



**F U N D A Ç Ã O
GETULIO VARGAS**



**Escola de Administração
de Empresas de São Paulo**

TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NAS FRANQUIAS BRASILEIRAS

Por: Batista Salgado Gigliotti

Orientador: Prof. Tales Andreassi

Dissertação de Mestrado junto ao Programa
de Pós-Graduação em Administração de
Empresas

Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial
Para obtenção do título de Mestre em
Administração de Empresas

São Paulo-SP
Março de 2010

Este trabalho é dedicado àqueles que foram incentivadores e participantes desta trajetória:

Aos meus pais, Francisco e Maria Thereza, pelo exemplo de dedicação;
Aos meus queridos filhos, Leonardo e Juliana, pela paciência e pela admiração;
Aos meus filhos de coração, João Ricardo e Lucas;
Ao meu primo e sócio, Marcelo;
Ao amigo Ricardo;
Aos colegas do mestrado, professores e funcionários da FGV;
Aos funcionários da Fran Systems e à Glória;
Aos entrevistados.

Agradecimento especial ao meu orientador Prof. Tales Andreassi, pelo carinho, atenção e apoio durante todo o processo.

Gigliotti, Batista Salgado.

TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NAS FRANQUIAS
BRASILEIRAS / Batista Salgado Gigliotti. - 2010.

110 f.

Orientador: Tales Andreassi

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Franquias (Comércio varejista) -- Brasil. 2. Transferência do conhecimento. I. Andreassi, Tales. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.86/.87(81)

“... no processo de aprendizagem, só aprende verdadeiramente aquele que se apropria do aprendido, transformando-o em apreendido, com o que pode, por isso mesmo, reinventá-lo; aquele que é capaz de aplicar o aprendido-apreendido a situações existenciais concretas.

Pelo contrário, aquele que é “enchido” por outros de conteúdos cuja inteligência não percebe, de conteúdos que contradizem a própria forma de estar em seu mundo, sem que seja desafiado, não aprende.”

PAULO FREIRE

RESUMO

O sistema de franquia tem sido objeto de muitos estudos acadêmicos nos últimos anos pela sua crescente adoção como estratégia de expansão da empresa. Resumidamente, franquia é o sistema pelo qual a franqueadora cede ao franqueado a licença de uso de sua marca e concede o direito ao franqueado de acessar seu conhecimento no negócio. A transferência de conhecimento nesse processo é desejada e cultivada pelos agentes como mecanismo para alcançar o sucesso da parceria. O presente estudo exploratório de caso buscou analisar de que forma essa transferência ocorre nas marcas brasileiras, identificando os principais desafios enfrentados pelo franqueador e pelo franqueado nessa ação. Além disso, o trabalho procurou mostrar as habilidades principais que os agentes devem possuir para a efetiva sedimentação do aprendizado. As teorias de apoio à análise foram a RBV-Resource Based View, Capacidades Dinâmicas, Teoria da Agência, além de estudos sobre Gestão do Conhecimento e de Franquias. A pesquisa foi feita através de entrevistas com executivos e franqueados de três empresas franqueadoras brasileiras dos segmentos de escola de idiomas, de acessórios femininos e de produtos naturais. Como principais resultados, podem ser apontados: (a) os motivadores para a entrada no sistema são a expansão de qualidade, por parte do franqueador, e o suporte oferecido, por parte do franqueado; (b) o conhecimento da operacionalização do elemento-chave do sucesso da marca torna-se explícito com mais facilidade que o conhecimento dos elementos de gestão da unidade franqueada; (c) apesar de manuais e do treinamento em classe serem meios usuais de transferência de conhecimento explícito, sua sedimentação se dá através do treinamento em campo; (d) geralmente o conhecimento explícito é passado em grande quantidade, em pouco tempo e em um momento de maior ansiedade do franqueado, prejudicando o aprendizado; (e) os meios mais relevantes para transferência de conhecimento tácito são o contato diário com o franqueador, os encontros entre franqueados e as visitas do franqueador à unidade, porém o bom resultado desta depende do perfil e da capacitação do visitante; (f) não foi identificado um processo-padrão para a transferência do conhecimento tácito; (g) apesar da disposição de compartilhar conhecimento entre os agentes, há uma frustração quanto à sua adoção efetiva; (h) o perfil ideal dos agentes da transferência de conhecimento contém características intangíveis, tornando mais complexa a tarefa de sua seleção. O presente trabalho contribui também como base para novos estudos referentes à transferência de conhecimento em franquias, como, por exemplo, a sugestão de pesquisas que relacionem os resultados obtidos com o desempenho do franqueador, da unidade franqueada ou mesmo do sistema de franquia de uma determinada marca.

Palavras-Chave

Franquia, Transferência de Conhecimento, Conhecimento, Knowledge-Based View.

SUMÁRIO

pág.

| | |
|---|-----------|
| 1. Introdução..... | 1 |
| 1.1. Estrutura do trabalho..... | 2 |
| 1.2. Considerações iniciais..... | 3 |
| 1.3. Objetivos da pesquisa..... | 7 |
| 1.4. Justificativa teórica e perspectiva histórica..... | 8 |
| 1.5. Objeto de estudo..... | 14 |
| 1.6. Premissas iniciais..... | 15 |
| 2. Referencial Teórico..... | 17 |
| 2.1. O Sistema de Franquia e as Teorias de Estratégia..... | 18 |
| 2.2. O Sistema de Franquia e os Estudos Relacionados ao Conhecimento..... | 23 |
| 2.3. Aspectos Idiossincráticos da Operação do Sistema de Franquias..... | 30 |
| 2.4. Transferência de Conhecimento e Aprendizado..... | 37 |
| 3. Metodologia..... | 41 |
| 4. Apresentação da Pesquisa..... | 50 |
| 4.1. Descrição da Pesquisa..... | 50 |
| 4.2. Apresentação dos Casos Selecionados..... | 53 |
| 4.3. Perfil dos Entrevistados..... | 61 |
| 5. Descrição e Análise dos Dados..... | 69 |
| 5.1. Dados e observações obtidos..... | 69 |
| 5.2. Confronto dos resultados com a teoria..... | 85 |

| | |
|---|------------|
| 6. Conclusões e Recomendações..... | 94 |
| 7. Referências Bibliográficas..... | 98 |
| Anexo I: Questionário preliminar com franqueados..... | 105 |
| Anexo II: Questionário preliminar com franqueadores..... | 108 |

1. Introdução

Um setor que tem recebido atenção por parte de investidores, de empresários, da imprensa e da sociedade em geral é o de franquias. O crescimento desse setor, que vem sendo observado tanto no Brasil como em diversos países, parece ser sedutor por tratar-se de uma alternativa que substitui o emprego ou por ser uma opção para a realização do sonho de ser empreendedor. Ao mesmo tempo vai ao encontro do anseio das empresas pela possibilidade da rápida expansão de suas marcas e, conseqüentemente, proporcionando ganhos de escala, com custos e riscos aparentemente mais baixos. Conforme dados relativos ao período de 2001 a 2008, divulgados pela ABF-Associação Brasileira de Franchising, o setor dobrou de faturamento e igualmente em número de marcas que aderiram ao sistema.

Passados quinze anos da publicação da primeira lei de franquias brasileira, o sistema de franquias no país já oferece histórico para o entendimento dessa relação comercial, bem como para a identificação e para a análise de possíveis novos desafios enfrentados pelo setor. Assim, esse ambiente favorece o crescimento de estudos acadêmicos sobre o *franchising* no Brasil.

O mercado brasileiro dispõe de diversos exemplos de franqueadores que obtiveram sucesso nos seus objetivos de expansão através do sistema de franquias, mas também de outros que, mesmo tendo sucesso comprovado em suas operações próprias – aquelas geridas diretamente pelo detentor da marca -, não foram bem-sucedidos na implantação do sistema de franquias. Nesse sentido, parece relevante uma análise mais aprofundada de como o *know-how* adquirido pelo franqueador ao longo de sua história é repassado aos franqueados.

O tema da presente pesquisa é a transferência de conhecimento nas franquias brasileiras, tratando-se de um estudo de caso exploratório descritivo.

1.1. Estrutura do trabalho

Este trabalho está apresentado em sete capítulos e dois anexos.

O capítulo 1, *Introdução* contém considerações preliminares subdivididas nas seguintes seções: Estrutura do trabalho; Considerações iniciais; Objetivos da pesquisa; Justificativa teórica e perspectiva histórica; Objeto de estudo; e Premissas iniciais.

O capítulo 2, *Referencial Teórico*, contém a base teórica do trabalho, organizada nas seguintes seções: O Sistema de Franquia e as Teorias de Estratégia; O Sistema de Franquia e os Estudos Relacionados ao Conhecimento; Aspectos Idiossincráticos da Operação do Sistema de Franquias; e Transferência de Conhecimento e Aprendizado.

Em seguida, o capítulo 3, *Metodologia*, trata do método de pesquisa adotado, ou seja, Pesquisa de Estudo de Casos.

O capítulo 4, *Apresentação da Pesquisa*, contempla uma descrição de como foi feita a pesquisa e contém três seções: Descrição da Pesquisa; Apresentação dos Casos Selecionados; e Perfil dos Entrevistados.

Em seguida o capítulo 5, *Descrição e Análise dos Dados*, discorre as observações efetuadas, estando subdividido em duas seções: Dados e observações obtidos e Confronto dos resultados com a teoria.

Encerram o trabalho, o capítulo 6, *Conclusões e Recomendações*, e o capítulo 7, *Referências Bibliográficas*.

Finalmente, apresentam-se dois *Anexos*: um contendo o questionário preliminar das entrevistas com franqueados e outro contendo o questionário preliminar com franqueadores.

1.2. Considerações iniciais

O sistema de franquia é academicamente aceito como um contrato entre dois agentes onde um vende o direito de uso de uma marca, um produto acabado e algum conhecimento e/ou método de gestão a outro agente, em troca de uma combinação de taxas e remuneração (LAFONTAINE, 1992; PFISTER *et al.*, 2006).

“Franqueador”, portanto, é a pessoa, física ou jurídica, proprietário da marca e detentor de conhecimento, que concede a franquia. Por sua vez, “franqueado” é aquele que compra a concessão e será o operador de determinadas unidades da rede (ELANGO *et al.*, 1997; MONROY *et al.*, 2005; PFISTER *et al.*, 2006; BARROSO, 2002).

Stanworth *et al.* (2004) propõem uma versão mais ampla da definição de *franchising*:

“*Franchising* é um negócio que essencialmente consiste de uma organização (o franqueador) com um pacote de negócio testado em mercado, centrado num produto ou serviço, entrando em um relacionamento contratual com franqueados, tipicamente pequenas firmas auto-financiadas e auto-geridas, operando sob a marca registrada do franqueador para produzir e/ou comercializar bens e serviços de acordo com um formato especificado pelo franqueador.” (STANWORTH e CURRAN, 1999).

Qualquer empreendedor pretende obter ganhos de escala. Nos setores de varejo e de serviços ela pode ser obtida através do aumento da massa crítica do número de pontos de venda. Para isso são necessários constantes investimentos (LAFONTAINE, 1992). Justamente, o primeiro motivador à adoção do sistema de franquias é a possibilidade de crescimento com investimentos de terceiros (COMBS; KETCHEN, 1999). Como Bronson *et al.* (1998) mostraram, as economias de escala geradas pelo sistema de franquia são importantes fatores de vantagem competitiva em relação a negócios independentes. Como esses autores mencionam, o ganho de escala pode trazer benefícios em termos de maior poder de barganha junto a fornecedores, na aquisição de pontos comerciais, na compra de espaços na mídia, além de fortalecer o reconhecimento da marca e, conseqüentemente, o aumento do valor dos intangíveis da empresa. Outra característica da implantação do modelo para o franqueador é a diluição de responsabilidades e de tarefas com os vários

franqueados, ou seja, o compartilhamento de riscos associados (LAFONTAINE, 1998). Somado a isso, a ampla expansão geográfica e o rápido crescimento da rede gera vantagens competitivas significativas (JULIAN *et al.*, 1995).

Por outro lado, o sistema de franquia gera à empresa franqueadora a necessidade de desenvolvimento de uma padronização para que haja uma maior inibição ao franqueado quanto ao mau uso de sua marca (KALNIS *et al.*, 2004). Portanto, deve provocar um incremento de custos, como, por exemplo, resultante da contratação de pessoal especializado em suporte e fiscalização dos franqueados (LAFONTAINE *et al.*, 2001).

Outro aspecto importante a ser considerado é que, ainda que haja uma tentativa de amparo legal (BARROSO, 2002), o risco da cópia (ou “pirataria”) do conhecimento transferido sempre existe. Teece (1998) e Liebeskind (1996) tratam dos problemas da imitabilidade na transferência de conhecimento, mostrando que quanto maior a dificuldade de replicar, maior a dificuldade de imitar. No sistema de franquias, no entanto, sua base está no êxito da replicação do conceito. Assim, esse parece ser um dos dilemas vividos pelo setor.

Resumidamente e considerando os comentários anteriores, ao implantar o modelo de *franchising*, o franqueador passa a fornecer um serviço ao franqueado mediante uma remuneração. A empresa-mãe, portanto, passa a ter uma receita que provém dos resultados obtidos com a qualidade dos serviços de franquia prestados e não apenas do produto ou serviço original. Assim, uma empresa do setor de cosméticos ao tornar-se uma franqueadora, passa a auferir receitas não somente com as vendas de perfumes, como também com aquelas vindas de taxas de franquia e de *royalties* pagos pelos franqueados. Por esse raciocínio, parece compreensível que, em uma feira de franquias - onde os objetos de atenção e de venda são as “franquias” -, um franqueador de uma rede de cosméticos esteja competindo com um franqueador de uma rede de chocolates aos olhos de um investidor, um futuro adquirente de uma franquia. Nesse caso, pensando exclusivamente no objeto de venda chamado “franquia”, o que pode diferenciar as propostas desses franqueadores pode ser, dentre outros aspectos, a qualidade da transferência do

conhecimento por parte dos mesmos ao franqueado. Como March (1991) sugere, o aumento de conhecimento parece mais reduzir a variabilidade de desempenho do que aumentá-la. Considerando o setor de franquias e que nesse segmento econômico os franqueadores são concorrentes entre si - já que cada um deles tenta vender sua proposta de sistema de franquias -, parece que a maneira pela qual a difusão do aprendizado ocorre é em si mesma um conhecimento precioso, fator de diferenciação entre marcas e, portanto, poderá representar igualmente uma vantagem competitiva entre franqueadores (WINTER *et al.*, 2001).

Quando o aspirante a empreendedor compara a alternativa de abrir um negócio com conceito próprio com a possibilidade de comprar uma franquia, reconhece nesta última algumas vantagens. Através do modelo de franquia - e pressupondo que a transferência de conhecimento se efetiva - há um encurtamento da curva de aprendizagem pela superação imediata de várias barreiras à entrada pela apropriação das experiências vividas pelo franqueador. No jargão popular: a idéia de “não ter que re-inventar a roda” (WITHANE, 1991). Além disso, sua entrada no sistema significará o acesso às escalas da rede como um todo e a valer-se da força da marca já existente (BRONSON *et al.*, 1998). Assim como para o franqueador, há também uma diluição de responsabilidades e de tarefas. Ainda como vantagem, o franqueado pode esperar receber apoio contínuo ao longo do tempo por parte do franqueador (LAFONTAINE, 1992). Em contrapartida, o futuro franqueado deve considerar que há riscos como a falência do franqueador; alterações de políticas pelo franqueador ao longo da operação do negócio; a iniciativa é mais limitada, pois há regras pré-estabelecidas; há uma divisão dos ganhos pelo pagamento de *royalties* e taxas, que não ocorre em negócios independentes; dificuldades na saída do negócio, já que o franqueador pode ter o poder de negar a aprovação do novo comprador (STANWORTH *et al.*, 2004; CAVALIERE *et al.*, 1988; CASTROGIOVANNI *et al.*, 1993; BARROSO, 2002; MAURO, 2007; CHERTO *et al.*, 2006).

Ao ingressar no sistema o franqueado, geralmente, paga uma taxa de adesão chamada de taxa de franquia e remunera o franqueador pela cessão do uso da

marca (licença), pela transferência do *know-how* e pelo suporte contínuo, através dos *royalties* (CHERTO *et al.*, 2006; MAURO, 2007; BARROSO, 2002).

Neste trabalho, considera-se como ponto de partida para a definição de “franquia” como aquela estabelecida na lei brasileira:

“Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócios ou sistema operacional, desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta; sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.” (Art. 2º. da Lei nº. 8995 de 15 de dezembro de 1994)

Em um extremo, notadamente pela existência do termo “eventualmente” na definição legal, haveria uma possibilidade jurídica de não ocorrer nenhuma transferência de conhecimento. Mas, se não houvesse o direito de acesso à tecnologia de implantação e administração do negócio e/ou ao sistema operacional, a transação entre franqueador e franqueado se converteria simplesmente em uma relação de licença de uso de marca, cuja relação comercial é regida por outros parâmetros. De qualquer forma, para ter o acesso às referidas informações, o franqueado deve esperar que o franqueador lhe transfira esse conhecimento adquirido e acumulado ao longo de sua história mediante uma remuneração (SORENSEN *et al.*, 2001; LAFONTAINE, 1992).

Esse *know-how* a ser repassado pode englobar ferramentas de gestão, processos de produção, metodologias de controle e práticas de serviços, além da operação do negócio em si (LAFONTAINE, 1992). Note-se que, tipicamente os franqueadores codificam o conhecimento e distribuem rotinas padronizadas aos franqueados, enquanto proprietários individuais e empregados parecem mais servir como repositórios de conhecimento tácito e de conhecimento idiossincrático de um mercado local (KALNIS *et al.*, 2004).

O sistema de franquia tem algumas características específicas que o diferem de outras relações de negócios. Esse arranjo entre companhias, por exemplo, é distinto

a uma integração vertical ou a uma relação empregatícia, já que o franqueado é o reclamante residual e tem uma razoável independência do franqueador (PFISTER *et al.*, 2006). A absorção das vantagens conferidas pelo sistema de franquia por uma firma que deseja expandir-se dessa forma se efetiva quando algumas condições básicas estão satisfeitas. É preciso ter uma marca com razoável reconhecimento público associado à existência e uma apreensão do conhecimento que levou a empresa a sua solidificação no mercado (KALNIS *et al.*, 2004). Ainda, essas pré-condições - desenvolvimento da marca e acumulação de conhecimento - por si só, parecem não garantir o bom desempenho do sistema de franquia, pois o mesmo depende também da qualidade da transferência do conhecimento do franqueador aos franqueados. Assim como ótimos engenheiros, médicos e advogados não são necessariamente bons professores de engenharia, medicina ou direito, da mesma forma, empreendedores de sucesso não necessariamente reúnem as habilidades para uma eficaz e eficiente replicação do modelo de sucesso através de terceiros, no caso: os franqueados.

Apesar da aparente obviedade quanto à importância da transferência do conhecimento no sistema de franquia, o problema continua amplamente inexplorado (DARR *et al.*, 1995; PASWAN, WITTMANN, 2003; PASWAN *et al.*, 2004).

1.3. Objetivos da pesquisa

O objetivo primário do trabalho é o de analisar o processo de transferência de conhecimento entre franqueador e franqueado no Brasil, identificando e entendendo a forma como essa transferência ocorre entre ambos e os possíveis mecanismos que facilitem essas ações. No presente trabalho, a análise é efetuada considerando ambos os sentidos da troca, isto é, do franqueador ao franqueado e do franqueado ao franqueador.

Em seu estudo quantitativo no mercado austríaco, Windsperger *et al.* (2007) apresentaram evidências de que a escolha dos mecanismos de transferência de conhecimento por parte do franqueador ao franqueado influencia os resultados

obtidos nessa ação. Sugerem que, no sistema de franquias, as formas mais comuns de transferência de conhecimento encontradas são: treinamento inicial em classe, treinamento inicial em campo, visitas técnicas, convenções da rede, sistema de comunicação e os manuais. No entanto, esse trabalho não analisa em profundidade quais as habilidades e características que o franqueador e o franqueado devem possuir para que sejam efetivas. Naquele estudo, o objetivo é avaliar as diferenças entre mecanismos, não o processo de transferência em si. Aquele estudo também considera apenas a transferência de conhecimento do franqueador ao franqueado, mas não no sentido inverso.

O objetivo secundário da pesquisa é o de apontar quais são as habilidades que o franqueador e o franqueado devem possuir para que a transferência de conhecimento seja efetiva - ou seja, onde haja uma sedimentação do aprendizado -, explorando as dificuldades inerentes a esse processo e relacionando-as com eventuais implicações estratégicas. Por exemplo, em seu trabalho com redes franqueadoras de hotéis, Altinay *et al.* (2006) mostraram que quanto maior a distância cultural entre os diferentes mercados, mais desafios são encontrados pelas firmas franqueadoras para adaptar seu conhecimento prévio a necessidades locais.

Pretende-se que os estudos de cada uma dessas questões levem em conta separadamente a transferência do conhecimento tácito e a transferência do conhecimento explícito.

1.4. Justificativa teórica e perspectiva histórica

Nos últimos trinta anos, um número significativo de pesquisas sobre franquias tem sido objeto de estudo em diversas disciplinas como Economia, Direito e Administração (ELANGO *et al.*, 1997).

O tema “*franchising*” vem ganhando novo impulso nas contribuições acadêmicas desde o ano de 2002, tanto internacionalmente como no Brasil. Na verdade, parece que no caso brasileiro o crescimento das publicações vem sendo ainda maior. As

pesquisas e estudos acadêmicos internacionais sobre franquias têm sido dedicados principalmente ao seu relacionamento com a Teoria da Agência, Estratégia, Custos de Transação Econômica, enquanto que no caso brasileiro, o foco tem sido maior quanto a sua ligação com Empreendedorismo, Estratégia, Internacionalização, Contratos e Conflitos. Os casos que unem a Gestão do Conhecimento com o *franchising*, tema central da proposta de pesquisa, são ainda poucos na esfera internacional e praticamente inexistentes na esfera nacional (MELO e ANDREASSI, 2008).

De fato, a recriação de uma complexa e mal compreendida rotina produtiva para troca de conhecimento – tácito e explícito - entre os envolvidos, começa a emergir no mundo corporativo, mas carece de literatura no campo da teoria organizacional (WINTER *et al.*, 2001).

O sistema de franquia pode ser um excelente campo de estudos acadêmicos para o campo dos estudos do conhecimento – mais especificamente de sua transferência entre agentes. Isso porque, sendo crucial para o bom desempenho do sistema, uma vez que a replicação é necessária e desejada pelos franqueados, o *franchising* oferece um complexo arranjo organizacional para análise, uma vez que os agentes são firmas independentes, ligadas permanentemente pelo uso da mesma marca e pela oferta dos mesmos serviços e/ou produtos.

Conforme a literatura de especialistas em *franchising*, do ponto de vista de sua origem etimológica, o termo francês *franchise* foi inicialmente utilizado na Idade Média, para traduzir o ato da outorga de certas liberdades a algumas pessoas, em detrimento da própria liberdade do outorgante. Uma cidade *franchisée* (franqueada) era a que oferecia a livre circulação de pessoas e de bens que por ela transitassem. Ao que consta, ao final da Idade Média, tanto a palavra como o conceito desapareceram da França (BARROSO, 2002; CHERTO, 2006).

As franquias no ambiente das organizações empresariais surgem em 1863, quando a empresa norte-americana Singer Sewing Machines concedeu licenças aos comerciantes para a revenda de seus produtos (IFA, 2009; CHERTO, 2006).

Naquele momento, a função do sistema de franquias era o de ser um canal de distribuição, rapidamente absorvido por outras empresas no século seguinte. No período pós-recessão causada pela quebra da Bolsa de Nova York em 1929, as firmas foram compelidas a buscar alternativas mais criativas de crescimento. Dentre elas estavam o lanifício Pingouin, na França, e a General Motors, nos Estados Unidos, que tiveram uma rápida expansão de suas redes de distribuição a partir da década de 1930 valendo-se do sistema de franquia (FFF, 2009; IFA, 2009; CHERTO, 2006; BARROSO, 2002). Porém, haviam introduzido outra característica adicional: a exclusividade no ponto de venda, ou seja, o franqueado não poderia vender produtos de outras marcas.

O grande impulso do sistema aconteceu após a 2ª. Guerra Mundial, quando ex-combatentes buscaram oportunidades de trabalho independente, sem patrão. O sistema de franquia representava para eles uma aquisição do conhecimento prévio do franqueador, reduzindo a possibilidade de tropeços do novo empreendedor, mas também um incentivo pela facilidade de acesso a financiamentos em linhas de crédito específicas criadas pelo governo norte-americano (CHERTO, 2006; IFA, 2009; MOCKLER *et al.*, 1968).

