



UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAI  
CENTRO DE EDUCAÇÃO DE BIGUAÇU  
PROGRAMA DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

JORGE ANDRÉ SANTOS DA COSTA

**RECURSOS, APRENDIZAGEM E DESEMPENHO: UM ESTUDO EM REDES DO  
TIPO FRANQUIA**

Biguaçu – SC  
2007

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

JORGE ANDRE SANTOS DA COSTA

**RECURSOS, APRENDIZAGEM E DESEMPENHO: UM ESTUDO EM REDES DO  
TIPO FRANQUIA**

Dissertação apresentada ao PMA – Programa de Mestrado acadêmico em Administração da UNIVALI– Universidade do Vale do Itajaí como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Professor Dr. Rodrigo Bandeira de Mello

## **Folha de Aprovação**

Este trabalho é carinhosamente dedicado aos meus pais, Aníbal Pires Santos da Costa e Dejanira Santos da Costa que inspiraram grande parte do entusiasmo dirigido a este trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer a muitas pessoas que me ajudaram na preparação desta dissertação. Rodrigo Bandeira de Mello por sua diligência e seus valiosos comentários; aprendi muito com nossos diálogos. Carlos Ricardo Rossetto por persistir na idéia de que poderia chegar ao final deste processo.

O meu muito obrigado às pessoas que levaram generosamente todo o original e expuseram suas experientes críticas e sugestões. Cada qual, a seu modo, merece meu reconhecimento pela qualidade do conteúdo e do estilo desta dissertação, sem que lhes caiba nenhuma responsabilidade por suas deficiências. São elas: Prof. Dr. Valmir Emil Hoffman; Prof. Dr<sup>a</sup>. Graziela Dias Alperstedt.

Um agradecimento especial a minha esposa Diucleia Giese. A ela devo boa parte de minhas conquistas. E ainda, a instituição Univille, particularmente ao Prof. Martinho Exterkoetter e Giucélia Lourdes Spitzner, grandes líderes desta instituição.

## RESUMO

COSTA, Jorge André Santos. Recursos, Aprendizagem e Desempenho: Um Estudo em Redes do tipo Franquia. 2007, 71f, Dissertação (Mestrado em Administração), PMA-UNIVALI, Biguaçu-SC, 2007.

A vertente da estratégia empresarial chamada RBV (*Resource-Based View*), remete os pesquisadores a busca pela compreensão do recurso chamado conhecimento. Este trabalho tem o objetivo de analisar a influência da capacidade de aprendizagem superior na *performance* de pontos de franquia. Para realizar essa tarefa, aplicou-se um estudo multicaso em cinquenta e uma lojas de quatro redes de *fast-food*. Com aplicação de instrumento de pesquisa baseado no modelo de Nevis e Dibella (1999) e, utilização de métodos estatísticos como análise fatorial e regressão múltipla, revelou-se positiva a relação entre capacidade de aprendizagem superior e a *performance* dos pontos de franquia. Além disso, na análise sobre o potencial de aderência de cada fator componente da capacidade de aprendizagem, a “perspectiva sistêmica” mostrou-se com maior potencial de explicação do diferencial de *performance* entre os pontos de franquias analisadas. Assim, esse trabalho contribui para a operacionalização da RBV e para a compreensão do diferencial competitivo gerado pelo ambiente de redes.

## **ABSTRACT**

COSTA, Jorge André Santos. Resources, Learning and Performance: a study in franchise nets. 2007, 71p, dissertation (Master's Degree in Business Administration), PMA-UNIVALI, Biguaçu-SC, 2007.

The focus of the managerial strategy known as RBV (Resource-Based View) leads researchers to the search for the understanding of the resource called knowledge. This work seeks to analyze the influence of the capacity of higher learning in the performance of franchise points. With the application of the research instrument based on the model of Nevis and Dibella (1999), and using statistical methods such as factor analysis and multiple regression, a positive relationship was found, between the capacity for higher learning and the performance of the franchise points. Also, in the analysis on the adherence potential of each component factor of learning capacity, the "system perspective" was shown with higher potential to explain the difference in performance between the franchise points analyzed. This work therefore contributes to the operation of RBV and the understanding of the competitive advantage generated by the network environment.



## LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 1: Características de recursos essenciais para a manutenção da vantagem competitiva.....	21
Quadro 2: Abordagens da Aprendizagem Organizacional.....	25
Quadro 3: Estrutura Unificante para Aprendizado Organizacional .....	25
Quadro 4: Fatores Facilitadores .....	31
Quadro 5: Classificação de <i>Franchising</i> .....	34
Quadro 6: Tipos de Franquias.....	35
Quadro 7: Tipos de Franquias – Gerações.....	36
Quadro 8: Resumo dos questionários conseguidos.....	45
Quadro 9: Resumo da relação entre modelo teórico e instrumento de coleta.....	47
Quadro 10: Fatores Facilitadores versus Fatores Estatísticos.....	53
Quadro 11: Nomeação dos Fatores Estatísticos de acordo com a teoria.....	54
Tabela 1: Autovalores do método de componentes principais antes da extração de variáveis.....	51
Tabela 2: Autovalores do método de componentes principais depois da extração de variáveis.....	52
Tabela 3: Estrutura da matriz fatorial do Construto Capacidade Superior de Aprendizagem – Fatores Facilitadores.....	53
Tabela 4: Resumo da regressão múltipla com a variável dependente.....	57
Tabela 5: Resumo da regressão para variável dependente.....	57

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Pressuposto da Vantagem Competitiva .....	15
Figura 2: Pressupostos da Vantagem Competitiva.....	16
Figura 3: As Correntes Explicativas da Vantagem Competitiva .....	18
Figura 4: Modelo Conceitual Proposto .....	46
Figura 5: Escala de Classificação.....	47
Figura 6: Evolução de Autovalores.....	51

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 Objetivos .....	14
1.1.1 Objetivo Geral .....	14
1.1.2 Objetivos Específicos .....	14
1.2 Relevância da Pesquisa .....	14
<b>CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1 Recursos como Fonte de Vantagem Competitiva .....	15
2.1.1 Abordagens da Vantagem Competitiva .....	15
2.1.2 Recursos e Vantagem Competitiva Sustentável .....	19
2.1.3 Conhecimento como recurso essencial.....	20
2.1.4 A Capacidade de Absorver Conhecimento.....	22
2.2 Aprendizagem Organizacional .....	23
2.2.1 Quanto ao Foco: Cognitivista e Behaviorista.....	24
2.2.2 Quanto à unidade de análise: Individual, Grupal, Organizacional. ....	25
2.2.3 Quanto à relação entre Aprendizagem e <i>Performance</i> .....	26
2.2.4 Modelos normativos da Organização de Aprendizagem .....	27
2.3 O Contexto das Redes de Franqueados .....	32
2.3.1 Redes como arranjos organizacionais cooperativos .....	32
2.3.2 <i>Franchising</i> classificada em Redes .....	33
2.3.3 Tipos de <i>Franchising</i> .....	34
2.3.4 Externalidades Coletivas .....	36
2.4 Hipótese do Modelo Proposto .....	38
<b>CAPÍTULO III - METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>41</b>
3.1 <i>Design</i> da Pesquisa .....	41
3.2 Participantes da Pesquisa .....	42
3.3 Modelo Teórico.....	45
3.4 Definição Operacional das Variáveis.....	47
3.5 Análise dos Dados .....	48
<b>CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>50</b>
4.1 Ajuste do Modelo.....	50
4.2 Análise de Regressão Múltipla.....	55
<b>CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>59</b>
5.1 Conclusões Finais .....	59
5.1.1 A influência dos fatores à luz da teoria.....	60
5.2 Limitações da Pesquisa.....	62
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>64</b>
<b>ANEXO 1</b> .....	<b>69</b>
<b>ANEXO 2</b> .....	<b>70</b>

## CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Este trabalho vai ao encontro da convergência teórico-empírica entre estratégia empresarial e a teoria organizacional, contribuindo para evolução dessas disciplinas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Se uma baseia-se em fundamentos econômicos com trabalhos norteados por hipóteses e generalizações, a outra se concentra na natureza da mudança organizacional. Entretanto, apesar das diferenças, o dinamismo dos mercados e interconexões de redes organizacionais, coloca a mudança organizacional como essencial e inevitável.

No centro dessa convergência está a RBV (*Resource-Based-View*), defendendo pressupostos que direcionam os olhares dos pesquisadores para dentro da firma ou arranjos organizacionais, na tentativa de explicar a heterogeneidade de *performance* e recursos entre competidores.

Caracterizada como rede (HOFFMANN *et. al.*, 2004), a franquia torna-se alvo de estudos por gerar vantagem competitiva aos seus participantes; essas vantagens parecem vir de circunstâncias ambientais exclusivas compartilhadas pelos componentes dessas redes. Então esse trabalho deve contribuir, também, para a discussão de como a capacidade de aprendizagem organizacional, utilizando-se da teoria de redes corporativas como dutos de conhecimento, podem contribuir para o desempenho dos pontos de franquia.

Entretanto, embora o conhecimento esteja disponível para todos os franqueados a capacidade de absorver esse conhecimento e se adaptar as idiossincrasias do local pode constituir um diferencial na *performance* relativa de cada franqueado.

As alterações no ambiente organizacional geram a necessidade do aprendizado, a organização terá novas tarefas a executar sem poder deixar de realizar as antigas, isso de modo ágil e competente. Mediante as constantes alterações, pressupõe-se que necessitem aprender cada vez mais intensiva e rapidamente, a adaptar-se à pressão gerada pelo meio, criando novas oportunidades, ou seja, as organizações dependem da evolução, "se a mudança não for contínua, não constituirá uma evolução" (WHITE, 1998, p. 22).

Para a abordagem da RBV, a fonte de vantagem competitiva está em estratégias de longo prazo; em tramas de recursos com componentes tácitos e idiossincráticos que dificultam a imitação por outros competidores (BARNEY, 1991);

onde a vantagem competitiva sustentável está nas capacidades organizacionais (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Dentro desse eixo da RBV, o componente tácito, ou intangível, da composição dessa trama de recursos (WERNERFELT, 1984) que transforma o conhecimento gerado nas organizações em recurso essencial por sua grande complexidade de imitação pela concorrência. Paralelamente a complexidade e o dinamismo do mercado, conduzem a organização à reformulação do seu composto de recursos constantemente para permanecer competitiva (BARNEY, 1986).

Assim, nos anos noventa surge a vertente chamada “aprendizagem coletiva” (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 82) que pretende desenvolver e explorar as competências únicas que geram grande vantagem competitiva por serem ainda mais dinâmicas e por conseqüência, ainda mais difíceis de copiar.

Diversos autores como Senge (1999), Agyris e Schön (1996), Gareth (1996), Fleury (1997), Garvin (1998) e Nevis e Dibella (1999), têm estudado a forma como o aprendizado organizacional afeta o desempenho das organizações.

Considerando, para este trabalho, a abordagem da aprendizagem sob a perspectiva normativa (NEVIS e DIBELLA, 1999), a casualidade está descartada, e por causa de infinitas forças inibidoras, este processo é retardado. Gabriel Szulanski (2000) percebe que estas forças inibidoras são notadas como algo que interrompe ou retarda o processo de aprendizagem. Assim podem-se perceber as forças inibidoras pelo número de interações necessárias para a adaptação (SZULANSKI, 2000). Baseado neste conceito identifica-se na literatura o fenômeno da “Organização Aprendiz” que é toda aquela que continuamente melhora sua capacidade de agilidade de criação e refinamento necessários para o sucesso futuro (WICK; LEÓN, 1995; SENGE, 1993). Ou ainda, a organização aprendiz é tida como uma metáfora que descreve, através da visão sistêmica, a organização ideal (SENGE, 1999).

Sob tais pressupostos, pode-se então, analisar o contexto da *franchising*. Caracterizada como um tipo de rede, que para este trabalho, são empresas em torno de objetivos claros que, embora distintas, possuem relacionamento que busca a vantagem competitiva frente às empresas de fora da rede (JARILLO, 1998). A escolha por esse tipo de rede justifica-se pelo alto grau de formalidade na aquisição da franquia (HOFFMANN *et. al.*, 2004), que coloca como regra, na maioria das vezes, que a nova loja franqueada seja uma réplica de uma loja modelo (*template*)

da franquia. Para que isso aconteça os procedimentos a transferir são formalizados, criando assim um ambiente que permita avaliar a aprendizagem deste conteúdo sob uma perspectiva normativa (NEVIS e DIBELLA, 1999). Então, levando-se em consideração que todos os franqueados de uma mesma rede têm contato com esse processo de transferência, presume-se poder identificar franqueados com maior capacidade de aprender, ou ainda, que se aproximem do perfil de uma organização aprendiz, e que assim possuam melhor *performance* dentre os outros franqueados desta rede de *fast-food*.

Sendo assim, o conceito da capacidade de aprender merece mais especificação. Qual a influência da capacidade de aprendizagem superior na *performance* de pontos de franquia de *fast-food*?

Por meio de modelos normativos da aprendizagem organizacional este trabalho tem por hipótese que, franqueados com capacidade superior de aprendizagem possuem melhor *performance* dentre os outros franqueados da rede.

## 1.1 Objetivos

### 1.1.1 Objetivo Geral

Verificar a influência da capacidade de aprendizagem superior na *performance* de pontos de franquia de *fast-food*.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o contexto de aprendizagem dos pontos franqueados;
- Definir um modelo de mensuração para a capacidade superior de aprendizagem em um ambiente de rede;
- Investigar a influência dos fatores componentes da capacidade superior de aprendizagem na *performance* dos pontos franqueados.

## 1.2 Relevância da Pesquisa

A relevância desta pesquisa está concentrada em contribuir para discussões ocorridas na literatura sobre a RBV como: a) qual a origem da heterogeneidade na *performance* das firmas; b) como os recursos são recombinaados; c) qual a natureza dos rendimentos; d) do que se constitui a vantagem competitiva sustentável.

Publicações como de Bandeira-de-Mello e Marcon (2004), incrementam estudos sobre a heterogeneidade da *performance* de firmas em ambientes turbulentos. De outro lado, trabalhos como de Brito e Vasconcelos (2003) e Padilha (2007) se utilizam de estudos de caso para fundamentar empiricamente as bases da vantagem competitiva sob a perspectiva da RBV. Assim este trabalho, também contribui para o estudo da operacionalização da RBV, se utilizando para isso, de arranjos organizacionais como as redes.

## CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta parte do estudo defende a convergência entre estratégia empresarial e a teoria organizacional. Vasconcelos e Cyrino (2000) justificam esta convergência através de duas dimensões por eles percebidas: a) o reconhecimento do aumento da complexidade ambiental e de seus impactos sobre o comportamento das firmas e; b) o foco nos processos e recursos intra-organizacionais.

Para tanto, são criados os seguintes tópicos: a) recursos como fonte de vantagem competitiva; b) a aprendizagem organizacional c) aprendizagem e desempenho em ambiente de franquia.

### 2.1 Recursos como Fonte de Vantagem Competitiva

A proposta de explicar as fontes e a manutenção da vantagem competitiva proporcionou a junção da área de Economia (que fundamenta a estratégia empresarial) e a Sociologia. Essa junção contribui para o surgimento de pesquisas como de Rumelt, Shendel (1994) e Teece *et. al.* (1997) que destacam a explicação da heterogeneidade de *performance* e recursos entre competidores; embora existam tentativas de competição e imitação.

#### 2.1.1 Abordagens da Vantagem Competitiva

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), os pressupostos da vantagem competitiva podem ser analisados através de dois eixos da teoria da Estratégia Empresarial.

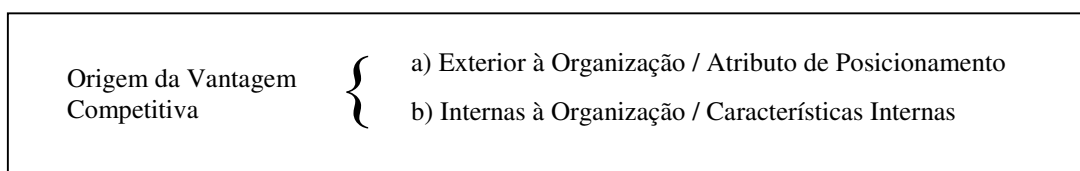


Figura 0: Pressuposto da Vantagem Competitiva.

O primeiro classifica a vantagem competitiva quanto à concepção de sua origem, compondo assim, duas vertentes: a) teorias que tem a vantagem competitiva como atributo de posicionamento, ou ainda, como fator externo à organização; b) considera a *performance* superior, fruto de características internas da organização.



