

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

LUCAS VILAS BOAS ARRUDA

**ANÁLISE DA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO: UM ESTUDO  
MULTICASO EM REDES BRASILEIRAS DE FRANQUIAS DE ALIMENTAÇÃO**

SÃO PAULO  
2010

LUCAS VILAS BOAS ARRUDA

**ANÁLISE DA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO: UM ESTUDO  
MULTICASO EM REDES BRASILEIRAS DE FRANQUIAS DE ALIMENTAÇÃO**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas.

Campo de conhecimento:  
Estratégia

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Bandeira de Mello

SÃO PAULO  
2010

Lucas Vilas Boas Arruda.

Análise da transferência de conhecimento: um estudo multicaso em redes brasileiras de franquias de alimentação / Lucas Vilas Boas Arruda. - 2010.

127 f.

Orientador: Rodrigo Bandeira de Mello

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

1. Transferência do conhecimento. 2. Franquias (Comércio varejista) -- Brasil. 3. Restaurantes, bares, etc. -- Brasil. 4. Aprendizagem organizacional. I. Mello, Rodrigo Bandeira de. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Análise da transferência de conhecimento: um estudo multicaso em redes brasileiras de franquias de alimentação.

CDU 339.187.44(81)

LUCAS VILAS BOAS ARRUDA

**ANÁLISE DA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO: UM ESTUDO  
MULTICASO EM REDES BRASILEIRAS DE FRANQUIAS DE ALIMENTAÇÃO**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas.

Campo de conhecimento:  
Estratégia

Data de aprovação:  
14 / 12 / 2010

Banca examinadora:

---

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Bandeira de Mello  
FGV - EAESP

---

Prof. Dr. Fábio Mariotto  
FGV - EAESP

---

Prof. Dr. Tales Andreassi  
FGV - EAESP

---

Prof. Dr. João Maurício G. Boaventura  
FEA - USP

SÃO PAULO  
2010

## RESUMO

Redes de franquia adotam uma estratégia com intensiva transferência de conhecimento, em especial na abertura de uma nova unidade, quando o franqueador transfere um grande volume de conhecimento para o franqueado. Esse tipo de estratégia (chamada Replicação) aborda a criação e operação de um grande número de unidades similares que fazem um mesmo produto ou serviço, sendo um processo de exploração de diversas alternativas para um modelo de negócio replicável, para que depois sejam utilizadas em larga escala na fase de exploração. A sutileza desse modelo está na identificação das capacidades que devem ser replicadas e na capacidade da empresa em codificá-las e transmiti-las para suas novas unidades (WINTER; SZULANSKI, 2000; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; KOGUT; ZANDER, 1992; MARCH, 1991). O objetivo deste trabalho é analisar o processo de abertura de uma nova unidade em uma rede de franquia e detalhar como ocorre a transferência de conhecimento do franqueador para o franqueado, sob a perspectiva do franqueador. A escolha do segmento de franquias deve-se tanto pela importância da transferência do conhecimento nas atividades das redes (especialmente na relação com um novo franqueado) quanto por sua relevância na economia brasileira.

Neste trabalho foram analisados quatro casos de redes de franquia brasileiras de alimentação, buscando responder como o franqueador transfere conhecimentos na abertura de uma nova unidade de franquia. Seguindo o processo para a construção de uma pesquisa utilizando estudo de casos sugerido no artigo *Building Theories From Case Study Research* (Eisenhardt 1989), foram realizadas entrevistas semi estruturadas com franqueadores (Proprietário, gerentes de Expansão, Treinamento e Relacionamento). Com base nessas entrevistas foi possível realizar uma análise detalhada das etapas de Exploração e Exploração de cada rede, comparando suas semelhanças e diferenças e identificando os pontos mais relevantes desse processo, sempre na visão do franqueador. O resultado desta análise foi um modelo para Aprendizagem Organizacional e Transferência de Conhecimentos que sumariza os processos das redes analisadas. Também foi possível identificar a aderência do modelo de Replicação proposto por Winter e Szulanski (2000), o que corroborou as teorias de autores estrangeiros e os resultados de trabalhos nacionais sobre o tema.

### Palavras-Chave:

Transferência do Conhecimento, Franquia, Capacidades Organizacionais, Aprendizagem Organizacional, Template, Exploração, Exploração, Replicação.

## ABSTRACT

Franchise networks have an intense knowledge transfer strategy, in special at the opening of a new store, when the franchisor transfers a great amount of knowledge to the franchisee. This kind of strategy (called Replication) entails the creation and operation of a large number of similar outlets that deliver the same product or service, exploring the many alternatives of a business model to then use it in a large-scale replication at the exploitation phase. The subtle part of this model is the identification of the correct capabilities that should be replicated and the organizational capability to codify and transfer it to the new units (WINTER; SZULANSKI, 2000; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; KOGUT; ZANDER, 1992; MARCH, 1991). The objective of this study is to analyze the opening process of a new franchise unit and detail the knowledge transfer from the franchisor to the franchisee, according the perspective of the franchisor. The franchise segment was chosen both for the importance of the knowledge transfer process in their activities (especially in the relationship with a new franchisee) as for the relevance of the sector in the Brazilian economy.

This study analyzed four cases of Brazilian food franchises networks, trying to answer how the franchisor transfers knowledge to a new franchise unit. Following the process for building a research using case studies proposed in the article *Building Theories From Case Study Research* (Eisenhardt 1989), semi structured interviews were held with the franchisors (owner, Expansion, Training and Relationship managers). Based on those interviews, a detailed analysis of the Exploration and Exploitation phases of each franchise was made, comparing their similarities and differences and identifying the most relevant issues, in the franchisor perspective. The result was a model of Organizational Learning and Knowledge Transfer that summarizes the process of the analyzed franchise networks. It was also possible to confirm the adherence of the Replication model proposed by Winter and Szulanski (2000), what have corroborated foreign authors' theories and national works regarding this subject.

### Keywords:

Knowledge Transfer, Franchise, Organizational Capabilities, Organizational Learning, Template, Exploration, Exploitation, Replication.

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	9
1.1.	PROBLEMA GERAL DE PESQUISA .....	10
1.2.	OBJETIVOS DO TRABALHO.....	11
1.3.	JUSTIFICATIVA .....	12
1.4.	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	14
2.	REFERENCIAL TEÓRICO .....	15
2.1.	RESOURCE-BASED VIEW (RBV) .....	15
2.2.	CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	18
2.3.	CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS .....	27
2.4.	TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO.....	30
2.4.1.	MODELO DE REPLICAÇÃO .....	33
3.	METODOLOGIA DE PESQUISA .....	35
3.1.	DESIGN DE PESQUISA.....	36
3.2.	FONTE E ANÁLISE DE DADOS .....	40
4.	APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISES.....	42
4.1.	REDES DE FRANQUIAS .....	42
4.2.	ANÁLISES INTRA-CASO.....	47
4.2.1.	<i>Casa do Pão de Queijo</i> .....	47
4.2.2.	<i>Costela e Cia</i> .....	55
4.2.3.	<i>Giraffas</i> .....	63
4.2.4.	<i>Rei do Mate</i> .....	68
4.3.	ANÁLISES ENTRE CASOS E CONFRONTO COM A TEORIA .....	74
5.	DISCUSSÃO E CONCLUSÕES.....	77
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
	ANEXOS.....	87
	ROTEIRO DE ENTREVISTAS .....	87
	TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS .....	89
	<i>Casa do Pão de Queijo</i> .....	89
	<i>Costela e Cia</i> .....	105
	<i>Giraffas</i> .....	116
	<i>Rei do Mate</i> .....	119

## Lista de Figuras

Figura 1: Correntes explicativas da vantagem competitiva .....	15
Figura 2: Espiral do conhecimento .....	21
Figura 3: Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos .....	21
Figura 4: Atividades no ciclo de evolução do conhecimento.....	22
Figura 5: Espiral de criação do conhecimento organizacional.....	22
Figura 6: Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento.....	24
Figura 7: Aprendizagem Organizacional: um processo dinâmico.....	25
Figura 8: Aprendizagem Organizacional: Orientações.....	26
Figura 9: Crescimento do conhecimento organizacional através das capacidades combinatórias.....	29
Figura 10: Aprendizagem, Capacidades Dinâmicas e Rotinas Operacionais .....	30
Figura 11: Aprendizagem organizacional e transferência do conhecimento em franquias brasileiras de alimentação .....	78

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito .....	21
Tabela 2: Aprendizagem Organizacional - quatro processos interligando os três níveis de aprendizagem .....	27
Tabela 3: Distinção entre conhecimento individual e da organização.....	30
Tabela 4: Processo de Construção de Pesquisa de Estudo de Casos .....	40
Tabela 5: Framework analítico .....	42
Tabela 6: Níveis de integração do franqueador com sua rede .....	47
Tabela 7: Framework analítico – Casa do Pão de Queijo .....	55
Tabela 8: Framework analítico – Costela e Cia .....	63
Tabela 9: Framework analítico – Giraffas .....	68
Tabela 10: Framework analítico – Rei do Mate.....	75



## 1. Introdução

Contrapondo as tradicionais análises de estrutura industrial, surge na década de 80 uma visão diferente que passou a ser chamada de Resource-Based View (RBV) ou Teoria dos Recursos. Segundo Vasconcellos e Cyrino (2000), a proposição central dessa corrente é que a fonte da vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e apenas secundariamente na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam. Dentro dessa corrente teórica, o conhecimento é um importante recurso. Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que a função da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é fornecer o contexto adequado para facilitação das atividades em grupo e para criação e acúmulo do conhecimento em nível individual.

Uma vez criado e acumulado em nível individual, esse conhecimento precisa ser transmitido a outros indivíduos dentro da organização. O processo de transferência de conhecimento é complexo e difícil. Szulanski (1996) caracteriza o conceito de *stickiness*, referindo-se a dificuldade em transferir conhecimento dentro das empresas. Szulanski (1996) também identificou estágios no processo de transferência de conhecimento. Segundo seu estudo, isso acontece dentro das empresas seguindo um processo no qual seus fatores não só aparecem em maior ou menor grau, como também em uma determinada ordem de acontecimento. Ele identificou quatro estágios, na seguinte ordem: iniciação, implementação, ramp-up e integração.

Algumas empresas adotam estratégias com intensiva transferência de conhecimento – rede de franquia é um ótimo exemplo, onde o franqueador tem que transferir um grande volume de conhecimento para um novo franqueado. Esse tipo de estratégia, chamada de Replicação, aborda a criação e operação de um grande número de unidades similares que fazem o mesmo produto ou serviço. Companhias executando esse tipo de estratégia estão presentes em mais de 60 indústrias. Ainda assim, esse é um tema pouco explorado pelos acadêmicos (WINTER e SZULANSKI 2000) e muitas vezes entendido como a simples reprodução em série de um modelo de negócio. Evidências empíricas suportam uma visão alternativa à visão de que Replicação é apenas uma cópia sistêmica de processos, onde a estratégia de replicação é vista como um processo de exploração de diversas alternativas para um modelo de negócio replicável, para depois expandirem em larga escala (WINTER e

SZULANSKI 2000). A sutileza desse modelo está na identificação das capacidades que devem ser replicadas e na capacidade da empresa em codificá-las e transmiti-las para suas novas unidades. Esse é um processo delicado, que envolve um alto grau de conhecimento organizacional. O gestor fica diante de um *trade-off* entre aprimorar as capacidades que ele acredita ter encontrado ou partir para a expansão com as capacidades do jeito que estão.

### 1.1. Problema geral de pesquisa

O problema geral de pesquisa deste trabalho é analisar como ocorre a transferência de conhecimento em franquias de alimentação brasileiras. Será adotada a ótica do franqueador, que busca expandir seu modelo de negócio para novos ambientes e/ou com novos atores, denominados franqueados. Para o franqueador, o desafio em questão é conseguir replicar o sucesso inicial nesse novo contexto, onde a transferência de recursos do franqueador para o franqueado tem papel relevante. Para essa avaliar esse processo e analisar seus fatores, será utilizado como base a corrente teórica da RBV, considerando a firma como um feixe de recursos pelo qual o crescimento se dá através de oportunidades internas e externas (Penrose 1959). O principal foco desta análise será na transferência de conhecimento do franqueador para o franqueado, pois o franqueador desenvolveu um modelo de negócio de sucesso e acumulou uma série de competências, capacidades e experiências (tanto positivas quanto negativas) e agora deve transmitir esses recursos, fornecendo as condições adequadas para que o franqueado consiga replicar esse sucesso.

O tema geral deste trabalho é abordado através da seguinte questão de pesquisa: **Como o franqueador transfere conhecimentos na abertura de uma nova unidade de franquia brasileira de alimentação?**

Como questões subsidiárias, foram definidas:

- Quais as semelhanças e diferenças no processo de transferência de conhecimentos entre os casos abordados neste trabalho?
- Quais são os pontos mais relevantes desse processo, na visão do franqueador?
- Analisar como o modelo de replicação proposto por Winter e Szulanski (2000) adere aos casos estudados neste trabalho?

## 1.2. Objetivos do trabalho

O objetivo deste trabalho é analisar o processo de abertura de uma nova unidade em uma rede de franquias e verificar como ocorre a transferência de conhecimento do franqueador para o franqueado, sob a perspectiva do franqueador. A do segmento de franquias deve-se tanto pela expectativa de encontrar informações ricas sobre transferência do conhecimento (especialmente na relação com um novo franqueado) quanto pela relevância do mercado de franquias na economia brasileira.

Um artigo alinhado a proposta deste trabalho foi publicado por Bandeira-de-Mello, Silva e Lengert (2009), analisando o processo de replicação do conhecimento como uma estratégia para o crescimento de uma rede de *fast food*. Os resultados desse trabalho revelaram que a aquisição do conhecimento pela rede analisada decorre, além de aquisição em fontes externas de conhecimento, das experiências vividas e acumuladas (testes e experimentação) pelos dirigentes ao longo do processo de abertura das lojas e de suas experiências passadas. A aquisição do conhecimento externo ocorreu por meio de consultorias e da contratação de funcionários experientes. De acordo com a metodologia definida no design de pesquisa para este projeto, as entrevistas que serão realizadas na execução deste projeto buscarão verificar se existe consistência com os resultados encontrados por Bandeira-de-Mello, Silva e Lengert (2009). Outro trabalho recente alinhado com este trabalho é a dissertação de mestrado de Batista Gigliotti (2010), que tem como objetivo primário analisar o processo de transferência de conhecimento entre franqueador e franqueado no Brasil e como objetivo secundário apontar quais são as habilidades que o franqueador e o franqueado devem possuir para que a transferência de conhecimento seja efetiva. No trabalho de Gigliotti, a análise é efetuada considerando ambos os sentidos da troca, isto é, do franqueador para o franqueado e do franqueado para o franqueador. Apesar de considerar os efeitos de mão dupla da transferência de conhecimento, o foco desse trabalho é apenas no franqueador. Entre os principais motivos para essa escolha, podem ser citados:

- Na etapa de elaboração da pesquisa foi identificado que a maior carga de transferência é feita através do franqueador;
- O franqueador é responsável por identificar, estruturar e gerenciar a transferência de conhecimentos;

- A transferência de conhecimento é um dos ativos comprados na escolha de uma franquia, portanto é um diferencial para o franqueador e deve ser tratado como tal.

O presente estudo complementa o trabalho de Giglioti, analisando em maior profundidade o processo de transferência do conhecimento na visão do franqueador. Essa maior profundidade é obtida analisando as fases de Exploração e Exploração do conhecimento que as redes desenvolveram ao longo de sua história.

Além disso, este estudo está focado somente em franquias brasileiras de alimentação. A escolha do segmento de franquias brasileiras de alimentação foi influenciada por diversos fatores, mas alguns podem ser destacados: representatividade do segmento dentro do universo de franquias, relevância da transferência de conhecimento dentro do modelo de negócio e capacidade de observação do fenômeno dentro de um determinado momento de análise. O autor concluiu que comparar franquias de diferentes segmentos poderia trazer variáveis não relacionadas com o tema da pesquisa, além de considerar mais relevante e rico o exemplo de franquias de serviço de alimentação (onde o franqueado precisa aprender rotinas, procedimentos e receitas) do que franquias de comércio onde atributos comerciais (como preço, localização e gestão do estoque) podem ser mais relevantes do que a transferência de conhecimento.

### **1.3. Justificativa**

A justificativa para realização deste trabalho tem motivos teóricos e empíricos. Entre os motivos teóricos, é possível destacar que a literatura nacional sobre Resource-Based View, gestão do conhecimento e franchising é extensa, sobre transferência de conhecimentos é mais restrita e apenas um artigo foi encontrado sobre replicação. Alguns trabalhos de meta-análise sobre franchising e gestão do conhecimento foram publicados recentemente. Melo e Andreassi (2008) realizaram uma meta-análise sobre franchising envolvendo 61 artigos científicos nacionais e internacionais publicados de 1998 a 2007 e veiculados à ANPAD e em periódicos relacionados no Proquest (Qualis A, B ou C). Os temas mais abordados por esses artigos tratavam sobre empreendedorismo, estratégia e teoria da agencia, sendo que apenas um abordou gestão do conhecimento em franquias. Um trabalho semelhante foi realizado por

Santos et al. (2007) sobre gestão do conhecimento. Esse trabalho apresenta um mapeamento da produção científica em Gestão do Conhecimento no âmbito dos Encontros Anuais da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, relativos aos anos de 2000 a 2006, identificando principalmente os artigos relacionados à Gestão do Conhecimento e os temas que os pesquisadores estão abordando. O tema mais abordado administração da informação, seguido por ciência e tecnologia e estratégia nas organizações em terceiro lugar.

Dentre as várias possibilidades de segmentos nacionais para testar as teorias existentes, o setor de Franquias pareceu ser um excelente candidato. De acordo com o levantamento da Associação Brasileira de Franquias (ABF), o sistema de franchising registrou um faturamento de R\$ 55 bilhões em 2008, o que representou um aumento de 19,5% em relação a 2007. Esse mesmo levantamento mostrou que em 2008, 200 novas empresas adotaram o modelo de franquias como estratégia de crescimento, o que contribuiu muito para o aumento do faturamento do setor e também das unidades franqueadas, que somam quase 72 mil. Atualmente, operam no Brasil 1379 redes de franquia, responsáveis por aproximadamente 648.000 postos de trabalho diretos e 2.592.000 indiretos e que apresentaram um faturamento de R\$ 55 bilhões em 2008. A ABF reúne os franqueadores em doze segmentos. Os segmentos que mais cresceram em 2008 foram Acessórios Pessoais e Calçados (44,8%), Serviços relacionados a Veículos (31,7%), Vestuário (27,2%) e Esporte, Saúde, Beleza e Lazer (25,8%). Apenas um segmento apresentou queda no faturamento: Limpeza e Conservação (-1,4%).

O volume de faturamento e a quantidade de unidades desse setor deixa claro sua representatividade na economia brasileira, sendo que o segmento de Alimentação representa mais de 16% do faturamento de todas as franquias do país, o que demonstra sua importância nesse tipo de negócio. Mais do que isso, a forma como as atividades se desenvolvem no segmento de Alimentação deixaram claro que esse era o segmento ideal para este trabalho. Dentro do universo de franquias existem diversas redes varejistas, como o Boticário (que atualmente é a maior rede de franquias no Brasil). Essas redes possuem diversas características interessantes, mas a transferência de conhecimento entre franqueador e franqueado pode ser menos importante do que a escolha do ponto ou a promoção de determinado produto. Já nas redes de Alimentação, existe uma intensa transferência de conhecimento, pois um empreendedor que nunca preparou uma refeição em escala comercial

torna-se responsável por garantir o padrão de qualidade que uma marca levou vários anos para desenvolver. Assim, o franqueado passa a ser responsável por uma grande parcela da qualidade do produto final e o franqueador precisa estar seguro de que transferiu todo o conhecimento acumulado para que isso seja possível.

#### **1.4. Estrutura do trabalho**

Este trabalho está estruturado em seis capítulos e dois anexos.

No capítulo 1 é feita uma breve introdução e são apresentados o problema geral de pesquisa, os objetivos do trabalho, sua justificativa teórica e empírica e esta estrutura.

O capítulo 2 trata do Referencial Teórico utilizado para embasar todas as análises, passando por temas como Estratégia, Resource-Based View (RBV), Aprendizagem Organizacional, Conhecimento, Transferência do conhecimento e Replicação.

O capítulo 3 apresenta a Metodologia de Pesquisa utilizada neste trabalho, detalhando a estrutura do Estudo de Caso, o design de pesquisa, os motivos da escolha desse modelo e a forma como a pesquisa foi realizada.

O capítulo 4 faz uma apresentação das empresas analisadas, que foram: Casa do Pão de Queijo, Costela & Cia, Giraffas e Rei do Mate. Também resume os principais resultados e aborda dois tipos de análise: análises intra caso (onde cada caso é analisado isoladamente, buscando identificar suas particularidades, seus relacionamentos e divergências com as teorias) e análises entre casos (onde os casos são comparados e confrontados entre si e contra as teorias).

Para encerrar o trabalho, o capítulo 5 apresenta as Discussões e Conclusões. Existem ainda as Referências Bibliográficas utilizadas durante todo o documento e os Anexos que trazem o roteiro utilizado nas entrevistas e a transcrição na íntegra das entrevistas com os representantes de cada franquia.

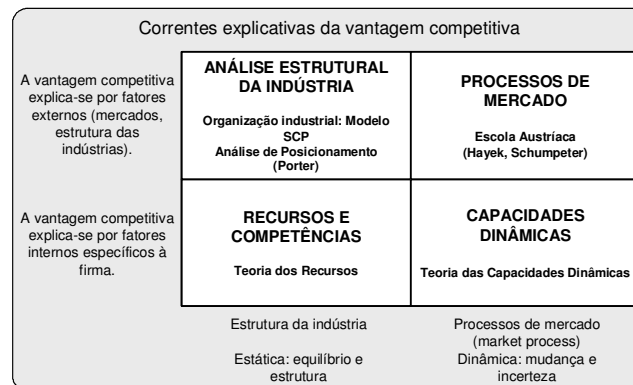
## 2. Referencial Teórico

O referencial teórico aborda os principais conceitos utilizados neste trabalho, sendo feita uma revisão sobre estratégia, *Resource-Based View* (RBV), aprendizagem organizacional, conhecimento, transferência do conhecimento e o modelo de replicação.

### 2.1. Resource-Based View (RBV)

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), as teorias de Estratégia Empresarial que tratam da questão da vantagem competitiva podem ser divididas em dois eixos principais. O primeiro eixo classifica os estudos segundo sua concepção da origem da vantagem competitiva, existindo teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado, ou outra corrente que considera desempenho superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização. O outro eixo discrimina as abordagens segundo suas premissas sobre a concorrência. Uma divisão se faz entre os pesquisadores que possuem uma visão estrutural, essencialmente estática, da concorrência, fundada na noção de equilíbrio econômico, e os que enfocam os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, acentuando fenômenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio. A figura abaixo exemplifica a divisão proposta por esses autores.

Figura 1: Correntes explicativas da vantagem competitiva



Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000)

Contrapondo as tradicionais análises de estrutura industrial, surge na década de 80 uma visão diferente que passou a ser chamada de Resource-Based View (RBV) ou Teoria dos Recursos. Segundo Vasconcellos e Cyrino (2000), a proposição central dessa corrente é que a fonte da vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e apenas secundariamente na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam. Na visão de alguns autores, as firmas são consideradas “feixes de recursos” (Wernerfelt, 1984) ou conjuntos de competências e capacidades (Prahalad e Hamel, 1990). Esses recursos e capacidades são vistos como elementos raros, de imitação e substituição difícil e custosa no quadro de uma organização particular (Barney, 1991). A idéia de recursos inclui não apenas recursos físicos e financeiros, mas também recursos intangíveis (Hall, 1992) ou invisíveis (Itami e Roehl, 1987). As bases para essa corrente teórica foram lançadas por Penrose (1959), uma das primeiras a conceber a firma como um “feixe de recursos”.

Foss (1997) avaliou que a teoria dos recursos fundamenta-se em duas generalizações empíricas e dois postulados. As generalizações empíricas são: a) Há diferenças sistemáticas entre as firmas no tocante à forma com que elas controlam os recursos necessários à implementação de suas estratégias. b) Essas diferenças são relativamente estáveis. Os postulados são: a) As diferenças nas dotações de recursos causam diferenças de desempenho. b) As firmas procuram constantemente melhorar seu desempenho econômico. Isso implica que, para justificar as diferenças de desempenho, os recursos devem ser capazes de gerar produtos ou serviços comercializáveis (Collis, 1996). Mais do que isso, a firma deve saber como utilizá-los de maneira diferenciada, gerando valor para os clientes (Hamel, 1995).

Os recursos das firmas incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos controlados pela firma, possibilitando o desenvolvimento e a implementação de estratégias que aumentem sua eficiência (*efficiency*) e sua eficácia (*effectiveness*) (Daft 1983). Barney (2001) analisou sob quais condições os recursos de uma empresa tornam-se uma fonte de vantagem competitiva sustentável, sendo necessário que o recurso seja valioso, raro, difícil de ser imitável e não substituível. Como esses recursos não estão distribuídos igualmente entre as empresas, seus desempenhos são variados. O controle por algumas firmas de recursos capazes de gerar um desempenho superior pressupõe que a oferta desses recursos seja limitada. A raridade desses recursos provém seja de razões estruturais (limites físicos, naturais, legais ou temporais), seja



de razões ligadas ao comportamento das firmas (a sua capacidade de desenvolver recursos únicos, de difícil imitação, a partir de insumos indiferenciados disponíveis no mercado), sendo que a restrição à oferta pode ser permanente ou temporária. Uma empresa com esse tipo de recurso poderá ter retornos acima da média de mercado enquanto conseguir manter essa situação.

Dois mecanismos que sustentam essa situação foram identificados por Peteraf (1993): a imitabilidade imperfeita e a substituibilidade imperfeita. A imitabilidade imperfeita (*imperfect imitability*) dos recursos explica a dificuldade das firmas em identificar e reproduzir os recursos mais importantes dos seus concorrentes, enquanto que a substituibilidade imperfeita diz respeito à dificuldade de substituir os recursos utilizados pelos concorrentes por outros que poderiam ter os mesmos resultados com um rendimento econômico igual ou superior. A estratégia da firma deve reconhecer a existência simultânea desses dois fatores, utilizando-os como uma proteção à concorrência garantindo a manutenção de seus retornos superiores.

Segundo Vasconcellos e Cyrino (2000), uma das condições necessárias para que recursos específicos gerem retornos extraordinários e vantagem competitiva é que sua transferência de uma firma a outra seja muito difícil. Se por um lado isso cria uma proteção natural para as firmas, isso também dificulta seu processo de crescimento, pois terá dificuldade em transferir esses recursos para um novo contexto. A interdependência entre recursos e sua configuração particular limita a mobilidade de um recurso específico, dificultando ainda mais a imitação pelos concorrentes. Não existe uma forma de transferência de redes de recursos, mesmo que a empresa inteira seja adquirida por outra. A mudança na forma de controle, nos mecanismos de gestão e na interação gera um resultado diferente. A heterogeneidade de recursos e sua disponibilidade diversificada são condições para a existência de vantagem competitiva (Barney, 1986). Reforça esse ponto a inexistência de determinados recursos no “mercado”, ou seja, que alguns deles só podem ser desenvolvidos internamente pelas firmas. Levando em conta a importância dos recursos para o desempenho competitivo, a gestão dos processos de acumulação, coordenação e difusão dos recursos passa a ser a função primordial da administração de empresas (Prahalad e Hamel, 1990).

Porém, a teoria dos recursos apresenta algumas limitações. Foss (1997) identificou três limites à teoria dos recursos:

- Ênfase na noção de equilíbrio;
- Ênfase em recursos discretos;
- Papel secundário atribuído ao ambiente.

Ele também ressaltou que essa teoria é dependente das idéias neoclássicas de racionalidade, de comportamento econômico e de estabilidade e previsibilidade dos mercados (Foss 1997). Como uma das premissas para criação de heterogeneidade é a combinação específica de recursos feita por cada empresa, pesquisas focadas na existência ou não de recursos individuais em certas situações podem induzir conclusões errôneas por desconsiderar justamente sua particularidade (Penrose 1959).

## **2.2. Conhecimento e Aprendizagem Organizacional**

Diversas fontes afirmam que a sociedade na qual vivemos está gradualmente se transformando em uma “sociedade do conhecimento”. Isso implica em uma concepção do que é conhecimento organizacional e aprendizagem organizacional. Segundo Nonaka (1991), o processamento de informações é visto como uma atividade de “solução de problemas” (*problem-solving*) centrada naquilo que é fornecido para a organização – sem considerar aquilo que é criado dentro da organização. Qualquer organização em um ambiente com mudanças frequentes não só deve processar informações de maneira eficiente como também deve criar informações e conhecimento de maneira eficiente.

Apesar dos termos informação e conhecimento serem geralmente considerados sinônimos, existe uma clara distinção entre os dois. Nonaka resume essa diferença como informação sendo uma seqüência de mensagens, enquanto que conhecimento é criado e organizado por uma seqüência de informações, ancoradas nas crenças e valores do indivíduo. A definição de conhecimento utilizada aqui para frente seguirá a epistemologia tradicional, conceituando conhecimento como uma “crença verídica e justificada”. Isso quer dizer que o conhecimento de um indivíduo é algo em que ele acredita, algo que ele considera verdade e que tem motivos para tanto. Seu conhecimento está refletido em suas ações, que demonstram algo enraizado nos seus valores e princípios.

A estrutura conceitual básica proposta por Nonaka contém duas dimensões – epistemológica e ontológica. A dimensão ontológica trata da dicotomia entre o individual e organizacional, enquanto a dimensão epistemológica trata da dicotomia entre tácito e explícito. Segundo essa definição de conhecimento, pode-se concluir que o conhecimento só pode ser criado por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. Sendo assim, seu papel é ampliar “organizacionalmente” o conhecimento criado pelos indivíduos, utilizando instrumentos para institucionalizá-lo.

Polanyi (*apud* Nonaka 1991) classificou o conhecimento em duas categorias: explícito e tácito. O conhecimento explícito ou codificado é aquele que pode ser transmitido em uma linguagem sistemática e formal. Por outro lado, o conhecimento tácito tem uma qualidade pessoal, que torna difícil de formalizar e comunicar - está enraizado nas ações, compromissos e envolvimento de um indivíduo em determinado contexto. O conhecimento tácito envolve elementos técnicos e cognitivos. Os elementos cognitivos estão centrados em “modelos mentais”, onde os indivíduos criam modelos do contexto que enxergam através de analogias em suas mentes. Esses modelos mentais incluem esquemas, paradigmas, crenças e pontos de vista que geram perspectivas para auxiliá-los a perceber e entender o mundo em que vivem. De um outro lado, os elementos técnicos do conhecimento tácito envolvem habilidades, práticas e know-how que se aplicam a determinados contextos.

Tabela 1: Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito

<b>Conhecimento Tácito (subjetivo)</b>	<b>Conhecimento Explícito (objetivo)</b>
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi 1997

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas, mas sim mutuamente complementares, interagindo um com o outro e realizando trocas nas atividades criativas dos indivíduos. O modelo que eles propõem está ancorado no pressuposto de que o conhecimento humano é

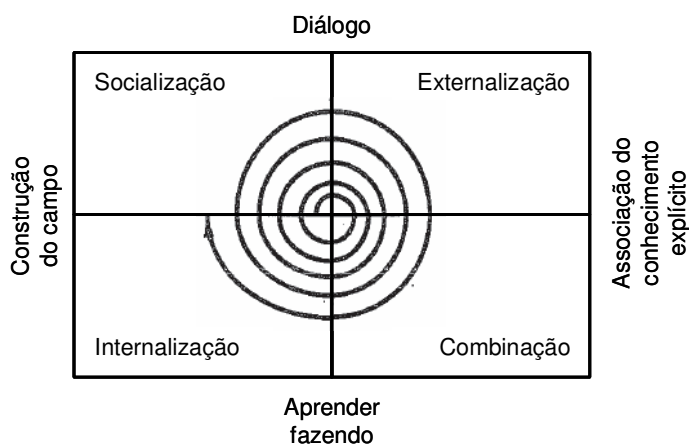
criado através da interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito. Eles ressaltam que esse é um processo social, que ocorre entre indivíduos e não dentro de um único indivíduo.

O pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre conhecimento tácito e explícito permite postular quatro modos diferentes de conversão de conhecimento (Nonaka e Takeuchi 1997):

- **Socialização – De tácito para tácito** – A socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação de conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência. Através de uma experiência compartilhada, uma pessoa poderá associar emoções e contextos específicos para aquelas informações transmitidas e criar um significado próprio.
- **Combinação – De explícito para explícito** – A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. A reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito pode levar a criação de novos conhecimentos.
- **Externalização - De tácito para explícito** – A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito para explícito, na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Entretanto, as expressões muitas vezes são inadequadas, inconsistentes e insuficientes. Essas discrepâncias e lacunas entre as idéias e suas expressões, contudo, ajudam a promover a reflexão e interação entre os indivíduos. Um método utilizado com frequência para criar um conceito é combinar dedução e indução.
- **Internalização - De explícito para tácito** – A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. É intimamente relacionada ao “aprender fazendo”. As experiências obtidas através da socialização, externalização e combinação podem ser internalizadas na base de conhecimento tácito do indivíduo (sob a forma de modelos mentais ou know-how técnico compartilhado), tornando-se ativos valiosos.

A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito. Essa interação é moldada pelas mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento que, por sua vez, são induzidos por vários fatores. A figura abaixo ilustra a Espiral do Conhecimento, uma representação das diferentes interações e conversões.