Atualmente, os objetivos de franqueadores e franqueados são semelhantes àqueles, mas o sistema tornou-se mais complexo devido ao aumento da concorrência e aos fracassos observados (STANWORTH *et al.*, 2004).

Um empreendedor já estabelecido busca implantar o sistema de franquias em sua empresa para expandir sua presença no mercado, obtendo ganhos de escala e aumentando a exposição de sua marca, com a vantagem de, ao fazê-lo, valer-se do capital e do conhecimento do mercado local por parte do franqueado (BRONSON *et al.*, 1998; MOCKLER *et al.*, 1968; LILLIS *et al.*, 1976). Além disso, por ter um apoio de um administrador local (o franqueado), com recursos que o franqueador não possui – como, por exemplo, o conhecimento de seu mercado específico – este último passa a ter acesso a mercados remotos, antes de difícil gestão também por barreiras logísticas (MOCKLER *et al.*, 1968; LAFONTAINE *et al.*, 1994; MAURO, 2007).

Para o novo empreendedor que adere à rede pela aquisição de uma franquia, as vantagens estão no acesso a um conhecimento prévio por parte do franqueador e às facilidades proporcionadas pela licença de uso de uma marca consolidada. Mais do que o glamour do uso de uma marca reconhecida, o franqueado, quando compara uma iniciativa em *vôo solo* com a alternativa da franquia, aposta nesta última, com investimentos de capital e de tempo de dedicação, de forma a garantir um encurtamento do período de aprendizagem, possibilitando uma menor exposição a riscos inerentes à atividade. Por essa razão, paga as taxas cobradas pelo franqueador para, em contrapartida, receber a transferência de conhecimento do franqueador, além do acesso às vantagens que o sistema oferece (CHERTO, 2006; STANWORTH, 2004; WINDSPERGER *et al.*, 2007).

Assim, o sistema de franquias gradativamente parece adquirir outra importância nas relações comerciais, passando a ser um prestador de serviços aos ingressantes. Com a implantação do sistema de franquias, o franqueador introduz um novo produto ou serviço oferecido por sua empresa ao mercado, traduzido pelo suporte e pelo acesso às vantagens do sistema de franquia aos franqueados, e que é diferente, mas agregador à sua linha de *core products* original (por exemplo: chocolates, cosméticos e livros); que é a franquia propriamente dita. No Brasil, existem atualmente mais de mil e trezentas redes franqueadoras, sendo operadas por mais de setenta e uma mil unidades (ABF, 2009). Portanto, numa feira de franquias, por exemplo, onde o objeto de venda é a “franquia”, empresas de distintos setores (p. ex. alimentação, cosméticos, educação), concorrem entre si quanto à oferta de oportunidade de negócio (a franquia). Os números de crescimento do setor de franquias (veja Quadro 1) mostram que é crescente a concorrência que sofre cada franqueador quanto ao seu produto ou serviço de “franquia”.

Há exemplos de firmas que desistiram de manter o modelo de franquias como forma de crescimento e, em alguns casos, uma das razões parece ter sido justamente o fracasso na transferência do conhecimento, seja pela ausência de critérios para selecionar os mecanismos mais adequados ou até mesmo pela pouca importância dada ao processo (STANWORTH *et al.*, 2004; CASTROGIOVANNI *et al.*, 1993).

Em dados apontados pelo Sebrae-SP (2006), o índice de mortalidade das empresas no segundo ano de operação é de 42%, enquanto que no sistema de franquias, esse mesmo índice cai para 17% (ABF, 2006). Em pesquisa com empreendedores que tiverem suas empresas encerradas, o Sebrae-SP (2006) divulgou que os principais fatores apontados pelos mesmos são: qualificação da mão-de-obra, número de clientes, número de concorrentes, melhor localização e aspectos legais. Naquele estudo, notou-se que a falta de conhecimento desses aspectos dos negócios foi apontada pelos empreendedores como tendo sido o motivo que os levaram aos seus fracassos nas iniciativas empreendedoras. Nesse aspecto, há uma percepção de que o sistema de franquia tem uma situação mais favorável porque antecipa as barreiras encontradas através do conhecimento prévio do franqueador (CHERTO, 2006; MAURO, 2007).

Atualmente, a evolução do sistema de franquia adquiriu importância significativa no desenvolvimento da sociedade. Pelas suas características de transferência disciplinada de conhecimento, profissionaliza jovens ingressantes no mercado de trabalho, bem como as firmas que, antes da implantação de franquias, trabalhavam sem processos e metodologias. Além disso, tendo como objetivo a rápida expansão dos negócios, o modelo é fator multiplicador - e com velocidade - da oferta de posições de trabalho. Finalmente, deve-se mencionar o fato de que esse efeito expansionista de forma ordenada possibilita o acesso a produtos e serviços de qualidade em regiões remotas distantes de centros urbanos, algo que não seria possível por iniciativas regionais isoladas, especialmente devido aos custos gerados pela sua falta de escala (CHERTO, 2006; MAURO, 2007).

Stanworth *et al.* (2004) menciona que o *franchising* continua a aumentar em importância no fornecimento de serviços, de postos de trabalho e de oportunidades de auto-emprego. Ainda de acordo com os autores, esse fato fez com que houvesse também um aumento nos debates nas disciplinas de gestão e de marketing, assim como em economia, sociologia, psicologia, direito e empreendedorismo.

No Brasil, estamos assistindo a uma nova fase do modelo de franquia, com sua adoção em atividades não-tradicionais em varejo, como, por exemplo, a área da

saúde, certos produtos financeiros e serviços especializados de engenharia (ABF, 2009). Essa nova onda inclui ainda a implantação de franquias no chamado Terceiro Setor e no Governo, onde já existem instituições públicas e organizações não-governamentais que utilizam o sistema de franquias como modelo de transferência de conhecimento para obtenção dos mesmos objetivos (filantrópicos ou públicos), com maior precisão, velocidade e amplitude (CHERTO, 2006).

Os quadros a seguir demonstram a evolução do setor de franquias no Brasil.



Quadro 1 – Evolução do número de redes franqueadoras no Brasil (Fonte: ABF-Associação Brasileira de Franchising, 2009).



Quadro 2 – Evolução do número de unidades das redes franqueadoras no Brasil (Fonte: ABF-Associação Brasileira de Franchising, 2009).



Quadro 3 – Evolução do faturamento do setor de franquias no Brasil (Fonte: ABF-Associação Brasileira de Franchising, 2009).

1.5. Objeto de estudo

O objeto de estudo não é o conhecimento em si, mas o fluxo de conhecimento entre as empresas franqueadoras e franqueadas no Brasil. Ou seja, o foco do trabalho não é simplesmente o papel isolado do franqueador ou do franqueado no processo e sim do impacto dessa troca no sistema de franquia no qual estão inseridos.

O esquema da Figura 1 ilustra o raciocínio. O objetivo do estudo é descrever o modo como o conhecimento do franqueador está sendo comunicado aos franqueados, o quanto desse *know-how* é efetivamente apreendido, e identificar as razões pelas quais uma parte dele não é absorvida. Da mesma forma, num segundo passo, identificar e analisar como o aprendizado do franqueado é transferido ao franqueador e, da mesma forma, entender como esse conhecimento é apreendido e porque uma parte dele não é absorvida.

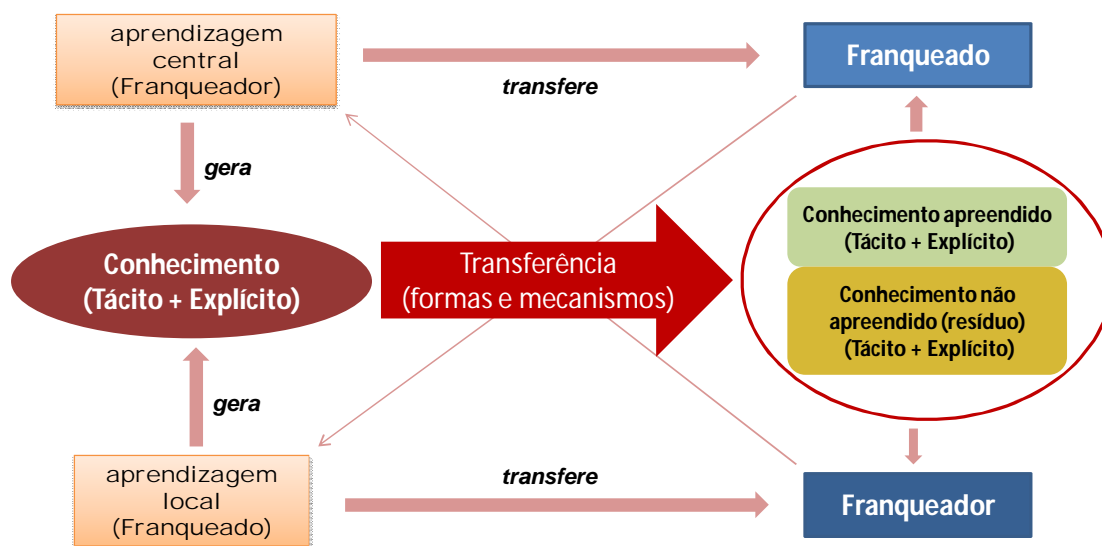


Figura 1 – Esquema básico de fluxo de conhecimento em franquias

1.6. Premissas iniciais

O presente estudo pressupõe que o conhecimento já existe pronto para ser divulgado e transferido. Não é objetivo do trabalho “qualificar” o *know-how* acumulado, isto é, não é foco avaliar o valor da informação a ser comunicada. Também não é pretensão do trabalho identificar e analisar o mecanismo pelo qual esse conhecimento é gerado. Novamente, o objeto de estudo é o processo de transferência de conhecimento.

Como medida genérica de classificação de grau de maturidade das redes avaliadas - e somente como referência para comparação - será utilizada a quantidade de unidades de cada rede analisada.

Parte-se também da premissa de que questões que interferem na qualidade da gestão de uma unidade franqueada, como, por exemplo, a adequação do valor de aluguel e dos salários dos gerentes e as técnicas de redução de desperdícios, são resultados do conhecimento acumulado relativo à gestão de uma unidade operadora, a ser transferido pelo franqueador ao franqueado.

Considerando que uma análise entre diferentes setores de atividade de franquia têm perfis de composição de custos bastante diferentes, mas são relativamente homogêneos dentro do mesmo segmento, este estudo faz uma análise do fluxo de conhecimento através de estudos de casos comparando sistemas de franquia de diferentes setores.

Outro aspecto a ser mencionado é o fato de que a pesquisa está focada tanto na transferência de conhecimento do franqueador ao franqueado como no sentido oposto, isto é, do franqueado ao franqueador. Um exemplo de conhecimento a ser transferido na primeira situação é aquele na gestão de uma unidade, sejam elas tarefas administrativas, operacionais ou mercadológicas. Na segunda situação, podem ocorrer transferências de conhecimento também, como, por exemplo, o acúmulo de informações que o franqueado desenvolve acerca de seu mercado local e/ou daquelas acumuladas em sua trajetória profissional e pessoal anterior à compra da franquia.

2. Referencial teórico

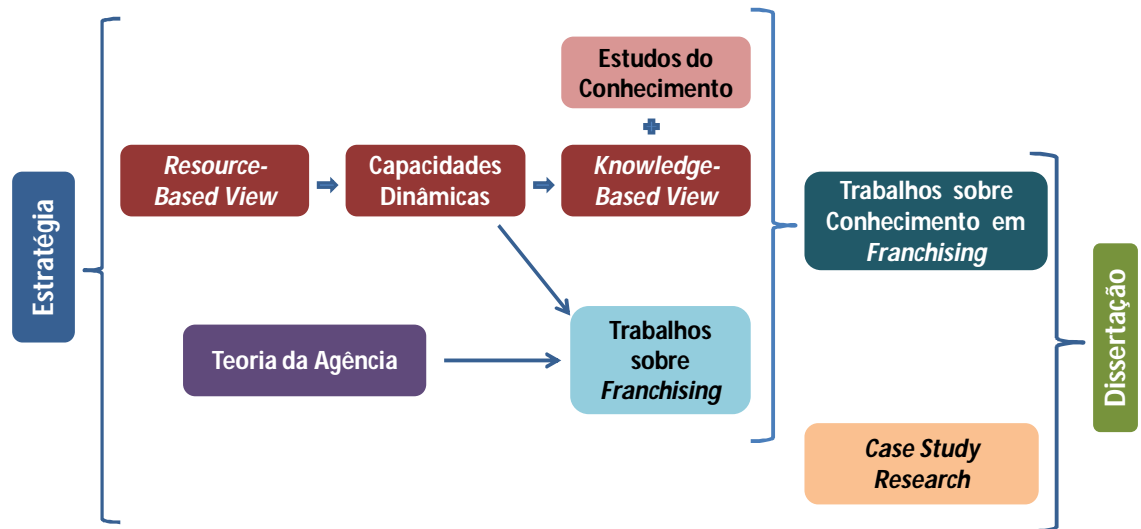


Figura 2– Esquema do referencial teórico

O sistema de franquias no mundo é um conceito de evolução empresarial e organizacional ainda bastante novo como objeto de estudos acadêmicos ao redor do mundo, oferecendo, por um lado vastos campos de análises e, por outro, limitações quanto a referências bibliográficas sobre estudos de profundidade do setor.

As pesquisas sobre franquia têm tido sua base teórica na Teoria dos Recursos (*RBV-Resource Based-View*) ou na Teoria da Agência (*Agency Theory*). A Teoria dos Recursos considera o *franchising* como um mecanismo para facilitar as dificuldades financeiras e gerenciais no crescimento. Já a Teoria da Agência vê o sistema de franquia como um mecanismo para melhorar o alinhamento de incentivos entre a empresa e as unidades. As duas teorias não são contraditórias, mas complementares. Uma firma pode atrair recursos e alinhar incentivos ao mesmo tempo (COMBS *et al.*, 2004; COMBS *et al.*, 2003).

Por outro lado, o objeto de estudo é a transferência do conhecimento nas redes de franquia brasileiras, onde o conhecimento é um recurso como observado inicialmente pela Teoria Baseada no Conhecimento (*Knowledge-based view*) (GRANT, 1996), por sua vez derivada das Teorias dos Recursos e das Capacidades Dinâmicas.

Assim, o referencial teórico deste trabalho segue a linha descrita pela Figura 2.

2.1. O Sistema de Franquia e as Teorias de Estratégia

Nos trabalhos acadêmicos sobre Estratégia Empresarial, o conceito de ver as firmas como um conjunto de recursos aparece inicialmente no trabalho de Penrose (1959). Por essa linha, o conceito tradicional de estratégia é visto como o do posicionamento dos recursos da firma. Assim, um recurso é algo que pode ser pensado como uma fortaleza ou fraqueza de uma dada empresa (WERNERFELT, 1984). São exemplos de recursos: marcas, conhecimento, habilidade e capacitação profissional, rede de contatos, maquinário, procedimentos eficientes, capital, etc. (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991).

Diferentemente dos trabalhos de Michael Porter, cuja preocupação com recursos estava mais numa perspectiva do posicionamento da empresa frente ao seu ambiente externo, a Teoria dos Recursos introduz uma perspectiva cujo foco está no impacto dos atributos idiossincráticos da firma no seu posicionamento competitivo. Na linguagem tradicional de análise estratégica, os recursos da firma são fortalezas que as firmas podem usar para conceber e implantar suas estratégias (BARNEY, 1991). No mesmo trabalho, Barney (1991) apresenta uma classificação dos recursos em três categorias: capital físico (p. ex. local, equipamento, acesso a matéria-prima); capital humano (p. ex. treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamento); e capital organizacional (p. ex. estrutura formal, planejamento, controle, sistemas de coordenação, relações internas). De fato a mais importante contribuição de trabalhos acadêmicos, nos últimos anos, à disciplina de estratégia tem sido a *Resource-Based View* (RAMOS-RODRIGUEZ *et al.*, 2004).

Essa Teoria dos Recursos pode ser estendida à formação de alianças estratégicas na medida em que os recursos fornecem as necessidades e as oportunidades para a formação de alianças. Firms em posição de vulnerabilidade estratégica tendem a agregar recursos adicionais através de alianças para manterem-se competitivas. Firms com forte posição social (i.e. aquelas com alto grau de relacionamentos pessoais, status e reputação da firma e de seus indivíduos), têm mais facilidade de identificar oportunidades e levam também à formação de alianças porque são capazes de conhecer, atrair e engajar novos parceiros para manterem-se na posição conquistada (EISENHARDT *et al.*, 1996). As redes de franquias configuram-se alianças estratégicas sendo motivadas igualmente nas duas situações citadas: o franqueador decide implantar o sistema de franquia quando há uma pressão maior por conquista de *market share* em um ambiente altamente competitivo ou quando o franqueador traz uma inovação ao mercado e necessita de parceiros adequados para a difusão de seus serviços ou produtos.

Semelhante às alianças estratégicas, as redes de franquia parecem ter os mesmos objetivos, mas têm ao menos duas características essenciais que as tornam formas alternativas organizacionais. Primeiramente, a atividade de franquia por si só é mais comum quando uma relevante porção de produção ou serviço deve ser feita localmente ou próxima ao consumidor. Esta afirmação traz a necessidade da abertura de várias unidades dispersas e replicações de cada uma. A segunda característica é a de que o contrato que regula a relação franqueador-franqueado especifica a distribuição de responsabilidades e direitos, gerando renda a ambos (COMBS *et al.*, 2004).

Citando os trabalhos de Nelson e Winter (1982), Barney (2001) reconhece como evolução ao conceito da *Resource-Based View*, as implicações de três processos fundamentais: variação, seleção e retenção dos recursos através de diferentes rotinas. Assim, a Teoria das Capacidades Dinâmicas avança nos trabalhos da *Resource-Based Theory* introduzindo o conceito de que não basta que a firma possua os recursos sem desenvolver a capacidade de gerir e coordenar o uso dos mesmos ao longo do tempo, em um ambiente interno e externo mutável. Teece *et al.* (1997) definem como capacidades dinâmicas aquelas habilidades que a firma tem

de integrar, construir e re-configurar competências internas e externas, em ambientes dinâmicos. Esses mesmos autores apresentam no mesmo trabalho a noção da “dependência do caminho” (*path dependencies*), ou seja, “onde a firma pode ir é uma função de sua posição atual e os caminhos pela frente” e, portanto, “a história importa”.

Essa visão traz aspectos relevantes ao presente estudo ao chamar a atenção para os fatores como: sustentabilidade da vantagem competitiva, passível de ser corroída pela imitação; a habilidade da firma de apropriar-se dos rendimentos ganhos através de seus recursos e capacidades; a durabilidade dos recursos e das capacidades (longevidade versus obsolescência); a transparência (ou a visibilidade) de seus recursos e de suas capacidades junto ao mercado, tornando-os mais ou menos imitáveis; a habilidade de transferência dos recursos e das capacidades entre os parceiros; e o grau de facilidade ou dificuldade da replicação dos recursos e das capacidades (GRANT, 1991).

As mudanças e as adaptações necessárias ao ambiente dinâmico são possíveis e geralmente praticadas pelas firmas. No entanto, a adaptação e a mudança requerem uma resposta do ambiente externo (p. ex. clientes e concorrentes) e que podem afetar as expectativas, o aprendizado e a evolução das capacidades. As mudanças são ainda limitadas pelas capacidades iniciais, pela base de conhecimento acumulado, pelo aprendizado de sua posição na trajetória (*path-dependent cognition*) e pela satisfação em aprender (HELFAT, 2000).

Por exemplo, os mercados com alta velocidade de mudança são em si limitadores da visão da *Resource-Based View*. Naqueles mercados, os gestores das firmas devem lidar não somente com o desafio externo da competição, mas também com o desafio interno de potencialmente colapsar capacidades dinâmicas. Porém, no longo prazo, a vantagem competitiva está mais ligada às configurações de recursos que das capacidades dinâmicas (EISENHARDT *et al.*, 2000).

As empresas com fortes capacidades dinâmicas (p. ex. habilidades específicas, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras para tomada de decisão e disciplinas internas) são intensamente empreendedoras, pois não

somente se adaptam ao ecossistema do negócio, mas moldam-se através da inovação e das parcerias com outras empresas, entidades e instituições, permitindo a manutenção de sua vantagem competitiva no longo prazo (TEECE, 2007). Nesse sentido, Winter (2003) menciona que as capacidades podem ser desenvolvidas objetivando o longo prazo, mas investimentos custosos são requeridos para criar e sustentar o padrão das atividades necessárias.

O *franchising* tem sido justificado por diferentes perspectivas teóricas, basicamente pela Teoria da Agência e pela Teoria dos Recursos (RBV). Desta última, pode-se destacar que a vantagem competitiva ocorre pela melhoria da eficiência produtiva, originada pela presença de ativos intangíveis e habilidades distintivas e pela existência de outras barreiras à entrada que limitam a competição (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; DIERICKX & COOL, 1989; PETERAF, 1993). Nesse sentido, cada organização tem uma singular combinação de recursos tangíveis e intangíveis, capacidades, habilidades e conhecimento que não pode ser transferido facilmente - ou sem custo - e que conforma seus recursos e capacidades (TEECE *et al.*, 1994; GRANT, 1991). Essa colocação propõe os fatores determinantes do sucesso e crescimento das firmas e, portanto, constituem as bases da estratégia organizacional e da vantagem competitiva sustentável (SCHOEMAKER, 1990). Contudo, somente recursos que são passíveis de determinação do seu valor, escassos, não sujeitos a possíveis imitações e carentes de substitutos são recursos potenciais de vantagem competitiva (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993).

Essas considerações são de especial relevância para cadeias de franquias porque a vantagem competitiva, enquanto relacionada ao produto “franquia”, está baseada especialmente em ativos intangíveis. Desse modo, o franqueador fornece ao franqueado a licença de uso de reconhecida marca, o conceito do negócio, o sistema de gestão e de operação, suporte e treinamento (inicial e contínuo), e, em troca, franqueados cooperam aportando dinamismo à rede, contribuindo para a atualização e difusão de novo conhecimento e competências, fazendo os pagamentos necessários para manter e aumentar o valor da cadeia de produção.

Já pela Teoria da Agência a firma é entendida como um conjunto de contratos entre os fatores de produção e que são motivados pelos interesses individuais (direitos de propriedade ou *property rights*). Em outras palavras, a firma é vista como um time cujos membros atuam em seu próprio interesse, mas percebem que seus destinos dependem da sobrevivência do time em sua concorrência com outros times. O empreendedor tem um papel central de controle dos direitos de propriedade (FAMA, 1980). Justamente no caso do *franchising*, um contrato de franquia é definido como um arranjo contratual entre duas firmas independentes onde o franqueado paga ao franqueador pelo direito de vender o serviço ou produto do franqueador e/ou o direito de uso de sua marca registrada em um determinado lugar e por um determinado período de tempo (LAFONTAINE, 1992).

Carney *et al.* (1991) apontam três problemas de agência relevantes no sistema de franquia. O primeiro deles são os custos de monitoramento dos gestores das unidades próprias. Nessas unidades, diferentemente das unidades franqueadas, o gerente recebe salário e baixa motivação para o desempenho. Lafontaine (1992) também chegou a essa conclusão para explicar a diferença entre o número de unidades próprias e o de unidades franqueadas. O segundo é o fato de que nos locais onde há um baixo volume de clientes constantes, há potencialmente o risco de que o franqueado compre materiais e serviços de qualidade inferior objetivando melhoria da margem. O terceiro acontece quando o franqueador é proprietário do local e determina valores de aluguel excessivamente elevados e que comprometem a margem final do negócio. Isso ocorre especialmente quando os custos iniciais de implantação da unidade são elevados.

Outra perspectiva é a análise das chamadas “comunidades de prática”. Brown *et al.* (1998) trazem com isso contribuições ao sistema de franquia ao proporem que a construção das relações entre comunidades através do desenvolvimento coletivo, coerente e sinérgico do conhecimento leva ao conhecimento organizacional como um todo. As organizações devem ensinar além da questão da sinergia. Se assim o fizerem, de forma consistente e contínua, gerarão um conhecimento singular e, portanto, deterão uma habilidade que seus concorrentes dificilmente terão.