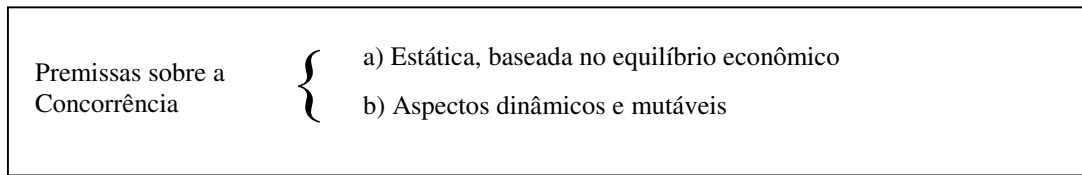


Figura 0– Pressupostos da Vantagem Competitiva

O segundo trata das premissas sobre a concorrência, que divide os pesquisadores entre: a) aqueles que possuem uma visão estrutural, essencialmente estática, fundamentada no equilíbrio econômico; b) dos pesquisadores que enfocam aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência como inovação, descontinuidade e desequilíbrio (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Sob esses pressupostos analisados por Vasconcelos e Cyrino (2000), surgem correntes explicativas da vantagem competitiva: a) posicionamento estratégico; b) teoria baseada nos processos; c) teoria dos recursos; d) teoria das capacidades dinâmicas.

O posicionamento estratégico de Porter (1980), apoiado nos trabalhos pioneiros de Edward Manson e Joe Bain, descreve que a estrutura da organização setorial determina o retorno das empresas, tendo como fator de sobrevivência: o domínio das barreiras de entrada; da quantidade e seu tamanho relativo; do nível de diferenciação de produtos ofertados e a elasticidade da demanda do setor (PORTER, 1980). Um dos aspectos relevantes desta perspectiva é conhecido como o paradigma do SCP (*Structure, Conduct, Performance*) que entrelaça a estrutura setorial (*structure*), estratégia (*conduct*) e desempenho (*performance*).

Nesse paradigma, obter retornos econômicos de seus investimentos é a principal preocupação. Para isso, o foco na modificação da estrutura do setor, com o intuito de construir barreiras à entrada de novos concorrentes, e investimentos na diferenciação dos produtos oferecidos, favorece a posição de mercado (PORTER, 1980; BARNEY, 1986; VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

A teoria baseada nos processos também coloca sua análise no âmbito da indústria. Com suas premissas na escola Austríaca e liderada por Shumpeter, a firma é vista apenas como um conjunto de atividades organizadas. As diferenças entre as firmas são reduzidas a diferenças de tamanho e posicionamento, sem maiores considerações sobre o que acontece no interior das fronteiras organizacionais (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). O caráter exógeno e

determinante das forças externas em relação à dinâmica interna da firma transforma a estratégia em um esforço contínuo de adaptação *ex post*, uma série de conformações sucessivas a forças externas incontroláveis (VASCONCELOS; CYRINO, 2000; BANDEIRA-DE-MELO; CUNHA, 2001).

Por outro lado, a visão baseada em recursos descreve uma concorrência baseada nas características individuais únicas e nas capacidades das empresas. As firmas são assim consideradas como “feixes de recursos” (WERNERFELT, 1984) ou ainda, como um conjunto de competências e capacidades (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Na interpretação de Barney (1991) a competição intra-setor acontece por meio de uma disputa entre diferentes características individuais e recursos que emergem de aspectos idiossincráticos da organização.

A visão baseada em recursos revela: que políticas de preço têm menor importância no longo prazo; as configurações de mercado determinam os padrões mercadológicos de competição; e recursos e capacidades podem se tornar estratégias para o sucesso das empresas (BARNEY, 1991).

Essa abordagem, que enfatiza a construção de vantagem competitiva pela captura de renda proveniente da eficiência no nível de firma, tem suas raízes numa discussão bem mais antiga sobre forças e fraquezas corporativas; tomaram vida nova conforme as evidências sugerem que as firmas constroem vantagens duradouras somente através de eficiência e eficácia. Sendo assim, passou a ser aplicada em questões estratégicas (TEECE *et. al.*, 1997).

Assim, forma-se uma teoria que se contrapõe ao paradigma estrutura-conduta-*performance* (SCP) da economia industrial (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2001) propondo como fonte da vantagem competitiva, os recursos e competências desenvolvidos e controlados pelas empresas, relegando para segundo plano as influências de seu posicionamento perante a indústria (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Como consequência do movimento que transfere para dentro das firmas a responsabilidade do desempenho superior, surge perspectivas como a das Capacidades Organizacionais, ou *Organizational Capabilities* (DOSI *et. al.* 2000) que tem como pano de fundo a perspectiva da Competição Baseada em Recursos ou RBV<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> RBV - *Resource-Based View* – *Visão Baseada em Recursos* - Originalmente proposta por Penrose (1959).

A teoria de Capacidades Dinâmicas ou *Dynamic Capabilities* pretende estudar os mecanismos e processos organizacionais capazes de explicar a acumulação e a configuração das bases de recursos das firmas (DIERICKX; COOL, 1989; TEECE *et. al.*, 1997).

Sob essa perspectiva, os recursos são principalmente, caracterizados pelo resultado das ações e decisões dos integrantes da firma no exercício de suas rotinas ou tarefas do dia-a-dia. Assim, na tentativa de compreender a acumulação de recursos torna-se necessário entender as rotinas e os processos empresariais.

Vantagem competitiva explica-se por fatores externos (mercados, estruturas industriais)	1 – Análise Estrutural da Indústria  Organização Industrial: Modelo SCP Análise de Posicionamento (Porter)	3 – Processos de Mercado  Escola Austríaca (Shumpeter)
	2 – Recursos e Competências  Teoria dos Recursos	4 – Capacidades Dinâmicas  Teoria das Capacidades Dinâmicas
A vantagem competitiva explica-se por fatores internos específicos à firma.	Estrutura da Indústria Estática: equilíbrio e estrutura	Processos de Mercado ( <i>market process</i> ) Dinâmica: mudança e Incerteza

Figura 0: As correntes explicativas da vantagem competitiva

Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000).

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), esses processos administrativos cumprem três funções básicas: a) Coordenação: como conceito estático visa coordenar o uso externo e interno dos recursos da firma; b) Aprendizagem: como processo dinâmico, busca resultado da experimentação e da repetição, buscando assim, a utilização mais eficaz dos recursos; c) Configuração: conceito transformacional que busca a antecipação das necessidades de novas competências. Pode-se agora apresentar sucintamente pressupostos que caracterizam a RBV como vantagem competitiva sustentável.

### 2.1.2 Recursos e Vantagem Competitiva Sustentável

Embora surja a vantagem competitiva, a sua sustentabilidade pode estar comprometida em função de mudanças inesperadas no ambiente macroeconômico (BARNEY, 1991). A competitividade de uma empresa no curto prazo pode ser relacionada a preço e desempenho financeiro dos produtos, mas em longo prazo a habilidade de construir competências para desenvolver novos produtos parece ser mais eficiente (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Logo, a fonte de vantagem está na habilidade em compor competências para fortalecer a capacidade de se adaptar a novos cenários.

Dentre as idéias que corroboram com essa justificativa está a RBV que, na proposta de Penrose (1959), sugere que a lucratividade e crescimento da empresa não vêm do posicionamento de seus produtos na indústria, mas da posse de recursos únicos e idiossincráticos envolvidos na utilização desses recursos. Embora para a Teoria Econômica a eficiência fosse importante, para Penrose (1959), ela só geraria vantagem competitiva se fosse peculiar à empresa.

No campo da estratégia, Wernerfelt (1984) contribui de forma análoga às barreiras de Porter (1980), com a abordagem de proteção aos recursos essenciais contra a imitação e apropriação pelos concorrentes. Assim, com base nos recursos em substituição da avaliação das capacidades e resultados da empresa, focados apenas no mix de produtos, o autor afirma que o crescimento da empresa está diretamente ligado ao equilíbrio entre o melhor uso dos recursos disponíveis e o desenvolvimento de novos produtos, ressaltando que existe uma tendência de aumento da competição por eles.

Após Wernerfelt (1984) a RBV foi discutida por muitos autores. Barney (1991) ressalta que quando um recurso ou uma trama específica de recursos é raro entre os competidores, este pode representar um potencial para gerar uma vantagem competitiva para a empresa que o possui, contribuindo para um bem que é percebido como de maior valor pelos consumidores.

Para Barney (1991, p. 101) os recursos são:

todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento etc., controlados pela empresa, que possibilita elaborar e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia.

A classificação de Barney (1991) para recursos é: a) recursos físicos, tais como equipamentos, fábricas, localização geográfica e acesso à matéria-prima; b) recursos humanos, ou seja, relações sociais e experiências dos funcionários; e c) recursos organizacionais, como estruturas, processos e sistemas de informação. Nesse contexto o recurso pode ser entendido como elemento que pertence à empresa, não pode ser transferido sem custos e que possibilita a concepção de estratégias para manter ou obter posição competitiva (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991).

### 2.1.3 Conhecimento como recurso essencial

Dando seqüência ao entendimento sobre a composição do recurso para a RBV, Peteraf (1993) descreve características que devem ter os recursos essenciais para ser considerado superior na indústria: a) escassos, únicos e com eficiência superior no seu uso; b) tiverem mobilidade imperfeita; c) serem não-imitáveis ou não-substituíveis; e d) limitarem a competição *ex ante*.

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	MECANISMOS
Heterogeneidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuição heterogênea</li> <li>• Eficiência superior baseada em escassez de recursos</li> <li>• Vantagem competitiva baseada nessa eficiência superior</li> </ul>	Escassez, dificuldade de suprimento para a indústria, pelo menos no curto prazo, monopólio da posse do recurso e alta eficiência na sua utilização produtiva na indústria.
Restrição à competição <i>ex post</i>	<p>Recursos essenciais são acumulados pela empresa</p> <p>Componente tácito nesta acumulação</p> <p>Recursos difíceis de serem imitados ou substituídos pelos concorrentes</p>	Recursos socialmente complexos, não-negociáveis no mercado de fatores de produção, que possuem alta carga de conhecimento tácito, como reputação, e contingentes a história da empresa que os acumulou, geram ambigüidade do que seria relevante de ser copiado.
Restrição à competição <i>ex ante</i>	A busca por melhor posicionamento na indústria não torna o recurso mais concorrido	<p>Imperfeições de mercado, como informações privilegiadas e sorte.</p> <p>O desenvolvimento de recursos não-negociáveis, como imagem da empresa, deve ser avaliado em seu custo de oportunidade para não dissipar as rendas futuras.</p>

Mobilidade imperfeita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos peculiares às empresas</li> <li>• Componentes idiossincráticos</li> </ul>	Recursos específicos da empresa e com altos custos de transação. Caso a empresa não os possua e estejam nas mãos do fornecedor, é necessário analisar como fica a divisão das rendas geradas pelo uso do recurso.
-----------------------	---	---

**Quadro 1:** Características de recursos essenciais para a manutenção da vantagem competitiva.

Fonte: Bandeira-de-Mello (2001).

Proposta outra vez, como em Bandeira-de-Mello (2001), as constantes pesquisas sob a perspectiva da RBV podem ser agrupadas em duas escolas de pensamento (SCHULZE, 1994) que podem ser caracterizadas pelas diferenças de seus pressupostos teóricos, sociais e econômicos.

A primeira é intitulada por Schulze (1994) de Escola Estrutural. Para os autores dessa escola os recursos devem ser raros, com mobilidade imperfeita e não-substituíveis. Baseada na Teoria Econômica Neoclássica admite um regime de competição perfeita e considera a mudança exógena à indústria. As pesquisas baseadas nesses pressupostos são representadas por Penrose (1959) e Wernerfelt (1984) e outros como Dierickx e Cool (1989), Barney (1991) e Peteraf (1993).

As idéias de Dierickx e Cool (1989) merecem destaque por acrescentar a Escola Estrutural uma outra perspectiva sobre os recursos. Segundo os autores, os recursos essenciais não podem ser adquiridos nos mercados imperfeitos de fatores de produção (BARNEY, 1986), mas acumulados através de interações sociais. Esta perspectiva sobre recursos reflete a cognição coletiva através de valores compartilhados, e nem sempre explicáveis por estarem impregnados de conhecimento tácito. Essa coleção (*bundle*) de recursos tangíveis e intangíveis forma uma rede de significados e generalizações que são inegociáveis entre empresas.

Devido ao seu componente tácito, o conhecimento gerado nas organizações, parece tornar-se um recurso essencial por sua grande complexidade de imitação pela concorrência. Entretanto, a complexidade e o dinamismo do mercado, obrigam a organização reformular seu composto de recursos constantemente para permanecer competitiva (BARNEY, 1986). Assim, nos anos noventa, surge a vertente chamada “aprendizagem coletiva” (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 82), que

pretende desenvolver e explorar as competências únicas por serem ainda mais dinâmicas e por consequência, mais difíceis de copiar.

Dentro do modelo de Prahalad e Hamel (1990), os conceitos mais populares são: a competência essencial; intenção estratégica e tensão / alavancagem. Todos eles ligados mais às características organizacionais do que aos seus processos.

- Competência Essencial – adaptação estratégica dinâmica ou equilíbrio das forças internas e externas. Permite a organização utilizar a replicação e reconfiguração como fonte de vantagem competitiva;
- Intenção de Estratégia – define oportunidades emergentes de mercado e propicia a formação de uma unidade coesa;
- Tensão e Alavancagem – “desajuste entre os recursos de uma empresa e suas aspirações” (PRAHALAD; HAMEL, 1993, p.78).

A segunda escola de pensamento da RBV é a Escola Processual. Para Schulze (1994) a diferença dessa abordagem se revela sobre o tipo de mercado no qual a competição se desenvolve. A Escola Processual vê o mercado como um ciclo de equilíbrio e desequilíbrio (SCHULZE, 1994), no qual as fontes de mudança não são mais apenas exógenas como na escola anterior, mas também endógena, visto que o comportamento do sistema econômico é influenciado pela ação de empresas inovadoras, por exemplo, como em um regime Schumpeteriano de competição.

A abordagem *Schumpeteriana*, com visão determinista, descreve a incerteza competitiva, refletem as reações das empresas frente às configurações de mercado, que requerem o tempo todo, novas capacidades por parte das organizações (BARNEY, 1986).

#### 2.1.4 A Capacidade de Absorver Conhecimento

Existe outra abordagem sobre as capacidades, elas parecem estar mais externas, mais próximas do ambiente que cerca a firma e suas unidades de operação (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Denominada *absorptive capacity*, esta capacidade descreve a habilidade da firma reconhecer o valor do novo, de compilação da informação externa e, principalmente, sua assimilação e aplicação para fins comerciais (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Pressupõe-se então que a força da aprendizagem por absorção da empresa depende das capacidades internas da empresa, do julgamento sobre a qualidade e relevância do conhecimento externo,

da estrutura das relações entre empresa e o ambiente externo, ou ainda de sua rede externa, como se argumenta mais adiante.

Assim as circunstâncias propícias para a aprendizagem por absorção não se dão apenas pela aquisição ou assimilação de informação, mas também na habilidade da organização em explorar essa mesma informação (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Pressupõe-se então que a aprendizagem por absorção depende dos recursos de cada empresa e que, a capacidade de coordenar recursos dentro e fora da organização torna-se fator estratégico (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Então, para um fechamento do cenário baseado na RBV, tem-se: uma perspectiva econômica que concebe a firma como um feixe de recursos e capacidades (WERNERFELT, 1984); uma organização composta por, além de outras coisas, recursos intangíveis (PENROSE, 1959); o foco em atributos como custo-de-cópia dos recursos da firma torna-se o condutor da boa *performance* e da vantagem competitiva sustentável (RUMELT, 1984; BARNEY, 1986; RUMELT, 1987; BARNEY, 1991); a produção da firma e seus retornos econômicos são sustentados pelo posicionamento único de seus recursos, acarretando assim, produtos com menor custo, com qualidade ou *performance* superior (CONNER, 1991; AMIT, 1993).

## 2.2 Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional pode ser definida como a detecção e correção do erro (ARGYRIS, 1980). Ou ainda, como o desenvolvimento de conhecimento novo ou percepção, que tem o potencial de influenciar o comportamento (SLATER, 1995). Assim, a organização de aprendizagem é toda aquela que continuamente melhora sua capacidade de agilidade, de criação e refinamento necessários para o sucesso futuro (WICK; LEÓN, 1995; SENGE, 1993).

