidade total. Essas ferramentas podem contribuir na resolução de problemas de planejamento e gestão de processos digitais. Goryunova et al. (2019) argumentam que os processos básicos de uma organização devem ocorrer identificando-os, classificando-os e descrevendo-os, estabelecendo uma sequência de inter-relações entre eles.

Nesse cenário, a empresa Santo Grão buscou uma solução que pudesse alavancar seu negócio utilizando a estratégia de expansão por meio de franquias, procurou uma alternativa para implementação e manutenção do conhecimento. A solução que a empresa adotava era a ferramenta WikiGrão. Mas a partir do diagnóstico sobre o conhecimento realizado, verificou-se que parte encontrava-se na ferramenta WikiGrão, e a outra necessitava de uma ação de mapeamento.

Para tanto foram realizadas entrevistas com o fundador para transformar seu conhecimento tácito sobre a gestão do Santo Grão, em conhecimento explícito. A partir daí, foram definidos critérios para seleção da plataforma onde seria armazenado este conhecimento. A plataforma que se revelou mais adequada, de acordo com os critérios definidos, foi a Microsoft Sharepoint.

Dessa maneira, se iniciou a parametrização da plataforma, com *checkpoints* semanais de validação com a liderança do Santo Grão. Além de personalização da ferramenta, também ocorreu a inserção dos processos que já estavam na WikiGrão (os que estavam ainda vigentes) e mapeamento do processo de formação de um novo gerente, descentralizando assim o conhecimento na empresa e resultando na disponibilização da plataforma para funcionários da Franqueadora, Franquia e Comercial.

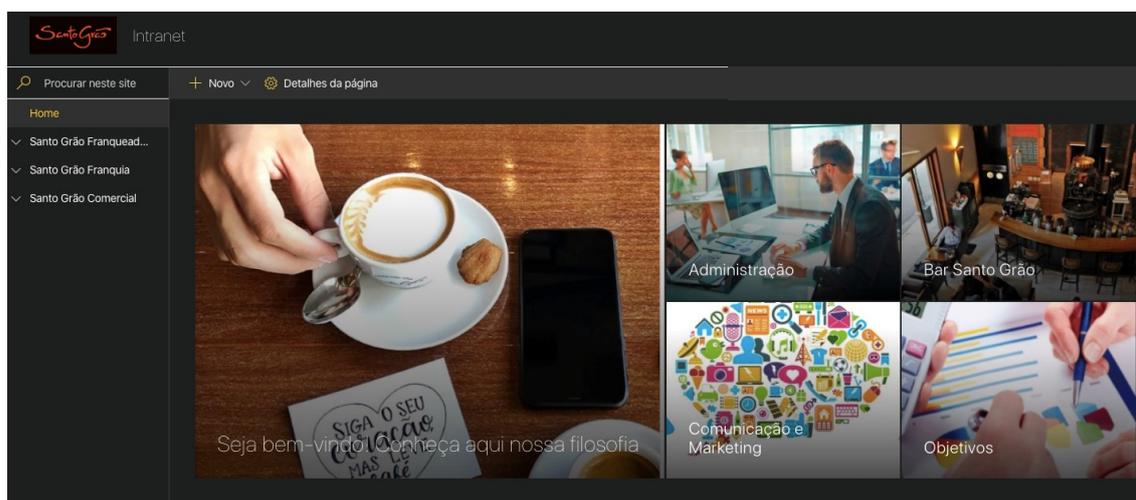


Figura 3. Plataforma de Gestão do Conhecimento Santo Grão

Fonte: Adaptado pelos autores (2019).

Segundo Attour e Lazaric (2020) que apresentam a relação entre o conhecimento e ecossistemas de negócios, essa relação pode levar ao surgimento de uma plataforma tecnológica que ofereça recursos necessários para se iniciar uma empresa, sendo uma condição fundamental na expansão de suas atividades. Nesse sentido, a proposta da plataforma de gestão de conhecimento Santo Grão vai ao encontro dos argumentos de Attour e Lazaric (2020). De maneira que, não só funcionários atuais, mas também os futuros franqueados poderão usar a ferramenta como forma de gestão e de aceleração do aprendizado sobre como administrar uma loja Santo Grão.