Figura 2: Espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

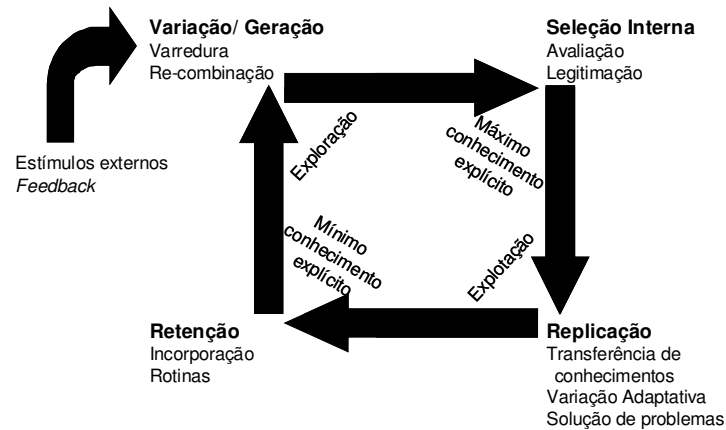
Por outro lado, o conteúdo do conhecimento criado por cada modo de conversão do conhecimento é naturalmente diferente.

Figura 3: Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos

		Conhecimento Tácito em Conhecimento Explícito	
Conhecimento do	Tácito	Socialização Conhecimento Compartilhado	Externalização Conhecimento Conceitual
	Explícito	Internalização Conhecimento Operacional	Combinação Conhecimento Sistêmico

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

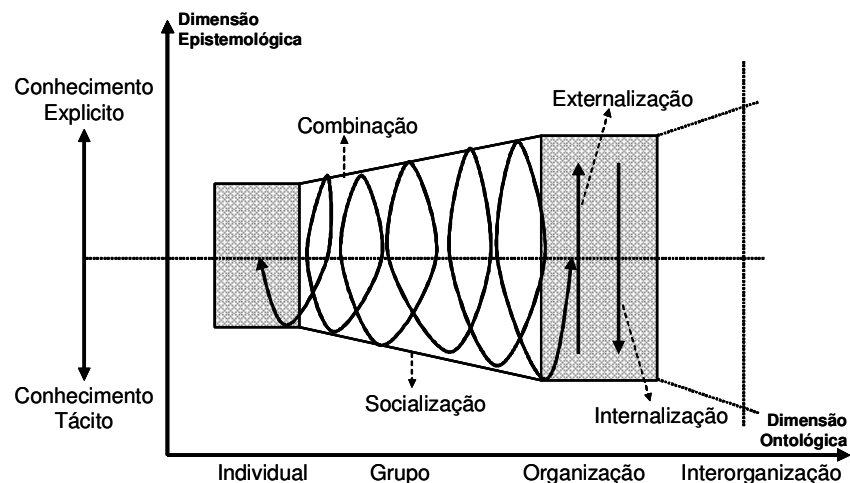
Figura 4: Atividades no ciclo de evolução do conhecimento



Fonte: Zollo e Winter (2002).

Até agora o conhecimento foi abordado no nível do indivíduo. O conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base da criação do conhecimento organizacional. A organização tem de mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual, ampliando-o organizacionalmente através dos quatro modos de conversão do conhecimento e institucionalizando-o em níveis ontológicos superiores. Nonaka e Takeuchi chamam isso de espiral de criação do conhecimento, na qual a interação entre conhecimento tácito e explícito terá uma escala cada vez maior na medida em que subirem os níveis ontológicos.

Figura 5: Espiral de criação do conhecimento organizacional



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

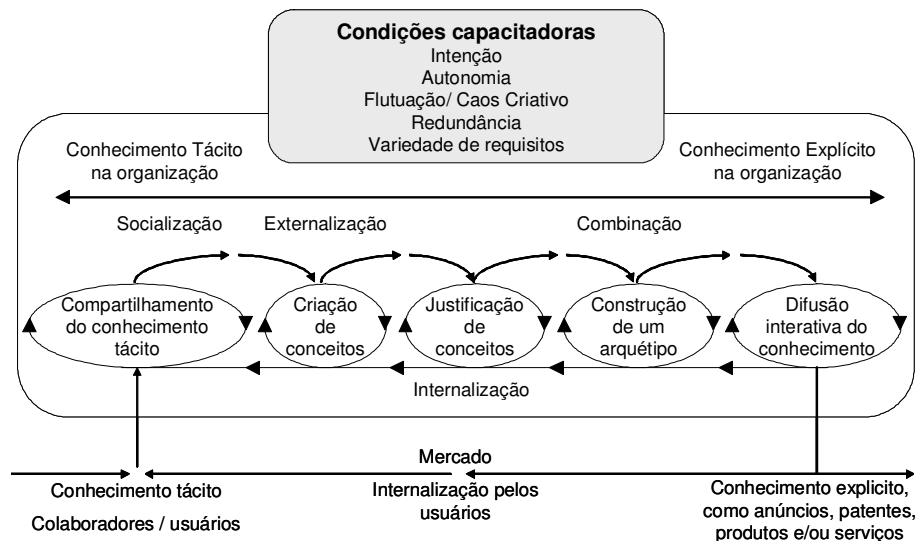
Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que a função da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é fornecer o contexto adequado para facilitação das atividades em grupo e para criação e acúmulo do conhecimento em nível individual. Esses autores propõem cinco condições em nível organizacional que promovem a espiral do conhecimento:

- **Intenção** – a espiral do conhecimento é direcionada pela intenção organizacional, que é definida como a aspiração de uma organização e suas metas. Segundo esses autores, um dos elementos críticos de uma estratégia é criar uma visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e operacionalizar esse conhecimento em um sistema gerencial de execução.
- **Autonomia** – no nível individual, todos os membros de uma organização devem agir de forma autônoma conforme as circunstâncias, ampliando as chances de introduzir oportunidades inesperadas. Essa organização é mais propensa a manter maior flexibilidade ao adquirir, interpretar e relacionar informações.
- **Flutuação e caos criativo** – esses dois fatores estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo. Se as organizações adotam uma atitude aberta em relação aos sinais ambientais, podem explorar a ambigüidade, a redundância ou os ruídos desses sinais para aprimorar seu próprio sistema de conhecimento. Quando a flutuação é introduzida em uma organização, seus membros enfrentam um “colapso” de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas. Quando enfrentamos um colapso, temos a oportunidade de reconsiderar nosso pensamento e perspectivas fundamentais. Esse processo contínuo de questionamentos e reconsideração de premissas existentes por cada membro da organização estimula a criação de conhecimento organizacional.
- **Redundância** – esse termo pode soar mal devido às suas conotações de duplicação, desperdício ou superposição desnecessária de informações. O que Nonaka e Takeuchi (1997) defendem é a existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas dos membros da organização. Para que se crie conhecimento organizacional, é preciso que um conceito criado por um indivíduo (ou por um grupo) seja compartilhado por outros indivíduos que talvez não precisem do conceito imediatamente.

- **Variedade de requisitos** – a quinta condição que ajuda a desenvolver a espiral do conhecimento é a variedade de requisitos. A diversidade interna de uma organização deve corresponder à variedade e a complexidade do ambiente para permitir que ela enfrente os desafios impostos pelo ambiente. Isso é aprimorado através da combinação de informações de uma forma diferente, flexível e rápida, além da disseminação do acesso às informações.

A figura abaixo exemplifica o modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento.

Figura 6: Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Crossan, Lane e White (1999) propuseram quatro premissas chave para o Framework de Aprendizagem Organizacional:

- Aprendizagem organizacional envolve uma tensão entre assimilar novos conhecimentos (exploração) e usar aquilo que foi aprendido (exploração)<sup>1</sup>;

<sup>1</sup> Exploração – do verbo explotar, que segundo definição do dicionário Aurélio significa “extrair proveito econômico de (área, terra etc.), esp. quanto aos recursos naturais”. Neste trabalho, o proveito econômico é extraído de recursos organizacionais, principalmente conhecimento.



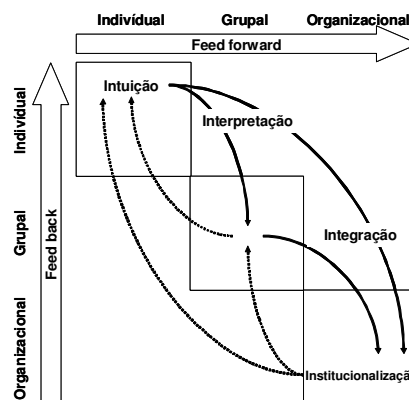
- Aprendizagem organizacional é multi-nível: individual, grupal e organizacional;
- Os três níveis de aprendizagem organizacional estão ligados por processos sociais e psicológicos: intuição, interpretação, integração e institucionalização (4 I's);
- Cognição afeta a ação (e vice-versa);

Tabela 2: Aprendizagem Organizacional - quatro processos interligando os três níveis de aprendizagem

Nível	Processo	Origens e Resultados
Individual	Intuição	Experiências Imagens Metáforas
	Interpretação	Linguagem Mapa Cognitivo Conversas/ diálogos
Grupál	Integração	Entendimentos compartilhados Ajustes mútuos Sistemas interativos
	Institucionalização	Rotinas Sistemas de diagnósticos Regras e procedimentos

Fonte: Crossan, Lane e White (1999)

Figura 7: Aprendizagem Organizacional: um processo dinâmico



Fonte: Crossan, Lane e White - 1999

DiBella, Nevis e Gould analisaram como a aprendizagem acontece em organizações, o que é aprendido e os fatores e processos que facilitam ou impedem o aprendizado. Em função desse estudo, eles propuseram sete orientações para descrever a capacidade de aprendizagem organizacional e facilitar o entendimento dos estilos de aprendizagem. Cada uma dessas orientações foi concebida como um contínuo bi-polar que reflete o processo de aprendizagem, sendo apresentadas abaixo:

- **Origem do Conhecimento:** define a tendência da organização em desenvolver conhecimento internamente versus a probabilidade de buscar em fontes externas novas idéias;
- **Foco produto – processo:** refere-se à preferência por acumular conhecimento relacionado a produtos e serviços versus a preferência por acumular conhecimento relacionado a processos que suportam esses produtos;
- **Modo de documentação:** trata do entendimento que a organização tem sobre conhecimento, sua forma de registro, armazenamento e reposição;
- **Modo de disseminação:** aborda as diferenças de ambiente no qual o conhecimento é desenvolvido e o grau de estruturação e controle no incentivo à criação de conhecimento;
- **Foco de aprendizagem:** refere-se ao foco da aprendizagem, que em um extremo pode estar concentrado a melhorar aquilo que já existe e no outro está focado em desenvolver novas ferramentas e processos;
- **Foco da cadeia de valor:** indica quais funções e competências são valorizadas e incentivadas;
- **Foco do desenvolvimento de habilidades:** define a orientação individual versus coletiva;

Figura 8: Aprendizagem Organizacional: Orientações

Orientação		Abordagem	
1 – Origem do Conhecimento	Interno	↔	Externo
2 – Foco produto – processo	Produto	↔	Processo
3 – Modo de documentação	Pessoal	↔	Coletivo
4 – Modo de disseminação	Formal	↔	Informal
5 – Foco de aprendizagem	Adaptação	↔	Inovação
6 – Foco da cadeia de valor	Design/ fazer	↔	Mercado/ entregar
7 – Foco do desenvolvimento de habilidades	Individual	↔	Grupal

Fonte: DiBella, Nevis e Gould (1996)

Segundo Levinthal e March (1993), existem dois mecanismos de aprendizado: simplificação e especialização. Processos de aprendizado tendem a simplificar a experiência obtida no desenvolvimento das atividades, minimizando as interações e restringindo os efeitos

às proximidades (temporal e local) de onde a ação acontece. A especialização foca a atenção e seleciona as competências. Ao longo do tempo, esses mecanismos evoluem e melhoram o desempenho da organização. Atuando de maneira combinada, simplificam tarefas, aperfeiçoam os recursos e produzem mais. Acontecendo no nível individual, um colaborador utiliza as ferramentas que estão ao seu alcance para melhorar seu trabalho. A soma desse tipo de aprendizado, acontecendo em maior ou menor grau com todos os colaboradores da empresa, resulta no aprendizado em nível organizacional. Esses autores defendem que a diferenças no desempenho das empresas podem ser atribuídas a miopias na sua forma de aprendizado organizacional, sendo causados principalmente por uma tendência de relevar acontecimentos de tempos distantes, de lugares distantes e de fracassos anteriores.

Tabela 3: Distinção entre conhecimento individual e da organização

	Indivíduo	Grupo	Organização	Rede
<b>Informação</b>	Fatos	Quem conhece o quê	Lucros Informações contábeis Estrutura formal Hierarquia	Preços Contatos Quem tem o quê
<b>Know-how</b>	Habilidade de comunicação Resolução de problemas	Métodos de organização ou produção	Princípios organizacionais (ex: como coordenar um grupo ou transferir conhecimento)	Como cooperar Como vender/comprar

Fonte: Kogut e Zander (1992)

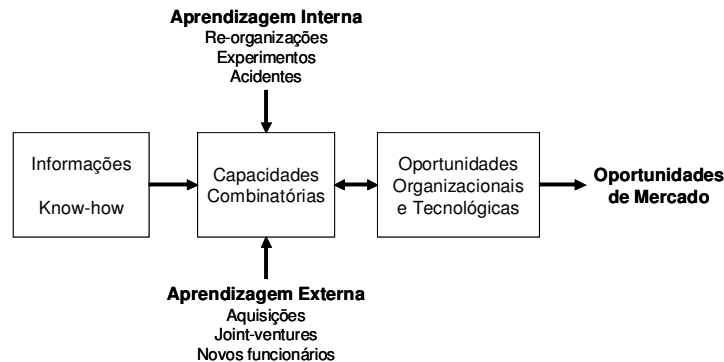
### 2.3. Capacidades Organizacionais

É natural dizer que empresas “sabem fazer as coisas”: a GM sabe fazer automóveis, o McDonalds sabe fazer hambúrgueres e a TAM sabe levar pessoas de um lugar a outro. Mas o que isso quer dizer exatamente? As organizações são capazes de armazenar conhecimento assim como os humanos fazem? Existem conhecimentos organizacionais que traduzem a habilidade de empresas realizarem ações que transformam seus objetivos em realidade? Segundo Dosi, Nelson e Winter (2000), ser capaz de alguma coisa é possuir a competência

necessária para atingir um objetivo segundo sua intenção. As capacidades preenchem o vazio entre a intenção e o resultado, de maneira que o resultado obtido seja claramente identificado com o objetivo inicial (WINTER, 2003). Esse conceito continua válido ao analisar organizações, mas é mais difícil de compreendê-lo ou mesmo identificá-lo. Ao construir capacidades organizacionais, as intenções podem estar claras, como um engenheiro que faz um projeto para atender um contrato de construção, ou dispersas e encobertas, como uma série de investimentos e re-estruturações que uma empresa de telefonia precisa fazer ao longo de vários anos para que um cliente possa fazer uma simples ligação. Esses autores fazem uma distinção na terminologia comumente utilizada, que muitas vezes utiliza de maneira substituta alguns termos. Para ele, capacidades organizacionais são grupos de ações com um propósito definido que podem ser identificados através dos resultados que se propõe a atingir, sendo definidas por uma decisão consciente tanto no seu desenvolvimento quanto na sua execução. As capacidades são formadas por atividades repetitivas, que podem ser confundidas com rotinas. Rotinas organizacionais são os blocos formadores das capacidades organizacionais, mas além das rotinas as capacidades são complementadas por outros recursos, como tecnologia, informações, habilidades individuais, etc. As habilidades individuais, por sua vez, são os blocos formadores das rotinas. Quanto mais adaptada uma rotina, menos evidente ficam as habilidades individuais (que continuam tendo um papel importante).

Uma empresa possui diversas capacidades organizacionais e um importante conceito nesse sentido são suas capacidades combinatórias. Kogut (2000) enfatiza a importância das capacidades e habilidades das empresas em lidar com as mudanças através da transformação de antigas capacidades em novas capacidades, como exemplificado na figura abaixo. Dois pontos são ressaltados: que as empresas produzem novas capacidades através da combinação de capacidades atuais, conhecimentos e experiências de seus colaboradores; e que a habilidade da empresa para fazer essa recombinação depende de sua organização formal e, mais importante ainda, de sua organização informal (as relações sociais e as diferenças entre conhecimentos dos indivíduos e grupos que fazem parte de sua equipe). Assim como Polanyi investigou o conhecimento tácito através da premissa de que os indivíduos sabem mais do que podem explicar, Kogut e Zander (1992) propõem que as organizações “sabem mais do que seus contratos podem dizer”. Eles defendem que o conhecimento da firma está na organização de seus recursos humanos, implicando que a criação, replicação e imitação de suas capacidades e conhecimentos organizacionais é mais complexa do que simplesmente copiar um produto ou serviço.

Figura 9: Crescimento do conhecimento organizacional através das capacidades combinatórias



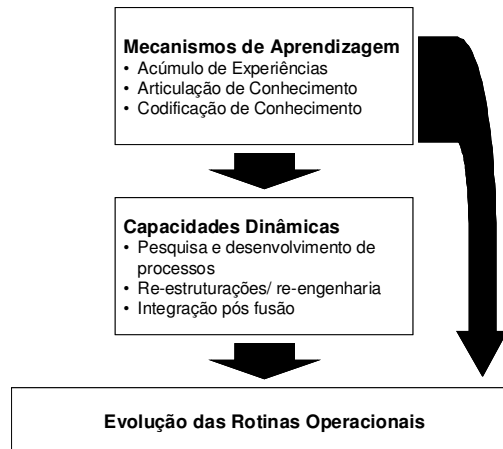
Fonte: Kogut e Zander (1992)

TEECE, PISANO e SCHUEN (1997) definiram o conceito de Capacidades Dinâmicas como a habilidade das organizações em integrar, construir e re-configurar suas competências internas e externas para se adequar aos ambientes em mudança nos quais atuam. Isso sugere o que são e para que servem as Capacidades Dinâmicas, mas deixa de lado a questão sobre sua origem. Zollo e Winter (2002) tentam responder essa questão mostrando que as empresas integram, constroem e re-configuram suas capacidades mesmo em ambientes com baixos índices de mudança. Eles colocam que alguns mecanismos de aprendizagem são necessários para criação e evolução das Capacidades Dinâmicas, como:

- **Acúmulo de Experiências** – processo de aprendizado pelo qual as rotinas são desenvolvidas. Especificamente, o processo deliberado de desenvolver uma rotina através da reflexão de suas atividades e finalidade. Isso inclui também o processo de aprimoramento, através de ajustes em um processo para melhorar sua eficácia ou eficiência;
- **Articulação de Conhecimento** – processo pelo qual o conhecimento tácito é articulado através de discussões, sessões de *debriefing*, avaliações de performances/ processos, etc. Ao compartilhar esse tipo de informação, os membros das organizações conseguem atingir um nível mais elevado das causas e origens dos acontecimentos, além das motivações que levaram determinada ação a ocorrer;
- **Codificação de Conhecimento** – é um grau acima da articulação de conhecimento, onde os indivíduos codificam seus entendimentos sobre os

motivos, atividades e implicações de suas rotinas em ferramentas escritas, como manuais, plantas, planilhas, sistemas de suporte a decisão, sistemas de gerenciamento de projetos, etc.

Figura 10: Aprendizagem, Capacidades Dinâmicas e Rotinas Operacionais



Fonte: Zollo e Winter (2002)

## 2.4. Transferência do Conhecimento

Szulanski (1996) identificou estágios no processo de transferência de conhecimento. Segundo seu estudo, isso acontece dentro das empresas seguindo um processo no qual seus fatores não só aparecem em maior ou menor grau, como também em uma determinada ordem de acontecimento. Ele identificou quatro estágios, na seguinte ordem: iniciação, implementação, ramp-up e integração:

- **Iniciação** – compreende todos os eventos que levam a decisão de transferir conhecimento. Começa com a identificação de uma necessidade e do conhecimento necessário para satisfazê-la, possivelmente existente na organização, mas que ainda não foram ligados. Uma vez que a necessidade e uma solução potencial foram identificadas, sua adequação e possibilidade de transferência devem ser analisadas.
- **Implementação** – a fase de implementação começa com a decisão de transferir o conhecimento. As partes trocam recursos (conhecimento) e

adaptações são feitas para atender necessidades do receptor antecipadas na fase anterior, para prevenir problemas ocorridos em transferências passadas ou para tornar o processo mais suave. Atividades relacionadas a esse estágio desaparecem ou diminuem muito quando o receptor começa a utilizar o conhecimento recebido.

- **Ramp-up** – esse estágio pode ser entendido como o período de adaptação do receptor. Tem início quando o receptor começa a utilizar o conhecimento recebido, onde o foco das atenções estará na identificação e solução de problemas inesperados que prejudicam sua habilidade de atender ou exceder as expectativas de desempenho. É comum que o receptor seja menos eficiente no início, mas que gradualmente melhore seu desempenho até atingir o nível esperado. Esse estágio representa um período curto para corrigir problemas inesperados.
- **Integração** – a integração tem início quando o receptor atingiu o nível esperado de desempenho na utilização do conhecimento recebido, sendo que o uso desse novo conhecimento transforma-se em parte da rotina. Com o passar do tempo, o receptor cria uma história de uso desse conhecimento, com significados, comportamentos, ações e atores familiares ao seu meio. Essa nova rotina facilita a coordenação de atividades, tornando os novos comportamentos estáveis, previsíveis e fáceis de entender. Essas novas práticas tornam-se institucionalizadas, fazendo parte dos objetivos e da realidade da organização.

O processo de transferência de conhecimento é complexo e difícil. Szulanski (1996) caracteriza o conceito de stickiness, referindo-se a dificuldade em transferir conhecimento dentro das empresas. O ponto de partida para essa análise é a classificação que Arrow (1969) fez sobre transferência de conhecimento técnico. Teece (1977) argumentou que a facilidade ou dificuldade em transferir conhecimento técnico está refletida no custo da transferência (*transfer cost*). Porém, a medida de um custo de transferência pode ser incompleta. Em primeiro lugar, é difícil determinar qual porção do custo refere-se à dificuldade adicional dessa transação (o custo adicional por uma transação ser mais difícil que a outra). Em segundo lugar, o custo pode não refletir a diferença entre dois problemas igualmente custosos, mas de natureza qualitativa diferentes. Problemas que os participantes não conseguem lidar dentro de sua rotina são percebidos como mais difíceis de serem resolvidos.

Szulanski (1996) indica quatro conjuntos de fatores que influenciam a dificuldade (stickiness) na transferência do conhecimento:

- **Características do conhecimento transmitido** – os dois principais fatores são: ambigüidade e histórico de sucesso. O lado tácito do conhecimento representa uma parte considerável do conteúdo a ser transmitido (Nonaka, 1994) e sua interpretação pode gerar ambigüidade que dificultara sua compreensão. Isso é reduzido com a repetição dessa transferência, sendo mais fácil transmitir conhecimento que já tenha um histórico de sucesso.
- **Características da origem do conhecimento** – falta de motivação e falta de confiabilidade. O transmissor do conhecimento pode não estar motivado para realizar essa atividade da maneira adequada, comprometendo seu resultado. Possíveis causas para isso podem ser: o medo de perder o poder (controle da informação), a falta de recompensas, a falta de tempo/ recursos, etc. Se a fonte do conhecimento não é percebida como confiável, todo o processo pode estar em risco.
- **Características do receptor do conhecimento** – falta de motivação do receptor, falta de capacidade de absorção, falta de capacidade de retenção. Alguns receptores relutam em receber conhecimento vindo de fora (mesmo que seja de outra parte da mesma organização). Outras vezes o receptor tem dificuldade em absorver o conhecimento transmitido, seja em função de seu histórico de conhecimento (falta de preparo) ou de sua habilidade em entender o novo conhecimento (falta de competência). A transferência só é efetiva quando o receptor é capaz de reter o conhecimento transmitido. A habilidade do receptor em institucionalizar o conhecimento recebido reflete sua habilidade de retenção.
- **Características do contexto da transferência** – barreiras organizacionais e relações difíceis. A transferência do conhecimento acontece dentro do contexto organizacional, que pode apresentar barreiras a esse tipo de iniciativa. Uma estrutura formal favorável, coordenação estruturada e comportamentos adequados dos funcionários ajudam a reduzir essas barreiras. Ainda assim, inúmeras interações costumam ser necessárias. A facilidade de comunicação



entre os interlocutores e certo nível de intimidade/ liberdade nessa relação facilita a transmissão do conhecimento.

#### **2.4.1. Modelo de Replicação**

Winter e Szulanski (2000) propuseram um modelo de replicação para explicar como algumas empresas, como a rede de lanchonetes McDonalds, conquistam clientes com a garantia de encontrar o mesmo produto/ serviço em qualquer lugar do mundo. O crescimento desse sucesso geralmente é visto como a replicação de uma simples formula ou receita. Mas essa visão não contempla todos os itens que compõem essa atividade, deixando de lado o aspecto da exploração e enxergando apenas o aspecto rígido da exploração (March 1991). Esse tipo de empresa passa por duas fases distintas: durante a exploração procura identificar quais os atributos únicos que geram valor e diferenciação, enquanto que na exploração replicam em grande escala aqueles atributos que identificou na fase anterior. Winter e Szulanski (2000) argumentam que essa sutil diferença tem um grande impacto no sucesso desse tipo de estratégia, uma vez que replicadores criam valor através de atividades fora do escopo da exploração.

Mas as organizações precisam definir qual conhecimento é importante transferir e qual não é. O termo *Arrow core* refere-se ao conjunto ideal de informações necessárias para um replicador expandir o seu modelo de negócios. O *Arrow core* inclui todas as informações responsáveis pela criação de valor do modelo de negocio quando ele é expandido através da replicação. Ele especifica quais fatores replicar, como os atributos são criados, quais as características chave dos locais onde a empresa ira expandir, etc. Esse conjunto de informações pode ser entendido como a resposta completa para a pergunta: “o que, como e onde o replicador deveria replicar” (WINTER e SZULANSKI, 2000). É implausível pensar que alguém possa determinar com exatidão o *Arrow core* de uma empresa. Isso não implica que ele não exista e certamente os gestores de uma empresa replicadora buscam constantemente identificá-lo com a maior precisão possível.

Em algum momento do ciclo de vida de uma estratégia de replicação surge uma unidade de relativo sucesso, que geralmente passa a funcionar como referencia para as outras unidades. Essa unidade passa a ser chamada de unidade-modelo (*template*), indicando como deve ser feita e o que deve existir em uma nova unidade. Quando essa unidade-modelo foi a primeira unidade desenvolvida, ela é chamada de *historical template* (WINTER e

SZULANSKI 2000). Em qualquer empreendimento real, o template terá atributos que não estão em seu Arrow core – atributos que são irrelevantes ou prejudiciais ao seu sucesso. Existirão outros atributos que, mesmo fazendo parte do Arrow core, não são percebidos como tal, uma vez que não são óbvios ou possíveis de serem identificados. Por último, existem também as interdependências entre diversos fatores, ainda mais difíceis de serem identificadas. Portanto, ainda que o Arrow core esteja contido no template, seu conteúdo não pode ser facilmente “lido” e codificado por simples observação (WINTER e SZULANSKI 2000).

### 3. Metodologia de Pesquisa

Os cinco métodos de pesquisa identificados por Yin (2003) são: Experimento, Levantamento, Análise de arquivos, Pesquisa histórica e Estudo de caso. Todos os métodos apresentam vantagens e desvantagens, sendo cada um indicado para determinadas condições e objetivos. Em sua análise, Yin (2003) indica que o estudo de caso é a melhor estratégia para pesquisas em que perguntas do tipo “como” ou “por que” são feitas, quando o investigador possui pouco controle sobre os eventos e quando o foco é um fenômeno contemporâneo com algum contexto de realidade vivencial. Collis (2005) ressalta que o estudo de caso é uma análise intensiva de um determinado fenômeno de interesse, sendo seu objetivo avaliar em profundidade o contexto e características desse evento. Godoi, Silva e Bandeira-de-Mello (2006) definem que o estudo de caso como uma busca por significados atribuídos pelos sujeitos às suas vivências e experiências pessoais. Esses autores ressaltam que esse tipo de estudo não está centrado nas formas de pesquisa empregadas (embora isso seja importante para caracterizá-lo), mas no tipo de questão que responde cujo foco de interesse está no individual, no específico. Merriam (1988) refere ao estudo de caso qualitativo como uma descrição (holística e intensiva) de um fenômeno bem delimitado (um programa, uma instituição, uma pessoa, um grupo de pessoas, um processo ou uma unidade social). Para essa autora, o uso do estudo de caso denota que o interesse do pesquisador está mais voltado à compreensão dos processos sociais que ocorrem em um determinado contexto do que às relações estabelecidas entre variáveis. Esse tipo de estudo tem sido escolhido por pesquisadores especialmente interessados no insight, na descoberta, na interpretação, mais do que na verificação de hipóteses.

Yin (2001) tenta reunir em sua definição técnica do estudo de caso os dois aspectos principais que caracterizam essa estratégia de pesquisa: seu escopo e seus aspectos metodológicos.

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 2001 p.32)”

“A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e,

como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados. (Yin, 2001 p.32-33)”

Outra característica do estudo de caso é a heurística, conforme identificado por Godoi, Silva e Bandeira-de-Mello (2006), que auxilia o pesquisador a compreender e descobrir novos significados para aquilo que ele está analisando. O pesquisador que escolhe este tipo de metodologia deve estar atento para o aparecimento de novos significados (insights) que o levem a repensar o fenômeno sob investigação. Para isso, serão utilizados procedimentos descritivos para obtenção dos dados, como transcrições de entrevistas, anotações de campo e análises de documentos. O objetivo desse processo é montar uma descrição completa e literal do que está sendo estudado. Esse estudo adota um enfoque indutivo no processo de coleta e análise de dados, ou seja, as informações foram obtidas através das percepções dos atores locais, colocando “em suspenso” as pré-concepções do pesquisador sobre o tema. Os conceitos e padrões emergiram dos dados coletados, ao invés da verificação de hipóteses ou modelos pré-concebidos.

Considerando que as questões de pesquisa buscam analisar quais as semelhanças entre os modelos estudados e o modelo proposto (identificando como isso afeta o seu desempenho), que existem muitas variáveis que escapam do controle tanto do entrevistador quanto dos entrevistados e que o tema trata de um aspecto contemporâneo, sobre o qual não existem dados suficientes para uma comparação estatística, é possível concluir que o estudo de caso é a metodologia de pesquisa mais adequada aos objetivos e propósitos deste trabalho.

### **3.1. Design de Pesquisa**

O artigo *Building Theories From Case Study Research* de Eisenhardt (1989) propõe um processo para a construção de uma pesquisa utilizando estudo de casos, que orientou o presente trabalho e serviu de estrutura para elaboração da pesquisa. A tabela abaixo detalha o modelo proposto por essa autora e inclui para cada passo proposto exemplos de atividades que foram realizadas pelo autor na elaboração desta pesquisa. O objetivo deste trabalho não foi formular uma nova teoria, mas revisar a teoria existente e complementar com exemplos nacionais os estudos estrangeiros analisando-os de acordo com o framework desenvolvido especificamente para este estudo.

Tabela 4: Processo de Construção de Pesquisa de Estudo de Casos

<b>Processo da Pesquisa de Estudo de Caso</b>			
<b>Passo</b>	<b>Atividade</b>	<b>Razão</b>	<b>Atividade Realizada</b>
Iniciando	Definição da questão de pesquisa	Foca os esforços	Questão de pesquisa “Como o franqueador transfere conhecimentos na abertura de uma nova unidade de franquia no Brasil?” definida e validada, baseada na teoria existente de transferência do conhecimento
	Possivelmente construtos a priori	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	Mercado de franquias
	Amostragem teórica, não randômica	Foca esforços em casos teóricos úteis - isto é, aqueles que duplicam ou prolongam a teoria completando categorias conceituais	Franquias brasileiras de alimentação
Articulando instrumentos e protocolos	Múltiplos métodos de coleta de dados	Fortalece o embasamento de teoria pela triangulação de evidência	Pesquisa na internet, em publicações e entrevistas
	Dados qualitativos e quantitativos combinados	Visão sinérgica de evidência	Dados qualitativos e quantitativos coletados na pesquisa
	Múltiplos investigadores	Força perspectivas divergentes e fortalece o embasamento	Um único investigador
Indo a Campo	Justapõe coleta de dados e análise, incluindo notas de campo	Acelera a análise e revela ajustes úteis à coleta de dados	Transcrição das entrevistas, para posterior análise e comparação com a teoria
	Métodos de coleta de dados flexíveis e oportunistas	Permite aos investigadores aproveitarem temas emergentes e aspectos singulares do caso	Método flexível, utilizando um roteiro estruturado de entrevistas, mas deixando os entrevistados livres para adicionarem outros pontos
Analizando os dados	Análise intra-caso	Cria familiaridade com os dados e permite gerar uma teoria preliminar	Análise das características de cada caso

	Análise entre casos (usando técnicas divergentes)	Força os investigadores a enxergarem além das impressões iniciais, criando evidência através de múltiplas lentes	Comparações entre os casos, buscando similaridades e diferenças
Dando forma às hipóteses	Tabulação interativa de evidência para cada construto	Aponta a definição do construto, validade e mensurabilidade	Preenchimento e validação do framework analítico desenvolvido para a pesquisa
	Replicação da lógica através dos casos (não amostragem)	Confirma, prolonga e aponta a teoria	Comparação das situações encontradas em cada caso que validem/ refutem a teoria
	Procura um "porque" nos relacionamentos	Constrói validação interna	Análise dos motivos e razões para as manifestações encontradas
Cobrando a literatura	Comparação com literatura conflitante	Constrói validação interna, eleva o nível teórico e refina as definições dos construtos	Comparação dos resultados encontrados com a teoria disponível
	Comparação com literatura similar	Refina a generalização, melhora a definição do construto e eleva o nível teórico	Comparação dos resultados encontrados com a teoria disponível
Alcançando o fechamento	Saturação teórica (quando possível)	Encerra o processo quando o ganho marginal torna-se pequeno	Validação da teoria disponível

Fonte: EISENHARDT (1989, p. 535)

O presente estudo utilizou o modelo detalhado acima como referência e guia. A partir da definição da questão de pesquisa “Como o franqueador transfere conhecimentos na abertura de uma nova unidade de franquia no Brasil?” foram selecionados alguns casos com uma população específica, ou seja, redes brasileiras de franquia de alimentação, restringindo variação extrínseca e apontando validade externa. Essa foi uma amostragem teórica (não randômica) onde o autor identificou que a relevância da transferência de conhecimentos era significativa, focando esforços em casos teóricos úteis.

