Universidade Presbiteriana Mackenzie

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas

Transferência e Absorção de Conhecimentos em Franquias

Iratan Lira Feitosa

São Paulo

2010

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

Iratan Lira Feitosa

Transferência e Absorção de Conhecimentos em Franquias

Tese apresentada ao Programa de Pós - Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas

Orientador: Prof. Dr. Silvio Popadiuk

São Paulo

2010

F311 Feitosa, Iratan Lira
Transferência e absorção de conhecimentos em Franquias / Iratan Lira Feitosa – 2010.

226 f.; 30 cm

Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010.
Bibliografia: f. 161-173

1. Conhecimento 2.Franquia 3.Competitividade I. Título

CDD 342.25

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Manassés Claudino Fonteles, Professor Dr.

Decano de Pesquisa e Pós-Graduação
Sandra Maria Dotto Stump, Professora Dra.

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Moisés Ari Zilber, Professor Dr.

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas
Darcy Mitiko Mori Hanashiro, Professora Dra.

Iratan Lira Feitosa

Transferência e Absorção de Conhecimentos em Franquias

Tese apresentada ao Programa de Pós - Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas

Aprovada em

BANCA EXAMINADORA

_____

Dr. Silvio Popadiuk – Orientador
Universidade Presbiteriana Mackenzie

_____

Dr. Hubert Drouvot
Universidade Pierre Mendes – France

_____

Dr. Alberto Luiz Albertin
Fundação Getúlio Vargas

_____

Dr. José Carlos Thomaz
Universidade Presbiteriana Mackenzie

_____

Dra. Dimária Silva e Meirelles
Universidade Presbiteriana Mackenzie

À minha esposa:

Evelyn Seligmann Feitosa

Aos meus filhos:

Marcel, Fernanda e Ana Isabel

Ao meu neto Kalel Lucas

Aos meus pais (in memorian):

Isaura e Francisco Feitosa

AGRADECIMENTOS

A DEUS, todo poderoso, meu principal guia e orientador, por me dar força, saúde e coragem e me conduzir nessa jornada.

À Evelyn, minha adorada companheira e maior amiga, pela compreensão, tolerância, apoio, incentivo e colaboração, em todos os momentos e situações.

Aos meus filhos e neto Ana Isabel, Fernanda, Marcel e Kalel Lucas, pela inspiração, apoio, amizade e incentivo.

Ao meu amigo e orientador, Dr. Silvio Popadiuk, por assumir e me mostrar o verdadeiro significado da palavra Orientador.

Aos professores do programa de Doutorado em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie, pelo desprendimento e dedicação.

Às universidades Presbiteriana Mackenzie, Federal do Piauí e Pierre Mendes – France e à CAPES, sem a ajuda das quais esse projeto não teria sido levado avante.

Aos “anjos da guarda” franceses Hubert Drouvot, André Vinatier, Elisabeth Denès, Christophe Champagnon, Véronique Parmentier e suas famílias, por facilitarem minha estada na França.

Aos amigos, incentivadores e colaboradores Anne Bozon, Priscila Rambalducci, Marcos Rambalducci, Dagmar Dollinger, Raimundo José Araújo, Valtemar Braga Célia Zago e Jeannine Seligmann Soares.

Aos franqueados, sujeitos da pesquisa, por disponibilizarem seu tempo e abrirem as portas de suas empresas com informações valiosas.

Enfim, aos meus familiares e a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste projeto.

RESUMO

O conhecimento é, na atualidade, tema de muitos estudos na área de Administração de Empresas. Neste campo, os processos de transferência e de absorção de conhecimentos despertam interesse por mostrarem-se fundamentais aos ganhos de competitividade, especialmente em atividades que dependem do uso intensivo de conhecimentos, tal como ocorre em redes de franquia. O relacionamento entre a franqueadora e os franqueados pauta-se em ambigüidades, alternando a necessidade de cooperação e os conflitos de interesses das partes. Estas questões, entretanto, quando bem administradas, podem tornar-se harmônicas e geradoras de resultados satisfatórios para os integrantes da rede, na busca de maior competitividade. Nesta pesquisa, discute-se o valor do conhecimento em franquias, visando ampliar o saber nesta área. Para concretizá-la realizou-se uma pesquisa multi-paradigmática, em redes de franquia no Brasil e na França, envolvendo 103 unidades de franquia. A pressuposição central desta tese é que, quando o conhecimento é adequadamente transferido pelas franqueadoras e apropriadamente absorvido pelos franqueados, constitui-se fator condutor da presença de evidências de competitividade na rede. O objetivo geral da pesquisa consistiu em investigar como ocorrem os processos de transferência, de absorção e de uso do conhecimento para desenvolvimento de produtos, serviços e processos em redes de franquias, avaliando se este conhecimento, quando é transferido e absorvido pelas unidades franqueadas, constitui-se evidências de competitividade das empresas. Os dados coletados no estudo de campo foram analisados utilizando-se as técnicas de análise de conteúdos e de análise estatística multivariada (análises fatoriais e de *clusters*). Os resultados obtidos reforçam os pressupostos adotados e validam a hipótese central do estudo. Avaliaram-se os atributos constitutivos dos construtos transferência de conhecimentos, absorção de conhecimentos e evidências de competitividade e constatou-se a existência de relação entre eles, permitindo o esboço de um modelo que relaciona os processos de transferência e de absorção de conhecimentos com as evidências de competitividade percebidas em unidades de franquia.

Palavras-chave: conhecimento, absorção, transferência, franquia, competitividade

ABSTRACT

Knowledge has been the subject of many researches in Business Administration area. Inside this area, the transfer process and absorbing knowledge has aroused interest and became an important key to increase competitiveness, especially in activities that depends of intensive knowledge, as occurs in franchise networks. The relationship between franchisor and franchisees is guided by ambiguity, alternating the necessity of cooperation and interests conflicts. However, the issues when well managed, can become harmonic and provide satisfactory results for the network members in order to reach better competitiveness. In this research is discussed the value of knowledge in franchises in order to expand this knowledge area. To make truth, it was done a multi-paradigmatic research on franchise networks in Brazil and France, involving 103 franchise units. They main assumption of this thesis is that when knowledge is properly transferred by franchisors and properly absorbed by franchisees, it constitutes a driving factor for competitiveness evidence in the network. The general target of this research was to investigate how the transfer process, absorption process and the use of knowledge for developing products, services process happens in the franchise network, analyzing if this knowledge, when it is transferred and absorbed by the franchise units, it is an evidence of business competitiveness. The data collected in the field were analyzed by content analyze technique and multivariate statistical analyze methods (factor analysis and cluster). The results support the assumptions adopted and validates the central hypothesis of this research. It was evaluated the attributes that make part of knowledge transfer, absorption, competitiveness evidence and it was noted that there are relationship between each other, allowing a model draft related with transfer process, knowledge absorption evidence competitiveness in franchise units.

Keywords: knowledge, absorption, transfer, franchise, competitiveness

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação gráfica da hipótese principal 19
Figura 2 – Representação gráfica de uma rede de franquias..... 25
Figura 3 – Equilíbrio entre *exploitation* e *exploration* de conhecimentos..... 53
Figura 4 – Relação de orientação para a aprendizagem com evidências de competitividade em franquias..... 71
Figura 5 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização..... 94
Figura 6 – Diagrama de relacionamento entre os construtos Transferência de Conhecimentos, Absorção de Conhecimentos e Evidências de Competitividade..... 158

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Sinopse comparativa das franquias ibero-americanas por país..... 44
Quadro 2 – Evolução do sistema francês de franquias, por setor..... 45
Quadro 3 – Evolução do sistema de franquias no Brasil e na França..... 48
Quadro 4 – Influência dos fatores internos sobre a capacidade de absorção..... 67
Quadro 5 – Relação entre os objetivos e os construtos da pesquisa..... 100
Quadro 6 – O processo de pesquisa 105
Quadro 7 – Características das questões analisadas..... 107
Quadro 8 – Relação entre os objetivos, o questionário e os construtos da pesquisa... 108
Quadro 9 – Questões alusivas ao construto Evidências de Competitividade..... 115

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução das unidades de franquia no Brasil..... 40
Gráfico 2 – Evolução das redes de franquias no Brasil..... 40
Gráfico 3 – Evolução do faturamento do setor de franquias no Brasil..... 40
Gráfico 4 – Franquias na América Latina - marcas..... 43
Gráfico 5 – Franquias na América Latina – faturamento..... 43
Gráfico 6 – Franquias na América Latina – unidades..... 43
Gráfico 7 – Evolução das unidades de franquia na França..... 46
Gráfico 8 – Evolução das redes de franquias na França..... 47
Gráfico 9 – Evolução do faturamento do setor de franquias na França..... 47
Gráfico 10 – Utilização de informações e conhecimentos para a gestão da unidade de franquia..... 129

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Redes de franquias pesquisadas, por segmento e área de atuação.....111
Tabela 2 – Franqueados pesquisados, por segmento e país.....112
Tabela 3 – Similaridades no padrão de respostas, por país e por evidências de competitividade.....117
Tabela 4 – Grau de frequência na promoção de mudanças.....118
Tabela 5 – Grau de eficácia dos itens do composto de marketing.....119
Tabela 6 – Grau de adequação das políticas de pessoal adotadas.....119
Tabela 7 – Grau de gerenciamento da rede pela franqueadora.....120
Tabela 8 – Evidências de competitividade alusivas à diferenciação e estrutura 121
Tabela 9 – Elementos de evidências de competitividade.....122
Tabela 10 – Itens obrigatórios no contrato/acordo de franquia.....123
Tabela 11 – Cessão de itens na rede de franquia.....126
Tabela 12 – Importância da fonte para a decisão de ingressar no ramo de franquia.....127
Tabela 13 – Importância de fontes de informações e conhecimentos para gestão da unidade franqueada.....129
Tabela 14 – Base de conhecimentos e *background* dos franqueados.....131
Tabela 15 – Grau de padronização nas redes de franquias.....132
Tabela 16 – Frequência das comunicações nas redes de franquia.....134
Tabela 17 – Assuntos tratados nas comunicações das redes de franquias.....134
Tabela 18 – Periodicidade das visitas das franqueadoras às unidades franqueadas.....135
Tabela 19 – Objetivos da franqueadora ao visitar as unidades franqueadas 136
Tabela 20 – Comunicação de mudanças na rede de franquia.....138
Tabela 21 – Receptividade das franqueadoras à sugestões.....138
Tabela 22 – Clareza nos critérios de avaliação de desempenho das franqueadas..... 140
Tabela 23 – Níveis de significância das diferenças entre as avaliações, segundo o país-sede do franqueado, por atributos e construtos.....141
Tabela 24 – Quantidades de itens no questionário e com diferenças significantes entre as avaliações segundo o país do franqueado, por construto.....142
Tabela 25 – Níveis de significância das diferenças entre as avaliações, conforme as evidências de competitividade, por atributos e construtos.....144
Tabela 26 – Elementos constitutivos do construto de Evidências de Competitividade... 154

S U M Á R I O

INTRODUÇÃO..... 16

CAPÍTULO I – FRANQUIAS..... 22

1.1. O contexto de surgimento das franquias..... 22
1.2. Evolução histórica das franquias..... 23
1.3. Funcionamento de uma rede de franquias..... 24
1.4. Tipos (ou gerações) de franquias..... 29
1.5. Vantagens e desvantagens das redes de franquia..... 32
1.6. Vantagens e limitações de ser uma empresa franqueada..... 34
1.7. Cenário da pesquisa..... 37
1.7.1. O sistema brasileiro de franquias..... 38
1.7.2. O sistema francês de franquias..... 44
1.7.3. Comparação entre o sistema de franquias brasileiro e o sistema de franquias francês..... 46

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA..... 49

2.1. Conhecimento..... 49
2.1.1. Origens do conhecimento organizacional..... 50
2.1.2. Tipos de conhecimento..... 54
2.1.3. Transferência de conhecimentos..... 55
2.1.4. Absorção de conhecimentos..... 62
2.1.5. Barreiras à absorção de conhecimentos..... 65
2.2. Aprendizagem..... 68
2.2.1. Conceituação de conceituação..... 68
2.2.2. Relação entre aprendizagem e competitividade..... 70
2.2.3. Barreiras para a aprendizagem organizacional..... 72
2.3. Competitividade..... 74
2.3.1. Vantagem competitiva..... 78
2.3.2. Recursos competitivos..... 87
2.3.3. Tipos de recursos ou ativos..... 89
2.3.4. A competitividade e o conhecimento..... 91

2.4. Competência..... 93
2.4.1. Gestão por competências..... 96
2.4.2. Desenvolvimento de competências..... 98
2.5. Relação entre os objetivos e os construtos da pesquisa.....100

CAPÍTULO III – PERCURSO METODOLÓGICO.....101

3.1. Considerações teóricas.....101
3.2. Operacionalização da pesquisa..... 104
3.3. Planejamento amostral.....106
3.4. Coleta de dados..... 106

CAPÍTULO IV – ANÁLISES E RESULTADOS..... 109

4.1. Descrição da amostra..... 110
4.2. Análises.....113
4.2.1. Análises relativas ao construto Evidências de Competitividade..... 116
4.2.2. Análises Relacionais..... 122
4.2.2.1. Análises relativas ao construto Transferência de Conhecimentos..... 123
4.2.2.2. Análises relativas ao construto Absorção de Conhecimentos..... 126
4.2.2.3.Análises relativas aos construtos Transferência e Absorção de Conhecimentos, em conjunto..... 133
4.3. Síntese da análise..... 140
4.3.1. Síntese por país-sede do franqueado pesquisado..... 140
4.3.2. Síntese por *clusters* de evidências de competitividade..... 143

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 146

5.1. Avaliação dos pressupostos e da hipótese central 146
5.2. Avaliação do atingimento dos objetivos do estudo..... 147
5.3. Considerações finais..... 155
5.4. Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros..... 159

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 161

APÊNDICES..... 174

A – Roteiro das entrevistas..... 175
B – Modelos da carta e do questionário da pesquisa (em português e francês).... 177

C – Esquema da codificação das entrevistas em profundidade..... 189
D – Codificação das entrevistas por construto.....190
E – Relação entre os objetivos e a codificação.....221
F – Estatísticas descritivas..... 222

INTRODUÇÃO

Competir e sobreviver obrigam as organizações a transformarem-se em comunidades adaptáveis de aprendizado (BROWN e DUGUID, 1991) e a não serem apenas um espaço onde se faz o processamento de informações. Elas precisam transformar-se em um local de criação, absorção, combinação, transformação, disseminação e proteção do conhecimento.

Nonaka (2002) afirma que muito se tem escrito sobre a importância do conhecimento em administração, mas relativamente pouca atenção tem sido dada para descrever como as organizações podem criar o conhecimento e como ele pode ser administrado. Acrescenta que na busca pela maximização do uso do conhecimento, preocupações com a gestão desse intangível deixam de lado questões pontuais de todo o processo.

O reconhecimento do valor e da necessidade de gerenciamento do conhecimento faz com que três questões ganhem importância: os processos de descoberta do conhecimento que pode ser transformado em valor para a empresa; as maneiras de transferi-lo para suas atividades produtivas; e as formas de absorvê-lo convenientemente.

Reflexões sobre o exposto por estes autores e outros citados no referencial teórico motivaram este trabalho, visando contribuir para o estudo do tema, analisando e discutindo a tipologia do conhecimento buscado para a criação de empresas, o seu uso no dia-a-dia empresarial e a sua importância na criação de diferencial competitivo (BRITO e VASCONCELOS, 2004) em redes de franquias.

Para sua efetivação, realizou-se uma pesquisa multi-paradigmática (GIOIA e PITRE, 1990), pluralística (WEINREICH, 1996), pragmática (MORGAN, 2007), mediante estudo de casos múltiplos (YIN, 2001) e aplicação de um questionário. Portanto, envolveu duas etapas: uma qualitativa e outra quantitativa (DEMO, 2001).

A primeira etapa do trabalho constou de uma pesquisa qualitativa, mediante a utilização de entrevistas semi-estruturadas com franqueadores e franqueados, tendo

como objetivo a obtenção de informações para subsidiar a elaboração dos questionários para serem aplicados na etapa quantitativa da pesquisa.

Inicialmente foram realizadas entrevistas em franquias brasileiras onde foram levantadas informações relacionadas à; i) criação das unidades; ii) ao perfil e às experiências profissionais que guiaram os empresários na sua decisão de ingressar no ramo de atividade; iii) aos processos utilizados pelas redes para a transferência de normas, de procedimentos e de produtos para as franqueadas; e iv) para a identificação de como ocorre o processo de absorção dos conhecimentos transferidos pelas franqueadoras.

Em seguida, os mesmos passos foram repetidos para levantamento dos dados das franquias francesas que participaram da amostra da pesquisa.

.

A primeira etapa do trabalho prosseguiu com as análises e conclusões obtidas a partir dos conteúdos das entrevistas em profundidade, das franquias brasileiras e francesas e foi concluída com a elaboração dos questionários para utilização na etapa quantitativa da pesquisa.

A etapa quantitativa teve início na França, com o pré-teste do questionário elaborado a partir das entrevistas em profundidade. Depois de testado o questionário foi utilizado para o levantamento dos dados das franquias locais. A etapa prosseguiu no Brasil com o levantamento dos dados das empresas brasileiras.

Ato seguinte foi feita a análise dos dados das franquias dos dois países o que permitiu investigar o processo de transferência de conhecimentos, na forma de produtos, serviços, processos, padrões e normas operacionais e administrativas, das franqueadoras para as unidades franqueadas. Permitiu também analisar como ocorre o processo de absorção e assimilação dos conhecimentos e verificar existência de evidências de competitividade nas franquias.

Em prosseguimento ao trabalho e com base nas análises foi investigada a relação entre a capacidade de transferência e de absorção de conhecimentos das empresas e seus indicadores de evidências de competitividade, segundo a interpretação dada

à percepção dos entrevistados sobre estas questões. Finalmente, elaboraram-se as conclusões do estudo e sugestões para a realização trabalhos futuros, em prosseguimento ao tema, constantes deste relatório final de pesquisa.

As colocações alinhadas na fundamentação teórica sugerem a necessidade, para a competitividade empresarial, do desenvolvimento de formas adequadas para gerir o conhecimento, mediante a utilização de abordagens que contemplem sua tipologia, suas origens, seus usos e as formas de transferi-lo e absorvê-lo, convenientemente.

Definiu-se, então, a seguinte questão central de pesquisa, que serviu como referência para a investigação, ao se buscar respondê-la no estudo: EXISTE RELAÇÃO ENTRE O PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA E DE ABSORÇÃO DE CONHECIMENTOS E AS EVIDÊNCIAS DE COMPETITIVIDADE EM FRANQUIAS?

Com base em Blaikie (2001), desenvolveram-se questões secundárias relacionadas ao tema, às quais se buscou responder ao longo do estudo:

- ✓ Quais são as fontes de conhecimentos decisivas para o empreendedor na escolha do segmento de franquia como atividade empresarial?
- ✓ Como ocorrem os processos de transferência e de absorção de conhecimentos para desenvolvimento da marca, dos produtos e dos serviços pelas empresas nas redes de franquia?
- ✓ Quais são as fontes de conhecimentos buscados para a gestão de uma unidade franqueada?
- ✓ Quais as evidências de facilitadores e/ou inibidores dos processos de transferência e absorção de conhecimento?
- ✓ Que evidências de competitividade podem ser encontradas em redes de franquia?

Como hipótese principal do estudo, representada graficamente na Figura 1, tem-se: A ABSORÇÃO DE CONHECIMENTOS DECORRENTE DE SUA TRANSFERÊNCIA LEVA À PRESENÇA DE MAIS EVIDÊNCIAS DE COMPETITIVIDADE.

O objetivo geral da pesquisa consistiu em investigar como ocorrem os processos de transferência, de absorção e de uso do conhecimento para desenvolvimento de produtos, serviços e processos em redes de franquias,

avaliando se este conhecimento, quando é transferido e absorvido pelas unidades franqueadas, constitui-se evidências de competitividade das empresas.

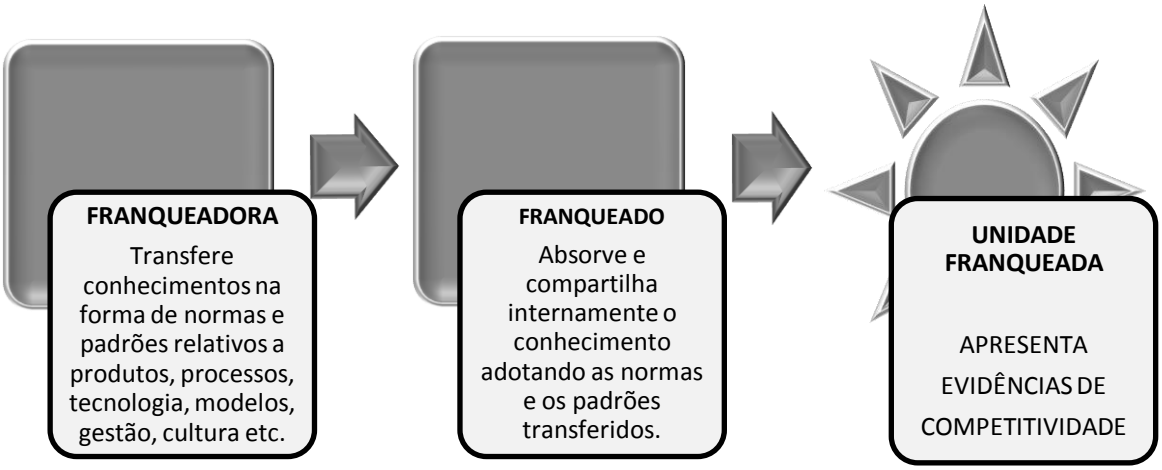


Figura 1 – Representação gráfica da hipótese principal
Fonte: Elaborada pelo autor

Os objetivos específicos buscados foram os seguintes:

a. Analisar atributos constitutivos dos construtos Transferência de conhecimentos e Absorção de conhecimentos;
b. Identificar facilitadores e/ou inibidores dos processos de transferência e de absorção de conhecimentos;
c. Analisar como ocorre a transferência de conhecimentos em franquias, na forma de processos, produtos e normas;
d. Avaliar se a escolha de franquia, como atividade empresarial, está relacionada aos tipos e às origens dos conhecimentos adquiridos pelos empreendedores;
e. Investigar como ocorre o processo de absorção de conhecimentos para desenvolvimento e gestão da unidade franqueada;
f. Avaliar o processo de absorção de conhecimentos pelas empresas franqueadas na forma de aderência às normas e padrões transferidos pela franqueadora;
g. Identificar evidências de potencial competitivo em unidades de franquia;

h. Investigar a existência de relação entre a transferência de conhecimentos, a capacidade de absorção e as evidências de competitividade em empresas franqueadas.

Com base nos objetivos apresentados, no planejamento da pesquisa e ensejando uma melhor visualização e compreensão das etapas, isoladamente ou no seu todo, este estudo foi estruturado em seis seções compreendendo uma Introdução Geral e cinco capítulos.

Nesta Introdução, são discutidas a relevância do tema e a importância de estudá-lo. Apresentam-se, a estrutura da pesquisa, a delimitação dos problemas e a formulação da hipótese da pesquisa. São estabelecidos, também, o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo.

No primeiro capítulo discorreu-se sobre franquias. Abordam-se o surgimento e a evolução do sistema, o seu funcionamento, os tipos de franquia, as vantagens e desvantagens do sistema, a descrição do sistema de franquias brasileiro e do francês e conclui-se, com uma comparação entre eles.

No segundo capítulo foi feita uma revisão da literatura que serviu de embasamento para o estudo, onde foram contemplados os fundamentos teóricos concernentes à:

a. Conceituação, tipos, origens, usos e áreas de aplicação do conhecimento nas empresas, para fins de desenvolvimento/inovação de produtos, serviços e processos operacionais;
b. Gestão do conhecimento no que se refere ao processo de transferência e capacidade de absorção das empresas;
c. Vantagem competitiva, recursos competitivos e relação entre conhecimento e competitividade empresarial;
d. Entendimento das organizações franqueadoras e franqueadas, modelos utilizados na pesquisa.

Os diversos conceitos recuperados e adotados no estudo estão inclusos neste capítulo, no qual são mostrados, também, os vários modelos utilizados.

O terceiro capítulo tem como conteúdo a especificação da metodologia utilizada para

a realização da pesquisa de campo, apresentando toda a sua trajetória de realização, o tipo de pesquisa, a definição e seleção da amostra e a forma como os dados foram coletados e analisados.

No quarto capítulo encontram-se as análises dos dados, tendo sido empregada inicialmente, na parte qualitativa do trabalho, a técnica de análise dos conteúdos (das entrevistas em profundidade), realizadas com o apoio do *software* N - Vivo, que resultou na elaboração do questionário de pesquisa. Em seguida, sobre as respostas obtidas na coleta de dados quantitativos, foram aplicados métodos estatísticos descritivos (médias e frequências) e multivariados (análises fatoriais e análises de *clusters* e respectivos testes), com uso do programa SPSS, permitindo segmentar a análise por país-sede do respondente e por evidências de competitividade. Os resultados estão apresentados de forma seqüenciada, pelos construtos examinados nesta tese: transferência de conhecimentos, absorção de conhecimentos e evidências de competitividade.

O quinto capítulo apresenta as considerações finais, sintetizando, em torno dos objetivos específicos deste estudo, os principais resultados obtidos e findando por apresentar um modelo que relaciona os processos de transferência e de absorção de conhecimentos com as evidências de competitividade percebidas em unidades de franquia.

A relevância da pesquisa configurou-se à medida que se propôs comparar pressupostos teóricos com uma realidade vivida, buscando obter resultados significativos e sugerir um modelo que contenha esclarecimentos sobre o assunto e possa servir de base para a realização de outros estudos do tema.

Com este estudo não se objetivou fazer extrapolações para o universo empresarial como um todo. Apesar disso espera-se que o modelo sugerido possa servir de referencial, contribuindo com informações sobre a importância da transferência e da absorção de conhecimento na formulação de estratégias competitivas, em franquias e sobre questões vitais relacionadas à geração, transferência e absorção de conhecimentos, no ambiente empresarial.

CAPÍTULO I – FRANQUIAS

1.1. O contexto de surgimento das franquias

Na economia globalizada do início do século XXI, o impacto das mudanças, em todas as áreas, afeta as organizações de modo geral. Para sobreviver, as empresas têm se preocupado com a multiplicidade de unidades, de culturas, de conjuntos de habilidades e de perspectivas empresariais.

Torna-se interessante observar a evolução do pensamento estratégico empresarial: a ênfase da análise esteve inicialmente centrada na importância de conhecimento e aprendizado em ambientes globalizados, como em *The competitive advantage of nations*, de Porter (1990).

Sem deixar de lado esses argumentos, mais recentemente o pensamento deste autor ampliou-se, salientando, já em *Clusters and the new economy* (PORTER, 1998), as diferentes formas de aprendizado entre empresas: ao mesmo tempo em que concorrem, elas precisam umas das outras, para dividir riscos e para estabelecer novos padrões negociais. Isto exige que as pessoas, ao tempo em que protegem interesses vitais de sua empresa, estejam abertas às novas idéias, mediante alianças temporárias, onde o aprendizado é tão importante quanto garantir a propriedade intelectual.

As empresas que buscam longevidade aliada à competitividade necessitam absorver esse novo conhecimento e reconfigurar seus negócios. De acordo com Prahalad (1999), para manterem sua competitividade as empresas necessitam encarar a velocidade como uma questão importante, tanto para o desenvolvimento de produtos como para a transferência de conhecimento entre mercados e empresas.

Neste contexto, as redes de franquia se apresentam como uma das mais promissoras formas de parceria empresarial, segundo o SEBRAE-RJ (2008), as incertezas e seus riscos negociais são compartilhados, assim como as experiências, entre uma empresa franqueadora e uma franqueada, via união

entre o capital (da franqueada) e o *know-how* (da franqueadora).

Assim, conforme divulgado por este órgão, as redes de franquias tem sido amplamente utilizadas como forma de gestão empresarial, para organização de mercados (produção, distribuição e comercialização), constituindo-se um mecanismo eficaz de expansão de empresas de todos os portes e ramos de atividade.

1.2. Evolução histórica das franquias

O sistema de franquias como é conhecido atualmente, originou-se na segunda metade do século XIX, nos Estados Unidos, argumenta Friedheim (2008), tendo sido adotado como uma forma de se fazer negócios e crescer, ocupando mercados.

O autor relata que no século XX, sobretudo depois da 2ª. Guerra Mundial, o sistema de franquias passou por forte crescimento naquele país, pois representava oportunidade de abertura de diversos negócios por soldados americanos (que voltaram para suas casas sem experiência e sem emprego, porém cheios de vontade e disposição de trabalhar e com necessidade de ganhos financeiros), culminando com o aparecimento do McDonald's, uma das maiores referências do mercado de franquias nos Estados Unidos e no mundo.

A história e evolução das franquias ao longo do tempo, no Brasil e no mundo, são demonstradas no *site* sofranquiasonline (2008) pelas informações abaixo:

> 1850 - Surge o *franchising* nos Estados Unidos da América. A companhia fabricante de máquinas de costura Singer Sewing utilizou operadores proprietários independentes para comercializar a sua linha de equipamentos. Os mesmos desfrutavam do prestígio do nome Singer.
> 1898 - A General Motors passa a usar o sistema para expandir sua rede de revenda de carros.
> 1899 – A Coca-Cola passa a outorgar franquias de engarrafamento e distribuição dos refrigerantes.
> 1900 – A partir do século XX, o *franchising* começa a ser difundido com outros fabricantes de automóveis e refrigerantes que aderem ao sistema.
> 1917 – Surgem as primeiras franquias de mercearias, como os supermercados Piggly.
> 1921 – A Hertz Rent-a-Car, locadora de veículos fundada em 1918, adota o sistema de franquias.

> 1925 – Criada a primeira cadeia de franquias destinada à comercialização de lanches e refeições, a A e W Root Berr.
> 1930 – É a vez das companhias de petróleo adotarem o sistema, convertendo os postos de gasolina, operados diretamente, em franquias outorgadas a operadores locais. A partir desta década, o *franchising* torna-se mais popular, como método de expansão de redes de negócios em vários ramos.
> 1941 – A grande explosão do *franchising* ocorre após a Segunda Guerra Mundial, quando os soldados americanos voltam para suas casas determinados a serem seus próprios patrões. Talentosos e com muita garra, porém sem muita experiência e com pouco dinheiro, esses homens encontraram no sistema de franquia a grande saída para a falta de opções de emprego.
> 1950 – Nesta década surgem as redes Burger King, McDonald`s, Dunkin`Donuts e outras.
> 1954 – Um certo senhor de nome Ray Kroc, obtém dos irmãos McDonald os direitos para a concessão de franquias McDonald`s a terceiros.
> 1960 – O franchising tem inicio no Brasil nesta década, com o lançamento das franquias da escola de idiomas Yázigi que havia sido fundada em 1950.
> 1970 – Década em que há uma ativa expansão dos franqueadores americanos em todo mundo. A rede McDonald`s chega ao Brasil com unidades próprias, abrindo a sua primeira franquia 10 anos depois.
> 1979 – O Boticário também adota o sistema de franchising.
> 1980 – Outras franquias despontam no cenário nacional nesta década. A rede Água de Cheiro e o Bob`s, que nasceu em 1952, mas só passou a franquear em 1984, são algumas delas.
> 1987 – É criada a ABF, Associação Brasileira de Franchising.
> 1990 – Devido à abertura de mercado nesta década, várias franquias internacionais passam a operar no Brasil.

1.3. Funcionamento de uma rede de franquias

Para uma melhor compreensão do que estabelece neste estudo e tendo em vista possibilitar sua visualização procurou-se representar graficamente, no trabalho, uma rede de franquia de acordo com a Figura 2, com ênfase na transferência de conhecimentos.

Para Friedheim (2008), no sistema de franquias a relação entre a franqueadora e a franqueada é de extrema interdependência. A franqueadora desenvolve e promove constantemente o negócio, transformando o conhecimento gerado pela rede em ações eficazes. Já a franqueada é quem operacionaliza o negócio, dedicando-se a ele e colaborando com a franqueadora na busca de diferenciais competitivos.

Em termos mais específicos, de acordo com o autor, a franqueadora fornece à franqueada o direito de comercialização de seus produtos e seus métodos administrativos e segredos comerciais que caracterizam o *know-how* de

instalação e operação de empresas, geralmente focada no varejo e em área geográfica definida.

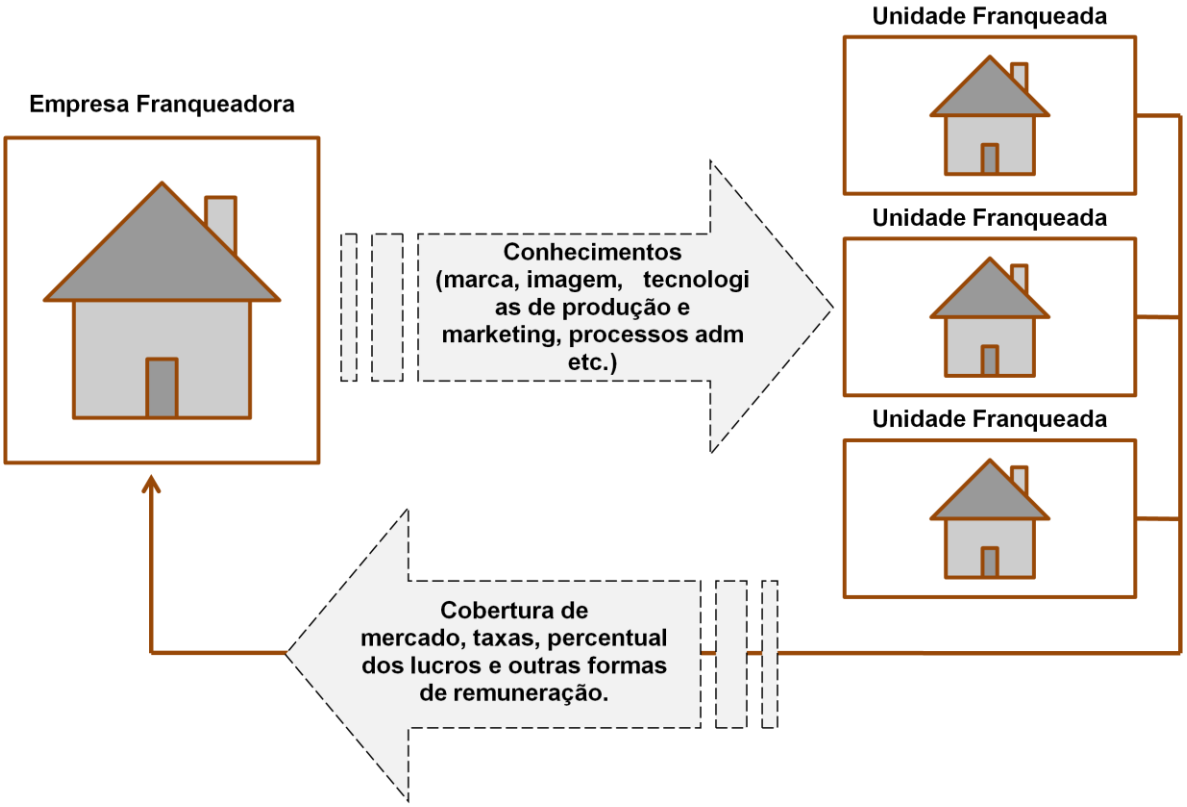


Figura 2 – Representação gráfica de uma Rede de Franquias
Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Friedheim (2008)

A franqueada, por sua vez, assume o financiamento e os riscos de seu próprio negócio, remunera a sua franqueadora com diversas taxas e, geralmente, com uma porcentagem sobre o volume dos negócios e se compromete com a manutenção dos padrões de qualidade de produtos e serviços, dos níveis de produção e da abrangência da área de mercado determinados pela rede.