Para compreender a Aprendizagem Organizacional é necessário examinar sua estrutura (NEVIS e DIBELLA, 2003). Analisando a proposta de Crossan, Lane e White (1997), tem-se a visão sobre a perspectiva de três grandes eixos: 1) quanto ao foco: cognitivista e behaviorista; 2) quanto à unidade de análise: aprendizagem individual, em grupo e organizacional; 3) quanto ao relacionamento entre aprendizagem e *performance*.



### 2.2.1 Quanto ao Foco: Cognitivista e Behaviorista

Grande parte da literatura vê o aprendizado do ponto de vista de processo, com seu foco principal no gerenciamento de mudanças e não na estratégia em si (POELL, 2000). Geralmente é feita uma distinção entre aquilo que Argyris e Schön (1978) chamaram de aprendizado de laço simples e aprendizado de laço duplo. O aprendizado de laço simples é mais conservador e sua finalidade principal é detectar erros e manter as atividades organizacionais em direção aos seus objetivos. Aprendizado de laço duplo é aprender a respeito do aprendizado de laço simples: aprender a respeito de como aprender (ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

Uma classificação bem parecida com essa teoria aparece em duas abordagens: a cognitiva e a behaviorista.

Abordagem	Características
<b>Cognitivista</b>	Mais abrangente que a behaviorista, explica os fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas; procura utilizar tanto dados objetivos, comportamentais, como dados subjetivos, levando em consideração crenças e percepções do indivíduo que influenciam seu processo de apreensão da realidade.
<b>Behaviorista</b>	Somente há aprendizagem quando há variação de comportamento, partindo do princípio que a análise do comportamento significa o estudo das relações entre eventos estimuladores e respostas, observáveis e mensuráveis.

Quadro 2: Abordagens da Aprendizagem Organizacional

Fonte: Argyris e Schön (1978)

Compartilhando com essa classificação, Klein (1998) descreve dois significados para a aprendizagem: 1) a aquisição de habilidades ou *know-how*, que aplica capacidade física de produzir alguma ação, e 2) a aquisição de *know-why*, que implica capacidade de articular uma compreensão conceitual de uma experiência. Sendo assim, as duas partes são importantes e complementares, o que as pessoas aprendem (*know-how*), como compreendem e aplicam esse conhecimento (*know-why*).

Para Chris Argyris (1997), por exemplo, há dois componentes fundamentais das ações organizacionais que permitem avaliar a efetividade do aprendizado vivenciado pelas organizações: as mudanças na teoria declarada (*espoused theory*) e a teoria em uso (*theory in use*). A teoria declarada representa aquilo que é comunicado de forma explícita para todos os membros da organização por meio dos

documentos formais. Já a teoria em uso é aquela que governa efetivamente o comportamento dos indivíduos nas empresas (ARGYRIS, 1997).

Portanto, a definição do conceito de aprendizagem varia em função das abordagens. Na Cognitivista, aprendizagem significa a incorporação de novos esquemas mentais que regem as relações de causa-efeito sobre o mundo. Na behaviorista, somente ocorre aprendizagem com a alteração do comportamento, fruto da experiência. Enquanto na primeira é o *know-why* ou *theory in use*, a segunda é o *know-how* ou *espoused theory* (ARGYRIS, 1997).

### 2.2.2 Quanto à unidade de análise: Individual, Grupal, Organizacional.

Em Crossan, Lane e White (1997) quatro processos básicos ligam esses níveis, envolvendo mudanças comportamentais e cognitivas. Estas são chamadas de intuição, interpretação, integração e institucionalização e são mostradas nos três níveis no quadro 3.

Para Takadama (1999), a Intuição é um processo subconsciente que ocorre no nível do indivíduo. É o início do aprendizado e precisa acontecer numa mente isolada. A seguir, a interpretação seleciona os elementos conscientes deste aprendizado individual e os comunica no nível de grupo (TAKADAMA, 1999). Segue-se a integração para mudar a compreensão coletiva no nível de grupo e ligá-la ao nível da organização como um todo. Finalmente, a institucionalização incorpora esse aprendizado por toda a organização, embutido-o em seus sistemas, suas estruturas, rotinas e práticas (TSANG, 1997). Isso sugere que a compreensão cognitiva vem em primeiro lugar, depois o aprendizado (à medida que as estratégias emergentes permeiam a organização), seguido pelos aspectos empreendedor e cultural para expressar e interiorizar a compreensão, com a conclusão vindo através do planejamento que formaliza tudo isso.

Nível	Processo	Insumos / Resultados
Individual	Intuição	Experiências; Imagens; Metáforas.
Grupo	Interpretação	Linguagem; Mapa Cognitivo; Conversação
	Integração	Compreensão; Ajuste Mútuo; Sistemas Interativos.
Organização	Institucionalização	Planos; Sistemas de Diagnósticos; Regras e Procedimentos

Quadro 3: Estrutura Unificante para aprendizado organizacional.

Fonte: Crossan, Lane & White (1997)

Ainda nesta unidade de análise, Child (2001) descreve a importância do desenvolvimento da capacidade de fazer alianças (*alliance capability*) e que essa capacidade de interagir com outras empresas promove oportunidades de transferência de conhecimento (WIJK *et. all*, 2004). Este fenômeno pode ser percebido no estudo de organizações participantes de redes. Isso significa, segundo Argyris (1997), que os gerentes devem refletir sobre seu próprio comportamento de forma crítica, identificando as formas com que podem contribuir com a organização, e então mudar sua forma de agir.

### 2.2.3 Quanto à relação entre Aprendizagem e *Performance*

Diversos autores como Senge (1990), Argyris e Schön (1996), Gareth (1996), Fleury (1997), Garvin (1998) e Nevis e Dibella (1999) têm estudado a forma como o aprendizado organizacional afeta o desempenho das organizações.

A organização aprendiz é tida como uma metáfora que descreve, através da visão sistêmica, a organização ideal (SENGE, 1990). Garvin (1993 apud BASTOS, 2002), assumindo um ponto de vista cognitivo / comportamental, define “organizações que aprendem” (*learning organizations*) como aquelas capazes de adquirir, criar, produzir novos *insights*, transferir conhecimentos e modificar o comportamento de seus membros. Um dos nomes mais destacados desta vertente é Peter Senge.

Para Senge (1990), as organizações que aprendem são instituições nas quais as pessoas se voltam para a aprendizagem coletiva (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 82), o que requer o comprometimento com resultados que sejam motivadores. Caracterizada pela capacidade de adaptação as mudanças ocorridas no ambiente, a organização aprendiz parece ser a organização ideal para ambientes turbulentos. Complementando essa idéia, para Nevis e Dibella (1999), as organizações que operam na era pós-industrial se defrontam com constantes mudanças na área tecnológica, distribuição demográfica e preferências do consumidor. Assim, pressupõe-se que a capacidade de aprender da organização está relacionada à sua habilidade para competir.

De posse de tais conceitos, descrevem-se agora as três perspectivas que agrupam a literatura sobre a aprendizagem organizacional. A primeira perspectiva capacitacional supõe que a aprendizagem é uma qualidade inata em qualquer organização e que há muitas maneiras de ela aprender. A segunda perspectiva

desenvolvimental é descrita como a última fase do desenvolvimento organizacional. A terceira perspectiva normativa, pano de fundo deste trabalho, descreve a aprendizagem organizacional estabelecida sob condições absolutamente exclusivas (NEVIS; DIBELLA, 1999).

Na aprendizagem sob a perspectiva normativa, os dirigentes são responsáveis por criar ações geradoras de habilidades que conduzam a empresa a sustentabilidade (NEVIS; DIBELLA, 1999). Gabriel Szulanski percebe que estas forças inibidoras são notadas como algo que interrompe ou retarda o processo de aprendizagem. Assim podem-se perceber as forças inibidoras pelo número de interações necessárias para a adaptação (SZULANSKI, 2000).

#### 2.2.4 Modelos normativos da Organização de Aprendizagem

Destacam-se nesta seção modelos que refletem o resultado de trabalhos que seguem a perspectiva normativa descrita por Nevis e Dibella (1999). Os modelos encontrados descrevem ações que podem criar circunstâncias ambientais que propiciam um grau maior de aprendizagem. De certa forma, os modelos aqui apresentados são ferramentas que podem propor a operacionalização da RBV que considera o conhecimento como recurso.

Como referência conceitual, Senge (1993) corrobora com aspectos que permitem às organizações promulgarem a aprendizagem coletiva. Revela através das cinco disciplinas propostas, que quanto maior o domínio de cada disciplina, mais profunda é a mudança cultural da organização e mais próximo se estará da organização ideal ou de uma organização aprendiz.

A primeira disciplina: Domínio Pessoal. Essa disciplina nos revela a importância que as organizações devem dar a construção de ambientes propícios ao aperfeiçoamento das habilidades pessoais. “As pessoas com alto nível de domínio pessoal, conseguem concretizar os resultados mais importantes para elas (...) fazem isso se comprometendo com seu próprio aprendizado ao longo da vida” (SENGE, 1993).

A Segunda Disciplina: Modelos Mentais. Modelos mentais “são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir” (SENGE, 1993). A criação de momentos de socialização possibilita uma suposta revelação dos seus pensamentos ou modelos

mentais particulares, que neste momento estariam expostos a influências de argumentações geradas por outros.

A Terceira Disciplina: Visão Compartilhada. Ao encargo dos líderes, está a tarefa de disseminar o comprometimento dos indivíduos com a intenção de construir juntos uma imagem de futuro. Sendo assim, fica inerente a capacidade de “reunir pessoas em torno de uma identidade e senso de destinos comuns” (SENGE, 1993).

Quarta Disciplina: Aprendizagem em Equipe. Nesta disciplina o indivíduo é motivado a abandonar conceitos pré-estabelecidos e colaborar com o pensamento coletivo. Assim Senge conclui que “a aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas” (SENGE, 1993).

A Quinta Disciplina: Pensamento Sistêmico. Nesta disciplina obtêm-se a integração das demais; onde o todo é mais que a soma das partes. Para Senge a realidade é criada por seus participantes, onde a cada minuto, tem-se a chance de mudá-la.

Neste contexto, Senge (1993) permite inferir sobre como identificar uma organização aprendiz. A habilidade em dominar tais disciplinas, determinaria o quão próxima esta organização estaria de uma organização ideal ou aprendiz.

Um outro modelo desenvolvido por Huber (1991), descreve quatro componentes da Organização de Aprendizagem:

a) Aquisição da informação: nesta modalidade a informação pode ser adquirida por três canais distintos. O primeiro descreve uma aquisição direta da experiência. O segundo diz que a informação pode advir da experiência de outros. O terceiro propõe que a informação pode ser adquirida dentro da própria organização em mecanismos de memória.

Vale ressaltar que a aprendizagem não acontece apenas com a informação advinda de fora da organização, mas também pela reorganização do conhecimento existente e a construção e revisão de teorias (GODOI; SILVA, 2003).

b) Disseminação da informação: pode acontecer por canais formais ou informais, onde a informação é distribuída pelas unidades funcionais da organização. A maior divisão ou distribuição de informação leva a uma maior aprendizagem organizacional (GODOI; SILVA, 2003).

c) Interpretação compartilhada: refere-se sobre o consenso entre a organização e seus membros. Este consenso pode contribuir para a composição da memória organizacional.

A influência mútua entre modelos mentais e interpretação é de suma importância na compreensão como as organizações aprendem. Uma maior aprendizagem ocorre quando são desenvolvidas muitas interpretações (GODOI; SILVA, 2003).

d) Memória Organizacional: é composta pelas inúmeras experiências enfrentadas pela organização. São armazenadas através dos sistemas computacionais ou na mudança comportamental dos membros da organização, e ainda, segundo Godoi e Silva (2003), pode ser definida como “conhecimento incorporado”. O maior desafio das organizações é interpretar as informações e criar uma memória organizacional que seja facilmente acessível (GODOI; SILVA, 2003).

Com uma perspectiva bastante empírica, Wick e Léon (1995) também constroem um modelo que aplicaram em diversas empresas com resultados bastante satisfatórios. Realizando estudos sucessivos em organizações do tipo aprendiz, o autor conseguiu observar algumas características semelhantes. Embora as organizações não estivessem familiarizadas com o termo, suas práticas transpareciam, por diversas vezes, padrões claramente observáveis. Dentro da gama de organizações observada pelo autor estava a Boeing's Commitment to a New Product. Cada uma das empresas tinha uma forma diferente de tratar a aprendizagem, mas todas focavam grande parte de seus investimentos em treinamento, mas sem ter uma sala própria. Assim, embora Wick e Léon não citem em seu artigo, pode-se notar a presença do modelo de Nonaka e Takeshi, que descreve a transferência do conhecimento a partir de quatro combinações.

Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem o modo como cada uma dessas transferências acontece:

- A socialização acontece quando há compartilhamento de conhecimento tácito;
- A exteriorização transforma conhecimento tácito em explícito, geralmente através do uso de metáforas e análises;
- A combinação passa conhecimento formal de uma pessoa para outra;
- A interiorização leva conhecimento explícito de volta à forma tácita.

Chamada de espiral do conhecimento, esses quatro processos interagem de forma dinâmica. Assim, como o conhecimento só acontece dentro do indivíduo, cabe a organização criar o ambiente propício para a gestão do conhecimento.

Voltando ao modelo de Wick e León (1995), a organização aprendiz é identificada pela relação entre Liderança com Visão, Plano e Medição, Informação, Inventividade e Implementação.

a) Líder com Visão. Definida de forma clara, o líder de visão deve ter a habilidade para resolver as falhas internas, apesar do ceticismo interno e as dificuldades externas (WICK; LEÓN, 1995). Assim, a existência de visão, comunicação da visão e admiração dos funcionários pelo líder, pode ajudar no alcance dos objetivos organizacionais.

b) Plano / Medição. Com um líder com visão no lugar, a próxima etapa é ter um plano de ação detalhado e mensurável. A mensuração está ligada a uma ampla visão de si mesma. A organização precisa de um acompanhamento, através da linha do tempo, do caminho percorrido por ela.

c) Informação. A organização aprendiz é faminta por conhecimento - a informação flui com rapidez, sua estrutura deve estar preparada para absorver grandes quantidades de informação. Assim as melhores práticas, idéias e o aprendizado com outras empresas, devem ser distribuídos velozmente.

d) Inventividade. A melhor companhia aprendiz gasta menos tempo adaptando uma solução antiga para resolver novos problemas. Assim, um ambiente que motive e aproveite a criatividade de seus funcionários, aceita desafios que revela características ainda mais próximas de uma organização aprendiz.

e) Implementação. Neste momento, coloca-se em prática o que foi definido antes. Sem a ação os outros elementos da equação são apenas uma idéia do jogo. Toda a aprendizagem e criatividade no mundo são dispensáveis, se esta não puder ser implementada através da ação (WICK e LEÓN, 1995).

Outra vertente é o modelo baseado em dois conceitos (NEVIS e DIBELLA, 1999): a) orientações para aprendizagem: define o estilo de aprendizagem para a organização; b) fatores facilitadores: determina o grau de absorção de conhecimento e a extensão de aprendizagem que é alcançada. Para este trabalho serão considerados apenas os fatores facilitadores, como seguem:

<b>Fatores</b>	<b>Definição</b>
<b>Investigação imperativa</b>	As pessoas buscam informações sobre as condições e os procedimentos existentes fora de sua própria unidade.
<b>Defasagem de Desempenho</b>	Percepção generalizada de que existe uma diferença entre o desempenho real e o desejado.
<b>Preocupação com Medição</b>	Consideráveis esforços são despendidos na definição e na medição de fatores básicos. A discussão de critérios de medição é considerada uma atividade de aprendizagem.
<b>Curiosidade Organizacional:</b>	A curiosidade a respeito de condições e práticas e o interesse por idéias criativas e novas tecnológicas.
<b>Clima de Abertura</b>	Os membros da organização comunicam-se abertamente. Problemas, erros e lições são livremente compartilhados e nunca ocultados.
<b>Educação Continuada</b>	Existe um empenho constante da organização em prover recursos de alta qualidade para aprendizagem.
<b>Variedade Operacional</b>	Os membros valorizam a variedade de métodos e procedimentos para resolver as tarefas.
<b>Defensores Múltiplos</b>	Empregados em todos os níveis organizacionais são encorajados a desenvolver novas idéias e métodos de trabalhos.
<b>Envolvimento das lideranças</b>	As lideranças envolvem-se pessoal e ativamente nas iniciativas e aprendizagem e garantem a manutenção de ambiente propício.
<b>Perspectivas Sistemáticas</b>	Reconhecimento da interdependência das diversas unid. e grupos organizacionais.

Quadro 3: Fatores Facilitadores Fonte: Nevis e Dibella (1999, p. 46).