Foram utilizados múltiplos métodos de coleta de dados, como entrevistas semi-estruturadas, pesquisas na internet e na literatura. Os dados coletados descrevem com detalhe

o processo de abertura de uma nova unidade de franquia para cada uma dessas redes, assim como são uma boa referência e aproximação do que acontece com outras redes com essas mesmas características. Foram entrevistados gerentes das empresas, direta ou indiretamente responsáveis por esse processo como gestores de planejamento, gestores de expansão ou gestores de treinamento, sendo que as entrevistas foram realizadas entre os meses de julho a setembro de 2010 (lembrando que os fatos tratados não estão limitados a esse período, pois experiências de períodos anteriores forneceram um conteúdo rico e relevante para o trabalho, mesmo que mais influenciados pela memória e interpretação do entrevistado). Foram combinados dados qualitativos e quantitativos, promovendo uma visão sinérgica de evidências. Apesar da utilização de múltiplos investigadores forçar perspectivas divergentes, o que fortalece o embasamento teórico e analítico do trabalho, restrições acadêmicas e de recursos fizeram com que o autor do trabalho fosse o único entrevistador/ investigador. Mesmo assim, a coleta de dados foi muito rica, pois utilizou métodos flexíveis e oportunistas, permitindo ao investigador aproveitar temas emergentes e aspectos singulares de cada caso, que foram devidamente gravados durante as entrevistas e depois transcritos na íntegra.

Após a coleta de dados, foram utilizadas duas abordagens para análise desses dados: a análise intra-caso e a análise entre casos. Com base nas entrevistas realizadas foram verificadas manifestações dos conceitos abordados, seja através da comparação com literatura conflitante (que constrói validação interna) ou através da comparação com literatura similar (refinando as generalizações de uma base de dados pequena e melhorando a definição do construto). O framework analítico abaixo, desenvolvido pelo autor desse projeto, auxiliou a guiar as entrevistas e análises desse processo.

Tabela 5: Framework analítico

<b>Framework Analítico</b>		
<b>Conceito</b>	<b>Definição</b>	<b>Manifestações esperadas</b>
<b>Criação de conhecimento organizacional</b>	Condições capacitadoras para criação do conhecimento organizacional: intenção, autonomia, flutuação, redundância e variedade	Visão clara sobre competências necessárias  Estrutura organizacional que favoreça a criação de conhecimento  Canal aberto para feedback
<b>Conhecimento</b>	Conhecimento que está enraizado nas ações,	Treinamento presencial

<b>Tácito</b>	compromissos e envolvimento de um indivíduo em determinado contexto, transferido a partir da socialização	Equipe de apoio da matriz que acompanha o início de uma nova unidade  Habilidade de indivíduos/ organizações em realizar tarefas complexas de maneira simples (rotinas)
<b>Conhecimento Explícito</b>	Conhecimento que pode ser transmitido em uma linguagem sistemática e formal	Regras e procedimentos  Manual de conduta  Especificações técnicas  Sistemas de informação
<b>Transferência de conhecimento</b>	Transmitir conhecimento tácito e explícito entre unidades organizacionais geograficamente distintas	Nova unidade franqueada funcionando
<b>Arrow core</b>	Conjunto ideal de informações necessárias para um replicador expandir o seu modelo de negócios	Uniformidade no discurso dos entrevistados sobre as principais competências e recursos a serem transferidos
<b>Template</b>	Unidade de sucesso que funciona como referência para as outras unidades	Existência de unidade modelo  Existência de um manual do franqueado  Existência de um centro de treinamento

Fonte: elaborado pelo autor

### 3.2. Fonte e análise de dados

Os dados apresentados neste projeto foram obtidos através de um processo estruturado de pesquisa. Após uma revisão do referencial teórico existente sobre os temas analisados neste trabalho, foi elaborado um roteiro de entrevistas para orientar a conversa com os franqueadores sobre as principais informações necessárias:

- Histórico da empresa;



- Processo de criação e identificação do conhecimento organizacional;
- Processo de abertura de uma nova franquia;
- Transferência de conhecimento;
- Comunicação e interação;

As entrevistas foram realizadas nas instalações das empresas e também por telefone, com duração aproximada de uma hora cada. Foram feitas entrevistas semi estruturadas com cada um dos entrevistados, onde o roteiro de entrevistas foi apresentado e explicado que serviria apenas para orientar a conversa, dando liberdade para o entrevistado incluir outros pontos que julgasse pertinentes. A dedicação das seguintes pessoas entrevistadas entre julho e setembro de 2010 foi muito importante para realização deste projeto:

- Casa do Pão de Queijo – Caue Picarelli (Gerente de Expansão) e Adriana Rigobello (Gerente de Treinamento);
- Costela e Cia – Kaname (Proprietário);
- Giraffas – Ricardo Ueno (Gerente de Relações Públicas);
- Rei do Mate – João Baptista (Diretor de Franquias e Relacionamento com o Mercado);

Os entrevistados consentiram previamente que todas as entrevistas fossem gravadas para serem transcritas posteriormente. No total, foram gravadas quase quatro horas de entrevistas (mais de 200 minutos de gravação). A transcrição na íntegra dessas entrevistas permitiu uma análise detalhada do conteúdo de cada entrevista e a inserção de citações dos próprios franqueadores como forma de corroborar as propostas e conclusões deste estudo. Cada rede de franquia foi considerada como um caso específico, levando a organização deste estudo multicaso para uma estrutura com análises intra-caso (onde cada rede foi analisada conforme o framework proposto) e organizada nas duas fases (exploração e exploração) do conhecimento.

## **4. Apresentação da Pesquisa e Análises**

Neste capítulo será apresentado o modelo de negócios de franquia, sua relevância no Brasil e as justificativas para sua escolha como objeto de análise deste trabalho. Também serão apresentados os casos estudados, realizando uma análise intra-caso para cada um deles. Por último, é feita uma análise entre casos e o confronto com a teoria.

### **4.1. Redes de Franquias**

A escolha do segmento de franquias brasileiras de alimentação foi influenciada por diversos fatores, mas alguns podem ser destacados: representatividade do segmento dentro do universo de franquias, relevância da transferência de conhecimento dentro do modelo de negócio e capacidade de observação do fenômeno dentro de um determinado momento de análise. A apresentação das análises segue o modelo proposto por Eisenhardt (1989), conforme detalhado na metodologia desse projeto combinando análises intra-caso e entre casos.

No livro Teoria do Crescimento da Firma, Penrose (1959) adota uma perspectiva diferente da corrente neoclássica econômica. Mais do que uma unidade produtora, a firma é um conjunto de recursos agrupado de maneira única que gera resultados a partir dessa configuração. As análises passam a focar nos limites e possibilidades que os recursos internos colocam à expansão das firmas. Os processos de expansão das firmas são caracterizados tanto pelas oportunidades externas como pelas internas derivadas de seu conjunto de recursos. Sendo assim, como fazer a firma crescer e, ao mesmo tempo, manter ou melhorar a configuração e disponibilidade de recursos?

Existem diferentes alternativas que as firmas podem utilizar para expandir suas atividades. Algumas dessas alternativas são:

- Orgânico – é o crescimento natural da empresa, através do aumento de vendas de seus produtos ou serviços. Não existe mudança no portfólio de produtos, apenas aumento de volume e/ou preços.
- Crescimento horizontal/ Diversificação – a firma passa a atuar em novos segmentos, oferecendo produtos ou serviços que antes não comercializava.

- Integração vertical – uma companhia incorpora ao seu modelo de negócio atividades que antes eram realizadas por seus fornecedores ou clientes.
- Aquisições – a compra de outra empresa gera um rápido crescimento, pois seu tamanho atual passa a ser a soma dos tamanhos individuais anteriores (sinergias - ou a falta delas - podem influenciar essa soma).
- Franquias – a expansão via franquias representa uma forma de crescimento orgânico desenvolvendo o que alguns autores consideram um novo canal de distribuição (Cherto et al. 2006). A firma utiliza os franqueados para levar seus produtos ou serviços a novos mercados.

A escolha do modelo de expansão via franquias como foco de análise é justificada pela intensiva transferência de conhecimento que acontece na instalação de uma nova unidade da rede. Ainda que os outros modelos de expansão também apresentem oportunidades interessantes de investigação, em um primeiro momento a franquia para ser a oportunidade mais promissora.

Uma franquia pode ser entendida como um sistema pelo qual uma empresa possuidora de uma marca, know-how de produção, distribuição, produto e/ou serviço fornece a terceiros o direito de utilizar esses ativos em determinadas condições, recebendo com isso uma determinada remuneração definida em contrato (Mauro, 1994). Santos (1999) cita que uma operação de franquia caracteriza-se pela existência de:

- Franqueador (proprietário de uma marca, tecnologia de produção e comercialização de um produto ou serviço);
- Franqueado (que utiliza a marca e tecnologia do franqueador para produzir e/ou comercializar os produtos/ serviços);
- Existência de um contrato formal entre ambos onde o franqueador se compromete a transferir ao franqueado um modelo de engenharia (projetos de arquitetura, decoração, programação visual e maquinário), gerenciamento (recrutamento, treinamento, formação administrativa) e marketing (métodos de comercialização, pesquisa de mercado, propaganda, desenvolvimento de produtos);
- Pagamento do franqueado para o franqueador uma remuneração referente aos itens descritos acima.

Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF), os principais tipos de remuneração pagos ao franqueador são: taxa de franquia inicial, que é o valor pago pelo franqueado para tornar-se integrante da rede; taxa de royalties, paga periodicamente (por exemplo, mensal) pelos benefícios e serviços recebidos por fazer parte da rede, geralmente calculada como um percentual sobre o faturamento de cada unidade; taxa de publicidade, propaganda e promoção, referente à divulgação de toda a rede e que pode ser um valor fixo ou também um percentual sobre o faturamento de cada unidade. A cobrança (ou não) dessas taxas é definida por cada rede de franquia e faz parte do contrato de franquia assinado entre franqueador e franqueado.

Uma importante classificação é feita por Plá (2001) sobre o nível de integração do franqueador com a sua rede.

Tabela 6: Níveis de integração do franqueador com sua rede

<b>Nível de Integração</b>	<b>Características</b>
Primeira Geração	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouco suporte do franqueador para rede franqueada</li> <li>- Foco do franqueador no desenvolvimento de produtos/ serviços</li> <li>- Maior liberdade dos franqueados</li> <li>- Concessão do produto/ serviço e marca sem exclusividade</li> <li>- Maior risco devido à baixa profissionalização do modelo</li> </ul>
Segunda Geração	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concessão através de produto/ serviço e marca, com revenda e/ou distribuição exclusiva</li> <li>- Nível médio de profissionalização oferecendo apenas know-how de uma única unidade piloto</li> <li>- Pouco suporte do franqueador para rede franqueada</li> <li>- Foco do franqueador no desenvolvimento de produtos/ serviços e sistema operacional</li> </ul>
Terceira Geração	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concessão através de produto/ serviço e marca, com revenda e/ou distribuição exclusiva e operação comercial do negócio</li> <li>- Nível médio de profissionalização</li> <li>- O franqueador desenvolve um plano de franquia para orientar sua expansão</li> <li>- Podem existir uma ou mais unidades piloto para testar o modelo de negócio e o sistema gerencial</li> </ul>
Quarta Geração	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concessão através de produto/ serviço e marca, com revenda e/ou distribuição exclusiva e operação comercial do negócio</li> <li>- Nível alto de profissionalização</li> <li>- Franqueador oferece grande assistência na operação do negócio e na tecnologia de rede, focando os planos estratégicos de marketing e</li> </ul>

	oferecendo serviços especializados de suporte - O franqueador contrata serviços especializados (consultoria gerencial, técnica, fiscal, legal, etc.) para desenvolver o plano de franquias
Quinta Geração	- Concessão através de produto/ serviço e marca, com revenda e/ou distribuição exclusiva e operação comercial do negócio - Nível alto de profissionalização - Transferência de know-how entre unidade(s) piloto e unidades franqueadas - Serviços adicionais prestados pelo franqueador a rede: desenvolver um Conselho de Administração de Franqueados, criar cargo do Ombudsman como um canal de comunicação, desenvolver (internamente ou externamente) alternativas de financiamento para o investimento inicial dos franqueados, criar sistema de recompra ou revenda de unidades com problema

Fonte: Plá (2001)

A evolução de uma geração para outra demonstra um aumento do nível de profissionalização de uma rede de franquias, o que reduz o risco e aumenta a atratividade para potenciais franqueados (Plá 2001). A Associação Brasileira de Franquias ressalta que “todos os métodos, processos e sistemas relacionados ao negócio que o franqueado irá instalar e operar são previamente desenvolvidos e testados na prática, pelo franqueador, para depois serem transferidos ao franqueado”. Isso demonstra a preocupação da entidade em garantir uma identidade e padrão de qualidade para cada rede de franquias, alinhado com o conceito de gerações de franquia.

Uma pessoa cética poderia questionar o motivo pelo qual um possível franqueador decide expandir seu negócio através do modelo de franquias ao invés de fazê-lo por conta própria e receber todos os lucros que seus eventuais franqueados receberiam. A resposta para esse questionamento vai depender do empreendedor que está avaliando essa possibilidade e do tipo de negócio e mercado que estão sendo avaliados. De qualquer maneira, algumas das principais vantagens e desvantagens para o franqueador podem ser listadas (Cavaliere e Swerdlow 1988):

Vantagens para o franqueador:

- Equipe motivada e competente de gerentes-proprietários – talvez esse seja o ponto crucial da análise, uma vez que o gestor de uma franquia também é seu

proprietário. Em negócios com muitos conflitos de interesse entre agente e principal, uma possível solução é fornecer incentivos para que o agente alinhe seus interesses com os do principal. No caso da franquia, o investimento que o gestor fez para montar sua unidade contribui para que seus interesses fiquem alinhados com os do franqueador.

- Rapidez de expansão – o crescimento pode ser acelerado, pois existirão diversas fontes de recursos, principalmente financeiros e gerenciais. O franqueador estaria limitado a sua própria capacidade de investimento e gestão de um negócio único, enquanto que pelo crescimento através da franquia diversos franqueados são responsáveis por obter os recursos financeiros e gerenciar o dia a dia das atividades de cada unidade.
- Expansão de um mercado cativo – as redes de franquias geralmente incentivam (ou até definem em contrato) que seus franqueados devem comprar insumos da própria franqueadora ou de fornecedores selecionados. Seja para manter um padrão de qualidade ou identidade da marca, isso cria um mercado consumidor cativo para o qual a franqueadora é a única fonte, o que resulta em ganhos significativos.
- Novas fontes de receita – na maioria das vezes, os franqueados pagam para franqueadora uma taxa inicial de franquia, taxas periódicas de royalties e taxas de propaganda. Portanto, ela desenvolve uma nova fonte de receitas além da tradicional receita de venda de seus produtos.

Desvantagens para o franqueador:

- Redução do controle – ao escolher o sistema de franquias, o franqueador está abrindo mão de uma parte de seu negócio. Isso fica evidente na redução do seu poder de controle sobre as unidades franqueadas, pois mesmo que ele desenvolva ferramentas de acompanhamento ainda estará limitado pelos direitos que o franqueado tem sobre sua unidade. Cada franqueado irá gerenciar as atividades e equipe de sua unidade. Um bom exemplo é o caso de uma unidade mal gerida, que em um negócio próprio poderia ser re-estruturada ou modificada de acordo com a decisão do dono, mas que em um sistema de franquia só poderá ser fechada com alguma infração contratual.

- Conflito de interesses – ainda que existam incentivos para alinhar os interesses de franqueados e franqueador, isso nem sempre ocorre. Um grupo de franqueados descontentes tem muito mais poder e recursos para mudar a situação do que um grupo de funcionários. Sendo assim, os franqueados têm voz ativa e participação nas decisões do negócio.
- Implicações legais – o relacionamento entre franqueador e franqueado tem obrigações legais que devem ser cumpridas. Como seu relacionamento é muito mais próximo do que o de um fornecedor – cliente, suas obrigações e exigências serão mais rigorosas.

## **4.2. Análises Intra-caso**

Nesta parte serão apresentados os resultados das pesquisas e desenvolvidas algumas análises intra-caso, ou seja, cada caso é analisado isoladamente, buscando identificar suas particularidades, seus relacionamentos e divergências com as teorias abordadas anteriormente. Todos os casos estão estruturados da mesma forma e em três blocos: Histórico, Exploração e Exploração. Após um breve histórico para contextualização, os casos foram redigidos buscando analisar as etapas de exploração do conhecimento (onde cada empresa procura identificar quais os atributos únicos que geram valor e diferenciação) e de exploração (onde elas replicam em grande escala aqueles atributos identificados na exploração). O exemplo da abertura de uma nova unidade foi utilizado intencionalmente em diversas ocasiões.

### **4.2.1. Casa do Pão de Queijo**

#### **Histórico**

A Casa do Pão de Queijo (CPQ) é uma empresa nacional com mais de 40 anos de funcionamento. Em 1967, o engenheiro e fundador da Casa do Pão de Queijo, Mário Carneiro, inaugurou a primeira loja da Casa do Pão de Queijo em São Paulo, no centro da cidade. Até então, o pão de queijo não era algo que fazia parte dos hábitos alimentares do paulistano. Porém, a receita de Dona Arthêmia (mãe de Mário Carneiro e personagem da logomarca) começou a mudar essa situação. Com o passar dos anos, a linha de produtos

cresceu, assim como a demanda dos consumidores por mais lojas. O negócio que até então havia se mantido como uma empresa familiar passou a adotar a partir de 1988 o sistema de franquias para impulsionar seu crescimento. Inaugurando atualmente mais de 50 lojas por ano, a Casa do Pão de Queijo passou a figurar entre os mais prósperos comércios do ramo de alimentação. Hoje a rede conta com mais de 450 lojas e 400 pontos de venda em todo Brasil.

Na base de sua estratégia de franquia está um modelo de negócio simples, de baixo custo, fácil operação e focado num mix de produtos que busca agradar consumidores dos mais variados perfis. Outra vantagem para o franqueado é a Casa do Pão de Queijo possuir uma logística muito bem estruturada - da produção à distribuição - que assegura produtos de qualidade, abastecimento regular e novidades a cada ano. Para isso, a empresa iniciou em 2001 a operação de uma unidade fabril com 7.000 metros quadrados de área construída, capaz de produzir 20.000 toneladas de produtos alimentícios por ano. O sucesso do franqueado é muito importante para a Casa do Pão de Queijo. Para isso, investe continuamente em capital humano. Equipes profissionais de marketing, de expansão, de treinamento e de operações prestam ao franqueado o suporte necessário para o gerenciamento de seu negócio.

Para oferecer seu portfólio de produtos, a Casa do Pão de Queijo desenvolve projetos versáteis para se adaptar aos diferentes locais onde será implantada, apresentando três formatos de lojas, com dimensões e custos específicos, sejam em vias de grande movimento ou integradas a outros espaços comerciais – como shoppings, livrarias, hospitais, aeroportos ou postos de gasolina. A adequação de um ponto já existente ou a escolha de um novo ponto é estudada pela equipe de expansão, buscando uma rápida implantação no ponto comercial.

Conforme o modelo de análise de gerações de franquia explicado anteriormente, é possível classificar a Casa do Pão de Queijo como uma franquia de Quinta Geração, apresentando todos os requisitos como: concessão através de produto/ serviço e marca, com revenda e/ou distribuição exclusiva e operação comercial do negócio, nível alto de profissionalização, transferência de know-how entre unidade piloto e unidades franqueadas e serviços adicionais prestados pelo franqueador a rede.



## Exploração do Conhecimento

A principal fonte de dados para o relato desse processo foi a entrevista com os responsáveis por Planejamento e Treinamento da Casa do Pão de Queijo, Caue Picarelli e Adriana Rigobello. Durante a entrevista ficou evidente que a mudança da fábrica para as novas instalações em Itupeva, maiores e mais modernas, representou um marco na história da CPQ. Não só pelo aspecto empresarial, ressaltando sua história de sucesso, mas também pela consolidação de seu modelo de negócio, suas práticas e rotinas. Como praticamente todos os alimentos comercializados saem prontos dessa fábrica, os gestores tiveram que consolidar todo o conhecimento acumulado até aquele momento para elaborar um projeto que atendesse a demanda atual e futura de sua rede de franqueados. Também é lá que acontece o desenvolvimento de novos produtos, conforme relatou Cauê:

“A transferência de conhecimento e o uso da tecnologia também são integrados com P&D, não uma área exclusiva de P&D, mas a área Industrial e a área de Marketing vão desenvolver juntas esse novo produto”.

A CPQ possui uma equipe de treinamento responsável pela estruturação dos treinamentos para novas lojas, para reciclagem de franqueados e para a disseminação de novos produtos, campanhas e procedimentos. Um evento relevante para essa equipe foi a mudança do tipo de café servido na rede, que passou para o 100% arábica (de uma qualidade melhor do que o café utilizado anteriormente). Os testes realizados em unidades piloto tiveram resultados muito positivos e a CPQ decidiu antecipar a mudança em toda a rede. Isso representava um grande desafio para equipe de treinamento, pois seria necessário ensinar todos os colaboradores como preparar esse novo tipo de café. Para isso, utilizaram diferentes ferramentas de transferência de conhecimento: treinamento presencial, treinamento on-line, manuais de instrução e central de atendimento para resolução de dúvidas.

“fizemos um treinamento por satélite, tipo vídeo conferência. Nós treinamos 17 estados em quatro horas. Foi muito legal, a gente conseguiu treinar em três meses São Paulo presencial, Rio de Janeiro e as principais capitais presenciais e o restante por satélite. Como é que em três meses nos iríamos treinar quase mil funcionários?”.

Ao longo dos anos, a CPQ foi aprimorando seu processo de franquias. A rede desenvolveu um conhecimento técnico sobre seus principais insumos, processos e produtos. Ao formatar seu negócio para o modelo de franquia, a CPQ demonstra ser uma das líderes de mercado com um pacote de informações completo e robusto. A rede elaborou uma ficha

técnica para cada um de seus produtos, definindo as quantidades necessárias de cada tipo de insumo, o consumo de materiais relacionados, a forma de preparo e o resultado esperado. Outro avanço foi a pré-fabricação da maioria dos produtos na fábrica localizada em Itupeva. A fábrica prepara os produtos segundo os padrões pré-estabelecidos, fraciona e congela. O franqueado recebe cada um dos produtos em embalagens individuais, do tamanho da porção que será servida. Por exemplo: quando um cliente pede um Beirute, o funcionário da loja CPQ retira uma unidade do freezer e coloca diretamente na chapa, o que reduz o tempo de preparação, a variabilidade do resultado final e o desperdício de ingredientes.

“A gente tem uma ficha técnica de tudo. Então para cada produto tem definido o que eu uso de embalagem, de guardanapos, de recheio, etc.”.

“tem que dar duas puxadas. Se der três, você está perdendo produto, 30% dos seus grãos de café”

“o sanduíche já está pronto. É só abrir, por na chapa e servir. Não vai ter variação no recheio, é padronizado.”

Nesse processo de formatação do conhecimento que será transmitido também existe a seleção daquilo que não será transferido. O franqueador mantém algumas componentes, que julga como estratégico para seu negócio ou que não é economicamente viável transferir para o franqueado. No caso da CPQ, um exemplo claro é a receita do pão de queijo – extensivamente anunciada que contém 30% de queijo, mas que não é divulgada para os franqueados (pois estes já recebem o produto pronto). Mesmo afirmando que a receita do pão de queijo não é um segredo industrial da CPQ, Caue e Adriana afirmaram que nunca tiveram acesso à receita, mas lembraram de justificativas econômicas (ganho de produtividade na fabricação em grandes lotes em Itupeva) e de qualidade (para manter o padrão da marca). Outro exemplo é a manutenção da estratégia de marketing e execução das campanhas publicitárias, que são feitas pelo franqueador e financiadas pelos franqueados.

“É uma maneira de trazer um benefício para o franqueado, mostrando que o grupo trouxe uma nova condição”.

“A taxa de publicidade é para financiar esse investimento. Ele recebe o plano, ele recebe o material, tem uma área toda cuidando disso”.

## **Exploração do Conhecimento**

O processo de abertura de uma nova franquia acontece seguindo as etapas tradicionais desse setor. Os interessados em abrir uma nova unidade (ou assumir uma unidade em funcionamento em que o proprietário atual deseje vender) devem preencher uma ficha cadastral no site. Os candidatos que atendem o perfil exigido pela CPQ são chamados para uma reunião e recebem a Circular de Oferta de Franquia (COF). Uma vez que todas as exigências são cumpridas e o contrato de franquia é assinado, tem início a fase de preparação para abertura da nova unidade (como o foco do estudo é a criação de uma nova unidade, não será abordada a transferência de uma unidade em funcionamento. Essa unidade também passou pelo mesmo processo na época de inauguração, mas durante a transferência algumas etapas podem não acontecer). Nessa fase o novo franqueado recebe um cronograma de atividades que detalha os principais treinamentos e pontos de controle.

O programa de treinamento é extenso e completo, com duração de duas semanas e alternando treinamentos em sala de aula, visita a fábrica da CPQ e aulas práticas em uma unidade da rede que já está em funcionamento. O programa cobre temas como Histórico da CPQ, Procedimentos Operacionais, Procedimentos Administrativos, Procedimentos Comerciais, Vigilância Sanitária, etc. Também é feita uma prova ao final do treinamento, para avaliar o aprendizado dos franqueados. Durante a visita a fábrica, são apresentadas as áreas de Recursos Humanos, Compras, Logística, Atendimento a Clientes, Produção e Controle da Qualidade. E na Prática de Loja são executados os procedimentos aprendidos em sala de aula, com a realização das principais atividades desempenhadas em uma loja de verdade. Existe também uma pessoa encarregada de acompanhar o processo de inauguração de cada nova loja, chamado Coordenador de Inauguração, como relatou Adriana:

“Todo esse processo até a loja ficar pronta é acompanhado por um coordenador de inauguração.”

O treinamento é fornecido tanto para o franqueado quanto para sua equipe, onde ambos aprendem todos os aspectos operacionais da loja. O futuro franqueado precisa colocar uniforme e entrar na linha de produção, aprendendo a assar um pão de queijo, fazer café e repor o mostruário. Caue e Adriana ressaltaram que isso é importante para que o franqueado aprenda os padrões da CPQ e consiga gerenciar sua futura loja. Além do treinamento operacional, ele também recebe um treinamento gerencial abordando aspectos financeiros e

de controle. Muitas vezes os novos franqueados não têm experiência na gestão de uma loja e não sabem fazer o acompanhamento da rotina. Alguns aspectos básicos como controle de estoque ou de produtividade da equipe tem impacto direto no desempenho da loja e devem ser monitorados cuidadosamente. Por isso, existe um módulo dedicado a ensinar o franqueado a controlar seus produtos e sua equipe, fruto de uma análise rigorosa da CPQ sobre os principais riscos operacionais de uma loja.

“Por isso ele faz também nesse módulo todo o treinamento operacional do franqueado, ele aprende como assar um pão de queijo, como ligar o forno”.

“é um treinamento diferente, de um jeito diferente, para não misturar (o treinamento do franqueado do treinamento da equipe operacional). São conhecimentos parecidos, mas de uma maneira diferente”.

“Para o franqueado a gente passa a parte de controles, como é que eu controlo o café. Já para o funcionário, ele tem que ter a habilidade e conhecer o procedimento correto. Os dois aprendem a fazer café, mas o foco de cada um é diferente. Ressaltamos o que o funcionário pode fazer errado para o franqueado ficar de olho”

“Ressaltamos o que o funcionário pode fazer errado para o franqueado ficar de olho”.

Nesse sentido, foi identificado pela CPQ que o conhecimento é uma via de duas mãos. Os gerentes regionais trazem informações valiosas de suas visitas a campo, identificando pontos de melhoria do desempenho das lojas que são traduzidos nos treinamentos. Por exemplo, foi constatado que, sem a devida instrução, os funcionários das lojas têm a tendência de assar uma fornada grande de pães de queijo e deixá-los expostos por um longo período de tempo. É responsabilidade do franqueado monitorar esse tipo de atividade, pois o produto tem um tempo de vida na vitrine e produtos frescos vendem melhor. Como resultado, foi incluído no treinamento um item específico sobre essa atividade.

“a interação entre os regionais e os franqueados gera uma informação muito rica”

“Nosso principal produto, o pão de queijo, tem um prazo na vitrine. Por quê? Porque a gente quer que o cliente consuma ele sempre bem quentinho. Com isso, eu tenho que fazer muitas fornadas por dia”.

A CPQ também conta com a ajuda de terceiros para executar o treinamento, principalmente em lançamentos de novos produtos onde existe um prazo curto para treinar todos os franqueados dispersos geograficamente pelo país.

“A gente contrata um bureau, Instituto Veritas, justamente para treinar o franqueado em como vender o novo produto”

“contrata uma empresa parceira para visitar todas as lojas, para passar como fazer a campanha, como fazer esse novo produto, ensinar por que essa campanha é importante”.

A comunicação com os franqueados foi outro ponto ressaltado durante a entrevista. A CPQ mantém um contato intenso com todos seus franqueados, seja através de visitas periódicas a loja, telefonemas ou emails, sendo que também existe um encontro nacional de franqueados.

“Você percebe que a comunicação é importante... você tem uma comunicação por escrito, você tem as visitas”.

“dependendo do que deve ser transmitido, existe uma forma diferente”.

Os representantes da CPQ reconheceram que apesar de todos os materiais e manuais distribuídos durante o treinamento, é necessário complementar com outros tipos de assistência, como um acompanhamento pessoal (Coordenador de Abertura), um suporte do gerente distrital ou disponibilizar um canal aberto para receber dúvidas (como uma Central de Atendimento 0800).

“A transferência de conhecimento acontece de várias formas e elas são cumulativas. Você percebe que só a parte escrita é insuficiente.”

Por último, a visita a fábrica teve sua importância ressaltada durante a entrevista. Segundo os entrevistados, a conexão pessoal criado entre o franqueado e os funcionários da CPQ ajuda na sua interação e identificação com a marca. Eles relataram que isso reduziu a quantidade de reclamações de franqueados, além de ajudar o desenvolvimento de novos processos.

“Isso faz diferença, conhecer com quem ele está falando”.

“É uma maneira de apresentar para o cliente (franqueado). Ele pode ver como é bacana, como funciona tudo”.

Tabela 7: Framework analítico – Casa do Pão de Queijo

<b>Framework Analítico – Casa do Pão de Queijo</b>		
<b>Conceito</b>	<b>Definição</b>	<b>Manifestações encontradas</b>
<b>Criação de conhecimento organizacional</b>	Condições capacitadoras para criação do conhecimento organizacional: intenção, autonomia, flutuação, redundância e variedade	Integração entre Produção e Marketing para desenvolvimento de novos produtos  CAF - Centro de Atendimento ao Franqueado  “O CAF é para solicitação, reclamação, elogio”
<b>Conhecimento Tácito</b>	Conhecimento que está enraizado nas ações, compromissos e envolvimento de um indivíduo em determinado contexto, transferido a partir da socialização	Treinamento presencial prático com nova equipe de franqueados, executando todas as atividades da nova loja  “Mesmo sendo empresário... tava ali usando chapeuzinho. Saber fazer para saber mandar fazer”  Acompanhamento na abertura da nova unidade  Seleção criteriosa de quais atividades / conhecimentos são transferidos para os franqueados
<b>Conhecimento Explícito</b>	Conhecimento que pode ser transmitido em uma linguagem sistemática e formal	“uma ferramenta que a gente tem e entrega para o franqueado é um DVD. Nesse DVD tem todo o procedimento operacional dos produtos, que ele pode usar como apoio para treinar um funcionário novo.”
<b>Transferência de conhecimento</b>	Transmitir conhecimento tácito e explícito entre unidades organizacionais geograficamente distintas	“Todas as formas (de transferir conhecimento) são importantes. Você sempre tem que ir além para conseguir transmitir suas informações. Faz parte do desafio.”
<b>Arrow core</b>	Conjunto ideal de informações necessárias para um replicador expandir o seu modelo de negócios	Os entrevistados estavam bastante alinhados sobre o treinamento e a preparação de um novo franqueado
<b>Template</b>	Unidade de sucesso que funciona como referência para as outras unidades	A CPQ já utilizou um Template exclusivo para treinamento, mas atualmente utiliza um centro de treinamento e lojas em funcionamento

Fonte: elaborado pelo autor com base nas entrevistas

#### **4.2.2. Costela e Cia**

##### **Histórico**

Em 1989, o senhor Kaname (futuro proprietário da rede Costela e Cia.) teve a oportunidade de saborear pela primeira vez uma costela assada realmente macia. Ela havia sido preparada em uma churrasqueira improvisada, construída a partir de um tambor de 200 litros com prolongamento para propiciar uma distância maior entre a carne e o braseiro. Ele ficou interessado e, junto com um parceiro na época, desenvolveu uma churrasqueira de chapa, com adaptações para assar frangos, otimizando assim o espaço, o calor e o tempo necessários para assar as costelas. Com a nova churrasqueira, passaram a realizar eventos nos finais de semana para amigos e parentes. Após pesquisar costelarias da região, optaram pela construção da churrasqueira em alvenaria, pois concluíram que sua manutenção e operação eram mais fácil que a de chapa. Também mudaram a fonte de calor de carvão para lenha de eucalipto. Com essas mudanças, o negócio começou a melhorar discretamente, mas essa atividade era desenvolvida somente nos finais de semana.