Para estruturar uma rede de franquia, existem quatro documentos básicos de vínculo entre franqueadora e franqueada: Circular de Oferta de Franquia (COF), Pré-contrato, Contrato de Franquia e Contrato de Locação ou Sublocação (PLÁ, 2001).
Para o autor, a COF simboliza a primeira etapa, quando as partes começam a se conhecer e a estabelecer um contato, para verificar afinidades básicas; o Pré-contrato é aplicado quando a franqueadora e a franqueada já vislumbram um

relacionamento mais duradouro, mas ainda não é uma decisão definitiva; o Contrato de Franquia, por sua vez, representa o momento em que a relação se torna efetiva e legalizada e o Contrato de Locação representa a escolha do local, tendo papel fundamental para a continuidade da parceria.

No Brasil, a Lei da Franquia (Lei 8.955, de 1994) dispõe sobre as obrigatoriedades das franqueadas e da franqueadora, visando à proteção da relação negocial. Em seu art. 3º, a Lei determina claramente as informações a serem obrigatoriamente fornecidas pela franqueadora que tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, ao interessado em tornar-se franqueada, no documento denominado Circular de Oferta de Franquia, tais como:

a) descrição da franquia, incluindo a situação perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI das marcas ou patentes cujo uso estará sendo autorizado pela franqueadora, e das atividades que serão desempenhadas pela franqueada;
b) histórico resumido, forma societária e razão social, nomes fantasias e endereços da franqueadora e de todas as empresas diretamente relacionadas à rede;
c) balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;
d) indicação de pendências judiciais questionando especificamente o sistema da franquia ou que diretamente possam vir a impossibilitar o funcionamento da franquia, envolvendo a franqueadora e seus subfranqueadores, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação;
e) relação com nome, endereço e telefone de todas as unidades franqueadas, subfranqueadas e subfranqueadoras da rede, bem como dos que se desligaram no último ano.

Em contrapartida, também na Circular de Oferta de Franquia, é traçado pela franqueadora o perfil da franqueada ideal, designando a necessidade de experiência anterior, nível de escolaridade e outras características, bem como

os requisitos quanto ao envolvimento direto da franqueada na operação e na administração do negócio.

O sistema de franquia apresenta aspectos nos quais são destacados pontos importantes na formatação de uma franquia. Visando a proteção da franqueada, a Lei determina a necessidade de indicação do que efetivamente será aportado pela franqueadora, no que se refere à supervisão de rede, serviços de orientação e outros prestados à franqueada; treinamento dos funcionários da franqueada; manuais de franquia; auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; *layout* e padrões arquitetônicos nas instalações.

Em relação aos aspectos financeiros, devem ser informados, ainda na Circular de Oferta: uma estimativa do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia; o valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução; o valor estimado das instalações, dos equipamentos, do estoque inicial e suas condições de pagamento; a obrigatoriedade da franqueada de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pela franqueadora.

Também devem ser fornecidas informações claras e detalhadas quanto às taxas periódicas e outros valores a serem pagos pela franqueada, incluindo as bases de cálculo e o fim a que se destinam (o que as mesmas remuneram). A Lei 8.955/94 afirma que devem ser esclarecidos, especificamente, os seguintes aspectos:

a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pela franqueadora à franqueada (*royalties*);

b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;

c) taxa de publicidade ou semelhante;

d) seguro mínimo, e

e) outros valores devidos à franqueadora ou a terceiros que a ela sejam ligados.

Na prática e, em resumo, as principais taxas cobradas das franqueadas nas redes de franquia, de acordo com o Instituto *Franchising* (2000), são:

1. Taxa de franquia: valor pago na assinatura do contrato de ingresso na rede, que remunera a franqueadora pelo uso da marca, repasse de *know-how*, manuais de operação, treinamento, assistência na divulgação da marca, assistência na escolha do ponto, projeto arquitetônico, adequação visual e assistência na inauguração;
2. Taxas de *royalties*: valor pago mensalmente e que equivale, em geral, a um percentual sobre o faturamento da franquia. Esta taxa diz respeito ao repasse de tecnologia e à prestação de serviços como treinamento, pesquisa, desenvolvimento de produtos e suporte operacional;
3. Taxa de propaganda - valor pago mensalmente e que equivale, em geral, a um percentual sobre o faturamento da franquia. Esta taxa refere-se à divulgação da marca e dos produtos e serviços oferecidos pela franquia.

Entre as determinações legais brasileiras, encontra-se a fixação e delimitação da área de abrangência de mercado para a operação de cada franqueada, o chamado "território". Em relação a isso, o contrato - padrão de franquia deve especificar se é garantida à franqueada exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições.

Deve também esclarecer sobre a possibilidade da franqueada realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações. Estas questões estão regulamentadas pela Lei de Franquias (LEI 8.955/94).

Tendo em vista a questão do conhecimento transferido e absorvido em uma rede de franquia empresarial, a Lei 8.955/94, buscando a proteção legal das partes contratantes, dispõe ainda sobre a situação da franqueada, após a expiração do contrato de franquia, em relação ao conhecimento específico a que venha ter acesso em função da franquia e quanto à implantação de atividade concorrente da atividade da franqueadora.

1.4. Tipos (ou gerações) de franquias

O desenvolvimento do sistema de franquias no Brasil e no mundo passou por diversas etapas, considerando-se o grau de profissionalização e sistematização dos processos, analisa Friedheim (2008). Dahab (1996) destaca uma classificação das franquias baseada em três dimensões, quanto a: forma de gestão empresarial, âmbito geográfico do contrato e natureza da franquia.

Quanto à forma de gestão empresarial, os teóricos apontam que na franquia tradicional há um relacionamento muito independente, quase superficial, entre fornecedor (fabricante) e revendedor (distribuidor). Já na franquia de negócio (*business format*), a estruturação da rede compreende um sistema formatado, composto de uma marca consolidada, *know-how*, métodos de colaboração e existência de relações contratuais. Neste modelo, a empresa franqueadora oferece desde o produto e/ou serviços e marca até os recursos de ordem administrativa, que incluem um pacote técnico de assistência e assessorias. Enquadram-se neste modelo os sistemas formatados de difusão do conhecimento intra-rede; e de identidade corporativa: uso da marca, logotipo e *design* de ponto de venda.

Na segunda dimensão de classificação, faz-se a diferenciação entre a abrangência geográfica do contrato de franquia, discriminando:

a. Franquia Mestra: o franqueador concede ao(s) subfranqueador(es), ou franqueado(s), o direito de explorar determinada região em seu nome, dando-lhe a franquia para que atue como franqueador;
b. Franquia de desenvolvimento de área: o franqueador original concede sua marca a um subfranqueador, num determinado território, sendo que este não tem o direito de possuir suas próprias unidades, ou seja, ele só poderá subfranquear a terceiros;
c. Franquia de Canto: o franqueado oferece produtos ou serviços conforme as especificações fornecidas pelo franqueador, mas o seu espaço total não é exclusivo ao produto/serviço da franquia.

Neste ponto, a IFA *Educational Foundation* (2008, p. 3) aponta apenas dois tipos básicos de arranjos de franquias, para abranger os diferentes tipos de formatos disponíveis:

a. Franquia unitária (*single-unit* ou *direct-unit franchise*), por cujo contrato o franqueador cede os direitos de franquia para abrir e operar uma única unidade. Caso o franqueado prospere e pretenda ampliar seu raio de ação, deverá adquirir uma nova unidade da franquia, o que é considerado um relacionamento múltiplo em franquia unitária.
b. Franquia multi-unidade: acordo onde o franqueado pode abrir e operar ou vir a operar mais de uma unidade da franquia. Neste caso, a franquia poderá ser adquirida por dois modos:
   i. Franquia de desenvolvimento de área (*area development franchise*) – quando há um acordo para a cobertura de uma área geográfica em um território específico, podendo ser (ou não) através da abertura de novas unidades; e
   ii. Franquia Mestra (*master franchise* ou *sub-franchising*) – neste caso há mais benefícios, obrigações e tarefas, como os direitos de venda de franquias para outras pessoas dentro do território, as *sub-franchising*, com a obrigatoriedade de abrir e operar determinada quantidade de unidades franqueadas, às quais dará suporte e de quem receberá taxas e *royalties*.

Já na terceira dimensão citada por Dahab (1996, p. 17, 18 e 19), relativa à natureza do franqueamento, as franquias são classificadas em:

> - Franquia de Produtos: é criada por um franqueador que executa e elabora um produto direcionado ao grande público ou a empresas do setor.
> - Franquia de Serviços: o franqueador cria uma fórmula de prestação de serviços, que é repassada ao franqueado.
> - Franquia de Distribuição: refere-se à elaboração de uma coleção de produtos/serviços cujos canais de distribuição são exclusivos da marca do franqueador.
> - Franquia Industrial: o franqueador transfere a tecnologia, a comercialização e a distribuição dos produtos para os franqueados.

Por sua vez, Cherto e Rizzo (1994, p.XXII) indicam que:

> coexistem, no mercado brasileiro, franquias que se encontram em três estágios distintos de desenvolvimento – as quais, para efeitos didáticos, o Instituto Franchising denomina Franquias de Primeira Geração, Franquias de Segunda Geração e Franquias de Terceira Geração.

Os autores afirmam que há pequenas diferenças conceituais entre elas, sendo as duas primeiras “operações um tanto rudimentares” (CHERTO e RIZZO, 1994, p.XXII).

Friedheim (2008) adota a terminologia cunhada por Cherto e Rizzo (1994), explicando como funciona cada um dos tipos:

> • Franquias de Produto e Marca de Primeira Geração - franqueador licencia sua marca ao franqueado e distribui seus produtos sem exclusividade, ou seja, os mesmos produtos podem ser encontrados em outros varejistas que não os franqueados.
> • Franquias de Produto e Marca de Segunda Geração - franqueador licencia sua marca ao franqueado e vende produtos de forma exclusiva.
> • Franquias de Negócio Formatado de Terceira Geração - além da licença de uso de marca, o franqueador repassa *know how* operacional a toda a sua rede, prestando serviços de assessoria e acompanhando de perto o dia-a-dia das operações dos franqueados.

O autor complementa, ao afirmar também que atualmente, “o franchising está vivendo a sua 4ª geração, mais conhecida como a era do *Learning Network* (Rede de Aprendizado Contínuo)”, sendo crescente a quantidade de redes de franquias que contam com a participação ativa dos franqueados no processo de tomada de decisões estratégicas, considerando os meios tecnológicos de comunicação e disseminação de informações, decorrentes da Internet e outros meios de comunicação, cuja principal conseqüência reside no barateamento disseminação de *know-how*, foco das redes franqueadoras.

O autor esclarece que os franqueadores têm agora maneiras mais eficientes de repassar à rede comunicações como atualizações de manuais, treinamentos, avaliações de desempenho, campanhas promocionais, instruções para montagem de lojas, entre outros assuntos. Por parte do franqueado, o mesmo tem acesso a todos os membros da rede, facilitando a mobilização para discussão de assuntos relevantes ao cotidiano das operações.

Outra distinção entre as redes de franquias é realizada por Leite (2008), de acordo com o seu ambiente de operações, em franquias nacionais e internacionais. Afirma que os países desenvolvidos já se utilizam dessa modalidade de franquia, nova no Brasil estando em fase de testes para a adequação do conceito do negócio de

franquia por território delimitado. O autor esclarece que se trata de uma oportunidade na qual,

> o franqueador original de produtos/serviços, por necessidade de expansão internacional da marca, em face do esgotamento de pontos de venda em seu território, delega a uma empresa local o direito de subfranquear a sua marca no país hospedeiro ou operar com unidades próprias um determinado território. Este licenciamento de franqueados industriais e/ou comerciais de uma região formará então uma cascata de franquias que vão desde o franqueador original, passando pelo franqueador-mestre, a empresa desenvolvedora ou controladora de área de um território, até o franqueado final ou unidade própria em seus ponto de fabricação e/ou de vendas (LEITE, 2008).

Por se tratar de um sistema muito complexo e pouco divulgado Leite (2008), ressalta que o sistema de franquias, no formato internacional, exige franqueadores muito bem organizados. Para a implantação do sistema com sucesso, segundo ele, é necessário um nível aprofundado de conhecimentos adquiridos mediante leituras técnicas, combinadas com o auxílio de competente consultoria especializada na matéria. Por estas razões o autor crê que potenciais empreendedores nacionais deverão, primeiro, preparar-se muito bem para receber essa tecnologia e depois iniciar o desenvolvimento da marca internacional em nosso mercado.

1.5. Vantagens e desvantagens das redes de franquia

Ao franquear seu negócio, o empresário tem a oportunidade de expandir e potencializar a comercialização de seus produtos e serviços, criando um ambiente propício para a alavancagem operacional e dos resultados empresariais.

Entretanto, estabelecer uma rede de franquias como uma alternativa de expansão de um determinado negócio oferece, tanto ao franqueador como ao franqueado, vantagens e restrições.

Os teóricos pesquisados são unânimes em apontar o sistema de rede de franquias como benéfica ao franqueador. São consideradas por Friedheim (2008), por exemplo, como vantagens para a empresa franqueadora:

a) expansão de pontos de venda para produtos e serviços, com menor investimento de capital, se comparado à montagem de uma rede própria, elevando a taxas de retorno;

b) consolidação territorial mais rápida, comparando-se ao que se conseguiria através de uma rede própria, o que faz parte da estratégia da maioria das empresas mundiais;
c) fortalecimento da marca, por intermédio da valorização da imagem corporativa, uma vez que a capilaridade de uma rede é um dos fatores que valorizam uma empresa no mercado;
d) redução dos custos operacionais, oriunda de i) economias de escala pela melhor negociação com os fornecedores, pelo volume maior de compras para a rede, cujos benefícios devem ser compartilhados com as unidades franqueadas; e ii) melhor gerenciamento sobre a operação franqueada, sem caracterizar qualquer tipo de vínculo empregatício;
e) desempenho empresarial superior à situação anterior, decorrente da motivação diferenciada dos franqueados, que em geral, visam maximizar seus próprios resultados e retorno financeiro sobre seus próprios investimentos, contribuindo, assim, para o desempenho superior do franqueador, além da redução de custos acima apontada.

Além dos aspectos acima, é importante destacar como vantagem explícita a facilidade para entrar em novos mercados, para o que conta, conforme Prado (2008), com a presença física do franqueado e seu conhecimento dos hábitos e da cultura local.

Leite (2008) destaca o papel do conhecimento de mercado dos franqueados, principalmente nas franquias internacionais, realizadas pelos franqueadores originais com o objetivo de exportar sua marca a outros países, com maior chance de sucesso, via o desenvolvimento de uma parceria comercial com os empresários que conhecem o mercado no país-alvo. Assim, a franqueadora pode entrar em mercados de países nos quais teria grande dificuldade, caso contasse unicamente com seus próprios recursos, quer físicos, como capital financeiro, quer intangíveis, como os recursos humanos ou capital intelectual, que, como afirmam Low e Kalafut (2003), conduzem desempenho da empresa, de forma crescente na atualidade.

Vecchi (2008a) concorda com esses autores e aponta, ainda, a maior visibilidade da marca pelo consumidor e a propaganda por mídia cooperada e compartilhamento de

outros custos, principalmente quando a unidade franqueada estiver localizada em *shopping centers*, que dispõem de público selecionado e com certa estratificação, limpeza e climatização.

A associação da marca da empresa a um centro de compras traz mais vantagens, diz a autora: a convivência da franquia com outras lojas tem o potencial de gerar sinergia entre negócios complementares, de alavancar novas marcas ou de consolidar e divulgar as já existentes.

Outro fator considerado por Vecchi (2008a) é a própria expansão em decorrência do crescimento do próprio mercado de *shopping centers*. Friedheim (2008) indica algumas desvantagens para a empresa franqueadora:

> - Poder sobre franqueados: o franqueador tem baixo poder sobre os membros da rede, pois os mesmos não são seus empregados. De fato, os franqueados são empreendedores e, de certa forma, independentes, proprietários e gestores de seus negócios.
> - Baixa motivação: o franqueado pode perder a motivação (muitas vezes, por razões pessoais) e não gerir seu negócio de maneira eficiente e produtiva. Enquanto o contrato de franquia estiver em vigor, muito pouco se poderá fazer.
> - Perfil do franqueado: o franqueador deve estar ciente de que a má escolha de franqueados é uma das principais causas do fracasso de redes de franquias. Assim, conceder a franquia somente a franqueados totalmente dentro do perfil desejado é imperativo.
> - Alteração de estratégias: empresas convencionais podem mover-se mais agilmente para modificar suas estratégias. Porém, com uma rede franqueada isso pode levar mais tempo, ser mais trabalhoso e a velocidade de resposta ficar comprometida. O franqueador deve fazer as mudanças na franquia de forma cautelosa, especialmente se os franqueados acharem que estarão sendo afetados em sua independência ou lucratividade.
> - Programa de canais: é importante que haja um bom programa de canais, com ofertas diferenciadas, minimizando eventuais conflitos de interesses com certos canais de distribuição utilizados pela rede franqueadora.

Prado (2008) aponta a dificuldade de comunicação entre franqueadores e franqueados e indica que cabe à empresa franqueadora implantar canais de comunicação com sua rede que sejam permanentes, transparentes e produtivos, que possam viabilizar uma comunicação mais fluente e direta.

1.6. Vantagens e limitações de ser uma empresa franqueada

As próprias características intrínsecas da instalação de uma unidade franqueada proporcionam vantagens tais como: uso de uma marca reconhecida, aprendizagem

de um método de gestão já testado, transferência do *know-how* específico do negócio, reciclagens do conhecimento e novos treinamentos constantes, disponibilidade de um suporte operacional e de uma área específica para pesquisa e desenvolvimento de produto, contínuo aperfeiçoamento do portfólio de produtos e serviços e métodos de gestão, gerando, assim um menor risco no investimento feito no empreendimento (PRADO, 2008; VECCHI, 2008b).

Bittencourt (2008) destaca a importância de uma boa gestão do negócio e afirma que a tendência é o modelo de franquia cada vez mais se fortalecer, em virtude das exigências do mundo moderno, como no ramo de alimentação, por exemplo, que cresceu muito, em virtude da necessidade de refeições rápidas e fora de casa. Ao tratar das vantagens, afirma a autora:

> O negócio de franquia, além de ter o suporte da franqueadora, ainda conta com a força da marca. Essas vantagens já começaram a ser percebidas pelos pequenos investidores. De acordo com a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), no faturamento do setor de franquias houve um crescimento em 2006 em relação a 2005, de 11%, bastante acima do crescimento geral da economia brasileira, cujo Produto Interno Bruto-PIB foi de 3,7%. Além de ter o apoio da franqueadora e a força de uma marca já consolidada no mercado, o formato de franquia tem boa rentabilidade. É claro que tanto a rentabilidade quanto a lucratividade variam muito em função do segmento de atuação da franquia. Mas, em alguns setores, a lucratividade chega a 30% do faturamento (BITTENCOURT, 2008).

No sistema de franquias são os franqueados que aportam todos os recursos necessários à montagem de suas unidades, enquanto o franqueador investe na montagem de uma estrutura de suporte à rede, a qual cresce em função da expansão do número de unidades (FRIEDHEIM, 2008). Sendo assim, os pioneiros de uma rede poderão ter investimentos mais altos e uma assessoria pior inicialmente.

Ao tratar de franquia como opção empreendedora, Vecchi (2008b) lembra que a escolha de participar de uma rede, entre tantas opções, é um passo importante e uma mudança de vida para o franqueado, que deve observar detalhes, em um processo de análise, estudos e ponderações, sendo uma decisão que requer envolvimento profundo com o negócio e com a equipe da franqueadora, pois o sistema de franquias exige uma relação baseada em confiança e transparência.

A autora prossegue, alertando que, para o franqueado, participar de uma rede pressupõe trabalhar dentro de padrões estabelecidos e normas rígidas, ter seu negócio sob supervisão do franqueador, ser parte de um grupo de franqueados que podem ter cultura e expectativas distintas, razões pelas quais acordos verbais devem ser evitados, entre outros aspectos facilitadores da tarefa de escolher a melhor franquia.

Referindo-se à instalação de franquias em Sho*pp*ing *Centers*, Vecchi (2008a) cita ainda que tanto franqueadores e franqueados reclamem de custos elevados para operação, do lucro reduzido, da necessidade de contratação de equipes cada vez maiores em função da amplitude e adequação aos horários de funcionamento impostos pelo local e outras as regras administrativas muito rígidas, que são fatores que criam rigidez administrativa e podem levar a investimentos mais significativos e baixa taxa de retorno financeiro.

Outros autores como Prado (2008) ressaltam que em uma rede de franquia não há características e comportamentos de cunho competitivo entre a franqueadora e a franqueada, as quais não são adversárias. A disputa de poder deve ceder lugar ao sentimento de cooperação, em busca de uma aliança que concretize os interesses em comum. Portanto, as relações negociais na rede de franquia devem ser o mais transparente e amigável possível, visando seu a amadurecimento e a sua profissionalização.

A autora afirma que como em todo processo evolutivo, os participantes da rede precisam aprender que há uma linearidade de interesses, ou seja, não existem dois lados. Esta mentalidade é de difícil compreensão e de ser adotada, tanto pela franqueadora como pelo franqueado. Ela defende a criação de associações, para se estabelecer uma forma de diálogo cooperativo, no qual franqueadora e franqueado conseguem permanecer aliados na escolha das melhores alternativas para o sucesso e sobrevivência das redes de franquia.

Com este objetivo em mente, a definição sobre a modalidade de negócio mais vantajosa é exclusiva de cada rede, entre franquias situadas em s*hoppings centers* e as demais, comenta Vecchi (2008a). Nos casos de franquias de alimentação, é

quase consensual a visão de que há mais prós do que contras. Quase sempre centralizadas em um único ponto, as lojas da praça de alimentação enfrentam enorme concorrência, mas o benefício do afluxo de público é ainda maior. A autora conclui que não há uma regra clara para todos demais segmentos e para cada rede ou franqueado, existe um objetivo diferente e isso implica em maneiras mais ou menos adequadas para trabalhar a expansão e consolidação da marca.

1.7. Cenário da pesquisa

Nos anos iniciais do século XXI configura-se o cenário marcado pela exposição das organizações de negócios às condições competitivas do mercado internacional globalizado, representando um patamar competitivo inédito, nas palavras de Cymbaum e Málacco (2004, p.29), caracterizado pela hiperconcorrência, devido a uma “crescente abundância na oferta de bens, produzidos de forma cada vez mais eficiente”.

Aliada à intensificação da concorrência, as tecnologias de comunicação possibilitam uma maior capacidade de comparação, por parte dos consumidores, forçando os empreendedores, em todo o mundo, a criarem novas formas de organização e a estabelecerem novos posicionamentos estratégicos competitivos.

As redes de franquias se apresentam como uma das mais atrativas formas de parceria empresarial, uma vez que elas possibilitam tanto para a franqueadora como para investidores/franqueados, o compartilhamento de incertezas, de riscos negociais, de conhecimentos e das experiências.

Uma franquia caracteriza-se como uma forma de organização que envolve de um lado uma organização denominada franqueadora, detentora de uma marca e do conhecimento relativo ao seu gerenciamento negocial e do outro, agentes econômicos, denominados franqueadas, que, mediante celebração de um acordo formal, pagam pela utilização desta marca e conhecimentos.

Uma questão subjacente, que permeou este estudo, merece ser destacadas:

- de um lado, o esforço despendido pelas franqueadoras no processo de transferência de conhecimentos para as franqueadas, sob a forma de normas e padrões de produtos e serviços, para estabelecimento de uma postura competitiva, capaz de agregar maior valor à marca franqueada, seu maior ativo;
- do outro lado, os interesses maiores dos franqueados, que ao absorverem o conhecimento transferido procuram utilizá-lo para posicionar-se competitivamente no mercado, buscando a obtenção de ganhos financeiros, de forma a obter o esperado retorno econômico para o investimento feito e a remuneração pelo esforço e tempo desprendido com a atividade.

O relacionamento entre a franqueadora e os franqueados, portanto, pauta-se em ambigüidades, alternando a necessidade de cooperação e os conflitos de interesses das partes. Estas questões, entretanto, quando bem administradas, podem tornar-se harmônicas e geradoras de resultados satisfatórios para os integrantes da rede, na busca de maior competitividade.

Utilizou-se, para efeito da pesquisa, uma amostragem de empresas franqueadas e franqueadoras localizadas na França e no Brasil. A escolha dos dois países deu-se em virtude da participação deste autor no programa de pós-graduação do Colégio Doutoral Franco-Brasileiro, pelo período de um ano na cidade de Grenoble, França.

Convém ressaltar que será utilizada a denominação “franquia” (termo em português utilizado no contexto brasileiro, que corresponde ao mundialmente utilizado *franchising*), para identificação das empresas e da atividade foco desta pesquisa.

1.7.1. O sistema brasileiro de franquias

No Brasil, segundo Friedheim (2008), as escolas de inglês (Yazigi e CCAA) foram os pioneiros na introdução do sistema de franquia, no início da década de 1960. A partir daí, o sistema evoluiu bastante, consolidando-se com a fundação da Associação Brasileira de Franchising – ABF, em 1987 e a entrada em vigor da Lei da Franquia nº 8.955/04, em 15 de dezembro de 1994.

Esta lei dispõe sobre o contrato de franquia empresarial e define o termo, em seu Art. 2º, da seguinte forma:

> Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Para o SEBRAE-RJ (2008), a rede de franquia é uma sistemática ou um arranjo para distribuição de produtos e/ou serviços, implementado, juridicamente, mediante:

> um contrato pelo qual o detentor de um nome ou marca, de uma idéia, de um método ou tecnologia, segredo ou processo, proprietário ou fabricante de um certo produto ou equipamento, mais know-how a ele relacionado (o franqueador) outorga a alguém dele jurídica e economicamente independente (franqueado) licença para explorar esse nome ou marca, em conexão com tal idéia, processo, método, tecnologia, produto e/ou equipamento. É estabelecido pelo franqueador o modo pelo qual o franqueado deverá instalar ou operar seu próprio negócio e desempenhar suas atividades, que serão desenvolvidas sempre sob o controle, a supervisão e com a assistência e a orientação do franqueador, a quem o franqueado pagará, direta ou indiretamente, de uma forma ou de outra uma remuneração (SEBRAE-RJ, 2008).

A modalidade comercial por redes de franquias está em franca expansão no Brasil. Dados da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) mostram que o Brasil é o quarto país do mundo em número de marcas de franquias, ficando atrás apenas dos Estados Unidos, China e Japão.

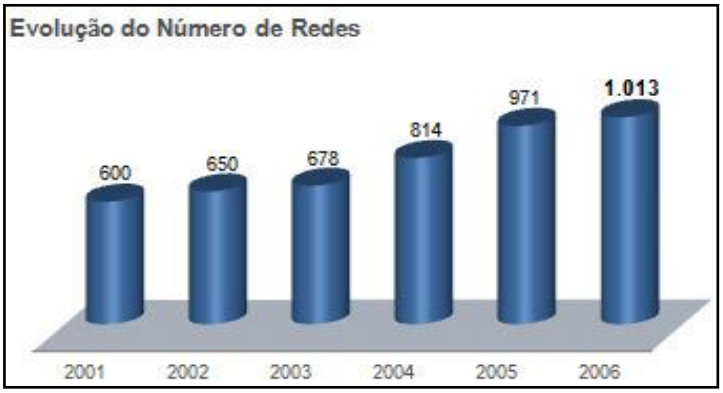
Estes dados refletem a tendência brasileira pela adoção deste tipo de organização. Fica ainda mais claro se compararmos com dados de 2001, da *Word Franchise Council*, que colocava o Brasil em sexto lugar, atrás de EUA, Canadá, Coréia do Sul, Alemanha e Japão.

O país, como pode ser vislumbrado nos Gráficos 1, 2 e 3 dispõe de mais de mil marcas de franquias, sendo que deste total 90% são legitimamente brasileiras, afirma a instituição, que disponibiliza estatísticas entre 2001 e 2006, referentes ao número de unidades franqueadas, totais de redes brasileiras e faturamento do setor.

Gráfico 1 - Evolução das unidades de franquias no Brasil

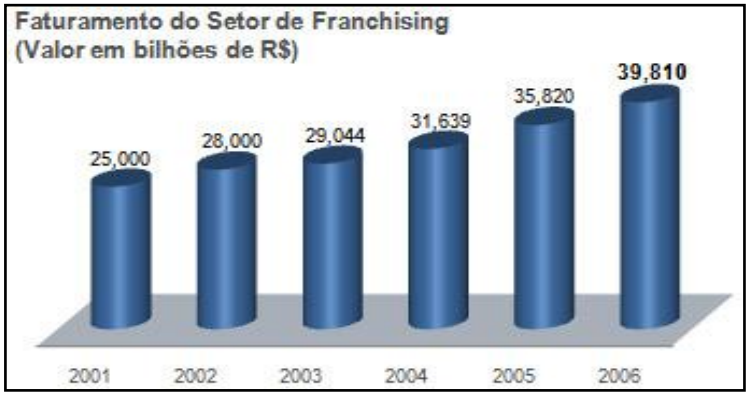
Fonte: ABF (2008)

Gráfico 2- Evolução das redes de franquias no Brasil



Fonte: ABF (2008)

Gráfico 3 - Evolução do faturamento do setor de franquias no Brasil



Fonte: ABF (2008)

O ano de 2007 foi extraordinário para o setor no Brasil, conforme aponta pesquisa realizada pela consultoria Rizzo Franchise (SOFRANQUIAS, 2008). Segundo o levantamento feito da ABF (2009), nesse ano surgiram novas redes que, somadas às existentes em 2006, totalizam 1.397, um crescimento de 18,16%%. O número de franquias também cresceu em 2007, conforme dados da mesma pesquisa: houve grande expansão das redes, em relação ao número de unidades (próprias e franqueadas) abertas em 2007, totalizando 65.553 unidades.

Dados publicados pelo Jornal do Brasil on-line de 23.01.2008 confirmam o crescimento do setor de franquias em 2007. Segundo a notícia, foram gerados, só no ano de 2007, 28 mil novos postos de trabalho. A pesquisa revela ainda que no Brasil, uma nova franquia é aberta a cada hora, gerando, em média, 10 novos empregos por franquia.

Dentre todos os setores, o de alimentação alcança posição de destaque, reforçado pelo grande número de empresas do ramo de alimentação rápida (lanchonetes e *fast-foods*) que vem crescendo significativamente nos últimos anos.

Os últimos dados disponíveis sobre esse ramo em 2007, levantados pela Associação Brasileira de *Franchising* em parceria com o Provar/Fia (Programa de Administração de Varejo, da Fundação Instituto de Administração), revelam que houve forte expansão das lojas que operam com refeições fora de casa. Segundo estimativas dos profissionais do estudam o setor, a tendência é de crescimento e os números tendem a ser cada vez mais significativos.

A expectativa das redes desse segmento é de crescimento de 3,3% no número de lojas. Eguiberto Rissi, diretor da Uno e Due, declara:

> O brasileiro passou a comer mais vezes na rua. Isso acontece por diversas razões, entre elas o fato de a mulher ter entrado fortemente no mercado de trabalho, a melhora no rendimento econômico e a falta de tempo cada vez maior das pessoas (SOFRANQUIAS, 2008).

A pesquisa da Rizzo Franchise, retro-citada, alerta que, ao mesmo tempo em que houve crescimento da expansão de empresas por meio de redes de franquias, em 2007, também, muitas franqueadoras deixaram de existir ou pararam de fazer

franquias (SOFRANQUIAS, 2008).

Ainda assim, a projeção da ABF é de crescimento, tanto no número de unidades de franquia como no montante do faturamento global das franquias.

O sistema de franquias no Brasil e no mundo tem atualmente uma importância significativa na economia, sendo um grande gerador de empregos e responsável por uma significativa parte do PIB de um país. O Brasil dissemina conhecimento de como se fazer franquias para o resto do mundo (FRIEDHEIM, 2008).

Conforme estatísticas da Federación Iberoamericana de Franquicias – FIAF, entidade que aglutina países como Argentina, Brasil, Equador, Espanha, Guatemala, México, Peru, Portugal e Venezuela, mostradas nos gráficos 4, 5 e 6, o Brasil ocupou o primeiro posto em número de marcas trabalhadas por meio de franquias entre os países associados a este organismo.

Também em relação ao total faturado o Brasil ocupa posição de destaque, encontrando-se na segunda colocação, atrás apenas da Espanha. Em relação ao número de unidades franqueadas o Brasil é, também, o país do grupo que possui o maior número de unidades franqueadas, sejam elas pertencentes a redes nacionais ou a redes originárias de outros países.

Visando a destacar a representatividade do segmento das franquias no Brasil, frente à comunidade ibero-americana, a FIAF apresenta o quadro sinóptico reproduzido no Quadro 1, onde se pode confirmar a relevância das franquias no Brasil e em outros países de colonização portuguesa ou espanhola.

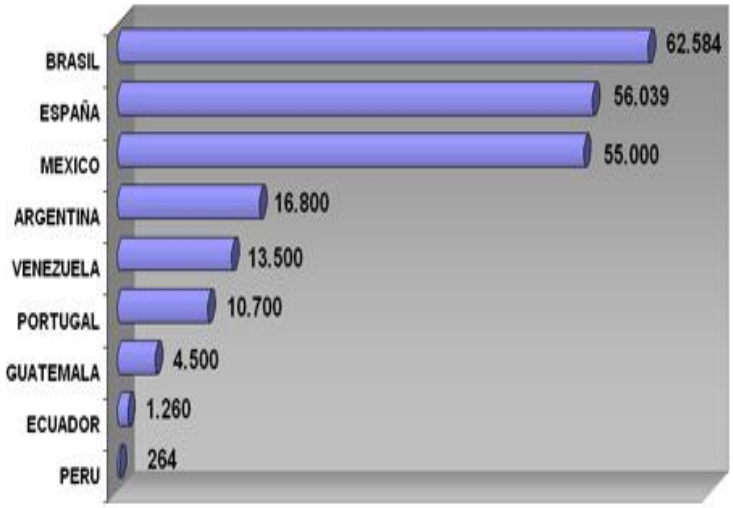
Gráfico 4 - Franquias na América Latina – marcas

Fonte: Federación Iberoamericana de Franquicias (2008).

Gráfico 5 - Franquias na América Latina – faturamento

Fonte: Federación Iberoamericana de Franquicias (2008).

Gráfico 6 - Franquias na América Latina – unidades.



Fonte: Federación Iberoamericana de Franquicias (2008).

Quadro 1 – Sinopse comparativa das franquias ibero-americanas por país

PAÍS	Nº MARCAS	NACIO-NAL	%	ESTRAN-GEIRA	%	Faturamento (milhões US $)	Total de Unidades	EMPREGOS
ARGENTINA	500	450	90	50	10	2.781,03	16.800	-
BRASIL	**1.013**	**902**	**89**	**111**	**11**	**18.516,00**	**62.584**	**564.000**
EQUADOR	168	25	15	143	85	890,00	1.260	8.920
ESPANHA	804	570	81	152	19	34.871,77	56.039	227.271
GUATEMALA	200	35	18	165	82	-	4.500	45.000
MEXICO	750	615	70	135	18	9.000,00	55.000	600.000
PERU	100	30	30	70	70	450,00	264	14.000
PORTUGAL	481	245	51	236	49	5.574,00	10.700	63.100
VENEZUELA	352	225	64	127	36	5.810,	13.500	54.200
TOTAIS	**3.868**	**2.674**	**-**	**1.139**	**-**	**77.892,80**	**220.047**	**1.576.491**

Fonte: Federación Iberoamericana de Franquicias (2008)

1.7.2. O Sistema francês de franquias

Para ter-se uma idéia da importância do segmento de franquias na economia francesa, apresentam-se alguns dados, divulgados pelo *Observatoire de la Franchise* (2009). Segundo o *site* da organização, a cada ano, cerca de 300.000 empresas são criadas, das quais 200.000 são novas, 40.000 são reproduções de empresas existentes e 50.000 são reativações. As empresas dos setores de serviços e comércio representam perto da metade do total das criações e cerca de 60% delas não ultrapassam o terceiro ano de atividades.

Na atividade de franquias, por outro lado, a taxa de sucesso é bem maior. Apoiando-se em uma rede de franquia, o empresário obtém as melhores taxas de sucesso, pois 90% das empresas permanecem ainda em atividade, após cinco anos de existência. Segundo a organização, “transformar-se em franqueador ou aderir a uma rede de franquias representa um investimento financeiro, mas também um investimento pessoal que implica, evidentemente, tomar todas as precauções ligadas à criação de uma empresa” (OBSERVATOIRE DE LA FRANCHISE, 2009).