O modelo sugere um critério que pode identificar a proximidade que a organização está do fenômeno “organização aprendiz”, isto é, contribui para um posicionamento em relação ao seu estado de aprendiz. Sendo assim o modelo prediz que: quanto mais presentes estiverem esses fatores na organização, mais “superior” é sua capacidade em aprender.



## 2.3 O Contexto das Redes de Franqueados

O objetivo deste tópico é contribuir para a discussão sobre a transferência de conhecimento organizacional, utilizando-se da teoria de redes corporativas como duto de conhecimento, pode contribuir para a vantagem competitiva das empresas.

Esta parte defende modelos organizacionais que se utilizam de estruturas em rede, para constituírem alianças estratégicas e outras parcerias que permitam acesso a novo conhecimento e outros recursos (NOHRIA; GHOSHAL, 1997).

Caracterizada como rede (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNANDEZ, 2004), a franquia torna-se alvo de estudos por gerar vantagem competitiva aos seus participantes; essas vantagens parecem vir de circunstâncias ambientais exclusivas compartilhadas pelos componentes dessas redes. Para tanto, analisa-se as redes como arranjos organizacionais cooperativos.

### 2.3.1 Redes como arranjos organizacionais cooperativos

Para compor um entendimento sobre a formação de arranjos organizacionais torna-se necessário uma sucinta revisão sobre forças competitivas. Segundo Porter (1986), as empresas devem estabelecer estratégias competitivas para permanecerem no mercado.

Para Porter (1986), existem cinco forças competitivas: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. O mesmo autor descreve que todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência da indústria bem como a rentabilidade.

Para superar as outras empresas, existem três abordagens estratégicas genéricas, apontadas por Porter (1986) ao enfrentar as cinco forças competitivas: Liderança no custo total – o tema central é manter o custo baixo em relação aos concorrentes. Isso proporciona retornos acima da média, desde que a empresa não descuide da qualidade, nem da assistência; Diferenciação – criar um produto ou serviço que seja único oferecido pela empresa. Exigem métodos que podem assumir muitas formas: projetos ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores ou outras dimensões; Enfoque – focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico, podendo assumir diversas formas: atendimento ao alvo determinado,

satisfação das necessidades de seu alvo particular ou custos mais baixos na obtenção deste alvo.

A revisão das forças competitivas foi necessária para fortalecer o entendimento das alianças estratégicas; da formação e desenvolvimento dos arranjos organizacionais.

Para Jarillo (1988) as redes são empresas em torno de objetivos claros, que embora distintas, possuem relacionamento que busca a vantagem competitiva frente às empresas de fora da rede. No entanto, Powell (1990) dá um sentido evolutivo para as redes, colocando-as numa posição entre as empresas individuais e as composições estruturais de mercado que compõem uma indústria. Para Dodgson (2003), as redes podem ser consideradas um sistema aberto de firmas interconectadas e instituições com interesses relacionados. E ainda, para o mesmo autor, as redes oferecem uma rica teia de canais, muitos deles informais e que têm a vantagem de alta credibilidade – experiência e a forma de como as idéias se apresentam dentro da rede é a fonte que atua sobre essas formas emergentes.

O que se pode perceber é que, quando organizadas em redes, as empresas obtêm vantagens que individualmente não conseguiriam em virtude de elevados custos, principalmente na diferenciação de produtos.

### 2.3.2 *Franchising* classificada em Redes

Assim, para um melhor entendimento sobre tal estrutura, ainda julga-se, baseado em Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2004), que tal estrutura pode encontrar uma classificação mais precisa como: a) quanto a direcionalidade, a *franchising* compõe-se de uma estrutura horizontalizada; b) quanto à localização, não possui intenção de centralização, classificando-se como dispersa geograficamente; c) quanto à formalização, tem predominantemente a base contratual como regra, caracterizando-se como uma estrutura tipicamente formal; d) quanto ao poder, a *franchising* classifica-se como orbital, visto que o controle caracteriza-se como rígido em torno das determinações ou regras impostas pelo franqueador.

<b>Dimensões</b>	<b>Classificação de <i>Franchising</i></b>
Direcionalidade	Estrutura horizontalizada
Localização	Dispersa geograficamente
Formalização	Base contratual
Poder	Orbital

Quadro 3: Classificação de *Franchising*.

Fonte: Adaptado de Hoffmann (2002).

Depois de caracterizada, um dos assuntos em evidência na área de administração é o estudo comparativo entre o relacionamento franqueador-franqueado e os benefícios financeiros trazidos pelo sistema de *Franchising*. Considerado como um meio tático de desenvolvimento estratégico, tem como característica principal a multiplicação de unidades de negócio. Com um rápido crescimento na participação de mercado, pode ser uma grande oportunidade para as pequenas e médias empresas. O *Franchising* permite maior faturamento sem a necessidade de vultuosos investimentos. Estudos constataram, porém, que nem todas as franquias são bem estabelecidas, assim como carecem de estratégias que possibilitem efetivo desempenho financeiro (CAVALCANTE; ARRUDA, 2003).

### 2.3.3 Tipos de *Franchising*

O gênero de *franchising* adquiriu, no decorrer de sua evolução, características próprias que o identifica, recebendo no Brasil a denominação de *Franchising* Empresarial (PLÁ, 2001). Tais características são fundamentais, principalmente nas regras impostas ao franqueado e franqueador, pela formatação do pacote de *franchising*, que tem por finalidade a homogeneização da rede através da implantação de uma série de aspectos e procedimentos previstos no contrato ou no manual de operação de *franchising*, entre os quais pode-se citar: projetos de *design* para montagem do estabelecimento, disposição de mercadorias e equipamentos no meio físico, uniforme de funcionários, *know-how* ou técnica de vendas entre outros.

Para PLÁ (2001), dentro do mesmo gênero de *franchising*, pode-se detectar vários outros tipos de franquia em função da vontade dos participantes do negócio, bem como da legislação do país:

Tipo de Franquia	Descrição
<i>Franchising</i> de Serviço	o franqueador coloca a disposição do franqueado uma forma original, pessoal e diferente de prestação de serviços para que este possa oferecer ao consumidor final os mesmos serviços devidamente formatados e padronizados, como por exemplo o setor hoteleiro, escolas de idiomas, academias de esportes;
<i>Franchising</i> de Produção	o franqueador produz todos os produtos que serão comercializados pelo franqueado, servindo-se de uma ou várias marcas, que já foram testadas e reconhecidas pelo mercado, como por exemplo o caso das Lãs Pingüim, na França;
<i>Franchising</i> de Distribuição	o franqueador nada produz, simplesmente seleciona empresas para fabricação de produtos diversificados, sob suas marcas ou insígnias, transferindo <i>know-how</i> quanto às técnicas de compra, de elaboração de <i>mix</i> -produto e de comercialização – aos franqueados cabe a distribuição desses produtos em seus estabelecimentos, de acordo com a formatação e padronização imposta pelo franqueador;
<i>Franchising</i> de Indústria	o franqueador oferece ao franqueado toda estrutura (tecnologia, <i>know-how</i> e métodos) necessária para que este industrialize o produto.

Quadro 4: Tipos de Franquias

Fonte: PLÁ (2001)

Segundo o PLÁ (2001), as franquias são ainda classificadas quanto ao seu estágio de desenvolvimento e profissionalismo, o que significa maior ou menor risco de investimento para o franqueado. Assim, em uma Franquia de Primeira Geração o tipo de concessão se dá através do produto / serviço e marca, sem exclusividade. Portanto, os produtos da franquia podem ser encontrados com a mesma marca em outros pontos de venda, mesmo não tendo nada a ver com a rede de franquias; neste caso, quase não há transferência de *know-how* de atuação no ramo; é exigido baixo nível de profissionalização; quase não há assistência na operação do negócio e na tecnologia da rede, o que gera muitos riscos para ambas as partes.

Uma Franquia de Segunda Geração refere-se à concessão através de produto / serviço e marca com revenda ou distribuição exclusiva; exige nível médio de profissionalização e oferece apenas o *know-how* de uma única unidade piloto de comercialização, gerando riscos para ambas as partes. A Franquia de Terceira

Geração envolve as mesmas concessões dessa anterior, acrescida do envolvimento da operação comercial do negócio.

Na Franquia de Quarta Geração, a concessão também se dá através do produto/serviço e marca, revenda ou distribuição exclusiva e operação comercial do negócio, no entanto, exige alto nível de profissionalização. Oferece grande assistência na operação de negócio e tecnologia da rede, focando os planos estratégicos de marketing, com terceirização de serviços especializados em *franchising*, oferecendo assim, poucos riscos para ambas as partes. Em uma Franquia de Quinta Geração, o último tipo, o processo de concessão ocorre da mesma maneira que na franquia de terceira e quarta geração, porém exige-se altíssimo nível de profissionalização; neste caso, a transferência de *know-how* ocorre entre as várias unidades piloto de comercialização, o que gera um grau mínimo de risco para ambas as partes.

<b>Tipo de Franquias</b>	<b>Descrição</b>
1° Geração	Produto / Serviço, sem exclusividade, sem transferência de KnowHow
2° Geração	Produto / Serviço, com exclusividade, com alguma transferência de KnowHow
3° Geração	Produto / Serviço, com exclusividade, transferência de KnowHow, desenvolve a operação do negócio com suporte operacional.
4° Geração	Produto / Serviço, com exclusividade, com transferência de KnowHow, suporte operacional, participa das decisões estratégicas da empresa
5° Geração	Possui o que todas as outras tem e a garantia da recompra da unidade franqueada pelo franqueador.

Quadro 4: Tipos de Franquias – Gerações  
Fonte: PLÁ (2001)

Vale ressaltar, no entanto, que a classificação por gerações não é estanque, ela caminha em um contínuo, o que significa dizer: dentro de uma mesma geração, existem franquias mais, ou menos evoluídas (PLÁ, 2001).

#### 2.3.4 Externalidades Coletivas

Em Hoffmann (2002) resume-se essa perspectiva em quatro dimensões: a) a mobilidade da mão de obra; b) a adversidade do conhecimento existente na aprendizagem; c) a inovação e; d) a confiança.

a) A mobilidade da mão de obra - Como já fundamentado, o conhecimento depende da interação entre as pessoas (NONAKA; TAKEUCHI,1997). Pode-se então entender que sob uma visão mais macro, esta troca tende a ocorrer na transferência de profissionais entre as empresas pertencentes à mesma rede. A pesquisa realizada por Dyer (1996) envolvendo cinco grandes montadoras ratifica tal afirmativa. O autor atesta que ocorre giro de profissionais entre essas empresas, e ainda, que o profissional leva consigo e transfere o conhecimento adquirido.

b) A adversidade do conhecimento na aprendizagem - As diferentes formas de lidar com o conhecimento gerado no interior das redes podem ter implicações competitivas. Segundo Hoffmann (2002), apesar da disponibilidade igualitária do conhecimento, proporcionado pela rede, existem diferentes graus de absorção desse conhecimento. Cohen e Levinthal (1990) descrevem essa abordagem através de uma capacidade que parece estar mais externa, mais próxima do ambiente que cerca a firma e suas unidades de operação.

Entre fatores determinantes para o desenvolvimento desta habilidade descrita por Cohen e Levinthal (1990), estão: a) a memória – que parece, segundo o autor, ser fator preponderante para o reconhecimento do novo conhecimento; b) a comunicação - não apenas da firma com o exterior, mas também entre suas subunidades; c) a explicitação - que supostamente compõe o ferramental para a execução das outras duas.

c) A inovação – Segundo Hoffmann (2002), a interação entre as empresas e a formação da mão de obra compõe-se um ambiente propício à inovação. A constante transferência e compartilhamento de diferentes modelos mentais, criam um ambiente capaz de reproduzir e até criar conhecimento (SCHMITZ; MUSYCK, 1993; SENGE, 1999; HUBER, 1991).

d) A confiança – Como recurso de longo prazo, permeia as relações econômicas constituindo um elemento importante na redução do medo em assumir riscos. Em algumas circunstâncias difíceis, o participante da rede pode contar com a ajuda dos outros componentes da estrutura (HOFFMANN, 2002). Assim, tais políticas de cooperação podem gerar vantagem competitiva em relação aos que estão fora da rede.

Assim, pode-se presumir que as empresas que participam da rede têm mais vantagens do que aquelas que não participam. Entretanto mesmo para os participantes da rede existem diferentes níveis de aprendizagem (absorção) entre os integrantes da rede e que, essa diferença deve ocasionar níveis de desempenhos diferentes (proposta deste trabalho).

#### 2.4 Hipótese do Modelo Proposto

Sob a perspectiva da RBV que permite a inclusão do conhecimento como recurso, propõe-se a apresentação de argumentações a respeito de convergências de modelos normativos que pressupõem a criação de circunstâncias propícias à aprendizagem. Nesse sentido, a proposta é justificar a escolha do modelo dos fatores facilitadores de Nevis e Dibella (1999), argumentando-se sobre as semelhanças desses fatores com os outros modelos que mensuram a capacidade superior de aprendizagem.

a) A Investigação Imperativa: este fator está relacionado com o estudo do ambiente. Para Nevis e Dibella (1999), somente com o entendimento do ambiente é que se pode alcançar um nível adequado de aprendizagem. Nota-se um elevado grau de correspondência entre outros autores que declaram, de forma explícita, a importância de uma certa visão geral sobre o ambiente. Para Senge (1999) essa visão deve ser compartilhada. Ressaltando a importância da capacidade do líder reunir pessoas em torno de uma identidade e senso de destinos comuns (SENGE, 1999; WICK; LÉON, 1995). Para Neves e Dibella (1999) investigar é um modo de detectar os problemas e as oportunidades de desenvolvimento e agir de acordo. A idéia de se opor a uma visão estática de posicionamento competitivo parece permear todos os fatores desse modelo.

b) Defasagem de Desempenho: é a consciência coletiva sobre a diferença do desempenho desejado e o desempenho real (NEVIS; DIBELLA, 1999). Está presente em outros modelos como mais uma das características da visão generalizada do ambiente. Com argumentos bem parecidos, Wick e León (1995) imputam tal habilidade à liderança, e prescreve que: apesar dos cétricos e das dificuldades externas, só um líder comprometido com a aprendizagem contínua pode visualizar as diferenças entre o real e o desejado.

Entretanto, algumas barreiras surgem perante o reconhecimento ou eliminação de uma Defasagem de Desempenho: a) formas inadequadas de medição; b) falta de perspectiva sistêmica; c) racionalizações comodistas provenientes de bons resultados durante um longo tempo (NEVIS; DIBELLA, 1999).

As formas de medição que abrangem apenas questões contábeis e financeiras seriam ineficientes para detectar essa defasagem operacional. Ao invés disso, indicadores operacionais, como o de produção seria mais adequado (NEVIS; DIBELLA, 1999).

A RBV transfere para dentro das organizações, ou ainda, para dentro das rotinas a geração de recursos, muitas vezes intangíveis, que geram vantagens competitivas difíceis de imitar. Além disso, existem outras abordagens a respeito da preocupação da medição que serão discutidas no próximo fator facilitador.

c) Preocupação com Medição: caracterizada por Nevis e Dibella (1999) como parte integrante do processo de aprendizagem. Essa discussão, sob olhar deste fator, verifica a preocupação de renovação contínua dos métodos de avaliação. Segundo os autores, essa preocupação faz parte da manutenção do equilíbrio entre os dados coletados internamente e as informações provenientes do ambiente.

d) Curiosidade Organizacional: Neste fator facilitador o experimento é destacado como precursor da aprendizagem. Encorajadas a fazer experiências, as pessoas agem como cientistas em uma pesquisa enquanto estão entregando produtos ou serviços.

e) Clima de Abertura: agora a permeabilidade das fronteiras da informação e o grau de oportunidade, dado aos integrantes, de participar de todas as atividades da organização. Contempla o compartilhamento de informações.

f) Educação Continuada: dentro o contexto da competitividade sustentável a aprendizagem não pode ter fim (NEVIS; DIBELLA, 1999). Do ponto de vista estratégico a empresa renova constantemente seus recursos intangíveis, para isso, precisar criar um ambiente que facilite a busca por qualquer oportunidade de aprendizagem dentro e fora da empresa.

g) Variedade Operacional: em organizações com o foco na eficácia dos processos, esse fator propõe a liberdade de utilizar diversos meios para alcançar resultados. Essa dimensão foi excluída do modelo devido ao ambiente de franquias de *fast-food* ser caracterizada por certa formalidade no comprimento das descrições de operação na operação dos pontos de franquia.



h) Defensores Múltiplos: no contexto de franquias esta dimensão se torna inoperante, pois com critérios explícitos de conduta e perfil psicológico para a permanência na condução dos trabalhos nos pontos de franquia, pressupõe-se a presença apenas de pessoas que defendam a aprendizagem. Sendo assim, pode ser aglutinada ao fator facilitador “curiosidade organizacional”.

i) Envolvimento das Lideranças: as lideranças devem se envolver com a disseminação e utilização do conhecimento. Pressupõe-se nessa dimensão que não basta a disseminação através de programas educacionais. As pessoas que ocupam posições de liderança devem demonstrar que aprenderam o que elas desejam que os outros aprendam.

j) Perspectiva Sistêmica: ligada à capacidade de pensar em termos globais, reconhecendo a interdependência das partes. A perspectiva sistêmica está presente em vários modelos que mensuram a aprendizagem (WICK; LÉON, 1995; SENGE, 1999) a falta dela pressupõe a ineficiência na visão generalizada, conseqüentemente na percepção da interdependência das partes.