No final do ano de 1990, o senhor Kaname foi demitido da empresa em que trabalhava e se viu diante de duas alternativas: transformar o hobby em uma atividade empresarial ou partir como “dekassegui” para o Japão. Após muita reflexão, optou pela primeira alternativa e investiu todos os recursos disponíveis no novo “negócio”. O novo negócio passou por dificuldades iniciais, e em alguns momentos o senhor Kaname chegou a pensar em abandonar tudo e seguir para o Japão, mas algo o prendia ao lugar e àquela atividade. Também foi um período de muito aprendizado, em que ele próprio desenvolveu utensílios, móveis e acessórios para a costelaria. Foi o início da originalidade nas instalações, que também atingiu a forma operacional da casa e o atendimento. E ser original tornou-se o ponto forte da marca Costela & Cia.

O empreendimento começou a prosperar e em 1993 foi inaugurada uma nova unidade, maior e mais moderna. Todas as atividades da empresa foram transferidas para lá, mas o imóvel antigo foi mantido para um futuro aproveitamento. Com a inauguração da nova casa, surgiram novas formas de operação. Foi utilizado o sistema self-service para todos os acompanhamentos da costela, estendendo esse tipo de atendimento também para as bebidas. Isso foi escolhido visando favorecer o sentimento de liberdade e o espírito de confiança mútua com os clientes, além de gerar reduções no custo operacional pela redução da necessidade de

garçons. Toda a propaganda foi no sistema “boca-a-boca”, uma vez que não houve investimento em divulgação ou comunicação visual do estabelecimento. Ainda assim, a capacidade máxima de atendimento da nova unidade foi atingida em menos de seis meses após a inauguração (mesmo com uma disponibilidade de lugares três vezes superior à da unidade anterior). Nesse momento, o senhor Kaname começou a expandir sua rede. Em agosto de 1994 a unidade original foi re-aberta após uma pequena reforma, que passou a ser a segunda unidade da Costela & Cia em Sorocaba. O sistema operacional da segunda unidade foi concebido e adequado à formatação de franquias, sendo a base da futura expansão de rede através desse sistema. Ao mesmo tempo foi requerido o registro da marca Costela & Cia. Foram abertas mais cinco unidades, sendo que duas delas foram fechadas posteriormente. Estão em operação as unidades: Bandeirantes (Sorocaba – SP), Campolim (Sorocaba – SP), Morumbi (São Paulo – SP), Vila Olímpia (São Paulo – SP) e São Bernardo (São Bernardo – SP).

A Costela & Cia pode ser classificada como uma Franquia de Quarta Geração, fazendo a concessão através de produto/ serviço e marca, com revenda e/ou distribuição exclusiva e operação comercial do negócio; apresentando um nível alto de profissionalização; o franqueador oferece grande assistência na operação do negócio e na tecnologia de rede; o franqueador contrata serviços especializados (consultoria gerencial, técnica, fiscal, legal, etc.) para desenvolver o plano de franquias.

### **Exploração do Conhecimento**

As informações representadas aqui foram obtidas através de pesquisa e de entrevista com o senhor Kaname, proprietário da rede Costela e Cia. Um ponto crucial para a expansão da rede foi a criação da “Central de processamento e distribuição de costela assada”, inaugurada no primeiro semestre de 1997. Nela são preparadas as costelas fornecidas para as demais unidades. O dia a dia de funcionamento desta central garantiu um acúmulo de experiência e dados para a produção de costelas assadas em grande escala. Essa central tem capacidade para atender a demanda das unidades atuais, mas uma nova central está sendo construída para possibilitar o atendimento da futura expansão para um número maior de franqueados. Diversos fatores contribuíram para essa decisão, mas é possível ressaltar os dois



mais relevantes: manter o conhecimento de preparação da costela com o franqueador e flexibilizar a estrutura das novas unidades.

“Nós desenvolvemos este know how para processar costela... queremos preservar com a gente”

“a forma como estamos formatando a franquia fica muito mais fácil, mais prático pra quem for entrar na rede”

“a rede de restaurante vai ser um canal de distribuição deste produto nosso, que é a costela assada. E da forma como ela é preparada hoje, possibilita montar restaurante em qualquer lugar”.

No sentido de preservar o conhecimento da preparação da costela com o franqueador, o senhor Kaname ressaltou que esse é um processo muito trabalhoso e complexo, para o qual passou vários anos desenvolvendo seu próprio conhecimento e aprimorando sua técnica. A escolha da matéria prima tem um papel fundamental, para o qual ele já desenvolveu fornecedores e padrões de qualidade. O preparo também tem seus segredos, que vão desde a forma de acondicionar as carnes na churrasqueira, o tipo de lenha utilizado, o tempo de preparo, etc. Porém, a complexidade do processo não foi o único fator nessa decisão. O senhor Kaname deixou bem claro que as unidades franqueadas serão um canal de distribuição e não de fabricação de suas costelas. Talvez isso tenha sido influenciado pela história da Costela e Cia., onde alguns ex-sócios montaram restaurantes muito semelhantes à própria Costela e Cia. e, sem dúvida, carregaram com eles os segredos de preparação da costela.

Com um viés mais econômico, a decisão de enviar o produto semi-acabado para as unidades de franquia realmente representa uma flexibilização da estrutura das novas unidades. O processo de fabricação da costela envolve a utilização de um forno a lenha que gera muita fumaça, o que não seria compatível com um shopping center. Ao receber o produto semi-acabado, o franqueado precisa apenas de um forno combinado para finalizar o processo no momento de servir o produto aos clientes. Para viabilizar essa nova forma de preparo, a Costela e Cia. alterou seu processo produtivo e desenvolveu todo um know-how separado para o transporte e finalização dos produtos semi-acabados, transferindo apenas essa parte do conhecimento para os franqueados.

“originalmente no nosso processo a gente usa lenha, faz muita fumaça, gera muito problema para redondeza, para a vizinhança”.

Outro ponto relevante para expansão da rede é a escolha de fornecedores. Se para qualquer empresa a seleção dos fornecedores é um fator importante, na opinião do senhor Kaname esse é um "detalhe" crucial para uma empresa do setor de alimentação. Os fornecedores da Costela & Cia. são selecionados mediante rígidos critérios, que levam em conta: sua conduta ética em relação a seus clientes; seu respeito ao meio-ambiente; sua responsabilidade econômica e social perante seus colaboradores e à sociedade como um todo. Os fornecedores selecionados, além de terem seus produtos submetidos aos rígidos controles de qualidade impostos pelo Manual de Boas Práticas e Segurança Alimentar da Costela & Cia., recebem visitas de inspeção periódicas, visando garantir a manutenção desses requisitos.

“Nós temos uma parceria um produtor e fornecedor de produtos orgânicos para as nossas saladas, e, na verdade, eu estou treinando este fornecedor para ser nosso parceiro para abastecer todas as casas da rede”.

Também foi possível perceber uma grande evolução no lay-out das unidades, que iniciaram como instalações improvisadas em um local pequeno e agora apresentam um padrão e uma identidade de marca reconhecida em todas as unidades da rede. Foi o próprio Kaname quem desenvolveu os utensílios, móveis e acessórios da costelaria, criando um ambiente rústico e acolhedor. A escolha do sistema self-service para todos os acompanhamentos da costela e bebidas buscou favorecer o sentimento de liberdade e o espírito de confiança mútua com os clientes.

“a disposição, o layout que tinha lá, para o layout que você tem hoje... mudou bastante”.

A equipe da Costela e Cia. está familiarizada com o conceito de replicação. Eles conseguiram identificar quais são os atributos chave do seu negócio e definiram claramente aquilo que será transmitido para as novas unidades. Também foi identificado um template, que é a unidade do Campolim, fruto de anos de trabalho e aprimoramento, servindo de referência para todas as outras unidades. É lá que são realizados os treinamentos para novos franqueados e onde os projetos de inovação são testados. Ainda assim, eles reconhecem que esse é um processo contínuo de evolução e já pensam em algumas melhorias para uma possível nova unidade modelo.

“replicar significa criar outra unidade com o mesmo padrão, tanto na operação como nos produtos, serve como uma própria comunicação visual do estabelecimento, tudo é padronizado”

“depois de algum tempo, a gente percebe... que tem uma forma melhor de fazer... mesmo aquela do Campolim (unidade modelo), se fosse fazer uma nova unidade, certamente seria diferente um pouquinho”.

## **Exploração do Conhecimento**

Apesar de não estar disponível enquanto a nova central de processamento esteja em construção, o processo de abertura de uma nova franquia acontece seguindo as etapas tradicionais desse setor. Os interessados em abrir uma nova unidade devem entrar em contato com a Costela e Cia através de uma das unidades atuais e preencher uma ficha de cadastro. Além da tradicional avaliação de histórico pessoal, profissional e da capacidade de investimento de cada interessado, a Costela e Cia. está muito preocupada em encontrar candidatos alinhados com seus objetivos, princípios, e filosofia de trabalho. Segundo Kaname, não basta ter o dinheiro para se tornar um franqueado, pois isso é uma visão de curto prazo. A Costela e Cia. busca parceiros de longo prazo, onde o sucesso de toda a rede dependerá do relacionamento construído no dia a dia com esses futuros franqueados. A rede deixa claro em seu web site qual é sua missão, visão e valores:

**MISSÃO** – “Proporcionar saúde e lazer aos clientes, bem estar social aos nossos colaboradores e contribuir, em harmonia com o meio ambiente, para o desenvolvimento econômico-social do país”.

**VISÃO** – “Ter na qualidade o fundamento das nossas ações, de forma a conquistar e manter a confiança e o respeito junto aos nossos clientes e a sociedade como um todo”.

**PRINCÍPIOS E VALORES** – “Atuar com empatia, transparência e ética nas relações comerciais e sociais”.

“Todo o candidato a franqueado nosso passa por um critério de seleção onde a gente faz um levantamento do perfil para ver se realmente é um candidato que está sintonizado com os objetivos, com os princípios, a filosofia de trabalho da Costela & Cia. Se o candidato não preencher este requisito ele é rejeitado. Não basta ter capital e vontade, ele precisa se enquadrar dentro de um perfil que a gente estabeleceu.”

“o proprietário tem que ter dentro dele os princípios e valores que nós cultuamos, que a Costela & Cia cultua”

Os candidatos que atendem o perfil exigido pelo Costela e Cia são chamados para uma reunião e recebem a Circular de Oferta de Franquia (COF). Uma vez que todas as exigências são cumpridas e o contrato de franquia é assinado, tem início a fase de preparação para abertura da nova unidade, sendo que nesse momento o ponto para nova unidade já deve estar definido. Existe uma equipe de franquia que dá o suporte necessário para o novo franqueado, definindo um cronograma de implementação e acompanhando todo o processo. Esse cronograma considera a adaptação do imóvel para o lay-out da rede, a aquisição dos equipamentos necessários para operação, a contratação da equipe e o treinamento na unidade modelo do Campolim. Durante o treinamento presencial são passados todos os procedimentos e técnicas necessárias para execução de todas as atividades da nova unidade, realizando na prática em uma unidade real em funcionamento. Também existe um manual de boas práticas e receitas, que ensina como preparar todos os alimentos servidos (com exceção da costela, que apenas a finalização está contida no manual).

“Nós já temos uma equipe de franquia que dá assessoria nas unidades”

“manual de boas práticas e as receitas também, todos tem que seguir o mesmo receituário para os produtos que a gente oferece no cardápio.”

No processo de abertura de uma nova unidade fica evidente a utilização de uma unidade modelo (template), que é a unidade Campolim. É nessa unidade que o treinamento prático é realizado, pois o dono da Costela e Cia. a considera como a unidade mais próxima do ideal de seu negócio.

“A equipe do franqueado passa um período com a gente... não toda a equipe, mas pelo menos aquelas pessoas mais chaves para o negócio, passam um período de treinamento na unidade Campolim”

“teremos que ter sempre uma unidade que seja o mais próximo do que a gente quer como unidade franqueada para fazer esses treinamentos”

Também está previsto um acompanhamento periódico pós-implantação, para monitorar o desempenho de cada franqueado e garantir a manutenção dos padrões de qualidade da rede. Esse monitoramento é feito com base no Manual de Boas Práticas, que define os padrões de qualidade esperados e define uma pontuação para cada item. Os franqueados sabem que devem atingir uma determinada pontuação para serem considerados adequados, sendo que pontuações inferiores a essa faixa são acompanhadas de um re-treinamento (e podendo acarretar até restrições mais severas, como desligamento da rede,

caso o patamar adequado não seja recuperado) e pontuações acima dessa faixa recebem um selo de excelência (quando obtidas de maneira consistente). Isso demonstra uma grande reflexão por parte do franqueador em codificar suas melhores práticas e níveis de qualidade em um sistema mensurável pelo qual o franqueado possa orientar a gestão de seu negócio.

“Esta equipe faz visitas mensais nas unidades e faz um monitoramento do padrão de qualidade lá. Então todas as não-conformidades são apontadas para que o franqueado saiba onde ele não está dentro do padrão”

“E ele recebe pontuação por isso”

“existe um critério estabelecido... e este critério de pontuação serve para o próprio franqueado ter uma meta, um objetivo a alcançar...”.

“quando a somatória da pontuação caiu abaixo de um determinado nível... ele tem que passar por um re-treinamento”

“Quando ele atinge um nível acima de noventa, ou alguma coisa assim, ele recebe o certificado de excelência”

Tabela 8: Framework analítico – Costela e Cia.

<b>Framework Analítico – Costela e Cia.</b>		
<b>Conceito</b>	<b>Definição</b>	<b>Manifestações encontradas</b>
<b>Criação de conhecimento organizacional</b>	Condições capacitadoras para criação do conhecimento organizacional: intenção, autonomia, flutuação, redundância e variedade	O período de transição entre a primeira e a segunda unidade gerou muito aprendizado para a Costela e Cia., proporcionando o desenvolvimento de utensílios, móveis e acessórios para a costelaria. Foi a base para o perfil da rede, sua forma operacional e padrão de atendimento.
<b>Conhecimento Tácito</b>	Conhecimento que está enraizado nas ações, compromissos e envolvimento de um indivíduo em determinado contexto, transferido a partir da socialização	A Costela e Cia. acredita que uma premissa para transferência de conhecimento tácito é uma sintonia de valores e princípios “a gente faz um levantamento do perfil para ver se realmente é um candidato que está sintonizado com os objetivos, com os princípios, a filosofia de trabalho da Costela & Cia.”
<b>Conhecimento Explícito</b>	Conhecimento que pode ser transmitido em uma linguagem sistemática e formal	“manual de boas práticas e as receitas também, todos têm que seguir o mesmo receituário para os produtos que a gente oferece no cardápio.”
<b>Transferência de conhecimento</b>	Transmitir conhecimento tácito e explícito entre unidades organizacionais geograficamente distintas	“aquelas pessoas mais chaves para o negócio, passam um período de treinamento na unidade Campolim”
<b>Arrow core</b>	Conjunto ideal de informações necessárias para um replicador expandir o seu modelo de negócios	“replicar significa criar outra unidade com o mesmo padrão, tanto na operação como nos produtos, serve como uma própria comunicação visual do estabelecimento, tudo é padronizado”
<b>Template</b>	Unidade de sucesso que funciona como referência para as outras unidades	A Costela e Cia realiza o treinamento em sua unidade modelo Campolim

Fonte: elaborado pelo autor

### **4.2.3. Giraffas**

#### **Histórico**

Fundada em 1981, a Rede GIRAFFAS possui 326 pontos de venda distribuídos por todas as regiões brasileiras. A rede possui um departamento operacional e um de recursos humanos dedicados a controlar o padrão de qualidade dos restaurantes, fornecendo ao franqueado apoio logístico, operacional, de seleção e treinamento. Existe ainda um departamento de marketing responsável pela comunicação da marca. O sistema de logística e distribuição centralizado foi elaborado para atender toda a rede de franqueados, pois os produtos são armazenados em uma empresa de logística especializada que distribui para todo o Brasil. Existe ainda uma equipe de consultores que oferece apoio operacional na fase de pré-inauguração e durante todo o tempo do contrato de franquia, com visitas regulares aos restaurantes. Os consultores são vinculados ao departamento operacional, que é responsável pela assistência técnica, apoio logístico e fiscalização do padrão e da qualidade dos produtos, sendo feita também uma auditoria externa independente.

#### **Exploração do Conhecimento**

As informações representadas aqui foram obtidas através de pesquisas na literatura impressa, na internet e de entrevista com o senhor Ricardo Ueno, Gerente de Relações Públicas do Giraffas. A história da rede foi marcada por crescimento e profissionalização nos últimos anos. Em 1996 a rede foi vendida para um trio de investidores, que reforçou o foco no sistema de franquias e, em 1998, se desfez das 10 únicas lojas de posse da empresa herdadas da antiga administração. Nesse sentido, merece destaque a utilização de um operador logístico e o desenvolvimento do centro de treinamento.

A utilização de um operador logístico melhorou as operações da rede, trazendo mais eficiência e padronização para os produtos comercializados. Todo novo franqueado visita a operação, em especial o local onde ficam armazenados todos os produtos distribuídos para o país. Existem duas centrais de distribuição, uma em São Paulo e outra em Brasília. Ao decidir pela terceirização de sua operação logística, a rede Giraffas passou por um grande processo de

aprendizado, pois teve que consolidar um grande volume de conhecimento acumulado ao longo de vários anos em contratos e níveis de serviço que pudessem garantir a manutenção de seus padrões de qualidade. Como esse fornecedor realiza a compra, recebimento, consolidação e distribuição dos produtos, foi muito importante transferir o conhecimento prático para a gestão desses processos. Isso foi um processo de duas vias, pois a rede Giraffas também aprendeu e desenvolveu outros processos internos (como controle de estoque, gestão de materiais, etc.).

A criação do centro de treinamento também foi outro marco na história da rede. Mesmo utilizando unidades em funcionamento para o treinamento prático das novas equipes, é nesse centro que os franqueados têm seu primeiro contato direto com o dia a dia da rede. As equipes dedicadas em preparar os treinamentos tem um papel fundamental em consolidar o conhecimento desenvolvido nas unidades para que os novos franqueados possam realizar as mesmas atividades, mesmo que não tenham nenhuma experiência anterior nessa área.

### **Exploração do Conhecimento**

O Giraffas disponibiliza para os interessados em montar uma franquia da rede o Projeto de Franquia Empresarial GIRAFFAS, que é um resumo da Circular de Oferta de Franquia Empresarial (COF). Seu objetivo é esclarecer e orientar o candidato a franqueado sobre o processo de instalação e funcionamento de um restaurante GIRAFFAS, fornecendo informações claras e facilitando a análise de ambas as partes (franqueador e franqueado). O processo de abertura de uma nova franquia acontece seguindo as etapas tradicionais desse setor. Os interessados em abrir uma nova unidade devem preencher uma ficha cadastral no site. Os candidatos que atendem o perfil exigido pelo Giraffas são chamados para uma reunião e recebem a Circular de Oferta de Franquia (COF). Uma vez que todas as exigências são cumpridas e o contrato de franquia é assinado, tem início a fase de preparação para abertura da nova unidade. Nessa fase o novo franqueado recebe um cronograma de atividades que detalha os principais treinamentos e pontos de controle.

Todo franqueado Giraffas recebe apoio nas seguintes atividades:

- Suporte para avaliação do ponto comercial;



- Definição do projeto arquitetônico pelo franqueador, com apoio técnico de um escritório de arquitetura;
- Franquia formatada;
- Know-how do franqueador;
- Marca consagrada no mercado de alimentação;
- Apoio pré e pós-inauguração;
- Negociação corporativa;
- Treinamento para franqueados e primeira equipe;
- Reciclagem de treinamento;
- Assessoria geral;
- Supervisão preventiva e corretiva;
- Suporte de marketing para inauguração;
- Administração do fundo de propaganda;
- Acompanhamento das unidades nos aspectos administrativo e operacional;
- Prospecção de novos fornecedores (parceiros);
- Desenvolvimento de produtos;
- Fornecimento de manuais;
- Indicação de preço de venda (sugestão);
- Conselho de franqueados (as decisões e lançamentos são realizados com a participação de toda a rede, e não apenas do franqueador);
- Atualização geral da rede.

O treinamento oferecido aos novos franqueados tem o objetivo de proporcionar conhecimento sobre a estrutura da rede Giraffas, sobre o papel de cada departamento no suporte ao franqueado antes e após inauguração; sobre a vivência prática na operação de todas as áreas da nova unidade; sobre o Programa de Boas Práticas de Fabricação; e sobre o sistema de controle de estoque e financeiro da gestão (Sistema Degust). Este treinamento é conduzido por profissionais da rede Giraffas seguindo as etapas:

1ª Etapa: Conhecendo os Departamentos da Franqueadora - Escritório Giraffas;

2ª Etapa: Treinamento Prático Operacional e de Gestão – Restaurante Giraffas;

3ª Etapa: Encerramento do Treinamento – Escritório Giraffas

Na primeira etapa são abordados temas buscando a integração do novo franqueado à empresa, apresentando o histórico do Giraffas, a estrutura de um restaurante padrão da rede e apresentação do Cardápio. São apresentados os programas de relacionamento com a Franqueadora, o layout do restaurante, a estrutura operacional de suporte, os dispositivos de comunicação (Extranet Giraffas e Circulares), o Programa Girafranquias cinco estrelas (incluindo seus Critérios de classificação), e as normas gerais operacionais.

É passada a programação de abertura do restaurante e acompanhamento (formatação do cronograma de atividades para abertura do restaurante; rotinas de acompanhamento; check list de acompanhamento; relatório de inauguração). Também é feita uma apresentação do Sistema de Marketing junto ao PDV (material de ponto de venda e forma de utilização; serviços das agências: seus produtos e campanhas institucionais; brinde Giraffas; política de utilização da marca; apresentação de campanhas e demonstração de peças; Manual de marketing).

Na segunda etapa são apresentados os critérios operacionais, principalmente na condução das atividades da cozinha, operação da área e sistema de controle e acompanhamento dos resultados da área (apresentação do Receituário padrão da rede, fracionamento de receita, Manual de BPF e Planilhas), área da montagem, operação da área e sistema de controle e acompanhamento dos resultados da área (apresentação de maquinários e utensílios, conservação e limpeza, montagem de pratos e saladas, apresentação dos pratos e molhos, padronização das montagens, limpeza da área), atividades da Chapa / Grelha (Operação da área: Tempero das carnes, Porcionamento, acondicionamento, rotulagem (tempo de vida das carnes), filtragem de óleo, quantidades de cada porção, montagem de sanduíches e ponto ideal das carnes).

Na terceira etapa é feito o encerramento do treinamento com a apresentação do sistema DEGUST (sistema de informações gerenciais da rede Giraffas), passando pelos seus principais itens: Cadastros, Financeiro (alimentação do sistema), Estoque (alimentação do sistema), Relatórios, Produtos de Venda, Financeiro, Estoque, Manutenção do sistema (Usuários, Permissões de acessos, Balanço Operacional, Projeção de Venda). Também é feito um esclarecimento de dúvidas e assinatura dos últimos documentos.

Tabela 9: Framework analítico – Giraffas

<b>Framework Analítico – Giraffas</b>		
<b>Conceito</b>	<b>Definição</b>	<b>Manifestações encontradas</b>
<b>Criação de conhecimento organizacional</b>	Condições capacitadoras para criação do conhecimento organizacional: intenção, autonomia, flutuação, redundância e variedade	A rede Giraffas tem uma equipe dedicada para o acompanhamento do novo franqueado, seja para o treinamento da nova equipe, preparação da loja ou acompanhamento na fase inicial de operação
<b>Conhecimento Tácito</b>	Conhecimento que está enraizado nas ações, compromissos e envolvimento de um indivíduo em determinado contexto, transferido a partir da socialização	Treinamento presencial prático com nova equipe de franqueados, executando todas as atividades da nova loja.  Acompanhamento na abertura da nova unidade.
<b>Conhecimento Explícito</b>	Conhecimento que pode ser transmitido em uma linguagem sistemática e formal	DEGUST (sistema de informações gerenciais da rede Giraffas)  “O franqueado recebe todos os manuais, tem todos os manuais operacionais desde a manutenção das máquinas até como fazer os produtos, armazenagem, tudo isto ele recebe esses manuais”.
<b>Transferência de conhecimento</b>	Transmitir conhecimento tácito e explícito entre unidades organizacionais geograficamente distintas	Treinamento estruturado em três etapas, reunindo aspectos informativos da rede e treinamentos práticos, operacionais e de gestão.
<b>Arrow core</b>	Conjunto ideal de informações necessárias para um replicador expandir o seu modelo de negócios	Projeto de Franquia Empresarial GIRAFFAS, que é um resumo do conceito de franquia dessa rede.
<b>Template</b>	Unidade de sucesso que funciona como referência para as outras unidades	O treinamento prático é feito em uma unidade própria da rede, em São Paulo, que também funciona com atendimento ao público

Fonte: elaborado pelo autor

#### **4.2.4. Rei do Mate**

##### **Histórico**

A primeira loja Rei do Mate nasceu no fim da década de 1970, localizada na Avenida São João, no centro da cidade de São Paulo, próxima à Avenida Ipiranga. Inicialmente especializada em mate e suas combinações, conceito que atraiu um público fiel e que tornou o Rei do Mate em uma das maiores redes de alimentação do país. Atualmente a rede conta com 273 lojas em operação, 4 lojas próprias e 269 franqueadas. Seus clientes estão distribuídos por todas as faixas etárias e todas as classes sociais. O Rei do Mate tem obtido reconhecimento dos clientes, dos franqueados, do mercado em geral e da mídia. Entre os vários prêmios conquistados, vale ressaltar: Eleita pela PEGN como melhor franquia do Brasil no ano de 2010 na categoria cafeteria e confeitaria; Selo de Excelência em Franchising da ABF – Associação Brasileira de Franchising por 12 vezes consecutivas.

Conforme o modelo de análise de gerações de franquia explicado anteriormente, é possível classificar o Rei do Mate como uma franquia de Quinta Geração, apresentando todos os requisitos como: concessão através de produto/ serviço e marca, com revenda e/ou distribuição exclusiva e operação comercial do negócio, nível alto de profissionalização, transferência de know-how entre unidade piloto e unidades franqueadas e serviços adicionais prestados pelo franqueador a rede.

##### **Exploração do Conhecimento**

As informações representadas aqui foram obtidas através de pesquisas na literatura impressa, na internet e de entrevista com o senhor João Baptista, diretor de Franquias e Relacionamento com o Mercado na rede de franquias Rei do Mate. Em diversos momentos o senhor João Baptista demonstrou sua preocupação com a manutenção do nível de serviço aos clientes, mesmo com o grande crescimento da rede.

“é a forma consistente que a gente cresce, nosso crescimento aumentou de 30 lojas por ano, que a gente inaugura. Daria pra ser mais? Daria pra ser mais, só que aí não teria estrutura interna pra dá suporte”

“Óbvio que isso tira um pouco de oportunidades, tira um pouco da agilidade”.

“nosso foco não é por loja própria, sempre mais atualizada nas lojas franqueadas. Porque a rede, hoje, tem só 4 lojas, que são as primeiras 4 lojas da rede”

Com o passar do tempo e com o crescimento na quantidade de unidades, a Rei do Mate sentiu a necessidade de criar um centro de treinamento para novos franqueados. Até esse momento, o treinamento prático era realizado em uma unidade bem avaliada de um franqueado atual, o que proporcionava uma experiência realista para o novo franqueado e sua equipe, mas trazia incômodos para o franqueador e para a unidade que recebia a nova equipe.

“então o lugar mais próximo pra ele ter acesso a todos os produtos e ter tudo da melhor maneira e mais atualizada era numa loja franqueada. Só que isso... atrapalhava a rotina da loja e a gente não conseguia trabalhar muito, não podia ser muito tempo”

“a gente sentiu a necessidade de ter um centro de treinamento mesmo, com todos os equipamentos, um local onde conseguíssemos treinar várias pessoas, com... a parte teórica e prática toda junta.”

Esse foi um momento importante para a evolução da rede, já que pela primeira vez poderia colocar em um só lugar todas as melhores práticas acumuladas em anos de expansão. Para montar seu centro de treinamento, a Rei do Mate contou com a ajuda de seus parceiros e fornecedores. O objetivo era montar o centro de treinamento mais moderno possível, com todos os equipamentos atualizados. Em diversos treinamentos a rede se sentiu que o treinamento de um novo franqueado foi prejudicado por ele ter que treinar em um equipamento desatualizado, uma vez que a franquia selecionada para receber a nova equipe muitas vezes era antiga e não tinha todos os equipamentos corretos (ou, pelo menos, do modelo adequado). Ter um equipamento desatualizado pode ter um impacto pequeno no desempenho de um franqueado antigo, que já desenvolveu um conhecimento suficiente para contornar a falta de eficiência do aparelho e já adaptou sua rotina para conviver com isso. Mas esse “desencontro” de equipamentos pode ter um efeito severo no treinamento de um novo franqueado, que recebe um manual de instruções para operar determinado aparelho e encontra um aparelho diferente no seu treinamento prático. O novo centro de treinamento foi a solução para essa situação, pois os parceiros e fornecedores disponibilizaram os modelos mais atualizados dos equipamentos necessários em uma loja, fazendo com que as instalações do centro de treinamento reproduzissem de maneira fidedigna aquilo que a Rei do Mate idealizou e escreveu em seus manuais de treinamento.

“todos os nossos parceiros e fornecedores ajudaram... porque é interesse deles também ter o centro mais atualizado possível”

“a gente consegue sempre ter os equipamentos mais atualizados da rede (no centro de treinamento)”

“de repente, o franqueado não está com o equipamento “x” porque, quando ele montou a loja, aquele equipamento era outro”

Passados alguns anos, a Rei do Mate está confiante que fez a escolha certa. A utilização do centro de treinamento tem proporcionado um preparo melhor dos novos franqueados e permitiu até que a própria rede Rei do Mate melhorasse seu treinamento. Ao contar com uma equipe dedicada em tempo integral nas instalações do novo centro, foi possível identificar algumas falhas do treinamento antigo e analisar com maior nível de detalhe cada etapa do processo, gerando impactos positivos na metodologia utilizada. Outro reflexo dessa nova situação foi na produtividade das horas práticas, sendo mais bem distribuídas e melhor aproveitadas pelos alunos. Não havia mais a necessidade de combinar as lições para os novos funcionários com a execução de pedidos de clientes de verdade, não havia a pressão de que um produto mal feito interferisse na satisfação do cliente.

“a gente conseguiu profissionalizar o treinamento e a metodologia, conseguiu disponibilizar mais tempo de treinamento para o franqueado.”

A rede Rei do Mate adota uma postura alinhada com a RBV, entendendo que a função da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é fornecer o contexto adequado para criação e acúmulo do conhecimento, funcionando como um catalisador para seus franqueados.

“O franqueador tem como principal negócio a transferência de know how, esse é nosso foco!”

“esse processo de aprendizado e de troca não depende da sua loja própria, ele depende da rede”

“O franqueador hoje... é um catalisador”

“ele processa todas as informações da rede de franqueados, as boas práticas e as más práticas de toda a rede, ele processa e devolve pra rede de uma maneira muito mais inteligente, muito mais prática pra poder minimizar o risco dele e poder utilizar o resultado dele”

“os franqueados, hoje, nos pagam pra gente aprender com eles... é um processo contínuo. O franqueado, hoje, contribui demais com o desenvolvimento da franquia, contribui demais com as informações; e o nosso papel de franqueador é justamente pegar essas informações, processar e devolver pra rede melhorado, ponto”

## **Exploração do Conhecimento**

O processo de abertura de uma nova franquia acontece seguindo as etapas tradicionais desse setor. Os interessados em abrir uma nova unidade devem preencher uma ficha cadastral no site. Os candidatos que atendem o perfil exigido pelo Rei do Mate são chamados para uma reunião e recebem a Circular de Oferta de Franquia (COF). Uma vez que todas as exigências são cumpridas e o contrato de franquia é assinado, tem início a fase de preparação para abertura da nova unidade. Nessa fase o novo franqueado recebe um cronograma de atividades que detalha os principais treinamentos e pontos de controle.

Com a preocupação de selecionar franqueados dispostos a trabalhar e a contribuir para o crescimento da marca, o Rei do Mate tem as seguintes prioridades em sua rede de lojas: qualidade dos produtos, organização, preços competitivos e treinamento dos funcionários para que ofereçam um atendimento ágil, simpático e atencioso. Juntos, esses fatores geram grande fluxo de consumidores nas unidades. O senhor João Baptista ressaltou que para ser um franqueado Rei do Mate é necessário mais do que capital para o investimento: é preciso gostar da linha de produtos, acreditar na marca e estar imbuído de espírito empreendedor.

“a maneira que a gente encontrou para melhorar a qualidade e a percepção de valor, por parte do franqueado, é na hora do processo de seleção”.

“a informação é uma obrigação do franqueador e é um direito do franqueado, também, é uma obrigação do franqueado”

“ele recebe acesso a uma área restrita do candidato, onde ele tem as informações complementares com muito mais detalhes”

“Ele complementa aquele cadastro inicial, porque a condição pra aceitar a fazer reunião com a gente, pra gente dar continuidade ao processo, ele tem que preencher o cadastro completo, mandar, inclusive, com documentação, tudo”.

“isso é outra coisa que a gente faz de diferente da média do mercado, a gente não tem pré-contrato de franquia. Então, ele só vai assinar o contrato de franquia com a gente quando ele tiver o ponto negociado e o ponto fechado, e esse ponto é pré-aprovado pela gente”

Existe um cronograma de atividades para abertura da nova loja, que é desenvolvido juntamente com o franqueado.