A Figura 3 demonstra um Menu à esquerda da tela, feito de acordo com a divisão do Santo Grão: Franqueadora, franquia e comercial, ou seja, cada setor terá seu site personalizado. Na página principal ficarão

localizadas as principais notícias que a liderança entende ser importante apresentar, as quais, neste momento, foram sobre a filosofia da empresa, administração, bar, comunicação, marketing e objetivos.

Nesse formato apresentado pelo Microsoft Sharepoint, a liderança do Santo Grão acredita que terá mais sucesso na gestão do conhecimento, do que o utilizado anteriormente, denominado WikiGrão, pois o Microsoft Sharepoint permite interação entre os usuários por meio de comentários e criação de postagens, geração de dados sobre quais páginas estão sendo mais lidas, além de um *layout* amigável e armazenamento dos arquivos necessários.

Em termos de resultados, este trabalho possibilitou a entrega de uma plataforma digital, parametrizada, de gestão do conhecimento, que se encontra em operação, podendo alavancar o negócio da empresa por meio da expansão com futuras franquias. Além disso, também foi entregue a transformação de parte do conhecimento tácito do fundador em conhecimento explícito, Sr. Kerkmeester, sobre qual é o entendimento necessário de diversos assuntos que devem existir na formação de um novo gerente.

No que tange ao valor criado para a empresa, acredita-se que esta plataforma pode elevar o Santo Grão a um novo patamar de expansão, tornando ágil e dinâmico o processo de franquias, por meio do conhecimento mapeado e armazenado na ferramenta, bem como a atualização constante e integração entre os usuários que utilizam a ferramenta. Ao longo da elaboração do trabalho foi verificado um outro ganho, que foi a questão financeira, com a utilização da plataforma Microsoft Sharepoint, em oposição à ferramenta que era utilizada anteriormente para armazenamento dos documentos e processos, tendo em vista que a nova se tornou mais econômica. Assim sendo, foi possível verificar a efetivação da nova plataforma no desenvolvimento do negócio do Santo Grão.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se iniciou no primeiro trimestre de 2019, quando foi identificado um problema de mapeamento de processos no Santo Grão, que, após análises e entrevistas, verificou-se estar na centralização do conhecimento em algumas pessoas e na falta de processo de gestão do conhecimento, o que dificultava o desenvolvimento do negócio da empresa por meio da expansão rápida de franquias, visto que não havia segurança de se receber uma nova franqueada sem os principais processos mapeados.

Para tanto, neste trabalho foi possível considerar, para o segmento de café gourmet, a aplicação de uma inovação tecnológica que se estendeu à inovação em processos, organizacional e em serviços de formas incrementais na empresa Santo Grão, o que possibilitou a realização da gestão do conhecimento com uma abordagem diferente da realizada anteriormente. Isto é, descentralizando parte do conhecimento tácito do fundador e transformando-o em explícito, classificando-o em macro etapas, colocando-o e registrando-o em forma de processo, uma etapa que se revelou complexa. Da mesma forma, foram reanalisados os processos que já haviam sido mapeados anteriormente ao trabalho para verificar quais precisariam ser atualizados.

Outro ponto a se considerar foram as definições dos critérios para escolha de qual tecnologia/plataforma digital esse conhecimento seria inserido, conforme apresentado na intervenção, e houve o cuidado de se perceber se esta plataforma estaria de acordo com a estratégia do Santo Grão e teria possibilidade satisfatória de flexibilidade para parametrização. A plataforma Microsoft Sharepoint foi escolhida, pois percebeu-se que haveria maiores possibilidades com a utilização desta última plataforma. Assim, o conhecimento mapeado foi incorporado à ferramenta.