Na busca pela operacionalização da RBV e baseado nessas argumentações que discutem as semelhanças entre modelos normativos, propõe-se a hipótese de que é esperada uma relação positiva entre a capacidade superior de aprender e o desempenho nos pontos de franquia.

## CAPÍTULO III - METODOLOGIA DA PESQUISA

Para desenvolver este capítulo deve-se rever o objetivo geral desta pesquisa que é analisar a influência da capacidade de aprendizagem superior na *performance* de pontos de franquia de *fast-food*. Esse capítulo apresentará os métodos de pesquisa utilizados e as características que determinaram essas escolhas.

Embora os métodos apresentassem grande ajuste à pesquisa, vale ressaltar alguns desafios. Dentre as barreiras ambientais estão: a dificuldade de relacionamento entre franqueador e franqueado – a pesquisa não pôde ser prospectada pelo franqueador; a divulgação de informações operacionais (operação da loja) para instituições de pesquisa – as questões operacionais levantadas pela pesquisa eram protegidas pelo franqueado; a baixa formação acadêmica dos operadores de pontos de franquia – dificuldade de convencer o franqueado da importância do tema da pesquisa; a ocupação quase exclusiva dos líderes com os critérios operacionais exigidos pela rede, absorvendo todo o tempo utilizado para decisões de longo prazo ou pesquisas que diagnostiquem melhor o ambiente – demora excessiva na devolução do instrumento de pesquisa. Embora esses itens tenham sido observados pela pesquisa, vale ressaltar que foram constituídos para uma amostra ainda pequena perante todo o universo de franquias, oportunizando assim, temas para futuras investigações.

Perante esses desafios, a pesquisa compõe-se de uma parte exploratória e outra hipotética-dedutiva que serão descritos na próxima seção.

### 3.1 *Design* da Pesquisa

O paradigma do estudo será o positivista que, de acordo com Trivinõs (1987, p.36), “não aceita outra realidade que não sejam os fatos, fatos que possam ser observados”. Segundo esse paradigma, os estudos para serem considerados pela ciência, devem recair sobre fatos conhecidos, que se realizem e que sejam passíveis de observação.

Este trabalho apresenta uma abordagem quantitativa e caracteriza-se como hipotético-dedutivo, que de acordo com Black (1999), tem o objetivo de investigar a previsão, o controle, a descrição ou a confirmação.

Entretanto, vale ressaltar que essa pesquisa utilizou-se do método exploratório para adequar o modelo de Nevis e Dibella, e definir itens no intuito de mensurar cada fator facilitador com o auxílio de entrevistas com especialistas. Depois o modelo original foi calibrado e a melhor solução fatorial foi construída.

Para Black (1999), este tipo de pesquisa, hipotética dedutiva, caracteriza-se como causal, classificado na categoria *ex post facto*. Vale ressaltar, que a diferença desta abordagem está na falta de controle direto sobre as variáveis independentes.

### 3.2 Participantes da Pesquisa

Em relação ao delineamento da pesquisa, a mesma apresenta as seguintes características: a) observa uma relação de associação entre as variáveis, com intenção de suporte a causalidade; b) é um estudo causal; c) é uma pesquisa *ex-post-facto* ou não-experimental; d) posiciona-se como uma pesquisa quantitativa.

Em relação à abordagem quantitativa, as técnicas estatísticas selecionadas para o presente estudo abarcam: a) análise fatorial (mais especificamente o método de componentes principais) - com o objetivo de reduzir a um número administrável, as muitas variáveis que formam o grupo; b) regressão múltipla – que é usada como ferramenta descritiva para desenvolver uma equação que explique a relação entre as variáveis independentes, nesta fase representadas por fatores estatísticos, e a variável dependente de desempenho.

A população para o estudo multicaso foi escolhida por conveniência entre as franquias aqui denominadas de: Franquia A; Franquia B; Franquia C; Franquia D. A justificativa de escolha está baseada: a) franquias com mais de 2 anos – visto que o objeto da pesquisa, capacidade superior de aprendizagem, fazer parte de estratégias de longo prazo, como já fundamentado; b) franquias com representação em regiões próximas – com intuito de facilitar o processo de acompanhamento da pesquisa.

Descreve-se a partir deste ponto, o campo de pesquisa e os desafios enfrentados para a coleta de dados. No anexo 3 encontram-se mais detalhes sobre o cronograma de cada fase da pesquisa. Vale ressaltar que os comentários a respeito dos desafios são relatados conforme o ocorrido e, não possui qualquer intenção de generalização, mas pistas, para futuras investigações.

Franquia A – Com 25 anos de existência, instalou 7 lojas no Distrito Federal, em 1991, a Rede começou o seu processo de expansão adotando o sistema de franquias, seguindo a estratégia de oferecer aos clientes refeições rápidas. Em 2002, foram inauguradas 37 novas lojas e hoje são 180 unidades presentes no Distrito Federal, Goiás, Bahia, Paraíba, Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo, Paraná e Santa Catarina.

Franquia B – Também no setor de alimentação (sanduíches e grelhados), com a fundação em 1952 e início da franquia em 1984 possui: 63 lojas próprias e 473 unidades franqueadas e 2 unidades no exterior.

Franquia C – Como uma rede internacional de restaurantes em *fast-food*, foi fundada em 1955. Atualmente vende cerca de 190 hambúrgueres por segundo. No Brasil, instalou-se primeiramente em 1979, no Rio de Janeiro, e dois anos depois em São Paulo. Em 2005, as vendas de um dos sanduíches ultrapassaram 53 milhões de unidades. A rede tem 1.146 pontos-de-venda no País e está presente em 21 Estados, além do Distrito Federal. São 544 restaurantes e 602 quiosques, por onde passam cerca de 1,5 milhão de clientes por dia.

Franquia D – Criada em 2001 com o foco na culinária italiana e internacional, possui pratos como *risottos*, massas, carnes nobres e frutos do mar. Possui 12 lojas. Devido ao relacionamento instável detectado entre franqueados e franqueadores, a divulgação da pesquisa pelo franqueador se tornou impossível. O primeiro contato foi com o franqueado “G” (franquia B). De forma rara, apresentava formação acadêmica elevada e desvendou vários aspectos da franquia B e após algumas semanas de contato passou uma lista de *e-mail's* de prováveis contatos.

Dentre as características da franquia B, o franqueado “G”, usou termos como:

[...] você não vai conseguir fazer a pesquisa; vai ser bem difícil convencê-los da importância da pesquisa... a maioria se quer tem algum controle além do que a franquia exige. Além disso, não vão querer revelar detalhes da operação devido a grande competição entre as lojas [...]

Com o auxílio do professor orientador deste trabalho, foi feito contato com o “J” (Franquia B) que apresentou “R”, gerente de treinamento. O mesmo encerrou a conversa dizendo: “Meu negócio é prática, esse negócio de teoria é bobagem...”; “J” não teve escolha à não ser acatar o parecer de “R”.

Em seguida, a orientação era procurar as lojas individualmente. Consegui contatar muitas por e-mail. O retorno dos questionários era lento. Apesar da falta de recursos, algumas lojas foram visitadas na tentativa de abrir novos contatos. Sem sucesso, adota-se a estratégia de continuar a pesquisa pelo Rio de Janeiro. Depois de algumas semanas “J” (Franquia B), de forma bastante rude, requisitou a parada definitiva da pesquisa. Depois do ocorrido o contato no Rio de Janeiro propõe a estratégia de continuar a pesquisa de forma mais lenta. Desse momento em diante não foi possível garantir que o preenchimento ocorresse apenas pelo gerente. Explicava-se que a rede não apoiava a pesquisa e que o preenchimento era voluntário. Em troca garantia-se o sigilo sobre quem preenchia o questionário.

Novas visitas a Curitiba renderam contatos como a Franquia A e C. O representante da Franquia A foi bastante atencioso, apesar do baixo nível escolar de seu supervisor, obtiveram-se mais alguns questionários. A Franquia C apresentou interesse inicial, “RM”, supervisor da região sul, recém promovido, divulgou o questionário para algumas lojas na região Sul. Utilizei o contato da Franquia C também no Rio de Janeiro, com a mesma postura de voluntariado para o preenchimento do instrumento.

Em muitas franquias, era dispensada, pelo gerente de loja, qualquer argumentação sobre a importância e os objetivos da pesquisa. Dentre muitos argumentos ignorantes a respeito da postura investigativa, alguns respondiam: “Eles já me ocupam o bastante, não tenho tempo para pesquisa...”. Outros : “Eles me cobram muito, não vou ajudar os ‘sangue-suga’...” .

A Franquia D possui em sua liderança pessoas com alto nível acadêmico, são professores universitários. Indicaram franqueador com perfil acadêmico parecido. Embora o franqueador reconhecesse a importância da pesquisa, o espaço de tempo restante não possibilitou a espera de mais questionários além daqueles recolhidos nesta franquia. Vale ressaltar que o mesmo franqueador abriu a possibilidade de indicar franqueador da Franquia B, mas como a pesquisa passou a não ser permitida por essa, não se mostrou interesse em insistir em tal contato.

No término da coleta de dados, os questionários conseguidos resumem-se no quadro abaixo.

Franquia	Contato	Preenchido por	Quant_ Questionários
A	A1	Gerente de Loja	2
B	B1, B2, B3, B4	Gerente de Loja	13
		Funcionário	21
C	C1	Gerente de Loja	10
		Funcionário	3
D	D1, D2, D3	Gerente de Loja	2

**Quadro 4:** Resumo dos questionários conseguidos

Devido a percalços durante a aplicação do instrumento, muitos questionários (cerca de 24%) ficaram sem a garantia de preenchimento pelo gerente franqueado ou gerente de loja. As conseqüências para o modelo foram, talvez, a limitação da visão sobre o que acontece na loja. Entretanto, essa limitação não tomou proporções maiores porque, pressupõe-se como prática comum, na maioria dos casos, o revezamento de tarefas em espaços reduzidos, diminuindo assim a falta de visão generalizada da operação da loja pelos funcionários.

### 3.3 Modelo Teórico

Considerando as discussões anteriores, propõe-se a utilização do modelo teórico de Nevis e Dibella (1999). Após ajustes, considerados necessários pelos entrevistados e especialistas, para aplicação do modelo em ambiente de franquias de *fast-food*, a capacidade superior de aprender é caracterizada pelas dimensões: investigação imperativa (FF1), defasagem de desempenho (FF2), preocupação com medição (FF3), curiosidade organizacional (FF4), clima de abertura (FF5), educação continuada (FF6), envolvimento das lideranças (FF9), perspectiva sistêmica (FF10).

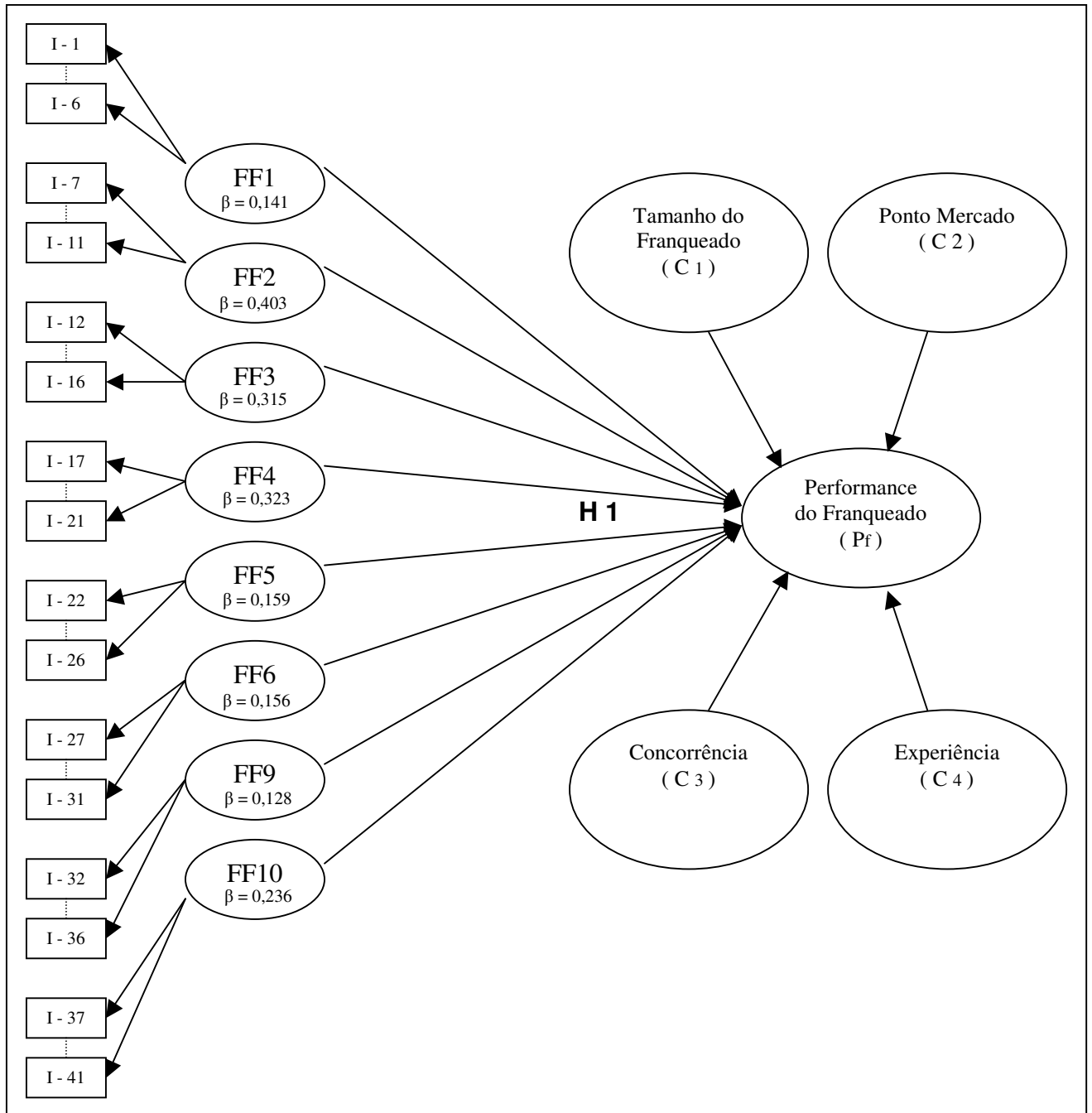


Figura 0 – Modelo conceitual proposto

As variáveis de controle são compostas por: Tamanho do Franqueado (C<sub>1</sub>); Ponto Mercado (C<sub>2</sub>); Concorrência (C<sub>3</sub>); Experiência (C<sub>4</sub>). A intenção deste modelo é que **(H1): É esperada uma relação positiva entre a capacidade superior de aprender e o desempenho nos pontos de franquia.**

### 3.4 Definição Operacional das Variáveis

Utilizaram-se técnicas de coleta primárias. Foi realizada por meio de um questionário (ANEXO 2), preenchido pelos próprios líderes de franquias.

A forma de apresentação do questionário foi estruturada com perguntas fechadas. As questões referentes à capacidade de aprendizagem, foram apresentadas em escala classificatória de sete pontos; para as outras questões, necessárias ao cumprimento do modelo teórico, foi utilizada a escala de Likert (5 pontos). Os respondentes precisam selecionar uma resposta a partir de um número limitado de categorias ordenadas.

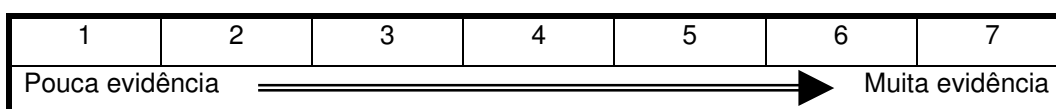


Figura 5: Escala de Classificação

Com a aplicação dessa constituição de itens e suas dimensões em um instrumento de coleta de dados, pôde-se compor uma base de dados que, se utilizada a ferramenta estatística adequada, confirmará a eficiência deste modelo.