“Ele tem tempo de avaliar o ponto, tem tempo de avaliar nossa circular de oferta de franquia, tem tempo de avaliar o contrato; e aí vamos montando juntos o cronograma”.

“todas as etapas do processo até parte de arquitetos; partes de outros projetos elétrico, hidráulico; parte de abertura de empresa; o treinamento de funcionários, o treinamento de franqueado; a montagem da loja; a compra de equipamentos, tudo está dividido em etapas e capítulos, e tem esse cronograma até a data de inauguração”.

“Nossa implantação demora em torno de 20 a 30 dias, é o prazo de treinamento do franqueado e da equipe dele no pré-operacional.”

Toda inauguração de uma nova unidade é acompanhada por um supervisor:

“existe um supervisor encarregado, que vai acompanhar todo o processo”

“o nosso supervisor vai ajudar na montagem da loja”

O treinamento do novo franqueado é realizado em um centro de treinamento, uma loja-escola, onde o franqueado e sua equipe passam 10 dias realizando treinamentos teóricos e práticos. Esse centro de treinamento tem todos os equipamentos como uma loja de verdade, só que não atende o público. A equipe treina exaustivamente, seja tirando café, fazendo o mate ou assando todos os produtos.

“Esse treinamento é dado para o franqueado e para toda equipe, a gente não cobra, se tiver que dar duas vezes, a gente vai dar duas vezes, se tiver, antes, de treinar só o franqueado e, depois, ter que também treinar a equipe, a gente faz isso, não tem problema; se ele quiser treinar todo mundo junto e, depois, de novo, não tem problema”

“tem treinamento de sistema, tem treinamento administrativo, de gestão, tem treinamento de vigilância sanitária, de melhores táticas, de manipulação.”

“temos também um treinamento específico que é pra encarregado”

“Nosso foco é na capacitação no treinamento do atendente. Porque essa é a essência do nosso negócio, pela natureza do nosso negócio, isso é importante deixar claro.”

“Isso (manuais) não é diferencial, isso é uma obrigação, isso aí é o básico. Hoje, a empresa franqueadora que não tiver essa capacidade de passar isso daí, vai perder um tempo precioso que poderia dedicar a outras coisas.”



Tabela 10: Framework analítico – Rei do Mate

<b>Framework Analítico – Rei do Mate</b>		
<b>Conceito</b>	<b>Definição</b>	<b>Manifestações encontradas</b>
<b>Criação de conhecimento organizacional</b>	Condições capacitadoras para criação do conhecimento organizacional: intenção, autonomia, flutuação, redundância e variedade	A Rei do Mate está preocupada em possuir a estrutura adequada para suportar um crescimento consistente  “é a forma consistente que a gente cresce, nosso crescimento aumentou de 30 lojas por ano, que a gente inaugura. Daria pra ser mais? Daria pra ser mais, só que aí não teria estrutura interna pra dá suporte”
<b>Conhecimento Tácito</b>	Conhecimento que está enraizado nas ações, compromissos e envolvimento de um indivíduo em determinado contexto, transferido a partir da socialização	“a gente conseguiu profissionalizar o treinamento e a metodologia, conseguiu disponibilizar mais tempo de treinamento para o franqueado.”
<b>Conhecimento Explícito</b>	Conhecimento que pode ser transmitido em uma linguagem sistemática e formal	“Tem todos os manuais do franqueado: manual de operação; manual de implantação; manual de marketing; até de insumos; ele tem manual até de, se ele vai comprar uma faca, tem os modelos de faca que ele tem de pesquisar no mercado, com fotos com tudo, manual detalhado”
<b>Transferência de conhecimento</b>	Transmitir conhecimento tácito e explícito entre unidades organizacionais geograficamente distintas	“esse processo de aprendizado e de troca não depende da sua loja própria, ele depende da rede”
<b>Arrow core</b>	Conjunto ideal de informações necessárias para um replicador expandir o seu modelo de negócios	“(o franqueador) processa todas as informações da rede de franqueados, as boas práticas e as más práticas de toda a rede, ele processa e devolve pra rede de uma maneira muito mais inteligente, muito mais prática pra poder minimizar o risco dele e poder utilizar o resultado dele”
<b>Template</b>	Unidade de sucesso que funciona como referência para as outras unidades	“Nós temos um centro de treinamento, uma loja-escola, não é uma loja, é um centro de treinamento, onde eles passam aqui 10 dias no centro de treinamento”

Fonte: elaborado pelo autor

### 4.3. Análises entre casos e confronto com a teoria

Analisando as orientações da capacidade de aprendizagem organizacional segundo o modelo proposto por DiBella, Nevis e Gould (1996), é possível encontrar as seguintes similaridades entre os casos apresentados:

- **Origem do Conhecimento:** considerando que os franqueados fazem parte das redes, os franqueadores têm um foco muito interno. Exemplos de desenvolvimentos internos de novas tecnologias foram citados, enquanto muito pouco foi falado sobre trocas entre concorrentes ou sinergias com empresas de outros setores;
- **Foco produto – processo:** o acúmulo de conhecimento está equilibrado entre esses extremos, mas com uma distinção interessante. Enquanto o desenvolvimento de novos processos acontece com diversas trocas entre franqueador e franqueados, o desenvolvimento de produtos está muito concentrado nos franqueadores;
- **Modo de documentação:** foco no conhecimento coletivo, traduzido pelo Arrow Core de cada rede, não sendo relatado nenhum caso onde uma pessoa é detentora de um conhecimento específico (por exemplo, como uma fabricante de bebidas que tenha certa dependência de seu mestre cervejeiro);
- **Modo de disseminação:** tem uma abordagem relativamente formal, que precisa ser disseminado, sendo que a forma de registro geralmente acontece através de manuais e fichas de produtos/ processos que podem ser distribuídos para a rede;
- **Foco de aprendizagem:** relativamente equilibrado em melhorar aquilo que já existe e desenvolver novas ferramentas e processos, mas concentrado nos franqueadores;
- **Foco da cadeia de valor:** o processo produtivo está entre as principais funções valorizadas, que aparece de uma forma quase industrial onde o franqueador desenvolve e produz os alimentos que são enviados para os franqueados. A logística também é importante, uma vez que o abastecimento freqüente e constante é uma variável importante no sucesso da rede;
- **Foco do desenvolvimento de habilidades:** foco na orientação coletiva, pois é do interesse de todos que a rede seja bem sucedida. Como é esperado uma

uniformidade entre as diversas unidades, não é interessante que cada uma delas desenvolva um produto ou serviço específico, pois mesmo que essa inovação seja um sucesso só poderá ser aproveitada se for compartilhada com toda a rede;

Também foi possível notar um grupo de características dos emissores e receptores:

- Emissores – redes estruturadas, que muitas vezes reconhecem seu papel de catalisador da transferência do conhecimento e, com isso, adaptam sua estratégia (estrutura organizacional e modelo de negócios) para esse fim.
- Receptores – não existem exigências mínimas de experiência ou formação, sendo que na maioria das vezes o franqueado é uma pessoa sem qualquer tipo de experiência nesse negócio (tornando-se muito dependente da estrutura do emissor); alta rotatividade da equipe operacional, o que influencia no tipo de treinamento realizado (não pode representar um investimento muito grande nem depender da permanência dos funcionários que já foram treinados);

Entre as principais ferramentas utilizadas, merecem destaque os treinamentos teóricos e práticos, utilizando diversas ferramentas como aulas presenciais, aulas virtuais; os manuais – as redes parecem estar em um patamar elevado de desenvolvimento de manuais operacionais, detalhando cada processo, atividade e utensílios; e o acompanhamento posterior – todas ressaltaram a necessidade de um acompanhamento após o processo de inauguração da loja, seja para acompanhar o desempenho do franqueado ou para reforçar alguma parte do treinamento que não foi assimilada. Nesse contexto, a utilização de uma unidade modelo teve um papel fundamental (todas as redes utilizam uma unidade modelo, sendo que a maioria possui um centro de treinamento exclusivo para isso). A criação do centro de treinamento foi um momento de reflexão para os franqueadores, que tiveram que consolidar todo o conhecimento criado até aquele momento e formatá-lo para adaptar a nova estrutura ao conteúdo compartilhado com os franqueados.

Os principais mecanismos de aprendizagem relatados durante as entrevistas foram:

- **Acúmulo de Experiências** – os franqueadores aumentam de forma exponencial sua capacidade de acumular experiências ao estabelecer um canal de comunicação com os franqueados;

- **Articulação de Conhecimento** – troca de informações muito rica entre franqueador e franqueados. Ex: encontro nacional de franqueados relatado pela CPQ;
- **Codificação de Conhecimento** – muito utilizado pela amostra estudada, representado pelos manuais operacionais;

Sobre Aprendizagem Organizacional, as principais constatações foram:

- Existe uma grande tensão entre assimilar novos conhecimentos (exploração) e usar aquilo que foi aprendido (exploração) – mesmo tendo uma unidade modelo da qual as novas unidades devem se espelhar, os franqueadores relataram que sempre podem melhorar seu template;
- Multi-nível: conforme os relatos, o aprendizado aconteceu no nível individual (treinamentos dedicados para o gestor da franquia, aprendizado de cada novo funcionário na função designada através de aulas presenciais, etc.), grupal (treinamento nas unidades modelo com toda a nova equipe, simulando uma situação real de trabalho) e organizacional (as redes de franquia demonstraram uma evolução muito grande ao longo de sua história, mantendo aquelas atividades que contribuíam para o seu desenvolvimento e eliminando processos que não agregavam ao seu resultado).

## 5. Discussão e Conclusões

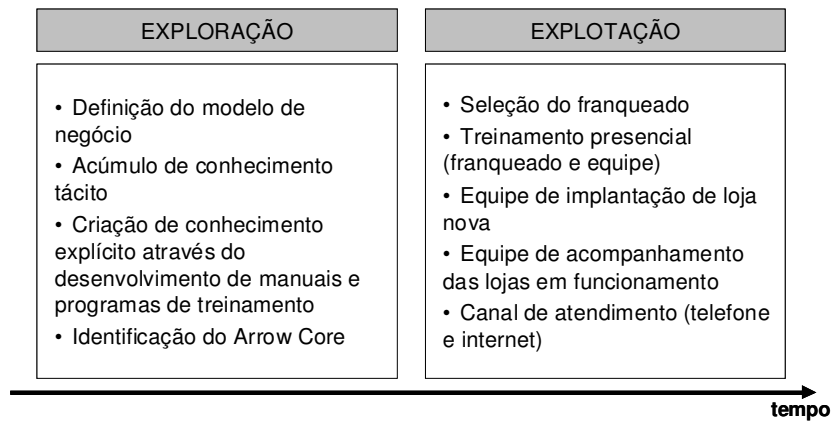
Existe uma extensa literatura internacional sobre Aprendizagem Organizacional, Conhecimento e Transferência de Conhecimento, sendo a literatura nacional um pouco mais restrita sobre esses temas. Ainda assim, é possível concluir que a teoria já cobre boa parte do objeto deste estudo e os eventos analisados contribuem para dar mais riqueza aos casos nacionais e comprovar empiricamente essa teoria. Sobre os aspectos não cobertos pela literatura, o ponto mais marcante foi a identificação de conhecimentos não transferidos, ou seja, existe uma parte relevante do conhecimento que não é transferido para o franqueado (como a receita do pão de queijo ou o processo de produção da costela). Isso é diferente do conhecimento que está fora do Arrow Core, pois é um conhecimento relevante e importante para o sucesso do negócio que o franqueador deliberadamente escolheu não transferir para o franqueado (uma parte do Arrow Core que é identificada, mas não transferida). Possíveis causas para isso são ganhos de produtividade e proteção contra imitações, mas a literatura existente não aborda de maneira direta o impacto da decisão de reter determinada parcela do conhecimento (altamente relevante para o sucesso da franquia) em poder do franqueador.

A questão de pesquisa **“Analisar como o franqueador transfere conhecimentos na abertura de uma nova unidade de franquia brasileira de alimentação?”** foi respondida em detalhe ao relatar como cada uma das redes de franquia estudadas transferiu conhecimento para seus franqueados no capítulo de apresentação dos resultados. O mesmo processo foi observado em empresas típicas desse segmento, conforme amostra deste estudo. De maneira resumida, é possível consolidar esse processo na fase de exploração (onde os franqueadores acumularam conhecimento tácito e criaram conhecimento explícito na forma de manuais e programas de treinamento) e na fase de exploração (onde os franqueadores efetivamente transferiram conhecimento para os franqueados e expandiram suas redes) (MARCH, 1991). Na fase de exploração, todas as redes analisadas apresentaram um processo consistente de transferência do conhecimento, levando em consideração questões técnicas e econômicas sobre seu Arrow Core e seguindo as mesmas etapas:

- Treinamento presencial (franqueado e equipe);
- Acompanhamento da inauguração da loja (períodos de preparação para inauguração e início das atividades);
- Equipe de acompanhamento das lojas em funcionamento (permanente);

- Canal de atendimento (telefone e internet);

Figura 11: Aprendizagem organizacional e transferência do conhecimento em franquias brasileiras de alimentação



Fonte: elaborado pelo autor (2010)

Isso corrobora estudos anteriores, como o modelo de Replicação proposto por Winter e Szulanski (2000) (explicado abaixo em maiores detalhes na questão subsidiária) e o trabalho “A Replicação do conhecimento organizacional na formação de redes de fast food” de Bandeira-de-Mello, Silva e Lengert (2009), entre outros.

### Questões subsidiárias

Comparar quais as semelhanças e diferenças no processo de transferência de conhecimentos entre os casos abordados neste trabalho:

- As principais semelhanças entre os casos foram as ferramentas utilizadas para transferir conhecimentos, principalmente os treinamentos e os manuais. Todos os entrevistados ressaltaram a grande importância dos treinamentos presenciais, realizado com o gestor da franquia e sua equipe. É nesse momento que ocorre uma intensa transferência de conhecimento, principalmente do franqueador para o franqueado. Os manuais operacionais têm um papel

secundário nesse momento e servem de referência no futuro, quando o franqueado não está mais na sala de aula.

- Entre as principais diferenças, estão o processo de seleção e o nível de envolvimento do franqueado com o processo produtivo. A Costela e Cia e o Rei do Mate foram muito enfáticos ao ressaltar que o perfil do franqueado teria um grande impacto no desempenho da nova unidade e, por isso, o processo seletivo era rigoroso para garantir um alinhamento entre os valores da rede e o do franqueado. As redes Giraffas e Casa do Pão de Queijo também têm critério na escolha de um novo franqueado, mas não colocaram nenhum tipo de restrição no perfil e valores do candidato. O nível de envolvimento no processo produtivo também diferiu entre as empresas analisadas. Na rede Giraffas e no Rei do Mate, a grande maioria dos produtos são preparados no local de venda enquanto que a Casa do Pão de Queijo e a Costela e Cia. enviam seu produtos semi-acabados para serem finalizados no local de venda. Isso tem impacto em quais conhecimentos foram transferidos para cada franqueado.

Identificar quais são os pontos mais relevantes desse processo, na visão do franqueador: treinamento estruturado, canal de comunicação e estrutura organizacional para suportar o crescimento. Conforme mencionado anteriormente, o treinamento para novos franqueados é o principal meio de transferência do conhecimento. Para realizá-lo, os franqueadores preparam aulas, desenvolvem manuais e contratam instrutores para condensar em um curto período de tempo tudo aquilo que consideram importante para o novo franqueado. Eles também ressaltaram a importância de ter um canal de comunicação com os franqueados, seja através de uma central de atendimento telefônico, de um sistema gerencial de informações ou das visitas periódicas de seus representantes regionais. Esse canal de comunicação de duas mãos foi diversas vezes mencionado como uma grande ferramenta para que os franqueadores consigam ajudar seus franqueados, desenvolver a sua marca (por exemplo, através da promoção de novos produtos) ou desenvolver melhorias através do feedback de clientes. Por último, a estrutura organizacional para suportar esse tipo de negócio tem um papel fundamental no sucesso dessas redes. Esse foi um dos pontos que os entrevistados relataram maior envolvimento e mudança, pois foi com o crescimento das redes e com o desenvolvimento de conhecimento organizacional sobre o modelo de negócios de franquia que esses franqueadores modelaram a sua estrutura organizacional e definiram

suas estratégias. Eles têm claro seu papel como gestor de uma rede de negócios, sendo responsáveis por disseminar o conhecimento entre as partes, atuando como um catalisador.

Analisar como o modelo de replicação proposto por Winter e Szulanski (2000) adere aos casos estudados neste trabalho: apesar de não estar explícito no discurso dos entrevistados, foi possível identificar as etapas de exploração e exploração do conhecimento em todos os casos. Os franqueadores mostraram sutilmente que criam valor através de atividades fora do escopo da exploração, como o desenvolvimento de processos adequados às unidades de franquia e a sua codificação em manuais operacionais para que os franqueados possam utilizar esse conhecimento, tornando-se replicadores de sucesso. Os franqueadores também demonstraram que, por tentativa e erro, conseguiram identificar boa parte de seu Arrow Core. Seja através de tentativas menos produtivas de utilizar unidades regulares para treinar novos franqueados (como o Rei do Mate fazia antigamente) ou através da utilização de momentos baixa ocupação para melhorar seu lay-out e utensílios (como fez a Costela e Cia), os franqueadores refinaram seu modelo de negócio e conseguiram colocá-lo nas unidades modelo (template). Isso demonstrou uma grande aderência entre o modelo proposto por Winter e Szulanski (2000) e os casos analisados neste trabalho.

### **Recomendações práticas**

Com base nos resultados deste estudo e considerando todas suas restrições, limitações e viés do franqueador, é possível fazer algumas recomendações para atuais e potenciais franqueadores. Antes de iniciar o processo de replicação em larga escala, o empreendedor pode considerar os três pontos listados abaixo.

**Modelo de negócio** – o empreendedor deve ter um claro entendimento sobre dois modelos de negócio distintos: o seu negócio de alimentação e o seu negócio como gestor de franquias. Apesar de algumas redes ainda possuírem lojas próprias, existe uma tendência dos franqueadores focarem apenas na gestão de sua rede de franquias (como é o caso das redes Rei do Mate, Giraffas e Casa do Pão Queijo). É uma transição complexa e difícil, pois o empreendedor deve entender que seu sucesso como franqueador dependerá de variáveis e capacidades diferentes daquelas que garantiram o seu sucesso até aquele momento. Ele passará a ter o papel de replicador, o que implica em duas grandes consequências: ter um



claro entendimento de seu Arrow Core e ser eficiente na transferência de conhecimento. Conhecer todos os detalhes do seu negócio não garante que o empreendedor tenha um claro entendimento do seu Arrow Core, pois o importante não é conhecer tudo e sim saber aquilo que é importante e que faz a diferença. Uma vez que o Arrow Core foi estabelecido, o novo franqueador deve transmitir seu conhecimento para o novo franqueado. Esse é outro desafio, pois ele terá um grande volume de informações que deverão ser passadas em um curto período para uma pessoa/ equipe que muitas vezes não tem qualquer tipo de experiência com as atividades que irão desempenhar. Existe uma fase de Exploração onde o empreendedor acumulou conhecimento através de experiências, tentativas e erros (que acontece independentemente da decisão de iniciar o modelo de franquias, mesmo que o empreendedor não tenha se dado conta que estava nessa fase) e a fase de Exploração, que é o momento onde o franqueador decide utilizar o conhecimento acumulado para expandir o seu negócio através da rede de franquias (é na fase de Exploração que a transferência de conhecimentos é mais intensa).

**Estrutura dedicada** – para realizar de maneira adequada sua fase de Exploração, o empreendedor pode considerar o desenvolvimento de uma estrutura dedicada. Isso envolve uma equipe, materiais, processos, procedimentos, sistemas de informação, canal de comunicação e possivelmente um template. As empresas analisadas neste estudo são referências no setor de franquias e encontram-se em um estágio avançado, tendo aperfeiçoado cada um dos itens relacionados acima. Elas possuem equipes de Expansão, Treinamento, Implantação e Atendimento aos franqueados. Cada uma dessas equipes tem funções e atividades específicas para cuidar de uma ou mais etapas do processo de gestão de franquias. Vale ressaltar que essas equipes estão envolvidas apenas indiretamente com o processo “produtivo” da rede, seja a fabricação de pão de queijo ou a preparação de uma costela (deixando claro a diferença entre os dois modelos de negócio mencionados anteriormente). Também é necessário desenvolver materiais específicos para os franqueados, sejam eles materiais de treinamento pré-abertura das lojas, fichas e rotinas detalhadas para suportar o dia a dia de cada loja ou materiais de promoção e divulgação entregues periodicamente pela equipe de acompanhamento para as lojas que já estão em funcionamento. Isso deve ser suportado por processos, procedimentos e sistemas de informação específicos para a gestão das franquias, como o programa de abertura de uma nova unidade, o controle do abastecimento das lojas, acompanhamento do desempenho de cada unidade, etc. Uma consequência dos pontos acima é a necessidade de comunicação entre o franqueador e os

franqueados, onde uma central de atendimento telefônico e um website com conteúdo para os franqueados se mostraram muito eficientes. E tudo isso pode ser concentrado em um Template, uma unidade modelo que funciona como referência para todas as outras unidades.

**Template** – neste trabalho foram relatados alguns casos de sucesso onde a utilização de uma unidade modelo (template) ajudou na transferência do conhecimento. É possível identificar duas principais contribuições do template: ajudar na visualização do Arrow Core e melhorar o aproveitamento do treinamento prático. Ao estabelecer uma unidade modelo, o empreendedor pode tentar colocar todas as características que fazem a diferença do seu negócio. Esse processo por si só é um grande aprendizado, pois representará uma oportunidade para refletir sobre seus diferenciais e suas alavancas de sucesso. Ao acompanhar o funcionamento da unidade modelo, o empreendedor consegue visualizar oportunidades de melhoria e fazer experiências que depois podem ser replicadas por toda a rede. Além disso, as entrevistas realizadas neste trabalho apresentaram diversos relatos onde a utilização da unidade modelo melhorou o aproveitamento do treinamento dado aos novos franqueados. Essa melhoria foi atribuída à utilização dos equipamentos adequados disponíveis no Template, à possibilidade de isolar determinada atividade para um acompanhamento mais detalhado e à flexibilidade de escolha entre a prática dentro da sala de aula ou a prática em uma situação real de atendimento aos clientes (pois o treinamento em uma unidade já em funcionamento sempre será em uma situação real, o que pode ser incompatível com determinadas fases do treinamento onde a nova equipe ainda não está pronta). Portanto, é recomendável que o franqueador utilize um template.

### **Limitações e restrições deste estudo**

É importante ressaltar algumas limitações deste estudo. Mesmo reconhecendo que a transferência de conhecimentos é um processo de duas mãos, apenas o franqueador foi foco desse estudo. Todas as opiniões e considerações relatadas vieram de entrevistas com franqueadores, que colocaram seus pontos de vista e preocupações. Em nenhum momento foi feita uma comparação de um mesmo fato ou evento sob o ponto de vista de um franqueado, que poderia ter uma interpretação diferente.

Este trabalho foi focado no setor de franquias brasileiras de alimentação, ou seja, suas conclusões dizem respeito apenas a esse segmento. É necessário que outros estudos sejam realizados para que as conclusões possam ser comparadas e generalizadas.

### **Recomendações para estudos futuros**

As sugestões de pesquisas adicionais foram baseadas em observações feitas ao longo do desenvolvimento deste estudo e buscam contribuir com a correção de algumas das limitações mencionadas.

- Analisar a perspectiva dos franqueados e comparar com as opiniões dos franqueadores;
- Analisar outros segmentos de franquias, como Beleza e Saúde, Educação ou Vestuário. Uma comparação interessante seria entre segmentos onde os franqueados participam (em maior ou menor grau) da fabricação dos produtos e segmentos onde os franqueados somente compram e vendem os produtos do franqueador;
- Analisar franquias estrangeiras como McDonalds, Pizza Hut, etc., verificando se existem diferenças entre os processos praticados no país da matriz os processos praticados nos outros países. Outra análise interessante é comparação entre as práticas de empresas estrangeiras e de empresas nacionais;

## Referências Bibliográficas

ABF - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. [www.portaldofranchising.com.br](http://www.portaldofranchising.com.br)

ARROW, K. (1969). Classification notes on the production and transmission of technical knowledge', *American Economic Review; Papers and Proceedings*, 52, pp. 29-35.

BANDEIRA-DE-MELLO, R., SILVA, A., & LENGERT, L. (2009). A Replicação do conhecimento organizacional na formação de redes de fast food. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 126-138.

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

BARNEY, J.B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, pp. 643-650.

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

CAVALIERE, F. J., & SWERDLOW, M. R. (1988). Why Franchise? *Business Forum*, Vol. 13, Issue 3, pp. 11, 8p.

CHERTO, M. et Al. (2006). *Franchising: Uma Estratégia para a Expansão de Negócios*. Premier Máxima Editora.

COLLIS, J, & HUSSEY, R. (2005). *Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*, trad. Lucia Simonini. – 2.ed. – Porto Alegre: Bookman.

CROSSAN, M., LANE, H., & WHITE, R. (1999). An Organizational Learning Framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*. Vol. 24, No. 3, 522-537

DAFT, R. (1983). *Organization theory and design*. New York: West.

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

EISENHARDT, K. M. (1989). Building Theories From Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550.

EISENHARDT, K. M., & MARTIN, J. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, Vol. 21, p. 1105-1121.

FOSS, N. J. (1997) Resources and strategy: a brief overview of themes and contributions. In: FOSS, N. J. *Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective*. New York: Oxford University Press. p. 3-18.

GODOI, C., SILVA, A., & BANDEIRA-DE-MELLO, R. (2006). *Pesquisa Qualitativa Em Estudos Organizacionais*. Editora Saraiva.

- HAMEL, G. (1995) The next round of competitive challenges for industry. EFDM Forum, v. 2, n. 1, Sloan Management Review, v. 38, n. 2, p. 69-82.
- HALL, R. (1992) The strategic analysis of intangible resources. Strategic Management Journal, v. 13, n. 2, p. 135-144.
- ITAMI, H. & ROEHL, T. (1987) Mobilizing invisible assets. Harvard University Press, 1987.
- KOGUT, B. (2000) The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure. Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 3, Special Issue: Strategic Networks (Mar), pp. 405-425.
- KOGUT, B. & ZANDER, U. (1992) Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. Organization Science, Vol. 3, No. 3, Focused Issue: Management of Technology (Aug), pp. 383-397.
- LEVINTHAL, D. & MARCH, J. (1993) The Myopia of Learning. Strategic Management Journal, Vol. 14 95-112.
- MARCH, J. (1991) 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, 71-87.
- MAURO, P. (1994) Guia do Franqueador: Como crescer através do Franchising. Ed: Nobel.
- MELO, P., & ANDREASSI, T. (2008) 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.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1997) Criação de Conhecimento na Empresa; como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Ed: Campus.
- NONAKA, I. (1991) The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review, p. 96-104, November-December.
- NONAKA, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science, Vol. 5, No. 1, Feb., pp. 14-37.
- PENROSE, E. (1959) The theory of growth of the firm. London: Basil Blackwell.
- PETERAF, M. (1993) The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based-View. Strategic Management Journal, Vol. 14, Issue 3, pp. 179-191.
- PLÁ, D. (2001) Tudo sobre Franchising. Rio de Janeiro: Ed. SENAC.
- PRAHALAD, C. & HAMEL, G. (1990) The core competence of the corporation. Harvard Business Review, p.79-91.
- SANTOS et al. (2007) Mapeamento da Produção Acadêmica em Gestão do Conhecimento no Âmbito do ENANPAD: uma análise de 2000 a 2006. Anais do ENANPAD 2007.

SZULANSKI, G. (1996) Exploring internal stickiness: impediments to transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*; v.17, p.27-43, Winter Special Issue.

TEECE, D., PISANO, G. & SCHUEN, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n. 7, p. 509-533.

TEECE, D. (1977) Technology transfer by multinational corporations: The resource cost of transferring technological know-how. *Economic Journal*, pp. 242-261.

VASCONCELOS, F. & CYRINO, A. (2000) Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. v. 40, p. 20-37.

WERNERFELT, B. (1984) A Resource Based-View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, Issue 2, pp. 171-180.

WINTER, S. (2003) Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, p. 991-995.

WINTER, S. & SZULANSKI, G. (2001) Replication as Strategy. *Organization Science*, Vol. 12, No. 6, November–December 2001, pp. 730–743.

YIN, R. (2003) *Case study research: design and methods*. Sage Publications, California: 2003

## **Anexos**

### **Roteiro de entrevistas**

#### **Identificação do entrevistado**

Empresa

Nome do entrevistado

Função

#### **Histórico**

Validação das informações obtidas no *web site* das empresas, como:

- Fundação
- Quantidade de unidades em operação (próprias e franqueadas)
- Quantidade de funcionários
- Principais fatos e acontecimentos

#### **Criação e identificação do conhecimento organizacional**

Qual é o negócio da sua empresa?

O que faz sua empresa diferente dos seus concorrentes?

Que conhecimento é considerado um diferencial?

Qual a estrutura organizacional da empresa (em específico para criação e disseminação do conhecimento)?

Como os treinamentos são desenvolvidos?

Como os manuais são desenvolvidos?

Existe alguém dedicado exclusivamente ao treinamento contínuo?

#### **Processo de abertura de uma nova franquia**

Do momento da contratação até a abertura do negócio ao público, em média, quanto tempo decorre?

Existe um cronograma detalhado das principais atividades?

O que é feito para auxiliar o franqueado na pré-abertura?

Quem recebe o treinamento inicial?

Que ferramentas foram utilizadas no treinamento?

### **Transferência de conhecimento**

Quais são os meios que a empresa utiliza para transferir conhecimento ao franqueado?

Qual o meio mais eficiente em sua opinião?

Que tipo de treinamento é fornecido? Em classe e/ou no campo? Em que áreas?

Quantos e quais manuais você oferece ao franqueado?

Todas as informações necessárias são passadas ao franqueado?

### **Comunicação e interação**

Como ocorre a comunicação entre sua empresa e a do franqueado?

Existe um canal de comunicação para tirar as dúvidas dos franqueados?

Com que frequência as unidades são visitadas? Por quem? Com qual objetivo?

O franqueado tem contribuído com mudanças e sugestões? Quais? Como elas são comunicadas?

Existe um canal de comunicação para receber sugestões dos franqueados?

### **Melhorias e próximos passos**

Quais mudanças ou melhorias poderiam ocorrer no processo de transferência de conhecimento ao franqueado?



## Transcrição das entrevistas

### Casa do Pão de Queijo

Legenda:

(...) + (tempo) - Incompreensível

... - Pausa na fala ou interrupção do assunto

Entrevistador: Lucas Arruda (LA)

Participantes:

Caue Picarelli (CP) – Planejamento

Adriana Rigobello (AR) – Treinamento

...

Uma parte da entrevista foi perdida por problemas na gravação.

...

AR – Vou explicar como funciona o processo de treinamento para um novo franqueado. Existe uma pessoa que vai acompanhar o franqueado, indicando tudo que ele deve fazer até abrir a loja. Acompanha, auxilia, monitora, tudo abordado no treinamento. Ele indica onde conseguir, por exemplo, equipamentos com a Italian Coffee, tem um prazo de quinze dias para entregar esse equipamento.

LA – Eu acho que o cronograma é uma ferramenta importante para você orientar e não deixar o processo na mão de um novo franqueado, que não conhece esse negócio.

AR – Isso! Ele tem todo tipo de apoio. “Olha, você tem que fazer o pedido na Italian Coffee até tal dia, para chegar nesse dia, para instalar na loja, para montar o equipamento, para o supervisor chegar, ligar, treinar.

CP – O supervisor vai lá, acompanha a instalação, fica na loja para ajudar na inauguração.

AR – Todo esse processo até a loja ficar pronta é acompanhado por um coordenador de inauguração.

CP - Que é um processo bem diferente de um cara que vai abrir uma quitanda, um boteco sozinho, do cara que faz isso junto com uma marca.

LA – Na verdade, eu sempre tive vontade de abrir um restaurante, eu sempre quis montar uma franquia. Sempre tive esse viés de montar um restaurante, ou algo relacionado a educação. E é um receio muito grande que eu tenho de não dar certo, pois eu vejo uma série de

empreendimentos que não dão certo e eu não conheço esse negócio, quem me garante que eu estou fazendo uma coisa que vai dar certo ou que não vai dar certo?

CP – Nada te garante. Quando você vai investir em um fundo de investimento, o que os caras fazem você assinar? Todo fundo de investimento faz você assinar um termo de que você está ciente de que isso é um negócio com risco de você perder dinheiro. Você pode gerenciar esse risco, mas você não consegue anular.

LA – Eu enxergo nisso um grande atrativo na franquia, pois eu posso abrir um restaurante sozinho? Posso! Mas pode dar certo ou pode dar errado. Uma franquia também pode dar certo ou dar errado? Também pode! Mas eu vou ter toda uma estrutura, toda uma orientação, que vai me levar a um trade-off: vou abrir mão de uma parte do meu retorno para reduzir o meu risco.

CP – Isso, aí você está gerenciando o seu risco.

LA – Eu posso estar pagando uma taxa de royalties, mas eu estou comprando também uma marca e uma estrutura.

AR – Isso, você está levando a marca e todo o apoio.