Como se pode notar, o modelo de franquia é o resultado do desenvolvimento progressivo das organizações podendo ser entendido por distintos tópicos associados a diferentes teorias. Em certo sentido, o sistema em si pode ser visto como integrador das variadas correntes. Porém, considero que as análises que geram maior contribuição aos estudos do *franchising* com o enfoque desta pesquisa são aquelas relacionadas à *Knowledge-Based View* (GRANT, 1996) e à gestão estratégica do conhecimento (TEECE, 1998; LIEBSKIND, 1996). Essa importância está associada a uma das características essenciais ao funcionamento do sistema de franquia que é a transferência do conhecimento entre franqueador e franqueado.

2.2. O Sistema de Franquia e os Estudos Relacionados ao Conhecimento

Um importante recurso de valor para uma firma está ligado às suas capacidades suportadas pela organização de princípios de trabalho. Tais princípios constituem o conhecimento da firma. (KOGUT, 2000).

O estudo do conhecimento tem sido o foco de pesquisas tradicionais como a aprendizagem organizacional, a gestão de tecnologia e cognição gerencial (GRANT, 1996). Como derivação da *Resource-Based View*, os conceitos desenvolvidos pela *Knowledge-Based View*, entendem o conhecimento como sendo o recurso mais importante da firma. Em sua análise da disseminação e das tendências da *Resource-Based View*, Acedo *et al.* (2006) notam que a expansão da *Knowledge-Based View* vem ocorrendo principalmente nas áreas de estratégia e comportamento organizacional. Acedo *et al.* (2006) acrescentam também que há dois autores principais que dão base à *Knowledge-Based View*: Spender (1996) e Grant (1996). O primeiro com uma linha de estudos considerando que o conhecimento é coletivo, sendo tácito e social. O segundo com uma linha de estudos considerando o conhecimento do indivíduo, fazendo com que a integração do conhecimento seja uma função essencial de uma firma.

Partindo do pressuposto que o conhecimento organizacional não é um ativo corporativo na visão positivista do tema, mas um aspecto qualitativo do sistema de atividade moldado pelos gerentes, Spender (1996) identificou quatro heurísticas que

podem auxiliar os gestores a definirem a firma como uma atividade baseada em conhecimento: flexibilidade interpretativa, limites da administração, identificação das influências institucionais e a distinção entre o caráter sistêmico e o componente.

Acrescente-se ainda a visão das Capacidades Dinâmicas, onde o conhecimento é concebido como um *know-how* intrínseco às atividades organizacionais, oposta à visão passiva do mesmo, como se fossem estoques disponíveis em bibliotecas mentais dos participantes (DOSI *et al.*, 2000).

De maneira complementar, Winter *et al.* (2000) trazem uma contribuição quando analisam em seus estudos a estratégia da replicação - base do sistema de franquia - e de seus efeitos no cenário competitivo chegando à conclusão de que essa estratégia fornece exemplos incomuns de processos de alavancagem do conhecimento.

Neste trabalho, analisa-se o conhecimento como simplesmente “aquilo que é conhecido” e considera-se o papel das empresas na aplicação do conhecimento, mais do que em sua criação (GRANT, 1996). Leva-se em conta também as diferenças entre o conhecimento tácito e o explícito. O conhecimento tácito (*know-how*) é aquele acumulado pelas habilidades práticas ou experiência que permite que o indivíduo faça as coisas de forma suave e eficiente. É inerente às características da pessoa, antes de sua codificação. O conhecimento explícito (*know-about* ou *know-what*) por sua vez, é o conhecimento objetivo, codificado, que pode ser transmitido sem perda de integridade (KOGUT & ZANDER, 1992). Essa distinção é crítica para este trabalho e está ligada à “transferabilidade” e aos mecanismos de transferência entre indivíduos, lugar e tempo. O conhecimento explícito é revelado pela sua comunicação, enquanto que o conhecimento tácito é revelado por sua aplicação (GRANT, 1996).

O conhecimento tácito pode ainda ser subdividido em duas categorias: o conhecimento tácito especificável (aquele que pode ser identificado e explicitado mediante reflexão) e o conhecimento tácito verdadeiro (aquele que não pode ser especificado; aquele que possuímos, mas não sabemos que o possuímos). Assim, a

transferência de conhecimento usando essa consideração requer que a confiança prevaleça para que modelos mentais, valores, crenças, matizes de conhecimento profissional sejam compartilhados. Requer ainda uma cultura onde intuição, coragem e pressentimento sejam aceitos como legítimos e necessários (PLATTS *et al.*, 2000).

Os mecanismos usuais de transferência de conhecimento tácito nas franquias se dão pelas reuniões face-a-face, seminários, visitas e treinamentos, enquanto que o conhecimento explícito é comunicado através de manuais, cartas, bancos de dados e emails (WINDSPERGER *et al.*, 2007).

Pode haver contextos onde os agentes prefiram focar no conhecimento tácito apesar da habilidade de usar conhecimento codificado (explícito). Ancori *et al.* (2000), propõem algumas observações quanto ao processo de codificação. A combinação e a composição entre conhecimento tácito e conhecimento explícito dependem fortemente do contexto e do grau de atenção conferidos pelo agente ou pela organização que manipula o conhecimento. Todo conhecimento codificado requer algum conhecimento tácito a ser usado. A existência de alguma forma tácita de conhecimento, de aprendizados e hábitos acumulados, bem como de normas, moldarão as maneiras pelas quais o conhecimento codificado é produzido, mas em contrapartida, este último também moldará as maneiras pelas quais os processos de aprendizado serão dirigidos, focados e assimilados. Existem tipos de codificação assim como tipos de formas tácitas de conhecimento, dependendo da construção de modelos, da construção de linguagens e da construção das mensagens.

Apesar da visão da difusão do conhecimento estar focada na sua codificação, no acesso à informação, na redução dos custos de transação e na especificação e proteção de interesses privados, a análise de Duguid (2005) quanto à prática aponta que existem duas considerações nas barreiras à transferência de conhecimento: qual conhecimento as pessoas realmente *podem* compartilhar (barreira involuntária) e qual conhecimento as pessoas realmente *querem* compartilhar (barreira voluntária).

A adequada transferência de conhecimento no sistema de franquia é necessária para atingir os objetivos do franqueado, já expostos acima, mas também tem especial importância para o franqueador na medida em que um processo eficiente e eficaz terá mais chances de garantir a homogeneidade de produtos e de serviços da rede, que caracterizam o conceito do negócio. O risco da perda de controle da operação é grande e pode impactar no valor da empresa detentora da marca.

Como abordado anteriormente, a Teoria dos Recursos reconhece a “transferabilidade” dos recursos como uma determinante crítica de sua capacidade de conferir vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1986). Se, como afirma a Teoria dos Recursos, o conhecimento tácito é mais estrategicamente importante e extremamente difícil de ser imitado por concorrentes, traz ao mesmo tempo uma complicação ao sistema de franquia, pois igualmente difícil será a difusão entre companhias (franqueadora e franqueada) desse tipo de conhecimento.

Em relação ao processo de transferência, há que se considerar o potencial de agregação do conhecimento. A eficiência dessa agregação está intimamente ligada à possibilidade de expressar o conhecimento em termos de uma linguagem comum (GRANT, 1996). A efetiva transferência de conhecimento envolve tanto a transmissão quanto a recepção. Nesse sentido, deverá ser analisada também pela capacidade de absorção por parte do receptor (COHEN & LEVINTHAL, 1990). Há, portanto, uma necessidade de reconhecimento das habilidades de ambos, transmissor e receptor. No sistema de franquia há uma troca de conhecimentos entre o franqueador e o franqueado, pois o primeiro conhece a operação de seu negócio e o segundo, pressupõe-se, conhece as relações com o mercado local, implicando na necessidade da coordenação pelo ajuste mútuo. A habilidade em aprender também tem sido apontada como outro recurso de sustentação da vantagem competitiva.

Essa análise da firma como um agente integrador é especialmente útil na análise das capacidades organizacionais, que são vistas por Grant (1996) como conseqüências da integração do conhecimento. Uma barreira que pode justificar a observação de que os resultados em algumas redes de franquia têm vindo em longo

prazo pode ser a velocidade com que atingem o equilíbrio na troca de conhecimento. Tal equilíbrio será mais bem percebido quando o sistema (código) aprende rapidamente sobre os indivíduos participantes (franqueados) cuja adaptação (ou socialização) ao código foi mais lenta (MARCH, 1991).

As colocações acima têm implicações na questão da hierarquia organizacional, que é vista por Grant (1996) como um eficiente mecanismo de coordenação de um complexo sistema que compreende múltiplas unidades especializadas (no caso das franquias, especialização do franqueado no seu mercado local). Porém, faz a distinção muito clara de que a hierarquia pode combinar os papéis de cooperação e coordenação, ou como simples agente de fornecimento de estruturas de incentivo e apoio à cooperação.

Distinto ao modelo burocrático, que vê o estabelecimento de regras e diretivas como exercício da autoridade, a *Knowledge-Based View* propõe que as mesmas existem para facilitar a integração do conhecimento através da organização. Essa posição tem aplicação direta ao entendimento da operação de franquia, onde há a necessidade clara da difusão de conhecimento para sobrevivência da organização, numa base de compartilhamento de informações e não de estrutura autoritária. O contrato de franquia deve ser considerado como o estabelecimento de regras e diretivas, conforme vem sendo observado pela evolução da legislação no setor, que cada vez mais vem sendo aperfeiçoada no sentido de gerar um equilíbrio nas relações entre franqueador e franqueado, diminuindo os efeitos de autoridade, sem modificar o fator de integração do sistema.

Freqüentemente as firmas têm um limitado conhecimento de como realizam uma atividade e é justamente o conhecimento que está embutido neste desempenho que as torna especiais. Profissionais especializados indicam que é comum que no ato da formatação da franquia - isto é, durante a atividade de preparação da empresa para implantação do sistema -, até mesmo o proprietário se questione e tenha dificuldade de identificar quais são os elementos que levaram seu negócio ao sucesso. Se e enquanto esse aspecto não estiver claro para o franqueador, ainda não haverá o que ser transferido ao futuro franqueado. Para implantar com sucesso um modelo de

negócio em cada unidade, o replicador (no caso, o franqueador) deve conhecer a proposta de valor da unidade, seus procedimentos para fornecer os produtos e serviços e os métodos de obtenção dos insumos para fornecer os serviços e os produtos (p. ex. pessoal, localização, *layouts*, equipamento especializado, matéria-prima) (WINTER *et al.*, 2001).

Por outro lado, em seu artigo de 1996, Liebeskind traz sua contribuição quanto à questão de proteção do valor do conhecimento. Em sua argumentação, sustenta que distintos arranjos organizacionais das firmas colaboram para a proteção do que considera um ativo da empresa e propõe que algumas firmas são mais capazes de proteger seu conhecimento da expropriação e da imitação. No caso do sistema de franquias, há esse risco, pois, como afirma aquele autor, um ativo dessa natureza somente pode ser expropriado se uma pessoa de má fé tiver acesso a ele ou quando terceiras partes atuarem em seu nome, como no caso das franquias. Revela, portanto, um aspecto fundamental para o aperfeiçoamento do *franchising* que é a necessidade dos controles e da imposição de regras mais rígidas que diminuam a possibilidade desses vazamentos.

Ao mesmo tempo em que sempre haverá conhecimento tácito numa firma, isso não significa que não possa tornar-se explícito. De fato, organizações despendem um considerável tempo, esforço e dinheiro para melhor entender seu conhecimento tácito, para que possa convertê-lo em explícito e assim difundi-lo entre os *stakeholders*. Nonaka (1994) entende que essa conversão é um dos elementos-chave para que as firmas possam manter-se competitivas. Ao mesmo tempo, essa dificuldade pode trazer recompensas potenciais àquelas empresas que forem capazes de dar passos positivos na conversão do conhecimento tácito em explícito.

Na interação dos dois tipos de conhecimento (ou “conversão de conhecimento”), Nonaka *et al.* (2001) propõem quatro modos de “conversão”: socialização (de tácito para tácito; ocorre na origem e através do meio face-a-face); *externalização* (de tácito para explícito; ocorre pelo diálogo e através do meio colega-colega); combinação (de explícito para explícito; ocorre pela sistematização e através do

meio de colaboração); e *internalização* (de explícito para tácito; ocorre no exercício e no local).

A habilidade de adquirir conhecimento tácito pode ser uma habilidade que as pessoas de sucesso possuem, não somente na aquisição, mas na extensão de como o usam. Para isso, existem seis fatores que levam em mais ou menos grau a esse comportamento: habilidade de auto motivar-se ao aprendizado; habilidade de auto organizar-se ao aprendizado; habilidades técnicas do indivíduo; habilidades técnicas da instituição; interação das tarefas relacionadas; e as habilidades de interação social (LEONARD *et al.*, 2005).

Kogut & Zander (1992), sustentam que, se o conhecimento tácito não puder ser codificado e só puder ser observado através de sua aplicação e adquirido através da prática, sua transferência entre pessoas é lenta, dispendiosa e incerta. Conforme Windsperger *et al.* (2007) apontam, a Teoria da Riqueza das Informações descreve a habilidade dos mecanismos de comunicação de reduzir a ambigüidade da tarefa, referindo-se aos atributos de capacidade de retro-alimentação (*feedback*), de disponibilidade de múltiplas dicas (voz, corpo, gestos e palavras), de variação de linguagem e foco pessoal (emoções e sentimentos). Quanto mais desses atributos um mecanismo possui, maior é a sua capacidade de lidar com a ambigüidade e maior a sua capacidade de transferência de conhecimento. Uma eficiente transferência de conhecimento do franqueador ao franqueado só pode ser percebida se mecanismos baseados no indivíduo (p.ex. treinamento, visitas, comitês, reuniões e conferências) forem utilizados para transferir conhecimentos específicos que não sejam codificados e mecanismos baseados na informação (p. ex. relatórios, manuais, banco de dados, intra e internet) forem usados para transferir conhecimentos codificáveis (WINDSPERGER *et al.*, 2007).

Grant (1996) adiciona ainda o conceito de integração do conhecimento como alternativa à simples transferência. A idéia parece ser a de que pode haver um benefício ao sistema pelo acesso à informação quando necessária, ao invés da passagem integral do conhecimento. Essa abordagem tem implicações significativas para o sistema de franquias. Se adotado tal modelo, como o próprio autor introduz,

há um risco associado à dificuldade de coordenação do processo. Em segundo lugar, o candidato a uma franquia terá que entender que estará comprando o direito de acesso às informações, mas não necessariamente o conhecimento mais amplo. Nessa proposta, o franqueador seria um agente passivo, distinto àquele em que é responsável pela transferência de conhecimento. A alternativa da integração traria ainda um desbalanceamento da relação de poder, em detrimento do franqueado.

2.3. Aspectos Idiossincráticos da Operação do Sistema de Franquias

O sistema de franquias é um interessante ambiente para pesquisas no campo da transferência de conhecimento por sua própria característica de interdependência de firmas com proprietários distintos, mas sob mesma marca e conceito de negócio. Além disso, a atividade de franquia é multi-setorial, ou seja, abarca distintas atividades econômicas. Diferentemente de subsidiária, há uma troca de experiências e regras bem definidas, mas não há interferência direta na gestão da mão-de-obra, por exemplo. Também distinto a um acordo de parceria, o franqueado não é meramente um prestador de serviço ao franqueador. Mais ainda, por serem ambos, franqueador e franqueado, empresários e empreendedores, porém com um mesmo objetivo sob uma mesma marca, o processo de transferência de conhecimento é ao mesmo tempo vital para manutenção do padrão de qualidade perante a percepção do cliente e ao mesmo tempo complexa no processo de apropriação do conhecimento. Esta seção tem o objetivo de abordar aspectos importantes para o entendimento da atividade de franquia no cenário econômico-social.

As pessoas são motivadas à aquisição de uma franquia por distintas razões: qualidade de vida do pequeno negócio; fatores sócio-econômicos; bem-estar sócio-cultural; e oportunidade de emprego (PASWAN *et al.*, 2004).

Para o franqueador são também várias as vantagens do sistema de franquia. A mais citada é a rápida expansão com capital de terceiros. Além de uma receita contínua vindo da venda de materiais e suprimentos ao franqueado, muitos franqueadores ainda requerem do franqueado: uma taxa de franquia pelo uso da marca e do

sistema; uma taxa de *royalty* aplicado sobre as vendas da unidade franqueada; cobram por serviços especiais (assessoria contábil e tributária); e taxas para o fundo de promoção ou de marketing. Outra vantagem é o fato de não ter que incluir em sua folha de pagamentos um grande número de vendedores e gerentes. Em seu artigo de 1968, Mockler *et al.* acrescentam outra importante vantagem: a motivação do franqueado. Como este último é seu próprio chefe, seu sucesso pessoal é diretamente relacionado com o sucesso da unidade, implicando em dedicação ao aumento de vendas e à redução de custos. Outro ponto positivo é o fato da tendência de melhor aceitação do conceito pela comunidade local, já que usualmente o franqueado é oriundo ou vive naquele mercado.

Entre as desvantagens, Mockler *et al.* (1968) mencionam que o franqueador pode perder controle da operação, tendo em vista que os gerentes que atuam na unidade são funcionários registrados pelo franqueado (e não pelo franqueador). Essa falta de controle pode criar vários problemas como a tendência dos franqueados de negligenciarem a manutenção de bons dados e dos relatórios solicitados pelo franqueador. Além de eventuais perdas nos montantes de *royalties* mensais (geralmente baseados nos relatórios de venda fornecidos pelo franqueado), pode ficar também difícil manter um padrão de imagem, de qualidade de produtos e de serviços, bem como, a homogeneidade das promoções de vendas.

Para solucionar essas questões, além das restrições contratuais, os autores indicam que a melhor medida é a constante supervisão *in loco*. Outras formas também sugeridas são: a existência de programas periódicos de treinamento e a divulgação das vantagens conferidas pelo conceito quando corretamente aplicado. Concluem esse aspecto mencionando que esses programas são custosos e parecem mais viáveis nos grandes franqueadores (pela escala conseguida com um grande número de franqueados).

Mockler *et al.* (1968) ainda propõem algumas características que o franqueado adequado deve possuir: querer ser o dono de seu próprio negócio e estar disposto a operá-lo diretamente, sem delegar totalmente a gestão a outro indivíduo. Outra questão é o ajuste adequado de seu perfil e de suas habilidades pessoais com o tipo

de produto ou serviço oferecido. Nesse sentido os autores recomendam que o franqueador defina as características pessoais que o candidato a uma franquia deve possuir para ajustar-se às atividades identificadas previamente que são essenciais ao sucesso de seus franqueados. Dentre essas habilidades e características, citadas pelos autores, estão: grau de inteligência, de motivação e de educação; experiência e treinamento profissional; idade; aspirações; situação familiar; etc. Essa abordagem quanto às características do receptor da informação parecem uma importante contribuição nos estudos de transferência de conhecimento.

Já os autores Cavaliere *et al.* (1988), mencionam que o *franchising* é uma complexa relação econômica e psicológica entre franqueador e franqueado. Identificam como principais vantagens do sistema de franquia ao franqueador: permite a rápida expansão com crédito e capital de terceiros; freqüentemente fornece um time de motivados e competentes gestores-proprietários; a força motriz do sistema são os *royalties*; adicionalmente, há uma contribuição para fortalecimento da divulgação da marca através do fundo de marketing; há uma taxa de adesão ou de ingresso ao sistema; pode permitir a construção de uma barreira de mercado através de venda exclusiva de seus produtos apenas na rede franqueada.

Esses mesmos autores identificam como desvantagens da introdução do *franchising*: em virtude de seus investimentos financeiros, os franqueados estão mais suscetíveis a reclamações e têm mais poder financeiro de ingressar em juízo que os empregados regulares; os interesses de franqueadores e franqueados nem sempre coincidem, criando a possibilidade de conflitos éticos e legais; muitas vezes os juízes vêem a relação franqueador-franqueado tão próxima que terminam por concluir que o franqueador é na verdade um agente fiduciário, na posição de garantidor do franqueado; apesar de que em muitos contratos o franqueador tem o poder de encerrar a atividade de um mau operador (franqueado), essa atitude é mais complexa que aquela em estabelecimento próprio, diretamente operado pelo franqueador.

Essas observações efetuadas por Cavaliere *et al.* (1988) podem contribuir no entendimento dos resultados desta pesquisa na medida em que fornecem as visões

relativas ao relacionamento entre franqueador e franqueado, aliadas à percepção de sucesso das unidades.

Castrogiovanni *et al.* (1993) tentaram validar algumas hipóteses relativas ao índice de fracasso das franquias. Conseguiram demonstrar que o índice de fracasso das franquias à época do estudo e nos Estados Unidos estava perto de quatro por cento, considerado um índice bastante baixo. Por outro lado, sugerem que o tempo de experiência como franqueador é impactante no índice de fracasso das unidades, mas dividido entre dois períodos: um, que varia entre os três a cinco anos iniciais do franqueador, em que o efeito do aprendizado é preponderante para o sucesso das franquias; outro, após os cinco anos, quando o efeito de obsolescência da unidade (ausência de renovação da imagem, por exemplo) supera o efeito da aprendizagem e levam ao fracasso. Mas, como os próprios autores afirmaram em seu artigo, essas observações ainda carecem de pesquisas mais profundas que possam corroborar (ou não) essas colocações.

Inma *et al.* (2006), em estudo com empresas franqueadoras Australianas, sugerem que a indústria de franquias é heterogênea e suas características heterogêneas podem ser usadas para prever os graus de desempenho dos grupos. A Figura 3 a seguir ilustra as conclusões a que chegaram, comparando os estágios de maturidade das empresas com seu grau de desempenho quanto a resultados financeiros, de crescimento, de participação de mercado e de reputação.

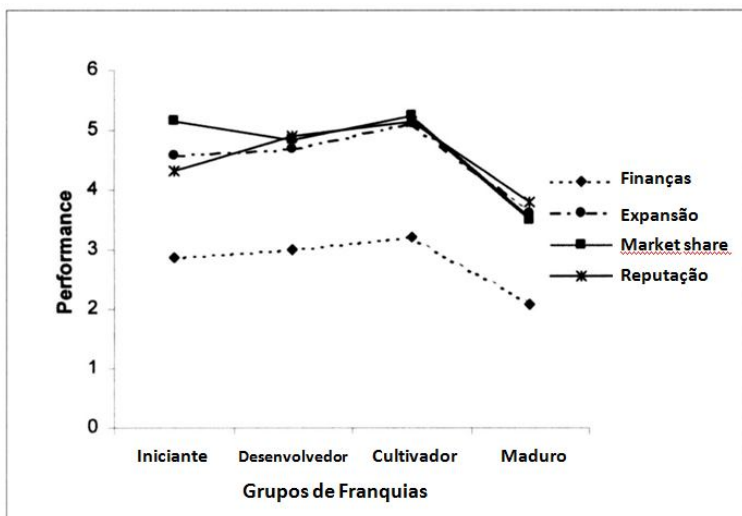


Figura 3 – Desempenho vs Maturidade de Grupos de Franquia (Austrália) (Fonte: INMA et al., 2006, p. 17)

Assim, apesar dos franqueadores considerados maduros serem atrativos aos olhos de potenciais compradores de franquias pela sua tradição, os mesmos revelam-se mais caros e com desempenho pior comparativamente aos seus anos de estágio inicial (INMA et al., 2006).

Em sua análise exploratória do caso austríaco, Stanworth et al. (2004) observam que não somente a maioria dos franqueados são pequenos negócios, como também muitos franqueadores, particularmente nos anos de formação dos seus negócios de franquia. Em seu artigo, mencionam que as taxas de fracasso no setor - referindo-se aos mercados do Reino Unido e dos Estados Unidos – são na verdade bastante elevadas. Afirmam também que, nos Estados Unidos, mais da metade dos franqueadores cessa de franquear durante os quatro primeiros anos. Portanto, um franqueado que ingressou no sistema nos seus primeiros anos de operação, corre um risco considerável de que o franqueador não esteja mais em condições de oferecer as vantagens prometidas. Uma das razões para essa ocorrência apontadas pelo artigo é o fato de que os franqueadores iniciantes não imaginavam que a gestão do sistema seria daquela forma ou que, de fato, para fazê-lo corretamente, iria custar mais do que imaginavam. Esse custo é traduzido justamente pela necessidade de dedicação e treinamento ao franqueado e pelo controle contínuo do processo. Os autores ainda lembram que todo plano de implantação de um pequeno negócio inevitavelmente requer considerável modificação durante seus meses iniciais de operação, uma íngreme curva de aprendizagem.