Os anos de 2008 e 2009 foram bastante favoráveis ao desenvolvimento setor de franquias na França, conforme dados disponíveis no *site* do *Observatoire de la Franchise* (2010):

- o número de redes passou de 1.245 em 2008, para 1.581 em 2009, uma variação total de 27,0%, o que representa um aumento significativo de empresas que adotaram o sistema de franquia como estratégia de desenvolvimento;
- houve um pequeno incremento de 4,8% no número de unidades franqueadas, passando de 49,1 mil (2008) para 51,4 mil em 2009.

Quadro 2 – Evolução do sistema francês de franquias, por setor

SETOR DE ATIVIDADE	N° de Redes 2008	N° de Franqueadas 2008	N° de Redes 2009	N° de Franqueadas 2009	Variação % N° de Redes	Variação % N° de Franqueadas
Utensílios pessoais	306	7709	298	7210	-2,6	-6,5
Utensílios domésticos	117	4218	125	3703	6,8	-12,2
Alimentação	97	7448	112	7846	15,5	5,3
Diversos	121	4151	138	5775	14,0	39,1
Automóveis	42	4100	49	4641	16,7	13,2
Construção	26	1042	34	1065	30,8	2,2
Limpeza	18	486	18	543	0,0	11,7
Cabeleireiro	118	5882	125	5543	5,9	-5,8
Outros serviços pessoais	121	2601	138	3439	14,0	32,2
Serviços às empresas	59	1015	65	1238	10,2	22,0
Formação	19	291	27	389	42,1	33,7
Hotéis	24	1726	242	1390	908,3	-19,5
Fast food	69	2581	93	2792	34,8	8,2
Restaurantes temáticos	52	784	61	875	17,3	11,6
Imobiliárias	50	4492	50	4430	0,0	-1,4
Viagens	6	568	6	560	0,0	-1,4
Total	1245	49094	1581	51439	27,0	4,8

Fonte: *Observatoire de la Franchise (*2010)

Em relação aos setores, alcançam posição de destaque: o de equipamentos pessoais (e*quipement de la personne*), que permanece na liderança do número de redes, respondendo, em 2008, por 24,1% das franqueadoras e 15,7% do total de unidades franqueadas; e o alimentar, envolvendo empresas tradicionais de alimentação (*alimentaire*), de alimentação rápida (*restauration rapide*) e de

restaurantes temáticos (*restauration à thème*), que juntas perfazem 17,42% das redes e 22,0% das unidades franqueadas francesas, conforme o Quadro 2.

Também merece destaque o setor de limpeza (*nettoyage*), que vem crescendo significativamente nos últimos anos, tanto em número de redes (80%) como de atração de novas unidades franqueadas (50,93%).

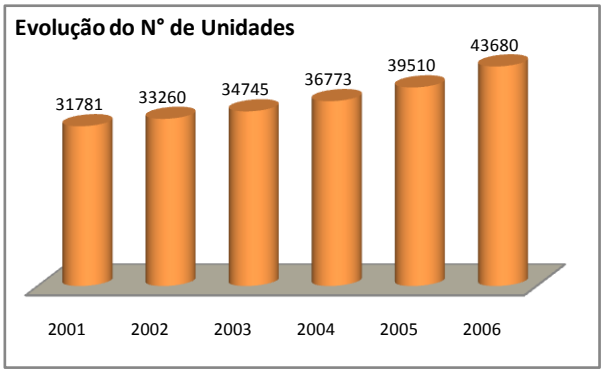
Neste último aspecto, destacam-se os setores de edificações (*bâtiment*), com crescimento de 65,13% entre 2007 e 2008, seguido pelo de cursos diversos (*formation*), com 50,78%, como mostrado no Quadro 2.

Os Gráficos 7, 8 e 9 destacam a evolução do segmento na França, no período 2001 a 2006, formatado de modo a possibilitar a comparação aos dados apresentados sobre o sistema brasileiro.

1.7.3. Comparação entre o sistema de franquias brasileiro e o sistema de franquias francês.

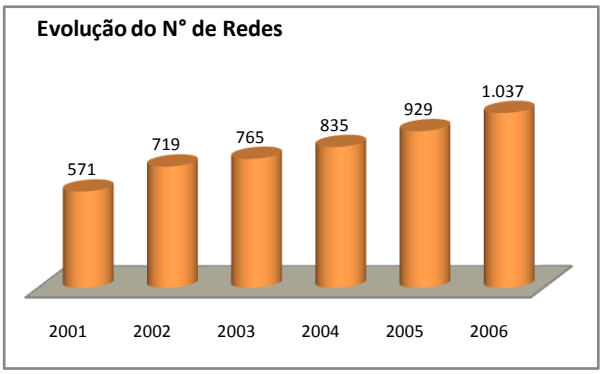
No período 2001- 2006, fazendo-se uma breve análise comparativa Brasil-França, em relação aos dados dos Gráficos 1,2,3 e 7,8,9 a conclusão mais relevante diz respeito à pujança do segmento na França. O número de franqueadores praticamente dobrou no período considerado, alcançando 1.037 redes (contra 1.013 redes no Brasil), em 2006.

Gráfico 7 - Evolução das unidades de franquias na França



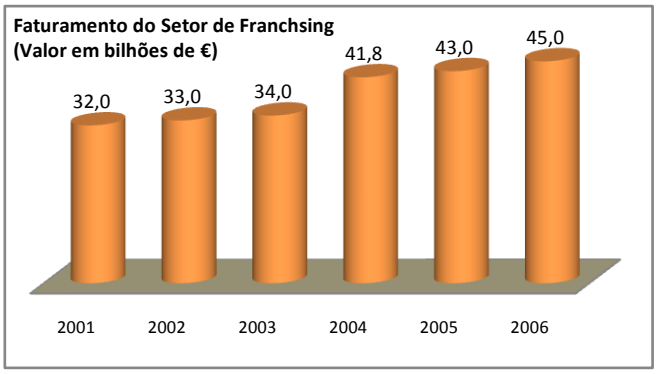
Fonte: *Observatoire de la Franchise (*2009).

Gráfico 8 - Evolução das redes de franquias na França



Fonte: *Observatoire de la Franchise (*2009).

Gráfico 9 - Evolução do faturamento do setor de franquias na França



Fonte: *Observatoire de la Franchise (*2009).

Esta análise fica significativa, dada a dimensão territorial e a magnitude da economia brasileira frente à realidade francesa. Por outro lado, no que se refere à média de unidades por rede, as redes francesas tinham naquele ano, uma menor quantidade (média de 42 unidades/rede) do que as brasileiras (62 unidades/rede), sendo este fato natural sob a ótica geográfica e populacional.

Considerando-se as informações dos anos mais recentes, foi elaborado o Quadro 3, no qual se percebe que o setor vem se consolidando e obtendo consideráveis crescimentos, em ambos os países.

Quadro 3 – Evolução do sistema de franquias no Brasil e na França

	FRANÇA				BRASIL			
	Franqueadores		Franqueados		Franqueadores		Franqueados	
ANO	N°	Variação	N°	Variação	N°	Variação	N°	Variação
2006	1 037	-	43 680	-	1 013	-	62 564	-
2007	1 141	10,03%	45 996	5,30%	1 197	18,16%	65 553	4,78%
2008	1 234	8,15%	49 094	6,74%	1 379	15,20%	71 954	9,76%

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados dos sites da ABF (2009) e do *Observatoire de la Franchise* (2009).

O bom desempenho de 2007 é reflexo do aquecimento da economia, que com o aumento do poder aquisitivo da população tem favorecido o consumo, no Brasil, conforme a ABF (2009), que destaca ainda ter constatado que a crise financeira internacional do segundo semestre de 2008 não atrapalhou os planos de crescimento das empresas, tanto no Brasil, como no exterior.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Conhecimento

Embora a busca do conhecimento sempre tenha sido uma preocupação das organizações, a concepção de seu valor e de seu papel vem mudando ao longo do processo de desenvolvimento tanto no dia-a-dia das empresas como na teoria administrativa. A migração da sociedade industrial para a sociedade baseada no conhecimento, descrita por Tofler (1980) como a onda de mudança, chegou acompanhada por um conjunto de novos valores e pela percepção dos bens intangíveis como recursos estratégicos e indispensáveis às organizações.

O conhecimento passou a ser visto como um ativo que precisa ser gerenciado como se fosse o mais importante dos bens tangíveis. A concorrência acirrada, a necessidade de rapidez e flexibilidade nos negócios e o avanço das tecnologias, nos campos da informação e das comunicações, são todos fatores que fizeram com que aumentasse o interesse pelos intangíveis.

Nonaka e Takeuchi (1986) e Brown e Eisenhardt (1998) afirmam que o aumento no ritmo das mudanças tecnológicas e a intensificação da competitividade entre empresas, em critérios como visão de futuro, foco no cliente, valorização das pessoas, responsabilidade social, entre outros, vem exercendo pressão sobre as organizações no sentido de que acelerem o ciclo da aprendizagem e aplicação do conhecimento.

Os dois primeiros autores vêem o conhecimento a partir de uma ligação entre conhecimento e informação ressaltando, entretanto, que uma informação ou um conjunto de informações não representam, necessariamente, um conhecimento, nem são confiáveis como norteadores de um processo de tomada de decisão. Para o termo conhecimento estabelecem a conotação de algo verdadeiro e justificado em função da experimentação ou da percepção continuada.

Esta visão é compartilhada por Vieira (1993, p. 99), que também vê o conhecimento como sendo “informação com valor agregado, produzida com a pretensão de

validade universal, assimilada pelo indivíduo ou pela organização e integrada ao seu saber anterior".

Para Davenport e Prusak (1998), o valor do conhecimento, para as organizações, reside na sua capacidade de utilizá-lo para a ação, de forma a facilitar os processos de tomada de decisão em relação à estratégia adotada pela empresa e aos processos de produção e de comercialização de produtos e serviços.

Para estes autores, o que realmente possui valor para a organização é aquilo que ela, coletivamente, sabe e a capacidade que possui de adquirir novos conhecimento e transformá-los em vantagem competitiva.

Sua opinião está expressa no conceito de conhecimento que estabelecem:

> Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 9).

2.1.1. Origens do conhecimento organizacional

Uma questão fundamental para as empresas, nos dias atuais, é saber como manter o equilíbrio entre o uso de conhecimentos organizacional e individual existentes na empresa (*exploitation*) ou buscar conhecimentos em fontes externas (*exploration*) (LAVIE e ROSENKOPT, 2006).

Porter (1989) e Wernerfelt (1984) alimentam esta discussão. O primeiro autor, quando estabelece uma abordagem que sugere um posicionamento focado na análise do ambiente externo da organização. Argumenta que a estrutura da indústria é determinante do desempenho competitivo (PORTER, 1989). O segundo, quando coloca outra abordagem, focada no ambiente interno, conhecida com *Resource Based View* - RBV (WERNERFELT, 1984), estabelecendo que os recursos, competências e capacidades da firma são os fatores fundamentais para um posicionamento superior ao dos concorrentes.

Nessas duas perspectivas, os recursos intangíveis originados no conhecimento devem ser objeto de gerenciamento que proporcione à organização um desempenho competitivo, preferencialmente, superior ao da concorrência.

March (1991) postulam que estes ativos são os recursos fundamentais para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável e destaca que eles podem ser obtidos tanto de fontes internas como fontes externas.

Quando uma organização adota a primeira postura caracteriza-se como uma *exploiter*; assumindo uma posição mais conservadora em relação aos seus competidores e ao mercado em geral. Quando ela se posiciona com base na segunda abordagem é conhecida como uma *explorer*.

Pode ainda concentrar seus esforços tanto em *exploration* como em *exploitation*, sendo uma organização inovadora, vanguardista na busca de conhecimento. Uma organização capaz de manter um desempenho superior em seus negócios e gerenciar eficazmente inovações incrementais (em períodos de estabilidade) ou inovações disruptivas (em ambientes turbulentos de rápida evolução tecnológica). Posicionar-se entre as líderes no segmento de mercado em que atua, caracterizando-se como uma organização ambidestra (NADLER; TUSHMAN, 2000; BENNER; TUSHMAN, 2003).

O conceito de *exploitation,* segundo March (1991), significa a escolha consciente de conhecimentos internos da empresa, para uso em suas práticas organizacionais, baseada na pressuposição de haver mais certezas, mais velocidade, proximidade e clareza nas atividades. Configura-se como uma aposta na idéia de continuidade, de rotinas, de padrões, de repetição. Sugere um esforço menor em inovações revolucionárias, embora correndo riscos de obsolescência do conhecimento existente na organização.

Para Gilsing (2002) a adoção da postura de *exploitation*, pela organização, significa uma busca de crescimento econômico com base no conhecimento existente na organização e uma aposta na eficiência e eficácia dos processos de aprendizagem.

A pressuposição de custos reduzidos representa outro incentivo para a adoção de *exploitation*, associada a um posterior aumento de produtividade nos processos decorrentes do uso do conhecimento.

Em resumo, a adoção de estratégias baseadas em *exploitation* representa uma aposta no conhecimento da organização e de seus membros, mediante a maximização do aproveitamento das rotinas existentes (LEWIN; VOLBERDA, 1999), nas competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990) e nas capacidades (COLLINS; MONTGOMERY, 1995; LEONARD-BARTON, 1992).

March (1991) define *exploration* como a busca de novos conhecimentos fora das fronteiras da organização. Associa o termo a novas possibilidades decorrentes de investimentos em pesquisa, variação, experimentação, jogos, flexibilidade, descoberta e inovação, assumindo existência maiores riscos. Segundo o autor, as empresas que adotam estratégias com base em *exploration* demandam mais custos de experimentação, acreditando em benefícios decorrentes de ganhos no longo prazo. Sugere *exploration* para firmas com foco em inovação associada à idéia de descontinuidade.

A partir da compreensão dos dois conceitos fica patente o estado de tensão que permeia a escolha de apenas uma das abordagens pelas organizações. Justifica, por outro lado, a necessidade de manutenção de equilíbrio entre as duas quando as empresas precisam decidir-se sobre a alocação de seus recursos.

Levinthal e March (1981) já anteriormente haviam detalhado esta visão, ao comentarem que uma organização que concentra a maior parte de seus esforços em *exploration* nunca obterá os retornos associados ao conhecimento incorporado. Por outro lado, se a concentração for em *exploitation,* com o tempo a organização correrá risco de obsolescência.

Em adição, postulam que essas duas alternativas não são processos contraditórios, mas complementares e que a organização precisa aprender a tirar o maior proveito possível das duas fontes, para criação de vantagem competitiva sustentável.

Para Popadiuk e Choo (2006, p.1), a utilização dos intangíveis de conhecimento constitui-se uma poderosa ferramenta da firma para formulação de estratégias na busca por vantagem competitiva sustentável. “Tais estratégias geralmente exigem que a firma continuamente diferencie seus produtos e serviços, isto é, devem ser constantemente inovadoras”.

Segundo estes autores, a inovação contínua exige um sistema bem planejado de gerenciamento do conhecimento capaz de possibilitar às empresas superar a concorrência nos aspectos tecnológicos, mercadológicos e administrativos.

Em adição afirmam que os conceitos de conhecimento e inovação possuem uma estreita relação embora sejam fundamentalmente diferentes. Sua posição se expressa quando afirmam: “a inovação tecnológica é o conhecimento de componentes, encadeamento entre componentes, métodos, processos e técnicas que compõem um produto ou serviço” (POPADIUK e CHOO, 2006, p. 2).

O equilíbrio necessário e visualizado entre os conceitos de *exploitation* e *exploration*, se expressa na Figura 3.

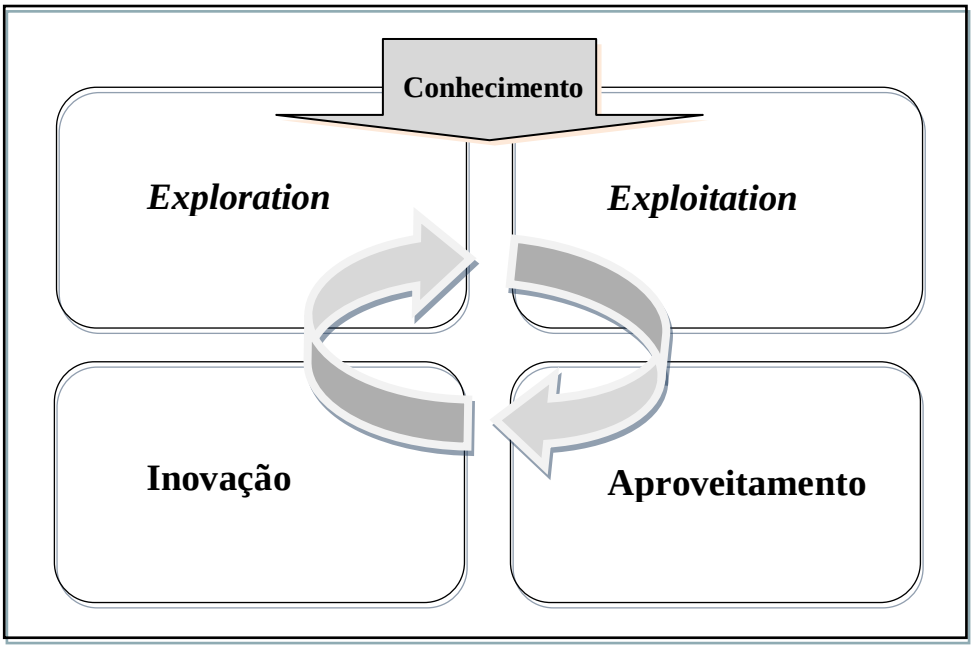


Figura 3 – Equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* de conhecimento
Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Popadiuk e Choo (2006)

2.1.2. Tipos de conhecimento

Segundo Sveiby (1998, p.36), “o conhecimento é algo pessoal, isto é, formado dentro de um contexto social e individual, ou seja, não é propriedade de uma organização ou de uma coletividade”. Esta posição é, também, compartilhada por Polanyi (1983). Nonaka e Takeuchi (1997) destacam a existência de duas variedades básicas de conhecimento: Tácito e Explícito. O primeiro corresponde ao conhecimento informal ou não codificado, e o segundo ao conhecimento formal ou codificado.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito é pessoal e de difícil formalização, o que dificulta a transmissão e o compartilhamento. Está inserido nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores, desejos ou ideais.

Segundo os autores, o conhecimento tácito é aquele que as pessoas utilização no processo de adaptação ao ambiente em que vivem; aquele conhecimento adquirido com a prática no dia-a-dia e que, muitas vezes, não é registrado, porque é algo naturalmente aprendido por uma ação repetida.

Quanto ao conhecimento explícito, Nonaka e Takeuchi (1997, p.7) o definem como sendo “expresso em palavras e números, facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais”.

A partir da pressuposição da existência de conhecimento tácito e explícito, Nonaka e Takeuchi (1997) estabelecem seu modelo de conversão do conhecimento em quatro fases distintas:

a. Socialização – consiste na conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito. Está relacionado às teorias dos processos de grupo e da cultura organizacional. Pressupõe que o conhecimento pode ser aprendido ou ensinado através da observação, imitação, prática, ou seja, através do compartilhamento das experiências.

b. Externalização – conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. A transformação ocorre por meio de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.
c. Combinação – conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito, que tem suas raízes no processamento de informações. Nesse modo de conversão de conhecimento, a combinação de conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos mediante reuniões, documentos, conversas telefônicas, etc. podem levar a novos conhecimentos.
d. Internalização – conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito. Corresponde ao aprender fazendo, um dos objetivos da aprendizagem organizacional.

Os quatro modos de conversão do conhecimento descritos, ocorrendo progressiva e continuamente na organização, representam a espiral do conhecimento descrita pelos autores.

Skyrme (1997, p. 3-4) sugere, para que as organizações obtenham sucesso com seu programa de gestão do conhecimento, os seguintes fatores:

> a) Um líder ou campeão do conhecimento - alguém que ativamente direciona a agenda do conhecimento para frente, gera entusiasmo e comprometimento;
> b) Suporte da alta administração - um CEO que reconheça o valor do conhecimento e que ativamente apõe a equipe de gestão do conhecimento em seu trabalho;
> c) Uma proposição clara de valor - identificação do elo entre o conhecimento e os benefícios para as principais linhas de negócio da organização; novos métodos de medição de desempenho e sistemas adequados de recompensas;
> d) Uma visão e arquitetura convincentes – um quadro estrutural que apóie o desenvolvimento da gestão do conhecimento na empresa; e
> e) Informação efetiva e processos da gestão do conhecimento na empresa.

2.1.3. Transferência de Conhecimento

O conhecimento tornou-se, nas últimas décadas, o mais importante recurso para geração de vantagem competitiva e o grande desafio das empresas consiste em criar artifícios motivacionais para transferir, absorver e usar adequadamente este intangível e os benefícios dele advindos.

A importância da transferência de conhecimento faz-se sentir, tanto no nível inter firmas, para compartilhamento de estratégias, tecnologias, mercados etc., como no nível intra-firmas (entre indivíduos, grupos e unidades organizacionais), para disseminação de informações úteis, padronização de normas e procedimentos e transferência de competências e habilidades.

Transferência de conhecimento nas organizações, segundo definem Argote e Ingram (2000), é o processo através do qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos afeta a experiência que outros possuem. Já para Alavi e Leidner (1999), o reuso de conhecimento pode ser entendido como a geração de conhecimento por um individuo ou um grupo, dentro da organização, para ser utilizado por outro individuo ou por um grupo, com o objetivo de tornar o trabalho mais produtivo.

No caso de transferência de conhecimento inter firmas, Leonard-Barton (1998) chama à atenção para a necessidade da fonte receptora estar capacitada para analisar e avaliar o conhecimento novo e modificar ou criar procedimentos organizacionais para acomodá-lo e, posteriormente, disseminá-lo na organização.

Watson e Hewet (2006), em complementação ao processo de transferência de conhecimento, discorrem a respeito da transferência de conhecimento intra-firmas, para reuso, em empresas que o utilizam intensivamente ou fornecem serviços baseados no conhecimento aos seus clientes. As autoras argumentam que os recursos intangíveis baseados no conhecimento são a base para a competição, principalmente nas empresas onde a vantagem competitiva consiste na capacidade de gerar ou criar soluções a partir do conhecimento.

Szulanski (1996) complementa afirmando que a habilidade de criar de valor para o conhecimento interno e transformá-lo em vantagem competitiva é uma questão fundamental, para as empresas, em virtude das dificuldades e custos que envolvem a criação de conhecimento novo. Sugere que as empresas recuperem o conhecimento disponível internamente, nas pessoas ou grupos, e usem-no, criativamente, para inovar seus produtos e serviços.

Sob o argumento de facilitar a compreensão sobre transferência de conhecimentos Watson e Hewet (2006. p. 142) apresentam seu modelo multi-teórico que, segundo os autores, orienta como as empresas podem aumentar a efetividade de seus sistemas de transferência de conhecimentos:

> 1. Aumentar a taxa de captura e armazenamento de conhecimento que possa criar valores quando usado novamente e alavancado em outras atividades na organização.
> 2. Aumentar a taxa na qual o conhecimento valioso capturado e armazenado é acessado e utilizado para a criação de novos conhecimentos.

Em seguida, os autores complementam:

> Sem um sistema efetivo que priorize o valioso recurso do conhecimento da firma, é improvável que a firma possa manter suas capacidades dinâmicas e reinventar a si mesmo. Nosso artigo fornece um modelo compreensivo e único dos sistemas de transferência do conhecimento que incorporam os processos que moldam a coleta e a disseminação de conhecimento em uma organização. É importante capturar ambos os fluxos do conhecimento, pois aprendizagem organizacional contínua e renovação só podem ser alcançadas, quando os participantes da organização não só contribuem mas também se aproveitam coletivamente do conhecimento armazenado pela firma (WATSON e HEWET, 2006. p. 142).

Szulanski (1996) afirma que a transferência das melhores práticas é um assunto que tem despertado o interesse e consumido esforços de pesquisadores. Apesar das dificuldades que envolvem o processo este procedimento é visto como uma possibilidade de melhorar o desempenho das empresas e muitas firmas estão buscando a replicação de conhecimentos, competências e habilidades, de unidades com desempenho superior, para utilização em toda a organização.

Ressalta, entretanto que não é um procedimento fácil e enumera dificuldades a ele inerentes. Afirma, ainda, que o uso do termo “transferência” é utilizado propositada e adequadamente para que fique claro não se tratar, simplesmente, de disseminação de conhecimentos.

Nelson e Winter (1982) complementam afirmando que a transferência das melhores práticas pode ser entendida como uma replicação das rotinas organizacionais.

Szulanski (1996. p. 28-29) identifica quatro estágios no processo de transferência das melhores práticas:

> 1. Iniciação – compreende todos os eventos que indicam a decisão de transferir. A transferência começa quando a necessidade e o conhecimento se encontram (...).

> 2. Implementação – Começa com a decisão de prosseguir. Durante este estágio o conhecimento flui entre o receptor e a fonte (e talvez um terceiro participante). Os laços sociais específicos da transferência entre a fonte e o receptor são estabelecidos e a prática transferida é adaptada (...).
> 3. *Rampup* – o estágio começa quando o receptor inicia o uso do conhecimento transferido (...). Durante este estágio, o receptor será predominantemente interessado com problemas inesperados identificando e resolvendo o que impedir sua habilidade de combinar ou exceder expectativas posteriores à transferência (...).
> 4. Integração - O estágio da integração começa depois que o receptor consegue resultados satisfatórios com o conhecimento transferido. O uso do conhecimento transferido torna-se gradualmente rotinizado (...).

O autor aponta, também, o que considera as principais dificuldades ou barreiras para a transferência de conhecimento: os problemas de custo, a ambigüidade causal, o improvável, a falta de motivação do emissor e do recebedor, a falta de percepção ou visão distorcida da realidade, a falta de capacidade de absorção e de retenção do recebedor e o mau relacionamento entre o emissor e o recebedor. Em adição afirma que até mesmo a transferência de conhecimento tácito pode ser difícil em função da falta de capacidade de absorção do recipiente e da ambigüidade causal. Grant (1996) lhe auxilia complementando que isto pode aumentar o custo da transferência.

Kogut e Zander (1992) também fazem referências às barreiras que obstruem a capacidade de absorção das empresas. Os autores mencionam que as organizações assumem posições contraditórias, dependendo do contexto ao qual se referem.

No nível intra-organizacional as empresas buscam eliminar as barreiras para a transferência de conhecimento, objetivando disseminar as melhores práticas, o uso do conhecimento valioso, as competências e as habilidades, sejam elas de domínio individual, de um grupo de indivíduos ou de uma unidade operacional.

No nível inter organizacional as empresas procuram criar barreiras para proteger seus produtos, serviços, patentes, tecnologia, processos e colaboradores, da concorrência, mantendo-os como fontes de vantagem competitiva sustentável, pelo maior espaço de tempo possível.

Entre empresas, a inovação também se constitui uma barreira para a transferência

de conhecimentos. As organizações inovam seus produtos e serviços, em alguns casos, com o objetivo de se proteger de eventuais copiadores.

Davenport e Prusak (1998. p. 112) mencionam as barreiras culturais, como as principais inibidoras da transferência de conhecimentos. Esta posição transparece, quando afirmam:

> Davenport observou também, o desenvolvimento de um repositório do conhecimento baseado em *Lotus Notes* numa grande firma japonesa de serviços financeiros (...) observou muitas barreiras culturais ao efetivo compartilhamento de informações e conhecimento dentro da firma. Não temos uma cultura de *output* (...). A motivação para compartilhamento é muito difícil (...) a informação torna-se menos valiosa quando amplamente compartilhada (...). Muito de nossa informação é segredo.

Para alguns autores a tecnologia da informação também é descrita como uma barreira para a transferência de conhecimentos, contrariando a expectativa de que seria somente um facilitador. Acreditava-se que seu uso, em larga escala, resolveria os problemas decorrentes da transferência e do compartilhamento de conhecimentos. Entretanto, sua grande contribuição foi incentivar uma nova postura das organizações no sentido de buscar novos caminhos. A partir daí descobriu-se a importância do papel do homem, funcionando como uma rede social, maior que a própria tecnologia da informação.

Roberts (2000), vê a tecnologia da informação apenas um facilitador do processo de transferência de conhecimentos. Ressalta que ela tem papel limitado na transferência de conhecimento tácito, no processo produtivo das empresas e que este tipo de conhecimento requer o processo de mostrar como se faz, face a face, mediante interação social para compartilhamento de habilidades e estabelecimento de entendimento mútuo e confiança.

Outra questão que permeia o processo de transferência de conhecimentos, no nível organizacional e de grupo, é a necessidade de disseminá-lo. Nesta visão, Grant e Baden-Fuller (1996) postulam que as empresas, para fazerem face aos desafios e oportunidades que ora se apresentam, usando os benefícios que este intangível é capaz de proporcionar, devem concentrar esforços e recursos no desenvolvimento de uma base de conhecimentos.

Justificam sua posição argumentando que: o conhecimento é o principal recurso produtivo da firma em termos de contribuição significativa para o valor estratégico adicionado; o processo produtivo das empresas requer a aplicação de número e tipos de conhecimento especializado; o conhecimento compreende as informações, tecnologia, *know-how* e habilidades; o conhecimento é adquirido e armazenado pelos indivíduos; por causa das limitações cognitivas e de tempo dos indivíduos eles devem aprofundar-se nos conhecimentos que usam em detrimento da amplitude do conhecimento adquirido.

Nesse sentido, Epple, Argote e Devadas (1991) e Daar, Argote e Epple (1995) afirmam que o conhecimento transferido que é aprendido pela organização, é ampliado, internalizado e disseminado e passa a fazer parte da tecnologia da empresa.

Szulanski (1996) também destaca a importância da transferência de conhecimento, para disseminação em toda a organização, amparado pela crença de que o fato de um indivíduo possuir um conhecimento valioso não significa, necessariamente, que outro membro ou a própria organização se beneficiará dele.

Kogut e Zander (1992) concordam, afirmando que o conhecimento fica preso aos indivíduos, mas são expressos quando estes trabalham em uma comunidade social. Desta forma, é função da empresa utilizar e coordenar este conhecimento.

Do ponto de vista da Visão Baseada em Recursos (PENROSE, 1995), seguindo a mesma linha, a dimensão competitiva central de uma empresa é saber criar e transferir eficazmente o conhecimento no contexto organizacional. Binz-Scharf (2003), sobre esse aspecto, alerta para fatores que agem como inibidores da transferência de conhecimento e relaciona:

- O modo de compartilhamento;
- A experiência, a confiança, a motivação e as dificuldades de transferência (influenciam, também como e se o conhecimento é compartilhado);
- A cultura organizacional dominante no contexto organizacional (o compartilhamento pode significar um subgrupo cultural);

- A forma como o conhecimento é compartilhado, para uso técnico, dentro da organização;
- Os mecanismos de coordenação como a hierarquia, as rotinas, os controles e os grupos que detêm o poder.

Outros estudiosos do assunto apontam fatores inibidores da transferência:

- Experiência – a experiências de unidades organizacionais afetam outras unidades (DAAR; ARGOTE; EPPLE, 1995);
- Confiança – a transferência depende de uma relação de confiança entre a fonte e o receptor (PERLOFF, 1993);
- Motivação – a capacidade de transferência de conhecimentos, de uma firma, depende de motivação intrínseca e extrínseca da fonte e do recipiente (GUZZO; DICKSON, 1996);
- Modelos mentais – os modelos mentais afetam as equipes de processos e o desempenho. A diferenciação de papéis, nas equipes, leva a um menor conhecimento transferido e declínio no compartilhamento dos modelos mentais (LEVESQUE; WILSON; WHOLEY, 2001).

Davenport e Prusak (1998, p. 108-109) corroboram com os autores quando discorrem sobre a importância da criação de estratégias para apoiar a transferência de conhecimentos:

> A transferência espontânea e não estruturada do conhecimento é vital para o sucesso de uma empresa. Embora o termo gestão do conhecimento implique na transferência formalizada, um de seus elementos essenciais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar essas trocas espontâneas. Isso é particularmente necessário em organizações cujo papel principal é criar o conhecimento.

Ou, ainda, quando os autores reproduzem as palavras de Alan Webber:

> Na nova economia, conversar é a mais importante forma de trabalho. Conversar é a maneira pela qual os trabalhadores do conhecimento descobrem aquilo que sabem, compartilham esse conhecimento com seus colegas e, nesse processo, criam conhecimento novo para a organização (DAVENPORT e PRUSAK,1998, p. 108-109)

Binz-Scharf (2003) cita, também como pré-requisitos para que a transferência de conhecimentos ocorra, ao nível de grupo, a confiança na relação entre a fonte e o recipiente e a motivação de ambos. Finalmente, complementa esclarecendo que mesmo que os indivíduos possuam preferências conflitantes para tomar uma

decisão, se eles compartilham um modelo mental similar do contexto da decisão eles provavelmente chegam a um acordo. Caso contrário a transferência é inibida, ocasionando um bloqueio para a absorção e o compartilhamento do conhecimento.

2.1.4. Absorção de Conhecimentos

Adota-se o conceito de absorção de conhecimento quando o conhecimento está relacionado à ação, ao uso racional, originado dentro ou fora da organização, para utilização como um recurso a ser empregado para fins comerciais, para a geração de vantagem competitiva da empresa.

A importância do estudo da absorção de conhecimentos está associada à necessidade das empresas de "reconhecerem novos conhecimentos externos, assimilá-los e aplicá-los para fins comerciais" (COHEN; LEVINTHAL, 1990, p. 128) e, desta forma, sobreviverem no ambiente turbulento em que competem.

Apesar desta constatação, segundo Lane, Koka e Pathack (2002), poucas organizações têm capturado a riqueza e multidimensionalidade deste conceito. Os autores mostram-se surpresos com a falta de estudos sobre o tema, especialmente depois que Cohen e Levinthal (1990) enfatizaram a importância dos mecanismos organizacionais afirmando que os aspectos da capacidade de absorção são distintamente organizacionais.

Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2005) juntam-se a eles ao revelarem que mesmo quando se estuda os antecedentes de uma organização, os relacionamentos com as diferentes dimensões da capacidade de absorção não são testadas empiricamente.

Afirmam ainda que as empresas possam obter vantagem de curto prazo, usando conhecimentos externos ou internos à empresa (*exploration* e *exploitation)*, mediante a utilização de sua capacidade de absorção, mas correm o risco de cair em uma armadilha e não responder adequadamente aos desafios ambientais, caso não tenham competência para explorar este potencial.

Os autores chamam a atenção para a necessidade de avaliação não só da capacidade de absorção que a empresa usa no presente como também de sua capacidade latente, objetivando esclarecer como ela pode ser desenvolvida. Segundo eles esta avaliação ajuda a entender porque a empresa tem dificuldades para administrar com sucesso as dimensões de sua capacidade de absorção. Lamentam, entretanto, o fato de não haver estudos que expliquem como os mecanismos administrativos influenciam a capacidade de absorção potencial e a realizada.

Dal Zotto (2003) estudou a temática da capacidade de absorção e transferência de conhecimentos no âmbito de empresas de capital de risco, entre uma *holding* e as firmas integrantes de seu portfólio, no qual a capacidade de absorção pode ser vista como uma rede de relações extremamente útil onde a empresa pode encontrar os recursos e as competências profissionais que precisa para crescer.

Esta rede, denominada pelo autor de "*smart money*", decorre, para ele, da junção do capital financeiro e do capital social, isto é: origina-se da transferência de conhecimentos no âmbito da rede de relações estabelecidas pelo próprio capital de risco das empresas e os seus outros parceiros.

Alarcon (2005) define as capacidades de absorção, a partir das quatro dimensões estabelecidas por Cohen e Levinthal (1990), em duas perspectivas: a potencial e a realizada. Agrupa-as da seguinte forma: as capacidades de Aquisição e de Assimilação de conhecimentos que compreendem a capacidade de Absorção Potencial, e as capacidades de Transformar e Explorar o conhecimento que consistem na Capacidade Realizada.

Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2005) apresentam também suas conclusões sobre um estudo que mostra a importância dos antecedentes de uma organização e examina as ligações entre os diferentes mecanismos organizacionais específicos, como um aspecto comum das capacidades combinativas e das dimensões da capacidade de absorção.

Esses autores definem capacidade combinativa como a capacidade de uma unidade de combinar suas capacidades organizacionais de forma que lhe possibilite sintetizar e aplicar os conhecimentos existentes e os recém-adquiridos externamente. A partir da definição, pode-se concluir que os autores referem-se à *exploration* e *exploitation*.

Diferencia-se de transferência, termo muitas vezes empregado como sinônimo de absorção, mas que aqui é definido, simplesmente, como uma mudança de posse ou a passagem de um lugar para outro, sem a pressuposição necessária do uso.

Segundo Alarcon (2005), a primeira modificação verificada no constructo original absorção, conforme criado por Cohen e Levinthal (1990), partiu de Lane e Lubatikin (1998).

As autoras, ainda de acordo com Alarcon (2005), mudaram o contexto do estudo, investigando a capacidade de absorção das empresas como um todo e não de seus setores isoladamente. Introduziram, desta forma, o conceito de capacidade de absorção relativa, concluindo que a capacidade de absorção de uma empresa que adquire um conhecimento em relação àquela que gerou o conhecimento depende de três fatores:

a. do tipo de conhecimento oferecido pela empresa emissora;
b. da similaridade entre as práticas organizacionais e as estruturas organizacionais das empresas; e
c. do conhecimento que a empresa emissora possui a respeito dos problemas organizacionais da empresa recebedora.

Alarcon (2005) ressalta também contribuições de Van Den Bosch, Volberda, Huygens e Baden-Fuller (1999) afirmando que estes autores introduziram elementos novos ao conceito, relacionados ao ambiente da empresa. Segundo estes, ao absorver um conhecimento novo, a organização incorpora uma nova aprendizagem, aumenta os conhecimentos prévios necessários para a absorção (COHEN; LEVINTHAL, 1990) e, conseqüentemente, aumenta sua capacidade.

Cada novo conhecimento absorvido desencadeia um novo *feedback* ao sistema, que o alimenta e fortalece. Afirmam em complementação que as empresas combinam

seus conhecimentos prévios e adquiridos de diversas formas, tendo em vista sua adaptação ao ambiente em que competem.

2.1.5. Barreiras à Absorção de Conhecimentos

Para efeito deste estudo utilizou-se a literatura que aborda os procedimentos e as ações que se constituem barreiras ou inibidores psicológicos, culturais ou organizacionais, à aprendizagem e à aquisição de conhecimentos.

As barreiras surgem em decorrência da adoção de modelos gerenciais, processos, estruturas e procedimentos organizacionais e individuais inadequados para que a absorção do conhecimento ocorra. Convém ressaltar que nem toda a aprendizagem e os conhecimentos adquiridos pela empresa são utilizados para fins comerciais, não se caracterizando, portanto, como absorção de conhecimento, conforme o conceito de Levinthal (1991) adotado neste estudo.

Subentende-se, por outro lado, que todo conhecimento absorvido constitui-se aprendizagem e aquisição de conhecimento, seja no nível individual ou no organizacional, de fontes internas ou externas à empresa.

As principais barreiras para a absorção de conhecimentos em uma organização perpassam pela capacidade de seus membros de perceberem o valor contido nestes conhecimentos, quando incorporados às suas práticas organizacionais. Somente com sua remoção uma organização estará apta a desenvolver e utilizar o potencial de que dispõe em benefício de suas atividades e para a criação do diferencial competitivo de que necessita para garantir sua sobrevivência no ambiente de negócios em que compete.

As barreiras podem estar relacionadas às práticas organizacionais usadas pela empresa, serem de cunho psicológico ou surgirem em decorrência de questões culturais, originadas nas relações individuais e intergrupais.
Enquanto Antal, Lenhardt e Rosenbrock (2001) ressaltam a existência de barreiras para a aprendizagem e sugerem formas de removê-las, no contexto da aprendizagem organizacional, Friedman, Lipshitz e Overmeer (2001) orientam como

as empresas devem proceder para criar um ambiente favorável ao desenvolvimento da aprendizagem.

O conteúdo de ambos os escritos coadunam-se com a opinião dos estudiosos que advogam que a aprendizagem organizacional é um processo que ocorre naturalmente nas empresas. Enquanto os três primeiros autores apresentam o modelo denominado ciclo de aprendizagem e interrupções (adaptado de March e Olsen, 1991), Friedman, Lipshitz e Overmeer (2001) descrevem o *loop* causal estabelecendo as condições ideais para a aprendizagem organizacional.

As barreiras à transferência de conhecimentos, apontadas por Szulanski (1996) e discutidas anteriormente no âmbito deste trabalho, são também apontadas como bloqueadores para a absorção de conhecimentos.

Os estudos sobre o assunto concentram seu foco nos estilos de lideranças, como fatores bloqueadores ou facilitadores para a capacidade de absorção de conhecimentos. Líderes autoritários ou “donos da verdade” são apontados como barreiras enquanto aqueles que permitem que a liderança seja compartilhada e distribuída entre muitos atores, em diferentes níveis da organização, podem ser promissores para a aprendizagem e desenvolvimento da capacidade de absorção.

Antal, Lenhardt e Rosenbrock (2001) apontam as três barreiras que a literatura afirma serem os principais bloqueios para a aprendizagem organizacional: falta de continuidade no processo; cultura e barreiras psicológicas e, finalmente, obstáculos decorrentes da rigidez da estrutura e dos processos de liderança conservados pelas empresas.

No Quadro 4, apresentam-se fatores internos da empresa que afetam sua capacidade de absorção, e se destaca qual o efeito esperado, a quais dimensões da capacidade de absorção estão relacionados e se favorecem e*xploration, exploitation*, nenhuma das duas ou ambas.

Quadro 4 – Influência dos fatores internos sobre a capacidade de absorção

Fatores internos	**Efeitos sobre a capacidade de absorção**	**Dimensões afetadas**	**Favorece**	**Referências**
Base de Conhecimentos Prévios	Relação Positiva	Aquisição	*Exploration*	Cohen e Levinthal, 1990
Capacidade de Absorção Individual	Relação Positiva	Aquisição Assimilação Transformação	*Exploration* *Exploitation*	Cohen e Levinthal, 1990
Nível de educação (Formação Acadêmica)	Relação Positiva	Aquisição Assimilação Transformação	*Exploration* *Exploitation*	Vinding,2000; Rothwell e Dodgson,1991
Diversidade de *Background*	Relação Positiva	Assimilação Transformação	*Exploration* *Exploitation*	Cohen e Levinthal, 1990
Presença de *Gatekeepers*	Relação Positiva	Aquisição	*Exploration*	Jones e Craven, 2001
Investimentos em P & D	Relação Positiva	Aquisição	*Exploration*	Veuglers, 1997; Vinding, 2000
Estrutura Organizacional	Relação Positiva	Assimilação Transformação	*Exploration* *Exploitation*	Nonaka e Takeuchi, 1995; Boer, Van Der Bosch e Volberda, 1999; Welsch, Liao e Stoica, 2001
Nível de Comunicação Interna	Relação Positiva	Assimilação Transformação	*Exploration* *Exploitation*	Cohen e Levinthal, 1990; Boer, Van Der Bosch e Volberda, 1999
Excesso de Burocracia	Relação Negativa	*Exploitation*	*Exploitation*	Nonaka e Takeuchi, 1995
Cultura Organizacional	Relação Positiva	Transformação	*Exploitation*	Lloyd, 1998
Tamanho da Empresa	Relação Positiva/ Relação Negativa	Aquisição Transformação	*Exploration* *Exploitation*	Welsch, Liao e Stoica, 2001
Inércia Organizacional	Relação Negativa	*Exploitation*	*Exploitation*	Davenport e Prusak, 1998; Welsch, Liao e Stoica, 2001
Recrutamento, *Turnover* e Remuneração	Relação Positiva	Aquisição Assimilação *Exploitation* Transformação	*Exploration* *Exploitation*	Simons, 1994; Davenport e Prusak, 1998; Veuglers, 1997

Fonte: Adaptado pelo autor, a partir de Cohen e Levinthal (1990), Dagfous (2004) e Alarcon (2005).

Acredita-se que a remoção das barreiras para a absorção e compartilhamento de conhecimentos, no contexto organizacional, seja uma importante questão a ser resolvida pelas empresas, haja vista ser uma forma de aumentar sua capacidade de absorção de conhecimentos e, conseqüentemente, sua competitividade, conforme o pressuposto deste estudo.

2.2. Aprendizagem

Ao se estudar a relação dos processos de transferência e absorção de conhecimentos com as evidências de competitividade que as unidades de franquia apresentam, reveste-se de grande importância uma recuperação da literatura sobre aprendizagem.

Essa compreensão apóia-se no julgamento de que a capacidade de aprender de uma empresa está diretamente relacionada aos processos de transferência e de absorção de conhecimento que lhe são inerentes.

Bitencourt (2002, p. 4) reforça este entendimento e a inclusão da temática no referencial teórico desta tese, pois afirma que a aprendizagem nas organizações se refere às habilidades e aos “processos de construção e utilização do conhecimento”, e que para os administradores, “a aprendizagem pode ser vista como a base para uma vantagem competitiva sustentável”.

2.2.1. Conceituação de aprendizagem

O interesse crescente pelo tema aprendizagem organizacional, motivado pela crença de que existe uma relação direta entre aprendizagem, inovação e desempenho, levou ao desenvolvimento de uma vasta teoria sobre suas dimensões, comentam Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo (2001).

Segundo Antal, Lenhardt e Rosenbrock (2001), pesquisadores teóricos e práticos que desenvolvem trabalhos no campo da aprendizagem apontam como maiores dificuldades para uma melhor compreensão e uso da teoria, sobre aprendizagem, as divergências conceituais e áreas do estudo, ainda merecedoras de explicações e justificativas mais concisas e uniformes.

Popper e Lipshitz (2000) postulam que estudos e pesquisas apresentam pouco consenso no que diz respeito à conceituação, tipos, operacionalização e metodologia sobre aprendizagem, que ainda se apresenta bastante fragmentada.

Perin, Sampaio, Duhá e Bitencourt (2006), em estudo no qual fazem uma distinção entre aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem, reforçam que apesar do crescente interesse pelo tema os estudiosos da administração apresentam poucas posições consensuais em termos de definição, operacionalização e metodologia.

Hubber (1991) chama a atenção para a necessidade de um conceito integrador sobre o tema. Afirma o autor que a convergência de diversos domínios, no campo da aprendizagem, é a responsável pela existência de uma sobreposição de conceitos, direcionados à aprendizagem organizacional, organizações de aprendizagem e gestão do conhecimento, sobre diversas óticas e abordagens.

No estudo da aprendizagem organizacional, destaca-se o conceito de aprendizagem originado da visão técnica e enriquecido por Hubber (1991, p.89):

> Aprendizagem é o processamento eficaz, de interpretação e de resposta a informações quantitativas ou qualitativas, tanto dentro como fora da organização, mas explícitas e de domínio público, que uma vez absorvidas pela organização que a julga potencialmente útil, ocasiona mudanças e aprendizagem interna.

Já a organização da aprendizagem, segundo ele, campo de estudo de pesquisadores acadêmicos, preocupa-se mais com a natureza e o processo de aprender e desaprender dentro das organizações. Embora tenha como base as idéias desenvolvidas no campo de estudo da aprendizagem organizacional, a organização da aprendizagem difere desta, na conceituação das perspectivas técnica e social.

Bitencourt (2002, p.1), por sua vez, relaciona a aprendizagem organizacional e a gestão de competências gerenciais. Para a autora, os elementos da aprendizagem organizacional podem oferecer uma efetiva contribuição à gestão de competências gerenciais, sobretudo nas “questões da interação entre as pessoas (reflexões que privilegiam o coletivo), visão processual (desenvolvimento contínuo) e a ênfase na questão pragmática (práticas de trabalho)”.

2.2.2. Relação entre aprendizagem e competitividade

Senge (1990) afirma que somente sobreviverão à nova realidade de mundo as *learning organization* - organizações onde as pessoas utilizam plena e continuamente sua capacidade para criar os resultados que elas desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são reconhecidas e encorajadas e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente.

Segundo o autor, o desafio presente é: o que aprender e como administrar este aprendizado no mundo instável e como saber as necessidades do futuro um pouco além do imediato. Ele define, ainda, uma organização que aprende como um lugar no qual as pessoas continuamente expandem sua capacidade de criar os resultados que eles realmente querem. Onde padrões de pensamentos são alargados e criados; onde as pessoas estão continuamente aprendendo a aprender.

Segundo Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo (2001), dois desdobramentos contribuíram para a evolução de temas relacionados à aprendizagem organizacional. O primeiro, diz respeito à conscientização dos estudiosos de áreas relacionadas ao comportamento das organizações e aos mercados nos quais estão inseridas, de que a aprendizagem organizacional constituía-se fator de competitividade das empresas. O segundo está relacionado a administradores, consultores e teóricos da administração que buscam, mediante o desenvolvimento de modelos, uma forma de estudar a organização sob a ótica de geradora e incorporadora dos conhecimentos dos quais necessitam.

Perin et al. (2006) fazem uma revisão da literatura sobre aprendizagem e descrevem uma pesquisa realizada na indústria eletroeletrônica do Brasil. Por meio da aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais, apresentam um modelo para mensuração do processo de aprendizagem organizacional, envolvendo dez hipóteses que relacionam orientação para a aprendizagem com resultados empresariais.

Com base no modelo desenvolvido pelos autores, elaborou-se a Figura 4, que representa um modelo que segue a mesma orientação, adaptado ao estudo de franquias.

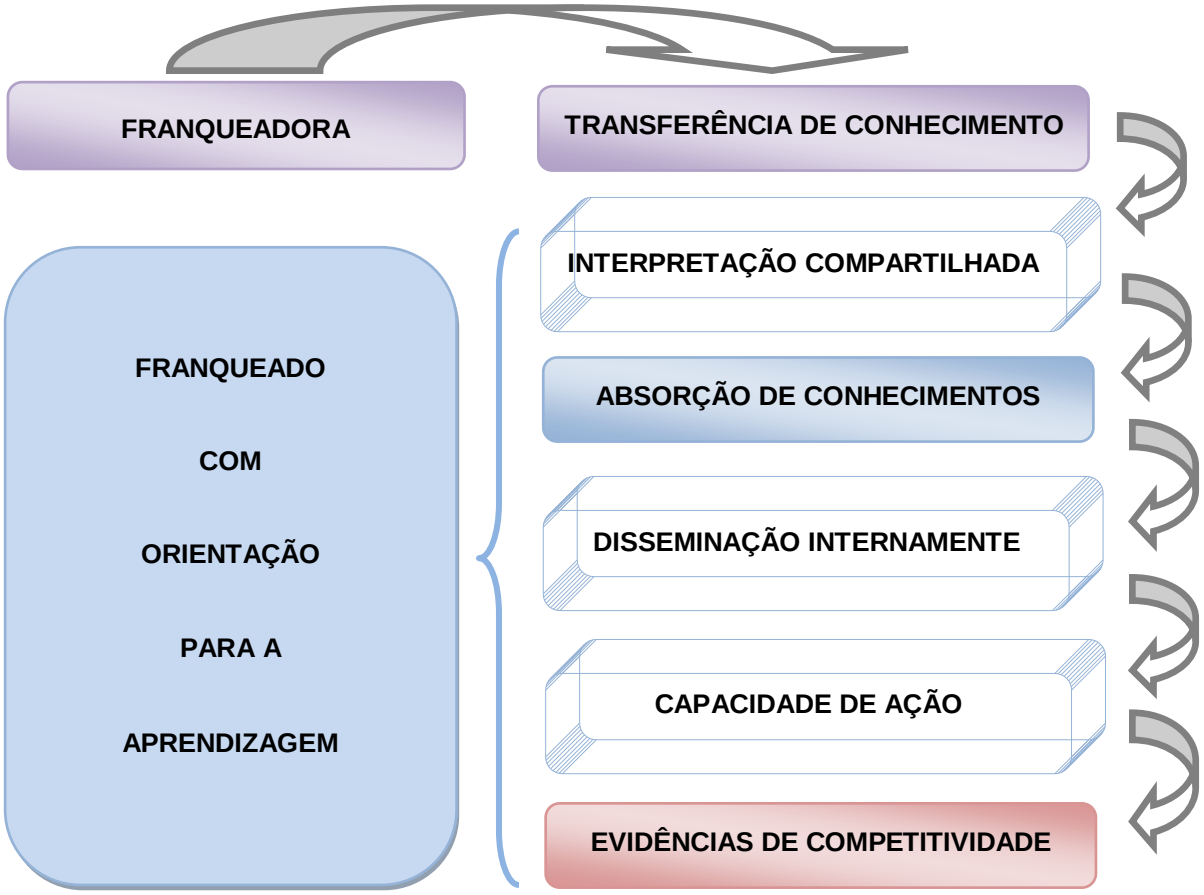


Figura 4 – Relação de orientação para a aprendizagem com evidências de competitividade em franquias
Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Perin et al. (2006).

Prahalad (1999), corroborando com o que aqui se argumenta, ressalta a importância dos processos de aprendizagem e sua relação com a competitividade organizacional. O criador do conceito de competência essencial, afirma que as organizações precisam enfrentar os novos desafios competitivos e aponta como requisito básico a capacidade de aprender e de desaprender. Postula, em adição, que esquecer é mais difícil do que aprender e que elas precisam saber esquecer seletivamente e aprender com tenacidade.

Outros pesquisadores reforçam as relações existentes entre os temas centrais desta pesquisa e a corrente emergente que tem como foco a aprendizagem. Destaque-se Pawlowsky (2001), ao afirmar que aprendizagem e mudança caminham lado a lado, e o grande desafio da administração, nos dias atuais, consiste em entender o papel do conhecimento e da aprendizagem para a mudança organizacional, associada ao sucesso de um empreendimento.

Estreita correlação entre os termos depreende-se do que estabelecem Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo (2001). Segundo esses estudiosos de áreas relacionadas ao comportamento das organizações e dos mercados nos quais estão inseridas, as empresas conscientizaram-se de que a aprendizagem organizacional constitui-se fator de competitividade e possui grande importância na vida da organização. Alertam, ainda, para a necessidade das empresas darem mais importância à aprendizagem argumentando que somente a boa administração dos ativos físicos de uma organização já não é suficiente para garantir competitividade e longevidade de uma empresa.

Os autores afirmam ser necessária, também, a administração de intangíveis, principalmente a compreensão e monitoramento das atividades relacionadas com a aprendizagem, para geração de conhecimento, com sentido de utilidade. No cenário econômico em que se encontram as redes de franquia, esta realidade potencializa-se pelo fato de tratar-se de empresas cuja capacidade competitiva é, rigorosamente, dependente de criação, de desenvolvimento, de transferência, de absorção e de utilização de novos conhecimentos.

2.2.3. Barreiras para a aprendizagem organizacional

Assim como os processos de transferência e de absorção de conhecimentos, a aprendizagem também encontra barreiras que precisam ser removidas, para sua maximização nas empresas. Tal como estes dois outros processos, o de aprendizagem também é um complexo processo social em que diferentes unidades interagem umas com as outras.

A maioria das barreiras para integração de conceitos e de visões, tanto sobre aprendizagem organizacional como sobre organizações que aprendem, parece estar inserida na própria literatura sobre aprendizagem. Citações de vários estudiosos permitem uma reflexão sobre várias questões que podem ser as causas das polêmicas existentes.

Enquanto Antal, Lenhardt e Rosenbrock (2001) apresentam barreiras e sugerem formas de removê-las, no contexto da aprendizagem organizacional, Friedman, Lipshitz e Overmeer (2001) orientam como as empresas devem proceder para criar um ambiente favorável ao desenvolvimento da aprendizagem.

Popper e Lipshitz (2000), ao mesmo tempo em que tecem críticas aos modelos utilizados pelas teorias sobre conhecimento, mencionam a importância da remoção das barreiras que inibem o conhecimento nas organizações. Suas observações são perfeitamente aplicáveis no caso das divergências entre aprendizagem organizacional e organizações que aprendem. Eles afirmam que os modelos existentes ainda estão apenas no campo das teorias e, um agravante é que os fatores têm sido estudados separadamente e não em conjunto.

Mencionam que o foco central das pesquisas não tem sido as barreiras para a aprendizagem, que surgem como subprodutos de estudos e sugerem que, para se ter uma abordagem coerente das barreiras para a aprendizagem organizacional, é necessário que sejam analisadas as inter-relações entre os fatores, assim como os elementos independentes. Os autores apontam, ainda, como estratégia, o desenvolvimento de uma visão coerente, ressaltando que as barreiras mais facilmente identificadas podem não ser as mais importantes ou os maiores obstáculos para a aprendizagem organizacional.

Antal, Lenhardt e Rosenbrock (2001) fazem referência a várias publicações de estudiosos do assunto, como March e Olsen (1976), Levitt e March (1988) e Levinthal (1997), sobre as influências do sucesso e de falhas da organização no desencadeamento do processo de aprendizagem organizacional. Conforme eles retratam, o sucesso bloqueia aprendizagem quando competências existentes são exploradas em detrimento do desenvolvimento e uso de novas idéias. O sucesso

torna as pessoas complacentes e as leva a ter super-confiança administrativa na habilidade de prever riscos.

Estabelecem também que as falhas, em contrapartida, levam à crise que pode ser o gatilho para o desencadeamento de aprendizagem. É um mal necessário, porque acordam a organização para a aprendizagem. Os autores sugerem que as falhas devem ser estudadas detalhadamente em suas causas e origens, porque podem gerar conhecimento novo e sucessivamente aprendizagem.

O bloqueio ocasionado pelo sucesso, da mesma forma, merece maior atenção dos estudiosos, que sugerem que para se ter uma abordagem coerente das barreiras para a aprendizagem organizacional é necessário que sejam analisadas as inter-relações entre os fatores, assim como os elementos independentes. Antal, Lenhardt e Rosenbrock (2001) sugerem, ainda, que para análise de sucesso, falhas e estrutura das organizações, deve-se começar por uma delas e explorar suas conexões com as outras.

Para eles, as barreiras culturais mantêm e são mantidas por aspectos da estrutura organizacional e pelo comportamento de seus líderes. Desta forma, a estrutura, usualmente, reflete os valores e os mapas mentais contidos na cultura organizacional e os estilos de liderança moldam a cultura e a estrutura através das normas da organização.

2.3. Competitividade

Muitos são os conceitos que são atribuídos à competitividade e baseiam-se na premissa da ausência de consenso sobre métodos e critérios mais indicados para avaliação do termo. Haguenauer (1989) elabora uma vasta compilação sobre o tema e classifica os diversos conceitos de competitividade em duas categorias:

a. Competitividade como desempenho, onde a competitividade de uma empresa é traduzida pela participação no mercado por ela alcançada em um dado mercado em um determinado momento; e

b. Competitividade como eficiência, focando o aspecto produtivo e sendo expressa pela capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento.

A competitividade como desempenho refere-se à posição que, uma empresa ocupa com relação ao mercado em que atua, ou seja, é o mercado que ao decidir quais produtos e de quais empresas serão adquiridos, estará definindo a competitividade da empresa, aprovando ou reprovando as ações implementadas nas áreas produtiva, comercial e de marketing.

Já a competitividade como eficiência, refere-se à análise interna da organização, à capacidade competitiva de que se reveste ao obter requisitos, segundo sua própria ótica, com o uso racional dos recursos de produção.

Ao analisar essa classificação, Kupfer (1992, p.3) destaca que, na prática, essa dicotomia conceitual pode ser resumida ao aspecto temporal: para aqueles que admitem o constructo relacionando-o com desempenho, a competitividade é vista como um "fenômeno *ex-post*", sendo "resultado de um vasto conjunto de fatores, dentre os quais a eficiência técnica produtiva é apenas um deles e nem sempre o mais importante". Para quem defende a relação com a eficiência, trata-se de um "fenômeno *ex-ante*", ou seja, competitividade é entendida como "um grau de capacitação detido pelas firmas, que se traduz nas técnicas por elas praticadas". O desempenho da empresa no mercado seria apenas uma conseqüência da competitividade.

Assim, esse autor advoga a idéia de que, em última análise, a aplicação de tecnologias mais produtivas permite à empresa competir no mercado em condições mais favoráveis e que é esta a razão ou a causa efetiva da competitividade.

A competitividade, vista como uma variável *ex-post,* explicada pela variável desempenho, é uma tautologia, expõe Kupfer (1992), haja vista que não é possível estabelecer relações diretas de causalidade entre duas variáveis só conhecidas *a posteriori*. Mas, a análise da competitividade como uma variável *ex-ante* não resulta mais satisfatória, pois as firmas devem escolher estratégias competitivas em função

de expectativas futuras, e que só se dará a conhecer o resultado da adoção destas estratégias igualmente *a posteriori*.

Kupfer (1992) defende, então, que a compreensão do conceito de competitividade está diretamente relacionada com a dinâmica dos mercados e com as mudanças que os caracteriza e afirma que,

> para os que entendem a competitividade como desempenho, a eficiência na utilização de recursos produtivos definiria algumas das eventuais fontes de competitividade existentes em uma firma/indústria, mas nunca a competitividade em si, já que esta depende de muitos outros fatores, muitos deles subjetivos ou não mensuráveis (KUPFER, 1992, p.2).

Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1996) definem competitividade como a capacidade da empresa formular e desenvolver estratégias concorrenciais, que permitam expandir ou manter uma posição sustentável no mercado, de forma duradoura. Esta abordagem busca no ambiente concorrencial a base para a avaliação da competitividade, enfocando três categorias de fatores: empresariais, estruturais e sistêmicos.

Os fatores empresariais são aqueles que estão sob o poder de decisão da empresa. Os fatores estruturais são os que estão, parcialmente, sob a influência da empresa, sobre os quais ela detém limitada capacidade de intervenção. Já os fatores sistêmicos, são aqueles sobre as quais a empresa possui pequena ou nenhuma possibilidade de intervir, sendo considerados externalidades.

De acordo com os autores, a competitividade é vista como desempenho, onde a demanda do mercado é a responsável pela definição do posicionamento competitivo das empresas, “sancionando ou não as ações produtivas, comerciais e de marketing que as empresas tenham realizado” (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996, p. 2), onde a competitividade, portanto, é uma variável *ex-post*.

Besanko, Dranove, Shanley e Schaefer (2005, p. 361-362) adotam a perspectiva da competitividade condicionada por fatores internos e externos à empresa. Por este entendimento, a eficiência na utilização de recursos produtivos poderia definir eventuais fontes de competitividade existentes em uma firma ou setor, mas não a competitividade em si, já que esta estaria a reboque de outras variáveis, distantes da

possibilidade de atuação da empresa e mesmo de difícil mensuração ou identificação.

Competitividade, portanto, está relacionada à capacidade que uma empresa possui de, ao analisar o ambiente em que está inserida, identificar quem são seus concorrentes, vislumbrar oportunidades e ameaças, fazer uma análise de seu ambiente interno para identificar o que possui de pontos falhos e fortes e a partir daí posicionar-se adequadamente tendo em vista tirar proveito da situação.

Desta discussão resulta que tanto o conceito de eficiência, onde a adoção de uma técnica mais produtiva que redundaria em maior competitividade, quanto o conceito de desempenho que se baseia na adoção de políticas, processos e práticas que garantem seu crescimento e explicam sua competitividade, soam como uma interpretação tautológica.

Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1996) propõem que para as firmas serem competitivas devem, a cada instante, adotar estratégias competitivas mais adequadas ao padrão de concorrência setorial. Isto representa, então, abandonar a discussão de ser a competitividade um fenômeno *ex-ante* ou *ex-post* e passar a entendê-la como a adequação das estratégias adotadas pela firma em relação ao padrão de concorrência vigente. Portanto, a competitividade deveria ser considerada sob a ótica de um processo de tomada de decisões *ad hoc*, em resposta às variações do setor e decorrentes das capacitações existentes e disponíveis no ambiente interno da firma.

A competitividade é construída, então, considerando dois movimentos: um que sintetiza variáveis que já se manifestaram, tais como o preço e a capacidade de atendimento, e outro que sintetiza variáveis apriorísticas, como a capacitação que a empresa construiu. O desempenho atual na competição seria, no entender de Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1996), uma conseqüência do esforço anterior da organização, para o acúmulo de capacitação, e refletiria o resultado das estratégias competitivas adotadas, em função de sua percepção do cenário concorrencial e do meio ambiente.

Competitividade, neste caso, deve ser entendida, levando-se em consideração as dimensões econômica e social. Cada uma desses contextos explica parte da competitividade empresarial, uma vez que revela a disputa por diferentes tipos de recursos e influencia escolhas estratégicas, gerando significados para o constructo.

Corroborando com os autores que evidenciam as dificuldades de estabelecimento de um conceito abrangente e conciliador, para competitividade, Machado-da-Silva e Barbosa (2002, p. 6), completam:

> ...tendo em vista que a avaliação da competitividade é social e que os padrões de competitividade instituídos no ambiente apontam demandas relativas a ambas as dimensões do contexto ambiental, pode-se sugerir que não se deve mais avaliar a competitividade de um setor ou de uma empresa, sem que antes se observem quais são os valores predominantes em seu contexto ambiental de referência e o grau de importância de tais valores para as empresas que nele se situam.

Do mesmo modo, as organizações devem considerar os diferentes níveis do contexto ambiental (local/regional, nacional e internacional), relacionados com as diferentes possibilidades de resposta às pressões ambientais que podem desenvolver (SCOTT, 1995) e em face da possibilidade da existência de diferentes valores ou interpretações dos fenômenos em cada nível (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999; FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1996).

Barbosa (1999) apóia este ponto de vista ao afirmar que uma melhor compreensão do conceito de competitividade é alcançada usando-se uma análise multinível, que proporcione a visão das peculiaridades do conceito. Machado-da-Silva e Barbosa (2002) acrescentam que o ambiente pode ser interpretado de diferentes maneiras, em função do nível do contexto no qual uma organização atua e, em conseqüência, diferentes estratégias podem ser adotadas com a mesma finalidade.

2.3.1. Vantagem Competitiva

Segundo Brito e Vasconcelos (2004), uma das primeiras menções ao termo vantagem competitiva na literatura de estratégia é descrita em Ansoff (1965). O autor utilizou o termo em uma acepção mercadológica, para descrever a vantagem gerada, a partir da percepção de tendências de mercado, à frente dos concorrentes e do respectivo ajuste da oferta, para atendê-la.

No fim da década de 70, o tema competição passou a aparecer com mais frequência em textos de autores associados à prática empresarial que, neste período, lideravam o ensino da estratégia, ainda então denominada política de negócios. Brito e Vasconcelos (2004) destacam que com o passar do tempo, o termo vantagem competitiva passou a ser utilizado em uma acepção mais ampla envolvendo a unidade de negócios como um todo e não apenas um produto.

No início dos anos 80, profissionais da indústria escreveram sobre o tema em periódicos de estratégia. Gluck, Kaufman e Walleck (1980), profissionais da McKinsey, na *Harvard Business Review,* sobre gestão estratégica para a obtenção de vantagem competitiva e South (1980), diretor de planejamento da *Clark Equipment Company*, escreveu no *The Journal of Business Strategy* sobre vantagem competitiva e o pensamento estratégico.

A partir de então, a vantagem competitiva passou a ter lugar de destaque no campo de estudos da estratégia e vários autores como Aaker (1984), Caves (1984) e Porter (1985) publicaram artigos e livros sobre o tema vantagem competitiva. Brito e Vasconcelos (2004) destacam que na obra de Porter (1985), o sucesso e o objetivo da estratégia passam a ser conquistar uma vantagem competitiva e toda a estrutura de análise da indústria é considerada a partir deste referencial.

De acordo com Brito e Vasconcelos (2004), as várias tradições teóricas em estratégias oferecem diferentes perspectivas no entendimento da diversidade observada no desempenho. Assim, o conceito de vantagem competitiva surge como um construto dominante na explicação da razão pela qual algumas empresas apresentam desempenho superior. A evidência que uma empresa possui vantagem competitiva sustentável é a presença de desempenho consistentemente acima do normal.

Barney (1991) afirma que uma empresa tem uma vantagem competitiva quando ela implementa uma estratégica de criação de valor que não é implementada simultaneamente por nenhum dos seus concorrentes atuais ou potenciais.

A vantagem competitiva pode derivar tanto de recursos e competências únicas da empresa, como da exploração de uma posição específica e protegida da estrutura de mercado. O desempenho de uma empresa pode, contudo, ser afetado por outros fatores além da sua vantagem competitiva.

Brito e Vasconcelos (2004) afirmam ainda que, apesar de sua importância, o conceito de vantagem competitiva não tem definição operacional detalhada. A maior parte dos estudos procura relacionar o desempenho diretamente com fatores organizacionais em uma relação de causalidade.

Advertem ainda os autores a respeito das dificuldades desta abordagem, dada a complexidade das relações e, principalmente, a impossibilidade de controle de todas as variáveis, em face da natureza observacional dos dados. A ambigüidade causal que, por sua vez, é uma das fontes de vantagem competitiva, é outro fator que dificulta a análise. Resulta que a maioria dos estudos sobre desempenho organizacional não consegue identificar relações causais verdadeiras entre variáveis de desempenho e outras variáveis correlacionadas a ele.

Porter (1985) destaca que a conquista da vantagem competitiva ocorre quando se executam as atividades estrategicamente mais importantes da cadeia de valor de forma mais barata ou melhor do que faz a concorrência. A partir da obra e da definição de Porter (1985), Ghemawhat (1986) define fontes estruturais de vantagem competitiva, que podem ser encontradas em fatores associados à inovação de produtos, processos de produção ou capacidades de marketing das firmas.

Brito e Vasconcelos (2004) destacam que a vantagem competitiva ganhou uma força ainda maior no campo empresarial após o surgimento da RBV (*Resource Based View* ou Visão Baseada em Recursos) no meio acadêmico, ainda que o conceito de vantagem competitiva não seja específico a esta visão. Kretzer (2002) ressalta que o objetivo principal da RBV é explicar a criação, manutenção e renovação da vantagem competitiva, em termos dos recursos internos da firma, tendo como contribuição essencial uma análise das condições, a partir das quais os recursos geram retornos, ou seja, recursos heterogêneos, imóveis e difíceis de serem imitados.

Barney (1991) procura examinar a relação entre atributos das firmas e desempenho financeiro superior, concluindo que para que a cultura organizacional de uma firma possa contribuir para que esta obtenha desempenho financeiro, num nível acima do normal, é necessário que:

a. a cultura seja capaz de criar um valor econômico para a firma;
b. que ela seja rara; e
c. que ela seja de difícil imitação.

Nestas condições, segundo Barney (1991), a cultura pode ser definida como um componente da vantagem competitiva da firma.

Outros autores, como Besanko, Dranove e Shanley (2000), definem vantagem competitiva em termos do resultado da firma no uso integrado de seus recursos.

> *When a firm (or business unit within a multi business firm) earns a higher rate of economic profit than the average rate of economic profit of other firms competing in the same market, the firm has a competitive advantage in that market* (BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 2000, p.389).

Brito e Vasconcelos (2004) destacam que esta definição corresponde ao que se denomina vantagem competitiva resultante, significando que a firma obtém uma vantagem competitiva a partir do resultado dos efeitos combinados de diversos fatores que afetam o desempenho da firma. Peteraf (1993) desenvolve um modelo em que sugere que a vantagem competitiva deriva da heterogeneidade de recursos das firmas e da mobilidade imperfeita dos recursos entre as firmas.

Peteraf (1993) destaca, ainda, quatro condições para o surgimento da vantagem competitiva:

a. a diversidade de recursos competitivos capaz de gerar um desequilíbrio favorável;
b. a imposição de limites do tipo *ex-post*, ou seja, são aqueles que ocorrem depois da firma adquirir vantagem competitiva. Visam, portanto, evitar que outras firmas imitem ou substituam o recurso;
c. a mobilidade imperfeita dos fatores competitivos que impede que estes sejam compartilhados entre concorrentes; e

d. a imposição de limites do tipo *ex-ante*, que são as condições existentes antes da firma adquirir o recurso e limitam a competição por ele, ou seja, criados a *priori* pela empresa.