<b>Construto</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Definição</b>	<b>Itens (Questões)</b>
Capacidade Superior de Aprender	FF1	Investigação Imperativa	1; 2; 3; 4; 5; 6
	FF2	Defasagem de Desempenho	7; 8; 9;10; 11
	FF3	Preocupação com Medição	12;13; 14; 15; 16
	FF4	Curiosidade Organizacional	17; 18; 19; 20; 21
	FF5	Clima de Abertura	22; 23; 24;25; 26
	FF6	Educação Continuada	27; 28; 29; 30; 31
	FF9	Envolvimento das Lideranças	32; 33; 34; 35; 36
	FF10	Perspectiva Sistêmica	37; 38; 39; 40; 41
Variáveis de Controle	C1	Tamanho	48; 49
	C2	Ponto Mercado	47
	C3	Concorrência	42; 43; 44
	C4	Experiência	45
<i>Performance</i>	Pf	<i>Performance</i>	51; 52

Quadro 4: Resumo da relação entre modelo teórico e instrumento de coleta



Após ajustes, o modelo e sua relação com o instrumento podem ser representados pelo quadro 9. Pode-se notar nesse quadro que dois fatores facilitadores não estão no modelo teórico ajustado.

O fator facilitador “variedade operacional” não apresentou aderência à operação de lojas de franquias de *fast-food*. Segundo gerentes franqueados entrevistados, as “regras operacionais flexíveis”, termo utilizado por Nevis e Dibella (1999) para explicar esse fator, não é incentivado pela rede franqueadora. E ainda, o não cumprimento das regras operacionais pode acarretar em penalidades para o ponto franqueado. Dentro da mesma proposta de adaptação, um outro fator facilitador que não ofereceu aderência suficiente, ainda sob a perspectiva dos entrevistados, foi o fator facilitador intitulado por “defensores múltiplos”. A argumentação segue em duas direções: esse fator é absorvido pelo fator facilitador “envolvimento da liderança”, já que os líderes carregam, dentre as suas atribuições, a função de “pregadores” (NEVIS; DIBELLA, 1999, p.83) e modelos para os demais observarem; e ainda, a proposta operacional de rotatividade entre os postos operacionais, regra seguida pelos pontos de franquia, não seria critério de distinção entre as lojas.

### 3.5 Análise dos Dados

Consonante à metodologia que acaba de ser exposta, segue-se, portanto, a análise dos dados coletados que é composta do modelo de mensuração e do teste da hipótese.

O modelo de Modelo de Mensuração iniciou-se com a validação do instrumento de pesquisa – Com a escala aprovada pelo Alfa de *Cronbach* ( $\alpha$ ) de 0,84, o instrumento sofreu alguns pequenos ajustes durante entrevistas com gerentes franqueadores que, em sua maioria, apresentaram certa preocupação em revelar informações tão profundas de sua operação. As modificações estavam no aperfeiçoamento da linguagem utilizada, que segundo a maioria dos entrevistados, os gerentes de loja não teriam capacidade de entender algumas afirmações que continham palavras “um pouco rebuscadas”.

De posse do questionário devidamente validado procedeu-se à análise fatorial com as seguintes fases: a) Extração dos componentes principais através da aplicação do método de rotação ortogonal em busca da maior variância; b)

comparação dos fatores com o modelo para fazer os devidos ajustes que forem necessários.

A primeira etapa do modelo estatístico apresenta a proposta de condensar (resumir) a informação contida em diversas variáveis originais em um conjunto menor de variáveis estatísticas (fatores estatísticos) com uma perda mínima de informação. Assim, o método de componentes principais (um dos métodos da análise fatorial) foi utilizado como fase preliminar da preparação de um número menor de variáveis representativas para outra técnica multivariada chamada regressão múltipla.

Gerado os fatores estatísticos e devidamente rotacionados através do método ortogonal (*Varimax*) em busca do melhor ajuste, segue o procedimento de compará-los aos fatores facilitadores de Nevis e Dibella (1999), na pretensão de encontrar agrupados os mesmos itens antes agrupados no modelo teórico. A semelhança entre os dois modelos (teórico e estatístico) acontecerá se os mesmos grupos de variáveis representativas de seu fator teórico permanecerem, cada um, fortemente correlacionadas a um único fator estatístico.

Correlacionados os modelos teóricos e estatísticos, é executada a tentativa de nomear cada fator. Então, utiliza-se o método de cargas fatoriais para perceber a pontuação (*score*) que cada loja alcançou.

Com os *scores* alcançados pelas lojas, pode-se aplicar a próxima técnica multivariada. A Regressão Múltipla avalia a correlação das variâncias entre: fatores estatísticos (variáveis independentes) e; as variáveis de desempenho (variáveis dependentes). Havendo um grau de correlação de regressão significativo e, se essa correlação apresentar-se positiva para todos os fatores, confirma-se então a hipótese deste trabalho.

## CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Ajuste do Modelo

Em cada constructo foi aplicada a análise fatorial, utilizando-se o método por componentes principais e rotação ortogonal Varimax (HAIR *et. al.*, 2005, p 382-384). O critério para extração dos fatores foi o autovalor (*eigenvalues*) maior ou igual a 1,0 (o que implica que cada fator deve explicar a variância, de no mínimo, uma variável isolada). Para composição de cada fator, foram tomadas as variáveis (dentro de cada fator) que apresentaram carga maior que 0,65. Conforme orientação em Hair *et. al.* (2005, p. 107); para amostras com o “n” variando entre 40 – 50, a carga para ser considerada significativa deve ser superior a 0,65, no nível de significância de 0,05. As cargas foram ponderadas e normalizadas na formação dos fatores.

Para a análise fatorial o método escolhido foi o de componentes principais. Em Hair *et. al.* (2005) revela-se como método mais apropriado, já que a preocupação principal é a previsão ou o número mínimo de fatores necessários para explicar a parte máxima da variância representada.

Na execução do método de componentes principais utilizou-se dois critérios: o critério de percentagem de variância e o critério do teste *scree*.

Observa-se pelo critério de variância o surgimento de oito fatores por apresentarem um poder de explicação da variância de 69,43% das 41 variáveis. E para ratificar tal escolha o critério de *scree* mostra, na Figura 6 que, a tendência vertical termina em torno do mesmo número de fatores.

O método *scree* considera que os últimos fatores teriam, além da variância entre os fatores uma carga de variância única que se releva à proporção que a linha se horizontaliza, que neste caso, deve-se evitar (HAIR *et. al.*, 2005, p. 102).

Vale ressaltar que existem outros métodos para seleção de fatores, como o da raiz latente, mas tendo o objetivo de reduzir o número de variáveis independentes, sem reduzir demasiadamente a explicação da variância, optou-se por outros métodos julgados aqui, mais eficientes.

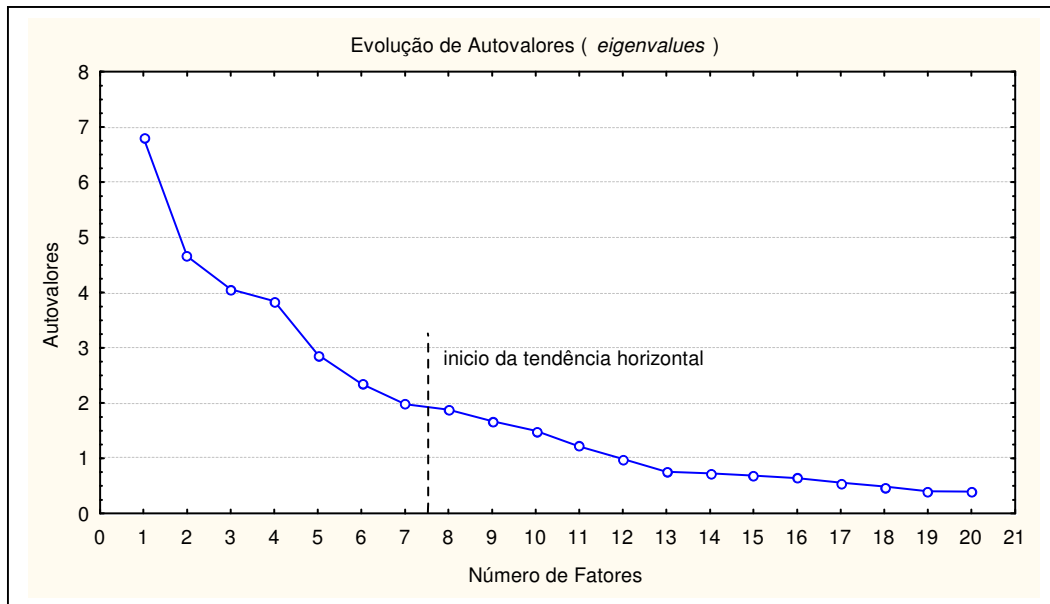


Figura 6 : Evolução de autovalores

Na seleção do método rotacional, que tem como objetivo simplificar a interpretação das linhas de uma matriz fatorial (HAIR *et. al.*, 2005). O método escolhido foi o ortogonal por apresentar maior consonância com o modelo teórico, onde a análise fatorial compromete-se apenas com a redução do número de variáveis além de estudar a interdependência das variáveis que é condição para os componentes da regressão múltipla.

Ainda dentro desse método ortogonal surgem diferentes abordagens onde, dentre elas, a *Varimax* foi a que apresentou afinidade com os objetivos da pesquisa por ser mais adequada quando grandes subconjuntos de variáveis são analisados (HAIR *et. al.*, 2005).

Tabela 0: Autovalores do método de componentes principais antes da extração de variáveis

Fatores	AutoValores	% Total	Autovalores Acumulados	(%) Acumulado
1	6,815957	16,62429	6,81596	16,62429
2	4,656337	11,35692	11,47229	27,98120
3	4,059619	9,90151	15,53191	37,88271
4	3,843144	9,37352	19,37506	47,25624
5	2,877860	7,01917	22,25292	54,27541
6	2,354858	5,74356	24,60777	60,01896
7	1,979389	4,82778	26,58716	64,84674
8	1,880222	4,58591	28,46739	69,43265

Quanto aos critérios para a significância das cargas fatoriais, existem inúmeros, os utilizados foram: a significância prática (não estatística) e significância estatística com ajustes baseados no número de variáveis proposto por Hair *et. al.* (2005). Sendo assim a significância ponderada pelos dois métodos foi a de 0,65.

Na Interpretação da matriz fatorial (TABELA 3), cada coluna de números da matriz fatorial representa um fator separado. As colunas de números são cargas fatoriais que representam o grau de relação máxima da variável com o respectivo fator (coluna). Após a primeira matriz fatorial gerada, foram agrupadas para uma melhor análise das variáveis que apresentavam uma correlação igual ou maior que 0,65 com o seu fator. Presumiu-se que esse procedimento aumentasse a chance de nomeação dos novos fatores estatísticos. A tabela 3 apresenta o resultado final da análise fatorial do construto capacidade superior de aprendizagem (fatores facilitadores) já rotacionada pelo método *Varimax* normalizado.

Tabela 0: Autovalores do método de componentes principais depois da extração de variáveis

<b>Fatores</b>	<b>Autovalores</b>	<b>% Total</b>	<b>Autovalores Acumulados</b>	<b>(%) Acumulado</b>
<b>1</b>	4,143038	18,01321	4,14304	18,01321
<b>2</b>	3,387181	14,72687	7,53022	32,74008
<b>3</b>	2,677382	11,64079	10,20760	44,38087
<b>4</b>	2,572612	11,18527	12,78021	55,56615
<b>5</b>	1,962497	8,53260	14,74271	64,09874
<b>6</b>	1,366521	5,94139	16,10923	70,04013
<b>7</b>	1,257887	5,46907	17,36712	75,50921
<b>8</b>	1,099493	4,78040	18,46661	80,28961

Os métodos até aqui utilizados apresentaram resultados satisfatórios. Antes da redução do número de variáveis a matriz fatorial apresentava um percentual acumulativo de correlação de 69,43% (Tabela 1), após a extração das variáveis com autovalor (grau de correlação) menor que 0,65, ampliou-se o percentual acumulativo de correlação para 80,28% (TABELA 2). Na tabela 3 pode-se conferir o resultado da extração de questões.

Tabela 0: Estrutura da matriz fatorial do construto capacidade superior de aprendizagem – fatores facilitadores (rotacionada e com cargas fatoriais > 0,65)

Questões	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6	Factor7	Factor8
Q1		0,787748						
Q2		0,795111						
Q17		0,812592						
Q4							0,661069	
Q28							0,736189	
Q31							0,739612	
Q32							0,650548	
Q5	0,788348							
Q7	0,763307							
Q8	0,845103							
Q9	0,737409							
Q13								0,737855
Q19				0,713402				
Q21				0,823848				
Q37				0,669802				
Q22					0,750207			
Q33						0,713790		
Q34						0,867585		
Q35						0,746861		
Q36						0,658623		
Q38			0,676786					
Q39			0,856755					
Q40			0,671410					
$\alpha$ - Cronbach	0,653	0,804	0,807	0,762	0,632	0,675	0,672	0,721

Comparando a distribuição dos itens sobre os fatores estatísticos e os fatores facilitadores de Nevis e Dibella (1999), quadro 10, identifica-se o desafio de nomear todos os fatores estatísticos com o devido suporte teórico. Entretanto, os fatores de número três, cinco, seis e oito com representação exclusiva nos fatores facilitadores “perspectiva sistêmica”, “clima de abertura”, “envolvimento das lideranças” e “preocupação com a medição” sucessivamente, podem, de acordo com o quadro 10, carregar o mesmo nome de seus fatores teóricos.

FF	Definição	Itens (Questões)	F. Estatísticos
FF1	Investigação Imperativa	1; 2; 3; 4; 5; 6	F1 (1); F2 (2); F7 (1);
FF2	Defasagem de Desempenho	7; 8; 9;10; 11	F1 (3);
FF3	Preocupação com Medição	12;13; 14; 15; 16	F8 (1);
FF4	Curiosidade Organizacional	17; 18; 19; 20; 21	F2 (1); F4 (2);
FF5	Clima de Abertura	22; 23; 24;25; 26	F5 (1);
FF6	Educação Continuada	27; 28; 29; 30; 31	F7 (2);
FF9	Envolvimento das Lideranças	32; 33; 34; 35; 36	F6 (4); F7 (1);
FF10	Perspectiva Sistêmica	37; 38; 39; 40; 41	F3 (3); F4(1);

**Quadro 4:** Fatores Facilitadores versus Fatores Estatísticos.

Os outros fatores facilitadores tiveram representações relevantes em determinado fator estatístico mas não foram participações exclusivas, impedindo assim, suporte teórico imediato, para a nomeação em separado dos fatores estatístico.

Sendo assim, buscou-se suporte em outros modelos já fundamentados para nomear esses fatores (QUADRO 11).

<b>Variáveis</b>	<b>Definição</b>	<b>Itens</b>	<b>Autores</b>
Fator 1	Defasagem de Desempenho	7; 8; 9;	Nevis e Dibella, 1999
Fator 2	Aquisição da Informação Externa	1; 2; 17;	Huber, 1991
Fator 3	Perspectiva Sistêmica	38; 39; 40;	Nevis e Dibella, 1999
Fator 4	Investigação Imperativa	19; 21; 37;	Nevis e Dibella, 1999
Fator 5	Clima de Abertura	22;	Nevis e Dibella, 1999
Fator 6	Envolvimento das Lideranças	33; 34; 35; 36;	Nevis e Dibella, 1999
Fator 7	Disseminação da Informação	4; 28; 31; 32;	Huber, 1991
Fator 8	Preocupação com a Medição	13;	Nevis e Dibella, 1999

**Quadro 4:** Nomeação dos Fatores Estatísticos de acordo com a teoria.

Dentre os fatores que não conseguiram suporte imediato ao modelo de Neves e Dibella (1999) estão os fatores 2 e 7. Dentre as questões que apresentaram aderência ao Fator 1, revelam-se termos como “observação da produção” e “procura por diferenças entre o padrão e o realmente executado”, proporcionando assim aderência ao modelo de Neves e Dibella (1999), mais especificamente a dimensão chamada “Defasagem de Desempenho”.

Seguindo argumentação parecida, as questões que obtiveram aderência ao Fator 7 continham termos como: “curso oferecidos pelo franqueador”; “treinamento para melhorar a qualidade” e “divulgação constante de cursos”. Assim, esse fator recebeu o nome de “Disseminação da Informação” conforme modelo de Huber(1991).