Para iniciar o processo de “franqueamento” de um negócio existente, no mínimo três documentos devem ser preparados pelo franqueador: o manual de operação, o contrato de franquia e o prospecto de franquia. Tais documentos requerem a reunião de um considerável conhecimento. A partir deles, inicia-se o processo de recrutamento e treinamento dos novos franqueados. Esses processos são consumidores de tempo e dispendiosos (STANWORTH et al., 2004; CHERTO, 2006; MAURO, 2007). No entanto, a geração de receita (p.ex. taxa de franquia e *royalties*) e de contribuição para divulgação (p.ex. fundo de marketing) nesse estágio é ainda

modesta e, na maioria dos casos, não cobrem as despesas requeridas pelo sistema. Portanto, o franqueador deve considerar em seu plano de negócio do sistema de franquias que há um período onde o fluxo de caixa gerado seja ainda negativo, provocando retornos em prazos mais alongados. Essa constatação é importante contribuição para a presente pesquisa, uma vez que os recursos para transferência de conhecimento são, portanto, limitados.

Para solucionar as questões acima, Stanworth *et al.* (2004) sugerem que os novos franqueadores utilizem qualquer tipo de teste-piloto antes de iniciarem a oferta de franquias. Como dizem os autores, são vitais para o sucesso do negócio: o conhecimento contido no contrato de franquias, nos manuais, nos prospectos, nos procedimentos de recrutamento e de treinamento, bem como os aspectos culturais da gestão do franqueado.

Windsperger (2002) traz as primeiras evidências empíricas de que a descentralização das redes de franquias depende da distribuição dos ativos de conhecimento intangível entre franqueador e franqueado. Posteriormente, Windsperger *et al.* (2006), concluem que os franqueadores são encorajados a ter acessos aos recursos intangíveis críticos do mercado local para aumentar seu poder de barganha. Ainda sustentam que um sistema de franquias de sucesso deve ajustar a proporção de locais com operação própria com relação àqueles franqueados de acordo com as capacidades organizacionais pela aquisição de conhecimento crítico do mercado local.

No estudo efetuado junto a noventa e quatro cadeias de alimentação norte-americanas, Ketchen *et al.* (2006), sugerem as ações que os gestores devem considerar em função dos recursos disponíveis, a saber:

- . Quando uma cadeia tem dificuldade de treinar a quantidade necessária de gerentes das unidades, os gestores deveriam considerar confiar fortemente no sistema de franquias se outros aspectos da cadeia são consistentes com o *franchising*;
- . Quando a cadeia tem falta de recursos financeiros e uma marca relativamente fraca, os gestores deveriam considerar diminuir ou parar o crescimento e focar na melhoria da qualidade;

- . Quando a cadeia tem um nome forte e um formato de conhecimento intensivo, os gestores deveriam recusar o *franchising* e operar a maioria das novas unidades como operação própria;
- . Quando a cadeia é uma firma madura com gerentes experientes, os gestores deveriam avaliar o seu modelo de negócio comparando as escolhas entre *franchising* versus operação própria para determinar se uma mudança é necessária.

Em pesquisa de Combs *et al.* (1994), os autores concluíram que há indícios de que firmas maiores tendem a ter mais unidades franqueadas em relação a unidades próprias, e as mais velhas, menos unidades franqueadas do que próprias.

Pela adoção de uma perspectiva de aprendizado organizacional, Sorenson *et al.* (2001) argumentam que o mix de operação própria e unidades franqueadas afeta o balanço entre centralização e padronização requeridas para adaptação da eficiência do sistema e, conseqüentemente, influenciam o desempenho da cadeia. Ainda que, estabelecimentos franqueados fornecem melhores oportunidades para a firma aprender através da experimentação, as companhias acreditam ser mais fácil difundir essa informação e forçar a padronização através de suas unidades próprias.

Sob outra ótica, os autores Kalnis *et al.* (2004) notaram que a experiência distante (do ponto de vista geográfico) do franqueador não se provou de forte benefício ao franqueado. Os resultados obtidos com seu trabalho fortalecem a importância do conhecimento local no micro-nível de cidades e bairros. Concluem que, mesmo em franquias onde a codificação e a padronização são fundamentais para a vantagem competitiva, e mesmo considerando uma era de transporte e comunicação globais pouco dispendiosos, o conhecimento tácito localizado e difícil de ser transmitido a locais distantes ainda parecem ser relevantes para o sucesso do negócio.

Esperava-se que essas sugestões e análises pudessem ser observadas ao longo da pesquisa, enriquecendo o aprendizado sobre o setor de franquias e o entendimento das dificuldades (ou facilidades) do processo de transferência de conhecimento.

Note-se também que uma característica do segmento de franquias é o de sua amplitude abarcando vários setores de atividades, sendo, portanto, multidisciplinar e multinível (ELANGO *et al.*, 1997).

2.4. Transferência de Conhecimento e Aprendizado

Segundo definição de Argote *et al.* (2000), a transferência de conhecimento em organizações é o processo através do qual cada unidade (p.ex. grupo, departamento ou divisão) é afetada pela experiência de outra. Transcende, portanto, o nível do indivíduo. Sua manifestação é observada e pode ser medida através de mudanças no conhecimento ou no desempenho das unidades receptoras. Porém, o uso de medidas de desempenho parece ser mais complexo devido ao seu componente tácito. Como os autores argumentam, uma parcela do conhecimento adquirido pelas organizações está presente em indivíduos, nas ferramentas e tecnologias, nas tarefas e nas suas inter-relações, e nas várias redes de trabalho que combinam membros, ferramentas e tarefas. No entanto, a compatibilidade entre eles não pode ser tomada como garantida. Para que sejam condutores efetivos de conhecimento, devem adaptar-se ao novo contexto.

A transferência de conhecimento pode ocorrer explicitamente - quando há uma comunicação efetiva de melhores práticas, por exemplo – ou implicitamente, quando o receptor não é capaz de articular o conhecimento que adquiriu. Observa-se que novas organizações estão mais abertas ao aprendizado pela experiência de outras. Segundo Argote *et al.* (2000), isso ocorre porque nas organizações mais jovens há menos espaços para geração de conflitos, pois as redes de trabalho ainda não estão plenamente estabelecidas.

Uma das conclusões do trabalho de Argote *et al.* (2000) é a de que as transferências de conhecimento estão mais prontas através das organizações que têm suas bases em uma rede de trabalho, como as redes de franquias.

Esses autores apontam os seguintes fatores como os que afetam o sucesso da transferência de conhecimento: as características da rede social; as características do conhecimento; as características da tarefa; e as características da tecnologia ou das ferramentas. Mais ainda, se o conhecimento a ser transferido é inapropriado e não pode ser adaptado ao novo contexto, efeitos negativos sobre o desempenho podem ocorrer.

Enquanto o aprendizado organizacional é fácil de ser reconhecido, é freqüentemente difícil de ser descrito e dissecado. Wick *et al.* (1995) propõem cinco elementos essenciais para que as companhias se tornem organizações de aprendizado (*learning organizations*): líder com visão; planejamento e métricas; informação; inventividade; capacidade de implementação. Slater *et al.* (1995) por sua vez, argumentam que, embora uma orientação para o mercado ajude a aprender dos clientes e dos concorrentes, ela deve ser complementada pelo empreendedorismo, por estruturas organizacionais apropriadas e por processos de aprendizado de elevada ordem. Identificam ainda três processos de aprendizado organizacional: aquisição da informação, sua disseminação e a interpretação compartilhada.

O processo de aprendizado em alianças, por exemplo, atua como um dos principais mecanismos através dos quais a função da aliança leva ao seu maior sucesso. Esse processo envolve articulação, codificação, compartilhamento e incorporação do conhecimento pelos membros (KALE *et al.*, 2006).

Sugere-se, para os estudos organizacionais, um aprofundamento da análise das capacidades de aprendizado por parte do receptor e do transmissor. Não parece bastar simplesmente aprimorar os mecanismos de transferência de conhecimento, sem entender os limites individuais, sociais e culturais que envolvem os personagens dos extremos da ação, no caso, franqueador e franqueado.

Levinthal *et al.* (1993) iniciam seu artigo dizendo que o processo de aprendizado é sujeito a algumas importantes limitações. O aprendizado pela experiência, por exemplo, depende das imperfeições de inferências das informações. Problemas de memória, conflitos, rotatividade de pessoal e descentralização tornam a extração e a retenção de lições pela experiência mais difíceis. Ainda assim, o aprendizado gera mais sucessos que fracassos. Considerando que os sucessos são traduzidos em conhecimento e o conhecimento em sucessos, tanto as capacidades como a auto-segurança aumentarão.

Um modelo de aprendizado mútuo foi proposto por March (1991), segundo as seguintes premissas: existe uma realidade externa que é independente das crenças

sobre ela; a cada período, essas crenças sobre a realidade são detidas por cada “*n*” indivíduos na organização e por um código organizacional de verdade recebida; indivíduos modificam suas crenças continuamente como consequência da socialização dentro da organização e da educação dentro de seu código de crenças; ao mesmo tempo, o código organizacional adapta-se às crenças daqueles indivíduos cujas crenças correspondem à realidade em mais dimensões que o código. Esse autor traz ainda uma importante contribuição à pesquisa quando analisa os efeitos do *turnover* nesse processo de aprendizado. As organizações sofrem tanto com excessos como pela falta de rotatividade. No primeiro caso, porque não há retenção efetiva do aprendizado mútuo e no segundo caso porque o sistema passa a deixar de criar e gerar novos conhecimentos pela adaptação do código ao indivíduo e do indivíduo ao código, com o passar do tempo. March (1991) sugere que um *turnover* moderado é bem-vindo e depende das regras de seleção de novos indivíduos.

Miller *et al.* (2006), consideram que, na presença de rotatividade de pessoal, altas taxas de aprendizado local são vantajosas e sua rapidez permite alguma retenção de conhecimento tácito. Também que o *turnover* é irrelevante para a acumulação de conhecimento passível de codificação e que, exceto quando a rotatividade é extremamente baixa e a taxa de aprendizado local é alta, a rotatividade deteriora a acumulação de conhecimento tácito. Concluem ainda que a degradação do conhecimento tácito causada pelo *turnover* é importante se a relação entre conhecimento tácito e explícito é complementar, mais que aditiva.

Parece que essas constatações quanto ao *turnover* são cruciais na contratação de novos franqueados. Um moderado efeito do *turnover* – que reduz os custos de re-treinamento, por exemplo –, assim como a qualidade do receptor, estão ligados às regras do franqueador na seleção de novos franqueados (MARCH, 1991).

Além disso, essas observações, se levadas ao sistema de franquias poderiam trazer várias considerações adicionais. A idéia da franquia é da permanência do empreendedor no sistema por longo prazo. Haveria esse aprendizado contínuo, mesmo que os antigos franqueados já estivessem adaptados ao código do franqueador (e vice-versa), com o contínuo ingresso de novos franqueados. No caso

das franquias maduras, a velocidade de expansão já é bastante reduzida – e, portanto, com poucos novos ingressos de operadores -, e talvez seja um fator que explique o declínio na maturidade apontado pelo trabalho de Inma *et al.* (2006) mencionado anteriormente.

3. Metodologia

Para conquistar os objetivos – primário e secundário – deste trabalho, utilizou-se a técnica de pesquisa de estudo de casos.

Robert K. Yin foi o acadêmico que descreveu o desenho da pesquisa de estudo de casos em seus textos de 1981 e de 1984 (EISENHARDT, 1989). A característica que distingue o estudo de casos de outras estratégias de pesquisa é que nele tenta-se examinar um fenômeno atual em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno do passado e o contexto não são evidentes (YIN, 1981).

O tipo de desenho de estudo de caso deve lidar com a questão essencial considerando-se que, uma vez que o contexto é parte do estudo, sempre existem muitas variáveis para o número de observações a serem feitas, tornando, portanto, técnicas experimentais e de entrevista irrelevantes. Normalmente, um resultado de pesquisa de estudo de casos é uma extensa narrativa que segue uma imprevisível estrutura e é difícil de ser escrita e de ser lida, a menos que o estudo seja construído numa estrutura conceitual clara. Mais ainda, ao invés de uma narrativa de estudo de caso, pode ser substituída por uma série de respostas a um conjunto de questões abertas, cuja apresentação pode ser em breves resumos dos casos individuais seguidos das análises dos cruzamentos dos casos (YIN, 1981).

Pensando na necessidade dessa estruturação o presente estudo de casos exploratório descritivo é conduzido pela proposta de processo de pesquisa sugerida por Eisenhardt (1989), conforme Quadro 4 a seguir.

Processo da Pesquisa de Estudo de Caso

| Passo | Atividade | Razão |
|-----------|--|---|
| Iniciando | Definição da questão de pesquisa | Foca os esforços |
| | Possivelmente construtos <i>a priori</i> | Fornece melhor base de medidas de construto |
| | Nem teoria, nem hipóteses | Conserva a flexibilidade teórica |

| | | |
|---------------------------------------|--|---|
| Selecionando Casos | População especificada | Restringe variação extrínseca e aponta validade externa |
| | Amostragem teórica, não randômica | Foca esforços em casos teóricos úteis - isto é, aqueles que duplicam ou prolongam a teoria completando categorias conceituais |
| Articulando Instrumentos e Protocolos | Múltiplos métodos de coleta de dados | Fortalece o embasamento de teoria pela triangulação de evidência |
| | Dados qualitativos e quantitativos combinados | Visão sinérgica de evidência |
| | Múltiplos investigadores | Força perspectivas divergentes e fortalece o embasamento |
| Indo a Campo | Justapõe coleta de dados e análise, incluindo notas de campo | Agiliza a análise e revela ajustes úteis à coleta de dados |
| | Métodos de coleta de dados flexíveis e oportunistas | Permite aos investigadores aproveitarem temas emergentes e aspectos singulares do caso |
| Analisando os Dados | Análise do tipo dentro do caso (<i>within-case</i>) | Se ganha familiaridade com os dados e geração de teoria preliminar |
| | Padrão de pesquisa cruzada entre casos usando técnicas divergentes | Força os investigadores enxergarem mais além das impressões iniciais e vê evidência através de múltiplas lentes |

| | | |
|--------------------------|--|--|
| Dando Forma às Hipóteses | Tabulação interativa de evidência para cada construto | Aponta a definição do construto, validade e mensurabilidade |
| | Lógica de duplicação, e não de amostragem, através dos casos | Confirma, prolonga e aponta a teoria |
| | Evidência de pesquisa do "porque" por trás dos relacionamentos | Constrói validade interna |
| Cobrindo a Literatura | Comparação com literatura conflitante | Constrói validade interna, eleva o nível teórico e aponta as definições dos construtos |
| | Comparação com literatura similar | Aponta a generalização, melhora a definição do construto e eleva o nível teórico |
| Alcançando o Fechamento | Saturação teórica quando possível | Encerra o processo quando o aperfeiçoamento marginal torna-se pequeno |

Quadro 4 – Processo de Construção de Pesquisa de Estudo de Casos (Fonte: EISENHARDT, 1989, p. 535)

A adoção dessa metodologia de pesquisa - estudo de casos – e da recomendação do processo sugerida por Eisenhardt (1989) foi feita, primeiramente porque, conforme já explorado nos itens anteriores, os trabalhos acadêmicos sobre a transferência de conhecimento em franquias ainda estão em sua fase inicial de pesquisa, já que pouco se conhece dos efeitos e da aplicabilidade dos estudos já desenvolvidos sobre a gestão do conhecimento relacionados ao caso de *franchising*.

Em segundo lugar, pela aceitação da argumentação de Eisenhardt (1989) de que sua sugestão preenche lacunas deixadas por outros artigos como o de Glaser e Strauss (1967), que estabelece os princípios da *Grounded Theory*, os de Yin (1981, 1984) e de Miles e Huberman (1984), que, segundo a autora, apresentam alguma

confusão quanto a distinções entre dados qualitativos, lógica indutiva e estudo de caso. Acrescenta ainda que os artigos de Glaser e Strauss (1967) e de Strauss (1987), ainda que tratem de partes do processo, mais apresentam uma prescrição. Além disso, sua proposta reúne novas idéias que emergiram de outros artigos como o de Yin (1984), Miles & Huberman (1984), Gersick (1988), Harris & Sutton (1986), Eisenhardt & Bourgeois (1988).

Finalmente, a terceira razão da escolha foi pelo fato de apresentar-se como um esquema de trabalho bastante lógico, claro e ordenado para a consecução das atividades, ao mesmo tempo em que exige um rigor do protocolo estabelecido (MARTINS, 1994).

A metodologia de estudo de casos apresenta-se como uma estratégia de pesquisa focada no entendimento das dinâmicas apresentadas dentro de cenários singulares. Geralmente combina métodos de coleta de dados (arquivos, entrevistas, questionários e observações). A evidência pode ser qualitativa (p.ex. palavras), quantitativa (p.ex. números), ou ambas. Pode envolver um ou múltiplos casos, e diversos níveis de análise (EISENHARDT, 1989).

A autora aponta como fortalezas da construção de material teórico a partir de casos: pela possibilidade de gerar teorias modernas decorrentes da justaposição de evidências contraditórias e paradoxais; pela possibilidade de ser testada com construtos que podem ser prontamente medidos e hipóteses que podem ser provadas falsas; e pela possibilidade de validar empiricamente a teoria resultante.

Como franquezas da proposta, Eisenhardt (1989) apresenta as seguintes considerações: o uso intensivo de evidências empíricas pode gerar teoria que é demasiado complexa pela riqueza de informações e pela tentativa de captar tudo; e pode resultar em estreita e idiossincrática teoria, ou seja, descrevendo um fenômeno muito particular, difícil de ser generalizado.

Passo 1: Iniciando

Nesta fase, é importante ter em mente que a metodologia requer que o início seja o mais próximo possível da ausência de hipóteses a serem testadas, evitando o pensamento prévio de relações entre variáveis e teorias.

Definição da questão de pesquisa

O foco da pesquisa será estudar e tentar responder às seguintes questões:

1. Como ocorre a transferência de conhecimento entre empresas franqueadoras e empresas fraqueadas no Brasil? Que mecanismos facilitam essa ação?
2. Quais são as habilidades que o franqueador e o franqueado devem possuir para que a transferência de conhecimento seja efetiva?

Construtos iniciais

Com a finalidade de facilitar as medidas de construtos, conforme sugerido por Eisenhardt (1989), como ponto de partida são utilizados dois construtos: a transferência de conhecimento e as habilidades de franqueadores e de franqueados.

Para a classificação do nível de maturidade de cada sistema de franquia, é adotado o mesmo critério utilizado no trabalho de Ketchen *et al.* (2006), ou seja, pela medida da expansão da rede em número de unidades franqueadas versus próprias, adicionado ao tempo de existência do sistema de franquia na rede versus o tempo de existência do conceito no mercado.

Passo 2: Selecionando Casos

Para se ter uma razoável abrangência e possibilidade de generalização dos resultados, são abordados casos que contemplam franqueadores e franqueados de sistemas de franquia diferentes e em distintos estágios de maturidade. Também leva em conta o tempo de ingresso no sistema pelo franqueado. São abordados três

segmentos: varejo de alimentos naturais, educação e acessórios pessoais. Para cada segmento, é analisada uma empresa franqueadora.

Assim, foram selecionadas três marcas franqueadoras nacionais (Mundo Verde, Seven Idiomas e Morana), respectivamente representando cada setor mencionado.

Esses segmentos foram escolhidos pelas seguintes razões: possuem exemplos de sistemas em distintos estágios de maturidade; têm características distintas de produtos e de serviços; por possuírem unidades em rua e em shopping centers; por serem sócios da ABF-Associação Brasileira de Franchising, significando que cumprem padrões mínimos de ética; pela facilidade de acesso aos entrevistados.

Passo 3: Articulando Instrumentos e Protocolos

O método de coleta de dados foi o de entrevistas, observações em campo e por dados históricos. Nos Anexos I e II, apresentam-se os questionários preliminares junto aos franqueados e aos franqueadores, respectivamente.

Entrevistas:

Em cada marca escolhida, foram entrevistados: um executivo da área de operação de franquias do franqueador e, no mínimo, três franqueados, tendo iniciado as operações no sistema em anos diferentes.

Observações:

As observações foram obtidas através de notas em campo e notícias divulgadas pela imprensa.

Dados Históricos:

As informações foram coletadas pelo acesso ao banco de dados da ABF-Associação Brasileira de Franchising e das próprias empresas envolvidas.

Passo 4: Indo a Campo

Seguindo a metodologia proposta, na fase da coleta de informações junto às empresas envolvidas, foram anotadas quaisquer impressões que ocorreram de uma forma pró-ativa. Em outras palavras, houve a observação, a anotação, a interação com os envolvidos explorando os pequenos temas, e novamente marcando as novas observações e os pensamentos. Para facilitar essa operação, Eisenhardt (1989) sugere que o entrevistador e/ou pesquisador se faça constantemente perguntas do tipo: “O que estou aprendendo? Como esse caso difere do anterior?”

Passo 5: Analisando os Dados

A fase da análise de dados é o coração da construção de teoria a partir dos estudos de casos, mas também é a parte mais difícil e menos codificada do processo.

Um dos problemas comuns do processo é a gestão da quantidade excessiva de informações. Uma maneira de resolver isso é efetuar as análises dentro de cada caso como se fossem casos isolados, antes de partir para generalizações.

Na busca por padrões entre casos, o risco do trabalho está na elaboração de conclusões prematuras - ou mesmo falsas - como resultado de dados limitados, do deslumbramento do pesquisador com certas observações ou com o elitismo dos respondentes, ignorando propriedades estatísticas básicas ou, às vezes, inadvertidamente desconsiderando evidências de desconformidade. A chave para anular essas tendências é conferir uma leitura dos dados de muitas maneiras divergentes.

Uma das táticas sugeridas por Eisenhardt (1989) é a seleção de categorias ou dimensões e então olhar para similaridades dentro do grupo ligadas às diferenças entre grupos. Pode ser usada, por exemplo, uma matriz 2 x 2, ou outra forma para geração de gráficos mais esclarecedores.

Outra tática sugerida é a seleção de pares de casos e então listar suas similaridades e diferenças entre cada par. O resultado dessas comparações forçadas pode levar a novas categorias e conceitos que não foram antecipados pelos investigadores.

Foi justamente pensando nesta etapa que foram escolhidos os casos de franqueadoras conforme descrito acima.

Uma terceira tática é dividir os dados por fontes (observações, entrevistas, questionários, artigos) e trabalhar as comparações entre elas. Quando um padrão obtido a partir de uma fonte de dados é corroborado pela evidência de outro, as conclusões são mais fortes e mais sólidas.

As entrevistas foram analisadas comparando:

- . inicialmente as repostas e os comentários dos franqueados de uma mesma marca entre si;
- . o resultado da comparação anterior com as respostas e comentários do franqueador da mesma marca;
- . finalmente, comparando os resultados de cada marca entre si, incluindo aqui também a comparação com os dados históricos.

Passo 6: Dando Forma às Hipóteses

A partir das análises e das táticas acima, os conceitos e as relações começam a emergir. Nesta fase, inicia-se um processo interativo para comparar sistematicamente essas conclusões com cada caso e observar quão bem ou quão mal se ajustam entre si.

Esse processo envolve primeiramente o refinamento da definição do construto e a construção das evidências que medem o construto em cada caso. A diferença, portanto, é que o construto, sua definição e sua medição freqüentemente emergem do processo de análise ao invés ter sido especificado anteriormente.

Um segundo passo é a verificação se as relações entre construtos se verificam em cada caso. Citando Yin (1984), Eisenhardt (1989) comenta que a lógica que está por trás disso é a replicação, isto é, a lógica de tratar uma série de casos como uma série de experimentos que servem para confirmar ou não as hipóteses. Na situação de não se confirmarem, conferirão uma oportunidade para refinar e estender a teoria posteriormente.

A esta altura, os dados qualitativos são úteis para o entendimento dos por quês das relações existirem. Em resumo, esta etapa de dar forma às hipóteses envolve medir construtos e verificar relações.

Passo 7: Cobrindo a Literatura

Conforme Eisenhardt (1989), um aspecto essencial da construção de teorias é a comparação dos conceitos, teoria ou hipóteses emergentes com a literatura existente. Isso envolve conhecer o que é similar, o que contradiz e por que. Nos casos em que é similar, corrobora os resultados, mas no caso da descoberta de conflitos revela-se uma importante oportunidade de novas pesquisas.

Passo 8: Alcançando o Fechamento

Citando Glaser e Strauss (1967), Eisenhardt (1989) propõe que a saturação teórica é atingida quando o aprendizado incremental é mínimo porque os pesquisadores estarão observando fenômenos já vistos. Assim, coloca que dois temas são importantes na etapa do fechamento: quando parar de adicionar casos e quando parar a interação entre teoria e dados. Esse ponto é aquele em que a saturação é atingida. Na prática, a saturação teórica anda junto com as considerações pragmáticas de tempo e recursos disponíveis. Por essa razão os pesquisadores geralmente planejam o número de casos previamente.