Barney (2002) sugere os termos vantagem competitiva, paridade competitiva e desvantagem competitiva. Ele defende que, quando se define vantagem competitiva, também se define desvantagem competitiva, que pode ser compreendida como uma contribuição negativa ao desempenho da firma.

O principal interesse da linha teórica da RBV, de acordo com Foss (1997), é associar a compreensão do conceito de vantagem competitiva e de suas dinâmicas às características dos recursos e como estas características se alteram ao longo do tempo. Kretzer (2002) aponta que, em decorrência disso, surgiu a noção de sustentabilidade como função das barreiras à imitação dos recursos, ou seja, a sustentabilidade é alcançada desde que a condição essencial de heterogeneidade da vantagem seja preservada. Esta sustentabilidade, para Dierickx e Cool (1989), está sujeita à competição no acúmulo do estoque de recursos.

Desta forma, a sustentabilidade da vantagem competitiva é subseqüente a uma posição adquirida pela firma, gerando, desta forma, retornos superiores ao resistirem à diluição pelo comportamento dos competidores (KRETZER, 2002).

Hamel e Prahalad (1994) destacam a gestão e a alavancagem de habilidades como elementos fundamentais para o estabelecimento de vantagens competitivas sustentáveis. De acordo com os autores, a força de trabalho bem gerenciada e administrada pode constituir-se na melhor vantagem competitiva por ser difícil de ser imitada. O desafio dos executivos é criar medidas específicas para administrar essa transformação e montar um programa de desenvolvimento de novas competências que preveja o investimento em socialização e ampla documentação, não burocrática, para a transferência do conhecimento empresarial, para a manutenção da competitividade.

Segundo Barney (2002), os recursos e capacidades das firmas incluem todos aqueles relacionados aos recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais

utilizados pelas firmas para desenvolver, produzir e entregar produtos e serviços para seus clientes.

De uma forma global, o autor compreende que o conceito de vantagem competitiva sustentável refere-se a estratégias valiosas que não podem ser totalmente copiadas pelos concorrentes (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000), por conta de barreiras que dificultam sua imitação (PORTER, 1999) por um longo período de tempo.

Porter (1989) já argumenta que a firma adquire uma vantagem competitiva sustentável quando consegue desempenhar as atividades organizacionais e produtivas com custos menores do que a concorrência. No entanto Dierickx e Cool (1989) e Brito e Vasconcelos (2004) convergem para o pensamento de Barney (2002) e Peteraf (1993), afirmando que a RBV busca uma análise introspectiva da organização, focalizando seus recursos e competências únicos e de difícil cópia, para descobrir, construir, utilizar e modelar as suas escolhas estratégicas.

A questão que se pode colocar diz respeito à valorização feita pelos clientes a respeito dos recursos e competências escolhidos para servir de base à estratégia concorrencial da organização. Em última instância, o desempenho global de uma empresa dependerá fortemente do cruzamento do seu desempenho individual em cada um dos recursos e competências escolhidos com o grau de importância dado, pelos clientes, a cada um deles (HOLLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001).

Assim, os autores ensinam que a empresa deve centrar seus esforços competitivos na continuidade das diferenciações nas quais o atributo do produto ou serviço seja importante, na ótica do cliente. Caso a diferenciação feita não seja valorizada pelo cliente, mesmo que a firma tenha desempenho superior, deverá ser efetuada uma racionalização de custos da firma naquele item específico ou até mesmo uma grande modificação ou descontinuidade.

Schumpeter (1984) chama de destruição criativa a onda de inovações que ciclicamente derrubam as velhas fontes de vantagens substituindo-as por outras. Para que uma organização seja privilegiada em relação a estas ondas de choque

mantendo ou conquistando vantagem competitiva, ela precisa de um processo de melhoria tecnológica calcada no curto prazo, afirma o autor.

A alocação eficiente no curto prazo não é significativa na obtenção de vantagem competitiva. Em outras palavras, a eficiência dinâmica se sobrepõe à eficiência estática quando o conceito é criação de vantagem competitiva, ou seja, a batalha se trava a partir do lançamento de novas tecnologias e novas fontes de organização e não na competição em preço.

Segundo esse autor, a definição de vantagem competitiva suscita muitos questionamentos. Por exemplo, se o desempenho de uma firma é decorrente do setor econômico em que ela atua ou se é resultante das decisões que a própria empresa toma.

O fato de pertencer a um determinado setor ou indústria traz implicações que afetam todos os seus participantes, de modo que a indústria pode ser um dos fatores influenciadores do desempenho. Choques macroeconômicos, por exemplo, podem afetar todas as empresas pertencentes a determinados setores industriais em determinados anos.

Basta uma análise dos resultados de cada empresa para que se estabeleça o consenso de serem elas diferentes e apresentarem desempenhos diferentes. No entanto, entender a origem destas diferenças tem sido objeto de debate tanto no campo da estratégia empresarial como no campo do pensamento econômico.

A existência de uma vantagem competitiva, entretanto, parece ser determinante na definição das empresas que serão bem sucedidas daquelas que sucumbirão no mercado. A forma de atuação de uma firma é determinada pela sua estratégia de atuação. São as vantagens competitivas que explicam a diversidade entre as empresas e sua busca pode ser vista como o objetivo final das ações da empresa, afirmam Brito e Vasconcelos (2004).

Desta forma, a desempenho superior de uma firma, dentro de uma população de firmas, pode ser concebida como resultado da presença de vantagens competitivas

sustentáveis oriundas de recursos que lhe são únicos. A sustentabilidade da vantagem competitiva se manteria na medida em que os recursos não pudessem ser livremente expandidos, contratados ou imitados pelos concorrentes.

Guimarães (1987) direciona seus esforços para explicar a competitividade no âmbito internacional e salienta que os indicadores da competitividade baseiam-se em três aspectos:

a. As políticas, industrial e comercial, utilizadas em diversos países distorcem os preços relativos, o que impede a representação do real grau de competitividade internacional dos produtos;
b. A mensuração da competitividade resultante dos saldos comerciais negligencia os movimentos do capital internacional que influenciam o comportamento dos preços relativos domésticos afetando substancialmente os saldos comerciais externos;
c. Alguns produtos podem ter elevações de preços associadas a ganhos de mercado externo, simplesmente pela existência de demandas diferenciadas, que requerem para mercadorias semelhantes conteúdos tecnológicos distintos.

As condições da indústria onde a firma está inserida é, para a teoria econômica neoclássica, a determinante para explicar a rentabilidade de uma empresa e relega as diferenças individuais das empresas a um segundo plano. Embora reconhecendo que as empresas não são todas iguais, esta teoria sustenta que as diferenças são determinadas pelo contexto em que as firmas estão inseridas e desta forma, a unidade de análise deve ser a indústria e não a empresa (NELSON; WINTER, 1982).

No entanto, Penrose (1995) ressalta o ressurgimento do interesse do papel dos recursos enquanto bases essenciais da estratégia organizacional. Este interesse reflete uma certa insatisfação com o modelo estático – a procura de equilíbrio da economia industrial – que dominou o pensamento contemporâneo sobre estratégia empresarial e renovou o interesse em velhas teorias do lucro e concorrência.

Os avanços ocorreram em várias frentes, segundo ela: ao nível de estratégia de empresa, os interesses teóricos nas economias de custos de transação centraram a atenção no papel dos recursos da empresa na determinação das fronteiras

industriais e geográficas das suas atividades; ao nível do negócio, a exploração das relações entre os recursos e a rentabilidade inclui a análise da concorrência baseada na imitação, a apropriação dos retornos das inovações, o papel da informação imperfeita na criação de diferenças de rentabilidade entre empresas concorrentes, e os meios pelos quais o processo de acumulação de recursos pode sustentar uma vantagem competitiva.

Em conjunto, estas contribuições formam o que foi designado por teoria da empresa baseada nos recursos. Ao definirem os recursos e as capacidades como o suporte base da definição de uma estratégia de longo prazo, esta teoria fundamenta-se em duas premissas: a primeira, de que são os recursos internos e as capacidades que imprimem a direção para a estratégia empresarial; a segunda premissa afirma que os recursos e as capacidades são as fontes primárias dos lucros da empresa.

Assim, contrastando com a visão neoclássica de que a firma é uma função de produção que combina fatores de produção homogêneos e de perfeita mobilidade, a visão baseada em recursos assegura que a “firma é uma combinação heterogênea e de mobilidade imperfeita” (HUNT e ARNETT, 2003, p. 5)

Outra explicação da dinâmica da estratégia empresarial e da heterogeneidade de desempenho das firmas pode ser encontrada nas concepções econômicas, conforme explicam Brito e Vasconcelos (2005). A competição em uma indústria se dá entre firmas com recursos diferentes, ainda que ocasionalmente equivalentes.

Alguns desses recursos específicos podem representar vantagens importantes para certas firmas em condições específicas de mercado. Dessa maneira, a especificidade das firmas, isto é, sua diferença intrínseca, pode ser fonte crítica para explicar a diferença de desempenho. Dado que os recursos das firmas são muitas vezes parcialmente equivalentes, a competição entre as firmas toma forma de competição monopolística, competição entre produtos específicos produzidos de forma monopolista que são parcialmente substituíveis um pelo outro, gerando uma forma de competição indireta por substituição (BRITO; VASCONCELOS, 2004).

Do ponto de vista tratado neste trabalho os termos firma, empresa e unidades de negocio são tomados por sinônimos e entendidos como uma unidade autônoma de planejamento administrativo, possuidora de uma coleção de recursos produtivos, cuja alocação entre diferentes usos e ao longo do tempo é determinada por decisões administrativas, conforme definido por Penrose (1995).

A indústria, por sua vez, é definida como um grupo de firmas engajadas na produção de mercadorias que são substitutas próximas entre si atuando em um mesmo mercado, e mercado como a demanda por um grupo de mercadorias que são substitutas próximas entre si, de acordo com Guimarães (1987) e Hunt e Arnett (2003), ou, ainda, as firmas se encontram em um mesmo mercado, “se as decisões de produção, preço e marketing de uma empresa afetam materialmente os preços que outras do grupo podem cobrar”, como propõe Besanko et al. (2005, p. 362)

Embora a importância do setor sobre o desempenho da firma seja inquestionável, afirma Besanko et al. (2005) que já havia sinalização de que estudos empíricos não conseguem demonstrar a ligação direta entre a estrutura setorial e a lucratividade. Esta percepção exigia uma mudança de foco: da posição de mercado da empresa para a posição em recursos da firma, de forma a considerar que as posições e ações individuais das empresas é que são responsáveis por diferenças relevantes no desempenho empresarial, e portanto, a unidade de análise mais conveniente seria a empresa e não a indústria, defendem Rumelt (1991) e Besanko et al. (2005).

2.3.2. Recursos Competitivos

Algumas empresas apresentam uma capacidade superior de formular e implementar estratégias competitivas que lhes permite desempenho elevado enquanto outras, um desempenho abaixo da média do mercado. Mas o que propiciaria à firma a possibilidade de obter vantagem competitiva frente às demais unidades em um mesmo setor industrial?

A evolução da administração estratégica, no contexto atual da administração, requer uma mudança na forma de concorrer das empresas. Isto força a passagem da postura de adaptação às mudanças ambientais (ameaças e oportunidades) para a

adoção de uma nova postura, de maior valorização de seus recursos internos (pontos fortes) para, através de produção criativa e inovadora de bens, serviços e desempenho moldar ou modificar o ambiente no qual a firma compete.

O modelo geral sobre recursos e desempenho da empresa desenvolvido por Peteraf (1993) integra várias tendências, para formar uma base única para trabalhos futuros. A heterogeneidade, apontada como um dos quatro fatores básicos para a competitividade, tem como pressuposto que os recursos e capacidades são diferentes entre firmas, conforme apontado por Barney (1991) e implica que as empresas apresentam competências variadas ao competir no mercado as quais resultam, em última análise, em níveis de rentabilidade diferenciados.

Quanto aos limites da competição *ex-post*, são enfocados dois fatores críticos: a imitabilidade imperfeita e a substituibilidade imperfeita dos recursos escolhidos como base da estratégia concorrencial. A existência de substitutos ou de produtos similares reduz as taxas de retorno e confere maior elasticidade às curvas de demanda. A imperfeição na mobilidade dos recursos reduz a flexibilidade empresarial, ao constatar que há custos da especialização e de mudança dos recursos pré-destinados a um negócio ou estratégia específica.

Já em relação aos limites competitivos *ex-ante* (PETERAF, 1993) podem conduzir a empresa a agir como se as condições prévias formassem uma camisa de força, impedindo-a de implementar mudanças em sua posição competitiva. Desta forma, uma vantagem competitiva de uma empresa é obtida a partir da alocação dos recursos de que dispõe implicando em determinado desempenho durante um período de tempo, excluídos demais fatores, como influências provocadas pelo setor em que a empresa está engajada e fatores temporais.

Resgatando a premissa básica da RBV, de que firmas se distinguem fundamentalmente por possuírem um agrupamento único de recursos, que são: seus ativos, competências e capacitações específicas, a atuação da firma estará condicionada pelo perfil e significância do estoque de recursos que tiver acumulado, e pela velocidade e precisão na escolha com que consegue adquirir ou desenvolver novos recursos (BRITO; VASCONCELOS, 2005).

2.3.3. Tipos de recursos ou ativos

Dentre os determinantes de uma vantagem competitiva sustentável, Aaker (2001) enfatiza alguns especialmente importantes para seu fortalecimento, como o modo de se competir (estratégia do produto, posicionamento, fabricação e distribuição), as bases de competição (ativos e competências), onde se compete (seleção de produto e mercado) e com quem se compete (concorrentes).

Tais perspectivas complementares indicam que vários fatores contribuem para o desenvolvimento da vantagem competitiva. Neste contexto de muitas incertezas a base para a competitividade é a informação e o conhecimento.

Recursos são definidos como as fontes de vantagem competitiva, tratando-se dos ativos tangíveis e intangíveis disponíveis pela firma que possibilitam produzir de forma eficaz e/ou eficiente um produto que tem valor para alguns segmentos de mercado (HUNT; ARNETT, 2003).

Diferentemente da teoria neoclássica, para estes teóricos, os recursos não são terra, trabalho e capital, mas podem ser distribuídos nas seguintes categorias: finanças (recursos em dinheiro, acesso a financiamentos); físicos (planta industrial, equipamentos); legais (licenças, patentes); humanos (competências e conhecimentos individuais da força de trabalho); organizacionais, (competências, controles, políticas, cultura); informação (conhecimento do mercado consumidor e inteligência competitiva) e de relações (relacionamento com os fornecedores e consumidores).

Proenças (1999), por sua vez, caracteriza os recursos em três tipos:

a. Ativos Tangíveis – são os ativos visíveis da empresa. Incluem propriedades, instalações, estoques de matérias-primas, entre outros.
b. Ativos Intangíveis – marca, cultura, conhecimento tecnológico, patentes, experiência acumulada, entre outros.
c. Capacitações Organizacionais – são as habilidades específicas da organização como um todo ou de suas partes; nascem de complexas combinações de ativos, pessoas e processos das organizações. Incluem habilidades de saber fazer a

baixo custo (eficiência) e de saber escolher o que fazer (eficácia). Incluem ainda habilidades de fazer avançar o desempenho da organização, seja em termos de novos produtos ou serviços, ou de novos processos de produção, venda, financiamento, divulgação etc.

Segundo Martelanc, Pasin e Cavalcante (2005), o ativo tangível é uma parte importante do valor da empresa, mas não é a parte mais importante ou mais difícil de administrar ou de avaliar. Já os ativos intangíveis, segundo este mesmo autor, são a alma da empresa. É por meio deles que as organizações ganham ou perdem dinheiro e onde se diferencia o valor de duas empresas aparentemente iguais.

A importância dos ativos intangíveis tem crescido em termos de valor econômico, de acordo com Kayo, Teh e Kimura (2005), fenômeno evidenciado em várias pesquisas empíricas que analisam a relevância dos ativos intangíveis e sua influência sobre a criação de valor das empresas. A maioria dessas pesquisas, segundo os autores, procura estudar a relação existente entre o valor de mercado das empresas e os diversos tipos de intangíveis.

Low e Kalafut (2003) explicam que os ativos intangíveis são as fontes de vantagem invisível, de alto custo e extremamente volátil. Eles apontam doze tipos de ativos intangíveis e os classificam em: a) ativos de liderança (3): liderança; execução da estratégia; e comunicação e transparência); b) ativos de relações (3): força da marca; reputação ou imagem; e redes e alianças); e c) ativos internos (6): tecnologias e processos; capital humano; organização e cultura do ambiente de trabalho; inovação; capital intelectual; e adaptabilidade. Os autores destacam importância destes ativos afirmando que pesquisas recentes indicam que 35% das decisões gerenciais sobre alocação de investimentos são tomadas com base em intangíveis.

Lev (2000) destaca estudos do economista americano Kendrick, relatando que houve uma inversão no grau de contribuição dos tipos de ativos como impulsionadores do crescimento econômico dos EUA, de 1929 (o capital intangível respondia por 30% do capital total e o tangível por 70%) para 1990 (o intangível ficou com 63% contra 37% do capital tangível).

Os investidores do mercado de capitais e analistas de investimentos usam todas as informações disponíveis, econômicas ou políticas, oriundas ou não das empresas, que possam afetar o desempenho das empresas analisadas, para sugerir ou decidir sobre a compra, a venda ou a manutenção de um ativo no mercado de capitais.

Desse cenário, emerge a importância da empresa avaliar e administrar corretamente seus intangíveis, em especial em relação à criação de valor.

2.3.4. A competitividade e o conhecimento

Nas empresas modernas a informação é a matéria-prima do trabalho ou o principal insumo para a realização do trabalho. Segundo Stewart (1998), sobreviverão somente, nos cenários de incertezas e mudanças, aqueles que forem capazes de gerir o principal recurso heterogêneo, ou seja, as várias formas que a informação e o conhecimento assumem.

Hoje, dificilmente se encontra uma empresa que não faça uso maciço da informação ou que não se tenha tornado dependente do conhecimento, como fonte geradora de sinalizações para as atividades de produção e comércio de bens e serviços, e instrumento de gestão. Os gerentes, nas empresas convencionais, têm papel apenas de guardiões: eles protegem e cuidam dos ativos da empresa. É trabalho de cunho quantitativo. Quando esses ativos são intelectuais, o trabalho dos gerentes passa a ser avaliado pelos resultados que alcança.

Segundo Porter (1996), explosão do conhecimento científico e técnico, a rápida difusão e o poder crescente da tecnologia da informação, a participação cada vez maior do conhecimento no valor total dos ativos e a ascensão do trabalhador do conhecimento - todos esses fatores trabalham juntos, cada um sendo simultaneamente causa e efeito, a fim de impor novos tipos de empresas, novos modelos organizacionais e novos padrões gerenciais.

Hoje, quando o conhecimento tornou-se o principal insumo e resultado da atividade econômica, a inteligência organizacional deixou de ter papel secundário e assumiu o papel principal. Para os investidores que arriscam seu capital, para os gerentes que têm a responsabilidade de geri-lo e para os empregados que alocam seu trabalho e suas vidas, o capital intelectual tornou-se tão vital a ponto de dizer-se que as empresas que não estiverem gerenciando o conhecimento, não estarão, também, agindo responsavelmente, tendo em vista sua sobrevivência e longevidade.

A gestão do capital intelectual e uma atividade nova. Muitos executivos ainda não entendem sua dimensão e importância, embora já consigam intuir que experiência e treinamento façam parte de seu ativo. Mas talento também é capital intelectual, embora não se possa atribuir-lhe preço, embora intangível - este o motivo de não lhe darem a devida atenção.

Porter (1996) revela, ainda, que é mais provável que o ativo financeiro de uma empresa seja dedicado a investimentos físicos do que a ativos intangíveis, cujos retornos são mais difíceis de medir. Na maioria das empresas, os investimentos com fluxos de caixa fáceis de serem medidos são avaliados de forma mais confiável e justificados com maior facilidade do que investimentos em pesquisa, em treinamento ou outras formas nas quais e mais difícil quantificar os retornos.

Uma abordagem para a identificação de fontes intangíveis de vantagem competitiva sustentável é apresentada por Hall (1993). Estas fontes intangíveis são capacidades desenvolvidas pela firma a partir de recursos intangíveis como licenças, patentes, reputação de produtos, conhecimento dos recursos humanos e cultura da organização. As capacidades desenvolvidas a partir destes recursos, segundo o autor, apresentam imobilidade e inimitabilidade.

O melhor caminho, conforme estabelece Stewart (1998), consiste em transformar inteligência e conhecimento em planos e estratégias que levem as organizações a melhorar o desempenho. Para fazê-lo é necessário não só definir precisamente capital intelectual, como também uma descrição que os

executivos possam usar para planejar como irão investir nos ativos do conhecimento e gerenciá-los.

Primeiro, de acordo com o autor, é necessário uma definição funcional - que descreva o que se busca ao procurar ativos intelectuais, o que eles são e o que fazem. Segundo, é preciso abordar dois problemas: como as concepções equivocadas sobre a diferença entre os tipos de conhecimento (tácito e explícito) podem tornar-se uma distração; e, quanto do capital intelectual da organização reside no conhecimento tácito, de difícil identificação. Finalmente, e necessário saber onde procurar os ativos do conhecimento nas organizações.

2.4. Competência

Segundo Prahalad e Hamel (2000), na nova realidade administrativa não há lugar para gestores conservadores, apegados à autonomia das estruturas rígidas de poder ou presos a orçamentos limitadores de ação. Para os autores, a dificuldade de criação de novos negócios direciona a competitividade empresarial para a funcionalidade em produtos e processos e para a capacidade inovativa da empresa. Isto representa uma mudança radical, teórica e prática, dos princípios e forma de gerenciar.

Já para Le Boterf (2003) competência significa aprendizagem e educação ocorrendo sob um sistema de avaliação. As competências ocorrem somente na presença da ação, ou seja, quando o conhecimento e os saberes são comunicados, entendidos e utilizados, dentro de um contexto e dependem de uma validação por parte de terceiros. Desta forma, a rede de conhecimentos em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência.

Fleury e Fleury (2001, p. 188) definem competência como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

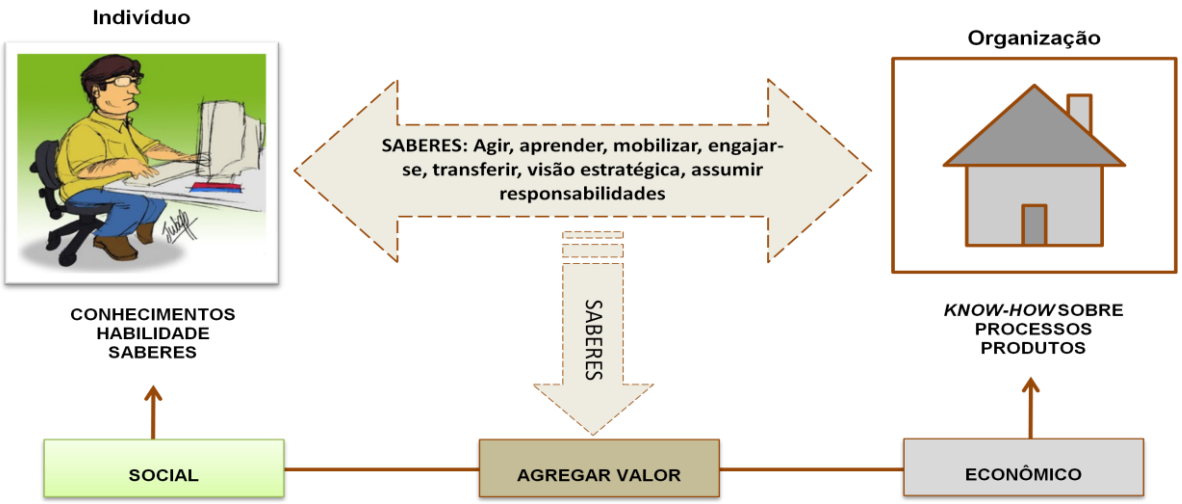


Figura 5 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização
Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001).

A Figura 5 expressa o conceito de competências adotado pelos autores que, inspirados em Le Boterf (2003), afirmam que as locuções verbais que utilizam na definição significam:

a. Saber agir – saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
b. Saber mobilizar recursos - criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
c. Saber comunicar - compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
d. Saber aprender - trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
e. Saber engajar-se - saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
f. Saber assumir responsabilidades - ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
g. Ter visão estratégica - conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Segundo esses autores, uma competência deve estar associada a uma das etapas do ciclo de negócio da organização e pertencer a um processo sistemático de aprendizagem, envolvendo descobrimento/inovação e capacitação de recursos humanos.

Em Zarifian (1999) identifica-se posição semelhante quando apresenta a seguinte classificação para diferenciar competências em uma organização: Competências

sobre processos; Competências técnicas; Competências sobre a organização do trabalho; Competências de serviço; e Competências sociais e estabelece para elas os domínios autonomia, responsabilização e comunicação.

Hamel e Prahalad (1994) incorporaram, à teoria sobre o assunto, as competências essenciais e definiram-nas como a aprendizagem organizacional e a capacidade de usar habilidades para produzir e integrar correntes tecnológicas, organizar o trabalho e entregar valor para o cliente. Estas habilidades que constituem as competências devem estar localizadas em empresas que tenham a mente aberta e sejam capazes de identificar oportunidades e combinar e compartilhar suas habilidades de forma útil, para a organização.

Segundo os autores, desde que ocorreu o acirramento da briga por mercados, as empresas deixaram de imaginar-se como um amontoado de processos e negócios para fazer produtos. Tornou-se mais importante desenvolver competências do que simplesmente combinar esforços em decisões estratégicas de fazer integração vertical ou horizontal nas empresas ou decidir se produzem ou compram produtos ou serviços, a menos que isso signifique usar ou dar suporte às competências essenciais que a empresa possui.

Prahalad e Hamel (2000) sugerem três testes que podem ser aplicados para identificação de competências essenciais em uma empresa: a. se ela dá acesso ao mercado; b. se ela proporciona, de forma significativa, benefícios aos seus clientes; c. se sua imitação pelos concorrentes é difícil.

Afirmam que a competência será de difícil imitação quando representar uma combinação de conhecimentos tecnológicos individuais e habilidades de produção. Nesta configuração a concorrência poderia adquirir parte da tecnologia que forma a competência, mas dificilmente a conseguiria na sua totalidade.

Chamam a atenção, ainda, para a perda de competências essenciais, que pode ocorrer quando a empresa renuncia ao uso de suas competências e adota estratégias de fusões, alianças, terceirizações, entre outras, ou quando deixa de

aproveitar oportunidade de estabelecer competências que estejam evoluindo em negócios existentes.

As duas situações descritas anteriormente representam tomadas de decisão difíceis para a empresa porque o custo de perder uma competência não pode ser determinado a priori. Outro agravante é que o tempo do processo de maturação de uma competência essencial é longo e por isso difícil de ser vislumbrado pela empresa, complementam os autores.

Produtos essenciais são aqueles nos quais são aplicadas competências essenciais e destacam que as empresas procuram participação de mercado com base nestes produtos, como forma de sustentar uma liderança em sua área de atuação. Com o tempo, a empresa consegue também reduzir custos, tempo de produção e distribuição e riscos com o desenvolvimento de novos produtos (PRAHALAD; HAMEL, 2000).

De acordo com estes teóricos, produtos essenciais bem focalizados podem levar à economia de escala e escopo, quando a participação de mercado é formada mediante o desenvolvimento das capacidades essenciais da própria empresa. Esta postura reduz os riscos na competição pelo mercado, com os concorrentes.

2.4.1. Gestão por competências

Prahalad e Hamel (2000) questionam as empresas em relação à necessidade de manutenção de uma estrutura estratégica, para que elas estabeleçam objetivos e sejam capazes de desenvolver competências. Os autores não determinam nenhum modelo, em especial, mas afirmam que ela deve ser adequada à organização e definida para uma empresa organizada em torno de produtos e competências essenciais e deve oferecer uma lógica para a diversificação de produtos e de mercado.

Afirmam que as empresas não devem ser uma previsão de produto ou tecnologia, mas um mapa que defina os vínculos entre exigências de funcionalidade do cliente, tecnologias potenciais e utilizadas e competências essenciais. Deve priorizar a

alocação de recursos e permitir o entendimento de sua lógica, das decisões prioritárias, do poder, mantendo consistência.

Para esses autores os portadores de competências essenciais devem ter oportunidade de compartilhar idéias nas organizações, tendo em vista criar um sentimento de comunidade na área. Eles não devem também ser mantidos presos a nenhum negócio em particular, mas estarem disponíveis para as unidades estratégicas que desenvolvem projetos que fazem uso das competências.

Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2006) apresentam a gestão por competências como uma alternativa de modelo gerencial a ser utilizada pelas organizações, num contexto de transformações constantes, em função de uma economia globalizada, onde competências raras, valiosas e difíceis de serem desenvolvidas representam uma fonte de vantagem competitiva das organizações.

O conceito de competência, utilizado pelos autores, define o termo como sendo uma combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho num contexto organizacional, que agregam valor às pessoas e à organização.

Este conceito, que vê competência associada ao desempenho do indivíduo em um cargo, tem origem no Taylorismo e origina-se de duas correntes de pensamento distintas: uma norte-americana, que vê competência como um somatório de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes); e uma francesa, para a qual competência é definida como as realizações de uma pessoa no trabalho ou em um determinado contexto.

Com relação à identificação de competências, Carbone et al. (2006) fazem referência à avaliação apenas de competências individuais. Nominam programas, órgãos e sistemas que certificam competência com base em padrões estabelecidos, mas sempre apenas em nível individual.

Os autores discorrem, ainda, sobre a necessidade de alinhamento das ações da gestão de pessoas, tendo em vista a estratégia organizacional. Tomam como base

as competências individuais requeridas em pessoas e orientam sobre como eliminar lacunas entre o que elas são capazes de fazer e o que a empresa espera que elas façam, sugerindo que, a partir da estratégia organizacional, a gestão de pessoas deva orientar suas políticas, planos e ações para a aquisição de competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.

2.4.2. Desenvolvimento de competências

Bitencourt (2004) propõe uma reflexão sobre a noção e o conceito de competências com base nas principais correntes teóricas da literatura de gestão das competências, destacando as abordagens de três autores: as competências interpessoais tratadas por Moscovici (1994), as competências de mobilização e articulação de Le Boterf (1997) e a ênfase na questão contextual e dinâmica trabalhada por Sandberg (2000).

Segundo a autora, estas três abordagens resgatam aspectos importantes para o debate sobre competência e se complementam, uma vez que:

> a) a interação entre as pessoas propicia uma melhor articulação referente às diretrizes e aos níveis organizacionais, b) a identificação do significado de competência permite sua legitimação, c) a experiência relaciona-se diretamente à formação, no sentido de capacitação, que implica visão pessoal, educacional e profissional. (BITENCOURT, 2004, p. 136).

Dessa forma, entende competências como

> ...um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (auto-realização) (BITENCOURT, 2004, p. 137).

A visão da autora está de acordo com a de Sandberg (2000), que propõe como primeira fase para a definição de competência a compreensão do significado do trabalho; e a de Le Boterf (1997), que situa competência considerando a formação da pessoa, a formação educacional, e a experiência profissional.

Já Jubb e Robotham (1997) tecem críticas aos postulados do modelo de gerenciamento de desenvolvimento de competências sob o argumento de que muito do material abordando competências não está suficientemente testado e levanta dúvidas quanto à praticidade do gerenciamento de competências.

Os autores questionam as definições de competência indagando se seriam as competências relacionadas à identificação de conhecimentos gerenciáveis ou se estariam associadas ao comportamento efetivo. Afirmam, ainda, que a base teórica que dá sustentação às competências é relativamente fraca e que seu construto não permite mensuração. Criticam, também, a posição dos estudiosos que definem competências gerenciais genéricas, independentes do contexto gerencial, por entenderem que cada organização enfatiza uma competência em determinada situação, não havendo suporte para afirmar a existência de um conjunto de competências que sirva a qualquer situação.

Em contrapartida, Sandberg (2000) e Paloniemi (2006), buscam na fenomenografia explicações para o entendimento de competências, em resposta às críticas apresentadas por Jubb e Robotham (1997).

Sandberg (2000) propõe uma abordagem das competências identificando-as como atributos baseados em um fenômeno, em contraposição à visão racionalista que a vê como constituída de um conjunto específico de atributos como conhecimento de habilidades, capazes de determinar particulares desempenhos no trabalho.

Nesta mesma linha, o autor diferencia as competências humanas no trabalho não enfatizando todas as competências e habilidades, mas unicamente aquelas associadas ao uso pelas pessoas, no contexto do trabalho. Identifica, também, três posicionamentos predominantes na literatura a respeito de competências:

a) Orientados para o trabalhador, baseados na definição de conhecimentos, habilidades e atitudes, calcados em características individuais dos trabalhadores para desenvolverem suas tarefas;

b) Orientados para o trabalho, onde são analisadas as atividades que envolvem o trabalho ou tarefa, calcado no pressuposto de serem estes os construtores das competências exigidas para sua execução; e

c) Orientação multimétodo, baseado na combinação das duas ênfases anteriores, onde se considera tanto os atributos dos trabalhadores como as peculiaridades do trabalho.

Competência, desta forma, pode ser entendida como uma combinação de conhecimentos, tácitos e explícitos, utilizados pelo trabalhador para realização de uma tarefa, em particular. Para validação do conceito, entretanto há que considerar-se o contexto, a dimensão temporal e a agregação de valor ao trabalho realizado.

2.5. Relação entre os objetivos e os construtos da pesquisa

Os tópicos constantes deste referencial teórico foram selecionados levando-se em consideração o objetivo geral pretendido e formaram a base conceitual para a escolha dos temas a serem investigados na pesquisa empírica, abrangendo as entrevistas, conforme o roteiro constante do Apêndice A, e posterior questionário.

Os principais construtos aqui tratados guardam relação direta com os objetivos específicos estabelecidos, como demonstrado no Quadro 5.

Quadro 5 - Relação entre os objetivos específicos e os construtos da pesquisa

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	**CONSTRUTOS**
a) Analisar atributos constitutivos dos construtos Transferência de Conhecimentos e Absorção de Conhecimentos	Absorção de conhecimentos e Transferência de conhecimentos
b) Identificar facilitadores e/ou inibidores dos processos de transferência e de absorção de conhecimento.	
c) Analisar como ocorre a transferência de conhecimentos em franquias, na forma de processos, produtos e normas.	Transferência de conhecimentos
d) Avaliar se a escolha de franquia, como atividade empresarial, está relacionada aos tipos e às origens dos conhecimentos adquiridos pelos empreendedores	Absorção de conhecimentos
e) Investigar como ocorre o processo de absorção de conhecimentos para desenvolvimento e gestão da unidade franqueada	
f) Avaliar o processo de absorção de conhecimentos pelas empresas franqueadas na forma de aderência às normas e padrões transferidos pela franqueadora.	
g) Identificar evidências de potencial competitivo nas unidades de franquia estudadas	Evidências de Competitividade
h) Investigar a existência de relação entre a transferência de conhecimentos, a capacidade de absorção e as evidências de competitividade em empresas franqueadas.	Relacionamento entre os construtos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

CAPÍTULO III – PERCURSO METODOLÓGICO

3.1. Considerações teóricas

A definição do caminho metodológico seguido neste trabalho apoiou-se em escolhas filosóficas, suportadas por argumentações das fontes consultadas, e constituiu-se um grande desafio.

Procurou-se desenvolver o estudo de forma coerente e válida, buscando elucidar as principais inquietações, apesar da falta de consenso sobre a classificação de pesquisas (algumas vezes confusas ou incompletas e que nem sempre seguem os mesmos referenciais). Palavras como paradigmas, ontologia, epistemologia, natureza, estratégia, método, técnica, entre outras, misturam-se e por vezes repetem-se, em diferentes níveis, dimensões e sentidos, em livros e artigos sobre metodologia de pesquisa.