CP – Eu tenho um ponto em tal lugar, em tal endereço e quero fazer uma loja lá. A CPQ vai analisar e pode até dizer “Mas esse lugar não é apropriado, não tem nada a ver” ou “Até podemos abrir, mas esse não é o lugar mais indicado, não é um lugar top”. Você divide essa responsabilidade com a gente, compartilhamos a estratégia, bate uma bola com a gente. Olha, estou abrindo uma loja no Shopping Vila Olímpia. Quanto vai ser seu aluguel? Trinta mil reais por mês. Vai ser difícil pagar isso. O aluguel gira em torno de 10% do faturamento, insumos tanto, pessoal tanto... vai ter que vender muito mais para compensar isso. Existe esse tipo de discussão. O cara pode falar “Vou abrir!” Você não só gerencia o seu risco, porque você tem uma bandeira forte, que conhece o ramo, até porque a estratégia de uma loja no Carrefour de Diadema é diferente de uma loja no Shopping Iguatemi. Existe uma pessoa interna que tem o know-how estruturado, que tem o conhecimento do segmento, que participa de uma reunião com a equipe de Treinamento, de Expansão, Comercial, que discute esse tipo de assunto. Tem uma parte do conhecimento que é interna, que não está nesse formato (do treinamento de novos franqueados), mas que faz parte do processo de avaliação.

LA – Como a produção, que é uma parte do processo que a CPQ decidiu não transferir para o franqueado. Vocês devem ter enxergado mais vantagens em deixar aqui do que passar isso para o franqueado. Esse tipo de decisão também é importante, definir o conhecimento que vocês mantêm aqui, que não faz sentido passar para o franqueado, que é um know-how que vocês tem e que faz diferença no resultado.

CP – O produto que o franqueado adquire tem todo um know-how por trás. Como que é fabricado o pão de queijo? Isso está atrelado ao valor da marca. O consumidor está comprando aquele pão de queijo ou aquele folheado. Qual o know-how para produzir isso? Estamos lançando um produto novo nesse mês, uma empanada...

AR – Acho que vai chamar pastel.

CP – Pastel. De frango com milho, ricota com peru, com um tamanho intermediário entre um panini e um folheado.

AR – O Michel chegou hoje de viagem e nós estávamos identificando algumas lojas para um projeto piloto, para estarmos vendendo esse novo produto e avaliando a reação dos clientes.

CP – A transferência de conhecimento e o uso da tecnologia também vão ser integrados com P&D, não uma área exclusiva de P&D, mas a área Industrial com a área de Marketing vão desenvolver juntas esse novo produto. Antigamente você não tinha planilha, passou a ter. Antigamente você não tinha chefe, passou a ter. Então existe uma revisão do mix de produtos, até para incentivar sempre a novidade, lança esse sabor, depois lança o outro, então tem que olhar a curva da demanda, para você conseguir agregar valor a marca.

LA – E esse desenvolvimento de produtos, está mais interno com vocês ou também com os franqueados? Também tem abertura para ele?

CP – Obvio que a interação entre os regionais e os franqueados gera uma informação muito rica, como “Ah, o cliente quer comer tal coisa”.

AR – O franqueado está em contato direto com o cliente, então ele passa para gente uma informação do mercado, dos clientes.

CP – Ele está em contato com o mercado, ele passa o dia inteiro ali no balcão. Ele sabe disso, vê o cliente pedindo aquilo. Não é a toa que esse produto ou aquele produto. Só que precisa peneirar, filtrar a informação que vêm. Avaliar ao longo do tempo, ver o que tem consistência. Isso vai para uma área Industrial, para analisar e fazer todo um desenvolvimento do novo produto. Se você quiser comprar uma caixa de cinco pães de queijo, você volta lá e destaca (o ticket).

CP – Coincidentemente, estamos em negociação com a Visa para uma nova campanha. É uma maneira de trazer um benefício para o franqueado, mostrando que o grupo trouxe uma nova condição. É um tipo de conhecimento, ter melhores taxas. Muitas vezes precisa de um cara habilidoso para negociar. Mas mesmo habilidoso, ele não tem esse poder de barganha. Entra na linha do cara que for habilidoso consegue negociar melhor, é uma parte do conhecimento que você está trazendo, transferindo para os franqueados. É uma vantagem que você está passando para o franqueado. Desenvolver uma campanha específica, material, etc.

LA – E todo esse desenvolvimento é feito aqui e vocês passa esse material para os franqueados?

CP – A taxa de publicidade é para financiar esse investimento. Ele recebe o plano, ele recebe o material, tem uma área toda cuidando disso.

LA – Uma grande diferença nesse ponto (para um negócio independente) é que o franqueado está pagando uma taxa de publicidade e recebendo um material. Mas não é só o material impresso que ele está recebendo.

CP – É o know-how, é o desenvolvimento, é o planejamento. É uma equipe de várias pessoas trabalhando.

LA – Que estrutura um franqueado ou um empreendedor teria para pensar e desenvolver uma campanha de marketing?

CP – Ele vai pegar esses cafés e vai poder comprar aqui ou vai poder comprar na loja que ele quiser. Também faz parte de uma sinergia do grupo. Também é uma forma de agregar valor. Quer dizer, aumenta a venda dele, ele vai vender um café, mas de uma forma ou de outra o cliente vai acabar consumindo outro produto do grupo e você está otimizando o faturamento total do grupo.

LA – Assim funcionam as economias de rede. Ele compra um item aqui e usa ali, então quanto mais unidades você tiver próximas de você, mais incentivo terei. Se eu sei que eu posso comprar aqui e usar ali, é interessante para mim.

CP – É interessante porque você desenvolve a marca. O cara fala: “Vamos tomar um café?” e o outro “Tem uma Casa do Pão de Queijo por aqui?” Porque ele tem na carteira o ticket para pegar um café, que ele já pagou. São exemplos desse tipo (as campanhas promocionais).

CP – De certa maneira, isso está embutido na taxa de franquia e na taxa de propaganda. Faz parte do treinamento. Como executar uma campanha? A gente contrata um bureau, Instituto Veritas, justamente para treinar o franqueado em como vender o novo produto. Quando Marketing, junto com Operações, junto com Comercial, trabalhando todas juntas para colocar um novo produto. Como vamos colocar isso na rede? Tem que fazer tudo ao mesmo tempo. A área de Operações tem condições de automaticamente absorver isso? Ela não tem uma equipe dimensionada para isso. Mas você vai lá e contrata uma empresa parceira para visitar todas as lojas, para passar como fazer a campanha, como fazer esse novo produto, ensinar por que essa campanha é importante.

LA – Até como vender o produto...

CP – Você percebe que a comunicação é importante. Não dá para ir em todas as lojas ao mesmo tempo. Você tem uma comunicação por escrito, você tem as visitas. Você tem várias formas de complementar.

LA – Esse é um ponto muito interessante. Tem algum meio que vocês considerem mais indicado para passar informações? Por email? Se não tiver alguém ligando para as pessoas não funciona? Ou precisa de uma equipe visitando?

CP – Tem o encontro dos franqueados. São varias coisas acumuladas.

AR – Depende do que é (do que deve ser transmitido), existe uma forma diferente.

CP – Todas as formas são importantes. Você sempre tem que ir além para conseguir ser claro, para conseguir transmitir suas informações. Faz parte do desafio. É a equipe de Operações que vai visitar, em qualquer lugar do país. Na semana seguinte, vai o Regional (gerente regional de contas) perguntar sobre a campanha, sobre o novo salgado.

AR – Essa pessoa representa a empresa. Ele é do Operacional, mas ele também vai ver se o material de marketing está lá, se está bem colocado. Se ele tem dúvida sobre como preparar um balancete...

CP – A transferência de conhecimento acontece de várias formas e elas são cumulativas. Você percebe que só a parte escrita é insuficiente. Existe a campanha... você começa mandando um email geral, uma carta geral. Ai começa a tocar o telefone: “Como assim?”, “Como é?”, você tem um 0800 para esse tipo de dúvida. Têm os regionais, qualquer dúvida os franqueados pode contatar. Então começa a ter muita gente ligando. Contata o bureau. Você está tentando levar ao melhor entendimento possível, mas você esta trabalhando com um público muito grande. Você não consegue garantir que todos recebam, sempre tem um que está viajando. Imagina que você tem franqueados com quarenta anos na rede, o cara não tem email. E aí?

LA – E ele tem que receber a mensagem.

AR – Então você tem que ligar.

CP – Não é todo franqueado que tem email. Você tem um senhor de idade e vai explicar para ele que ele tem que ter email?

LA – É meio difícil de convencer...

CP – “Na minha época, eu ligava lá e falava com o José...”. Ele vai te dar uma aula.

AR – Tem um que ligava direto para o Beto, falava direto com o presidente.

CP – “Você chegou ontem aqui, mas quando eu ligava lá, trinta anos atrás, o cara punha pão de queijo no meu carro!”. Hoje em dia a fabrica é outra, você pode levar lá o Discovery Channel para fazer um documentário, para ver como faz um pão de queijo, porque é impecável.

AR – Antigamente, quando faltava produto para o franqueado, ele ia lá na fabrica com o carro dele, dizia que precisava de uma caixa de pão de queijo. Colocava no carro, transportava não sei por quanto tempo...

CP – Isso não existe mais.

AR – “Posso buscar na fábrica?”. Não! Você faz um pedido extra e chega na sua loja amanhã.

LA – E aquilo que você estava falando sobre os vários meios, funciona como uma espiral em que um vai reforçando o outro?

CP – O governo chinês tem dois bilhões de pessoas e precisa fazer uma comunicação geral. Você não tem um soldado para atacar cada habitante, você tem um cara aqui e outro ali fazendo uma vistoria geral, mas se a população vier para cima não tem como segurar. De certa forma, aqui é um pouco isso. A gente tem uma equipe enxuta, não dá para atender tudo. Quantas pessoas têm na equipe?

AR – Três supervisores. Em 2007 tivemos a mudança do nosso café. Nós fizemos um piloto em algumas lojas, deu muito certo. O café ia ser mudado daqui seis meses.

LA – Qual mudança seria feita?

AR – Mudamos o tipo de café. Trocamos para o 100% arábica, que é de uma qualidade melhor do que aquele que a gente trabalhava. Então nós trabalhamos com algumas lojas para ver a percepção do cliente, se eles aceitavam, porque ele era melhor, mas era diferente, o sabor dele era mais suave, mais doce. O resultado do teste foi ótimo, resolvemos antecipar essa mudança. Como treinar, como comunicar isso para todo mundo? Então nós fizemos um treinamento por satélite, tipo vídeo conferência. Nós treinamos 17 estados em quatro horas. Foi muito legal, a gente conseguiu treinar em três meses São Paulo presencial, Rio de Janeiro e as principais capitais presenciais e o restante por satélite. Como é que em três meses nos iríamos treinar quase mil funcionários? Foi muito legal!

CP – Poderíamos colocar uma câmera em todos os treinamentos de reciclagem.

AR – Isso é um sonho meu!

CP – E toda vez que tiver um treinamento, fica registrado. Aí um franqueado quer treinar, você diz para ele: “Vai passar às seis da tarde, você pode assistir ao vivo, pode eventualmente fazer uma pergunta”.

AR – No treinamento de quatro horas, as pessoas mandavam emails com perguntas e a gente respondia ao vivo.

CP- Os franqueados tinham que logar e por o nome e a loja, para termos um controle de quantas pessoas estavam participando. Um acompanhamento estatístico da evolução.

AR – Foi muito bom.

LA – Hoje a tecnologia está favorecendo, ajudando vocês.

CP – Nós mantemos um histórico, todas as pessoas treinadas mantêm um histórico. Isso é uma forma de avaliar o resultado.

LA – É uma forma de acompanhar a evolução de cada um também, identificar quem está desatualizado. Se houve alguma mudança e alguém não participou.

AR – Tem franqueado que entrou há trinta anos e podem estar desatualizadas.

CP – Esse é o momento de convidar para fazer de novo o treinamento.

AR – Até porque nós alteramos os módulos. Teve a mudança da fábrica. Eu acho importante ressaltar isso, tem um dia do treinamento que passamos com o franqueado dentro da fábrica, o dia todo. Então ele conhece todas as áreas que ficam na fábrica, como Logística, Qualidade, Compras, então ele conhece tudo que tem lá e depois ele visita a fábrica (Produção).

CP – O atendimento! Ele conhece a pessoa que, quando ele ligar, vai te atender.

AR – Logística, quem faz a Logística? Ele conhece. Ele passa o dia todo, das nove da manhã as cinco da tarde.

LA – Isso faz diferença, conhecer com quem ele está falando.

AR – É uma maneira de apresentar para o cliente (franqueado). Ele pode ver como é bacana, como funciona tudo.

LA – Uma coisa é o franqueado ligar para um número de atendimento e falar com uma pessoa que ele nunca viu na vida, outra coisa é falar com alguém que ele já conheceu.

AR – Nossa fábrica garante um alimento seguro.

LA – O que isso significa para ele (franqueado)?

AR – Ele vê. Ele sabe o que acontece.

CP – Se alguma coisa está estragada, ele vai procurar onde está o problema.

AR – O franqueado pensa “eu vi o processo, eu sei como funciona”

CP – Pode ter acontecido algo? Pode. Mas a gente consegue identificar o que aconteceu. Onde o processo está mais suscetível a falhas? É uma maneira de mostrar para o franqueado que ele tem que fazer a parte dele. Nós temos um cuidado tão grande aqui, ele viu o controle que temos aqui. O nível de exigência é tão grande que o cara tem que perceber isso, para ele fazer isso também.

AR – Para ele manter o padrão da loja.

CP – Ele vai manipular o produto e a gente não vai ter o mesmo controle. O cara vai pegar um suco, vai pegar a água. Se ele não tiver o cuidado de usar a água filtrada, ele vai destruir todo o valor que a gente construiu até ali. Tem que gerenciar isso.

LA – Na verdade, você tem que criar significância para ele. Você passa a mensagem “Você tem que manter o padrão de qualidade”. Mas o que isso significa para ele? Ele pode pensar “Vou fazer assim mesmo que está bom, nunca ninguém vai saber”. Outra coisa é ele participar disso daí (treinamento) e acreditar.

CP – Ele pode até errar, mas não vai ser por falta de treinamento. Que nem um banco, uma empresa controladora, alguém vai lá e fere o código de ética. Mas não foi por falta de explicar o que tinha que fazer. Não dá para dizer que a empresa se omitiu, ela está tentando gerenciar o problema. Você trabalha diretamente para tornar isso realidade.

AR – Por isso ele faz também nesse módulo todo o treinamento operacional do franqueado, ele aprende como assar um pão de queijo, como ligar o forno,

CP – Esses dias tinha um empresário que abriu uma unidade, ele é de Alphaville, tem uma empresa com vários funcionários, mas ele tinha um espaço comercial e queria fazer alguma coisa ali. Então ele resolveu que o ideal era ter uma cafeteria ali e quis fazer uma Casa do Pão de Queijo. Ele analisou, conversou com outras franqueadoras e escolheu a gente. Daí, conversando com ele, você vai ver, ele tava aqui em baixo com a roupinha (uniforme), fazendo café e aprendeu a fazer um café excelente. Aprendeu aqui. Mesmo sendo empresário, pegando avião no dia seguinte para ir para Miami em uma convenção, tava ali usando chapeuzinho. Saber fazer para saber mandar fazer.

AR – Como é que ele vai cobrar?

CP – E é um treinamento diferente, de um jeito diferente, para não misturar (o treinamento do franqueado do treinamento da equipe operacional). São conhecimentos parecidos, mas de uma maneira diferente.

AR – Para o franqueado a gente passa a parte de controles, como é que eu controlo o café. Já para o funcionário, ele tem que ter a habilidade e conhecer o procedimento correto. Os dois aprendem a fazer café, mas o foco de cada um é diferente. Ressaltamos o que o funcionário pode fazer errado para o franqueado ficar de olho.

CP – Onde pode dar errado? Se você mapear os riscos, onde fica vermelho? Já ensina para o franqueado.

AR – “Olha, tem que dar duas puxadas. Se der três, você está perdendo produto, 30% dos seus grãos de café”.

CP – Até caricaturando os erros comuns, de uma maneira até para ficar engraçado. É uma maneira disfarçada de chamar a atenção.

AR - Você sabe o que acontece na realidade, então a gente já prepara eles (franqueados).

LA – Eu tenho amigos que já tiveram restaurantes, bares, etc. E eles falam que realmente uma das coisas mais complicadas é o funcionário que quer roubar. Tem algum treinamento nesse sentido? Treinar o franqueado para evitar perdas, identificar comportamentos suspeitos, conhecer o consumo médio? Por exemplo: se eu vendi tantos pães de queijo, eu devo ter gastado tanto de matéria prima.

CP – É o controle de estoque.

AR – A gente tem uma ficha técnica de tudo. Então para cada produto tem definido o que eu uso de embalagem, de guardanapos, de recheio, etc.

CP – Por exemplo, uma padaria onde o cara compra matéria prima. No final, não importa se comeram ou não comeram. Aqui não. Como é o sanduíche? É todo definido. Só por já estar no sistema CPQ, você já tem muito menos problemas. É muito mais provável o cara comer um pedaço de queijo do que abrir um sanduíche e comer um pedaço dele.

LA – O porcionamento dos produtos já impede isso. Já está tudo pronto.

CP – Isso. O cara pega um beirute de peru, o sanduíche já está pronto. É só abrir, por na chapa e servir. Não vai ter variação no recheio, é padronizado. Se o cara fica montando ali, tem mais problemas.

AR – Para ele comer uma fatia de queijo fica mais difícil.

CP – E outra, está tudo congelado. A probabilidade de desperdício é muito menor. Porque não é só roubo, mas o desperdício prejudica também. Só descongela o que for consumir. Têm maneiras de reduzir o desperdício, uma delas é reduzir o roubo, que é mitigado por estar em



um sistema fechado. O cara tem que saber fazer controle de estoque, tem que pegar os relatórios de acompanhamento.

AR – Tem que bater o que vendeu com o que está lá no estoque.

CP – Ainda assim depende do franqueado fazer um acompanhamento rigoroso. Ou ter alguém que o ajude a fazer isso. Em qualquer ambiente, tem que ficar em cima.

LA – E aquele velho ditado “é o olho do dono que engorda o gado”? A presença do franqueado acompanhando a operação faz diferença?

CP – Tem lojas e lojas. Em boa parte delas... é um pequeno negócio. Você tem algo de grande valor financeiro, então muitas vezes depende do cara estar ali, junto ao negócio. É capaz do cara ficar no zero a zero se ele bobear. Não é uma operação básica. Vamos pegar um valor médio, R\$240.000. Você investe no CDI, quanto que dá? Dois mil e pouco? Vamos supor que uma loja do CPQ gere duas vezes e meia isso, talvez três. Pega um caso padrão. Mas é muito fácil mudar isso. Um funcionário a mais que ele contrate, para não ter que ir tanto na loja, tanto fica mais difícil do cara controlar, as vezes pesa um pouco mais no resultado, a margem dele pode ir embora. Tem muitas situações que é importante o dono estar próximo, até gerencialmente. A menos que ele tenha muitas lojas e aí ele consegue ter um gerente que cuida de um grupo.

AR – Mas mesmo assim ele tem que estar por dentro de tudo que está acontecendo. Muitos franqueados possuem várias lojas e não podem estar o tempo todo em todas elas. Mas eles sabem tudo que está acontecendo em todas elas.

CP – Uma loja bem operada é diametralmente oposta a uma loja mal operada.

LA – Vocês conseguem enxergar daqui lojas com performance alta e lojas com performance baixa?

AR – Sim.

CP – A gente pega uma loja que você sabe que está mal operada, que não está bonita. Muda o franqueado, reforma a loja, muda o padrão antigo para o padrão novo...

AR – No mesmo lugar...

CP – Muda iluminação, muda o logotipo. Uma nova apresentação. Tem loja com cara de boteco e tem loja bonita, bem arrumadinha. A pessoa reconhece isso. Ela pode até estar procurando outra coisa, mas ela olha a loja bonita e chama atenção. Isso muda muito.

AR – As vezes até uma loja que já está atualizada, que muda de franqueado, já muda a cara da loja.

CP – Que nem cerveja, se está geladinha, ela vende muito mais do que aquela que está quente. Então o pão de queijo que sai na fornada certa, o pão de queijo bonito, quentinho.

AR – É o cuidado, é a limpeza.

CP – Você acha que um funcionário que ganha oitocentos ou novecentos reais por mês.

AR – Quinhentos ou seiscentos.

CP – Você acha que ele está preocupado com isso, que ele vai querer dar aquele “brinco”? Não vai. Então começa a não cuidar muito, vai caindo.

AR – Nosso principal produto, o pão de queijo, tem um prazo na vitrine. Por quê? Porque a gente quer que o cliente consuma ele sempre bem quentinho. Com isso, eu tenho que fazer muitas fornadas por dia. Para o funcionário, é bem mais fácil fazer uma fornada grande, colocar cinquenta pães e deixar cinco horas na vitrine. O trabalho para ele é menor. Se você não ficar ali, cobrando, falando “Olha, assa menos, para ficar um tempo menor, que o cliente come um pão de queijo mais gostoso. Com isso ele volta.” A simpatia do atendente, isso é uma outra coisa que a gente valoriza muito, que a gente aborda muito. Hoje a gente tem uma concorrência grande, que tem bons produtos. O que faz o cliente ir na CPQ e não ir no outro café?

CP – Snack é tudo snack. Sorvete à tarde... Fominha da tarde, às vezes um suco. Cada dia o mercado é mais amplo. E o tamanho do estomago é o mesmo. A renda está crescendo, mas o estomago não está.

AR – Às vezes o próprio café. O café ali é tão bom quanto esse. Mas eu vou lá porque lá eu tenho uma loja bonita, porque eu tenho uma mesa, tenho um ambiente agradável, atendentes simpáticos.

CP – Benefício real e benefício percebido. O cara vai às vezes a uma Copenhagen e não tem um café bom. Você sabe disso.

LA – Eu não sou muito fã de café...

CP – Mas esse café é considerado pelos especialistas, eu não sou especialista também, mas não é um café bom. O café deles não é um café Premium. Mas o fato de ter um chocalatinho ali impacta na percepção do cliente.

LA – E olha que eu já vi bastante gente falar “Vamos tomar um café lá que é bom!”.

AR – Mas é por causa do ambiente, do chocalatinho.

CP – Então muitas vezes a pessoa acha que o café é melhor e não é. E vice versa. A gente tem um café bom e a gente faz questão de ter o melhor café, de excelente qualidade, que poucos têm. Mas ainda assim, é a loja arrumada, é a aparência. Tem que trabalhar não só no benefício real, mas também no benefício percebido. Preço também faz diferença, é tudo uma questão de posicionamento. Não é um lugar barato, é um lugar de conveniência.

AR – E o produto é diferenciado. Não um café de R\$1,00.

CP – O pão de queijo, por exemplo. Vai pegar um Forno de Minas, vai ter metade da quantidade de queijo que tem o nosso, vai ter aroma. Coisas que impactam no benefício percebido.

LA – São coisas que você pode até nem saber, mas que no conjunto você percebe.

CP – Agora, faz um teste. Compre um pão de queijo da CPQ e compre um outro por aí, põe em uma sacolinha e no dia seguinte de manhã abre e olha para os dois. Você vai comer o da CPQ, ainda vai estar com um aspecto ótimo. O outro vai estar esfarelando... por que? Porque é muita massa, muita banha. Você vai ver que a qualidade é muito boa, não só em questão de padronização, que é o que o ISSO cuida, mas da matéria prima que é usada, a quantidade de queijo, que é o know how da CPQ. Que você não muda, que faz a empresa persistir até hoje. Os 30% de queijo na receita vem da Dona Arthemíia, se você mexer nisso ela vem aqui brigar com você.

LA – Uma curiosidade: a receita do pão de queijo é um segredo industrial?

CP – Esses dados que eu estou te falando são públicos. O fato de ter 30% de queijo é um fato notório, é um argumento de venda. Agora, eu nunca vi a receita.

AR – A receita mesmo eu também não vi. Nós sabemos tudo que leva, os ingredientes. Agora as quantidades acho que não. Até porque industrialmente depende não só da receita, mas de equipamentos...

LA – Das condições de produção... acho que ele acaba tomando corpo por si só. Tem alguns produtos que tem uma receita especial, uma fórmula mágica que são segredos. E que se alguém descobrir acabou o negócio.

CP – Eu desconfio que se eu pedir essa receita por email eu não vou receber...

AR – Mas não é um grande segredo que está na mão de uma pessoa só... isso não.

LA – A impressão, até pela nossa conversa, é que a receita até é um ponto importante, mas todo esse contexto, esse controle...

CP – Por mais que o cara tenha a receita, ainda tem os fornecedores. A gente só compra queijo de dois fornecedores que são os melhores que tem. A gente paga mais caro por isso, porque a gente homologa esses fornecedores, eles têm que ter um padrão de qualidade, de higiene, de tudo. Que, se não passar, compromete o nosso ISO. Então mesmo que alguém tenha a receita, será que ele consegue reproduzir todo esse processo?

LA – Eu estava pensando: não é que a CPQ não passa a receita para o franqueado por ser um segredo industrial, mas é que não adianta passar a receita para ele porque ele não vai conseguir fazer do mesmo jeito que a CPQ faz.

AR – Nós tivemos um tempo atrás uma fábrica na Espanha, que produzia pão de queijo para umas lojas piloto que nós tínhamos em Portugal naquela época. A mesma receita!

LA – E não era igual?

AR – Era outro produto! Eu cheguei a ver o produto, a experimentar o produto. Era um franqueado que tinha lojas aqui no Brasil, ele trouxe uma vez. Era outra coisa! Por que o queijo, que é o principal produto, era diferente!

CP – É um blend de queijos, é uma mistura de alguns queijos em uma proporção específica.

AR – Tem a umidade, tem uma série de coisas.

CP – Não vou dizer que é impossível, mas não é fácil. É como cerveja, o pessoal muda a água e sai outra cerveja! A cerveja feita em Petrópolis... você nunca viu o cara falar: “eu gosto da cerveja da Brahma de garrafa que é melhor do que a de lata”. Você vai ver, uma é fabricada em Petrópolis e a outra é feita em outro lugar. A água que é usada muda muito a qualidade do produto final. É detalhe, a água... não é! O que dirá o queijo. Muda! E como a gente não muda o fornecedor, são coisas muito rigorosas, de qualidade. Não é feito assim, mais ou menos.

AR – Se tem um queijo que está fora do padrão, ele volta. Nós produzimos o pão de queijo com determinado padrão.

CP – Essa padronização faz com que o pão de queijo tenha determinado sabor. Como o McDonalds, qualquer pessoa que você conheça deve fazer um sanduíche melhor do que o do McDonalds. Qualquer um. Agora quantas pessoas conseguem fazer o mesmo sanduíche igual, em qualquer lugar do mundo. E com qualquer um do outro lado manipulando. Dificilmente você consegue montar um modelo de negócio igual o dos caras. Mesmo sendo fácil produzir um sanduíche melhor do que o deles.

LA – Você está vendo ele fazer, dá para você aprender e tentar fazer igual.

AR – Só que o hambúrguer, e o pão, e o molho...

CP – Essa é a beleza do negócio, isso que é difícil de imitar. O sanduíche é até gostosinho, mas se a gente for agora no mercado eu compro os ingredientes e faço um lanche muito mais gostoso. Mas será um negócio único. Se você for para Manaus (no McDonalds), você vai encontrar o produto igual. Você sabe o que você está comprando.

LA – Essa confiança de você poder falar: eu sei pelo que eu estou pagando, eu sei o que eu vou receber.

CP – Saem todos da mesma fábrica, não tem várias fabricas, tem uma fábrica. O pão de queijo que você come em Manaus saiu de Itupeva e foi até lá. Essa é a garantia. Não é de fábricas diferentes, é da mesma fábrica.

AR – E aí, com o treinamento, a gente tem que garantir que a pessoa que recebe o pão de queijo vai preparar da mesma forma, para que o cliente consuma igual.

CP – Você está no meio do mato, mas você sabe que tem um Bobs ali. Pelo menos você sabe o que você vai encontrar. É um pouco isso.

LA – Você estava falando do treinamento, tem mais alguma etapa que a gente ainda não tenha passado?

AR – Tem toda a parte operacional, que a gente aborda todos os procedimentos operacionais com o franqueado. Foi o que a gente falou, ele está apto a treinar, por exemplo o franqueado de Manaus, se ele contratar um novo funcionário ele pode dar todo o treinamento. Então ele conhece, ele está apto a treinar esse funcionário. E também uma ferramenta que a gente tem e

entrega para o franqueado é um DVD. Nesse DVD tem todo o procedimento operacional dos produtos, que ele pode usar como apoio para treinar um funcionário novo.

CP – Se ele esquecer, ele pode usar o DVD para lembrar.

AR – “Como é que eu preparo café?”. Então no DVD vai ter “Módulo Café – o que é um café expresso. Como regular o moinho. Como regular a máquina. Como preparar o café expresso. Como preparar o café com leite. Como preparar o cappuccino.”

LA – Então existe um passo a passo ali?

AR – Isso, um passo a passo. Um resumo daquilo que a gente faz no Centro de Treinamento. “Pegue o porta filtro, dá uma puxada no minho, que foi regulado assim, encaixa aqui, liga tal botão, tira o café, com a xícara aquecida...” Tudo! De uma forma bem objetiva, bem resumida nesse DVD. Que é uma coisa que vai para o franqueado também.

CP – Que foi desenvolvido com a taxa de royalties. Que faz parte do suporte que ele tem. Se ele liga aqui, tem várias pessoas para ele contatar. Dificilmente ele vai ter um problema novo que a gente, em 40 anos, ainda não viu.

AR – “Eu estou com problema no assamento do meu pão de queijo. O que eu faço?”. Existe um check-list.

CP – O pessoal daqui já sabe o que acontece. É que nem TI, o cara do hep desk vai perguntar “Você já reiniciou seu computador?”.

LA – “Está ligado na tomada?”

CP – Ele já sabe como abordar o problema! É tudo muito parecido. “Você tem deixado descongelando o pão de queijo antes de por no forno? Não pode!” 90% é resolvido no primeiro telefonema.

LA – Na verdade, acho que o maior desafio é para vocês aqui. Daquele monte de coisas que vocês querem passar para o franqueado, vocês tem que filtrar e selecionar aquilo que é mais relevante. Isso aqui é importante e eu vou colocar no treinamento, no DVD. E isso daqui eu vou deixar de fora e, se ele ligar, eu falo.

AR – Na verdade, é o básico de cada parte. E as dúvidas vão surgindo. Por exemplo, assamento de pão de queijo: já tem uma temperatura definida e uma faixa de tempo. Alguns toques de água no forno, armazenamento correto. Esse é o padrão. “Ah, eu assei o pão de queijo e ele ficou com tromba”. Bom, se você tem um pão de queijo com tromba, um desses pontos você não cumpriu.

LA – O que é uma tromba?

AR – É o pão de queijo com um bico bem comprido. Por que ficou com tromba? Porque você fugiu da temperatura pré determinada. A gente já sabe... “qual é seu forno?” “qual temperatura você está usando?”.

CP – O forno que ele usa não é qualquer forno.

LA – É um modelo padrão?

AR – É um modelo que nós definimos. Então a gente já sabe como o forno funciona.

CP – O cara pode até fazer errado. Mas não foi por falta de ter orientação, por falta de conhecimento, de treinamento.

AR – No treinamento nós abordamos até o que acontece de errado. Se sair assim, o que pode ter acontecido...

LA – Você já sabe o que é o certo e também sabe quando dá errado, porque deu errado.

AR – Nós temos material para pão de queijo, com padrão de temperatura, de assamento, de tudo mais. Aí tem pão de queijo branco, por que ele ficou branco? Qual a causa? Isso, isso e isso.

CP – A gente tem o CAF, que é o Centro de Atendimento ao Franqueado. Que não é só para fazer pedido.

AR – Não, o pedido não é pelo CAF. O CAF é para solicitação, reclamação, elogio.

CP – Isso é estruturado, analisado. Tem protocolo, é feito uma análise estatística dos acontecimentos, como foram abordados, tempo médio de resposta...

LA – Existe uma segmentação dos chamados? É possível ver se tem muita reclamação disso ou daquilo?

AR – “Estou tendo muita reclamação de determinado produto”. Se tem tanta reclamação, vamos investigar. Pode haver uma falha nossa.

CP – No fundo, é uma área de desenvolvimento de know-how. Porque você, ao estruturar as entradas e tratando elas você vai vendo como funciona o seu negócio. Você tem um histórico. Surgiu um problema novo? Nunca aconteceu isso antes? Tem uma base de dados de ocorrências.

Outro funcionário CPQ entra na sala – Vai demorar muito?

LA – Não, acho que já estamos acabando. Eu gostaria de agradecer vocês, pois foi muito interessante.

AR – Tem bastante coisa para gente conversar.

LA – Quanto mais abertura vocês derem, melhor. Se puder, marcamos mais uma conversa em outro dia.

AR – Eu me lembrei que a gente falou sobre prática de loja. O franqueado vai para uma loja.

LA – Que já está em funcionamento?

AR – Que já está em funcionamento! Então ele vai lá, coloca avental, camiseta e touquinha. Vai tirar tudo (jóias, relógios), porque as regras continuam nas lojas. Não pode usar brinco, anel, não pode ter unha pintada. Todas essas regras são passadas. A gente teve um franqueado de Minas que usava um cavanhaque. “Olha Reinaldo, vai ter que tirar o cavanhaque para ir para loja.” Ele apareceu no dia seguinte sem o cavanhaque!

CP – Se você vier no treinamento, vai ter que fazer a barba!

AR – Até porque é uma loja de um franqueado, que está em funcionamento. Vamos imaginar o cara que está treinando vai lá de cabelo solto? É um risco de cair um cabelo. Então ele tem que seguir todas as regras que o atendente tem que seguir. Eles passam lá um dia ou dois, atendendo, tirando café. Praticando tudo aquilo que eles aprenderam aqui.

LA – No final, parece ter o mesmo papel daquela unidade piloto que vocês tinham aqui. Você não tem uma unidade piloto específica, mas você replica essa experiência de acompanhar uma unidade que já está em funcionamento. Imagino que não seja em qualquer unidade, deve ser alguma que tenha um desempenho bom, que tenha avaliações boas, para pessoa que vai lá pensar: “eu vi isso acontecendo, vou replicar na minha loja!”.