O produto final do estudo de casos pode ser: um ou mais conceitos, uma estrutura (*framework*) conceitual, proposições ou até mesmo o limiar de uma teoria.

4. Apresentação da Pesquisa

4.1. Descrição da Pesquisa

Para realizar a pesquisa de maneira a buscar uma possível generalização das observações, inicialmente foram determinados setores diferentes que pudessem ser representativos do sistema de franquias no Brasil. A segmentação dos setores segue a classificação da ABF-Associação Brasileira de Franchising. Considerou-se que aqueles setores com maior número de unidades são mais expressivos tanto em representatividade como em grau de procura e de interesse pela aquisição de uma franquia.

O setor de Escolas de Idiomas foi o primeiro escolhido porque, das vinte maiores marcas em número de unidades em 2008, cinco são desse segmento e juntas totalizavam 3.805 unidades naquele ano, ou seja, 6,9% de todo o sistema de franquias no Brasil. Estão também entre as vinte primeiras marcas em número de unidades, duas do setor de Educação e Treinamento, com um total de 2.447 unidades em 2008. Outro fato relevante do setor é que se considera a escola de idiomas Yázigi como a primeira franqueadora brasileira (Fonte: ABF).

O segundo setor escolhido foi o de Acessórios Pessoais e Calçados, pois foi o que mais cresceu em 2008, tanto em faturamento (com um incremento de 44,8% em relação a 2007) e em número de unidades (incremento de 33,3% em relação a 2007).

Finalmente, foi escolhido também o setor de Esporte, Beleza, Saúde e Lazer, pois possui três marcas dentre as vinte maiores no setor de franchising, com um total de 3.980 unidades em 2008 (7,2% de todo o sistema), sendo que ali se encontra a marca O Boticário, maior franqueador nacional.

Dentro de cada setor, foram selecionadas franqueadoras que ainda não estivessem num patamar elevado de maturidade de crescimento. As maiores empresas de cada setor estão em um patamar mais estável e seria mais difícil identificar quais aspectos

da transferência de conhecimento foram mais relevantes ao longo da trajetória da empresa. Da mesma forma, o extremo oposto também foi descartado porque as empresas muito recentes não têm histórico suficientemente rico para fornecer dados relevantes a esta pesquisa. Além disso, na escolha das empresas, foram considerados outros fatores como a diferença de produto ou serviço oferecido entre as marcas escolhidas, o grau de inovação de sua proposta ao mercado consumidor e a localização geográfica da matriz.

Assim, foi feita a pesquisa com as seguintes marcas:

Seven Idiomas, uma rede de escolas de idiomas com proposta pedagógica própria e exclusiva, com matriz em São Paulo-SP;

Morana, uma rede varejista de bijuterias e semi-jóias de marca própria, com matriz em Barueri-SP;

Mundo Verde, uma rede varejista de artigos naturais de múltiplas marcas, com matriz em Petrópolis-RJ.

Os entrevistados foram selecionados pela facilidade de acesso e de agenda, bem como por sua posição na empresa. Em cada marca foram entrevistados:

- *Seven*: uma sócia-fundadora, e dois franqueados da cidade de São Paulo-SP e um franqueado da cidade de São Caetano do Sul-SP;
- *Morana*: um sócio-fundador, dois franqueados de São Paulo-SP e um de Caxias do Sul-RS;
- *Mundo Verde*: o executivo principal do escritório de São Paulo-SP e três franqueados da cidade de São Paulo-SP.

É importante observar que do total de nove franqueados entrevistados, quatro deles têm mais de uma unidade das redes à qual pertencem - um franqueado da Seven tem mais de uma unidade; dois franqueados da Morana têm mais de uma unidade da rede, inclusive em outras cidades mais distantes; e um franqueado da Mundo

Verde tem mais de uma unidade da rede. Nesses casos de mais de uma unidade de um mesmo franqueado, foi escolhida para o foco do trabalho aquela que foi sua primeira operação a ser aberta ao público, porque os desafios da aprendizagem geralmente são maiores do que nas unidades seguintes.

Além disso, o trabalho contou ainda com diversidades adicionais: foram entrevistados dois franqueados da Seven que são casos de recompra de franquia, sendo que um deles também opera no mesmo local mais uma marca de escola de idiomas (gestão compartilhada); um franqueado com caso de conversão de outro conceito em Seven; um franqueado da Morana que é também executivo da franqueadora; e um franqueado da Mundo Verde que em pouco tempo de operação passou por um caso de re-localização da unidade. A riqueza de situações citadas neste parágrafo não foi proposital, mas detectada ao longo da pesquisa e, por essa razão, podem conferir maior generalização dos resultados deste trabalho.

As entrevistas foram todas presenciais, com um questionário-guia preliminar (Anexos I e II) e troca de emails posteriores, complementadas por dados descritivos obtidos através de web sites, folhetos e material da imprensa. Cada entrevista inicial teve a duração aproximada de uma hora e trinta minutos com franqueados e de duas horas com franqueadores. Foram feitas *in loco*, ou seja, na unidade operadora (no caso da entrevista com franqueados) ou na casa matriz (no caso da entrevista com franqueadores). As respostas foram anotadas a mão no formulário preparado para isso.

Tal qual recomendado por Eisenhardt (1989), o questionário preparado previamente às entrevistas foi meramente para orientar o diálogo inicial, mas mantendo a liberdade do entrevistado de discorrer amplamente sobre os temas, possibilitando assim a detecção de evidências que facilitem a análise do tema.

Por questão da manutenção da confidencialidade da identidade dos entrevistados, não serão apresentados seus nomes nas citações, sendo referidos somente por “franqueado ou franqueador da marca tal”.

Quando necessário, foram feitos contatos adicionais através de correspondências e telefonemas para complementar as informações.

4.2. Apresentação dos Casos Selecionados

As empresas selecionadas (Seven Idiomas, Morana e Mundo Verde) têm histórias e perfis diferentes, os quais serão apresentados a seguir e em resumo no Quadro 2.

Os históricos e dados desta seção foram fornecidos pelos entrevistados, pelo web site de cada empresa e pelo web site da ABF-Associação Brasileira de Franchising.

Seven Idiomas

Histórico:

A empresa foi fundada em 1987 por sete (e daí o nome “Seven” em inglês) ex-professores de outra escola de idiomas – a Alumni. A partir de 1989 a sociedade ficou composta apenas por quatro dos sete sócios iniciais: Steven Beggs, Adriana Albertal, Debora Schisler e Maria Cristina Kater. A primeira unidade da rede fica nos Jardins em São Paulo-SP.

A proposta pedagógica é considerada diferenciada explorando sete inteligências individuais (verbal ou lingüística; musical; lógica ou matemática; espacial ou visual; corporal ou sinestésica; interpessoal; e intrapessoal) no aprendizado da língua. Seu início foi atendendo a empresas com cursos a funcionários *in company*, isto é, na empresa cliente.

Hoje a rede Seven Idiomas oferece cursos de ensino do inglês e do espanhol para empresas, escolas e público em geral, sendo um dos centros oficiais para a aplicação dos exames TOEIC (Test of English for International Communication) da ETS, uma das conceituadas empresas internacionais de aplicação de exames de

proficiência, e de outros convênios e parcerias. Além disso, oferece cursos de capacitação para professores e para coordenadores pedagógicos.

É ainda credenciada junto a colégios do mercado, seja de forma intracurricular, ou seja, quando a escola terceiriza o ensino do idioma, seja de forma extracurricular, quando o aluno complementa a grade curricular com aulas adicionais nas unidades Seven.

Sistema de Franquia:

O modelo adotado pela Seven é o de franquias individuais, ou seja, cada unidade é uma franquia independente, mas não em regime de marca exclusiva. Existem franqueados, por exemplo, que operam a marca Seven Idiomas para o inglês e para o espanhol e, no mesmo local, operam outra marca para o ensino do idioma alemão.

O sistema de franquia foi introduzido em 1995 e a empresa possui hoje quatorze unidades, sendo duas com operação própria e doze franqueadas. A primeira unidade franqueada da rede foi aberta no Centro Empresarial Itaú, no Jabaquara, São Paulo-SP, hoje inexistente.

A equipe de apoio às franquias é de dez funcionários.

Foi citada entre as melhores empresas franqueadoras de 2008 pela revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, da Editora Globo.

Dados Gerais da Franquia:

Faturamento médio mensal da unidade: R\$ 75.000 por mês

Tempo médio de retorno do capital: 24 a 36 meses

Taxa de Royalties: 7% do faturamento bruto

Taxa de Propaganda: 3% do faturamento bruto

Taxa de Franquia: R\$ 12.500 a R\$ 25.000

Investimento total estimado: R\$ 172.500 a R\$ 235.000

Suporte oferecido ao franqueado (em sua divulgação no web site da ABF):

Apoio Fornecido:

- Apoio jurídico
- Escolha do equipamento
- Material promocional
- Orientação sobre método
- Projeto arquitetônico
- Projeto de operação
- Projeto financeiro
- Projeto mercadológico
- Projeto organizacional
- Propaganda e publicidade
- Seleção de ponto
- Treinamento de pessoal

Tipos de Treinamento

- Administração /Gestão do Negócio
- Aspectos Legais (Jurídico)
- Assessoria de Imprensa
- Assistência Técnica
- Atendimento ao Cliente
- Cobrança
- Contabilidade e Finanças
- Elaboração de Manuais
- Gestão da Qualidade
- Implantação de Loja
- Informática/Internet/Extranet/Intranet
- Marketing
- Negociação
- Planejamento
- Ponto Comercial
- Seleção / Treinamento / Motivação da Equipe de Vendas
- Telemarketing

Morana

Histórico:

A marca Morana surgiu em 2002, fundada pelos irmãos Jae e Marcos Ho Lee, fruto da experiência adquirida pela família Lee no setor e pelo próprio aprendizado como franqueadores da rede de *fatsfood* de gastronomia asiática Jin-Jin, fundada em 1992 e lançando-se em *franchising* em 1994.

A família Lee operou a marca Poppy Art & Bijou, também dedicada a bijuterias finas, de 1974 a 2002, chegando a ter onze unidades próprias em seu auge. No ano 2002 restavam apenas duas unidades da antiga rede, uma no Shopping Center Norte e outra no Shopping Ibirapuera, ambas em São Paulo-SP, e foram convertidas em lojas Morana naquele ano, tornando-se as primeiras unidades da rede. Porém, devido à experiência que os irmãos Jae e Marcos já possuíam com a franqueadora Jin-Jin, no mesmo ano de 2002 já foi aberta a primeira unidade franqueada da rede Morana, no Itaim.

Em 2007 a Morana levou seu conceito ao mercado internacional, onde hoje conta com operações nos Estados Unidos, Portugal, Espanha e Colômbia. Naquele mesmo ano, o Grupo Ornatus, proprietário das operações Jin-Jin e Morana, lançou no mercado a marca Balonè, também comercializando bijuterias e acessórios femininos, mas para um público mais jovem que o da Morana.

A Morana desenha em sua matriz as próprias peças que serão vendidas nas unidades da rede, selecionando fabricantes e fornecedores especiais na Coréia do Sul, considerada pelos gestores o país que reúne os principais produtores de semi-jóias de qualidade superior.

Sistema de Franquia:

O modelo adotado pela Morana é o de franquias individuais, ou seja, cada unidade é uma franquia independente em regime de venda de produtos de marca exclusiva.

Como mencionado anteriormente, o sistema de franquia foi introduzido em 2002 e a empresa possui hoje cento e vinte unidades, sendo duas com operação própria e cento e dezoito franquizadas. A primeira unidade franquizada da rede foi aberta na Rua João Cachoeira, no Itaim, São Paulo-SP.

A equipe de apoio às franquias é de quarenta e cinco funcionários.

O Grupo Ornatus foi reconhecido como o melhor franqueador de 2007, pela ABF- Associação Brasileira de Franchising. A Morana vem recebendo anualmente o Selo de Excelência da ABF desde 2004.

Dados Gerais da Franquia:

Faturamento médio mensal da unidade: R\$ 55.000 por mês

Tempo médio de retorno do capital: 18 a 24 meses

Taxa de Royalties: 23% do faturamento projetado

Taxa de Propaganda: 3% do faturamento bruto

Taxa de Franquia: R\$ 30.000

Investimento total estimado: R\$ 230.000 a R\$ 290.000

Suporte oferecido ao franqueado (em sua divulgação no web site da ABF):

Apoio Fornecido:

- Apoio jurídico
- Apoio para financiamento
- Escolha do equipamento
- Material promocional
- Orientação sobre método
- Projeto arquitetônico
- Projeto de operação
- Projeto financeiro
- Projeto mercadológico
- Projeto organizacional
- Propaganda e publicidade
- Seleção de ponto

- Treinamento de pessoal

Tipos de Treinamento

- Administração /Gestão do Negócio
- Aspectos Legais (Jurídico)
- Assessoria de Imprensa
- Assistência Técnica
- Atendimento ao Cliente
- Cobrança
- Contabilidade e Finanças
- Elaboração de Manuais
- Gestão da Qualidade
- Gestão de Estoque
- Implantação de Loja
- Informática/Internet/Extranet/Intranet
- Marketing
- Negociação
- Planejamento
- Ponto Comercial
- Prestação de Serviços
- Produtividade
- RH
- Seleção / Treinamento / Motivação da Equipe de Vendas
- Telemarketing

Mundo Verde

Histórico:

A marca de varejo de produtos naturais, Mundo Verde, surgiu em 1987, fundada por Isabel Maria Antunes Joffe, pelo marido Elísio Joffe, e pelos irmãos de Isabel, Jorge e Arlindo Antunes, na cidade de Petrópolis-RJ. A Mundo Verde é a pioneira na proposta de desenvolver o conceito de vida saudável no varejo brasileiro e maior franquia do segmento na América Latina (Fonte: ABF).

Segundo informado pela empresa, as lojas Mundo Verde oferecem mais de trinta mil itens de produtos, sendo em média sete mil disponíveis por loja, fornecidos por mais

de mil empresas, sendo que oitenta por cento deles são micro e pequenas empresas. Pode-se deduzir por essa informação que há variação de mix de produtos entre as unidades.

O mix de produtos inclui: alimentos especiais (diet, light, integrais, orgânicos, sem glúten, sem lactose, dieta Kosher); complementos e suplementos alimentares para atletas, CDs de música clássica, new age e étnica; incensos; cosméticos naturais; presentes conscientes e outros produtos voltados para a saúde do corpo e da mente. Além da venda em si, os vendedores são treinados para dar informações nutricionais aos clientes.

É uma empresa que possui projetos sociais ligados ao negócio, participando de atividades como a adesão ao Fórum Amazônia Sustentável (FAS).

Atualmente conta com uma operação fora do Brasil, em Portugal.

Em agosto de 2009 todas as ações da empresa foram vendidas ao fundo de *private equity* Axxon Group.

Sistema de Franquia:

O modelo adotado pela rede Mundo Verde é o de franquias individuais, ou seja, cada unidade é uma franquia independente em regime de venda de produtos de marca não-exclusiva.

O sistema de franquia foi introduzido em 1993 e a empresa possui hoje cento e cinquenta e duas unidades, sendo uma com operação própria e cento e cinquenta e uma franqueadas. A primeira unidade franqueada da rede foi aberta na cidade de Nova Friburgo-RJ. No Estado de São Paulo são vinte e três unidades.

A equipe de apoio às franquias é de trinta funcionários.

A franqueadora Mundo Verde foi reconhecida como a melhor franquia do Brasil de 2004, pela revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, da Editora Globo.

Dados Gerais da Franquia:

Faturamento médio mensal da unidade: R\$ 90.000 por mês

Tempo médio de retorno do capital: 24 a 36 meses

Taxa de Royalties: 4,5% do faturamento bruto

Taxa de Propaganda: 1% do faturamento bruto

Taxa de Franquia: R\$ 30.000 a R\$ 50.000

Investimento total estimado: R\$ 150.000 a R\$ 340.000

Suporte oferecido ao franqueado (em sua divulgação no web site da ABF):

Apoio Fornecido:

- Apoio jurídico
- Apoio para financiamento
- Escolha do equipamento
- Material promocional
- Orientação sobre método
- Projeto arquitetônico
- Projeto financeiro
- Projeto mercadológico
- Propaganda e publicidade
- Seleção de ponto
- Treinamento de pessoal

Tipos de Treinamento

- Administração /Gestão do Negócio
- Atendimento ao Cliente
- Gestão de Estoque
- Implantação de Loja
- Informática/Internet/Extranet/Intranet
- Marketing
- Negociação
- Planejamento
- Ponto Comercial
- RH

- Seleção / Treinamento / Motivação da Equipe de Vendas

Resumo Geral do Perfil das Franqueadoras

Para facilitar a comparação entre os perfis das três marcas, a seguir é apresentado um quadro resumo com as informações principais.

| | SEVEN | MORANA | MUNDO VERDE |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------------|---------------------|
| Ano de fundação | 1987 | 2002 | 1987 |
| Ano de adoção do sistema de franquias | 1995 | 2002 | 1993 |
| Segmento | Escola de idiomas | Acessórios femininos | Produtos naturais |
| Produto ou Serviço | Método exclusivo | Varejo de marca própria | Varejo multi-marcas |
| Número de unidades | 14 | 120 | 152 |
| Próprias | 2 | 2 | 1 |
| Franqueadas | 12 | 118 | 151 |
| Apoio às franquias (nº funcionários) | 10 | 45 | 30 |
| Faturamento médio mensal (R\$/mês) | 75.000 | 55.000 | 90.000 |
| Tempo médio de retorno do capital | 24 a 36 meses | 18 a 24 meses | 24 a 36 meses |
| Taxa de royalties | 7% | 23% | 4,5% |
| Taxa de propaganda | 3% | 3% | 1% |
| Taxa de franquia (R\$) | 12.500 a 25.000 | 30.000 | 30.000 a 50.000 |
| Investimento total estimado (R\$) | 172.500 a 235.000 | 230.000 a 290.000 | 150.000 a 340.000 |

Quadro 5 - Resumo geral do perfil das marcas estudadas

4.3. Perfil dos Entrevistados

Os entrevistados também têm histórias profissionais e acadêmicas bastante distintas, conforme o que é apresentado a seguir. Dos doze entrevistados, sete estão com idade entre trinta e quarenta anos; três com idade entre quarenta e cinquenta anos; e dois, entre cinquenta e sessenta anos.

Franqueadores:

Seven Idiomas

Adriana Lila Albertal (ALA): sócia-fundadora da franqueadora, atualmente responsável pela área comercial, de novos negócios, de relações com o mercado, estratégia e expansão; cinquenta e seis anos; nacionalidade argentina. Iniciou seus estudos em Direito na Argentina, sem concluí-los devido ao momento político daquele país quando terminou mudando-se para outros países, por um ano nos Estados Unidos e em 1976 para o Brasil. Teve uma primeira experiência empreendedora, por quatro anos, no ramo de confecção, iniciando sua carreira em idiomas como intérprete e professora em empresas. Em 1982, começa a trabalhar na escola de idiomas Aumni, onde conheceu seus futuros sócios e em 1987, fundou a Seven. Sua formação acadêmica é variada e, além de línguas, dedicada especialmente a áreas de formação em desenvolvimento humano como psicodrama e bio-dança. Iniciou também o curso superior de Administração de Empresas, sem concluí-lo.

Morana

Jae Ho Lee (JHL): sócio-fundador da franqueadora, atualmente diretor-geral da empresa; quarenta e quatro anos; nacionalidade sul-coreana. Formou-se em Administração de Empresas e pós-graduado em Marketing. Por questões do ambiente político na Coreia do Sul, a família mudou-se para o Brasil quando Jae tinha oito anos. Naquele momento, sua família fundou a Poppy Art & Bijoux, empresa dedicada ao varejo de bijuterias. Antes de iniciar sua carreira como empreendedor, trabalhou na Nielsen, multinacional dedicada a pesquisas de mercado. Em 1992 funda a rede de *fastfood* de gastronomia asiática (na época de comida chinesa) Jin-Jin (hoje Jin Jin Wok), iniciando o processo de franquia daquela marca em 1994. Posteriormente, funda a Morana em 2002 e a Balonè em 2007, ambas dedicadas ao varejo de acessórios femininos.

Mundo Verde

Gerson da Fonseca Torres (GFT): principal executivo do escritório de São Paulo-SP, atualmente responsável pela Coordenação de Expansão do Estado de São Paulo e da região Sul do Brasil; trinta e oito anos; nacionalidade brasileira. Formou-se em Administração de Empresas, com pós-graduação em Marketing. Também tem formação como psicanalista clínico e inglês. Iniciou sua carreira como coordenador de uma empresa de artefatos de couro e posteriormente adquiriu uma franquia da escola de idiomas Skill, da qual foi sócio-operador por seis anos, tendo absorvido também o cargo de coordenador administrativo da zona leste de São Paulo na estrutura da franqueadora. Vendeu a franquia Skill e ingressou na Mundo Verde em 2005.

Franqueados:

Seven Idiomas

Cilmara Di Bella (CDB): franqueada da unidade São Caetano do Sul-SP, onde tem mais uma sócia com cinquenta por cento de participação cada uma. Tem quarenta e oito anos. Sua formação é em Letras, Tradutora e Intérprete. Iniciou sua carreira como professora de inglês em empresas e em 1984, tornou-se sócia-fundadora da In-Company Idiomas, empresa que chegou a ter mil e duzentos alunos. Em 2007, converte aquela empresa em unidade franqueada Seven.

Lúcia Rodrigues Alves (LRA): franqueada das unidades Tatuapé e Santana, em São Paulo-SP, e uma em Guarulhos-SP. Seu sócio é o marido. Tem trinta e seis anos e sua formação é em Letras. Iniciou sua carreira como professora e assumiu também funções administrativas nas escolas de idiomas CCAA e Cel*Lep. Foi também coordenadora da unidade Tatuapé da Seven Idiomas em 2001 e em 2004 adquiriu aquela unidade passando a ser franqueada. Em 2007 abre a unidade Santana e em 2009 a unidade Guarulhos.

Rosana Paixão Gênova (RPG) e Fabiano Mencarini Monteiro Dias (FMMD): sócios-franqueados da unidade Adolfo Pinheiro, em São Paulo-SP. Rosana é psicóloga de formação e iniciou sua carreira em marketing no Colégio Anglo e em funções administrativas em empresa de cartonagem, tendo sido contratada pela Seven em funções de secretaria, assistência ao cliente, coordenação do departamento *in-company* e na área financeira; sempre na unidade Adolfo Pinheiro. Fabiano é administrador de empresas, tendo iniciado sua carreira na área de TI (Tecnologia e Informação), comercial, atendimento e call center em banco, em empresa de tecnologia e seguradora; teve sua própria empresa de call center por três anos e em 2002 foi coordenador de atendimento e da área de vendas da unidade Seven Adolfo Pinheiro. Ambos adquirem a unidade Adolfo Pinheiro em 2005 do antigo franqueado.

Morana

Eduardo Morita (EM): franqueado das unidades Shopping Jardim Sul e Pátio Higienópolis, ambas em São Paulo-SP, tendo como sócios a esposa e o cunhado. Tem quarenta e sete anos. Sua formação é em Engenharia de Produção, com pós-graduação em Marketing. Iniciou sua carreira na área de produção de empresas multinacionais como a Pirelli e a Bosch e depois em empresa de confecção. Teve empresa produtora de eventos e de vídeos por dez anos e sócio-investidor de bar-restaurant por dois anos. Iniciou seu trabalho no Grupo Ornatus (proprietário da Morana) em 2000, colaborando com a Jin-Jin e posteriormente ajudando a lançar a Morana no mercado. Na franqueadora, é responsável pelas relações internacionais da empresa. Tornou-se franqueado da unidade Shopping Jardim Sul da Morana em 2002, exatamente no ano em que a marca entrou em operação, abrindo a unidade Pátio Higienópolis no ano seguinte.

Thais Helena Orsolin Micheletti (THOM): franqueada das unidades: Shopping Villa-Lobos, em São Paulo-SP; Praia Mar e Miramar, na Baixada Santista-SP; e em Campos do Jordão-SP. Não tem sócio. Tem trinta e quatro anos. Sua formação é em Moda. Iniciou sua carreira como produtora de moda e na empresa de assessoria de imprensa da Morana em 2000. Em 2002 abre a unidade Shopping Villa-Lobos e a

unidade Praia Mar, em 2003 a unidade Miramar e desde 2005 mantém a unidade de temporada em Campos de Jordão-SP. Por um ano teve loja de artigos de moda *surf* em Maresias, São Sebastião-SP.