O planejamento do estudo foi precedido de uma reflexão a respeito de um conjunto de pressupostos ontológicos, paradigmáticos e epistemológicos e da escolha daqueles que apoiaram a realização da pesquisa, o seu detalhamento e implicações, de modo que a compreensão do método possibilitasse chegar aos resultados e permitisse avaliações ao longo do seu desenvolvimento.

Iniciou-se o estudo tomando as decisões de natureza filosófica, passando às decisões de natureza prática, na parte empírica do trabalho**.** O processo de pensar as diversas etapas, assim como sua execução ocorreu de forma desordenada, conforme alertado por Jones (2000, p.12), quando afirma que, normalmente, uma pesquisa “progride de maneira confusa e desordenada”.

O pressuposto ontológico subjacente a esta pesquisa é que a realidade social é dinâmica e intersubjetiva. A linha de pensamento que se adotou insere-se no interpretativismo e respalda-se na idéia de Lincoln e Guba (2000), segundo a qual a realidade social é fruto das experiências e vivências humanas, mediante interação, de onde o conhecimento é socialmente construído.

A postura paradigmática aceita para o desenvolvimento da pesquisa segue a perspectiva pluralística, isto é, multi-paradigmática defendida por Scherer (1998). Esta escolha, ao tempo em que respeitou o princípio de incomensurabilidade dos paradigmas de Kuhn (1970) e do esquema de Burrel e Morgan (1979), fundamentou-se na teoria de Guba e Lincoln (1994), da coexistência dos quatro paradigmas (Positivismo, Teoria crítica, Construtivismo e Realismo) e de zonas de transição entre eles, discutida por Gioia e Pitre (1990).

Mediante estas abordagens, Guba e Lincoln (1994) e Gioia e Pitre (1990) procuram mostrar as controvérsias, contradições e possibilidade de confluências entre os paradigmas de pesquisa acadêmica, em termos da ontologia, da epistemologia, da metodologia, dos valores do pesquisador e da natureza do conhecimento.

Guba e Lincoln (1994) afirmam que os paradigmas pós-modernos compartilham noções essenciais, como a idéia de que a realidade social é fruto das experiências e vivências humanas, mediante interação, de onde o conhecimento é socialmente construído.

Gioia e Pitre (1990, p. 593), reforçam a escolha da abordagem multi-paradigmática re-afirmando a adoção de diferentes paradigmas, detalham os passos a serem dados nas etapas do processo da pesquisa para que ele seja capaz de gerar teorias. Em adição, afirmam que a existência de “zonas de transição” ao longo das fronteiras entre os pares de paradigmas, leva os autores à idéia de “construção de pontes”.

A adoção desta visão conduz a entendimentos e explicações mais abrangentes do fenômeno social estudado, “porque partem de diferentes pressupostos ontológicos e epistemológicos” e, assim, podem acessar “diferentes facetas do fenômeno organizacional e podem produzir visões teóricas informativas marcadamente diferentes e únicas do evento sob estudo” (GIOIA; PITRE, 1990, p. 591).

Adotou-se a postura multi-paradigmática objetivando promover o diálogo entre os paradigmas e a pluralidade de pensamento, tendo em vista apreender e compreender diferentes aspectos da realidade estudada. O pressuposto epistemológico adotado situou-se na zona de transição entre as linhas de

pensamento funcionalista e interpretativista. Concentrou-se, simultaneamente, sobre os fatos (objetivos) e sobre os significados (subjetivos), tendo em vista apreender os detalhes elementares (funcionalismo) sem perder de vista o todo (interpretativismo), na compreensão do fenômeno estudado e no desenvolvimento de idéias, a partir dos dados, considerando, porém, as teorias pré-existentes.

Realizadas as escolhas de natureza filosófica, voltou-se o foco da pesquisa para os aspectos de natureza prática, preservando-se, contudo, a coerência das decisões já tomadas para o delineamento da pesquisa e os objetivos do projeto de pesquisa, seguindo-se Godoi e Balsini (2006, p. 90) quando postulam: “os pressupostos ontológicos, epistemológicos e teóricos do pesquisador determinam a coerência entre a noção de sujeito e as relações de objeto, e acabam por definir a ‘escolha’ metodológica da investigação”.

Com relação à lógica da estratégia de pesquisa que foi utilizada, examinaram-se os construtos e exemplos oferecidos por Cooper e Schindler (2003), por Aliseda (2004), por Bandeira-de-Mello e Cunha (2006) e por Blaikie (2007) e optou-se pela abdução, como linha de pensamento, por orientar a pesquisa com base nas seguintes premissas:

a) Conceito – pensa da evidência para a explanação buscando descobrir e validar as causas a partir dos efeitos observados;

b) Objetivos – prescreve e procura entender a vida social em temos dos motivos e conceitos dos agentes;

c) Processo – inicia com a indução de princípios gerais, a partir de conceitos, significados e motivos existentes no cotidiano ou coletados empiricamente, produzindo uma descrição que permita desenvolver um modelo teórico.

Entendeu-se ser a lógica abdutiva a mais apropriada à análise de dados e à geração de um modelo teórico, no âmbito da absorção de conhecimento em franquias, uma vez que ela é um processo de idas e vindas do nível conceitual, abstrato, ao nível dos dados, onde “a coleta de dados, a análise, a formulação e a validação da teoria são reciprocamente relacionadas, em um processo indutivo de interpretação e em um processo de dedução e validação das proposições” (HAIG,1996; WIRTH, 1998, *apud* BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006, p. 251).

3.2. Operacionalização da pesquisa

As decisões operacionais relacionadas ao estudo atenderam à função de definir as linhas que guiaram os procedimentos na realização da investigação, principalmente em relação à abordagem de pesquisa e à definição do seu método, aos instrumentos e técnicas de coleta de dados ou observação dos sujeitos da pesquisa, à natureza dos dados buscados, e à análise e interpretação dos dados.

O estudo compreendeu duas etapas. A primeira caracterizou-se como um estudo qualitativo, exploratório e descritivo. Levou-se em consideração a natureza da investigação, haja vista que tanto os objetivos pretendidos, como as questões de pesquisa, compreenderam situações não quantificáveis.

Esta etapa teve como objetivo, principal, confirmar a presença de constructos da absorção e transferência de conhecimentos (ou identificar novos indicadores) em franquias, assim como as relações restritivas e propulsoras que atuam neste processo. Nesta etapa foram destacados indicadores e variáveis do fenômeno estudado que serviram de métricas para avaliação do grau em que estão presentes.

A segunda etapa apresentou características de um estudo quantitativo, descritivo, conforme classificam Cooper e Schindler (2003). Descritivo, no sentido de que foi desenvolvido com base em hipótese e questões investigativas do tipo: “o que” e “como”; para estimar populações que possuíssem as características buscadas; para descobrir associações entre as variáveis e para descoberta de relações entre elas.

O método de pesquisa escolhido, em sua etapa qualitativa, foi o estudo de casos múltiplos, seguindo a orientação de Godoy (2006). Para a autora, a melhor metodologia a ser utilizada em uma pesquisa é aquela que permite ao pesquisador uma melhor compreensão da realidade estudada sob a ótica do objeto e tendo em vista o que se pretende alcançar.

Perry (1998), também recomenda a adoção do estudo de caso para pesquisas em nível de pós-graduação, inclusive em doutorado, desde que sejam respeitadas as

questões paradigmáticas, a escolha do método seja justificada e sejam observadas as questões metodológicas que dêem confiabilidade e validade ao estudo.

Neste estudo de casos são analisados tipos, as origens, a transferência e a utilização de conhecimentos relacionados às atividades de criação e desenvolvimento de produtos, processos e serviços nas redes de franquias que compuseram a amostra. Caracteriza-se como um estudo exploratório, em corte transversal – "realizado uma única vez (...) representa um instantâneo de um determinado momento" (COOPER; SCHINDLER, 2003. p. 129).

Para refletir a postura pluralística, adotada no trabalho, elaborou-se o Quadro 6, representativo do processo de pesquisa, contendo as fases e os passos de seu desenvolvimento, sob a ótica multi-paradigmática, privilegiando o uso de dados qualitativos e quantitativos.

Quadro 6 – O processo de pesquisa

FASES	PASSOS
1. TRABALHOS INICIAIS	1.1. Seleção do tema e objetos da pesquisa 1.2. Revisão preliminar da literatura 1.3. Descoberta de uma lacuna 1.4. Formulação de pressupostos e conjecturas 1.5. Esboço de um modelo teórico 1.6. Planejamento da pesquisa qualitativa e quantitativa
2. ETAPA QUALITATIVA	2.1. Contatos preliminares com possíveis sujeitos da pesquisa 2.2. Identificação de casos específicos 2.3. Realização de entrevistas em profundidade (Brasil e França) 2.4. Codificação e análise das entrevistas 2.5. Revisão e reformulação de conjecturas 2.6. Formulação da hipótese central 2.7. Elaboração de um modelo preliminar 2.8. Elaboração do instrumento de coleta de dados da etapa quantitativa
3. COLETA DE DADOS QUANTITATIVOS	3.1. Sondagem e identificação dos sujeitos e objetos 3.2. Identificação de casos específicos 3.3. Contatos com os informantes 3.4. Levantamento de dados quantitativos
4. ANÁLISE	4.1. Tabulação dos dados quantitativos coletados 4.2. Realização das análises estatísticas 4.3. Triangulação entre dados qualitativos e quantitativos 4.4. Redação dos resultados
5. TEORIZAÇÃO	5.1. Avaliação dos pressupostos e da hipótese central 5.2. Confrontação dos resultados com os objetivos do estudo 5.3. Formulação e redação das considerações finais ou conclusões 5.4. Resgate e revisão do modelo teórico 5.5. Reflexão sobre as limitações da pesquisa e estudos futuros.

Fonte: Elaborada pelo autor, baseado em Gioia e Pitre (1990), Scherer (1998), Perry (1998), Lincoln e Guba (2000).

3.3. Planejamento amostral

As franquias que serviram de amostra para pesquisa, assim como os ramos de atividade ao qual pertenciam foi definida por julgamento e conveniência. Foram escolhidas unidades, na França e no Brasil, que desenvolvem atividades cujo processo produtivo depende substancialmente do conhecimento gerado e transferido a partir da unidade franqueadora e cuja oferta de produtos ou serviços possuem dependência das normas e padrões estabelecidos pela empresa franqueadora. A mostra compreendeu 103 franqueadas, em 14 ramos de atividades.

3.4. Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada de diferentes formas, adequando-se às etapas da pesquisa. Na etapa qualitativa, ocorreu mediante entrevistas. Utilizou-se esta técnica de coleta por ser adequada à obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes (HAIR; BABIN; MONEY; SAMOUEL, 2006).

Seguiu-se o que Gil (2006) considera os aspectos mais importantes a serem considerados em uma entrevista: 1) a preparação do roteiro da entrevista; 2) estabelecimento do contato inicial; 3) formulação das perguntas; 4) estímulo a respostas completas; 5) registro das respostas e; 6) conclusão da entrevista.

Foram entrevistas em profundidade, semi-estruturadas, mediante comunicação pessoal do pesquisador com os empresários das franquias. As entrevistas foram realizadas na própria empresa, durante o horário do expediente normal. Pretendeu-se, com esta medida reproduzir as condições ambientais reais de forma a obter o mais baixo grau de interferência possível. As entrevistas foram gravadas, transcritas na íntegra para posterior análise.

Na etapa quantitativa, os dados foram levantados utilizando-se o questionário elaborado a partir das entrevistas em profundidade da etapa qualitativa, que é

composto de 20 questões objetivas. Utilizaram-se diversos tipos de questões e diferentes escalas, resumido no Quadro 7.

Quadro 7 - Características das questões analisadas

Questões	Características
1, 2, 3, 12, 13	Questões fechadas, de item único, estruturada, com escolha de uma única resposta.
7, 14, 15, 16, 17, 18,	Questões fechadas, de múltiplos itens, estruturada em escalas crescentes de 5 pontos, com escolha de uma única resposta por item.
4, 9, 11, 19	Questões semi-abertas, de múltiplos itens, estruturada em escalas crescentes de 5 pontos, com escolha de uma única resposta por item e com possibilidade de indicação de novo item.
5,	Questão semi-aberta, de item único, estruturada, com escolha de múltiplas respostas e com possibilidade de especificação de outra resposta.
8,10	Questões semi-abertas, de item único, estruturada, com escolha de uma única resposta e com possibilidade de especificação de outra resposta
20	Questão fechada, de múltiplos itens, estruturada em escalas crescentes de 6 pontos, com escolha de uma única resposta por item.

Fonte: elaborado pelo autor

Os itens do questionário foram corrigidos mediante pré-testes, no Brasil e na França, de modo a permitir confrontar as respostas obtidas nesta etapa da pesquisa com a codificação realizada nos dados da fase anterior, tendo-se confirmadas as conjecturas efetuadas preliminarmente.

A reduzida quantidade de respostas “outras” obtidas nas questões semi-abertas, quando da aplicação do questionário em campo, demonstra que o instrumento foi suficientemente abrangente e que seu processo de elaboração e testes obteve êxito.

Com a finalidade verificar a relação existente entre os objetivos específicos da pesquisa e os construtos utilizados para a análise dos dados levantados, com o uso do questionário, na etapa quantitativa da pesquisa, elaborou-se o Quadro 8. Nele estão relacionados os objetivos específicos da pesquisa às respectivas questões que foram elaboradas e aplicadas para que cada um deles fosse atingido. Relacionaram-se, também, para cada objetivo e o seu respectivo grupo de questões às variáveis e às dimensões às quais são pertinentes no estudo. Por fim, estes dados foram agrupados em função de cada um dos quatro construtos utilizados na análise dos dados, tendo em vista avaliar a presença das variáveis com base na dimensão analisada, dentro de cada um dos construtos.

Quadro 8 - Relação entre os objetivos, o questionário e os construtos da pesquisa

Objetivos específicos	**Questões**	**Variáveis**	Dimensões	Construtos
a) Analisar atributos constitutivos dos construtos Transferência de Conhecimentos e Absorção de Conhecimentos	1 a 13, 15,19	Todas as relativas à transferência e à absorção de conhecimentos	Todas as relativas à transferência e à absorção de conhecimentos	Transferência e Absorção e de Conhecimentos
b) Identificar facilitadores e/ou inibidores dos processos de transferência e de absorção de conhecimento.	8, 9, 10, 11, 12 13, 15	Comunicação de rotina, visitas, sugestões, avaliação de desempenho, comunicação de mudanças	Indicadores processuais de absorção e de transferência de conhecimentos	
c) Analisar como ocorre a transferência de conhecimentos em franquias, na forma de processos, produtos e normas.	5, 7	Itens franqueados; grau de cessão dos itens	Disponibilização: evidência de transferência de conhecimentos	Transferência de Conhecimentos
d) Avaliar se a escolha de franquia, como atividade empresarial, está relacionada aos tipos e às origens dos conhecimentos adquiridos pelos empreendedores	1, 2, 3	Origem da empresa; processo de transformação; Origem das informações; Experiências anteriores	Base de conhecimentos e *background*: capacidade de absorção de conhecimentos	Absorção de conhecimentos
e) Investigar como ocorre o processo de absorção de conhecimentos para desenvolvimento e gestão da unidade franqueada	4, 19	Informações para gestão		
f) Avaliar o processo de absorção de conhecimentos pelas empresas franqueadas na forma de aderência às normas e padrões transferidos pela franqueadora.	6	Conformidade aos padrões	Aderência: evidência de absorção de conhecimentos	
g) Identificar evidências de potencial competitivo nas unidades de franquia estudadas	14,16, 17, 18, 20	Frequência de mudanças; Avaliação da eficácia do composto de marketing; Avaliação da política de RH; Avaliação da gestão pela rede; Avaliação da estrutura organizacional; Avaliação da postura no lançamento de produtos; Avaliação da adequação da capacidade instalada; Avaliação da diferenciação por produto; Avaliação da política de preços; Avaliação de diferenciações pelas instalações; Avaliação da diferenciação pela localização; Avaliação do desempenho financeiro	Promoção de Mudanças; Eficácia mercadológica; Gestão de pessoas; Gestão de recursos da rede; Avaliação de aspectos da competitividade	Evidências de Competitividade
h) Investigar a existência de relação entre a transferência de conhecimentos, a capacidade de absorção e as evidências de competitividade em empresas franqueadas.	1 a 20	Análise de todas as questões	Relacionamento entre os construtos Transferência de Conhecimentos e Absorção e de Conhecimentos e as Evidências de Competitividade.	

Fonte: elaborado pelo autor

CAPÍTULO IV – ANÁLISES E RESULTADOS

A - DA ETAPA QUALITATIVA DA PESQUISA

Esta etapa compreendeu a realização de oito entrevistas em profundidade, sendo cinco com franqueados brasileiros e três franceses, tendo como apoio um roteiro semi-estruturado como fio condutor das conversações. As entrevistas foram gravadas e transcritas. Em seguida, elas foram analisadas mediante o uso de análise de conteúdo, técnica que Vergara (2005), entre outros autores, considera de grande utilidade para o tratamento de dados textuais, visando identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema.

A análise de conteúdo foi aqui desenvolvida como uma função heurística, na qual, para Bardin (2007, p. 25), a análise de conteúdo é feita “para ver o que dá”, com o intuito de enriquecer “a tentativa exploratória, aumentando a propensão à descoberta”.

Da leitura das transcrições das entrevistas, na busca de elementos comuns aos temas abordados, resultou uma codificação criada com apoio do uso do software N - Vivo 8, e finalmente em uma lista de nós livres (*free-nodes*).

Estes nós livres foram agregados em árvores de nós (*tree-node*s) os quais subsidiaram a elaboração do questionário utilizado na fase seguinte do trabalho. Tanto os *tree-nodes* como as questões deles derivadas foram posteriormente relacionados aos principais construtos examinados nesta pesquisa e encontram-se nos Apêndices C, D e E.

B – DA ETAPA QUANTITATIVA DA PESQUISA

A estruturação deste tópico segue a lógica de, primeiro, descrever os objetos de pesquisa, abrangendo as principais características da amostra (isto é, as redes de franquias e as respectivas unidades pesquisadas) e os dados coletados para, em seguida, apresentar as principais análises e os resultados alcançados.

As análises basearam-se nas respostas aos questionários da pesquisa na forma como fornecidas pelos 103 franqueados que compuseram a amostra, sendo 88 sediados no Brasil e 15 na França. Como as questões semi-abertas apresentaram uma quantidade mínima de resposta “outras”, elas foram descartadas, pois não seriam relevantes às análises.

As questões analisadas encontram-se apresentadas por pertinência aos principais construtos estudados nesta tese: Transferência de Conhecimentos; Absorção de Conhecimentos; Transferência e Absorção de Conhecimentos, conjuntamente; e Competitividade e segmentadas por país do respondente e por evidências de competitividade.

Ressalte-se que as questões analisadas, tanto na fase qualitativa como na fase quantitativa da pesquisa, refletem a percepção dos respondentes, de acordo com a interpretação do pesquisador.

4.1. Descrição da amostra

a) Características das redes de franquia participantes da pesquisa

Foram contatadas, na etapa de coleta de dados para realização da presente pesquisa, 320 empresas franqueadas, entre visitas do pesquisador para entrega ou preenchimento do questionário de pesquisa, *in loco,* ou o seu envio por correspondência. Deste total, obtiveram-se 103 questionários respondidos por fraqueados pertencentes a 71 redes de franquias brasileiras e estrangeiras, que foram utilizados no estudo, conforme apresentado na Tabela 1.

As redes pesquisadas pertencem a 14 dos 16 segmentos ou ramos de atividades existentes no Brasil, segundo a classificação utilizada pela Associação Brasileira de Franquias.

As redes dos segmentos de Bebidas, Cafés, Doces e Salgados; Vestuário; e Alimentação foram as que tiveram maior participação na amostra, com 14, 11 e 9

redes, respectivamente, com 19,7%; 15,5% e 12,7% perfazendo, juntas, 47,9% do total da amostra. Os segmentos com menor participação, em termos absolutos, foram Entretenimento, Brinquedos e Lazer; e Hotelaria e Turismo com apenas 1 rede ou 1,4% cada.

Do total das 71 redes estudadas, 50 (70,4%) atuavam no território nacional; destas, apenas quatro (5,6 % do total) limitavam sua ação ao Estado de São Paulo. As demais 21 redes (29,6%) tinham atuação no exterior, das quais 11 operavam mundialmente, representando 15,5% do total, cinco em vários países da Europa e cinco apenas na França, cada um destes últimos grupos alcançando 7,0% do total.

Tabela 1 - Redes de franquias pesquisadas, por segmento e área de atuação

Segmento de Atividade	**Atuação Geográfica**						**Total**	**%**
	Brasil*			**Exterior****				
	Redes	% →	% ↓	Redes	% →	% ↓		
Acessórios Pessoais e Calçados	6	100,0	12,0	0	0,0	0,0	6	8,5
Alimentação	5	55,6	10,0	4	44,4	19,0	9	12,7
Bebidas, Cafés, Doces e Salgados	12	85,7	24,0	2	14,3	9,5	14	19,7
Beleza, Saúde e Prod. Naturais	1	50,0	2,0	1	50,0	4,8	2	2,8
Comunicação, Inform. e Eletrônicos	2	50,0	4,0	2	50,0	9,5	4	5,6
Cosméticos e Perfumaria	2	66,7	4,0	1	33,3	4,8	3	4,2
Educação e Treinamento	1	50,0	2,0	1	50,0	4,8	2	2,8
Entretenimento, Brinquedos e Lazer	1	100,0	2,0	0	0,0	0,0	1	1,4
Escolas de Idiomas	3	60,0	6,0	2	40,0	9,5	5	7,0
Hotelaria e Turismo	1	100,0	2,0	0	0,0	0,0	1	1,4
Móveis, Decoração e Presentes	3	100,0	6,0	0	0,0	0,0	3	4,2
Negócios, Serviços e Conveniências	3	42,9	6,0	4	57,1	19,0	7	9,9
Serviço Automotivo	3	100,0	6,0	0	0,0	0,0	3	4,2
Vestuário	7	63,6	14,0	4	36,4	19,0	11	15,5
Total	**50**	**70,4**	**100,0**	**21**	**29,6**	**100,0**	**71**	**100,0**

* 4 das redes têm atuação restrita ao Estado de São Paulo

** 11 redes têm atuação mundial, cinco operam em vários países da Europa e 5 apenas na França

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

b) Características dos franqueados participantes da pesquisa

Considerando as limitações de tempo e as dificuldades de acesso às redes de franquias, sobretudo na França (onde se soma a barreira representada pela ausência de domínio pleno da língua), a amostra obtida contou com 103

questionários válidos, dos quais 88 de respondentes brasileiros e 15 de franqueados franceses.

A quantidade média de franqueados por segmento de atividade integrantes da amostra foi de 7,7 informantes. A grande maioria dos ramos teve entre 4 e 9 informantes. Os segmentos de menor número de pesquisados foram: Entretenimento, Brinquedos e Lazer (um franqueado), Hotelaria e Turismo (dois) e Comunicação, Informática e Eletrônicos (três). As maiores participações, superando 10 informantes por ramo, foram: Bebidas, Cafés, Doces e Salgados, com 22 unidades (20 operantes no Brasil); Vestuário, com 14 pesquisados (doze no Brasil) e de Alimentação, com 11 respondentes (sete no país), como visualizado na Tabela 2.

Tabela 2 - Franqueados pesquisados, por segmento e país

Segmento de Atividade	País do franqueado						Total	%
	Brasil			França				
	Casos	% →	% ↓	Casos	% →	% ↓		
Acessórios Pessoais e Calçados	8	100,0	9,1	0	0,0	0,0	8	7,8
Alimentação	7	63,6	8,0	4	36,4	26,7	11	10,7
Bebidas, Cafés, Doces e Salgados	20	90,9	22,7	2	9,1	13,3	22	21,4
Beleza, Saúde e Prod. Naturais	2	66,7	2,3	1	33,3	6,7	3	2,9
Comunicação, Inform. e Eletrônicos	3	60,0	3,4	2	40,0	13,3	5	4,9
Cosméticos e Perfumaria	8	100,0	9,1	0	0,0	0,0	8	7,8
Educação e Treinamento	3	75,0	3,4	1	25,0	6,7	4	3,9
Entretenimento, Brinquedos e Lazer	1	100,0	1,1	0	0,0	0,0	1	1,0
Escolas de Idiomas	7	100,0	8,0	0	0,0	0,0	7	6,8
Hotelaria e Turismo	2	100,0	2,3	0	0,0	0,0	2	1,9
Móveis, Decoração e Presentes	5	100,0	5,7	0	0,0	0,0	5	4,9
Negócios, Serviços e Conveniências	6	66,7	6,8	3	33,3	20,0	9	8,7
Serviço Automotivo	4	100,0	4,5	0	0,0	0,0	4	3,9
Vestuário	12	85,7	13,6	2	14,3	13,3	14	13,6
Total	88	85,4	100,0	15	14,6	100,0	103	100,0

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

Considerando-se toda a amostra, cerca de 60% dos 103 de respondentes (62 franqueados) possuía apenas uma unidade franqueada. A média de unidades por franqueado na amostra, entretanto, é de 2,2 unidades, justificada pela existência de cinco franqueados que, juntos, representaram 29,3% do número total de unidades, que é 229.

4.2. Análises

Visando a confirmação ou a rejeição da hipótese principal desta pesquisa, foram efetuadas as análises a seguir apresentadas, de acordo com os seguintes pressupostos:

1) existem diferenças de competitividade entre as unidades de uma franquia;
2) os atributos de transferência e absorção de conhecimentos são condutores de competitividade.

Justifica-se a adoção do primeiro pressuposto com base no referencial teórico e em depoimentos extraídos das falas dos franqueados, nas entrevistas em profundidade, conforme apresentado a seguir.

Machado-da-Silva e Barbosa (2002) afirmam que, dependendo do contexto no qual a empresa atua, o ambiente pode ser interpretado de diversas maneiras e, ainda, que diferentes valores e padrões podem influenciar as empresas, com base no ambiente de atuação, impactando suas estratégias e, conseqüentemente, sua competitividade. Este posicionamento contou com o respaldo empírico do entrevistado n° 01:

> ... Foi ai que eles falaram que havia um franqueado que tinha uma loja no centro da cidade, que era muito competitiva e que estava tendo bons resultado (...) informaram que a loja do Rio estava usando a seguinte estratégia (...) resolvi conversar com o franqueado. Ele confirmou-me que era sua loja mais competitiva e que estava usando esta estratégia porque foi a única coisa que lhe ocorreu para resolver seu problema de faturamento e que estava dando certo [E01].

Para Vasconcelos e Brito (2004), um dos pontos de consenso sobre a noção de vantagem competitiva refere-se à constatação de que ela é específica a cada empresa (...) concepção de vantagem competitiva como algo específico a cada empresa. Esta especificidade serviu de apoio à decisão do entrevistado n°06, quando de sua escolha de qual rede de franquia integrar:

> Eu escolhi esta rede porque quando fui conhecendo as franquias fui verificando afinidades, identificações, gostando do projeto e verifiquei que suas lojas no centro eram mais competitivas. Como era ali que eu queria me instalar, não pensei duas vezes [E06].

Segundo Besanko et al.(2005), quando uma empresa aufere uma taxa maior de lucro do que a taxa média de lucro de outras empresas disputando o mesmo mercado, a empresa possui uma vantagem competitiva nesse mercado.

Falando de suas práticas comerciais, os entrevistados n° 01 e n° 02 reforçaram a necessidade de diferenciação competitiva:

> Hoje nós possuímos varias lojas que estão em um mesmo padrão, mas o tipo de atendimento é diferente em razão dos diferentes públicos que atendemos e isto faz com que a competitividade delas seja diferente. Isto tem a ver com a localização da loja, com os clientes que trabalhamos [E01].
>
> O padrão tem a ver com a localização da loja. A classe econômica do público em um shopping na zona leste não é o mesmo de um shopping na zona sul. Por isto nós devemos ter atendimentos diferenciados. Até o perfil e a preparação das atendentes deve ser diferente, direcionada para o publico que atende, para poder ser competitiva [E02].

Barney (1991) argumenta que as firmas são heterogêneas quanto aos seus recursos, portanto, é possível obter e manter uma vantagem competitiva sustentável, quando se tem recursos que são, simultaneamente, valiosos, raros, inimitáveis perfeitamente e sem substitutos estratégicos equivalentes.

Na pesquisa de campo, a heterogeneidade foi constatada, com base nas afirmações da franqueada que nos concedeu a entrevista n° 03:

> ...tenho um quiosque de centro de cidade que é mais competitivo do que minha loja chique no *shopping center*, por causa de uma atendente sem igual, que é bem apropriada ao público de lá. Na loja, eu gasto duas vezes mais... [E03].

Para Vasconcelos e Brito (2004), a existência de uma vantagem competitiva parece ser determinante na definição das empresas que serão bem sucedidas daquelas que sucumbirão no mercado. São as vantagens competitivas que explicam a diversidade entre as empresas e sua busca pode ser vista como o objetivo final das ações da empresa, afirmam os autores.

Também nas redes de franquia, a diversidade encontra depoimentos, como nos trechos das falas dos entrevistados n° 06 e n° 08:

> Se eu tiver um faturamento ótimo em uma loja e ruim na outra, eu não atinjo o padrão. Isto me incentiva a ficar apenas com as boas [E06]

> ... para uma loja mudar da classificação X para a Y, é preciso que ela seja muito competitiva o ano todo. Os critérios para mudar são bem explicados pela franqueadora, ninguém pode alegar que não sabia... [E08].

O segundo pressuposto consiste no cerne da hipótese central da pesquisa e foi tratado na análise dos dados objetivando obter-se sua validação.

O construto Evidências de Competitividade envolveu um conjunto de cinco questões: 14, 16, 17,18 e 20. O Quadro 9 sintetiza a quantidade de atributos ou itens relativos a cada uma destas questões.

Quadro 9 - Questões alusivas ao construto Evidências de Competitividade

Questão	Tema pesquisado	Quantidade de Itens
14	Frequência de mudanças	11
16	Eficácia do Composto de Marketing	4
17	Política de Pessoal	7
18	Gestão da Rede	5
20	Avaliação de competitividade	8
	Total	35

Fonte: elaborado pelo autor

Pelo Quadro 9, verifica-se que a mensuração do construto Evidências de Competitividade envolveu a utilização dos 35 atributos componentes das 5 questões analisadas. Considerou-se que uma análise de *clusters* com dois grupos (alto grau de evidências de competitividade e baixo grau de evidências de competitividade) envolvendo todos esses atributos, simultaneamente, poderia implicar numa classificação imprecisa.

Em outras palavras, a comparação de um informante envolveria a utilização de um vetor com 35 valores (atributos). Essa comparação seria feita entre todos os 103 informantes, tomados dois a dois, o que levaria a processamentos da ordem de grandeza de 10 mil comparações.

Dessa forma, visando à redução do numero de variáveis envolvidas no vetor, fez-se uma análise fatorial para cada uma das cinco questões associadas ao construto Evidências de Competitividade, conforme apresentada a seguir.

4.2.1. Análises relativas ao construto Evidências de Competitividade

A - Análises Fatoriais

As cinco análises fatoriais foram feitas utilizando-se o método de extração por componentes principais e rotação Varimax e normalização de Kaiser. Após as análises fatoriais e a identificação dos fatores, foram calculados os Aphas de Cronbach, com o objetivo de se utilizar a escala somada associada aos atributos relativos ao fator na questão analisada.

Os resultados dessas análises são apresentados nas próximas tabelas, agrupadas por questão. Nelas são sumariados os fatores gerados, os respectivos itens associados, as cargas fatoriais, as médias do atributo, o Alpha de Cronbach (α), o percentual de variância explicada, além do KMO.

A seguir, os fatores e as variáveis originais remanescentes referentes às evidências de presença de competitividade foram usados em análise de grupamentos (*clusters)*, como elemento de distinção entre grupos de respondentes.

A reduzida participação de respondentes franceses nos dados coletados representa uma contra-indicação ao uso de algumas técnicas estatísticas. Assim, para resguardar a confiabilidade das análises, foi averiguada a relevância de eventuais diferenças encontradas entre os padrões de respostas dos informantes considerando-se o país-sede do pesquisado, isto é, entre franqueados do Brasil e franqueados da França.

Foi realizado um estudo em relação às respostas obtidas ao longo do questionário, sendo aplicados testes de significância de Qui-Quadrado (χ^2) ou de Mann-Whitney U, conforme se tratassem de variáveis dicotômicas ou intervalares, respectivamente.

A Tabela 3 demonstra os resultados dos testes relativos às questões 1, 2, 3, 5, 8,10, 12 e 13 (variáveis dicotômicas). As proporções das variáveis dicotômicas, em ampla

parte destes atributos, não mostram diferenças significantes, demonstrando, portanto, similaridade no padrão de respostas.

Considerando-se esta constatação e o tamanho das sub-amostras por país do respondente, se feita a separação, a análise nos *clusters* por evidências de competitividade levou em conta a totalidade dos 103 respondentes.

Tabela 3 – Similaridades no padrão de respostas, por país e por evidências de competitividade

Atributos das variáveis dicotômicas	**País sede %**		**Significância Teste X^2**		**Evidências de Competitividade %**		**Significância Teste X^2**	
	BR	**FR**			**Baixas**	**Altas**		
Itens obrigatórios no contrato/acordo:								
• Uso de fornecedores exclusivos	83,0	73,3	0,3745	NS	53,6	92,0	0,0000	***
• Preços padronizados	61,4	53,3	0,5570	NS	28,6	72,0	0,0001	***
• Exclusividade na venda produtos	90,9	73,3	0,0499	**	71,4	94,7	0,0011	***
• Padronização de produtos	61,4	73,3	0,3745	NS	46,4	69,3	0,0321	**
• Localização determinada pela rede	62,5	80,0	0,1889	NS	50,0	70,7	0,050	**
• Área de cobertura de mercado	60,2	86,7	0,0485	**	50,0	69,3	0,0688	*
• Padronização das instalações físicas	77,3	80,0	0,8146	NS	71,4	80,0	0,3527	NS
• Padronização de promoções	62,5	80,0	0,1889	NS	71,4	62,7	0,4067	NS
Inicio empresarial como franqueada	92,0	86,7	0,4953	NS	89,3	92,0	0,6643	NS
Transformação empresarial radical	2,3	6,7	0,6340	NS	3,6	2,7	0,9101	NS
Ingresso relacionado à experiência anterior	37,5	80,0	0,0022	***	32,1	48,0	0,1489	NS
Comunicação diária com franqueadora	56,8	33,3	0,1717	NS	42,9	57,3	0,0408	**
Comunicação semanal com franqueadora	29,5	53,3			28,6	34,7		
Comunicação quinzenal com franqueadora	5,7	0,0			10,7	2,7		
Comunicação mensal com franqueadora	6,8	6,7			10,7	5,3		
Periodicidade de visita: semanal	2,3	0,0	0,6360	NS	0,0	2,7	0,1368	NS
Periodicidade de visita:quinzenal	8,0	13,3			3,6	10,7		
Periodicidade de visita: mensal	30,7	26,7			25,0	32,0		
Periodicidade de visita: trimestral	23,9	26,7			21,4	25,3		
Periodicidade de visita: semestral	22,7	6,7			25,0	18,7		
Periodicidade de visita: anual	5,7	13,3			17,9	2,7		
Franqueadora não acata sugestões	12,5	0,0	0,3815	NS	25,0	5,3	0,0282	**
Franqueadora raramente acata sugestões	22,7	26,7			25,0	22,7		
Franqueadora às vezes implanta sugestões	59,1	60,0			46,4	64,0		
Franqueadora sempre implanta sugestões	5,7	13,3			3,6	8,0		
Não há avaliação de desempenho	11,4	6,7	0,4075	NS	21,4	6,7	0,4075	NS
Não informa critérios de aval. desempenho	10,2	20,0			28,6	5,3		
Critérios aval. desempenho não são claros	10,2	0,0			7,1	9,3		
Há clareza na avaliação de desempenho	68,2	73,3			42,9	78,7		
N° de franqueados	88	15			28	75		

BR = Brasil FR = França

NS = Não significante ; * = Significante a 10% ; ** = Significante a 5%; *** = Significante a 1%

Fonte: elaborado pelo autor

a) Frequência da promoção de mudanças – questão 14

A questão 14 solicitava que o respondente indicasse, em uma escala de 5 pontos, o grau de frequência com que a franqueadora promovia mudanças em 11 itens representados por elementos operacionais e organizacionais. A Tabela 4 expõe os fatores deles resultantes.