Duas condições foram identificadas durante a execução do trabalho. A primeira foi de como transformar o conhecimento do fundador, de tácito em explícito. A outra diz respeito à instauração da cultura do uso diário da plataforma por todos os funcionários, resultando na gestão do conhecimento de forma efetiva. Pôde-se verificar a aplicabilidade da proposta por meio do uso da plataforma por funcionários, gerentes gerais, sócios, bem como para os futuros franqueados, além de ser possível replicar essa mesma parametrização da plataforma em outras empresas.

Para os próximos passos da empresa Santo Grão é recomendada a criação do processo de gestão do conhecimento, pois a plataforma é o meio para que o real processo de descentralização do conhecimento aconteça, além de periodicamente analisar novamente quais processos estão obsoletos e quais devem ser

acrescentados na plataforma. Sugere-se também que seja realizada uma pesquisa com os usuários da plataforma.

Este artigo apresentou contribuição acadêmica, pois utilizou as teorias relacionadas à inovação, gestão do conhecimento, plataforma digital e processos, de forma aplicada em uma realidade de negócios. Já sob o ponto de vista empresarial, o artigo descreveu como foi realizada a implementação de uma solução na prática, que no segmento de café *gourmet* se caracteriza como inovadora. Essa implementação está alinhada à estratégia de crescimento da empresa, por meio de unidades franqueadas, utilizando uma plataforma digital dinâmica e compartilhada, dedicada ao processo de gestão do conhecimento.

Agradecimentos:

Aos fundadores: Sr. Marco Kerkmeester e Sra. Renata Kerkmeester

Aos Funcionários

A Empresa Santo Grão

REFERÊNCIAS

- Aken, J. E. V. Berends, H., & Bij, H. V. D. (2012). *Problem-solving in organizations*. (2. ed.). New York: Cambridge University Press.
- Attour, A., & Lazaric, N. (2020). From knowledge to business ecosystems: emergence of an entrepreneurial activity during knowledge replication. *Small Bus Econ*, 54, 575–587.
- Azevedo, J. H. (2001). *Cafeteria*. (3. ed.). Porto Alegre: Sebrae/RS.
- Bateman, T., & Snell, A. (2006). *Administração: novo cenário competitivo*. (2. ed.). São Paulo: Atlas.
- Caixeta, G. Z. T. (1999). Economia cafeeira, mercado de café, tendências e perspectivas. I Encontro sobre Produção de Café com Qualidade. p. 3-21, Viçosa, MG.
- Daud, S., & Yusuf, F. W. (2008). An empirical study of knowledge management medium enterprises. *Communications of the IBIMA*, 4(1), 169-177.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- Embrapa Café. (2019). *Evolução da cafeicultura brasileira nas últimas duas décadas*. Embrapa Café. https://www.sapc.embrapa.br/arquivos/consorcio/publicacoes_tecnicas/Consortio-Embrapa-Cafe-Evolucao-24-1-2017.pdf
- Esamilla, R., Paz, J., & Saborio, W. (2017). Acordando para o crescimento: café vive terceira onda na América Latina. <https://www.knowledgearth.com.br/article/acordando-para-o-crescimento-cafe-vive-terceira-onda-na-america-latina/>
- Euromonitor Consulting. (2019). *Tendências do mercado de cafés em 2017*. <https://abic.com.br/src/uploads/2018/05/2017.pdf>
- Franklin, M. A., Mascarenhas, S. A. & Issa Junior, E. N. (2018). *Melhorias no processo de gestão em uma empresa do segmento gastronômico. Relatório de Pesquisa, Mackpesquisa*. São Paulo.
- Fuck, M., & Vilha, A. M. V. (2011). Inovação tecnológica: da definição à ação. *Revista Contemporâneos*, 9, 1-21.
- Furtado, C. (2013). *Formação econômica do Brasil*. (34. ed.). São Paulo: Cia. das Letras.
- Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26(4-5), 537-556.

- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29.
- Gonçalves, J. E. L. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 40(1), 5-19.
- Goryunova, V. V., Goryunova, T. I., & Lukinova, O. V. (2019). Integrated platform solutions and quality management in the planning and organization of production processes. *Journal of Physics: Conference Series*. Bristol, 1353(1).
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reengineering the corporation*. New York: Harper Business.
- Istoé. (2019). Café é segunda bebida mais consumida entre brasileiros, mostra pesquisa. <https://istoe.com.br/cafe-e-segunda-bebida-mais-consumida-entre-brasileiros-mostra-pesquisa/>
- Manzini, E. J. (1991). A entrevista na pesquisa social. *Didática*, 26/27, 149-158.
- Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados [livro eletrônico]: administração e contabilidade - São Paulo: Mackenzie*.
- Marques, C. (2017). Nosso carro-chefe não é o café, são as pessoas. *Estadão*. <https://www.economia.estadao.com.br>
- Martins, A. L. (2008). *História do café*. São Paulo: Contexto.
- Matiello, J. B., Santinato, R., Garcia, A. W. R., Almeida, S. R. & Fernandes, D. R. (2002). *Cultura de café no Brasil*. Rio de Janeiro: MAPA/PROCAFÉ.
- Mattos, J. R. L. D., & Guimarães, L. D. S. (2005). *Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática*. (1. ed.). São Paulo: Saraiva.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. (16. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: H. Takeuchi, & I. Nonaka. *Gestão do conhecimento*. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman.
- OCDE. (2005). *Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data – Oslo Manual*, OCDE, Paris.
- Ribeiro, E. A. (2008). A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. *Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais*, 4, 129-148.
- Rocha, A. (2018). Mercado de cafés especiais deve crescer mais 19% este ano no Brasil, diz estudo. Abic. <https://abic.com.br/mercado-de-cafes-especiais-deve-crescer-mais-19-este-ano-no-brasil-diz-estudo/>
- Rogers, D. (2017). *Transformação digital: repensando seu negócio para a era digital*. (1. ed.). São Paulo: Autêntica Business.
- Rosa, M. V. F. P. C., & Arnoldi, M. A. G. C. (2006). *A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados*. Belo Horizonte: Autêntica.
- Saltarelli, B. (2018). *Plataformas digitais: o que é e como as grandes empresas do mundo utilizam?* <https://inteligencia.rockcontent.com/plataformas-digitais/>
- Santo Grão (2019). *História*. <https://santograo.com.br>

- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts.
- Shiraishi, G. F., & Barbosa, S. D. (2015). Strategy formulation and organizational structure in SMEs: Taking business models beyond the hands of the founders. In: L. M. C. Farinha, J. J. M. Ferreira, H. L. Smith & S. Bagchi-Sen. *Handbook of Research on Global Competitive Advantage through Innovation and Entrepreneurship*.
- Silva, T. C., & Burger, F. (2018). Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da gestão do conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. *Navus*, 8(1), 07-19.
- Silva, E., & Guimarães, E. (2012). A "terceira onda do consumo de café".
<https://www.cafepoint.com.br/mypoint/mp105995/a-terceira-onda-do-consumo-de-cafe-204736n.aspx>
- Sirobaba, N. L. S. (2003). *Estudo de viabilidade da cafeteria mixing people*. São Paulo.
- Sobral, F., & Peci, A. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Tekin, Z., & Akyol, A. (2019), The Effects of Knowledge and Innovation Management Processes on Innovation Capability and New Product Development Success, *BMIJ - Business & Management Studies: An International Journal*, 7(1), 1-23.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação*. (5. ed.). Porto Alegre. Bookman.
- Turban, E. (2010). *Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital*. (6. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Vandenbosch, B. (2003). *Designing solutions for your business problems: a structured process for managers and consultants*. San Francisco: Jossey-Bass.vandenbosch.