André Jorge de Lima (AJL): franqueado da unidade Shopping Iguatemi, em Caxias do Sul-RS, onde tem a esposa como sócia. Tem trinta e seis anos. Sua formação é em Economia e mestrado em Finanças. Trabalhou sete anos como responsável pelos investimentos da Previ-Ericsson e dois anos como consultor financeiro e comercial. Inaugurou a unidade Morana em Caxias do Sul-RS em 2009, e no mesmo ano também abriu uma unidade franqueada da marca Balonè, no mesmo shopping center.

Mundo Verde

Ana Carolina Fernandes Kishimoto (ACFK): franqueada da unidade Shopping Jardim Sul, em São Paulo-SP, tendo o marido como sócio. Tem trinta anos. Sua formação é em Administração de Empresas, com pós-graduação em Gestão de Shopping Centers. Trabalhou no departamento de marketing de empresa de telecomunicações por três anos e experiência de dois meses na implantação de empresa de informática. Inaugurou sua unidade Mundo Verde em 2006. Atualmente também é representante dos franqueados de São Paulo no Conselho de Franqueados.

Sérgio Velloso Pimenta (SVP): franqueado da unidade Pamplona, em São Paulo-SP, tendo como sócia a sua esposa. Tem cinquenta e oito anos. Sua formação é em Engenharia Metalúrgica e pós-graduação em Gerenciamento de Risco. Iniciou sua carreira em consultoria e projetos de grandes empresas nacionais e multinacionais em siderurgia, petróleo e química. Em 1999, iniciou sua carreira de empresário, fundando empresa corretora de seguros e seguradora, atividade que encerrou em 2001. Posteriormente trabalhou também na área de seguros do grupo Suzano Papéis e Celulose. Em fevereiro de 2008 torna-se franqueado da Mundo Verde inaugurando a unidade no Shopping Frei Caneca, sendo que foi re-localizada para a

Rua Pamplona em maio de 2009 pelo fraco desempenho da unidade no primeiro local.

Jefferson de Carvalho (JC): franqueado das unidades Santana e Tatuapé, em São Paulo-SP, tendo a esposa como sócia. Tem trinta e sete anos. Sua formação é em Desenho Industrial, técnico em Administração de Empresas, técnico em Edificações e auditor ISO 9000. Iniciou sua carreira em funções administrativas de construtoras e em 1994 abriu empresa de consultoria em engenharia civil e construtora. Devido a mudanças societárias, encerrou suas atividades como empresário do setor de engenharia e abriu as duas unidades franqueadas Mundo Verde (Tatuapé e Santana) em 2005.

Resumo Geral do Perfil dos Entrevistados

Para facilitar a comparação entre os perfis dos entrevistados, a seguir são apresentados quadros-resumo com as informações principais (Quadros 6, 7-A, 7-B e 7-C).

| | SEVEN (ALA) | MORANA (JHL) | MUNDO VERDE (GFT) |
|------------------------|---------------------|---------------|--------------------|
| Idade (anos) | 56 | 44 | 38 |
| Experiência Prévia | | | |
| Como empresário | Não | sim | Sim |
| No segmento | Sim | sim | Não |
| Em franquias | Não | sim | Sim |
| Formação | | | |
| Nível | superior incompleto | pós-graduação | pós-graduação |
| Área de | | | |
| Concentração | Ensino de Línguas | Administração | Administração |
| Função na franqueadora | Diretora Comercial | Diretor Geral | Coord. de Expansão |
| Tempo na franqueadora | 22 anos | 7 anos | 4 anos |

Quadro 6 - Resumo geral do perfil dos entrevistados (franqueadores)

| SEVEN | CDB | LRA | RPG/FMMD |
|-----------------------------|--------------------|-------------------|---------------------|
| Idade (anos) | 48 | 36 | 34 / 39 |
| Experiência Prévia | | | |
| Como empresário | sim | não | não / sim |
| No segmento | sim | sim | sim |
| Em franquias | não | sim | sim |
| Formação | | | |
| Nível | superior completo | superior completo | superior |
| Área de Concentração | Letras | Letras | Psicologia / Admin. |
| Sócio | outro profissional | marido | outro profissional |
| Tempo no sistema SEVEN | 2 anos | 8 anos | 9 anos / 7 anos |
| Tempo como franqueado SEVEN | 2 anos | 5 anos | 4 anos |
| Número de unidades | 1 | 3 | 1 |

Quadro 7-A - Resumo geral do perfil dos entrevistados (franqueados SEVEN)

| MORANA | EM | THOM | AJL |
|-------------------------|------------------------|-------------------|---------------|
| Idade (anos) | 47 | 34 | 38 |
| Experiência Prévia | | | |
| Como empresário | sim | sim | não |
| No segmento | não | sim | não |
| Em franquias | sim | não | não |
| Formação | | | |
| Nível | pós-graduação | superior completo | pós-graduação |
| Área de Concentração | Engenharia Produção | Moda | Economia |
| Sócio | esposa e cunhado | não possui | esposa |
| Tempo no sistema MORANA | 7 anos | 7 anos | 9 meses |
| Número de unidades | 2 | 4 | 1 |

Quadro 7-B - Resumo geral do perfil dos entrevistados (franqueados MORANA)

| MUNDO VERDE | ACFK | SVP | JC |
|-------------------------------------|---------------|---------------------------|--------------------------|
| Idade (anos) | 30 | 58 | 37 |
| Experiência Prévia | | | |
| Como empresário | não | sim | sim |
| No segmento | não | não | não |
| Em franquias | não | não | não |
| Formação | | | |
| Nível | pós-graduação | pós-graduação | técnico e superior |
| Área de Concentração | Administração | Engenharia Metalúrgica | Admin. e Desenho Ind. |
| Sócio | marido | Esposa | esposa |
| Tempo no sistema MUNDO VERDE | 3 anos | 2 anos | 4 anos |
| Número de unidades | 1 | 1 | 2 |

Quadro 7-C - Resumo geral do perfil dos entrevistados (franqueados MUNDO VERDE)

5. Descrição e Análise dos Dados

Nesta seção são apresentadas as observações e os resultados da pesquisa, com uma estrutura de análise enfocando os seguintes aspectos para entendimento do processo de transferência de conhecimento no sistema de franquia:

- Motivação para ingresso no sistema de franquia e expectativas
- O processo de transferência de conhecimento explícito
- O processo de transferência de conhecimento tácito
- Tratamento do processo de transferência do conhecimento face ao *turnover* de funcionários
- Relacionamento franqueador-franqueado e franqueado-franqueado no processo de transferência do conhecimento
- Impacto do perfil dos agentes no processo de transferência do conhecimento

Ao final de cada aspecto acima, apresenta-se a proposição sobre o conjunto de dados obtidos. A argumentação analítica e a teórica que fundamentam (ou não) as proposições é apresentada na seção “5.2. Confronto dos resultados com a teoria”. As proposições tentaram captar o conjunto de pontos comuns entre as três marcas.

5.1. Análise dos dados e das observações obtidas

- Motivação para ingresso no sistema de franquia e expectativas

O aspecto da motivação ao ingresso no sistema de franquias e depois ao sistema de uma determinada marca é importante na análise do processo de transferência de conhecimento porque define o tipo e o grau de expectativa dos agentes.

Nos franqueadores, os motivos apontados nas entrevistas para haverem introduzido o sistema de franquia nas redes foram: possibilidade de expansão rápida; aumento da escala; divisão das responsabilidades; multiplicação da qualidade; falta de

recursos financeiros para expansão; modelo perfeito para o ambiente de negócios do país.

Destaque-se aqui uma diferença entre os franqueadores: na Seven e na Mundo Verde, onde seus fundadores não tinham tido experiência prévia em franquias, o motivo central da introdução do sistema de franquias foi o de expansão com recursos de terceiros. Ambas iniciaram seus negócios em 1987, mas adotaram o sistema de franquia oito e seis anos mais tarde, respectivamente. Já na Morana, seus fundadores já criaram o conceito com a filosofia do *franchising*, conforme pode ser percebido pela afirmação de Jae Ho Lee em entrevista à jornalista Mônica Pupo na revista Empreendedor de 06/05/2009:

“Na maioria das vezes as franquias surgem a partir de um comércio que já existe e se deseja expandir. No nosso caso é o contrário, pois todos os negócios foram elaborados para se tornarem franquias.” E complementa: *“Nossa idéia é primeiro cometer os erros na loja piloto até ajustar a operação, minimizando os riscos para os futuros franqueados.”*

Ao mesmo tempo, ressalte-se que os fundadores da Morana já tinham experiência prévia em franquias e no setor, enquanto que na Seven, os fundadores tinham experiência prévia somente no setor, e na Mundo Verde, nem no setor, nem em franquias.

Pelo lado dos franqueados, foram distintos os motivos pelos quais adquiriram uma franquia: para fugir da limitação de uma carreira como empregado; pela perspectiva de ganhos financeiros; esgotamento do modelo de negócio anterior; aquisição de carteira de clientes; estudo prévio dos conceitos do sistema de franquia; compra de *know-how*; menor risco, por ser negócio já testado e de sucesso; melhoria da qualidade de vida; absorver conhecimento em gestão; falta de experiência no segmento; pelo suporte inicial.

Um exemplo disso foram comentários de dois franqueados da Mundo Verde:

“Tínhamos capital e um dos dois (do casal) estava disponível. Entendíamos que o franqueador dá suporte inicial a quem não tem conhecimento.”

“Não tenho perfil para franqueado, mas queria partir para o varejo, segmento no qual não tinha conhecimento. Ia abrir um negócio da minha cabeça, mas um amigo me orientou que o risco (do sistema de franquia) é menor.”

Nos motivos apontados para a escolha pela marca específica, as entrevistas mostraram diferentes situações por marca. No caso dos franqueados da Seven, dois franqueados eram ex-funcionários e adquiriram a mesma unidade onde trabalhavam, revelando que o motivo foi a oportunidade daquele momento, e outro, o caso de conversão, que já possuía uma escola com outra marca no local, mas considerava o modelo já em seu limite:

“Fomos abordadas pela Seven com uma proposta de conversão de bandeira e percebemos que estávamos esgotadas, cansadas do negócio como estava. Seria uma oportunidade para adquirir a carteira de alunos de uma unidade Seven próxima, recém-fechada. Tínhamos um pouco de resistência, pois pensávamos que o sistema de franquia era muito engessado e com divisão de ganhos. No final, se fizéssemos uma boa negociação poderia ser compensador.”

Já no caso da Morana, os motivos pela escolha da marca foram: pela aceitação do produto junto ao público feminino; pelo apoio oferecido pelo franqueador; pela afinidade com o segmento; por ser consumidor; pelo treinamento oferecido; pela segurança transmitida pelo franqueador; porque participou do processo da conceituação. Um dos franqueados da Morana resumiu:

“Compramos uma franquia da marca Morana principalmente pelo produto, porque possui excelente aceitação do público feminino, que é extremamente consumista quanto a novidades sobre beleza e moda. E o segundo motivo foi por todo apoio oferecido pelo franqueador.”

No caso da Mundo Verde, os motivos da opção pela marca foram: pelo suporte prometido; por ser cliente assíduo; por gostar de produtos naturais; pelo perfil dos franqueadores. Nesse sentido um dos franqueados da rede comentou:

“Considerarei o perfil dos franqueadores: suporte bom; sérios; honestos; conhecem o tema; trabalham no negócio.”

“Filosofia da Mundo Verde é bonita, encanta. Além disso, haviam recebido o prêmio de melhor franquia.”

Proposição 1: A preocupação dos franqueadores com expansão de qualidade, e dos franqueados quanto ao suporte oferecido pelo franqueador, parece ser o ponto em comum dentre os motivadores para a permanência no sistema de franquia de ambos.

- *O processo de transferência de conhecimento explícito*

As marcas estudadas procuraram tornar mais explícito o conhecimento relativo ao centro (*core business*) de seus negócios, conforme aponta a totalidade das respostas dos entrevistados. No caso da Seven, a preocupação maior tem sido com o modelo pedagógico de ensino; no caso da Morana, com o produto (preço, design, comunicação, qualidade e logística); e no caso da Mundo Verde, na definição do mix de produtos, em compras e na logística. Alguns comentários dos entrevistados a respeito:

“O franqueador é mais forte na área pedagógica, na criatividade e nas mudanças rápidas” (franqueado Seven)

“O franqueador é mais forte na logística, nas operações, nas compras, na supervisão.”

“... em produto, logística, abastecimento, compras.”

“... em produto, qualidade, preço e marca. Na divulgação da marca, por exemplo, nas novelas da Globo e participação no São Paulo Fashion Week, porque dá muita credibilidade à marca.” (franqueados Morana)

“O franqueador é mais forte no conceito da marca, na imagem, na loja, na variedade de itens.”

“... na definição do mix.” (franqueados Mundo Verde)

Por outro lado, parece que as três marcas têm dificuldade em tornar explícito o conhecimento em gestão do negócio na unidade. Essa constatação vem de diversos comentários nas entrevistas.

No caso da Seven, parece que a dificuldade está mais na área de gestão de pessoas e na área comercial:

“Falta mais preparo em administração e no entendimento do mercado; há muita intuição, mas falta técnica.”

“Como todos (os sócios da franqueadora) são ex-professores, a dificuldade maior é na área comercial. Na gestão da unidade, o franqueador me alertou dos problemas de formação da equipe, mas não criou processo e nem pressionou. Não havia parâmetros e indicadores de desempenho.”

“Falta mais consultoria em marketing e no processo de retenção de alunos.”

“As falhas em marketing e na área comercial foram uma decepção porque pensávamos que íamos vender mais e sermos mais competitivos com a agressiva concorrência.”

Na Morana, há sinais de que duas áreas merecem maior atenção: a operação do dia-a-dia, como a gestão de caixa e a formação e motivação das equipes.

“Faltou detalhes sobre como gerenciar o capital de giro face á sazonalidade e como gerenciar as equipes de venda.”

“Proporia criar núcleos de trabalho para controle de perdas e de estoque. Melhoraria as técnicas de remuneração e de motivação.”

“Os desafios mais difíceis foram o aprendizado operacional, como chegar à meta desejada e como motivar adequadamente a equipe.”

“As dificuldades surgiram pela mudança de cultura, pela falta de processos claros, deixando de ser pessoal.”

Na Mundo Verde, parece que as principais dificuldades são com a localização da unidade, em compras, na área comercial e no marketing.

“Tive dificuldades com a localização da loja. Teria investido mais na escolha do ponto. Falta também informação de como aumentar a base de clientes.”

“Teria aberto uma loja maior, por conta do tamanho do mix. Temos falhas em compras, pois muitas vezes não temos melhor preço.”

“Faltou acompanhamento de fluxo de caixa.”

“Faltou um plano de marketing, que foi prometido e não entregue.”

Proposição 2: O conhecimento da operacionalização do que é reconhecido como o elemento-chave do sucesso da marca (produto, logística, mix, serviço), parece tornar-se explícito com mais facilidade. Já o conhecimento dos elementos de gestão da unidade franqueada (gestão de pessoas, de caixa, vendas, de controle de perdas) é mais difícil de tornar-se explícito, seja pela falta de conhecimento ou pela falta de foco na difusão do conhecimento.

Os meios pelos quais o conhecimento explícito é transmitido, apontados pelos entrevistados, são:

Na SEVEN: treinamento inicial em classe (dois meses para área pedagógica, três dias para atendimento e três meses para coordenadora); treinamento posterior em liderança; manuais; apostilas; reunião anual e bimestral com franqueados; aulas práticas no CIEE-Centro de Integração Empresa Escola; consultor externo; cursos de reciclagem em classe; material *on-line*. Alguns comentários destacados:

“Na parte de gestão faltaram processos, tudo é ‘na raça’!”

*“Os treinadores deveriam se colocar mais na gestão, entender melhor o negócio. Falta organizar melhor o treinamento *on-line* e há pouco treinamento pós-abertura.”*

“Não houve nada de parte administrativa, foi ‘na raça’.”

Na MORANA: treinamento inicial de uma semana em classe e uma semana em uma unidade (áreas cobertas: operações, marketing, vendas, financeira, contábil, sistemas, compras); treinamento contínuo com calendário definido de treinamento em liderança, motivação e gestão; acompanhamento na primeira semana de abertura da unidade; manuais; convenção anual; jornal informativo; TV Morana. Vale apresentar alguns comentários pontuais:

“Os consultores fazem a customização do treinamento pós-venda de acordo com a capacidade de cada franqueado. O treinamento inicial é breve porque se aprende mesmo é fazendo.”

“Depois de aberta a unidade, acompanharam a operação na unidade por uma semana. É importante isso para guardar as informações recebidas.”

“A parte de liderança de recursos humanos foi desenvolvida ‘na raça’.”

Na MUNDO VERDE: treinamento inicial de uma semana em classe e de uma semana em campo; treinamento pós-abertura em classe e não em campo; apostilas; e-learning; DVDs; intranet; convenção anual; manuais; áudio conferências. Alguns comentários:

“Foi muito operacional; faltou parte de gestão.”

“Nunca li os manuais. Existe uma diferença entre teoria e prática. Nossa maior reivindicação foi a implantação de treinamento presencial em loja.”

“O problema da certificação de franqueados e de seus funcionários tem sido o número de faltas.”

Proposição 3: Manuais e treinamento em classe são os meios mais usuais de transferência de conhecimento explícito, mas não dispensam a sedimentação do aprendizado através do treinamento prático em campo.

Há também, por parte dos franqueadores, uma preocupação com a quantidade de informações passadas ao franqueado. Entendem que despejar muito conhecimento de uma vez não é útil no processo de efetiva transferência de conhecimento. Alguns comentários feitos por eles a respeito:

“Há muita informação passada ao mesmo tempo ... deveríamos simplificar a complexidade.”

“As dificuldades no processo de abertura vêm da ansiedade aliada aos muitos temas ao mesmo tempo. Temos até um gráfico chamado ‘estressômetro’ para avaliar isso.”

“Ninguém absorve milhares de informações ao mesmo tempo.”

Proposição 4: O conhecimento explícito é passado em grande quantidade, em pouco tempo e em um momento de maior ansiedade, prejudicando a sedimentação do aprendizado.

- O processo de transferência de conhecimento tácito

No processo de franquia, o conhecimento tácito é desenvolvido tanto pelo franqueador como pelo franqueado, no dia-a-dia de suas atividades. Esse conhecimento que ainda não foi codificado é passado de um agente ao outro – seja ele franqueador-franqueado ou franqueado-franqueado –, através de meios diferentes do caso do conhecimento explícito. Os meios citados nas entrevistas em cada caso foram:

No caso da SEVEN: reuniões mensais entre franqueados; emails; encontros trimestrais com o franqueador; telefone; MSN; skype; visita anual à unidade; workshops. Os comentários destacados foram:

“As visitas são feitas mais para checar que para assistir o franqueado. Melhor meio pode ser o email, pois as visitas não têm objetivos claros e pela falta de qualificação dos visitantes. Mas o contato pessoal é fundamental. O consultor externo ajuda, pois é provocativo.”

“As visitas são o meio mais eficiente de transferência de conhecimento porque o visitante vê as deficiências e participa. Mas depende da capacidade do olhar para detectar os temas. Atualmente as pessoas que visitam têm visão fragmentada, não abrangente, não integrada.”

“O franqueador tem dificuldade de perceber a importância de ir a campo. Não conseguiu identificar porque o melhor vendedor é melhor. Deveria organizar o conhecimento tácito pela difusão das melhores práticas.”

“A troca entre franqueados é fundamental.”

“Daria para estruturar a passagem do conhecimento tácito.”

No caso da MORANA: visitas trimestrais do supervisor à unidade; email; telefone; rádio-comunicador; web site; SAF (Serviço Ao Franqueado, por telefone); convenção anual; conselho de franqueados

“A essência está nas pessoas.”

“Tivemos problema com o perfil do supervisor inicial. No meio de ansiedade e stress, não se grava muita coisa. A frequência de visita não é tão importante quanto o contato diário.”

“Temos que abrir canais de comunicação e as consultorias de campo têm papel importante nesse processo. O consultor de campo funciona como um ‘médico da família’. É ele quem ajuda o franqueado ao longo de toda a caminhada.”

“O perfil do supervisor é um problema, pois a maioria dos franqueados não tem experiência em operação.”

No caso da MUNDO VERDE: Intranet; MSN; telefone; email; convenção geral; conselho de franqueados; encontros com franqueados a cada seis meses; visitas “Raio-X” anuais ou semestrais à unidade. Dentre os comentários, foram selecionados para a análise:

“O franqueador tem que estar mais presente através de mais visitas. A visita é importante porque há bastante troca. Deveriam aumentar a frequência e a duração das visitas.”

“Falta mais visita de campo. O supervisor do Rio que vem à unidade é defensivo, apontando o que está errado, sem deixar recomendações. O Raio-

X diz que a loja é perfeita, mas então, por que não vendo? O formulário vem pronto do Rio, com o mix do Rio.”

“As visitas são mais para apontar erros que soluções. O franqueador é muito bom em transmitir o conhecimento tangível (explícito), mas o tácito é deixado de lado, pois como não há periodicidade, nem processo, fica difícil.”

“O pessoal aprende por repetição e pelo visual. Uma semana de treinamento não dá. Foi passado o conhecimento, mas não a ponto de passar credibilidade ao cliente final.”

Proposição 5: Para a transferência do conhecimento tácito, os meios mais relevantes são: o contato diário com o franqueador, os encontros entre franqueados, com ênfase para as visitas do franqueador à unidade. Porém, a eficiência da visita a campo depende do perfil e da capacitação do visitante.

- Tratamento do processo de transferência do conhecimento face ao turnover de funcionários

Os Quadros 8-A, 8-B e 8-C a seguir mostram a situação da rotatividade dos funcionários das equipes das unidades, medida em tempo médio de permanência na empresa.

| SEVEN | CDB | LRA | RPG/FMMD |
|------------------------|---------------|----------------|----------------|
| Turnover | mais de 1 ano | não disponível | não disponível |
| Número de funcionários | 32 | 30 | 70 |

Quadro 8-A - turnover de funcionários nas unidades franqueados SEVEN

| MORANA | EM | THOM | AJL |
|------------------------|-------|----------------|-------------|
| Turnover | 1 ano | não disponível | 2 a 3 meses |
| Número de funcionários | 7 | 5 | 6 |

Quadro 8-B - turnover de funcionários nas unidades franqueados MORANA

| MUNDO VERDE | ACFK | SVP | JC |
|------------------------|---------|------------------|--------|
| Turnover | 7 meses | mais de 11 meses | 4 anos |
| Número de funcionários | 8 | 5 | 5 |

Quadro 8-C - turnover de funcionários nas unidades franqueados MUNDO VERDE

Para o objetivo deste trabalho, o foco foi destinado à forma como ocorre a transferência de conhecimento aos novos funcionários das unidades.

A participação do franqueador nesse processo específico vem pela capacitação contínua dada pela agenda de treinamentos ao longo do ano, onde cada franqueado inscreve os funcionários que deverão participar. Além disso, são utilizados manuais, DVDs e material *on-line* como material de apoio ao aprendizado.

Na parte prática, a participação maior tem sido da própria estrutura local do franqueado, sendo destacado um membro da equipe para fazer o treinamento prático dos novos funcionários. Esse membro da equipe costuma ser o gerente da unidade ou do departamento, o funcionário mais antigo ou mesmo o próprio dono da franquia. Os franqueados adotam metodologia própria para o treinamento em campo de novos funcionários.

Na Seven, os entrevistados comentaram sobre o tema:

“O treinamento dos novos funcionários em minha unidade geralmente é feito por seus pares.”

“Na parte de gestão, eu mesmo dou o treinamento. Na área pedagógica é o coordenador.”

“Na área pedagógica, os coordenadores. No atendimento não necessariamente o funcionário mais antigo, mas aquele com perfil de ensinar.”

Na Morana:

“Primeiramente, o novo funcionário passa por nós, franqueados, em seguida pela gerente e uma vendedora responsável, que fizeram parte da equipe inicial da loja.”

“Os novos funcionários são treinados pelo supervisor da franqueadora e passam pelo curso de gerência oferecido pela franqueadora.”

“Em minha operação, os novos funcionários são treinados pela gerente, que possui mais de cinco anos de experiência. O treinamento é ainda monitorado pelos sócios da unidade franqueada.”

Na Mundo Verde:

“Em minha unidade, os novos funcionários são treinados pelo gerente, que é nutricionista e devem passar por provas criadas por nós.”

“Investimos na capacitação da equipe, usando outras ferramentas fora do sistema.”