Após certificada a significância do modelo fatorial, propõe-se para o alcance do objetivo da pesquisa, a utilização do método a seguir para testar a correlação entre essas variáveis independentes constituídas pelos fatores encontrados e a variável dependente, que descreve o desempenho de cada loja em sua respectiva rede.

O próximo passo é utilizar o método de *scores* fatoriais para representar os fatores no próximo método de análise. Esses *scores* fatoriais são padronizados para que tenha uma média de 0 e um desvio-padrão de 1 (HAIR *et. al.*, 2005). Assim, para cada loja, tem-se um *score* que será utilizado na próxima seção para medir a dependência entre variáveis independentes e dependentes (ANEXO 1).

#### 4.2 Análise de Regressão Múltipla

A análise de regressão múltipla é uma técnica estatística que pode ser usada para verificar a dependência entre variáveis independentes, neste caso os fatores encontrados na técnica estatística anterior, e variáveis dependentes, que nesse trabalho concentra-se na variável de desempenho determinada particularmente pela loja em relação a sua rede, levando em conta critérios de desempenho utilizados entre os pontos das mesmas redes. Vale ressaltar ainda, que a medida de desempenho escolhida pelas redes eram de quantidade de unidades vendidas por metro quadrado, e que, apesar de referenciar, no instrumento de pesquisa, a medida de desempenho escolhida pelo franqueador, cada uma das lojas adotavam critérios próprios para o controle de seu desempenho, alvo para futuras pesquisas.

Seleção das variáveis – nesta fase seleciona-se as variáveis independentes e as dependentes. Segundo Hair *et. al.* (2005), selecionar variáveis indiscriminadamente ou permitir que a seleção de uma variável independente seja sustentada apenas em bases empíricas viola pressupostos básicos do desenvolvimento de modelos. Assim as variáveis independentes foram trazidas da análise fatorial.

O planejamento de pesquisa de uma análise de regressão múltipla deve ter a preocupação com o tamanho da amostra – com menos de 20 observações as relações devem ser muito fortes para serem detectadas, com mais de 1000 observações os testes de significância tornam-se muito sensíveis, indicando assim relação de significância para todas as relações propostas (HAIR *et. al.*, 2005).

O próximo passo é examinar significância estatística e prática, que se resume em: a) coeficiente de determinação – determinada pela razão entre a quantia de variação explicada pelo modelo de regressão e a variação explicada pela média ( $R^2 > 0$ ); b) Coeficiente ajustado de determinação – utilizado apenas quando abaixo de 4 observações por variável independente; c) erro padrão da estimativa; d)



significância estatística de coeficiente de regressão – utilizado sobre a amostra com objetivo de propor generalizações.

O Coeficiente de determinação ( $R^2$ ) é composto da razão entre a soma de quadrados da regressão pela soma total de quadrados. Se o modelo de regressão previu perfeitamente todo o desempenho da loja  $R^2$  será 1,0. Entretanto, se não houve qualquer relação das variáveis independentes com o desempenho (variável dependente) então  $R^2$  será zero.

A análise de regressão procedeu através de inclusões, uma à uma, das variáveis independentes com o propósito de observar o acréscimo de influência na explicação da *performance* das lojas (variável dependente). Novos ajustes foram feitos como: incorporação de dados não-métricos com variáveis dicotômicas; a retirada de variáveis (questões) que tiveram uma influência muito baixa. Assim, torna-se necessário o exame da significância estatística do modelo geral, o coeficiente de determinação conseguido com, apenas, os fatores que representam a capacidade superior de aprendizagem foi de 0,75, ou seja, a capacidade superior de aprendizagem conseguiu explicar 75% das variações de desempenho das lojas da amostra. Ainda sim, seguindo a recomendação de Hair *et. al.* (2005) para amostras pequenas o coeficiente ajustado de determinação passou a ser de 0,70, ou seja, para esse coeficiente o poder de explicação das variações do desempenho das lojas passou para 70%.

O próximo passo foi realizar a regressão incluindo as variáveis de controle. Rodando o modelo de regressão em busca do melhor ajuste, tomou-se os seguintes procedimentos: a) para as variáveis de controle compostas por mais de um item do questionário foi realizada a análise fatorial – resumindo-se esses itens em uma única variável (ou fator) b) a retirada das variáveis de controle que não obtiveram correlação satisfatória com a variável dependente, ou ainda, além da falta de correlação, aquelas que apresentaram limitações durante a execução da pesquisa.

Dentre as argumentações para a retirada das variáveis de controle tem-se: a) Variável Experiência (C4) - não apresentou correlação com a variável dependente – talvez por determinar o tempo na franquía específica e não na área de franquias; b) Variável Ponto Mercado (C2) – também não apresentou correlação com a variável dependente – talvez pelos critérios adotados nas franquias de só permitir instalação de um ponto, em locais de grande circulação (independente de Shopping ou Rua) e também, por ser uma variável dicotômica (0 ou 1) apresentando assim pouca

influência na equação de regressão; c) Variável Tamanho (C1) – também por não apresentar correlação com a variável dependente – essa variável não revela muito na prática, pois o preenchimento com a área total, acrescentou áreas como estacionamento, local de acesso a Internet e festas. Pressupondo a descaracterização do potencial da produção. Talvez caracterizasse melhor se nos revelasse o tamanho da cozinha.

**Tabela 1:** Resumo da Regressão Múltipla com a variável dependente (PF)

Incluído Fator C3	Value
<b>Multiple R</b>	0,90216
<b>Multiple R2</b>	0,81389
<b>Adjusted R2</b>	0,77304
<b>Std.Err. of Estimate</b>	0,50046

Então após procedimentos de ajustes, acrescentou-se a variável C3 ao modelo de regressão. O coeficiente de determinação passa para 0,81 ou 81% de explicação da variância da variável dependente, e o R<sup>2</sup> depois de ajustado vai para 0,77 (77%).

**Tabela 1:** Resumo da Regressão para variável dependente (Q52) R= 0,90215915  
R<sup>2</sup>= 0,81389114 Ajustado R<sup>2</sup>= 0,77303797 (método stepwise)

	Nomenclatura (Variáveis)	B	Std.Err.	t	p-level
<b>intercepto</b>		3,235294	0,070078	46,16686	0,000000
<b>Fator3</b>	Competitividade	0,337034	0,091421	3,68663	0,000660
<b>Fator3</b>	Perspectiva Sistêmica	0,330823	0,071465	4,62919	0,000037
<b>Fator2</b>	Aquisição da Informação Externa	0,423463	0,073560	5,75666	0,000001
<b>Fator4</b>	Investigação Imperativa	0,339093	0,078400	4,32515	0,000095
<b>Fator8</b>	Preocupação com a Medição	0,247907	0,077124	3,21440	0,002549
<b>Fator6</b>	Envolvimento das Lideranças	0,163469	0,070785	2,30938	0,026036
<b>Fator5</b>	Clima de Abertura	0,167512	0,075576	2,21647	0,032266
<b>Fator1</b>	Defasagem de Desempenho	0,148372	0,071193	2,08409	0,043424
<b>Fator7</b>	Disseminação da Informação	0,134976	0,070840	1,90535	0,063764

Teste de significância dos coeficientes de regressão – a coluna **t** (TABELA 4) apresenta valores maiores que o da tabela de t (distribuição de *Student*) significando que o coeficiente de regressão tem um efeito estatisticamente significativo dentro de nosso nível de confiança (95%). Além desse método pode-se atestar a significância

das variáveis verificando-se o “*p-level*” (probabilidade de está dentro do nível de significância) que deve apresentar valores abaixo do coeficiente Alfa de 0,05.

Como último estágio valida-se os resultados que, em uma situação ideal, o modelo de regressão representa a população (generalização) e que o modelo de regressão se ajuste ao modelo teórico proposto (HAIR *et. al.*, 2005), além disso, analisa-se na próxima seção a ordem de influência dos fatores dentro do modelo de regressão.

## CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando a influência de cada fator no modelo de regressão (TABELA 5), pressupõe-se que, além da concorrência (C3) que ocupa primeiro lugar no quadro de influências, tem-se como fator mais importante nessa relação com o desempenho, o fator nomeado por “perspectiva sistêmica” seguido pela “aquisição da informação externa”. Pode-se perceber a influência da compreensão do ambiente e seus “mecanismos” na relação com o desempenho dos pontos de franquia. Por outro lado, o fator “disseminação da informação” apresentou baixa influência em relação aos outros fatores.

### 5.1 Conclusões Finais

O estudo realizou-se nos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio de Janeiro. Embora os respondentes oferecessem resistência na divulgação de informações tão protegidas de suas operações, esse trabalho contribuiu: a) para a linha de pesquisa que estuda a relação entre franqueado e franqueador – porque estabelece alguns critérios que podem incrementar o processo de seleção para novos franqueados e, do lado do franqueado, mostra que investimentos em “características mais dinâmicas” da operação dos pontos de franquia, podem influenciar o desempenho; b) para a ratificação da utilização do modelo teórico de Nevis e Dibella com Fatores Facilitadores da Aprendizagem - apesar das limitações, a pesquisa alcançou seu propósito de verificar a influência da capacidade de aprendizagem superior na *performance* de pontos de franquia de *fast-food*. Entretanto, mesmo com o grau de determinação de regressão ( $R^2$ ) de 81% de explicação da variância do desempenho das lojas participantes da pesquisa, é importante ressaltar que essa pesquisa propõe o estudo das suas limitações para execução de novas investigações com amostras maiores e modelos teóricos diferentes; c) a participação individual dos construtos, na regressão múltipla, fornecem pistas para futuras investigações que possam, talvez, determinar a prioridade de investimentos do franqueado e do franqueador.

Observando a tabela 5, percebe-se que **b** é positivo para todos os fatores à um coeficiente alfa de 0,05, com exceção do fator 7 que é positivo a um alfa de 0,06.

Então pode-se rejeitar  $H_0$  e, conseqüentemente, aceitar  $H_1$  que, para esse trabalho, representa reconhecer a relação positiva entre os fatores facilitadores e o desempenho em pontos de franquia de *fast-food*.

#### 5.1.1 A influência dos fatores à luz da teoria

Esta seção analisa as influências dos fatores componentes da capacidade de aprendizagem sobre o desempenho do ponto de franquia. Com o compromisso de elucidar os resultados estatísticos à luz da teoria, seguirão argumentações sobre as correlações que emergiram durante a pesquisa.

Dentre os fatores, o Fator 3, com a nomenclatura de “Perspectiva Sistêmica”, foi dono da maior aderência à *performance* (variável dependente). Sobre essa perspectiva, “temos que desenvolver um senso de conectividade, um senso de trabalho conjunto como parte de um sistema, no qual cada parte afeta e é afetada pelas outras e o todo é maior do que a soma de suas partes” (SENGE, 1999). Percebe-se que o ambiente de rede analisado, possui características que valorizam a percepção da interdependência das partes componentes, seja pela troca constante das funções operacionais da loja, seja pelas exigências do franqueador em se cumprir procedimentos operacionais transmitidos na rede, ou ainda, pela capacidade de perceber as influências do ambiente na operação da loja.

O próximo fator na escala de aderência, foi o Fator 2. Intitulado “Aquisição da Informação Externa”; compõe o modelo de Huber (1991) e é responsável por descrever a absorção da informação. Na nomeação desse fator essa perspectiva sofreu adaptação ganhando a palavra “Externa” baseada nas expressões que compunha o texto das afirmativas do instrumento de pesquisa. Para ratificar a importância deste fator utiliza-se o atributo caracterizado por Huber (1991) como “atributo de existência”. Nele destaca-se que uma organização aprende se uma de suas unidades adquire conhecimento que é potencialmente útil à organização, pressupondo-se então que uma organização pode aprender algo, mesmo que cada um de seus membros não aprenda o mesmo.

O Fator 4 (“Investigação Imperativa”), o terceiro na escala de aderência com a *performance*, revela a importância de criar ambiente propício que incentive a postura investigativa em relação ao ambiente (NEVIS; DIBELLA, 1999). As redes pesquisadas valorizam, a pesar de criterioso procedimento, a adaptação às idiosincrasias regionais. Concernente a essa perspectiva, também caracterizada

por Nevis e Dibella (1999) como “postura de sentinela da organização” percebe-se, dentre outras ações, a adaptação constante dos preços praticados em relação à concorrência. Assim, pode-se pressupor que há uma relação positiva entre a sensibilidade a mudança ambiental e o diferencial de *performance* do ponto de franquia dentro da rede.

Na seqüência de aderência, está o Fator 8 que foi nomeado como “Preocupação com a medição”. Caracterizado no modelo de Nevis e Dibella (1999) como componente participante do processo de aprendizagem e não apenas como dispositivo de controle, é identificado no ponto de franquia através da sistemática de premiação ao melhor desempenho. Assim, através do reconhecimento individual, propõe um fator motivador aos membros da equipe, trazendo razões para conhecer os parâmetros de avaliação/medição das equipes no ponto de franquia. A socialização caracterizada por Nonaka e Takeuchi (1997) como circunstância preponderante para aprendizagem, parece estar representada pelas reuniões pós-operacional, contribuindo assim para a maior clareza dos critérios de medição que parecem influenciar a *performance*, segundo resultados alcançados pelo modelo estatísticos.

O Fator 6 foi nomeado como “Envolvimento das Lideranças”. Apesar de considerado por Nevis e Dibella (1999) como um dos fatores que mais motive a aquisição do conhecimento, aqui tomou o sexto lugar. Com a responsabilidade pela disseminação do conhecimento, parece não ser diferencial relevante para geração de diferencial de *performance* na rede. O envolvimento das lideranças parece possuir o mesmo nível em todos os pontos de franquia pesquisados.

No sétimo lugar da aderência com o desempenho do ponto de franquia está o Fator 5. Identificado como “Clima de Abertura”, carrega em seu conceito o grau de permeabilidade da fronteira da informação, ou ainda, revela a capacidade do ponto de franquia proporcionar circunstâncias que facilitem a busca, por conta própria, de relacionamentos interessantes (NEVIS; DIBELLA, 1999). Pôde-se constatar que o ambiente mais comum das franquias de *fast-food* é a formação de equipes jovens com líderes também jovens. Assim, esse fator não apresentou maior aderência ao diferencial de *performance*, já que o clima de abertura é característica comum dentre a maioria dos pontos de franquia.

Os dois últimos fatores: “Defasagem de Desempenho” (NEVIS; DIBELLA, 1999) e “Disseminação da Informação” (HUBER, 1991), seguem argumentações

semelhantes para justificar pouca aderência com o diferencial de *performance*. A maioria dos pontos de franquia parecem promoverem a rotação das funções dentro da loja, diminuindo assim, as barreiras para o reconhecimento e eliminação de uma defasagem de desempenho (NEVIS; DIBELLA, 1999). Quanto a Disseminação da Informação: além da rotatividade entre as funções, o hábito generalizado de reuniões pós-operacional parece eliminar as barreiras relatadas descritas por Nevis e Dibella (1999). Entretanto, por ser um procedimento comum entre as lojas franqueadas não apresentou influência de destaque na *performance* dos franqueados.

Por último analisa-se a participação da variável de controle C3 (Competitividade). Se analisada pelo ponto de vista do franqueado, a competitividade deveria reduzir o retorno do investimento (PORTER, 1980), mas para esse trabalho adotou-se a visão do franqueador, onde a *performance* dos pontos de franquia é medido, na maioria dos casos, por unidades vendidas. Como variável de maior aderência à *performance* percebe-se, nesse trabalho, que em ambientes instáveis as franquias participantes se especializam ainda mais nas rotinas de adaptação ao ambiente (idiosincrasias). Parece que a intensidade das “experiências vivenciadas” e compartilhadas (HUBER, 1991), transforma esses pontos de franquia em “especialistas da aprendizagem”. A consequência é o exercício da economia de escala pressupostamente responsável pela alta aderência desta variável à *performance*.

## 5.2 Limitações da Pesquisa

Essa pesquisa teve como objetivo verificar a influência da capacidade de aprendizagem superior no desempenho do ponto de franquia. Utilizando coleta de dados primária confeccionou questionário devidamente validado. O desafio de distribuir o instrumento pela rede com a anuência do franqueador não pôde ser transposto. Assim o tamanho da amostra foi reduzido. Então, apesar do adequado grau de determinação da regressão, fica estatisticamente comprometido a possibilidade de generalização.