Tabela 4 – Grau de frequência na promoção de mudanças – questão 14

Fatores e variáveis	Carga Fatorial	Média
Fator 1 – Frequência de Mudanças Estruturais		**2,43**
Nos móveis, máquinas e equipamentos	0,863	2,67
Nas instalações físicas da unidade	0,767	2,43
Nos controles e rotinas administrativas	0,792	2,50
Na estrutura administrativa da unidade	0,745	2,15
α = 0,807		
Variância explicada pelo fator: 33,67%		
Fator 2 – Frequência de Mudanças em produtos		**3.62**
Na composição dos produtos	0,830	3,38
Na apresentação dos produtos	0,851	3,89
Na linha de produtos	0,862	3,60
α = 0,810		
Variância explicada pelo fator: 19,51%		
Variância total explicada: 53,18%	KMO = 0,736	

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

Uma primeira rodada da análise fatorial, envolvendo os 11 itens, permitiu identificar que quatro deles (frequência de mudanças promovidas pela franqueadora nos preços dos produtos, no sistema de atendimento aos clientes, nas propagandas e promoções e no sistema de informática) tinham cargas fatoriais abaixo de 0,5 e foram, portanto, descartados. Ao executar novamente a análise fatorial, excluindo esses quatro atributos, observou-se a presença de dois fatores que explicavam 53,18% da variância, como expostos na Tabela 4.

b) Eficácia do composto de marketing da rede – questão 16

A eficácia dos elementos do composto de marketing da rede foi avaliada pelos respondentes na questão 16, também obedecendo a uma escala de cinco pontos. Aplicando-se a sistemática de análise já comentada, os itens podem ser condensados em uma única escala somada, como visto na Tabela 5.

Tabela 5 – Grau de eficácia dos itens do composto de marketing – questão 16

Fatores e variáveis	Carga Fatorial	Média
Fator 1 – Eficácia do Composto de Marketing		**4,06**
Preço	0,773	3,83
Produtos	0,740	4,43
Localização / instalações	0,668	4,11
Promoção / propaganda	0,664	3,88
α = 0,663		
Total Variância explicada: 50,78%	KMO = 0,708	

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

c) Avaliação da política de pessoal – questão 17

Os informantes foram solicitados a avaliar sete aspectos referentes à política de recursos humanos, usando a mesma escala de cinco pontos. A análise conduziu à condensação em dois fatores, explicitados na Tabela 6.

Tabela 6 – Grau de adequação das políticas de pessoal adotadas - questão 17

Fatores e variáveis	Carga Fatorial	Média
Fator 1 – Políticas de Seleção de Pessoal		**3,66**
Seleção	0,837	3,41
Avaliação de desempenho	0,790	3,72
Contratação	0,782	3,39
Sistema de treinamento	0,712	4,14
α = 0,837		
Variância explicada pelo fator: 44,92%		
Fator 2 – Políticas Salariais de Pessoal		**3,32**
Salário	0,848	3,17
Gratificação	0,847	3,28
Reconhecimento	0,737	3,50
α = 0,797		
Variância explicada pelo fator: 20,44%		
Total Variância explicada: 65,36%	KMO = 0,685	

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

d) Gerenciamento de itens pela franqueadora – questão 18

A inclusão da questão 18 como integrante do construto Evidência de competitividade está relacionada à existência da expectativa de que a franqueada gerencie de perto itens associados à rede, objetivando aumentos de sinergia.

Foi solicitado aos franqueados que aquilatassem o grau de gestão de gerenciamento da franqueadora sobre cinco itens, em uma escala de cinco pontos.

As variáveis foram agrupadas em dois fatores, como se vê na Tabela 7. O item referente ao gerenciamento das relações entre as unidades franqueadas foi desconsiderado, por não obter carga fatorial satisfatória.

Tabela 7 – Grau de gerenciamento da rede pela franqueadora - questão 18

Fatores e variáveis	Carga Fatorial	Média
Fator 1 – Gerenciamento da Marca		**4,59**
Gerenciamento da marca	0,921	4,64
Gerenciamento de símbolos	0,893	4,53
α = 0,866		
Variância explicada pelo fator: 51,25%		
Fator 2 – Gerenciamento da Cultura Organizacional		**3,39**
Gerenciamento do clima organizacional	0,840	3,07
Gerenciamento da cultura organizacional	0,870	3,72
α = 0,679		
Variância explicada pelo fator: 30,92%		
Total Variância explicada: 82,17%	KMO = 0, 619	

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

e) Evidências de Competitividade relacionadas à estrutura, diferenciação e aspectos financeiros – questão 20

Esta questão era constituída de oito assertivas positivas sobre evidências de postura competitiva, às quais os informantes deveriam apontar seu grau de concordância ou discordância, utilizando uma escala de seis pontos.

A análise fatorial dos oito itens revelou a possibilidade de serem inseridos em três fatores, os quais foram relacionados à estrutura organizacional, à diferenciação e a aspectos financeiros. Entretanto, após o calculo do Alpha de Cronbach para o terceiro fator, que continha dois itens, verificou-se um valor baixo para esta estatística, e, portanto, esses dois itens foram considerados na análise de forma desagregada. Os fatores resultantes encontram-se expostos na Tabela 8.

Na maioria das unidades franqueadas respondentes se percebe como competitiva, se analisadas a partir da questão 20, uma vez que a maior frequência de respostas, em todas as assertivas, situa-se nas colunas Concordo Muito e Concordo Total.

Outro indicador desta percepção consiste no fato das médias obtidas em todos os itens, considerando-se toda a amostra, serem superiores a 4,65 na escala utilizada na questão, que vai de 1 a 6. Os dados que comprovam o que aqui se destaca podem ser observados nas tabelas referentes à questão 20, constante no Apêndice 6 deste estudo.

Tabela 8 - Evidências de competitividade alusivas à diferenciação e estrutura – questão 20

Fatores e variáveis	Carga Fatorial	Média
Fator 1 – Competitividade por Diferenciação		**5,02**
Diferenciação pela localização em pontos estratégicos	0,809	5,07
Diferenciação pela qualidade e aparência das instalações	0,783	4,82
Diferenciação pela qualidade em produtos	0,582	5,18
α = 0,656		
Variância explicada pelo fator: 42,15%		
Fator 2 – Competitividade por Fatores Estruturais		**4,88**
Adequação da capacidade de produção ao mercado alvo	0,802	4,91
Adequação da estrutura organizacional	0,757	5,09
Postura agressiva no lançamento de novos produtos e serviços	0,620	4,65
α = 0,621		
Variância explicada pelo fator: 17,78%		
Total Variância explicada: 59,93%	KMO = 0, 744	

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

B - Formação de *clusters* a partir das evidências de competitividade

Como resultante das cinco análises fatoriais das questões alusivas ao construto Evidências de Competitividade, pode-se identificar a presença de nove fatores de evidências de competitividade, que se tornaram novas variáveis, com valores iguais à média de suas escalas somadas. A Tabela 9 sintetiza as análises fatoriais desenvolvidas, tendo sido incluídos, ainda, os itens considerados na análise de forma desagregada.

As novas variáveis juntamente com as outras duas variáveis, que haviam ficado isoladas, serviram para a análise de *cluster*, visando à identificação de dois grupos de franqueados:

- no primeiro, encontram-se os informantes que se percebem como de competitividade mais baixa, em relação ao outro grupo (*cluster* 1 – "baixas evidências de competitividade"), com 28 casos (27,2% da amostra), sendo 24 com sede no Brasil (27,3% dos pesquisados no país) e 4 na França (26,7%); e
- no segundo, estão os respondentes auto-percebidos como de mais elevada competitividade (*cluster* 2 - "altas evidências de competitividade"), com 75 respondentes (72,8% do total), dos quais 64 tinham sede no Brasil (72,7% dos respondentes do país) e 11 na França (73,3%).

Tabela 9 – Elementos de evidências de competitividade

Fatores / variáveis	**Quantidade de Itens**	**Média da escala somada**
Frequência de mudanças estruturais	4	2,43
Frequência de mudanças em produtos	3	3.62
Políticas de seleção de pessoal	4	3,66
Políticas salariais de pessoal	3	3,32
Eficácia do composto de marketing	4	4,06
Gerenciamento de marca	2	4,59
Gerenciamento de cultura organizacional	4	3, 39
Competitividade por diferenciação	3	5,02
Competitividade por fatores estruturais	3	4,88
Competitividade dos preços	1	4,70
Satisfação com desempenho financeiro	1	4,73
Total de itens	32	

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

4.2.2. Análises Relacionais

As análises dos dados referentes ao restante do questionário estão apresentadas conforme sua pertinência em relação aos principais construtos estudados nesta tese: Transferência de Conhecimentos; Absorção de Conhecimentos; Transferência e Absorção de Conhecimentos, conjuntamente.

4.2.2.1. Análises relativas ao construto Transferência de Conhecimentos

As questões 5 e 7 referiam-se ao construto Transferência de Conhecimentos, reunindo 20 variáveis, que se constituem evidências de transferência de conhecimentos.

a) Evidências de transferência de conhecimentos

i) Itens obrigatórios conforme contrato/acordo de franquia – questão 5

Percebe-se, pelos dados da Tabela 10, que os contratos ou acordos entre os participantes das redes analisadas abrangem, em sua maioria, diversos itens obrigatórios, tanto no Brasil como na França.

Tabela 10 - Itens obrigatórios no contrato/acordo de franquia – questão 5

Atributos das variáveis dicotômicas	**País sede %**		**Significância Teste X^2**		**Evidências de Competitividade %**		**Significância Teste X^2**	
	BR	**FR**			**Baixas**	**Altas**		
Itens obrigatórios no contrato/acordo:								
• Uso de fornecedores exclusivos	83,0	73,3	0,3745	NS	53,6	92,0	0,0000	***
• Preços padronizados	61,4	53,3	0,5570	NS	28,6	72,0	0,0001	***
• Exclusividade na venda produtos	90,9	73,3	0,0499	**	71,4	94,7	0,0011	***
• Padronização de produtos	61,4	73,3	0,3745	NS	46,4	69,3	0,0321	**
• Localização determinada pela rede	62,5	80,0	0,1889	NS	50,0	70,7	0,050	**
• Área de cobertura de mercado	60,2	86,7	0,0485	**	50,0	69,3	0,0688	*
• Padronização das instalações físicas	77,3	80,0	0,8146	NS	71,4	80,0	0,3527	NS
• Padronização de promoções	62,5	80,0	0,1889	NS	71,4	62,7	0,4067	NS
N° de franqueados	88	15			28	75		

BR = Brasil FR = França
NS = Não significante ; *= Significante a 10% ; ** = Significante a 5%; *** = Significante a 1%
Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

Os respondentes do Brasil afirmaram com maior frequência a exigência contratual de haver Exclusividade na venda de produtos, atingindo 90,9% dos casos (contra 73,3% na França e 88,3% na amostra toda). Para os franqueados franceses, o item contratual mais freqüente foi a obrigatoriedade na área de cobertura de mercado, alcançando 86,7% dos informantes (contra 60,2% no Brasil e 64,1% no total).

Considerando-se toda a amostra, o segundo item mais freqüente entre os informantes foi a obrigatoriedade no uso de fornecedores exclusivos, com 83,0% de casos no Brasil e 73,3% na França (81,6% na amostra total). Os preços mostraram-se como o item de maior liberdade, tendo sido admitido como compulsoriamente padronizados por 60,2% dos informantes.

Entre os franqueados do Brasil, o percentual de obrigatoriedade de Preços padronizados alcançou 61,4% contra 53,3% na França. Porém, na comparação estatística entre os respondentes por país, pelo teste Qui-quadrado, a diferença neste último item se revela como não significante.

Como visualizado na Tabela 10, somente dois dos itens avaliados como passiveis de obrigatoriedade contratual mostraram diferenças estatisticamente significantes entre os franqueados do Brasil e da França, os quais se mostraram significantes ao nível de 5%: a exclusividade na venda de produtos, mais freqüente entre as franquias nacionais examinadas e a obrigatoriedade na Área de cobertura de mercado, mais exigida entre os respondentes franceses.

.

Em relação ao impacto deste tópico de pesquisa nas evidências de competitividade, os dados em cada *cluster* encontram-se na mesma Tabela 10. Mostraram significância estatística, quando testados pelo Qui-quadrado, todos os itens passíveis de obrigatoriedade contratual, exceto a Padronização das instalações físicas e a Padronização de promoções.

Foram significativas ao nível de 1% as diferenças referentes aos itens Preços padronizados, Uso de fornecedores exclusivos e Exclusividade na venda produtos. Ao nível de 5% de significância, os itens Padronização de produtos e Localização determinada pela rede. E, ao nível de 10% de significância, foi apontada a obrigatoriedade de Área de cobertura de mercado.

No *cluster* 2 - franqueados com altas evidências de competitividade destacam-se como mais citados os itens Exclusividade na venda produtos (94,7%, contra 71,4% do grupo 1 - baixas evidências de competitividade), Uso de fornecedores exclusivos (92,0%, contra 53,6%). O item que apresentou maior diferença percentual entre os

clusters por evidências de competitividade foi o alusivo aos Preços padronizados, obrigatório para apenas 28,6% dos respondentes pertencentes ao grupo 1, versus 72,0% dos franqueados do grupo 2.

ii) Cessão formal ou informal de itens – questão 7

Na prática empresarial, as informações da pesquisa induzem à afirmação de que as franqueadoras disponibilizam às suas unidades franqueadas tanto itens contratuais como elementos não acordados prévia e formalmente.

Dos onze itens pesquisados, apenas a prestação de assessoria contábil, financeira e jurídica foi apontada como disponibilizada pela franqueadora em graus baixos, para a maioria dos respondentes, não sendo cedida em 33,0% dos casos.

Os demais itens foram informados pela maior parte dos pesquisados como cedidos pela franqueadora em graus que variam de médio a integral.

As médias das respostas dos informantes para cada item da questão, por país-sede e em relação aos *clusters* por evidências de competitividade, encontram-se na Tabela 11, na próxima página. Salienta-se que essa média é apenas referencial, visando identificar a ordem de grandeza na escala original de cinco pontos. Isso porque, ao se analisar utilizando-se estatística não-paramétrica, o modelo promove uma alteração nos valores, pois se baseia em *ranks* das duas distribuições comparadas. Dessa forma, dificulta a interpretação do valor de cada grupo analisado segundo as variáveis consideradas.

Comparando-se as respostas obtidas por país, dentre os itens disponibilizados formal ou informalmente pelas franqueadoras aos seus franqueados, revelaram discrepância entre as médias, apenas: cessão de serviços de Marketing e materiais de divulgação, com 1% de significância estatística (apresentando no Brasil a média 4,1, na escala de cinco pontos e da França, 4,9); Produtos acabados (Brasil, 4,3 e França, 4,7) e Indicação de fornecedores (Brasil, 4,0 e França,4,5), ambos com 10% de significância estatística. As demais diferenças foram não significantes.

Tendo por foco os *clusters* por evidências de competitividade, as médias no grupo 2 - franqueados com altas evidências de competitividade foram mais altas do que as do grupo 1, em todos os itens cedidos formal ou informalmente pela franqueadora aos integrantes de sua rede.

Materiais de Marketing e divulgação foi o item disponibilizado em mais alto grau (média do grupo 2, 4,5 e do grupo 1, 3,6). Os produtos e serviços cujas médias mostraram maiores diferenças absolutas entre os grupos foram Treinamento e Software de gestão.

Comparando-se estatisticamente, pelo teste Mann-Whitney U, as médias destes três itens e a de Assessoria contábil, financeira e jurídica revelaram diferenças estatisticamente significantes entre os *clusters*, ao nível de 1%. Obtiveram médias diferenciadas também os atributos disponibilização de Móveis/utensílios, a 5% de significância.

Tabela 11 – Cessão de itens na rede de franquia – questão 7

Produtos e serviços Cedidos	Médias		Significância Teste Mann-Whitney U		Evidências de Competitividade		Significância Teste Mann-Whitney U	
	BR	FR			Baixas	Altas		
Marketing e divulgação	4,1	4,9	0,0023	***	3,6	4,5	0,0011	***
Treinamento	4,1	4,3	0,3307	NS	3,4	4,4	0,0007	***
Software de gestão	3,9	3,6	0,7247	NS	3,1	4,1	0,0001	***
Assessoria contábil/financeira/jurídica	2,5	2,7	0,8656	NS	2,0	2,7	0,0064	***
Móveis/utensílios	3,4	3,2	0,4234	NS	2,9	3,5	0,0400	**
Produtos acabados	4,3	4,7	0,0867	*	4,1	4,4	0,3476	NS
Indicação de fornecedores	4,0	4,5	0,0870	*	4,0	4,1	0,8876	NS
Serviço de informática (apoio)	3,4	3,1	0,3123	NS	3,1	3,5	0,2402	NS
Assistência técnica	3,8	3,5	0,6024	NS	3,7	3,8	0,5996	NS
Máquinas/equipamentos	3,5	3,6	0,7179	NS	3,1	3,6	0,1499	NS
Matérias-primas	3,5	3,5	0,8647	NS	3,3	3,6	0,3873	NS
N° de franqueados	88	15			28	75		

BR = Brasil FR = França
NS = Não significante ; * = Significante a 10% ; ** = Significante a 5%; *** = Significante a 1%
Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

4.2.2.2. Análises relativas ao construto Absorção de Conhecimentos

Relacionadas ao construto Absorção de Conhecimentos constavam do questionário da pesquisa as questões 1, 2, 3, 4, 6 e 19, as quais totalizavam 27 atributos, para

avaliar as origens de informações e conhecimentos, a base de conhecimentos e *background* dos franqueados e a aderência aos padrões e normas da rede de franquia.

a) Origens e importância de informações e conhecimentos

i) Para ingressar no ramo de franquias – questão 4

Ponderando-se as respostas dos franqueados, de acordo com os *clusters* por evidências de competitividade, os resultados estão mostrados na Tabela 12.

Tabela 12 – Importância da fonte para a decisão de ingressar no ramo de franquia – questão 4

Fonte de Informação	Médias		Significância Teste Mann-Whitney U		Evidências de Competitividade		Significância Teste Mann-Whitney U	
	BR	FR			Baixas	Altas		
Rede de franquia e outros franqueados	3,8	4,7	0,0002	***	3,5	4,1	0,0219	**
Empregados	1,9	1,0	0,0024	***	2,1	1,6	0,0265	**
Literatura especializada	2,0	2,9	0,0020	***	2,1	2,1	0,9165	NS
Associação de franquia	2,9	2,0	0,0260	**	2,6	2,8	0,4461	NS
Empresa de consultoria	2,3	1,9	0,0985	*	2,0	2,4	0,1318	NS
Órgão técnico	1,8	1,7	0,5879	NS	1,8	1,7	0,6044	NS
Congressos e eventos	2,3	2,3	0,9299	NS	2,0	2,4	0,1930	NS
N° de franqueados	88	15			28	75		

BR = Brasil FR = França
NS = Não significante ; * = Significante a 10% ; ** = Significante a 5%; *** = Significante a 1%
Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

Analisando-se a totalidade dos respondentes, as informações percebidas como de maior importância para a tomada decisão pelos franqueados, quando do ingresso na atividade, foram oriundas da própria “Rede de franquia e de outros franqueados”. Considerando-se a escala usada, na qual 1 = nenhuma importância e 5 = total importância, esta fonte de informações obteve a média de 3,91.

A seguir, em ordem de importância, estão as informações originárias de Associações de franquia, apresentando a média de 2,73 e em posição de menor importância entre as diversas origens pesquisadas ficou a fonte de informação “Empregados”, com média de 1,74.

Comparando-se as respostas dos respondentes por país, os franqueados pesquisados demonstraram, em média, dar importância diferentemente às fontes de informação, ao nível de significância estatística de 1%: Rede de franquia e outros franqueados (média igual a 3,8 no Brasil e 4,7 na França); Literatura especializada (2,0 versus 2,9) e Empregados (1,9 contra 1,0).

Ao nível de 5%, mostrou médias estatisticamente diferentes a importância dada às informações oriundas de Associação de franquia, com médias de 2,9 no Brasil e 2,0 na França. E ao nível de 10%, Empresa de consultoria (2,3 no Brasil, contra 1,9 na França).

Em relação aos agrupamentos de franqueados por evidências de competitividade, evidenciaram diferenças com significância estatística apenas as fontes: Rede de franquia e outros franqueados (média de 4,1 para o *cluster* 2 - altas evidências de competitividade e de 3,5 para o grupo 1 - baixas evidências), e Empregados (1,6 para o grupo 2 e 2,1 para o grupo 1), ambas ao nível de 5%.

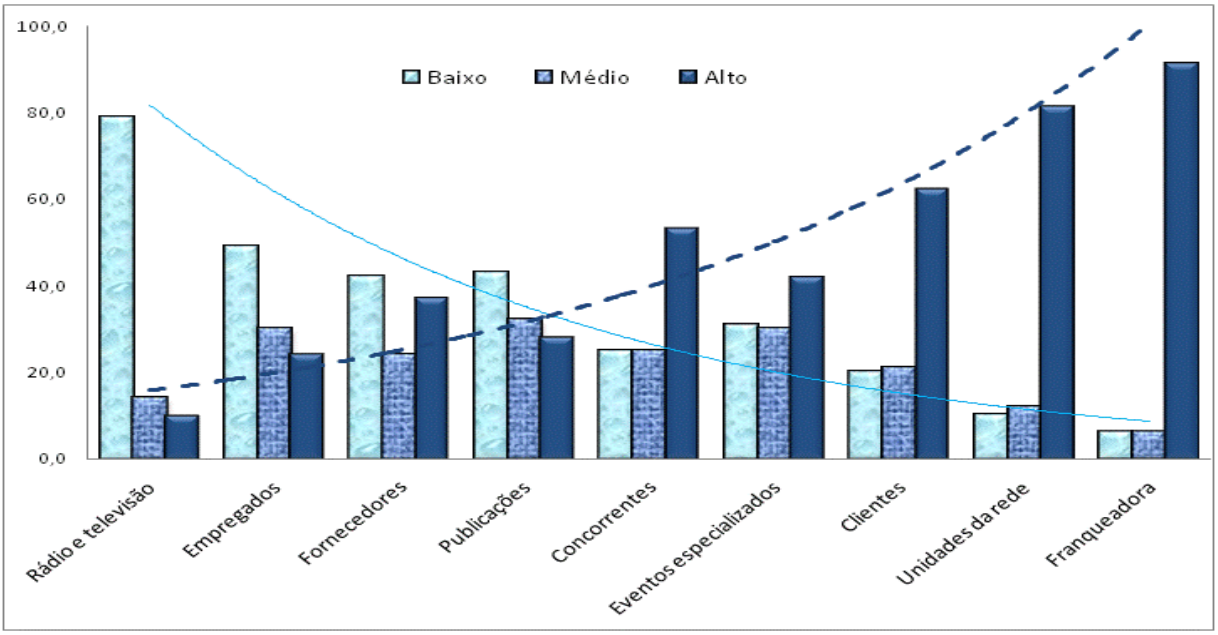
ii) Origens e importância das informações e conhecimentos utilizados para a gestão da unidade de franquia- questão 19

A rede de franquia, envolvendo a franqueadora e as demais unidades franqueadas, se revela como a grande provedora de informações e conhecimentos utilizados para a gestão dos informantes, conforme as respostas à questão 19 e como se visualiza no Gráfico 10, na próxima página.

A franqueadora foi a fonte apontada como sendo mais utilizada pelos respondentes, o sendo em grau alto e muito alto por 88,3% dos franqueados. As demais unidades da rede, por sua vez, formam a fonte de segunda maior prevalência, com 78,7% das respostas situadas em grau alto e muito alto.

Também foram apontados como fontes utilizadas em alto grau os concorrentes e os clientes. No outro extremo do gráfico 10, encontram-se predominantemente em graus de utilização baixo e muito baixo, para a gestão dos empreendimentos, as informações e conhecimentos oriundos do rádio e televisão e de empregados.

Gráfico 10 – Utilização de informações e conhecimentos para a gestão



Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

Na Tabela 13, encontram-se os dados referentes à importância média atribuída pelos pesquisados às fontes de informações e conhecimentos, utilizadas para gestão da unidade franqueada, de acordo com os *clusters* por país e por evidências de competitividade.

Tabela 13 – Importância de fontes de informações e conhecimentos para gestão da unidade franqueada - questão 19

Fonte de Informação e Conhecimentos	Médias		Significância Teste Mann-Whitney U		Evidências de Competitividade		Significância Teste Mann-Whitney U	
	BR	FR			Baixas	Altas		
Franqueadora	4,4	4,7	0,2605	NS	4,0	4,6	0,0011	***
Unidades da rede de franquia	4,0	4,1	0,4986	NS	3,6	4,2	0,0190	**
Rádio e televisão	1,9	1,0	0,0007	***	1,9	1,7	0,2775	NS
Concorrentes	3,2	3,9	0,0305	**	3,2	3,4	0,5614	NS
Empregados	2,7	2,1	0,0603	*	2,8	2,6	0,4564	NS
Eventos especializados	3,3	2,7	0,0681	*	2,9	3,3	0,1730	NS
Publicações	2,8	2,4	0,2370	NS	2,8	2,7	0,8310	NS
Clientes	3,6	3,2	0,2993	NS	3,4	3,6	0,1571	NS
Fornecedores	3,0	2,7	0,3678	NS	2,9	2,9	0,9391	NS
N° de franqueados	88	15			28	75		

BR = Brasil FR = França
NS = Não significante ; * = Significante a 10% ; ** = Significante a 5%; *** = Significante a 1%
Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

Os dados indicam haver diferenças estatisticamente significantes, pelo Teste Mann-Whitney U, no padrão de uso de algumas das fontes de informação e conhecimentos para a gestão das unidades franqueadas, dependendo do local de sede dos respondentes: ao nível de 1%, rádio e televisão, embora esta seja a fonte menos utilizada nos dois países pesquisados (médias de 1,9 no Brasil e de 1,0 na França, na escala de 5 pontos); ao nível de 5% concorrentes; e a 10%, empregados e eventos especializados.

Comparando-se as respostas dos franqueados, conforme os *clusters* por evidências de competitividade, apenas duas fontes tiveram padrão médio de uso estatisticamente diferentes, as quais também foram as que obtiveram maiores médias em qualquer das segmentações examinadas na análise: ao nível de 1%, a Franqueadora, com média igual na 4,6 no grupo 2 – franqueados com altas evidências de competitividade e a 4,2 no outro grupo; e Unidades da rede de franquia (4,2 versus 3,6).

b) Situação prévia à absorção de conhecimentos: base de conhecimentos e *background* dos franqueados – questões 1, 2 e 3

De acordo com as respostas sobre a origem da empresa, na questão 1, apenas 9 dos 103 franqueados da amostra, representando 8,7% iniciaram suas atividades como uma empresa totalmente autônoma. Os demais 94 (91,3%) respondentes procuraram desde o florescer de seu negócio integrar uma rede de franquias.

Os que iniciaram seus empreendimentos de modo independente, portanto, passaram por algum processo de transformação empresarial para adequarem-se aos padrões, normas e processos das respectivas redes. Para 3 destes franqueados tratou-se de um processo radical, repentino e brusco, enquanto que para os 6 outros o processo se deu de maneira incremental, em um processo de transformação lenta e gradual.

Indagados a respeito de se a decisão de ingresso no ramo de franquias guardava relação com suas experiências profissionais anteriores, 58 (56,3%) informantes indicaram haver sido sua entrada no negócio uma decisão independente, enquanto

os demais 45 (43,7%) franqueados manifestaram ter havido um direcionamento a partir de suas experiências anteriores.

Em relação à segmentação por país e por evidências de competitividade, as frequências das respostas encontram-se distribuídas na forma da Tabela 14, não havendo distinções estatisticamente significantes nesta análise. A exceção foi a questão 3, na qual era indagado se a decisão de ingressar no ramo de franquias tinha sido relacionada às experiências anteriores do franqueado, que mostrou distribuição diferente com significância ao nível de 1% entre informantes do Brasil (37,5%) e da França (80,0%).

Tabela 14 - Base de conhecimentos e *background* dos franqueados – questões 1, 2 e 3

Variáveis	**País sede %**		**Significância Teste X^2**		**Evidências de Competitividade %**		**Significância Teste X^2**	
	BR	**FR**			**Baixas**	**Altas**		
Inicio empresarial como franqueada	92,0	86,7	0,4953	NS	89,3	92,0	0,6643	NS
Transformação empresarial radical	2,3	6,7	0,6340	NS	3,6	2,7	0,9101	NS
Ingresso relacionado à experiência anterior	37,5	80,0	0,0022	***	32,1	48,0	0,1489	NS
N° de franqueados	88	15			28	75		

BR = Brasil FR = França
NS = Não significante ; * = Significante a 10% ; ** = Significante a 5%; *** = Significante a 1%
Fonte: elaborado pelo autor

c) Aderência aos padrões da rede de franquia - Grau de padronização da rede – questão 6

As redes de franquias pesquisadas são percebidas por seus integrantes como de alta padronização, atingindo níveis entre 80,0 e 100,0% em todos os elementos questionados, para a maioria dos informantes.

A padronização de produtos foi a que apresentou um maior consenso entre os respondentes, uma vez que 83 (80,6%) deles admitiram que, em suas redes, estava entre 80,0 e 100,0%.

Os itens que, segundo o julgamento dos pesquisados, apresentam-se menos padronizados foram Gestão e controles e Móveis, máquinas e equipamentos, os quais se situavam entre 80,0 e 100,0 % para 33,0% e para 41,7% dos respondentes, respectivamente.

Conforme o enquadramento do informante por país e nos *clusters* por evidências de competitividade, na Tabela 15 encontram-se os dados referentes ao nível de padronização de itens nas redes estudadas.

Tabela 15 – Grau de padronização na rede de franquia – questão 6

Itens de Padronização	Médias		Significância Teste Mann-Whitney U		Evidências de Competitividade		Significância Teste Mann-Whitney U	
	BR	FR			Baixas	Altas		
Propagandas e promoções	4,2	4,5	0,2356	NS	3,6	4,5	0,0029	***
Produtos	4,7	4,5	0,1682	NS	4,1	4,9	0,0043	***
Gestão e controles	3,9	3,2	0,0815	*	3,4	3,9	0,1029	NS
Móveis, máquinas e equipamentos	4,0	4,0	0,6229	NS	3,8	4,1	0,3078	NS
Instalações físicas	4,2	4,5	0,4151	NS	4,0	4,3	0,4720	NS
Serviços/Atendimento	4,5	4,5	0,9701	NS	4,4	4,5	0,7503	NS
N° de franqueados	88	15			28	75		

BR = Brasil FR = França
NS = Não significante ; * = Significante a 10% ; ** = Significante a 5%; *** = Significante a 1%
Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

Percebe-se pelas altas médias das repostas, que há percepção de grande padronização das redes de franquia estudadas, independentemente do país, havendo um só item revelado diferença estatística, significante a 10%: a padronização da Gestão de dos controles, com média de 3,9 no Brasil e de 3,2 na França, as mais baixas dentre os elementos avaliados.

Analisando-se por evidências de competitividade, os franqueados que se percebem como possuidores de mais evidências de competitividade (*cluster* 2) admitem um grau de padronização mais alto em todos os elementos examinados, quando comparados aos demais respondentes.

No entanto, em termos estatísticos, apenas dois itens revelam diferenças no grau percebido de padronização: Propagandas e promoções (média de 3,6 para o grupo

1 – baixas evidências de competitividade contra 4,5 para o grupo 2); e Produtos (4,1 versus 4,9, respectivamente).

4.2.2.3. Análises relativas aos construtos Transferência e Absorção de Conhecimentos em conjunto

As questões 8, 9, 10, 11, 12 e 13 foram desenvolvidas abrangendo aspectos que dizem respeito, simultaneamente, aos construtos Transferência e Absorção de Conhecimentos.

Envolveram 34 atributos, alusivos ao relacionamento na rede de franquia, à abertura para a apresentação de sugestões para a melhoria em produtos, serviços e processos e à aplicação de avaliação de desempenho das unidades franqueadas e clareza de seus critérios.

a) Relacionamento entre a franqueadora e os franqueados

A avaliação do relacionamento entre a franqueadora e as unidades franqueadas envolveu questões referentes à frequência das comunicações e das visitas, bem como aos assuntos tratados nessas ocasiões, e, ainda, à integralidade e à rapidez nos informes sobre modificações efetuadas em itens na rede de franquia.

i) Comunicações na rede de franquia – questões 8 e 9

Os dados pesquisados denotaram a freqüente ocorrência de comunicação entre franqueadoras e respectivos franqueados. Diariamente, 56,8% dos informantes do Brasil comunicavam-se com suas respectivas franqueadoras e 33,3% dos da França (53,4% na amostra total). 29,5% dos franqueados do Brasil 53,3% dos da França (33,0% do total de respondentes) o faziam semanalmente (dados da Tabela 16). Contudo, as eventuais diferenças nas distribuições das respostas a este tópico de pesquisa mostraram-se estatisticamente não significativas, quando segmentadas por país.

Os integrantes do *cluster* 2 - altas evidências de competitividade admitiram comunicações mais freqüentes, se comparados aos demais: 57,3% diariamente (contra 42,9) e 34,7% (versus 28,6%). A diferença de padrão mostrou-se estatisticamente significante, no nível de 5%.

Tabela 16 – Frequência das comunicações nas redes de franquias – questão 8

Frequência das comunicações	**País sede %**		**Significância Teste X^2**		**Evidências de Competitividade %**		**Significância Teste X^2**	
	BR	**FR**			**Baixas**	**Altas**		
Comunicação diária com franqueadora	56,8	33,3	0,1717	NS	42,9	57,3	0,0408	**
Comunicação semanal com franqueadora	29,5	53,3			28,6	34,7		
Comunicação quinzenal com franqueadora	5,7	0,0			10,7	2,7		
Comunicação mensal com franqueadora	6,8	6,7			10,7	5,3		
N° de franqueados	88	15			28	75		

BR = Brasil FR = França
NS = Não significante ; * = Significante a 10% ; ** = Significante a 5%; *** = Significante a 1%
Fonte: elaborado pelo autor

Quanto aos temas dessas comunicações as unidades franqueadas foram solicitadas a informar a frequência com que eram tratados oito possíveis assuntos (em uma escala de 5 pontos, indo de Nunca a Sempre).

Os resultados médios por grupos de respondentes pelo país-sede e por evidências de competitividade podem ser visualizados na Tabela 17.

Tabela 17 – Assuntos tratados nas comunicações das redes de franquias – questão 9

Assuntos Tratados	Médias		Significância Teste Mann-Whitney U		Evidências de Competitividade		Significância Teste Mann-Whitney U	
	BR	FR			Baixas	Altas		
Problemas de gestão da unidade	3,5	3,0	0,0790	*	2,7	3,7	0,0001	***
Treinamento	3,1	2,4	0,0340	**	2,4	3,3	0,0016	***
Marketing da unidade	3,6	4,7	0,0000	***	3,4	3,9	0,0288	**
Desempenho da unidade	4,1	3,5	0,0311	**	3,6	4,1	0,0330	**
Produtos/serviços comercializados	4,1	4,5	0,1437	NS	3,7	4,4	0,0170	**
Atendimento aos clientes	3,5	4,3	0,0184	**	3,3	3,7	0,0774	*
Faturamento	3,7	2,3	0,0002	***	3,1	3,6	0,1027	NS
Sistemas/informática	3,1	2,5	0,0568	*	2,8	3,1	0,1710	NS
N° de franqueados	88	15			28	75		

BR = Brasil FR = França
NS = Não significante ; * = Significante a 10% ; ** = Significante a 5%; *** = Significante a 1%
Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

Os padrões de resposta dos informantes sediados no Brasil e na França evidenciam diferenças marcantes e estatisticamente significantes na frequência com que ocorrem os temas de comunicações investigados, conforme mostrado na Tabela 17.