“Não temos mais um nutricionista por questão de custo. Então eu ou o funcionário mais antigo somos aqueles que dão o treinamento.”

Proposição 6: A continuidade do processo de transferência de conhecimento aos novos funcionários segue padrões estabelecidos para o conhecimento explícito, mas não há um processo uniforme a ser seguido para a transferência do conhecimento tácito.

- Relacionamento franqueador-franqueado e franqueado-franqueado no processo de transferência do conhecimento

Quanto à pré-disposição à troca de conhecimento, nas três marcas, todos os entrevistados franqueados reconhecem que os franqueadores estão abertos a ouvir suas idéias e a compartilhar suas experiências, mas não demonstram ter a agilidade esperada nas ações decorrentes. Já os representantes dos franqueadores ouvidos, consideram que os franqueados recebem suas informações com reservas e nem todos respondem às suas solicitações e sugestões pela diferença de perfis entre os franqueados, mas percebem que os franqueados estão dispostos a compartilhar seu aprendizado com toda a rede. A seguir, um resumo dos principais comentários a respeito da comunicação entre os agentes de troca de conhecimento:

Na Seven:

“Acho que todos crescem juntos. Existe uma evolução e ela é repassada. Existe troca. O franqueador houve muito. Pode haver ciúmes porque certos temas são prerrogativas do franqueador.”

“O franqueador tenta aprender. Sempre ouvem, mas não são ágeis na implantação da idéia. Por exemplo, dei a idéia do ‘farol’ na sala dos professores, para controle dos alunos preocupantes; o franqueador gostou, adotou, mas somente cinquenta por cento aderiram e nas unidades próprias não implantaram a idéia.”

“A contribuição do franqueado poderia ser maior.”

“O processo deveria ser mais estruturado, com mais contribuições aplicáveis; nada de idéias ‘malucas’. O franqueador escuta, mas se magoa muito fácil e há um pouco de ciúmeira também. O franqueador ajuda, mas não é chave.”

Na Morana:

“Falta fomentar a comunicação entre os franqueados. Proporia criar núcleos de trabalho.”

“Há uma preocupação com o franqueado até pelo lado pessoal. Investir em relacionamento é muito barato. As mudanças e sugestões vêm deles (franqueados). (Internamente) o franqueador tem o papel de divulgador, faz ‘política’, trabalha a mídia interna. Não dá para usar a ‘força’; tem que usar de muita política, muito relacionamento.”

“O franqueado não tem hábito de abrir emails. Depende do perfil.”

“O problema de muitos franqueados é que têm desconfiança por erros do passado e querem colo. Falta preparo.” (citação de franqueado da Morana)

“Considero o franqueador aberto a comentários e a sugestões, pois está sempre disposto a isso ... ele tem até um blog.”

Na Mundo Verde:

“O franqueador antigo era aberto a comentários e sugestões e práticas, mas não colocava em prática. Os franqueados têm contribuído muito. Por exemplo, o sistema tem uma nova curva ABC baseada na experiência dos franqueados de São Paulo. Não tenho contato com os franqueados mais novos.”

“Os franqueadores antigos eram abertos; os de hoje parecem mais reservados e autocráticos. Estão um pouco devagar para tirar as idéias do papel e colocá-las em prática. Era para já terem feito muito mais do que fizeram.”

“Atualmente acho que há disposição em ouvir, sim. Os novos franqueadores querem aprender. Mas nunca me senti apoiada pela franqueadora.”

“Antigamente a comunicação não era clara. O franqueado geralmente chega com alta expectativa. Tem lojas de franqueados que vão melhor que as próprias. Existem franqueados tão bons que os franqueadores tiveram que aprender com eles.”

Proposição 7: Há disposição para compartilhar conhecimento entre todos os agentes, mas há uma frustração quanto à adoção efetiva do conhecimento adquirido.

- *Impacto do perfil dos agentes no processo de transferência do conhecimento*

Nesta subseção, serão analisados, separadamente, o perfil dos agentes do franqueador e o perfil dos agentes do franqueado.

Nas entrevistas, foram apontadas as seguintes características que o franqueador – entendido aqui como os sócios e a sua equipe - deve ter para conduzir satisfatoriamente o processo de implantação do sistema de franquia: disposição de compartilhar o conhecimento; espírito inovador; ser mais pró-ativo que reativo; coerência; agilidade; ser integrador; flexível; mais técnico que intuitivo; ter a visão do todo; preocupação com capacitação; clareza nas comunicações; presença junto às unidades; transparência; humildade; seriedade; honestidade; conhecedores do negócio; *hands-on*; com bom entendimento do mercado; profissional na gestão; busca pela perfeição.

Já, para as características que o franqueado – aqui também entendido como sócios e sua equipe – deve ter, foram indicadas: interesse pela área; vocação; capacidade financeira; preferencialmente com formação específica (em educação na Seven; em nutrição na Mundo Verde; em varejo na Morana); compromisso; liderança;

questionador; consciência; preparação pessoal; gosto por lidar com público; presença no negócio; dinâmico; comunicativo.

Proposição 8: O perfil ideal dos agentes de transferência de conhecimento contém características que, em sua maioria, são intangíveis. Por esse motivo, a precisão na seleção do perfil é mais complexa.

5.2. Confronto dos resultados com a teoria

Nesta seção, as oito proposições obtidas serão comparadas com a teoria existente como tentativa de respaldar, de explicar e de recomendar em que áreas pesquisas futuras poderão levar ao aprofundamento do tema.

Proposição 1: A preocupação dos franqueadores com a expansão de qualidade, e dos franqueados quanto ao suporte oferecido pelo franqueador, parece ser o ponto em comum dentre os motivadores para a permanência no sistema de franquia de ambos.

Histórias de sucesso de sistemas de franquia não estão somente baseadas no produto ou serviço oferecido ao cliente final, mas à troca de capital humano, financeiro e intelectual. Para obter esse sucesso, dentre outros aspectos além do conhecimento contido nos contratos, manuais, prospectos e procedimentos de treinamento, são vitais a variedade de habilidades que o franqueado deve possuir (STANWORTH *et al.*, 2004). Daí a importância da seleção do candidato adequado e da qualidade do desenvolvimento do franqueado.

Provavelmente, a principal vantagem de adotar o sistema de franquia para o franqueador seja o alto grau de motivação que oferece aos seus franqueados, através da oferta da oportunidade de satisfazer seu desejo natural de ter seu próprio negócio. Uma vez que o franqueado é seu próprio chefe, seu sucesso pessoal está diretamente relacionado com o sucesso de sua unidade. Por outro lado, como o foco principal do franqueado está nas vendas, ele tende a negligenciar muitos aspectos do negócio que ajudam a construir o reconhecimento da marca, da empresa e de seus produtos e serviços no longo prazo. Assim, qualquer sistema de franquia que

pretende ser bem-sucedido, deve desenvolver programas de educação, incentivos e supervisão para compensar a perspectiva de curto prazo do franqueado (MOCKLER *et al.*, 1968).

O desempenho do sistema no curto prazo deve ser melhorado pelo fortalecimento do relacionamento entre as partes envolvidas. A qualidade do relacionamento reflete o desempenho do sistema no longo prazo e inclui variáveis como confiança, compromisso e aprofundamento do relacionamento, que precisam tempo para ser desenvolvidos. Portanto, temas como treinamento, suporte e informação, dentre outros, são realçados pela dinâmica do relacionamento, onde os agentes do sistema participam, colaboram e assumem suas responsabilidades (MONROY *et al.*, 2005).

Na visão do franqueado, a escolha pelo sistema de franquia em relação a iniciar um negócio independente recai na vantagem de fazer parte de um formato de negócio estabelecido e de receber suporte na pré-abertura e também posteriormente, continuamente ao longo da operação (WHITANE, 1991).

Portanto, a qualidade do processo é fundamental para o sucesso do sistema de franquia e é proporcionada pela seleção adequada dos franqueados e do contínuo suporte às unidades.

Proposição 2: O conhecimento da operacionalização do que é reconhecido como o elemento-chave do sucesso da marca (produto, logística, mix, serviço), parece tornar-se explícito com mais facilidade. Já o conhecimento dos elementos de gestão da unidade franqueada (gestão de pessoas, de caixa, vendas, de controle de perdas) é mais difícil de tornar-se explícito, seja pela falta de conhecimento ou pela falta de foco na difusão do conhecimento.

Se o conhecimento existe e não é explícito, ele é tácito por definição. As entrevistas revelaram que os três franqueadores têm dificuldade de tornar explícito o conhecimento relativo à gestão da unidade franqueada. Pelos comentários obtidos na pesquisa, as empresas, para esse tema de gestão, usam o processo de socialização proposto por Nonaka *et al.* (2001) para tentar difundir o conhecimento.

Mas, como os autores mencionam, o processo de transferência nesse caso é pela proposição de demonstrações da prática, onde os gestores criam um ambiente de trabalho que permita essa ação. Pelas entrevistas, pode-se notar que não há entre as três marcas um foco na criação desse ambiente com temas específicos de gestão da unidade. Outro processo para a transferência desse conhecimento em gestão seria transformá-lo em explícito através da criação de núcleos de discussão, com a inclusão de todos os agentes, provocando a criação de conceitos de forma ordenada (NONAKA *et al.*, 2001). Pela pesquisa efetuada, esses núcleos de discussão não estão presentes em nenhum dos sistemas de franquia observados.

As organizações que são sérias sobre gerir o conhecimento devem colocar tanto esforço nas iniciativas de gestão do conhecimento tácito quanto nas iniciativas de gestão do conhecimento explícito. E não é tarefa fácil, pois depende de formas de processos de captação das informações baseada no mútuo suporte entre as equipes e requer uma cultura baseada em confiança e que aceite absorver a intuição dos agentes (PLATTS *et al.*, 2000). Considerando essas afirmações e pelos comentários obtidos nas entrevistas, parece que o relacionamento está em construção nas marcas pesquisadas, portanto, tornando o processo de codificação e de transferência do conhecimento tácito mais difícil.

Como Argote *et al.* (2000) mencionam, a manutenção de rotinas envolvendo conhecimento tácito é um problema nas firmas. Leonard *et al.* (2005) propõem um processo estruturado para captação do conhecimento tácito através da definição de mecanismos cognitivos (auto-motivação e auto-organização), técnicos (tarefa individual e tarefa institucional) e sociais (interação entre tarefas relacionadas e interação social). Por esse modelo, pode-se criar um mecanismo que facilite a ordenação do conhecimento tácito e de sua captação para ser multiplicado e difundido.

Deve-se levar em conta também que parte do conhecimento tácito não é passível de codificação. É o conhecimento residual, ou chamado por Platts *et al.* (2000) de “conhecimento verdadeiramente tácito”, ou seja, aquele que por definição todos

possuímos, mas que não sabemos que o possuímos. Assim, sempre haverá espaço para frustrações se não houver entendimento das partes quanto a essa limitação.

Proposição 3: Manuais e treinamento em classe são os meios mais usuais de transferência de conhecimento explícito, mas não dispensam a sedimentação do aprendizado através do treinamento prático em campo.

O conhecimento explícito, uma vez elaborado e detalhado, deve ser traduzido em ação baseada em princípios organizacionais que muitas vezes não são facilmente articulados, não obstante possa ser aprendido e recriado pela consulta a exemplos de trabalho (WINTER *et al.*, 2000).

O treinamento prático em campo é aqui considerado aquele efetuado em uma unidade franqueada ou da própria franqueadora, onde o objetivo é o compartilhamento das experiências e a sedimentação do conhecimento explícito. A proposição 3 acima encontra amplo respaldo teórico nos trabalhos sobre as comunidades de prática. Enquanto a prática em uma unidade é localizada e relativamente pouco fragmentada, os agentes têm muito em comum: o treinamento em si, seu histórico institucional, seus interesses e as garantias de que poderão avaliar o que é importante e o que não é (BROWN *et al.*, 1998). Como observaram Bandeira-de-Mello *et al.* (2009) em seu estudo de caso de uma rede de *fastfood*:

“... nem a criação de um manual para os gerentes foi capaz de codificar todo o conhecimento necessário ao desenvolvimento da atividade gerencial.”

Por outro lado, Duguid (2005) alerta para as barreiras desse aprendizado dividindo-as em duas categorias: o conhecimento que os agentes não podem compartilhar, ou seja, involuntariamente não conseguem transferir com suas habilidades; e aquelas que as pessoas não querem compartilhar, aquelas que voluntariamente não querem transferir. Este último caso tende a ocorrer nos casos onde a rede de prática é mais desagregada.

Além disso, o conhecimento adquirido através do aprendizado pela prática pode não persistir indefinidamente. Pode esvair-se, por exemplo, pelo esquecimento do indivíduo e pela rotatividade do pessoal (DARR *et al.*, 1995).

Proposição 4: O conhecimento explícito é passado em grande quantidade, em pouco tempo e em um momento de maior ansiedade, prejudicando a sedimentação do aprendizado.

Buscou-se nos estudos de Capacidade Absortiva (*Absorptive Capacity*) uma luz para explicar essa proposição. Segundo a definição de Cohen & Levinthal (1990), a capacidade absortiva é a habilidade do agente de reconhecer o valor da informação, assimilá-la e aplicá-la com fins comerciais. Os autores colocam que pesquisas sobre o desenvolvimento da memória mostram que o conhecimento prévio facilita a habilidade de colocar novo conhecimento na memória, efetivamente a aquisição do conhecimento.

No caso dos franqueados observados, note-se que a maioria não tinha conhecimento prévio seja no segmento de atuação da franquia, seja na gestão do negócio (p. ex. liderança, recrutamento e seleção, administração de fluxo de caixa, vendas, compras, etc.).

Para desenvolver uma efetiva capacidade absortiva, é insuficiente meramente expor o indivíduo brevemente ao conhecimento prévio relevante. A intensidade do esforço é crítica. Quanto mais profundamente o material é processado, mais esforço é utilizado. Um esforço considerável deve ser aplicado em questões básicas antes de entrar em questões mais complexas. O conhecimento é cumulativo. O aprendizado é mais difícil em novos domínios e o conhecimento do indivíduo somente muda de patamar de forma incremental (COHEN *et al.*, 1990).

Assim, não adianta o franqueador e sua equipe promoverem rápidos treinamentos e exporem muita informação ao franqueado recém-chegado. É um processo que mais exige esforço e tempo. Isso impacta fortemente no planejamento do treinamento, especialmente aquele inicial, da pré-abertura. Igualmente, os manuais devem ser

mais didáticos, provocando o aprendizado cumulativo. Pela teoria, os cursos de reciclagem tendem a ser mais proveitosos e menos trabalhosos, pois já houve exposição prévia do indivíduo ao tema.

Cohen *et al.* (1990) ainda complementam que o desempenho do indivíduo não está necessariamente associado ao grau de conhecimento prévio porque o indivíduo pode ter acumulado mais conhecimento do que aquele necessário para ter um bom desempenho com a atividade.

Proposição 5: Para a transferência do conhecimento tácito, os meios mais relevantes são: o contato diário com o franqueador, os encontros entre franqueados, com ênfase para as visitas do franqueador à unidade. Porém, a eficiência da visita a campo depende do perfil e da capacitação do visitante.

No estudo qualitativo de uma rede de *fastfood*, Bandeira-de-Mello *et al.* (2009), constataram que:

“... a transferência de 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.”

Entende-se pela presente pesquisa que há indícios de que essa constatação pode ser estendida ao processo contínuo da operação da unidade, mesmo posteriormente à sua abertura. Na verdade, parece que esse fato é ainda mais relevante após a inauguração, pois, com o passar do tempo, o franqueado vai amadurecendo seus conhecimentos sendo capaz de criar e sugerir inovações baseadas em sua própria experiência. E, nesse caso, um meio que se destaca para o efetivo compartilhamento do aprendizado é a visita do franqueador, oportunidade na qual as melhores práticas podem ser exemplificadas para futura adoção.

O papel do visitante pode ser bastante complexo, devendo ter suficiente conhecimento sobre os aspectos das duas operações (franqueador e franqueado) para realizar bem seu papel. A posição de poder do visitante requer conquistar

confiança a ponto de tornar-se o interlocutor entre as partes envolvidas, isto é, entre o franqueador e o franqueado. Essa particularidade do perfil do visitante torna-o um recurso valioso e difícil de ser encontrado. (BROWN *et al.*, 1998). Nessas situações, mediadores e consultores externos são usados como opção. (BROWN *et al.*, 1998; BANDEIRA-DE-MELLO *et al.*, 2009).

Some-se à importância da visita do franqueador para manutenção da qualidade do sistema a colocação de Mockler *et al.* (1968) de que uma supervisão mais de perto é a solução para os problemas gerados pela falta de controle direto dos funcionários da pessoa jurídica independente do franqueado.

Proposição 6: A continuidade do processo de transferência de conhecimento aos novos funcionários segue padrões estabelecidos para o conhecimento explícito, mas não há um processo uniforme a ser seguido para a transferência do conhecimento tácito.

De fato, Miller *et al.* (2006), chegaram à conclusão de que o *turnover* é irrelevante para a acumulação de conhecimento explícito. Em seu modelo, os autores mostraram ainda que na medida em que o grau de complexidade aumenta, o nível de conhecimento (relativamente ao conhecimento possível) retido diminui. E ainda, concluem que as organizações podem facilitar o aprendizado quando os relacionamentos inter-pessoais são previamente pequenos e isolados uns dos outros, o que não é o caso das franquias, onde o relacionamento entre todos os agentes não só existe como é necessário e intenso.

Somem-se ainda os argumentos apresentados para justificar a Proposição 2, onde foi percorrido sobre as dificuldades da transferência de conhecimento tácito e momento vivido pelo processo de transferência de conhecimento nas franquias observadas, ou seja, o da socialização.

Pelas entrevistas realizadas, nota-se que os franqueados tendem a fazer esforços para reter pessoal com capacidade de aprendizagem, para assegurar que tal habilidade seja repassada a novos funcionários (WINTER *et al.*, 2001). Essa

característica de transferência do conhecimento tácito através de funcionários experientes a novos trabalhadores aumenta a dependência de baixos níveis de rotatividade de pessoal (BANDEIRA-DE-MELLO *et al.*, 2009).

Proposição 7: Há disposição para compartilhar conhecimento entre todos os agentes, mas há uma frustração quanto à adoção efetiva do conhecimento adquirido.

A transferência de conhecimento ocorre quando uma unidade de uma organização afeta outra unidade, podendo ocorrer explicitamente – quando uma unidade comunica à outra uma boa prática - ou implicitamente – quando o agente receptor é afetado, mas não necessariamente assimila o conhecimento, praticando-o mecanicamente, por exemplo. A compatibilidade entre os membros, as ferramentas e as tarefas não é garantida, devendo adaptar-se ao novo contexto. As interações para transferência de conhecimento envolvendo indivíduos são mais problemáticas que aquelas envolvendo ferramentas e tarefas. Mas o mais problemático condutor de conhecimento é a rede envolvendo indivíduos, não os indivíduos em si (ARGOTE *et al.*, 2000). Para ser o caso da proposição acima, pois se trata da adoção de conhecimento entre empresas, não entre indivíduos.

Os mesmos autores, Argote *et al.* (2000), mencionam que a confiabilidade do recursos afeta a percepção de uma oportunidade de transferência de conhecimento nos estágios iniciais. Já a execução da transferência é afetada pela habilidade do receptor de absorver o conhecimento. No caso, o receptor é a empresa franqueadora e/ou a empresa franqueada, não os indivíduos.

As notas acima se referem mais à relação entre franqueador e franqueado. Na relação franqueado-franqueado, o conhecimento não parece ser transferido entre unidades pertencentes a diferentes franqueados, diferentemente entre aquelas que pertencem a um mesmo proprietário (DARR *et al.*, 1995; ARGOTE *et al.*, 2000).

Proposição 8: O perfil ideal dos agentes de transferência de conhecimento contém características que, em sua maioria, são intangíveis. Por esse motivo, a precisão na seleção do perfil é mais complexa.

Quanto mais complexo é o serviço ou o produto, menor o número de candidatos e maior o tempo para encontrá-los e para treiná-los. O tipo de produto ou de serviço dita o tipo de perfil que o franqueado deve ter, em função, por exemplo, do grau de dificuldade inerente à operação. Além disso, pensando na estabilidade do sistema no longo prazo, o franqueador pode ver-se forçado a escolher entre candidatos muito motivados e inteligentes - mas que podem rapidamente tornarem-se insatisfeitos por suas altas expectativas de desafios – e aqueles que requerem mais treinamento - mas são menos suscetíveis a tornarem-se insatisfeitos (MOCKLER *et al.*, 1968).

Por essa razão, os processos de seleção de candidatos à franquia consomem tempo e capital, principalmente àqueles que não têm tanta experiência em fazê-lo (STANWORTH *et al.*, 2004), tornando a tarefa ainda mais penosa ao franqueador. Na medida em que os franqueadores vão ganhando mais experiência, ficam mais adaptados à identificação de franqueados qualificados (CASTOGIOVANNI *et al.*, 1993).

O relacionamento entre as partes (franqueador e franqueado) não é construído numa noite. Ao longo do caminho há uma avaliação contínua de ambos para verificar se haverá mesmo um longo e feliz casamento. A chave para o recrutamento do parceiro na franquia é identificar qual e em que grau o conhecimento mútuo está alinhado entre as partes. Os candidatos a franquia nem sempre entendem a lógica da parceria da franquia, a importância da marca e dos padrões que a caracterizam (ALTINAY *et al.*, 2006).

6. Conclusões e Recomendações

O objetivo primário desta pesquisa, ou seja, a análise do processo de transferência de conhecimento entre franqueador e franqueado no Brasil foi alcançado na medida em que se chegou às oito proposições citadas anteriormente, que apontam aspectos relevantes daquele processo. Contudo, a pesquisa não se esgota em si mesma. Ao contrário, contribui como ponto de partida para o desenvolvimento de outros trabalhos, em decorrência de novos questionamentos que merecem maior profundidade de estudo e de outros resultantes das limitações do estudo.

A pesquisa mostra, por exemplo, que o estudo da transferência de conhecimento nas franquias brasileiras é crucial para o sucesso da parceria franqueado-franqueador, revelando que o centro de toda a análise está na construção do relacionamento entre as partes, como afirmou um dos franqueados durante as entrevistas:

“A essência está nas pessoas. Um aprende com o outro.”

Ou de outro:

“O franqueador espera que o franqueado seja super-homem; que seja empreendedor, que assuma risco, que vai vender, mas na verdade ele está tentando ser empreendedor.”

Ou de um franqueador:

“Não é parecer; é ser!”

Além disso, através deste trabalho, também foram ressaltados os possíveis fatores que estão envolvidos na efetiva transferência de conhecimento entre franqueador-franqueado e franqueado-franqueado, evidenciando a importância e a expectativa dos envolvidos quanto ao compartilhamento das experiências. Por isso mesmo,

apesar da boa disposição de todos para com o processo, ainda há frustração quanto à sua adoção pela sensação de que nem tudo foi transferido.

Identificou-se que, para a sedimentação do aprendizado, é indispensável o treinamento prático em campo e a presença constante do franqueador através de visitas às unidades. Igualmente relevante, o estudo aponta que no momento de maior ansiedade por parte do franqueado, o momento da pré-abertura da unidade ao público, é que o franqueador tenta transferir o máximo de conhecimento possível ao franqueado, esquecendo que seu estado de ânimo e sua maturidade não colaboram para a absorção da informação comunicada.

A complexidade da transferência do conhecimento explícito e tácito foi igualmente analisada e apresentada, mostrando que o conhecimento explícito não pode ser aplicado rapidamente e todo de uma vez, sob pena de falta de capacidade de absorção pelo receptor. Já no caso do conhecimento tácito, por sua própria natureza, ficou clara a dificuldade do franqueador em transferi-lo em questões da gestão das operações, revelando ainda que as visitas do franqueador ao franqueado e o treinamento prático em uma unidade são indispensáveis para a troca do conhecimento tácito, que também é mais impactado pela rotatividade de pessoal do que o conhecimento explícito. No entanto, ficou evidente que nos três casos analisados não há um processo uniforme a ser seguido para a transferência do conhecimento tácito.

Da mesma forma, o objetivo secundário da pesquisa – apontar quais são as habilidades que o franqueador e franqueado devem possuir para a sedimentação do aprendizado - foi alcançado, já que outras conclusões importantes estão relacionadas aos perfis dos agentes. A eficiência da visita a campo depende do perfil e da capacitação do visitante designado pelo franqueador. Os agentes do processo de transferência têm disposição a compartilhar o conhecimento, mas nem sempre o implementam com eficácia. A pesquisa ainda sinalizou a dificuldade na seleção dos agentes dado o grau de intangibilidade do perfil requerido, aumentando a complexidade da tarefa.