Outra limitação foi a estimação do desempenho da loja apenas pelo foco do franqueador, dificultando a determinação de mais variáveis que elucidasse com maior eficiência esse construto. Ainda sobre as questões do instrumento, a respeito

do desempenho, mostrou-se pouco eficiente a colocação delas juntas no final do instrumento, pois as respostas foram tendenciosamente as mesmas para as questões 50, 51, 52.

Na tentativa de nomear os fatores foram considerados: apenas as questões com maior autovalor que, após ajustes, continham apenas uma questão representativa.

Esse trabalho oferece a oportunidade de exploração de diversos assuntos na produção de artigos. A ordem da influência dos fatores na *performance* merece maior investigação, seja pela ordem de aderência ou ainda pela distância relativa entre eles. Uma pesquisa que investigue os mesmos fatores em relação à *performance* sob a visão do franqueado pode elucidar, ainda mais, aspectos da interação entre franqueado e franqueador. Enfim, inúmeros *gap`s* ocasionados pelas limitações e, pela objetividade resultante da aplicação dos métodos estatísticos, abrem várias oportunidades investigativas.



## REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. **Some limitations of the case method:** Experiences in a management development. *The Academy of Management Review*. V. 5, p. 291. Apr 1980.

\_\_\_\_\_. **Reinforcing Organizational Defensive Routines.** *Human Resource Management* (1986-1998); 25, 4; p. 541. 1986.

\_\_\_\_\_. **Initiating change that perseveres.** *The American Behavioral Scientist*. p. 299. Jan 1997.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. **Organizational Learning:** A theory of Action Perspective, Addison-Wesley, Reading, MA. 1978.

\_\_\_\_\_. **Organizational Learning II: What is an Organization that It may learn?** Massachusetts, Addison-Wesley, p 3-29. August, 1996.

BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. A Natureza e a Dinâmica das Capacidades Organizacionais no Contexto Brasileiro. XXVI ENANPAD, **Anais...** 2001.

BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo.; SILVA, A. B.; LENGERT, L. A replicação do conhecimento como estratégia de crescimento em uma rede de *fast-food*. In: XXXVII ASSEMBLEIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO - CLADEA 2002, **Anais...**Porto Alegre, 2002.

BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; MARCON, Rosilene. Avaliação da eficácia das estratégias de posicionamento e da atratividade setorial, do ponto de vista do acionista. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v.8, n.2, p.27-50, 2004

BARNEY, J. B. Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 791-800, Oct. 1986.

\_\_\_\_\_. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.

BASTOS, A. V. B. Cognição e ação nas organizações. In: S. Vergara e E. Davel(Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo, v. 1, p. 79-114. 2002

BLACK, T. **Doing quantitative research in social sciences**. London: Sage, 1999.

BRITO, Luiz Artur Ledur.; VASCONCELOS, Flávio Carvalho. Firm performance in an extremely environment: year, industry and firm effects. In: \_\_ Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais eletrônicos**, Atibaia, 2003 CD-ROM

CAVALCANTE, F.B.F; ARRUDA, D.M.O. Estratégias para geração de desempenho financeiro em *franchising*. I Encontro de Estudos em Estratégia, **Anais...** Curitiba, 18 a 20/maio de 2003.

CHILD, J. Learning through strategic alliances. In **Handbook of organizational learning and knowledge**. M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child and I. Nonaka(eds), 657–680. Oxford: Oxford University Press. 2001

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A new perspective on Learning. **Administrative Science Quarterly**. Mar 1990.

CROSSAN, M.; LANE, H.; WRITE, R. “Organizational Learning: Toward Theory.” Working Paper. **University of Wstern Ontario**, 1997

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**. v. 33, n. 12, dez. 1989.

DODGSON, M. **The management of technological innovation**: An international and strategic approach –OXFORD University Press, 2003.

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

DYER, J. H. Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 271-291, 1996.

FLEURY, M.; OLIVEIRA Jr., (orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOI C. K.; SILVA A. B.. Desenvolvimento de Competências e os Processos Subjacentes de Aprendizagem em uma Empresa Pública do Setor Elétrico. **Anais do 3ES** – 2003.

HAIR, Jr.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; Black, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. Bookman. Porto Alegre, 2005.

HOFFMANN, V. E.I; MOLINA-MORALES F. X.; MARTÍNEZ-FERNANDEZ, M. T.. Redes de Empresas: Uma Proposta de Tipologia para sua Classificação. XXVIII ENANPAD, **Anais...** Curitiba, Paraná, 25 a 29 /set. 2004.

HOFFMANN, V. E.. Los Factores Competitivos de la Empresa a partir de la perspectiva de los distritos industriales. Um Estúdio de la Industria Cerâmica de Revestimiento Brasileña. 2002. 438 f. **Tese** – Universidad de Zaragoza, Zaragoza, 2002.

HUBER, G.P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures.” *Organization Science*, v.2, n.1, p.88-115, 1991.

JARILLO, J. C. On Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, Vol. 9, p. 31-41, 1988.

KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LEVINTHAL, D.; MARCH, J. G. The myopia of learning. **Strategic Management J.** 1993.

NEVIS, E.; DIBELLA, A. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Educador, 1999.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H.. **Criação do Conhecimento Na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOHRIA, N.; GHOSHAL, S.. **The Differentiated Network**. Jossey - Bass Publishers, San Francisco, 1997.

OLIVEIRA JR, M. M. *et. al.* Transferência de Conhecimento e 'Best Practices' em Redes Corporativas Globais. XXVI ENANPAD, **Anais...** 2001.

PADILHA, Ênio. **Uma análise da heterogeneidade de pequenas empresas à luz da Visão Baseada em Recursos (RBV): o caso dos serviços profissionais de engenharia**. 2007, 102f, Dissertação (Mestrado em Administração), PMA-UNIVALI, Biguaçu-SC, 2007.

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**. 1993.

PENROSE, E. **The theory of growth of the firm**. London: Basil Blackwell. 1959.

PLÁ, D. **Tudo Sobre Franchising**. Rio de Janeiro. SENAC, 2001.

POELL, R. F. *et. al.* **Learning-network Theory Organizing the Dynamic: Relationships Between Learning and Work Management Learning**. Senge Publications. London, Thousand Oaks, CA and New Delhi. v. 31, p. 25-49, 2000.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, p. 609-620, Apr. 1981.

POWELL, W. W. Neither Market nor Hierarchy: Networks Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G.. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, 1990.

RUMELT, R. Toward a strategic theory of the firm. In; R. Lamb (ed), *Competitive Strategic Management*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1984.

RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; Teece, D. Fundamental issues in strategy. Cambridge: **Harvard business school press**, 1994.

SCHMITZ, H.; MUSYCK, B. Industrial districts in Europe: policy lessons for developing countries? Brighton: **University of Sussex / Institute of Development Studies**. Discussion paper 324, 1993.

SCHULZE, W. The two schools of thought in resource-based theory: definitions and implications for research. **Strategic Management Journal**. v. 10, p. 127 – 151, 1994.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: A Arte e a Prática das Organizações que Aprendem**. São Paulo: Best Saller, 1999.

SENGE, P. M; FULMER, Robert M. Simulations, systems thinking and anticipatory learning. **The Journal of Management Development**. p. 21, 1993

SLATER, F. S.; NARVER J. C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, July, v. 59, p. 63-74, 1995.

STATSOFT, Inc. (2001). STATISTICA (data analysis software system), version 6. [www.statsoft.com](http://www.statsoft.com).

SZULANSKI, G. *et. al.* Knowledge transfer within the firm: a replication perspective on stickiness. Working paper series. The wharton school – university of pennsylvania, 2000.

TAKADAMA, K. Making Organizational Learning Operational: Implications from Learning Classifier Systems. **Computational & Mathematical Organization Theory** . v.5, n.3, p.229-252. 1999.

TEECE, D.J. “The Diffusion of Administrative Innovation,” *Management Science*, 26, 464–470. 1980.

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

TERRA, J. C. C.. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Negócio, São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo**. In: \_\_\_\_\_. Introdução a Pesquisa em Ciência Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, p.30-56. 1987.

TSANG, E. W. K. Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive. **Research Human Relations**. v. 50, n. 1, 1997.

VASCONCELOS, F.; CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE**. v. 40, n. 4, out./dez. 2000.

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

WICK, C. W; LEÓN, L. S.. From Ideas to Action: Creating a Learning Organization. **Human Resource Management**. v. 34, p. 299. 1995.

WHITE, A. **A melhoria contínua da qualidade**. Rio de Janeiro: Ed. Record, 1998.

WIJK, Raymond Van *et. al.* Knowledge and Networks. In: EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES, Marjorie A. **The Blackwell HandBook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Blackwell, p. 428-453 2004.

WINTER, S.; SZULANSKI, G. Replication as strategy. Working Paper Series. The Wharton School – University of Pennsylvania, fev. 2000.

\_\_\_\_\_. Replication as strategy. *Organization Science*, v. 12, n. 6, nov./dec. 2001.

## ANEXO 1

	<b>Factor1</b>	<b>Factor2</b>	<b>Factor3</b>	<b>Factor4</b>	<b>Factor5</b>	<b>Factor6</b>	<b>Factor7</b>	<b>Factor8</b>
<b>1</b>	0,21782	-1,59501	1,15214	-1,15674	1,10124	0,92695	-4,13805	1,86432
<b>2</b>	0,04075	-1,41703	1,90305	-0,70854	0,67515	0,09528	-1,76372	1,83415
<b>3</b>	-4,18655	1,72680	-1,19832	1,08412	0,61739	0,74014	-2,30559	-2,37594
<b>4</b>	0,26357	-2,48306	-0,85776	0,47449	-0,97100	-2,59164	0,13253	-1,42260
<b>5</b>	0,76301	1,00777	0,22723	1,02752	0,82956	0,98733	1,30844	0,72482
<b>6</b>	0,87689	1,43967	-1,85831	-3,45378	1,32478	1,42577	0,31251	0,28011
<b>7</b>	0,57744	0,35435	-0,66796	-2,58421	0,76640	-1,29596	0,39326	0,00548
<b>8</b>	0,27668	1,13438	1,42561	1,55364	0,65447	1,42854	0,91521	0,03261
<b>9</b>	-2,43261	-1,70596	2,04751	-0,42962	1,23817	-0,32051	1,89172	-1,01756
<b>10</b>	1,11359	0,00215	0,54024	-0,10249	-1,09478	-0,75350	-0,33721	0,62944

-----

<b>42</b>	-0,86587	0,25011	-0,45659	0,05519	-0,62147	-0,75128	1,59226	1,56000
<b>43</b>	0,92011	0,47879	0,71103	0,21589	-1,09200	0,74079	-0,34893	-1,18458
<b>44</b>	-0,68810	-0,06818	-0,67943	-0,62483	-0,59043	-0,84913	0,86798	1,69607
<b>45</b>	0,28377	0,36535	0,24499	0,42663	-1,30848	0,20571	1,00360	-0,12699
<b>46</b>	-0,81433	0,71177	-0,69410	0,22326	0,64880	-1,05960	0,42520	1,28147
<b>47</b>	0,41036	0,10054	0,64276	-0,17348	-0,94254	1,06308	-0,20416	-0,47460
<b>48</b>	0,00881	-0,79724	0,03361	-0,49938	-0,09783	-0,64995	0,50381	-0,30356
<b>49</b>	0,38948	-0,09559	-0,07061	-0,36953	-2,11353	0,84024	0,19514	-0,86824
<b>50</b>	-1,24032	0,63204	-0,81910	0,16323	0,13502	-1,05321	0,72909	1,58717
<b>51</b>	1,04842	1,04545	0,22050	0,25722	1,21564	0,44521	0,70258	1,16200

## ANEXO 2



UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAI  
Programa de Mestrado em Administração – PMA

Prezado(a) senhor(a),

Agradecemos antecipadamente vossa atenção no preenchimento deste questionário. Trata-se de uma pesquisa acadêmica sobre aprendizagem organizacional em redes de franquias. Solicitamos a gentileza do preenchimento das respostas ser feito pelo gerente-franqueado ou pelo gerente de loja. Todos os itens referem-se às lojas e não aos quiosques. Para cada loja sob sua responsabilidade, um questionário deve ser preenchido. Estimamos que você precisará de 10 a 15 minutos para completar o preenchimento.

**O questionário é anônimo e as informações serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.**

Para cada item, assinale com um "X" no espaço correspondente a escala de 1 a 7, sendo "1" quando houver "pouca evidência" e "7" quando houver "muita evidência" do que está sendo afirmado no item.		1	2	3	4	5	6	7
<b>Para adequar a loja às necessidades do ambiente, mesmo dentro das limitações impostas pelo franqueador, a loja procura freqüentemente...</b>								
1	informações sócio-econômicas sobre a região que opera.							
2	participar de cursos e palestras sobre as tendências em sua área de atuação.							
3	analisar as peculiaridades do contexto local que influenciam o atendimento ao cliente.							
4	participar dos cursos e palestras oferecidos pelo franqueador.							
5	leituras sobre acontecimentos regionais.							
6	oferecer um Mix diferenciado de produtos, adaptados as necessidades locais.							
<b>Para avaliar o desempenho das operações, a loja freqüentemente...</b>								
7	observa a área de produção para comparar o desempenho real com o planejado							
8	procura por diferenças entre o padrão e o realmente executado							
9	incentiva todos a reconhecerem os processos que estão fora do padrão							
10	promove reuniões para comparação do desempenho anterior com o atual							
11	discute e analisa exemplos de outras lojas bem-sucedidas							
12	Faz medição constante do desempenho das equipes							
13	tem clareza dos critérios utilizados para medir o desempenho							
14	promove reuniões diárias para discutir o desempenho do período							
15	realiza testes ao final de cada treinamento para verificar o que foi aprendido							
16	promovem-se reuniões para discutir os critérios de avaliação de desempenho							
<b>A loja, ou seus gerentes, freqüentemente...</b>								
17	participa de reuniões com a matriz e/ou com outras lojas para reciclar seus conhecimentos.							
18	experimenta novas idéias para melhorar sua <i>performance</i> .							
19	incentiva experiências junto aos colaboradores para testarem inovações na operação.							
20	promove esforços para que as inovações sejam implementadas na rede da franquia.							
21	procura avaliar a percepção dos clientes sobre as inovações.							
<b>Na loja...</b>								
22	fala-se abertamente sobre os problemas operacionais.							
23	A gerência tem canal aberto para críticas.							
24	todos se sentem à vontade para fazer críticas.							

25	O gerente de loja tem liberdade de fazer críticas para o gerente franqueado.								
26	ao detectar um erro, o mesmo é analisado imediatamente e busca-se uma solução.								
27	As condições de trabalho favorecem o aprendizado.								
28	recebe-se freqüentemente treinamento pelo franqueador para melhorar a qualidade.								
29	verifica-se freqüentemente a atuação do gerente.								
30	O treinamento é constante para melhorar a <i>performance</i> do colaborador.								
31	existe divulgação constante de cursos e treinamentos pelo franqueador.								
32	Há envolvimento do gerente-franqueado nas atividades operacionais.								
33	Os líderes acompanham o treinamento de seus aprendizes.								
34	as lideranças da loja disseminam o conhecimento para a melhoria do funcionamento da loja como um todo.								
35	as liderança da loja promovem um clima para o constante aprendizado e que melhore a <i>performance</i> da equipe como um todo.								
36	Os líderes estão envolvidos com treinamento das atividades operacionais.								
37	as inovações geradas pela loja, para a rede, revertem-se em melhorias para a loja.								
38	Os funcionários reconhecem todas as funções da loja.								
39	cada funcionário reconhece sua importância para a operação da loja como um todo.								
40	cada funcionário reconhece sua importância para o desempenho da loja como um todo.								
41	Os colaboradores recebem incentivos para seguir carreira dentro da empresa.								
<b>Sobre o mercado atendido pela loja:</b>									
		1	2	3	4	5	6	7	
42	O mercado consumidor, na região de abrangência da loja, está em crescimento								
43	A concorrência, na região de abrangência da loja, é acirrada								
44	O número de lojas concorrentes é crescente								

<b>Últimas questões!!</b>									
45	Há quanto tempo a loja opera com essa franquia?	_____ anos							
46	Sua função na loja é (assinale um "x"):	_____ Gerente Franqueado				_____ Gerente de Loja			
47	A loja é (assinale um "x"):	_____ Loja de Rua				_____ Loja de Shopping			
48	O número de caixas registradoras da loja é:	_____ Caixas Registradoras							
49	A área da loja é aproximadamente de:	_____ m2							

		1 muito abaixo	2 abaixo	3 na média	4 acima	5 muito acima			
50	Em Relação às demais lojas da rede, nosso desempenho é...								
51	Para a rede nosso desempenho é...								
52	Em relação as outras lojas, a eficiência de nossa operação é...								



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)