Apêndice A – Roteiro aplicado nas entrevistas com as sócias

Pergunta	Entrevistada A: Sócia-gestora	Entrevistada B: Sócia-gestora
Pode contar sobre sua história até chegar como sócia do Santo Grão?	Detalhou que abriu o Santo Grão sem nenhuma experiência anterior no ramo de restaurantes e conhecia pouco do Santo Grão, fez <i>job rotation</i> (quando o colaborador passa por diversos setores da empresa durante um período determinado de tempo) antes da abertura da loja, por algumas áreas como Salão, cozinha, bar, a partir daí virou sócia e relatou que aprendeu na prática o que era comandar um Santo Grão.	Entrou no Santo Grão como <i>hoster</i> , passou pelo atendimento, saiu da empresa e depois voltou para ser sócia da loja em Higienópolis.
Quais as principais dificuldades/pontos de melhoria que vê hoje na gestão como sócia?	Fornecedores padrões do grupo como um todo para obter melhores negociações; Atualização de planilhas referentes ao financeiro; Ausência de mapeamento de processos; Ausência de um processo padronizado para abertura de um novo Santo Grão.	Manuais operacionais de alguns assuntos, por exemplo, como liderar uma obra na abertura de uma nova casa; falta de um treinamento administrativo mais estruturado; <i>checklist</i> sobre o que deve fazer na abertura de uma nova casa, principalmente relativo a documentações.
Considera que existe um mapeamento de processos no Santo Grão?	Existe um certo mapeamento de processos no Santo Grão, mas com grandes oportunidades de melhoria.	Existem alguns manuais e planilhas, porém nada muito estruturado.
Como ocorre a comunicação com outros sócios?	Foi detalhado a existência de uma reunião mensal onde os sócios têm oportunidade de trazer tópicos, expor seus problemas e aprendizados, além de ter uma interação direta com o fundador.	Na reunião mensal e existe um grupo de WhatsApp que poderia ser mais bem usado.
Como ocorre o aprendizado entre as lojas do Santo Grão/sócios?	Em relação ao aprendizado entre lojas e sócios, não existe tanta troca de lições aprendidas além das reuniões mencionadas anteriormente.	Nas reuniões mensais.
O que acha de uma possível expansão do Santo Grão e se acredita que a empresa está preparada para tal?	Quanto à expansão do Santo Grão acredita que para uma expansão ágil a empresa não está preparada, principalmente devido a valorizar muito sua filosofia e ainda não ter claro como transpor essa filosofia para novos sócios que não sejam antigos funcionários. Também foi detalhado que já existe um mapeamento de funcionários atuais do Santo Grão que podem virar potenciais sócios no futuro e que estão sendo capacitados para tal, dessa maneira conseguem perpetuar a cultura e filosofia, pois são funcionários com tempo de casa. Foi detalhado exemplos de funcionários evoluíram na carreira dentro do Santo Grão, até virar sócio.	Considera que tem que ser feita com cuidado para que o Santo Grão não perca a qualidade que conquistou no mercado até hoje. E acredita que a estrutura de apoio da franqueadora precisa ser maior para sustentar a abertura de novas casas.
O que sugere de melhoria no processo de abertura de nova loja/novo sócio?	Como sugestão de melhoria no processo de abertura, foi sugerido um período desse futuro sócio como funcionário sombra do Gerente Geral, posteriormente passar um tempo em cada parte do negócio, como salão, bar, cozinha, estoque, financeiro, gestão de pessoas (no dia a dia) e ficar no escritório para entender o que acontece na rotina, o que faz a área de Recursos Humanos, compras etc. Também foi sugerido uma espécie de mentor acompanhando esse futuro sócio, antes e depois da abertura da nova loja para eventuais dificuldades.	Ter um <i>checklist</i> de documentações; Mentoria/Consultoria de uma pessoa com maior experiência; Guia de todos os aspectos que precisam ser liderados na abertura de uma nova casa.