Por outro lado, o estudo levou em consideração empresas em segmentos distintos, mas com um grau de maturidade semelhante se medida em tempo de abertura, tempo de introdução do sistema de franquia ou de número de unidades. Uma oportunidade seria o estudo do processo de transferência de conhecimento em sistemas mais jovens (com menos de quatro anos) e mais velhos (com mais de quinze anos). Ou ainda com empresas com mais de quinhentas unidades ou menos de cinco.

Também não foi analisado neste estudo de casos o processo de transferência de conhecimento em franquias estrangeiras ou nas empresas brasileiras com operações no exterior.

O presente trabalho não identificou ainda quais são e como os custos da transferência de conhecimento interferem no processo. Não houve menção dos entrevistados quanto a esse fator para uma eventual inibição do processo de transferência de conhecimento. Na verdade, a questão dos custos mais parece ser o próximo passo da seqüência de análises sobre o tema, uma vez identificadas questões centrais que envolvem o efetivo e eficaz processo de transferência de conhecimento, como o que se buscou neste estudo. Ou seja, uma vez que o objetivo primário desta pesquisa tenha sido alcançado, podem ser identificados os custos envolvidos na transação.

Observou-se pela literatura que muito pouco tem sido escrito sobre o impacto do perfil dos agentes no processo de transferência de conhecimento em franquias. Note-se que este estudo apresentou que as características dos agentes ideais para o processo são em sua maioria intangíveis, dificultando sua seleção.

Adicionalmente, um tema que parece merecer aprofundamento de pesquisa é a determinação da razão pela qual os franqueadores têm maior dificuldade em codificar o conhecimento em gestão.

Outra possibilidade de novas pesquisas é tentar identificar em que grau as proposições aventadas pelo presente trabalho podem efetivamente impactar o

desempenho do franqueado, o desempenho do franqueador e o desempenho da própria rede. No caso de ser comprovada a sua influência nos resultados, a qualidade do processo de transferência poderia ser um fator de vantagem competitiva do sistema de franquias frente a outros.

Uma questão que merece aprofundamento de análise é identificar e entender a razão pela qual algumas empresas têm sua expansão em franquias mais rapidamente que outras e qual a influência do modelo de processo de transferência de conhecimento na velocidade de crescimento. No presente trabalho, as três empresas analisadas possuem grau de maturidade semelhante quanto ao tempo no negócio, mas ritmos de expansão diferentes.

Outro ponto que tem crescido em destaque nos estudos acadêmicos é a questão da imitabilidade em franquias. É um tema bastante complexo e é um dos dilemas vividos pelo setor de franquia. Se, como apontou o estudo, a transferência de conhecimento é fundamental para a manutenção do sistema, e ela é tanto mais fácil quanto mais codificável for a informação, maior será a chance de imitação. Porém, este trabalho demonstrou as dificuldades da replicação no próprio sistema, o que se poderá dizer estando fora do sistema.

Como se pode notar, o estudo ampliou a visão sobre a questão, mas ainda há muito por estudar a respeito do conhecimento em franquias, o que torna mais rico o desafio.

7. Referências bibliográficas

- ABF - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. www.portaldofranchising.com.br
- ACEDO, F.; BARROSO, C.; GALAN, J. **The Resource-Based Theory: Dissemination and main trends.** *Strategic Management Journal*, Vol. 27, (2006), p.621-636.
- ALTINAY, Levent; WANG, Catherine L. **The Role of Prior Knowledge in International Franchise Partner Recruitment.** *International Journal of Service*, Vol. 17, No. 5, (2006), pp. 430-443.
- ANCORI, B.; BURETH, A.; COHENDET, P. **The Economics of Knowledge: The Debate about Codification and Tacit Knowledge.** *Industrial and Corporate Change*, Oxford University Press, Vol. 9, No. 2, (2000), pp. 255-287.
- ARGOTE, L.; DARR, E. **Repositoires 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.
- ARGOTE, Linda, INGRAM, Paul **Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms.** *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, No. 1, (2000), pp. 150-169.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B.; LENGERT, L. **A Replicação do Conhecimento Organizacional na Formação de Redes de Fast Food.** *Revista de Administração e Inovação*, Vol. 6, n. 1, (2009), p. 126-138.
- BARNEY, J.B. **Firm, Resources and Sustained Competitive Advantage.** *Journal of Management*, 17, (1991), pp. 90-120.
- BARNEY, J.B. **Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view.** *Journal of Management*, 27, (2001), pp. 643-650.
- BARON Robert A., ENSLEY, Michael D. **Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs.** *Management Science*, Vol. 52, No. 9, (2006), pp. 1331-1344.
- BARROSO, L. F. **Franchising & Direito.** Editora Lumen Juris, 2ª. Edição, (2002).
- BRONSON, James W., MORGAN, Cyril P. **The Role of Scale in Franchise Success: Evidence from the Travel Industry.** *Journal of Small Business Management*, (1998), pp. 33-42.

- BROWN, John S., DUGUID, Paul **Organizing Knowledge**. *California Management Review*, 40,3, (1998), pp. 90-107.
- CARNEY, Mick, GEDAJLOVIC, Eric, **Vertical Integration in Franchising Systems: Agency Theory and Resource Explanations**. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 8 (Nov., 1991), pp. 607-629.
- CASTROGIOVANNI, Gary J., JUSTIS, Robert T., JULIAN, Scott D. **Franchise Failure Rates: An Assessment of Magnitude and Influencing Factors**. *Journal of Small Business Management*, (April 1993), pp.105-114.
- CAVALIERE, Frank J., SWERDLOW, Marleen R. **Why Franchise?** *Business Forum*, Vol. 13, Issue 3, (Summer 1988), pp. 11, 8p.
- CHERTO, M., CAMPORA, F., GARCIA, F., RIBEIRO, A., IMPERATORE, L.G. **Franchising: Uma Estratégia para a Expansão de Negócios**. *Premier Máxima Editora*, (2006).
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. **Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning**. *Administrative Science Quarterly*, (mar 1990).
- COMBS, J. G.; CASTROGIOVANNI, G. J. **Franchisor Strategy: A Proposed Model and Empirical Test of Franchise Versus Company Ownership**. *Journal of Small Business Management*, (April 1994), pp. 37-48.
- COMBS, James G., KETCHEN JR., David J. **Can Capital Scarcity Help Agency Theory Explain Franchising? Revisiting the Capital Scarcity Hypothesis**. *The Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 2 (Apr., 1999), pp. 196-207.
- COMBS, James G., KETCHEN JR., David J. **Why Do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy?: A Meta-Analysis**. *Journal of Management*, 29(3), (2003), pp. 443-465.
- COMBS, James G., MICHAEL, Steven C., CASTROGIOVANNI, Gary J. **Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity**. *Journal of Management*, 30(6), (2004), pp. 907-931.
- DARR, E., ARGOTE, L., EPPLE, D. **The Acquisition, Transfer and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises**. *Management Science*, 41(11), (1995), pp. 1750-1762.
- DIERICKX, I., COOL, K. **Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage**. *Management Science*, 35, (1989), pp. 1505-1511.
- DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. **The nature and dynamics of organizational capabilities**. *New York: Oxford University Press*, (2000).

- DUGUID, P. **“The Art of Knowing”: Social and Tacit Dimensions of Knowledge and the Limits of the Community of Practice.** *The Information Society*, Vol. 21, (2005), pp. 109-118.
- EISENHARDT, Kathleen M. **Building Theories From Case Study Research.** *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, (1989), pp. 532-550.
- EISENHARDT, K.; MARTIN, J. **Dynamic Capabilities: What are they?** *Strategic Management Journal*, Vol. 21, (2000), p. 1105-1121.
- EISENHARDT, K. M.; SCHOONHOVEN, C. B. **Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms.** *Organization Science*, Vol. 7, No. 2, (March-April 1996), pp. 136-150.
- ELANGO, B.; FRIED, Vance H. **Franchising Research: A Literature Review and Synthesis.** *Journal of Small Business Management*, (1997), pp. 68-81.
- FAMA, E. F. **Agency Problems and the Theory of the Firm.** *Journal of Political Economy*, Vol. 88, No. 2, (1980), pp. 288-307.
- FFF-LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE LA FRANCHISE www.franchise-fff.com.
- FREIRE, Paulo **Extensão ou Comunicação ?** Editora Paz e Terra, 10ª. edição (1988).
- GERRING, J.; MCDERMOTT, R. **An Experimental Template for Case Study Research.** *American Journal of Political Science*, Vol. 51, No. 3, (July 2007), pp. 688-701.
- GRANT, Robert M. **The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation.** *California Management Review*, 33, 3, (1991), pp. 114-135.
- GRANT, Robert M. **Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration.** *Organization Science*, Vol. 7, No. 4 (Jul. – Aug., 1996), pp. 375-387.
- GRANT, Robert M. **Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm.** *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm (Winter, 1996), pp. 109-122.
- HANDBOOK DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1. ed. 1999, reimpressão 2007, Ed. Atlas.
- HELFAT, C. **The Evolution of Firm Capabilities.** *Strategic Management Journal*, Guest Editor's Introduction to Special Issue, Vol. 21, (2000), p. 955-959.
- IFA-INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION www.franchise.org.

- INMA, Chutarat, DEBOWSKI, Shelda **Analysis of Franchise Performance Through Use of a Typology: An Australian Investigation.** *Singapore Management Review*, 28, 2, (2006), pp. 1-30.
- KALE, Prashant, SINGH, Harbir **Building Capabilities Through Learning: The Role of the Alliance Learning Process in Alliance Capability and Firm-Level Alliance Success.** *Strategic Management Journal*, 28, (2007), pp. 981-1000.
- KALNIS, Arturs, MAYER, Kyle J., **Franchising, Ownership, and Experience: A Study of Pizza Restaurant Survival.** *Management Science*, Vol. 50, No. 12, (2004), pp. 1716-1728.
- KETCHEN, David J., COMBS, James G., UPSON, John W. **When Does Franchising Help Restaurant Chain Performance?** *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47,1, (2006), pp. 14-26.
- KOGUT, Bruce. **The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure.** *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, Special Issue: Strategic Networks (Mar., 2000), pp. 405-425.
- KOGUT, Bruce, ZANDER, Udo. **Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology.** *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, Focused Issue: Management of Technology (Aug., 1992), pp. 383-397.
- LAFONTAINE, Francine. **Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results.** *RAND Journal of Economics*, Vol. 23, No. 2, (1992), pp. 263-283.
- LAFONTAINE, F., KAUFMANN, P. **The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems.** *Journal of Retailing*, Vol. 70, No. 2, (1994), pp. 97-113.
- LEONARD, N.; INSCH, G. S. **Tacit Knowledge in Academia: A Proposed Model and Measurement Scale.** *The Journal of Psychology*, Vol. 139(6), (2005), pp. 495-512.
- LEVINTHAL, Daniel A., MARCH, James G. **The Myopia of Learning.** *Strategic Management Journal*, Vol. 14 95-112 (1993).
- LIEBESKIND, Julia P. **Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm.** *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter Special Issue), (1996), pp. 93-107.
- LILLIS, Charles M., NARAYANA, Chem L., GILMAN, John L., **Competitive Advantage Variation Over the Life Cycle of a Franchise.** *Journal of Marketing*, (1976), pp. 77-80.
- LIN, L.; GENG, X.; WHINSTON, A. **A sender-receiver framework for knowledge transfer.** *MIS Quarterly Special Issue*, Vol. 29, No. 2, (June 2005), pp. 197-219.

- MARCH, James G. **Exploration and Exploitation in Organizational Learning.** *Organization Science*, Volume 2, Issue 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March (1991), 71-87.
- MARTINS, G. A. **Metodologias Convencionais e Não-Convencionais e a Pesquisa em Administração.** *Caderno de Pesquisas em Administração, FEA-USP*, V. 00, No. 0, (2º. Sem./1994), 1-6.
- MAURO, Paulo C. **Guia do Franqueador: Como Desenvolver Marcas Mundiais.** *Editores Nobel*, 4ª. Edição, (2007).
- MELO, Pedro, ANDREASSI, Tales. **Pesquisa Científica Nacional e Internacional sobre Franchising entre 1998 e 2007.** *ENANPAD Área ESO-C*, V.2: somente Brasil p/ c/ SIMPOI/SEMEAD – V.3 e 4: revista da v.1 e v.2, (2008).
- MILLER, K. D.; ZHAO, M.; CALANTONE, R. J. **Adding Interpersonal Learning and Tacit Knowledge to March's Exploration and Exploitation Model.** *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 4, (2006), pp. 709-722.
- MOCKLER, Robert J., EASOP, Harrison E. **The Art of Managing a Franchise.** *Business Horizons*, Vol. 11, Issue 4, (Aug 1968), pp. 27, 7p.
- MONROY, M.F., ALZOLA, L.M., **An Analysis of Quality Management in Franchise Systems** *European Journal of Marketing*, 39, 5/6, (2005), ABI/INFORM Global pp. 585-605.
- MORANA www.morana.com.br e www.grupoornatus.com.br
- MUNDO VERDE www.mundoverde.com.br
- NONAKA, I. **The knowledge-creating company.** *Harvard Business Review*, (nov-dec 1991), pp. 96-104.
- NONAKA, Ikujiro. **A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation.** *Organization Science*, Vol. 5, No. 1 (Feb., 1994), pp. 14-37.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.; BYOSIÈRE, P. **A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge.** *Creating Organizational Knowledge, Oxford University Press, Handbook of Organizational Learning & Knowledge*, Cap. 22, (2001), pp. 491-517.
- PASWAN, A. K.; KANTAMNENI, P. S. **Public Opinion and Franchising in an Emerging Market.** *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 16 (2), (2004), ABI/INFORM Global, pp. 46-61.

- PASWAN, A. K.; WITTMANN, M. C.; YOUNG, J. A. **Intra, Extra, and Internets in Franchise Network Organizations.** *Journal of Business to Business Marketing*, 11 (1,2), (2004), pp. 103-129.
- PETERAF, Margaret A. **The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based-View.** *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Issue 3, (1993), pp. 179-191.
- PLATTS, M.; YEUNG, M. **Managing learning and tacit knowledge.** *Strategic Change*, n. 9, (2000), pp. 347-355.
- PFISTER, Etienne, DEFFAINS, Bruno, DORIAT-DUBAN, Myriam, SAUSSIER, Stéphane,. **Institutions and Contracts: Franchising.** *European Journal of Law Economics*, 21, (2006), pp. 53-78.
- RAMOS-RODRIGUEZ, A. R.; RUIZ-NAVARRO, J. **Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000.** *Strategic Management Journal*, Vol. 25, n. 10, (2004), p. 981-1004.
- SEBRAE-SP – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, www.sebraesp.com.br
- SEVEN IDIOMAS www.sevenidiomas.com.br
- SLATER, F. S.; NARVER J. C. **Market orientation and the learning organization.** *Journal of Marketing*, Vol. 59, (1995), p. 63-74.
- SORENSEN, Olav, SORENSEN, Jesper B. **Finding the Right Mix: Franchising, Organizational Learning, and Chain Performance.** *Strategic Management Journal*, 22, 6/7, (2001), pp. 713-724.
- SPENDER, J. C. **Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm.** *Strategic Management Journal*, Vol. 17, (1996), p. 45-62.
- STANWORTH, John, STANWORTH, Celia, WATSON, Anna, PURDY, David, HEALEAS, Simon. **Franchising as a Small Business Growth Strategy: A Resource-Based View of Organizational Development.** *International Small Business Journal*, Dec, 2004.
- TEECE, David J. **Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how, and Intangible Assets.** *California Management Review*, 40, 3 (Spring 1998), ABI/INFORM Global, pp. 55.
- TEECE, D. J. **Explicating dynamic capabilities: the nature of microfoundations of (sustainable) enterprise performance.** *Strategic Management Journal*, Vol. 28, Nº. 13, (2007), p. 1319-1350.

- TEECE, D.; PISANO, G.; SCHUEN, A. **Dynamic capabilities and strategic management.** *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n. 7, (1997), p. 509-533.
- VAN WIJK, R.; JANSEN, J. J. P.; LYLES, M. A. **Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences.** *Journal of Management Studies*, Vol. 45:4, (June 2008), pp. 830-853.
- WERNERFELT, Birger. **A Resource Based-View of the Firm.** *Strategic Management Journal*, Vol. 5, Issue 2, (1984), pp. 171-180.
- WICK, C. W.; LEÓN, L. S. **From Ideas to Action: Creating a Learning Organization.** *Human Resource Management*, Vol. 34, (1995), p. 299.
- WINDSPERGER, Josef. **The Organization of Knowledge in Franchising Firms.** DRUID Summer Conference, Copenhagen/Elsinore 6-8 June 2002.
- WINDSPERGER, Josef, DANT, Rajiv **Contractibility and Ownership Redirection in Franchising: A Property Rights View.** *Journal of Retailing*, 82, (2006), pp. 259-272.
- WINDSPERGER, Joseph, GOROVAIA, Nina. **The Choice of Knowledge Transfer Mechanisms in Franchising Networks. A Property Rights View.** *Center of Business Studies, University of Vienna*, April 18, 2007.
- WINTER, S. **Understanding dynamic capabilities.** *Strategic Management Journal*, Vol. 24, (2003), p. 991-995.
- WINTER, S.; SZULANSKI, G. **Replication as Strategy.** *Organization Science*, Vol. 12, n. 6 (nov-dec, 2001).
- WITHANE, Sirinimal. **Franchising and Franchisee Behavior: An Examination of Opinions, Personal Characteristics, and Motives of Canadian Franchisee Entrepreneurs.** *Journal of Small Business Management*, (January 1991), pp. 22-29.
- YIN, R. K. **The Case Study Crisis: Some Answers.** *Administrative Science Quarterly, Cornell University*, Vol. 26, (March 1981), pp. 58-65.

ANEXO I**Questionário preliminar com franqueados****DATA:** ____/____/2010 - ____ hs**1. Identificação do entrevistado e da empresa**

1.1. Empresa

1.2. Nome do entrevistado e idade

1.3. Dados para contato

1.4. Função

1.5. Formação

1.6. Tempo de permanência na empresa

1.7. Resumo da experiência prévia

1.8. Número de funcionários da empresa

1.9. Data de abertura do negócio ao público

1.10. Data de lançamento da marca

1.11. Data de lançamento do sistema de franquia

1.12. Número de unidades atual, dividido entre operação própria e operação franqueada

2. Perguntas

2.1. O que o motivou a comprar uma franquia?

2.2. O que o levou a comprar uma franquia da marca _____?

2.3. Você é ou já foi empresário antes de adquirir a franquia?

2.4. Você tinha experiência no segmento antes de adquirir a franquia?

2.5. Você está satisfeito com a decisão? Exemplos?

2.6. Você considera que o franqueador tem suficiente conhecimento da operação do negócio?

2.7. Em que áreas o franqueador é mais forte?

2.8. Do momento da contratação até a abertura do negócio ao público:

2.8.1. Quanto tempo levou?

2.8.2. O que foi feito?

2.8.3. Que tipo de treinamento foi recebido? Em classe e/ou no campo? Em que áreas?

2.8.4. Quem recebeu o treinamento inicial?

2.8.5. Da equipe do franqueador, quem foi o responsável pelo treinamento inicial? Considera-o qualificado? Exemplos?

2.8.6. Que ferramentas foram utilizadas no treinamento?

2.8.7. O montante de investimento realizado foi diferente do planejado inicialmente? Se afirmativo, em quanto?

2.8.8. Você considera que o processo de abertura foi mais ou menos difícil do que o esperado? Exemplo?

2.9. Atualmente:

2.9.1. Você e sua equipe têm recebido novos treinamentos? De que forma?

2.9.2. Da equipe do franqueador, quem é responsável pelo treinamento contínuo?

2.9.3. Aproximadamente, qual é a rotatividade (*turnover*) de sua equipe medida em meses de permanência na empresa?

2.9.4. Você tem algum responsável para repassar o conhecimento adquirido aos novos funcionários? Qual a qualificação do mesmo?

2.9.5. Quantos e quais manuais você recebeu do franqueador?

2.9.6. Você considera ter recebido todas as informações necessárias do franqueador? Se faltou, qual foi? O franqueador tem conhecimento suficiente nessa área?

- 2.9.7. Como ocorre a comunicação entre sua empresa e a do franqueador?
- 2.9.8. Com que frequência as unidades são visitadas? Por quem? Com qual objetivo?
- 2.10. Você considera que chegou ao sucesso? Qual o grau de participação do franqueador nesse resultado?
- 2.11. Você tem contribuído com mudanças e sugestões ao franqueador? Quais? Como elas são comunicadas?
- 2.12. No processo até o momento, quais foram os desafios mais difíceis? Foram superados? Exemplos?
- 2.13. O que você teria feito diferente?
- 2.14. O que você proporia de mudanças no processo de transferência de conhecimento do franqueador?
- 2.15. Você considera o franqueador do tipo aberto a comentários e a sugestões? Exemplos?
- 2.16. Qual a chave para o sucesso da franquia?

ANEXO II**Questionário preliminar com franqueadores****DATA:** ____/____/2010 - ____ hs**1. Identificação do entrevistado e da empresa**

1.1. Empresa

1.2. Nome do entrevistado

1.3. Dados para contato

1.4. Função

1.5. Formação

1.6. Tempo de permanência na empresa

1.7. Resumo da experiência prévia

1.8. Número de funcionários da empresa

1.9. Data de abertura do negócio ao público

1.10. Data de lançamento da marca

1.11. Data de lançamento do sistema de franquias

1.12. Número de unidades atual, dividido entre operação própria e operação franqueada

2. Perguntas

2.1. O que o motivou a introduzir o sistema de franquias?

2.2. Você tinha experiência no segmento antes de adquirir a franquias?

2.3. Você está satisfeito com a decisão? Exemplos?

2.4. Você considera ter suficiente conhecimento da operação do negócio?

2.5. Qual é o suporte que você oferece ao franqueado?

2.6. Em que áreas sua empresa é mais forte?

- 2.7. Como você recruta novos franqueados?
- 2.8. Qual é o perfil ideal de franqueado? Exemplos?
- 2.9. Quais são os meios que a empresa utiliza para transferir conhecimento ao franqueado? Que conhecimento é esse? Qual o meio mais eficiente em sua opinião?
- 2.10. Do momento da contratação até a abertura do negócio ao público:
- 2.10.1. Em média, quanto tempo decorre?
 - 2.10.2. O que é feito para auxiliar o franqueado na pré-abertura?
 - 2.10.3. Que tipo de treinamento foi recebido? Em classe e/ou no campo? Em que áreas?
 - 2.10.4. Quem recebeu o treinamento inicial?
 - 2.10.5. Da sua equipe, quem foi o responsável pelo treinamento inicial? Considera-o qualificado? Exemplos?
 - 2.10.6. Que ferramentas foram utilizadas no treinamento?
 - 2.10.7. O montante de investimento realizado pelo franqueado foi diferente do planejado inicialmente? Se afirmativo, em quanto?
 - 2.10.8. Você considera que o processo de abertura foi mais ou menos difícil do que o esperado? Exemplos?
- 2.11. Atualmente:
- 2.11.1. Você e sua equipe têm oferecido novos treinamentos? De que forma?
 - 2.11.2. Da sua equipe, quem é responsável pelo treinamento contínuo?
 - 2.11.3. Você tem algum responsável para repassar o conhecimento adquirido aos novos funcionários? Qual a qualificação do mesmo?
 - 2.11.4. Quantos e quais manuais você oferece ao franqueado?
 - 2.11.5. Você considera ter repassado todas as informações necessárias ao franqueado? Se faltou, qual foi?

- 2.11.6. Como ocorre a comunicação entre sua empresa e a do franqueado?
- 2.11.7. Com que frequência as unidades são visitadas? Por quem? Com qual objetivo?
- 2.12. Você considera que chegou ao sucesso? Qual o grau de participação do franqueado nesse resultado?
- 2.13. O franqueado tem contribuído com mudanças e sugestões? Quais? Como elas são comunicadas?
- 2.14. E vocês, como têm contribuído com sugestões aos franqueados?
- 2.15. No processo até o momento, quais foram os desafios mais difíceis? Exemplos? Foram superados? Exemplos?
- 2.16. O que você teria feito diferente?
- 2.17. O que você proporia de mudanças no processo de transferência de conhecimento ao franqueado?
- 2.18. Você considera que sua empresa é aberta a comentários e a sugestões? Exemplos?
- 2.19. Qual a chave para o sucesso da franquia?