AR – Exatamente. Isso que eu aprendi eu estou vendo ser aplicado na pratica, na loja, dar resultado.

CP – Você vê um franqueado falando que faz controle de estoque, que funciona bem. Tem um franqueado que, por conta própria, dá uma remuneração variável para o melhor vendedor/atendente. Ele desenvolveu internamente uma maneira de aumentar as vendas dele. Isso não é usado por todos, é algo específico. Nós temos bandas de preço, se a concorrência está mais agressiva, ele que tem mais conhecimento do que esta acontecendo... Tem uma parte do conhecimento que o franqueado acaba desenvolvendo sozinho. Aí ele acaba indo além do treinamento, acaba rompendo a fronteira do que a gente ensinou. Naquele local, naquele horário, ele tem uma especificidade que faz ele mudar. Abriu uma cafeteria do lado? Ele pode reajustar o preço, ele vai ter esse controle. Tem uma parte que não esta aqui (no programa de treinamento), que os regionais vão visitar. Eles vão lá, olham o balancete da loja,o demonstrativo de resultados. Avaliam o que está acontecendo, por exemplo, o aluguel... está mais caro do que deveria ser (os 10% da receita). Está puxado.

AR – Isso foi abordado na teoria de uma forma geral... o limite de cada conta.

CP – É uma referencia inicial, quando o cara abre a loja que ele vai sentir de verdade. Ele vai começar a contrapor uma realidade virtual com a realidade prática. E ele vai discutir isso com os regionais. Às vezes marketing decide fazer uma campanha especifica, cada lugar é uma coisa especifica. Você pode fazer que quem comprar um Beirute na hora do almoço, ganha um suco. A gente vai bonificar seu suco. É uma parceria. Então a CPQ investe alguma coisa, vamos ajudar esse franqueado. Vamos fazer uma campanha... por exemplo, a campanha da Visa. A gente vai bancar o quinto pão de queijo. São maneiras, muitas vezes customizadas, que a CPQ dá um suporte, tenta gerenciar essas situações. Tem essa discussão, quando o franqueado pede ajuda, diz que não está conseguindo. Ele tem com quem discutir sobre essa dificuldade, desenvolver uma ação especifica. O regional tem condição de dar uma bonificação especifica.

AR – Esse apoio é muito valorizado pelos franqueado. Não é aquela coisa de que inaugurou a loja e pronto. A gente está aqui em todos os momentos. É uma parceria bem bacana.

LA – Essa transferência é uma via de duas mãos, vocês passam muitas coisas para eles, mas também recebem muito.

CP – Até por não ter mais lojas próprias, a gente depende muito deles. Porque a gente não é dono da verdade. Aqui do alto do castelo, a gente precisa saber o que está acontecendo na linha de frente. A gente tem que ouvir eles, entender o que está passando. É um conhecimento como esse, que o franqueado passa, como o cara que paga remuneração variável, é um know how desenvolvido por um franqueado. A gente aprende com isso e, de alguma forma, tentar passar isso para o resto do grupo, melhores práticas.

LA – Vocês recebem essa informação, mas o que vocês vão fazer com isso? Esse canal para receber a informação, analisar e ver o que faz sentido repassar para os outros.

CP – A gente faz isso. Tem espaço para fazer mais? Tem!

LA – Sempre tem.

CP – Por exemplo, só de parar aqui para termos essa conversa, é uma coisa que você não faz sempre. Discutir como é feito, entender como os outros fazem. Eu mesmo, alguns meses atrás, estava lá no Proquest, a base de dados para pesquisas acadêmicas, e achei coisas nessa linha. Você encontra coisas para refletir, para se vender melhor.

LA – Eu gostaria de agradecer pela conversa, foi muito interessante.

CP/ LA – Nós também agradecemos.



## **Costela e Cia.**

Legenda:

(...) + (tempo) - Incompreensível

... - Pausa na fala ou interrupção do assunto

Entrevistador: Lucas Arruda (LA)

Participante: Kaname - Proprietário

Lucas – Só para colocar, hoje é dia 14 de agosto, eu estou aqui com o Kaname que é proprietário do Costela & Cia e está pensando em abrir novas unidades através da franquia. Eu acho que cheguei até a falar um pouquinho com você no telefone, mas o tema do trabalho é o seguinte: é transferência do conhecimento em rede de franquia. Então, qual é a idéia? Eu tenho a vontade de abrir uma franquia, mas eu não sei fazer costela. Você sabe fazer costela e está pensando em crescer por este meio. Como é que você faz para que eu consiga ter um restaurante com o mesmo nível de qualidade e tudo mais? Você já comentou, você está pensando em fazer a central de costela, vai preparar lá... a idéia do trabalho, na verdade, não é dizer o modelo certo e errado, mas comparar e entender como cada um faz de um jeito, até, depois, a gente vai listando algumas atividades, você pode falar assim, por exemplo, entra a parte de transferência do conhecimento também, então você fala assim: poxa, o conhecimento de fazer costela, pelo que eu já entendi, é uma coisa que você vai deixar com você, você vai preparar tudo na central, e só vai mandar... então aí, entra assim... mas esta parte que eu estou interessado em discutir. Poxa, você decidiu que é mais proveitoso pra você e pro seu negócio, você fazer a costela do que passar pra eles. Então imagina que deve ter passado... poxa, eu não vou conseguir garantir que os franqueados tenham o mesmo nível de qualidade, ou o processo de ensinar a eles vai ser muito difícil, ou talvez você não tenha a garantia de falar: uma vez que eu ensinei, o que me garante que ele não vai mudar o nome, deixar de ser franqueado e fazer uma nova? Então, se o senhor pudesse falar como é que foi este processo de você pensar, eu quero crescer através de franquias, e como é que você imagina que vai ser este crescimento?

Kaname - Nós desenvolvemos uma tecnologia no processamento de costelas.

Lucas – Muito boa, diga-se de passagem. Nós somos fregueses assíduos, aqui, com muito gosto.

Kaname - Então. Nós desenvolvemos este know how para processar costela, cujo know how, nós queremos preservar com a gente também, mas a forma como nós estamos formatando a franquia fica muito mais fácil, mais prático pra quem for entrar na rede, porque todo o trabalho de processamento de costela que é a parte bastante trabalhosa, dá muito trabalho, tem a questão do fornecimento, de você escolher uma matéria-prima adequada para preparar a costela, tudo isso requer bastante conhecimento e bastante experiência também. Então a gente decidiu que esta parte ficaria com a gente e a gente vai montar uma central de processamento,

que é o que vai dar suporte pra expansão na rede de restaurante e outros negócios que surgirem com este produto aí. A rede de restaurante vai ser um canal de distribuição deste produto nosso, que é a costela assada. E da forma como ela é preparada hoje, possibilita montar restaurante em qualquer lugar.

Lucas – Do Brasil, não tem muita limitação de distância?

Kaname - Não só como em regiões, mas qualquer lugar, que eu quero dizer, é assim...

Lucas – Não precisa ter uma cozinha industrial com todo o forno e tudo mais...

Kaname - Isso, originalmente no nosso processo a gente usa lenha, faz muita fumaça, gera muito problema para redondeza, para a vizinhança.

Lucas – Não seria um negócio apropriado para um shopping, neste processo você já está...

Kaname - O shopping inviabilizaria o processamento da costela lá, no local, e da forma como é feita hoje, aqui, a gente processa e a gente manda a costela já pronta pra unidade que vai operar. Lá ele precisa apenas de um forno combinado que não traz nenhum transtorno, é muito fácil, prático.

Lucas – O que é comum, todo o restaurante industrial tem...

Kaname – É. Todas as unidades de restaurante da nossa rede trabalham assim já.

Lucas – Então, hoje, já está funcionando a central e já serve para as unidades?

Kaname - A central, provisoriamente, ela está locada aqui mesmo, ao lado do restaurante. Mas só que ela não tem condições de ter o selo do SIF, que é o que eu preciso pra expandir fora do estado de São Paulo.

Então a gente está investindo em uma planta industrial, já com uma planta aprovada pelo Ministério da Agricultura e pelo SIF, e tão logo a gente conclua, vamos requerer o SIF, aí, sendo aprovado, a gente vai estar credenciado para expandir para o Brasil inteiro.

Lucas – Vamos pensar assim: A costela é o carro chefe, mas têm várias outras coisas aqui que a gente gosta. Aquela mesa de saladas, de acompanhamentos é tudo muito bom.

Kaname - Nós temos uma parceria um produtor e fornecedor de produtos orgânicos para as nossas saladas, e, na verdade, eu estou treinando este fornecedor para ser nosso parceiro para abastecer todas as casas da rede.

Lucas – E a idéia das outras unidades seria ter exatamente o mesmo padrão que existe aqui de apresentação, de produtos e serviços, tudo mais, então, quem olhar de fora não vai ter muito claro o que é uma unidade franqueada, o que é uma unidade própria, vão seguir, todas, o mesmo padrão?

Kaname - Exatamente. O conceito da franquia é isso aí, replicar alguma coisa que é de sucesso já. Então replicar significa criar uma outra unidade com o mesmo padrão, tanto na

operação como nos produtos, serve como uma própria comunicação visual do estabelecimento, tudo, tudo é padronizado. Então é esta a idéia de franquia.

Lucas – Este fornecedor que você está falando dos outros produtos, de orgânicos, de saladas, ele também está passando por alguma transformação para atender estas unidades? O senhor falou que está treinando ele.

Kaname – É. Treinando porque ele precisa estar preparado para suprir a nossa demanda. Vamos supor, cada casa que abre ele vai ter que buscar produzir mais ou buscar novos parceiros entre eles mesmos para que ele dê conta da demanda que ele vai ter. E outra que a gente tem um padrão de qualidade bastante rigoroso em nossos produtos e, conseqüentemente, os nossos fornecedores também têm que partilhar do mesmo padrão. E é por isso que eu falo que estou treinando ele, porque ele precisa aprender e ficar ciente de qual é o nosso padrão de qualidade, qual é o padrão de qualidade de Costela & Cia para ele fornecer sempre o produto com o mesmo padrão de qualidade.

Lucas – Isso deve ser uma coisa que te preocupa porque, hoje, como todas as unidades estão em suas mãos, você consegue acompanhar e monitorar isso para garantir que está sempre na qualidade que você deseja. Aí quando você começa a ter unidades mais distantes, que você não está acompanhando todos os dias, você tem que confiar que elas estão chegando lá com aquele nível combinado. E você já chegou a pensar em alguma maneira de monitorar isso, nessas que você não vai estar todos os dias acompanhando? Então tem um franqueado que pode estar mais distante, ele, talvez, tenha que passar algum controle pra você, algum...

Kaname - Nessa questão do treinamento para me /referir/(08:32) ao parceiro, é justamente para criar nele um conceito de que, pra Costela & Cia, tem que sempre ser mantido aquele padrão de qualidade, e o objetivo é a gente ter uma qualidade assegurada, ou seja, eu não preciso ir lá constantemente monitorar pra ver se ele está mantendo o padrão de qualidade. Ele que tem que ter o compromisso com a Costela & Cia de manter sempre que possível o contrato de qualidade que é exigido. Claro que produção agrícola é uma coisa que está muito sujeita a intempéries, os fenômenos da natureza. Aí quando ocorrem estas disparidades climáticas a produção orgânica é comprometida e a gente tem que entender que nesse momento o padrão também vai cair um pouco. Mas sempre a gente apostando pra que ele busque alternativas de produção, que ele diversifique a região de plantio, diversifique a região de fornecedor... Porque, na verdade, ele trabalha com parceiros produtores, digamos assim, pequenos produtores que fazem parte do grupo aonde ele vai buscar o fornecimento do produto. Então ele, na verdade, tem que diversificar as regiões, porque se caso houver problema de chuva de granizo em uma região, na outra região, provavelmente, não vai sofrer o mesmo problema. Mas isso é uma coisa que leva tempo para ele desenvolver, porque nem todo o lugar tem produção orgânica.

Lucas – E na parte do treinamento dos franqueados, você chegou a pensar em alguma coisa? Eu já andei entrevistando outras empresas e tudo mais, algumas, por exemplo, tem uma estrutura um pouco maior que tem um centro de treinamento, ou elas fazem um treinamento que elas trazem o novo para uma unidade que já está funcionando e faz a pessoa passar por todas as atividades... Já chegou a pensar em alguma coisa assim?

Kaname - Nós já temos um embrião de uma equipe de franquia que dá assessoria nas unidades. Esta equipe faz visitas mensais nas unidades e faz um monitoramento do padrão de qualidade lá. Então todas as não-conformidades são apontadas para que o franqueado saiba

onde ele não está dentro do padrão, para ele ir melhorando. E ele recebe pontuação por isso. E quando a somatória da pontuação caiu abaixo de um determinado nível, que eu não me recordo agora quanto, mas digamos que seja abaixo de setenta, automaticamente ele tem que passar por um re-treinamento e esta equipe que dá o re-treinamento para a equipe do franqueado. Quando ele atinge um nível acima de noventa, ou alguma coisa assim, ele recebe o certificado de excelência que a unidade atingiu. E quando ele atinge... Todo o mês é feito esse monitoramento e três vezes seguidas ele atingindo este nível, ele recebe o selo de excelência. Então existe já um critério estabelecido onde é feito este novo treinamento do franqueado e este critério de pontuação, inclusive, serve para o próprio franqueado ter uma meta, um objetivo a alcançar...

Lucas – Um guia, uma referência para falar: “poxa, eu tenho várias coisas que eu preciso me preocupar”, ele já tem a referência do que ele deve seguir e até uma medida para saber se ele está indo bem ou não.

Kaname - Exatamente. Todo o candidato a franqueado nosso passa por um critério de seleção onde a gente faz um levantamento do perfil para ver se realmente é um candidato que está sintonizado com os objetivos, com os princípios, a filosofia de trabalho da Costela & Cia. Se o candidato não preencher este requisito ele é rejeitado. Não basta ter capital e vontade, ele precisa se enquadrar dentro de um perfil que a gente estabeleceu.

Lucas – O perfil do candidato é um fator importante no critério de escolha para garantir que tenha o...

Kaname - Para garantir sucesso mesmo.

Lucas – Isso é uma coisa que não apareceu muito nas conversas que eu já tive. Fico pensando em redes grandes e tudo mais... A primeira coisa que perguntam é o ponto comercial: “você já tem o ponto?” Se você não tem a gente já tem algum aqui... então, vamos dizer, capital, ter dinheiro para investir e o ponto. Eu vou dizer são as duas principais coisas que eles costumam perguntar. A impressão que dá é que o resto eles conseguem passar e treinar, e aí eu acho que é um ponto interessante, aqui você também está esperando que tenha um perfil alinhado que vai garantir, que vai te dar uma chance maior de sucesso. Isso seria mais na filosofia de trabalho ou no perfil do dono mesmo que vai ter que estar acompanhando todos os dias... onde você vê que isso faria a diferença?

Kaname - O dono do negócio tem que ter um perfil que a gente...

Lucas – Eu posso tentar mudar a pergunta? Eu tenho interesse em montar uma franquia. Quando você fosse avaliar, você avaliaria... porque eu tenho que ter o perfil para gente ter uma relação de trabalho boa, ou você espera que eu tenha o perfil que vá estar todos os dias na loja e vá estar acompanhando, que eu garanta que isto está acontecendo lá. Então, se quiser usar um exemplo assim: o que você avaliaria ou o que você esperaria que isto refletisse no trabalho se eu fosse um potencial franqueado?

Kaname - Alguns conceitos, eles vão mudando ao longo do tempo, mas lá atrás, quando eu comecei a pensar em franquear, eu tinha em mente que o proprietário realmente tinha que ser alguém que participasse ativamente, que estivesse presente constantemente, o tempo todo no negócio e que realmente fosse o cabeça do negócio, que ficasse lá na porta recebendo os clientes e se despedindo, fazendo um trabalho de relações públicas. Hoje, já não vejo tanta

necessidade disso, mas, o proprietário ele tem que ter, dentro dele, os princípios e valores que nós cultuamos, a Costela & Cia cultua. Se o candidato não compartilhar desses princípios, seria um dos requisitos que ele não está preenchendo e aí... ele não precisa necessariamente estar presente o tempo todo, mas, quem for gerir o negócio, também tem que participar e compartilhar dos princípios e valores. Tem que valorizar realmente aquilo que é importante no negócio para que a gente garanta o sucesso.

Lucas – Tem redes grandes que exigem que o proprietário tenha dedicação integral para loja e têm outras que não exigem, então acho que não tem uma linha, ou uma coisa certa ou uma tendência que está clara para um lado ou para o outro. Acho que tem sucesso dos dois lados. Tem gente que está fazendo nesta linha, dizendo que o proprietário não está presente, mas ele precisa ter alguma pessoa presente que compartilhe, que faça o treinamento, que seja capaz de representar o negócio, e têm outras que exigem e falam assim, não, o proprietário tem que estar lá e acompanhando, tem que ter dedicação integral. Eu acho que tem caminho para os dois lados e têm casos de sucesso nos dois lados.

Kaname - De qualquer maneira, o proprietário, o dono do negócio tem que compartilhar de todos os princípios, valores, a missão que a Costela & Cia prega, porque ele tem que passar isso pra quem for ficar no lugar dele, que é o gerente, por exemplo.

Lucas – O pessoal costuma pedir até que, se o proprietário não vai ficar lá acompanhando o dia a dia, que ele já tenha esta pessoa definida e que esta pessoa participe de todo o treinamento, de todo o processo para garantir que... Eu vou repassar pra você, você vai repassar para o outro, e no final está um telefone sem fio que quem está lá na ponta nem sabe direito o que está acontecendo.

Kaname - Sem dúvida, acho que isso é importantíssimo.

Lucas – Às vezes, acho que acaba a gente vendo tão pouca diferença, se pensar que o restaurante é uma operação bem maior e tudo mais, realmente é uma coisa que toma uma dedicação maior. Às vezes eu vejo, por exemplo, redes que usam quiosque bastante, ou que tem uma operação bem menor, isso aí talvez não faça tanto sentido ter o proprietário com dedicação integral para isso, mas de qualquer jeito os dois precisam passar uma quantidade de informação, de conhecimento grande, pra garantir que o produto saia pra ser do jeito que é pra ser feito. Outra coisa que tem surgido bastante, às vezes eles têm uma unidade modelo, ou às vezes têm mais de uma ou algumas de referências, você chegou a pensar, por exemplo, esta aqui por já ter a unidade aqui atrás de processamento de costela e tudo mais, seria alguma coisa que faz parte dos planos ter uma unidade modelo onde o futuro franqueado venha, passe algum tempo aqui, para ver como as coisas já estão funcionando, porque, uma coisa é você falar teoricamente, outra coisa é ele ver funcionando e eu já vi casos até que o pessoal fala assim: o proprietário é o responsável, vai passar por todas as etapas, na parte de produção, de limpeza, de servir mesa, de acompanhar na porta... então eles fazem ele rodar tudo para conhecer o negócio. Você chegou a considerar alguma coisa assim?

Kaname - Sim, esta estratégia é importante, é muito válida. E a gente pensa nisso, só que é uma coisa que vai demandar um investimento relativamente grande e a gente teria que aproveitar esta unidade para operar no dia a dia também. Ainda não caberia ter uma unidade modelo só para vitrine, como treinamento, não daria.

Lucas – Eu acabei mais vendo, é uma unidade que está em funcionamento, normal, mas que ela costuma ser referência para os outros, talvez por ter um nível de qualidade, um padrão, você está falando, um selo de excelência. Talvez tenha uma unidade que fale assim: esta é uma unidade que todo mês atinge mais do que o nível de excelência, e ela funcionaria como referência para... vamos dizer assim... E aí entra também uma coisa dizendo assim: se você vai fazer uma unidade específica para ser de treinamento, teoricamente, você já sabe tudo que tem que estar lá e tudo que não está. Às vezes você fala: poxa, eu não consigo listar todos os itens que estão fazendo a diferença, mas essa unidade aqui é o que eu quero que sirva de exemplo para todo mundo. E pode ser uma combinação que você pode nem por o dedo em todos os detalhes, mas você fala: poxa, o que você tem que replicar, é um objetivo, é uma coisa que você espera ou não, não faz parte?

Kaname– Isso, na verdade, já acontece. A equipe do franqueado, ela passa um período com a gente, digamos assim, o pessoal da liderança, não toda a equipe, mas pelo menos aquelas pessoas mais chaves para o negócio, passam um período de treinamento na unidade, seja aqui seja ali no (...) (21:47). A operação em si, ela é mais ou menos padrão em todas as unidades, o que muda é o layout físico, que é isso que a gente também tá buscando na padronização. Então, com o tempo, nós vamos ter um layout padrão, todo mundo vai ter. Mas como esse negócio é um negocio que cresceu aqui, nasceu aqui, depois cresceu lá, cresceu lá, todas as casas que foram feitas até hoje, todas elas, sempre, a gente procurou fazer um pouquinho melhor que a anterior.

Lucas - Porque é um processo de aprendizado. Como que chama aquela que fica perto do cemitério, foi a primeira aquela, não foi?

Kaname - Aquela já fechou.

Lucas – Já fechou... Mas imagina da disposição, do layout que tinha lá, para o layout que você tem hoje, ela mudou bastante. Mas lá eu me lembro de ter a parede quentinha lá, eu me lembro da gente ir lá e dizer: poxa, era muito bom e está evoluindo lá. Às vezes você fala: poxa, eu não tenho o modelo ideal, ainda, mas vai melhorando um pouquinho em cada unidade, vai fazendo...

Kaname - Cada casa nova que a gente implanta a gente insere, assim, uma melhoria que a gente tá vendo que precisa mudar.

Lucas – E aí vamos dizer que a nova unidade passa a ser referência para as outras, aí, depois, você faz uma mudança em uma e vira referência, então é um negócio assim, dinâmico, então o senhor vai mudando aqui...

Kaname - De qualquer forma, o treinamento do franqueado tem que ser em uma das unidades próprias. A gente não vai poder usar uma unidade franqueada para fazer treinamento de franqueado. De qualquer maneira, nós, franqueadores, teremos que ter sempre uma unidade que seja o mais próximo do que a gente quer como unidade franqueada para fazer esses treinamentos. E eu acredito que aquela unidade do Campolim é uma unidade que se enquadra bem, está contemplada já mais próximo do que deve ser uma unidade franqueada.

Lucas – E para chegar nessa unidade do Campolim vocês já tinham um projeto, alguma coisa de: poxa, era aquela ideia que eu sempre tive e não consegui fazer por várias limitações ou foi

uma coisa que foi mudando, evoluindo, de pouquinho em pouquinho e chegou lá e você ainda fala, poxa, eu ainda vou querer mudar, vou querer fazer...

Kaname - Isso é uma coisa que a gente sempre procura fazer melhor, mas depois que entra em operação, depois de algum tempo, a gente percebe que têm coisas que já não... que tem uma forma melhor de fazer, uma disposição melhor de ter para o mandado lá, então, mesmo aquela do Campolim, se fosse fazer uma nova unidade, certamente seria diferente um pouquinho.

Lucas – Só para me ajudar a lembrar um pouquinho a história, a primeira unidade foi aquela lá do cemitério, como é que se chama?

Kaname– Vila Santana.

Lucas – Vila Santana, quando abriu aquela lá?

Kaname– Comecei lá em 91.

Lucas – E depois dessa, qual foi?

Kaname– A gente abriu, aqui, em 93.

Lucas – 93? Então foi logo em seguida.

Kaname– Em torno de três anos.

Lucas – E depois teve mais a do Campolim, foi quando?

Kaname – Bom, depois daqui nós abrimos em São Bernardo.

Lucas – São Bernardo?

Kaname– É. A gente tinha fechado aquela da Vila Santana, mas seis meses depois nós reabrimos aquela da Vila Santana, também, já com a ideia de testar o sistema de franquias. E ali a gente testou uma série de coisas também. E, a partir daí foi criada uma casa lá no Morumbi...

Lucas – Já fui nessa do Morumbi, já. Em São Bernardo ainda não, mas nessa do Morumbi já.

Kaname - Na mesma época a gente abriu uma casa, também, em Osasco, quase na mesma época, e essa de Osasco nós fechamos porque os proprietários se descapitalizaram e não tinham como assumir esse compromisso financeiro, então, nós tivemos que adotar. Depois disso a gente abriu em Indaiatuba e depois ela mudou de bandeira. E, hoje, a última casa que foi aberta foi a... ah, antes disso nós abrimos também uma...

Lucas – Tem uma na Vila Olímpia, não tem?

Kaname - Agora tem na Vila Olímpia, mas antes disso nós abrimos no Brooklin, no Centro Empresarial Nações Unidas, que é do lado do Shopping D&D, e o proprietário também decidiu se desvincular da marca, Costela & Cia. E, agora, recentemente, recentemente, mas já faz cinco anos, que a gente abriu lá na Vila Olímpia.

Lucas – E essas unidades que já estava abrindo, que já estava crescendo, eu até acho que na Vila Santana, Campolim e Bandeirantes, você consegue estar acompanhando, mas essas outras mais distantes, eu entendo que... já era um modelo de franquia ou não?

Kaname– Já é um modelo de franquia. E a equipe de franquia faz visitas mensais em todas as unidades.

Lucas – Mas já está fazendo, vamos dizer assim, um embrião dessa sua ideia já está acontecendo, talvez em uma escala menor, mas já estava acontecendo, já estava fazendo. E agora eu estou entendendo que você quer dar um passo maior, vamos dizer assim, mais unidades... Essa mudança representa, assim, alguma coisa assim pra você, a questão de operação, de estratégia, você pretende mudar alguma coisa do modelo de negócio, fazer alguma coisa diferente?

Kaname - não, mudar eu não vejo, assim, grandes mudanças para fazer. O investimento que está sendo feito é para ter mais capacidade de fornecimento. E hoje a nossa central provisória está no limite da capacidade. Por causa disso que a gente não está fazendo a entrevista de novos candidatos. Enquanto nós não terminarmos o investimento lá a gente não vai retomar essa questão de seleção dos entrevistados.

Lucas – É, porque aí, a coisa que eu penso, eu sempre tive vontade de ter um restaurante, alguma coisa, e uma coisa que me preocupa é que você fica limitado porque você não consegue, assim, ter um alcance tão grande. Você monta uma unidade, vai bem, tem sucesso, você consegue montar uma outra próxima, mas você fica limitado, o crescimento, até a sua área de alcance, e eu enxergo essa oportunidade de crescer com franquia, uma que você consegue replicar seu modelo com capital, mas não é só o capital de outros, é você ter a participação de alguém, talvez, direta ou indiretamente, acompanhando o negócio todo dia, então acho que é uma alternativa bem interessante para esse tipo de negócio. Tem alguma coisa para contar? Por que eu acho assim, o que eu queria conversar já foi muito bom, muito proveitoso, já vai render bem. Eu queria oferecer, também, depois eu vou ter que transcrever tudo isso aqui, vou colocar junto com as análises que eu estou fazendo, têm alguns modelos teóricos sobre umas coisas que a gente vai colocar, comparando e aí oferecer... porque eu posso, também, depois, passar o trabalho inteiro, pronto, para você, se você tiver interesse. E vai ter uma defesa da dissertação, com uma banca da /FGV/ em São Paulo, e convidar, também, a hora que você puder, se tiver interesse, está convidado para ir lá.

Kaname - Legal.

Lucas – Kaname, muito obrigado, você já ajudou bastante. E não esquece que eu também tenho interesse em ser um franqueado, viu? Até eu estava fazendo mestrado, tem que fazer dissertação, tinham vários temas que me interessavam e eu acabei escolhendo... poxa, eu sempre tive vontade, então eu ou fazer uma dissertação que eu vou resolver meu problema de mestrado, mas vou fazer alguma coisa que eu tenha interesse no futuro. Então isso aqui é porque eu também tenho interesse, não esquece não. Eu vou acompanhando, vou vendo o site.

Kaname - Você tem alguma ideia de onde pretende montar?

Lucas – Não tenho muito fechado, hoje, eu moro em São Paulo, mas é uma coisa que a gente sempre teve vontade, interesse, é em São Jose dos Campos, tenho meus primos que moram lá. E até para mudar um pouco de ares, ir para o interior, a vida em São Paulo tá complicada,



questão de trânsito, de segurança. Então essa é uma ideia que a gente teve, acho que essa é uma região muito boa, região rica, está crescendo bastante.

Kaname - Hoje, tem que ter em mente que tem que ser uma cidade com uma população acima de 300 mil habitantes.

Lucas – É. Deve ter uns 700, 800 em São José. Já tem alguém interessado lá?

Kaname - Na verdade, é o Vale do Paraíba, todas as cidades ali próximas: Jacareí, São José dos Campos, Taubaté, Caçapava...

Lucas – É uma região de interesse para você?

Kaname - Com certeza que é.

Lucas – E já tem alguém que manifestou?

Kaname - Não, não tem.

Lucas – Então agora já tem um. (risos) E os meus primos que estão lá também... Eles, também, vira-e-mexe falam disso, de montar uma sociedade, alguma coisa assim, então, aí já fica registrado interesse.

Kaname - (risos) Enquanto isso vai se informando do que é a Costela & Cia lá no site. No site pode fazer umas perguntas por lá, o que queira saber.

Lucas – Tá bom, eu agradeço.

Kaname– Eu tenho uma pessoa que está na função de gerente de franquia que vai pilotar esse crescimento da rede de restaurantes.

Lucas – Tá bom. Então eu vou te pedir mais um favor, depois que eu estiver montando, estruturando tudo isso, provavelmente vai surgir uma dúvida ou outra. Aí eu não sei eu posso voltar a falar com você ou você prefere que eu fale direto com seu gerente de franquia?

Kaname - Pode falar comigo, não tem problema.

Lucas – Aí eu acho que vai ser uma coisa mais pontual, porque a hora que você consolida tudo, sempre fala, poxa, mas vamos esclarecer esse ponto aqui... Mas acho que não seria bem pontual mesmo.

Kaname - Certo, certo, não tem problema.

Mulher - Eu já fui na da Vila Olímpia e na do...

Lucas – Você foi na do Morumbi, na Vila Olímpia só se não foi comigo...

Mulher – Fui na primeira comunhão do Gabriel.

Lucas – Ah, foi com o /Gabriel/33:29, eu não fui nessa, não conheço ainda não.

Mulher – E a do Morumbi, né, são as duas que eu conheço. E eu acho que assim: eu fui tão bem atendida lá, sem saber que eu conhecia lá, atenderam bem, de vir na porta, de servir bem, a comida também mantinha um mesmo padrão de qualidade daqui. Eu acho que assim, essas duas que eu conheci não deixaram nada a desejar às daqui. Então é um olhar de fora na mesma coisa.

Lucas – Sinal que o trabalho está sendo bem feito, né.

Kaname - É uma informação muito boa porque esse rapaz que vai pilotar a expansão da franquia, e mais o engenheiro de alimentos, faz a visita. E o engenheiro de alimentos, em todas as unidades, ele tem que provar que a maionese tá boa, que a carne tá boa (risos), então a gente tem uma garantia de que o padrão está sendo mantido, pelo menos naquele dia que ele foi lá.

Lucas – (risos) Não pode avisar que está indo, tem que chegar de surpresa.

Mulher – Eu fui num dia qualquer numa loja qualquer, aleatório. E eu acho que foi, assim, tudo bem direitinho, bem atendido.

Kaname - Acredito que os nossos franqueados, nossos parceiros franqueados, estão trabalhando, dando o melhor de si nas unidades e mantendo um padrão no nosso cardápio lá, que é o que faz os clientes voltarem. Por isso que é importante, na hora de escolher um candidato, que ele tenha um perfil mesmo, que ele também compartilhe dos mesmos princípios e valores que nós praticamos. A gente dá importância para preservação do meio ambiente e é por isso que a gente optou pela produção orgânica, então quem for entrar na rede tem que usar produto orgânico porque faz parte do nosso princípio, não é uma opção de produto, ele precisa acreditar, ele precisa entender o porquê de a gente usar orgânico, porque faz parte da nossa missão, também, de preservar o meio ambiente.

Mulher – No início não era orgânico, né? Passou a orgânico depois daqui.

Kaname - Isso. A partir de 2000, mais ou menos, que eu comecei a usar orgânico. Até hoje, praticamente, somos os únicos no mercado que usam produto orgânico.

Mulher - A apresentação era igual a daqui, o gosto, tudo.

Kaname - Isso porque a gente tem o manual da qualidade implantado. E esse manual de qualidade...

Mulher – Seria o manual de boas praticas?

Kaname– Sim, manual de boas práticas e as receitas também, todos tem que seguir o mesmo receituário para os produtos que a gente oferece no cardápio.

Mulher – E no caso de franquia, eu entendi que você vai mandar a costela pronta, aí você tem...

Kaname - Os outros itens cada um prepara na sua unidade.

Mulher – Você passaria as receitas e cobraria que a receita fosse executada igualzinha.

Kaname - Daí que vai o consultor /de campo/(37:26) lá, periodicamente, avaliar como eles estão indo, se estão mantendo o padrão e onde eles estão saindo fora do padrão.

Mulher – Você disse que teve duas lojas que fecharam porque os proprietários não estavam conseguindo honrar os compromissos.

Kaname – É, um, fechou porque ele se descapitalizou e não estava nem ressarcindo meu fornecimento. Eu não poderia continuar fornecendo, eu fiquei com um prejuízo aí. A outra, o proprietário resolveu sair da rede, resolveu se desvincular da rede. E a outra casa é porque, no período que ele entrou na rede, o meu irmão era sócio e era da família do meu irmão e quando meu irmão saiu da Costela & Cia e criou a própria marca, aquele pessoal migrou, também, junto com ele. Exatamente.

Mulher – Eu fiquei mais interessada naquele que não conseguiu honrar os compromissos. Ele não estava tendo lucro ou ele estava gastando mais que o lucro dele?

Kaname - Na verdade, o que aconteceu é o seguinte: eles tinham negócios, eram dois sócios e cada um tinha seu próprio negócio e aí resolveram montar um restaurante, na montagem do restaurante eles não tiveram muito critério para investir e gastaram, digamos assim, além da conta, do que era necessário.

Lucas – Para montar a franquia do Costela & Cia?

Kaname – É. E depois calhou que o negocio deles, também, começou a não ir tão bem, começou a declinar e aí culminou que eles ficaram sem dinheiro. Aí não estavam pagando mais os fornecedores, aí não tem como, né?

Lucas – Aí entra em linhas de manter o mesmo padrão e tudo mais, porque eu acho que você tem uma proposta, e a proposta tá sendo boa, tá funcionando dentro daquilo que você está fazendo. Se a pessoa foge e faz alguma coisa diferente e acaba até gastando muito mais, fica difícil até para ela conseguir compensar esse investimento. Então, eu acho assim: você manter essa unidade, manter em linha o padrão, a apresentação dos produtos, não sei se tem alguma orientação em questão de preço, os preços cobrados, eles seguem a mesma linha ou cada um tem liberdade para fazer o...?

Kaname – Hoje, ainda temos essa liberdade, mas todas elas devem girar mais ou menos nessa faixa, não muda muito. Mas nesse caso que fechou, é porque o negocio principal que eles tinham entrou em declínio e aí eles não tinham capital de giro, e aí inviabilizou o negócio do restaurante também.

Mulher – Normalmente, eu vejo, com os projetos de /vigilância sanitária/ 20:23, eu vejo muitas pessoas abrindo negócio e fechando. Aí então outro dia... Está ligado esse aqui?

Lucas – Aqui já tava.

Kaname - Não está gravando mais?

Lucas – Não, isso aqui já desligou já.

## Giraffas

Legenda:

(...) + (tempo) - Incompreensível

... - Pausa na fala ou interrupção do assunto

Entrevistador: Lucas Arruda (LA)

Participante: Ricardo (Relações Públicas)

Lucas – Na verdade, eu preciso gravar esta conversa só para eu transcrever e colocar na dissertação. Se tiver alguma parte que você fale que não pode ser divulgado, a gente pode editar, também, e colocar da maneira que fique melhor pra vocês. Eu queria agradecer primeiro a sua participação, e pedir para você contar um pouquinho sobre como é o processo de abertura de uma nova franquia. Você já passou uma boa parte disto no e-mail, mas só para explicar quais são os principais passos, como isso é feito. O foco da conversa é: como é que a franqueadora transfere conhecimento para o franqueado. Tem um programa de treinamento intensivo? São vários dias onde ele participa? Se você puder contar isso para gente um pouco mais em detalhes.

Ricardo – Depois que é feito o contrato, em Brasília, é assinado o contrato entre o franqueado e a franqueadora, aí o franqueado agenda uma data para vir para São Paulo, que é onde é feito todo o treinamento. É um treinamento que dura cerca de umas três semanas, ficando duas semanas, logicamente, só de treinamento teórico e mais uma semana de treinamento prático. Este treinamento teórico é feito com todas as áreas da franqueadora, feito com área operacional, marketing, administração financeira ou comunicação, RH. Depois é... como se fossem palestras mesmo.

Lucas – Isso é feito em uma sala da aula, em um centro de treinamento? Como é?

Ricardo – Na própria franqueadora, no próprio escritório da franqueadora. Depois disso ele passa por um treinamento prático, onde ele vai em uma unidade da rede trabalhar mesmo, para conhecer o dia-a-dia, esse treinamento prático dura cerca de quatro dias. Tem o dia que ele vai em um ponto do fornecedor logístico, basicamente é isso.

Lucas – Essa parte do treinamento prático, onde é feito? É uma unidade própria de vocês?

Ricardo – É uma unidade própria da rede, aqui em São Paulo.

Lucas – É uma unidade que funciona com atendimento ao público ou ela é dedicada ao treinamento?

Ricardo – Não. Ela funciona com atendimento ao público.

Lucas – Quem é treinado: o franqueado ou toda a equipe dele?

Ricardo – É o franqueado, aqui, é só o franqueado. Porque a equipe vai ser treinada em alguma unidade que fica próxima de onde ele vai abrir. Até por causa de custos.

Lucas – Chega a ser feito na própria unidade dele ou não?

Ricardo – Não, não. A equipe é treinada em outra unidade que é próxima onde o franqueado vai abrir a dele. Enquanto está a obra da franquía nova a equipe está treinando em outra unidade.

Lucas – E como é feito a escolha desta unidade? É só por proximidade ou tem algum critério, alguma coisa que ela precise atender para...?

Ricardo – É por proximidade. O outro franqueado tem que deixar esta equipe treinar lá. Basicamente é isso, a proximidade e o franqueado tem que deixar a equipe treinar lá, o franqueado dono dessa unidade que eles vão treinar, tem que ter o consentimento do franqueado.

Lucas – E você falou que também tem uma parte que vai no operador logístico, como é que funciona isso?

Ricardo – Isso é só para o novo franqueado. Ele vai conhecer onde fica a operação logística, onde fica armazenado tudo que é distribuído para o país, que tem duas centrais de distribuição, uma em São Paulo e outra em Brasília, aí ele vai, aqui, na central da distribuição, que fica em São Paulo, para conhecer o operador logístico, como funciona. A logística é feita por uma empresa terceirizada.

Lucas – E no final do treinamento, ele tem algum manual, algum roteiro de operações, porque o cara está lá treinando né...

Ricardo – Ele recebe todos os manuais, tem todos os manuais operacionais desde a manutenção das máquinas até como fazer os produtos, armazenagem, tudo isto ele recebe esses manuais.

Lucas – E estes manuais, em que nível de detalhes eles vão? Eles vão seguindo o passo a passo de: de tantas voltas na torneira ou temperatura que o fogão tem que ser? Tem foto?

Ricardo – Passo a passo. São manuais com fotos, passo a passo.

Lucas – Como é que foi para fazer estes manuais? Você tem uma equipe que só elabora estes manuais? Com é que faz esta parte para desenvolver o manual?

Ricardo – Os manuais são feitos, alguns, pelos fornecedores e aí passam para gente...

Lucas – Fornecedor, por exemplo, de alimentos?

Ricardo – Não, por exemplo, fornecedor de máquina de sorvete. E alguns são feitos aqui mesmo. Por exemplo, dos produtos, de como fazer os produtos, são feitos pela própria equipe da rede.

Lucas – E é uma equipe dedicada só para fazer isso? É o pessoal de operação que faz?

Ricardo – Não é equipe só para fazer isso não. É o pessoal de operações que faz o manual.

...

Uma parte da entrevista foi perdida por problemas na gravação.

## Rei do Mate

Legenda:

(...) + (tempo) - Incompreensível

... - Pausa na fala ou interrupção do assunto

Entrevistador: Lucas Arruda (L)

Participante: João Baptista - Diretor de Franquias e Relacionamento com o Mercado

L – Eu queria agradecer por você dedicar um tempo a isso, pra gente ver se pode levar aquele papo agora?

J – Vamos lá, assim, você tira isso aí da frente.

L – Eh, que isso! Eu que agradeço! Eu só queria falar, eu tenho de registrar a conversa pra transcrever depois e colocar no trabalho, então, se você falar alguma coisa que você não queira que seja registrado, eu posso tirar daqui, tudo bem pra você?

J – Tudo bem, não tem problema.

L – O tema do meu trabalho é “Como o franqueador transfere conhecimento na abertura de uma nova franquia”. Então, eu queria que você contasse pra mim, um pouquinho, como é que funciona esse processo no Rei do Mate, como é, então, passar toda estrutura, conhecimento pro novo franqueado?

J – O, eu acho, o grande desafio, né, é de passar justamente todo esse know how, tecnologia, o saber fazer pro franqueado, e começa já no processo de seleção. No nosso processo de seleção do franqueado, não serve só pra avaliar o perfil, mas serve também pra alinhar as expectativas, então, a maneira que a gente encontrou, que a gente conseguiu melhorar a qualidade e a percepção de valor, por parte do franqueado, é na hora do processo de seleção. Porque por melhor que você faça um trabalho, por melhor que a gente desenvolva ele, se a gente não tiver uma expectativa bem-alinhada com o franqueado não adianta, ele não vai perceber o valor e sempre vai dar conflito. E franquia, como, na essência, é gestão de conflitos, aqui, estamos falando de relações humanas, então, através do business, têm pessoas e têm pactos, onde esses pactos eles são ou manifestados na natureza de contratos, e têm os pactos informais, que é olho no olho, na confiança, então, uma coisa bem mais complexa. Então, o processo de seleção, a informação que você passa pro candidato ele já ajuda nesse processo, esse é o primeiro passo.

L – Eu andei pesquisando várias empresas de franquias e tudo mais, e eu vi realmente que o processo de seleção de vocês é um pouco diferente do que a gente costuma encontrar por aí, parece ser mais rigoroso, mais detalhado, então, acho, agora, que tô tendo a explicação dos motivos dessa diferença.

J – Porque, na realidade, o que acontece: a informação é uma obrigação do franqueador e é um direito do franqueado, também, é uma obrigação do franqueado. Primeira coisa, no processo de seleção saudável, o objetivo é crescer expandir, só que não é pra vender, você não quer vender, isso aqui não é feira, a gente não tá querendo vender produto na feira. Então, quanto mais informação você der, pra dar condição de reflexão por parte do franqueado, pra ele dizer não, porque não também é resposta, e não é uma palavra muito difícil. Geralmente, quando as pessoas chegam, os dois lados não querem dizer não; o franqueador que está precisando crescer e quer alguém pra investir no negócio dele, e o candidato que tá naquela /ilusão/, é o lado emocional que quer montar um negócio, como se tivesse numa seleção de empregos, e não é isso. Então, se você coloca bastante informação, a até pra pessoa falar, que bom que ela te olha e diz “mas não era isso que eu imaginava, não era isso o que eu queria”, então, que bom que você descobriu antes, não vai querer descobrir depois de fazer o investimento.

L – E isso é comum do pessoal desistir no meio do processo?

J – Das duas partes, a gente ou eles. Se você faz um processo de seleção bem-conduzido, com bastante informação, leva naturalmente as partes a refletirem sobre o interesse na continuidade ou não do processo, e é isso que faz com que você melhore a qualidade dessa seleção, tem que dar tempo pra reflexão. Importante, nosso processo tem muita informação, é rigoroso, o candidato não é porque entrou no nosso site que sai com uma /cof/ na mão.

L – Mas eu vou dizer que têm franquias que fazem isso viu?

J – Isso eu sei. É que cada um administra seu negócio na, na, todo mundo quer acertar, todo mundo quer atingir objetivos. Qual é nosso objetivo? Tem, como nós acreditamos em alguns valores, esse é nossa forma de trabalhar. Muitas empresas fazem isso, eu não acredito nisso, esse não é o melhor caminho pelos motivos que estou explicando pra você. Mas não tenho o direito de julgar, né, não tenho o direito de julgar, o que posso saber é o que é melhor pra nossa empresa e que faz nosso diferencial competitivo. O duro é se, na hora, que a gente ficar com cabeça dura, achando que somos os donos da verdade e só nós fazemos; e só resto tiver com as melhores avaliações de franqueados, só o resto tiver crescendo, então, aí é sinal que não tá funcionando o meu jeito, hahaha. Mas acho que a prova de que a gente tá num caminho certo é a forma consistente que a gente cresce, nosso crescimento aumentou de 30 lojas por ano, que a gente inaugura. Daria pra ser mais? Daria pra ser mais, só que aí não teria estrutura interna pra dá suporte, aí vem aquilo que você falou, o problema de know how, essa transferência. Uma coisa é vender franquia e uma coisa é entregar, então, esse processo tem que ser bem-planejado.

L – É justamente esse ponto, é entregar o que tá vendendo, e aí se a gente puder avançar um pouquinho nessa parte da estrutura, o processo que vocês têm. Imagino que há um processo definido, onde vocês tenham passo a passo, talvez, um período de treinamento.

J – Então, vamos lá, pra te ajudar. Como te falei, isso tudo é um processo de informação, onde se tem o máximo de informação, é o namoro. Num primeiro momento, o candidato a franquia tem muita informação até pra poder nivelar as expectativas dele com as nossas, com a realidade do negócio. Aí ele tem interesse de preencher um cadastro, então, com esse cadastro, a gente dá acesso a ele, desde que ele tenha um perfil básico de investimento, uma série de coisas que ele já sabia antes, que estava no material que a gente passou, está no site, aí ele recebe acesso a uma área restrita do candidato, onde ele tem as informações



complementares com muito mais detalhes. Lá a gente explica como é: se é um repasse de loja, quais os cuidados que ele deve tomar para o repasse de loja: se é uma loja nova, como ele faz pra escolher o ponto; toda etapa do processo de montagem da loja tá lá; os investimentos; os resultados esperados, né; as expectativas; e também os riscos envolvidos.

Tá tudo lá, a gente coloca o máximo de informação pra facilitar. Por quê? Pra quando a gente, e, aí, ele preenche um outro cadastro, que é um cadastro complementar. Ele complementa aquele cadastro inicial, porque a condição pra aceitar a fazer reunião com a gente, pra gente dar continuidade ao processo, ele tem que preencher o cadastro completo, mandar, inclusive, com documentação, tudo. E aí quando ele senta pra fazer uma entrevista com a gente, pra gente poder tá conversando, pra se conhecer, ele já vem com outras perguntas muito mais inteligentes, porque todo o básico ele leu. Se ele não leu, ele já está se queimando no processo. Por que, que adiantou ele ter direito a tanta informação, e ele chegar aqui pra ter uma reunião, vir de longe, de outra cidade, pra perguntar qual os seus royalties? Como é seu processo de treinamento? Ele tem que tá, ele já tinha que saber essa informação.

Então, no processo de seleção, a gente dá o máximo de informação e a gente consegue efetivamente pensar nos desafios do negócio. E aí começa, com esse candidato, a gente vai traçando. Ele só vai assinar o contrato de franquia, e isso é outra coisa que a gente faz de diferente da média do mercado, a gente não tem pré-contrato de franquia. Então, ele só vai assinar o contrato de franquia com a gente quando ele tiver o ponto negociado e o ponto fechado, e esse ponto é pré-aprovado pela gente. Não é por conta dele, ele apresenta o ponto ou nós também indicamos os pontos, e a gente faz todo um estudo de viabilidade econômico-financeira, hoje, se faz, inclusive, de geoprocessamento de potencial do ponto, da região, e, aí, a gente faz um estudo financeiro da operação dos custos envolvidos e quanto ele deveria faturar pra poder conseguir bancar aquele investimento todo, uma taxa de retorno de investimento e remunerar o capital dele, ou seja, o trabalho.

E aí, só nessa hora, que assinou o contrato de locação, que a gente assina o contrato de franquia. Onde a gente entrega a /cof/, nossa circular de oferta de franquia, bem, passou da entrevista, ele tá alinhado com os valores, ele começa a procurar ponto, na hora que ele achou os pontos, antes de fechar os pontos, ele vai, em paralelo, com toda a análise o contrato de franquia, da /cof/ circular de oferta de franquia. Ele tem tempo de avaliar o ponto, tem tempo de avaliar nossa circular de oferta de franquia, tem tempo de avaliar o contrato; e aí vamos montando juntos o cronograma.

Aí temos o cronograma montadinho de passo a passo, então, vai desde o primeiro contato, da reunião, na hora que a gente entregou a /cof/, então, todas as etapas do processo até parte de arquitetos; partes de outros projetos elétrico, hidráulico; parte de abertura de empresa; o treinamento de funcionários, o treinamento de franqueado; a montagem da loja; a compra de equipamentos, tudo está dividido em etapas e capítulos, e tem esse cronograma até a data de inauguração. A gente vai trabalhando em cima de um cronograma, isso facilita bastante.

L – Se você permite voltar um pouquinho, eu achei bem interessante porque isso também é diferente do que eu costumo ver nas franquias, tem o investimento dos dois lados, eu entendo, de tempo e esforço, antes de ter uma assinatura e um compromisso mais formal. E o que eu vi nas outras franquias que tenho entrevistado, que estou pesquisando, né, têm o compromisso formal e depois vai escolher o ponto, depois vai fazer a análise de viabilidade, vai fazer tudo depois, vamos dizer, assim, que vai ser certo que vai ser com essa franquia. E eu achei bem-interessante isso, porque, às vezes, é uma coisa que é só do lado do franqueado, né, que tem

de correr atrás de tudo, e a franqueadora só vai se envolver com isso depois que já tiver, vamos dizer, certo que é ela que vai ser a franquiada, né?

J – É.

L – Eu achei interessante essa diferença de postura que acho tá alinhada, como você falou, com o processo de seleção mais rigoroso e aí que você faz o filtro, né? Acho que, nessa fase, você já começa a ter um relacionamento, construir um relacionamento numa etapa, vamos dizer, anterior que a maioria costuma fazer.

J – É. E a proposta é justamente essa né, estabelecer responsabilidades. Pois se eu tiver que fazer tudo pro candidato antes, ah, chega uma hora que vou ter de fazer, porque, na realidade, quando o cara, tem os dois lados, viu, tem muito candidato que, porque assinou um documento, ele pensa que tá comprando o sucesso, ele tá comprando o negócio, e a tua obrigação agora é entregar. Então, esse cara eu não quero, eu quero que esse cara ele vá pra concorrência, vá dá trabalho pra concorrência, /se tá aqui/ por atividade. Porque se você tiver de fazer isso também, na hora que ele tiver o produto na mão, ele vai querer que eu venda pra ele, e quem tem de vender o produto é ele, ele é o empresário, ele que vai ter de correr atrás.

Óbvio que isso tira um pouco de oportunidades, tira um pouco da agilidade. Se eu assinasse todos os contratos, se eu assinasse pré-contrato de franquia com todo mundo que gostaria franquia do Rei do Mate, eu teria já mais de mil lojas, hahaha. Aí você seria obrigado de aceitar qualquer ponto, por causa que você tem um prazo lá porque você tem um contrato que você já assinou, aí já perde um pouquinho aquele rigor. Os dois lados ficam comprometidos e com interesse de dar certo: a franqueadora porque precisa crescer, precisa fazer pontos, expandindo; o franqueado porque sabe que ele só vai fazer negócio onde ele tem confiança, onde ele vai estar minimizando o risco dele. Aí processa, a gente assina esse contrato que te falei; na reunião, a gente entrega esse cronograma pra ele, e junto, toda equipe, então, vai ter um supervisor que vai tá encarregado, que vai acompanhar todo o processo junto com ele, senta com ele e monta esse cronograma do treinamento. Esse treinamento dá pro franqueado e pra toda equipe, a gente não cobra, se tiver que dar duas vezes, a gente vai dar duas vezes, se tiver, antes, de treinar só o franqueado e, depois, ter que também treinar a equipe, a gente faz isso, não tem problema; se ele quiser treinar todo mundo junto e, depois, de novo, não tem problema. O importante é que seja bem treinado, bem capacitado! Porque quanto mais a gente investir no treinamento de abertura menos dor de cabeça vai dar depois.

L – E onde acontece esse treinamento?

J – Em dois lugares. Nós temos um centro de treinamento, uma loja-escola, não é uma loja, é um centro de treinamento, onde eles passam aqui 10 dias no centro de treinamento, depois, também, é feito alguns dias numa loja, aí, o franqueado, o candidato ajuda a montar, perdão, aí, não é mais candidato, o franqueado tá fazendo a montagem da loja, quando a loja fica pronta, o nosso supervisor vai ajudar na montagem da loja, e aquela equipe, que também foi treinada, ela já vai direto pra essa montagem. A gente tenta fazer a contratação dos funcionários um pouco casado com o pré-operacional, porque se você contrata muito tempo antes e ele fica pelo tipo da mão-de-obra, depois, você fica sem ninguém, uma coisa meio contínua. Então, ele acompanha também por uma semana dez dias o franqueado na loja. Nossa implantação demora em torno de 20 a 30 dias, é o prazo de treinamento do franqueado e da equipe dele no pré-operacional.

L – Tem um centro de treinamento que só funciona pra treinamento, né, e aí vai o franqueado e a equipe dele?

J – Nessas sede de treinamento que é na loja, certo, na loja, ela tem todos os equipamentos, é como se ela fosse né, só que ela, realmente, não atende nem público nem nada. É pro cara ficar fazendo, é repetição, ele vai lá tirando café trezentas vezes, vai fazer o mate, todas essas coisas, vai assar todos os produtos; e aqui os fornecedores, a gente fornece todos os produtos, fornece tudo aqui. Assa mesmo os produtos.

L – É um treinamento real, como se fosse uma situação de venda normal?

J – Só que com o supervisor do lado dele, treinando, pega na mão mesmo pra ensinar; desde tirar o café, barista, a um café expresso, um mais simples, ao mate, a assar os produtos, a fazer a venda, também, tem treinamento de sistema, tem treinamento administrativo, de gestão, tem treinamento de vigilância sanitária, de melhores táticas, de manipulação. Então, ele tem gestão, vigilância sanitária, atendimento, tem de vendas, tem operacional e nós temos também um treinamento específico que é pra encarregado. Esses mesmos treinamentos que damos na abertura da loja, nós damos periodicamente aqui, no centro de treinamento do rei do Mate, a gente dá, pra disponibilizar pros franqueados que quiserem, é só mandarem a equipe deles pra cá que a gente treina. A gente monta uma grade e não cobra nada.

L – Como se fosse uma reciclagem ou treinamento para novos funcionários?

J – Uma reciclagem constante.

L – Tem uma rotatividade alta aí, né?

J – É alto, todo setor de alimentação. Até saiu na última pesquisa da /ABF/, que saiu do /ABF/ com a ECD, food service/(17:28), anualmente, faz um panorama do setor de alimentação, foi semana passada esse seminário, tá, se você entrar, hoje, no site da /ABF/, [www.abfcom.br/\(17:55\)](http://www.abfcom.br/(17:55)), Lá tem um release com todos os gráficos, inclusive desse seminário, tá. Tem, inclusive, diz o suporte, a frequência e curso de capacitação no suporte na inauguração da loja, que é exatamente esse teu trabalho. O turnover rotatividade do setor médio geral de todo o setor de alimentação, tá, é de 50,2% ao ano.

L – Bem alto, né?

J – É. O Snak cafeteria está com 28.9.

L – Já é uma taxa relativamente menor.

J – Menor. Mas o que tem mais alta é a parte de sanduíches, com 85.5. Mas diminuiu mesmo assim, era maior, justamente porque eles tão investindo muito mais em treinamento e capacitação. A frequência, só pra você saber, a frequência de realização de cursos de capacitação, né, 100% do setor de alimentação, dessa amostra que foi feita pela /ABF/, eram 41 empresas, 100% dos pesquisados realizam treinamento inicial para o franqueado. Eu vou mandar pra você, aí você, me dá aí seu e-mail, aí você pode usar essas informações que te ajudam também.

L – To abrindo o site aqui tá na primeira página o.

J – Essa informação deve ter lá. Vê se tem esse gráfico, deve ter esse gráfico, não tem?

L – Mas se você quiser enviar essa informação, João, eu agradeço, você quer meu email?

J – Deixa eu abrir aqui. Mas esse aqui é específico do setor de alimentação, tá bom? Nesse material que vou tá te mandando ele diz qual é a mostragem da pesquisa, tá bom?

L – Tá bom! Certo.

J – Que é uma amostragem, que eles pegaram 41 empresas do setor de alimentação, e essas 41 empresas juntas representam 85% do setor, do faturamento do setor.

L – É representativo.

J - Representativo. São 5 mil pontos de venda, é coisa forte, não é. Tá qual o seu e-mail?

L – Lucas.vilas

J – Ah, Vilas Boas?gmail? Ah, apareceu aqui, que você já tinha mandado pra mim. Boa sorte. Isso te ajuda, tem estatisticamente, tá.

No caso nosso, específico, do Rei do Mate, que já te falei, nós damos um treinamento que vai de 15 a 30 dias, com frequência, fazemos toda a reciclagem, e, além disso, a gente dá todo um trabalho de supervisão.

L - Se a gente pudesse voltar um pouquinho à parte de centro de treinamentos, tem um ponto importante pra mim. Como é que foi o desenvolvimento, a criação do centro de treinamentos?

J – É que, antigamente, a gente fazia treinamento dos franqueados na loja dos franqueados.

L – Na loja própria dele, ou numa loja?

J – Na loja de outros, de terceiros. Ele entrava em alguma loja. A gente sempre usava loja dos franqueados pra ele poder ter uma dinâmica diferente da realidade do franqueado, porque quando você faz uma loja própria não é a mesma coisa, principalmente, no caso da nossa rede, que é uma rede muito antiga, nosso foco não é por loja própria, sempre mais atualizada nas lojas franquizadas. Porque a rede, hoje, tem só 4 lojas, que são as primeiras 4 lojas da rede. Então, como todos esses processos, sistema, vai evoluindo, bastante, então o lugar mais próximo pra ele ter acesso a todos os produtos e ter tudo da melhor maneira e mais atualizada era numa loja franquizada.

Só que isso dava um trabalho do cão! Tu imagina só, atrapalhava a rotina da loja e a gente não conseguia trabalhar muito, não podia ser muito mais tempo. Aí, então, a gente sentiu a necessidade de ter um centro de treinamento mesmo, com todos os equipamentos, um local onde consegue treinar várias pessoas, com todos os equipamentos, com tudo, tem um auditório, sabe, tem a parte teórica e prática toda junta. A gente consegue dar os dois, a gente capacita, prepara ele, aí, só coloca ele pra poder fazer isso, efetivamente, na loja, em contato com o público, quando ele já está preparado. Esse foi o objetivo. E aí todos os nossos parceiros- fornecedores, desde equipamento, tudo, ajudou porque é interesse deles também ter o centro mais atualizado possível, pois tá, inclusive, já indicando os produtos deles, no caso

dos equipamentos, então, a gente consegue sempre ter os equipamentos mais atualizados da rede. Se eu tivesse numa das lojas franquizada, de repente, o franqueado não tá com o equipamento “x” porque, quando ele montou a loja, aquele equipamento era outro, então, você consegue ter sempre, isso a gente melhorou bastante. E o franqueado novo que vai abrir a loja sempre vai tá comprando o mais recente. Então, em todos os sentidos foi muito bom, facilitou e a gente conseguiu profissionalizar inclusive o treinamento e a metodologia, conseguiu disponibilizar mais tempo de treinamento a franqueado.

L – Nessa hora da mudança, que vocês usavam uma loja de referência e foram construir o centro, tiveram algumas mudanças que vocês fizeram: olha isso aqui as lojas fazem desse jeito, mas eu considero o ideal é esse aqui. Pra definir o que era realmente o ideal.

J – O layout de loja quem montava era a gente! Uma coisa que é importante, (...) (25:02) atualizar é equipamentos, mas ele continua com o layout antigo, que nem uma loja. A grande vantagem que você tem é o tempo que você consegue se dedicar ao treinamento, à capacitação e à formação do funcionário. Acho que é o foco nele, o tempo que você consegue dedicar, o investimento maior é no ser humano. No nosso, no setor de alimentação, o que conta é o funcionário, é o atendimento, somos prestadores de serviço. Na realidade, o setor de alimentação é uma indústria que processa insumos pra transformar em um outro produto, é o serviço, a gente presta serviço, então, não é uma coisa mecanizada, então, tem de ter foco no, não adianta nada eu ter o centro de treinamento mais lindo do mundo, com a última pastilha, com o último negócio, com a última pintura, hightec iluminação, se na ponta não tenho um treinamento adequado. Nosso foco é na capacitação no treinamento do atendente. Porque essa é a essência do nosso negócio, pela natureza do nosso negócio, isso é importante deixar claro.

L – E esse treinamento dos atendentes, existe um manual, vamos dizer, existe um passo a passo de uso?

J – Tem todos os manuais o franqueado: manual de operação; manual de implantação; manual de marketing; até de insumos; ele tem manual até de, se ele vai comprar uma faca, tem os modelos de faca que ele tem de pesquisar no mercado, com fotos com tudo, manual detalhado. Isso não é diferencial, isso é uma obrigação, isso aí é o básico. Hoje, a empresa franqueadora que não tiver essa capacidade de passar isso daí, vai tá perdendo um tempo precioso pra poder se dedicar a outras coisas. Esse é o grande problema, a gente ficar correndo atrás de, tem que ter o básico, tem que se organizar. Óbvio que não é fácil manter isso tudo aí atualizado por causa desse dinamismo, mas faz parte do nosso negócio.

L – É o básico, mas, realmente, é uma atividade bem complexa e trabalhosa vocês manterem tudo isso atualizado e conseguirem transferir isso para os franqueados, né? Porque você tá consolidando tudo aí, e você tem franqueados dispersos pelo país inteiro.

J – Esqueceu de um detalhe, esse é nosso trabalho, essa nossa missão, a nossa atividade é essa. O franqueador tem como principal negócio, é transferência de know how, esse é nosso foco. Por isso que te falei que no nosso negócio não temos loja própria, é muito importante, eu não sou contra loja própria, só que depende do estágio que você está um cara que não sabe fazer, que nunca fez, como é que vai querer ensinar um terceiro a fazer? Então, você em que ter um negócio pra você ter um sistema de franquias. Mas chega num momento, em que você cresce, que não necessariamente, esse processo aprendizado e de troca não depende da sua loja própria, ele depende da rede. O franqueador, hoje, ele é um catalisador, ele não é o dono da verdade, então, o que ele, faz? Ele pega, ele processa todas as informações da rede de

franqueados, as boas práticas e as más práticas de toda a rede, ele processa e devolve pra rede de uma maneira muito mais inteligente, muito mais prática pra poder minimizar o risco dele e poder utilizar o resultado dele.

Então, é, o franqueador, hoje, é um catalisador. Na realidade, os franqueados, hoje, nos pagam pra gente aprender com eles, né, é um processo contínuo. O franqueado, hoje, contribui demais com o desenvolvimento da franquia, contribui demais com as informações; e o nosso papel de franqueador é justamente pegar essas informações, processar e devolver pra rede melhorado, ponto. Aí sim você não necessariamente precisa mais da loja própria, porque senão você vai perder também seu foco, porque o nosso foco aqui, no caso específico do Rei do Mate, não estou julgando as outras que têm atendimento ao franqueado, e também se a gente fosse ter loja própria, teríamos de ter estrutura paralela à parte, eu no poderia usar a mesma estrutura pela quantidade de franqueados que a gente tem. Então, muitas das redes grandes, hoje estruturadas, você pega o Bob's, você pega o Boticário, eles não misturam: uma coisa é a empresa franqueadora; outra coisa são as unidades próprias. Eles têm bem-definido isso. Mas só pode se dar ao luxo disso quem já é grande, né?

L – Na verdade, é um ponto bem-interessante que você tocou e tá alinhado com meu trabalho, eu to analisando diversas redes de franquias e diferentes estágios também. E um dos resultados que eu espero mostrar aqui é a evolução conforme a maturidade da empresa. Então, se a gente considerar que o Rei do Mate já está num estágio bem-avançado, com todos esses processos que vocês têm, sem dúvida, a gente coloca lá em cima, né? Tem algumas que estão no estágio bem-inicial, que não têm toda essa estrutura, então, você consegue enxergar a evolução das empresas e começa a delinear até um caminho, dizendo, assim: poxa, se uma empresa franqueadora quer crescer, é esse que tá parecendo ser o caminho, as empresas de sucesso estão todas seguindo nessa linha.

J – Bom, é bem isso aí, de maneira geral, acho que é isso daí, só, então, concluindo, você deve saber dessa informação, né, em consequência de todo esse trabalhando que a gente faz, temos por 12 anos consecutivos o selo de excelência em franchising da /ABF/; ganhamos esse ano aqui o prêmio de a melhor franquia do Brasil, no setor cafeteria, doceria, das pequenas empresas e grandes negócios no ano de 2010; o ano passado ganhamos também o prêmio da (...) (31:24) de responsabilidade social, fazemos todo um trabalho de, com os franqueados, a gente substituiu todos os copos plásticos da rede por copos de papel, então, hoje, a gente deixa de descartar na natureza aí mais de um milhão e meio de copos de plásticos que a gente não tá mais jogando na natureza, e, agora, de papel que é ecologicamente mais, agride menos a natureza, então, a gente até ganhou um prêmio em função desse trabalho que a gente fez. Tem mais alguma questão?

L – Não. Eu gostaria de agradecer, acho que foi muito boa a entrevista e só um comentário que não fiz ainda, na verdade, a escolha desse tema pra minha dissertação é porque eu tenho interesse em montar alguma franquia e no segmento de alimentação, então, eu já to juntado o útil ao agradável, to fazendo meu trabalho e to fazendo pesquisa própria, porque, logo, logo, quero montar a minha também.

J – É, mas não se esqueça, viu, por mais que todo mundo tenha ansiedade de acertar, o discurso sempre é bom, de todo mundo é bom, o duro é quando tiver de colocar na prática. Inclusive, não é diferente pra gente, a gente tem um desafio muito grande, a gente sabe o que tem de ser feito, mas o nosso grande desafio é fazer acontecer da melhor maneira possível, por isso comentei com você, a transparência no processo é muito mais clara, porque, se o

candidato entra sabendo, consciente das limitações (...) (33:00), a gente não tem loja pronta, a partir do momento que a gente também não é fornecedor do sistema, o seu ganho ele passa a ser, apenas, na extensão da rede de franquia e dos royals, aí, você não tem aquele poder econômico, um poder econômico de uma indústria, não adianta, ah por que você não vai investir mais tanto aqui? Porque não dá pra pagar hahaha. Analisando de que maneira posso usar melhor os recursos que a gente tem para fazer o melhor serviço. Esse é o desafio. Sucesso pra você! Abraço.