A exceção se deve ao assunto Produtos e serviços comercializados, o mais freqüentemente tratado em toda a amostra.

Em relação às evidências de competitividade, nota-se que a frequência no trato dos temas examinados é mais alta no *cluster* 2 - altas evidências de competitividade. As diferenças entre as médias entre os grupos de franqueados mostraram-se estatisticamente significantes em seis dos oito itens.

Os itens diferenciadores foram: Problemas de gestão da unidade (médias de 3,7 e 2,7 para o *cluster* 1 – baixas evidências de competitividades), Treinamento (3,3 e 2,4, respectivamente), a 1%; Marketing da unidade (3,9 e 3,4), Desempenho da unidade (4,1 e 3,6), Produtos/serviços comercializados (4,4 e 3,7), a 5%; e Atendimento aos clientes (3,7 e 3,3).

ii) Objetivos e periodicidade das visitas da franqueadora – questões 10 e 11

Conforme os pesquisados, as franqueadoras realizavam visitas às suas unidades franqueadas com certa regularidade, como se vê na Tabela 18.

Tabela 18 - Periodicidade das visitas das franqueadoras às unidades franqueadas – questão 10

Periodicidade de visitas	**País sede %**		**Significância Teste X^2**		**Evidências de Competitividade %**		**Significância Teste X^2**	
	BR	**FR**			**Baixas**	**Altas**		
Periodicidade de visitas: semanal	2,3	0,0	0,6360	NS	0,0	2,7	0,1368	NS
Periodicidade de visitas:quinzenal	8,0	13,3			3,6	10,7		
Periodicidade de visitas: mensal	30,7	26,7			25,0	32,0		
Periodicidade de visitas: trimestral	23,9	26,7			21,4	25,3		
Periodicidade de visitas: semestral	22,7	6,7			25,0	18,7		
Periodicidade de visitas: anual	5,7	13,3			17,9	2,7		
N° de franqueados	88	15			28	75		

BR = Brasil FR = França
NS = Não significante ; * = Significante a 10% ; ** = Significante a 5%; *** = Significante a 1%
Fonte: elaborado pelo autor

Mensalmente foi a periodicidade de maior incidência geral (30,1% do total de casos, sendo 30,7% no Brasil e 26,7% na França), seguida por Trimestralmente (24,3%no total, sendo 23,9% no Brasil e 26,7% na França) e Semestralmente, com (20,4%, sendo 22,7% no Brasil e 6,7% na França).

Mas as diferenças nos padrões temporais das visitas mostraram-se não significativas, tanto quando examinadas na segmentação da análise por país como por evidências de competitividade.

Na Tabela 19, onde podem ser vistos os dados referentes às médias dos informantes por país de seu domicílio, também se visualizam as médias dos grupos de respondentes em relação às evidências de competitividade, que mostraram diferenças estatisticamente não significantes.

As principais razões de visitas, levando-se em conta sua incidência e os respondentes por país, foram Fiscalizar (média do Brasil igual a 3,8 na escala de cinco pontos e 4,6 na França, e significância estatística a 1%), Orientar (3,7 no Brasil e 4,1 na França, significante a 10%), e Informar (para 3,5 no Brasil e 4,2 na França, significante a 5%). Consultar, como objetivo de visita, também evidenciou diferença estatisticamente significante a 10%, no padrão médio de ocorrência por país.

Tabela 19 – Objetivos da franqueadora ao visitar as unidades franqueadas – questão 11

Objetivo das Visitas	Médias		Significância Teste Mann-Whitney U		Evidências de Competitividade		Significância Teste Mann-Whitney U	
	BR	FR			Baixas	Altas		
Fiscalizar	3,8	4,6	0,0036	***	3,9	3,9	0,9104	NS
Informar	3,5	4,2	0,0233	**	3,4	3,7	0,1875	NS
Orientar	3,7	4,1	0,0652	*	3,5	3,9	0,1384	NS
Consultar	2,3	1,5	0,0596	*	2,5	2,1	0,1134	NS
Treinar	2,9	2,3	0,1429	NS	2,8	2,9	0,6587	NS
Visita de cortesia	1,9	1,8	0,2771	NS	1,9,	1,8	0,6052	NS
N° de franqueados	88	15			28	75		

BR = Brasil FR = França
NS = Não significante ; * = Significante a 10% ; ** = Significante a 5%; *** = Significante a 1%
Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

iii) Comunicação de mudanças na rede de franquia – questão 15

Perguntou-se aos franqueados a respeito do processo de comunicação de eventuais modificações em nove itens operacionais e estruturais da rede, tanto em relação à velocidade com que a informação é transmitida, como em referência ao ponto de vista de sua integralidade.

Foi indicada, pela maioria dos respondentes, a ocorrência de disseminação total e de imediato das mudanças, sobressaindo-se as relacionadas aos produtos (64,1% do total de casos), às propagandas e promoções (61,2% dos informantes), aos preços de produtos (55,3%) e ao sistema de atendimento a clientes (50,5%).

A exceção ficou para as mudanças ocorridas no sistema de informática, com a comunicação total ocorrendo depois de algum tempo para 26,2% dos pesquisados.

Os resultados médios das respostas dos informantes, segmentados para efeito de análise, podem ser visualizados na Tabela 20.

Por país-sede, mostraram padrões estatisticamente diferentes, com significância a 1%, as comunicações sobre mudanças no sistema de informática (3,6 no Brasil e 1,6 na França) e nos controles e rotinas administrativas (3,6 e 1,9, respectivamente).

No nível de 5%, a comunicação de mudanças nos móveis, máquinas e equipamentos (3,5 e 2,7 respectivamente); e a 10%, as informações sobre modificações na estrutura administrativa da unidade (3,2 e 2,5, respectivamente).

Por evidências de competitividade, as comunicações sobre modificações também revelaram diferentes padrões de resposta, nos itens: produtos (4,6 para o grupo 2- altas evidências de competitividade e 3,5 para o grupo 1 – baixas evidências), preço dos produtos (4,4 e 3,4, respectivamente) e sistema de atendimento clientes (4,6 e 3,4), todos a 1% de significância estatística; propagandas e promoções (4,6 no *cluster* 2 e 3,9 no grupo 1), com 5% de significância; e, móveis, máquinas e equipamentos (3,6 e 2,9, respectivamente), com 10% de significância.

Tabela 20 – Comunicação de mudanças na rede de franquia – questão 15

Itens passíveis de mudanças	Médias		Significância Teste Mann-Whitney U		Evidências de Competitividade		Significância Teste Mann-Whitney U	
	BR	FR			Baixas	Altas		
Nos produtos	4,3	4,5	0,9956	NS	3,5	4,6	0,0001	***
No preço dos produtos	4,1	3,8	0,3646	NS	3,4	4,4	0,0040	***
No sistema de atendimento clientes	4,3	4,3	0,9461	NS	3,4	4,6	0,0000	***
Nas propagandas e promoções	4,3	4,7	0,1178	NS	3,9	4,6	0,0258	**
Nos móveis, máquinas e equipamentos	3,5	2,7	0,0269	**	2,9	3,6	0,0509	*
No sistema de informática	3,6	1,6	0,0000	***	3,0	3,5	0,2401	NS
Nos controles rotinas administrativos	3,6	1,9	0,0001	***	3,2	3,4	0,6650	NS
Na estrutura administrativa da unidade	3,2	2,5	0,0903	*	3,1	3,1	0,9698	NS
Nas instalações físicas da unidade	3,7	3,2	0,2159	NS	3,3	3,7	0,1952	NS
N° de franqueados	88	15			28	75		

BR = Brasil FR = França
NS = Não significante ; * = Significante a 10% ; ** = Significante a 5%; *** = Significante a 1%
Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

b) Receptividade da franqueadora à sugestões de melhoria – questão 12

Cerca de 60% dos informantes acreditavam haver uma boa aceitação da franqueadora em relação às sugestões por eles apresentadas, tanto na França como no Brasil.

Os dados das respostas a esta questão, nos dois países, apresentaram similaridade em suas distribuições, com eventuais diferenças revelando-se estatisticamente não significantes, como visto na Tabela 21.

Tabela 21 – Receptividade das franqueadoras à sugestões – questão 12

Postura da franqueadora	**País sede %**		**Significância Teste X^2**		**Evidências de Competitividade %**		**Significância Teste X^2**	
	BR	**FR**			**Baixas**	**Altas**		
Franqueadora não acata sugestões	12,5	0,0	0,3815	NS	25,0	5,3	0,0282	**
Franqueadora raramente acata sugestões	22,7	26,7			25,0	22,7		
Franqueadora às vezes implanta sugestões	59,1	60,0			46,4	64,0		
Franqueadora sempre implanta sugestões	5,7	13,3			3,6	8,0		
N° de franqueados	88	15			28	75		

BR = Brasil FR = França
NS = Não significante ; * = Significante a 10% ; ** = Significante a 5%; *** = Significante a 1%
Fonte: elaborado pelo autor

Confrontando-se esta situação com as evidências de competitividade, a distribuições das respostas obtidas mostram diferença estatisticamente significante a 5%, com as redes que apresentam mais altas evidências de competitividade mostrando também percepção de maior abertura às sugestões de melhoria.

Há uma forte concentração (64,0%) das respostas dos integrantes do *cluster* 2 – franqueados com altas evidências de competitividade na crença de que a franqueadora ouve, analisa e às vezes implanta as sugestões, enquanto que no *cluster* 1 – baixas evidências, menos da metade (46,4%) assim se posicionaram.

No outro extremo, 25,0% dos participantes do grupo 1 julgavam que as franqueadoras não acatavam suas sugestões, contra apenas 5,3% no grupo 2.

Continuando a análise, 25,0% dos franqueados pertencentes ao *cluster* 2 achavam que as suas franqueadoras raramente implantavam as sugestões (versus 22,7% no 1) e apenas 3,6% dos integrantes do *cluster* 1 afirmaram que a franqueadora sempre implanta as sugestões dadas (contra 8% no grupo 2).

c) Avaliação de desempenho das franqueadas – questão 13

Demonstrando preocupação com os resultados obtidos e com a clareza da comunicação na rede, em 68,9% do total dos casos examinados (73,3% na sub-amostra do Brasil e 68,2% da França), a franqueadora se encarregava de realizar uma avaliação de desempenho das unidades franqueadas, com a utilização de critérios claramente explicados, como se depreende da Tabela 22.

No outro extremo, apenas 10,7% dos informantes (6,7% dos casos de franqueados franceses e 11,4% dos brasileiros) explicitaram que não há nenhum tipo de avaliação formal de desempenho em suas redes de franquia.

Para 11,7% do total da amostra (20% dos casos entre os pesquisados no Brasil e 10,2% na França), embora a franqueadora fizesse avaliação do desempenho das unidades franqueadas, seus critérios não eram informados.

Nestes casos, presume-se, que haja perda de oportunidade de disseminação de padrões e do uso de um instrumento motivador do bom desempenho organizacional.

Tabela 22 – Clareza nos critérios de avaliação de desempenho das franqueadas – questão 13

Condições da avaliação de desempenho	**País sede %**		**Significância Teste X^2**		**Evidências de Competitividade %**		**Significância Teste X^2**	
	BR	**FR**			**Baixas**	**Altas**		
Não há avaliação de desempenho	11,4	6,7	0,4075	NS	21,4	6,7	0,4075	NS
Não informa critérios de aval. desempenho	10,2	20,0			28,6	5,3		
Critérios aval. desempenho não são claros	10,2	0,0			7,1	9,3		
Há clareza na avaliação de desempenho	68,2	73,3			42,9	78,7		
N° de franqueados	88	15			28	75		

BR = Brasil FR = França
NS = Não significante ; * = Significante a 10% ; ** = Significante a 5%; *** = Significante a 1%
Fonte: elaborado pelo autor

As repercussões podem ser vistas em relação às evidências de competitividade, também na Tabela 22, onde se destaca que 78,7% dos franqueados integrantes do grupo 2 – franqueados com altas evidências de competitividade afirmaram haver clareza na avaliação de desempenho, contra 42,9% dos demais informantes.

Ainda no *cluster* 1 – baixas evidências, para 21,4% dos casos não havia avaliação de desempenho e em 28,6% deles os critérios não eram informados, enquanto no *cluster* 2 estes percentuais foram de 6,7%, 5,3% e 9,3% respectivamente.

No teste estatístico (Qui-quadrado), a comparação das distribuições de frequência das respostas segmentadas, quer por país, quer por evidências de competitividade, mostrou que eventuais diferenças são não significantes.

4.3. Síntese da análise

4.3.1. Síntese por país-sede do franqueado pesquisado

Em relação ao país-sede do empreendedor pesquisado, os atributos que se mostraram estatisticamente diferenciados nas sub-amostras, aos níveis de significância de 10%, 5% ou 1%, foram os constantes da Tabela 23.

Tabela 23 – Níveis de significância das diferenças entre as avaliações, segundo o país-sede do franqueado, por atributos e construtos

Atributos		Médias		Significância	
		Brasil	França		
Relativos ao construto Transferência de Conhecimentos	Obrigatoriedade contratual de:				
	Exclusividade na venda produtos	90,9	73,3	0,0499	**
	Área de cobertura de mercado	60,2	86,7	0,0485	**
	Cessão de itens pela franqueadora:				
	Marketing e divulgação	4,1	4,9	0,0023	***
	Produtos acabados	4,3	4,7	0,0867	*
	Indicação de fornecedores	4,0	4,5	0,0870	*
Relativos ao construto Absorção de Conhecimentos	Ingresso relacionado à experiência anterior	37,5	80,0	0,0022	***
	Origem e importância para a decisão de ingressar em franquias:				
	Rede de franquia e outros franqueados	3,8	4,7	0,0002	***
	Empregados	1,9	1,0	0,0024	***
	Literatura especializada	2,0	2,9	0,0020	***
	Associação de franquia	2,9	2,0	0,0260	**
	Empresa de consultoria	2,3	1,9	0,0985	*
	Uso de fontes de informações para gestão:				
	Rádio e televisão	1,9	1,0	0,0007	***
	Concorrentes	3,2	3,9	0,0305	**
	Empregados	2,7	2,1	0,0603	*
	Eventos especializados	3,3	2,7	0,0681	*
	Grau de padronização na rede: Gestão e controles	3,9	3,2	0,0815	*
Relativos aos construtos Transferência e Absorção de Conhecimentos	Assuntos tratados nas comunicações:				
	Marketing da unidade	3,6	4,7	0,0000	***
	Faturamento	3,7	2,3	0,0002	***
	Atendimento aos clientes	3,5	4,3	0,0184	**
	Desempenho da unidade	4,1	3,5	0,0311	**
	Treinamento	3,1	2,4	0,0340	**
	Sistemas/informática	3,1	2,5	0,0568	*
	Problemas de gestão da unidade	3,5	3,0	0,0790	*
	Objetivo das Visitas da franqueadora:				
	Fiscalizar	3,8	4,6	0,0036	***
	Informar	3,5	4,2	0,0233	**
	Orientar	3,7	4,1	0,0652	*
	Consultar	2,3	1,5	0,0596	*
	Comunicação de mudanças:				
	No sistema de informática	3,6	1,6	0,0000	***
	Nos controles rotinas administrativos	3,6	1,9	0,0001	***
	Nos móveis, máquinas e equipamentos	3,5	2,7	0,0269	**
	Na estrutura administrativa da unidade	3,2	2,5	0,0903	*

BR = Brasil FR = França
NS = Não significante ; * = Significante a 10% ; ** = Significante a 5%; *** = Significante a 1%

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

Como pode ser constatado, apenas 31 (entre variáveis dicotômicas e intervalares do questionário) demonstraram distinções estatisticamente relevantes entre os padrões de avaliação dos informantes sediados no Brasil e na França, sendo que:

- ao nível de 1% de significância estatística, estão 11 atributos, dos quais um se refere ao construto Transferência de Conhecimentos, cinco ao construto Absorção de Conhecimentos e cinco aos dois em conjunto;

- a 5%, nove itens se mostram estatisticamente diferentes, entre eles dois alusivos ao construto Transferência de Conhecimentos, dois ao construto Absorção de Conhecimentos e os demais cinco, aos dois simultaneamente; e
- a 10%, duas variáveis eram relacionadas ao construto Transferência de Conhecimentos, quatro ao construto Absorção de Conhecimentos e os demais cinco, aos dois simultaneamente, perfazendo 11 tópicos.

Confrontando-se os dados da Tabela 23 com o questionário da pesquisa, verifica-se que a quantidade relativa de atributos que mostraram padrões diferenciados de respostas entre os grupos por país-sede do franqueado, com significância estatística a 1%, 5% ou 10, foi maior para o construto Absorção de Conhecimentos, que contou com um total de 11 itens além dos 15 referentes concomitantemente aos dois principais construtos examinados nesta tese. Note-se, ainda, que este construto apresentou também maior quantidade de atributos com diferenças significantes a 1%, nesta análise, conforme se vê na Tabela 24.

Tabela 24 – Quantidades de itens no questionário e com diferenças significantes entre as avaliações segundo o país do franqueado, por construto.

Construto examinados	**Total de itens no questionário**	**Quantidade de itens com diferenças significantes**			
		a 1%	**a 5%**	**a 10%**	**total**
Transferência de Conhecimentos	20	1	2	2	5
Absorção de Conhecimentos	27	5	2	4	11
Transferência e Absorção de Conhecimentos, em conjunto	34	5	5	5	15

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

Deste modo, merecem destaque como atributos diferenciadores (a 1% de significância) do padrão de resposta dos informantes do Brasil e da França:

- o fato de que o franqueado decidir ingressar na atividade de franquia baseado em sua experiência anterior; a origem e importância para a decisão de ingressar em franquias das informações vindas da rede de franquia e outros franqueados, de empregados e de literatura especializada; e a (baixa)

utilização de informações do rádio e televisão, para gestão da unidade franqueada (referentes ao construto Absorção de Conhecimentos);

- o grau de compartilhamento na rede, por cessão da franqueadora, de serviços de marketing e divulgação (alusivo ao construto Transferência de Conhecimentos);
- as visitas da franqueadora, com o objetivo de fiscalização; a comunicação regular, mediante o tratamento dos temas faturamento e marketing; e o fornecimento de informações sobre modificações nos controles e rotinas administrativas e no sistema de informática (referentes simultaneamente aos dois construtos).

4.3.2. Síntese por *clusters* de evidências de competitividade

Ponderando-se as respostas de acordo com os *clusters* formados a partir das evidências de competitividade, dos itens pesquisados apenas os atributos constantes da Tabela 25 (na próxima página) mostram avaliações estatisticamente diferenciadas, aos níveis de significância de 10%, 5% ou 1%, entre os grupos de franqueados que revelam baixas (grupo 1) e altas (grupo 2) evidências de competitividade.

Os elementos nos quais os grupos mostraram diferenças significantes perfizeram 36 tópicos, entre variáveis dicotômicas e intervalares, sendo 11 deles referentes ao construto Transferência de Conhecimentos (sete a 1%, três a 5% e um a 10% de significância estatística), seis ao construto Absorção de Conhecimentos (quatro no nível de 1% e dois a 5%) e os demais 19 itens relacionados aos dois construtos simultaneamente (cinco a 1% de significância, 13 a 5% e dois a 10%).

Portanto, em termos relativos, ou seja, comparando-se estas quantidades com os totais de itens do questionário de pesquisa para cada construto, mais da metade dos itens alusivos ao construto Transferência de Conhecimentos (11, de 20) mostraram diferenças significantes, a 1%, 5% ou 10%, nos padrões de respostas segundo a segmentação por evidências de competitividade, além das variáveis relacionadas simultaneamente aos construtos Transferência e Absorção de Conhecimentos (19, das 34).

Tabela 25 – Níveis de significância das diferenças entre as avaliações, conforme as evidências de competitividade, por atributos e construtos

Atributos		Evidências de Competitividade		Significância	
		Baixas	Altas		
Relativos ao construto Transferência de Conhecimentos	Itens obrigatórios no contrato/acordo:				
	Uso de fornecedores exclusivos	53,6	92,0	0,0000	***
	Preços padronizados	28,6	72,0	0,0001	***
	Exclusividade na venda produtos	71,4	94,7	0,0011	***
	Padronização de produtos	46,4	69,3	0,0321	**
	Localização determinada pela rede	50,0	70,7	0,050	**
	Área de cobertura de mercado	50,0	69,3	0,0688	*
	Cessão de itens pela franqueadora:				
	Marketing e divulgação	3,6	4,5	0,0011	***
	Treinamento	3,4	4,4	0,0007	***
	Software de gestão	3,1	4,1	0,0001	***
	Assessoria contábil/financeira/jurídica	2,0	2,7	0,0064	***
	Móveis/utensílios	2,9	3,5	0,0400	**
Relativos ao construto Absorção de Conhecimentos	Origem e importância para ingressar em franquias:				
	Rede de franquia e outros franqueados	4,0	4,6	0,0011	***
	Empregados	3,6	4,2	0,0190	**
	Uso de fontes de informações para gestão:				
	Franqueadora	4,0	4,6	0,0011	***
	Unidades da rede de franquia	3,6	4,2	0,0190	**
	Grau de padronização na rede:				
	Propagandas e promoções	3,6	4,5	0,0029	***
	Produtos	4,1	4,9	0,0043	***
Relativos aos construtos Transferência e Absorção de Conhecimentos	Periodicidade de Comunicação com franqueadora				
	Comunicação diária	42,9	57,3	0,0408	**
	Comunicação semanal	28,6	34,7		
	Comunicação quinzenal	10,7	2,7		
	Comunicação mensal	10,7	5,3		
	Abertura para sugestões de melhorias:				
	Franqueadora não acata sugestões	25,0	5,3	0,0282	**
	Franqueadora raramente acata sugestões	25,0	22,7		
	Franqueadora às vezes implanta sugestões	46,4	64,0		
	Franqueadora sempre implanta sugestões	3,6	8,0		
	Assuntos tratados nas comunicações:				
	Problemas de gestão da unidade	2,7	3,7	0,0001	***
	Treinamento	2,4	3,3	0,0016	***
	Marketing da unidade	3,4	3,9	0,0288	**
	Desempenho da unidade	3,6	4,1	0,0330	**
	Produtos/serviços comercializados	3,7	4,4	0,0170	**
	Atendimento aos clientes	3,3	3,7	0,0774	*
	Comunicação de mudanças:				
	Nos produtos	3,5	4,6	0,0001	***
	No preço dos produtos	3,4	4,4	0,0040	***
	No sistema de atendimento a clientes	3,4	4,6	0,0000	***
	Nas propagandas e promoções	3,9	4,6	0,0258	**
	Nos móveis, máquinas e equipamentos	2,9	3,6	0,0509	*

NS = Não significante ; * = Significante a 10% ; ** = Significante a 5%; *** = Significante a 1%

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

Ressaltem-se como atributos diferenciadores (a 1% de significância) do padrão de resposta dos informantes, de acordo com os *clusters* por evidências de competitividade, em relação ao construto Transferência de Conhecimentos:

i) o grau de compartilhamento na rede, por cessão da franqueadora, de serviços de marketing e divulgação, de treinamento, de software de gestão, de assessoria contábil, financeira e jurídica; e

ii) a inclusão, nos contratos ou acordos de franquia, de exigências contratuais referentes a preços padronizados, de uso de fornecedores exclusivos e de exclusividade na venda produtos.

Relacionados ao construto Absorção de Conhecimentos, constam como atributos diferenciadores (significantes a 1%) entre os padrões de respostas dos grupos de franqueados conforme as evidências de competitividade: o grau de padronização na rede dos Produtos e das Propagandas e promoções; a origem e importância das informações oriundas da rede de franquia e outros franqueados para a decisão de ingressar em franquias; e a utilização para gestão de informações advindas da franqueadora.

Também apresentaram diferenças estatisticamente significantes a 1%, as seguintes variáveis, relativas simultaneamente aos dois construtos: a comunicação regular enfocando os problemas de gestão da unidade e o treinamento; e a comunicação de mudanças nos produtos, nos preços e no sistema de atendimento a clientes.

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são sintetizadas as análises anteriormente feitas, para aquilatar a validade dos pressupostos e hipótese adotados no estudo, bem como o atingimento de seus objetivos.

São também apresentadas as considerações finais do pesquisador e esboçado o modelo teórico subjacente à realização desta pesquisa: um modelo de relacionamento entre os construtos Transferência de Conhecimentos, Absorção de Conhecimentos e Evidências de Competitividade.

5.1. Avaliação dos pressupostos e da hipótese central

Constata-se que o grupo dos franqueados com mais altas evidências de competitividade apresentaram médias e percentuais mais elevados em todas as variáveis diferenciadoras dos *clusters* por evidências de competitividade, em qualquer dos construtos examinados neste trabalho. Este grupo também revelou uma maior frequência de comunicações com as respectivas franqueadoras, e, ainda, que havia uma maior abertura e receptividade para a apresentação de sugestões em suas redes de franquias.

Depreende-se, portanto, que a presença destes atributos, em patamares elevados, encontra-se associada à maior presença de evidências de competitividade, no caso dos franqueados pesquisados.

Diante do exposto, os resultados confirmam a veracidade do primeiro dos pressupostos de análise adotados, ou seja: que existem diferenças de competitividade entre as redes de franquia e seus franqueados.

Os resultados alcançados nas análises também permitem validar o segundo dos pressupostos admitidos como básicos a esta análise, confirmando que os atributos de transferência e absorção de conhecimentos são condutores de competitividade.

Consequentemente, também se considera validada a hipótese central.

5.2. Avaliação do atingimento dos objetivos do estudo

O objetivo geral deste estudo foi alcançado. Consistia em investigar como ocorrem os processos de transferência, de absorção e de uso do conhecimento para desenvolvimento de produtos, serviços e processos em redes de franquias. Foi avaliado se este conhecimento, quando adequadamente transferido e absorvido pelas unidades franqueadas, refletia-se em evidências de competitividade.

Resgatando-se os objetivos específicos que subsidiaram a realização desta tese, tecem-se as seguintes considerações finais.

1° objetivo específico: analisar os atributos constitutivos dos construtos Transferência de Conhecimentos e Absorção de Conhecimentos.

Para cumprir este objetivo, foram realizadas oito entrevistas em profundidade em franquias, no Brasil e na França, objetivando o levantamento de dados para servirem de base para a elaboração do instrumento de coleta dos dados que foi utilizado na etapa quantitativa da pesquisa.

Para orientar a condução das entrevistas desenvolveu-se um roteiro direcionando-as para o levantamento de informações pertinentes aos assuntos que se desejava inserir no questionário da pesquisa. As 20 questões inseridas no questionário visaram à mensuração dos construtos discutidos nesta tese, tendo sido utilizadas 116 variáveis também chamadas, neste trabalho, atributos, tópicos ou itens pesquisados.

Para o construto Transferência de Conhecimentos, se indagou a respeito dos itens obrigatórios no contrato ou acordo de franquia e sobre a cessão formal ou informal de produtos ou serviços, pela franqueadora a seus franqueados. Trabalhou-se com 20 itens, dos quais 16 revelaram diferenças estatisticamente significantes nos padrões de respostas, conforme as segmentações de análise adotadas:

a) cessão de: serviços de marketing e divulgação, treinamento, software de gestão, assessoria contábil, financeira e jurídica, móveis/utensílios, máquinas e equipamentos, produtos acabados e indicação de fornecedores.
b) exigência contratual de: preços padronizados, uso de fornecedores exclusivos, exclusividade na venda produtos; padronização de produtos, localização determinada pela rede, área de cobertura de mercado.

A respeito do construto Absorção de Conhecimentos, pesquisou-se sobre as condições prévias e a base de conhecimentos dos franqueados; as origens e a importância de informações e conhecimentos para o ingresso na atividade de franquias e para a gestão da unidade franqueada; e a aderência aos padrões e normas da rede de franquia.

Para examinar este construto, utilizaram-se 27 itens. Destes, 15 apresentaram padrões de respostas diferenciados (com significância estatística) entre os grupos de informantes, segundo as segmentações adotadas na análise:
a) grau de padronização na rede de propagandas e promoções, produtos, gestão e controles;
b) origem e importância, para a decisão de ingressar em franquias, das informações oriundas da franqueadora e de outros franqueados, de empregados e de associação de franquia;
c) uso, para a gestão das unidades franqueadas, de informações oriundas de empregados, de eventos especializados, de empresa de consultoria, do rádio e da televisão, da franqueadora, de unidades da rede de franquia e de concorrentes; e
d) ingresso na atividade de franquias relacionado à experiência anterior.

Foram também aquilatados aspectos relativos às comunicações e relacionamento entre os integrantes das redes de franquias, os quais se referem, simultaneamente, aos construtos Transferência e Absorção de Conhecimentos.

Estes aspectos totalizaram 34 variáveis e destas, 28 mostraram significância estatística na comparação entre as respostas dos franqueados, conforme os segmentos de análise adotados neste estudo. Elas serão detalhadas no próximo tópico.

2° objetivo específico: Identificar facilitadores e/ou inibidores dos processos de transferência e de absorção de conhecimento

A análise de eventuais facilitadores e barreiras aos processos de Transferência e Absorção de Conhecimentos foi realizada mediante a pesquisa de questões alusivas conjuntamente a estes dois construtos. Elas tratavam basicamente do trânsito de informações na rede de franquia, onde o bom relacionamento surge como fator facilitador e as dificuldades constituem barreiras ao livre fluxo nesses processos.

Como facilitadores nos processos de transferência e absorção de conhecimentos, por sua associação aos franqueados que apresentaram mais altas evidências de competitividade, podem ser ressaltados:

a) comunicações freqüentes, preferencialmente diárias;
b) tratamento freqüente de uma ampla gama de temas nas comunicações cotidianas (problemas de gestão da unidade, treinamento, marketing da unidade, desempenho da unidade, produtos/serviços comercializados e atendimento aos clientes);
c) visita regular da franqueadora às unidades franqueadas, com os objetivos de fiscalizar e de orientar;
d) comunicação imediata e completa das modificações ocorridas (nos produtos, no sistema de atendimento clientes, no preço dos produtos, nas propagandas e promoções e nos móveis, máquinas e equipamentos);
e) boa aceitação da franqueadora em relação às sugestões apresentadas pelos franqueados; e
f) clareza na avaliação de desempenho.

Este último item foi inserido como elemento facilitador, embora não tenha revelado diferença significativa na análise estatística, em virtude de 78,7% dos integrantes do grupo dos franqueados com altas evidências de competitividade afirmarem haver, que em suas redes, avaliação de desempenho e que os critérios utilizados pela franqueadora eram claros.

Aponta-se, portanto, a clareza, a integralidade e a rapidez das comunicações entre franqueados e franqueadora como o principal facilitador, entre as variáveis relativas conjuntamente aos construtos Transferência e Absorção de Conhecimentos.

3° objetivo específico: Analisar como ocorre a transferência de conhecimentos em franquias, na forma de processos, produtos e normas.

A transferência de conhecimentos, em franquias, tanto nas redes brasileiras como nas francesas, ocorre de maneira semelhante. Ela torna-se mais presente quando é estabelecida e regulamentada no contrato de franquia, mediante a inclusão de itens obrigatórios. Na prática verifica-se, também, a ocorrência de cessão de itens não inclusos no contrato formal.

A base deste processo de consiste na cessão de produtos e serviços, pelas franqueadoras, para uso e exploração pelas franqueadas: dos 20 itens pesquisados, 18 foram muito frequentemente apontados como obrigatórios por contrato ou cedidos formal ou informalmente.

Observa-se, também, a ocorrência maior transferência de conhecimentos em franquias que são mais competitivas, uma vez que numa análise dos itens obrigatórios no contrato ou acordo de franquias apenas um é menos representativo nas franquias que apresentaram baixa competitividade (a padronização de promoções).

A cláusula contratual referente à obrigação de preços padronizados mostrou a menor frequência entre os pesquisados, estando presente em 60,2% dos casos (61,4% no Brasil e 53,3% na França, diferença que se revelou não significante). Este atributo mostrou a maior diferença em pontos percentuais entre as respostas na segmentação por evidências de competitividade, estando presente para 72,0% dos franqueados com altas evidências de competitividade e para somente 28,6% dos demais. Esta diferença revelou significância estatística a 1%.

Ressalte-se que a transferência de conhecimentos das franqueadoras para os franqueados é fortemente apoiada no item exclusividade na venda de produtos, que

se apresenta como o mais freqüente, tanto no *cluster* de baixa (71,4%) como no de alta evidência de competitividade (94,7%).

Esta forte evidência de transferência de conhecimentos é confirmada ao se observar o grau de cessão, pela franqueadora, de produtos acabados para as unidades franqueadas. Este item apresentou a maior média nas respostas entre as franquias brasileiras e a segunda média mais elevada entre as francesas, logo abaixo da disponibilização de materiais de marketing e divulgação. Esta situação, em relação aos graus em que estes itens são disponibilizados nas redes de franquias, se repete para as franquias que apresentam baixas e altas evidências de competitividade, respectivamente.

4° objetivo específico: Avaliar se a escolha de franquia, como atividade empresarial, está relacionada aos tipos e às origens dos conhecimentos adquiridos pelos empreendedores

Indagou-se sobre a situação original da empresa, sobre um eventual processo de transformação em unidade franqueada e sobre as experiências anteriores e a base de conhecimentos dos franqueados, para realizar-se esta avaliação. Não houve distinções estatisticamente significantes nas distribuições das respostas a estes itens, analisando-se por evidências de competitividade.

De acordo com as respostas da amostra toda, 91,3% dos respondentes informaram ter iniciado negócio como integrante de uma rede de franquia, o que inviabiliza aprofundar a análise focando o processo de transformação empresarial. No Brasil, a proporção foi 92,0% e na França, 86,7%, diferença estatisticamente não significante.

Para 80,0% dos pesquisados da França, o ingresso no ramo de franquias foi uma decisão independente, isto é, a entrada na atividade não guardou relação com suas experiências profissionais anteriores. No Brasil, esta resposta foi assinalada por apenas 38% dos informantes. A diferença entre estas proporções mostrou significância estatística ao nível de 1%.

5° objetivo específico: Investigar como ocorre o processo de absorção de conhecimentos para desenvolvimento e gestão da unidade franqueada

Os respondentes foram indagados sobre a importância de fontes de informações e conhecimentos, para a decisão de ingressar no ramo de franquias e para a gestão cotidiana da unidade franqueada, para o cumprimento deste objetivo.

A rede de franquia (envolvendo a franqueadora e as demais unidades franqueadas) foi apontada como a grande provedora de informações e conhecimentos utilizados pelos respondentes, em ambas as situações estudadas. Esta conclusão é referente tanto às informações obtidas dos franqueados em toda a amostra como às segmentações de análise adotadas.

Conforme os dados coletados, as fontes relativas à rede de franquia receberam sempre as mais altas avaliações médias em todos os grupos de pesquisados, quer por país, quer por evidências de competitividade. Além disso, nos referidos itens, as diferenças nos padrões de respostas entre os grupos revelaram-se sempre estatisticamente significantes a 1%.

Foram evidenciados atributos constitutivos do construto em foco cujos padrões de respostas mostram diferenças significantes a 1%, conforme os grupamentos de análise adotados nesta tese: a origem e importância das informações oriundas da rede de franquia e outros franqueados, para a decisão de ingressar em franquias; a utilização para gestão de informações advindas da franqueadora; o grau de padronização na rede dos produtos e das propagandas e promoções.

6° objetivo específico: Avaliar o processo de absorção de conhecimentos pelas empresas franqueadas na forma de aderência às normas e padrões transferidos pela franqueadora.

Buscou-se aquilatar o grau percebido pelos pesquisados em relação à padronização de seis itens em suas redes de franquia, considerado revelador da conformidade, maior ou menor, dos franqueados aos padrões da rede de franquia. Subentende-se que, para haver aderência aos padrões e normas da franqueadora, houve,

necessária e anteriormente, a absorção das informações e conhecimentos por parte dos franqueados.

Nota-se pelo padrão das respostas, que para a maioria dos pesquisados, há forte percepção de alta padronização em relação a todos os itens pesquisados. Isto acontece independentemente do país do respondente e do nível de evidências de competitividade. A padronização de produtos foi o item que apresentou um maior consenso entre os respondentes.

Apresentaram diferença (significantes a 1%), nas avaliações sob a perspectiva dos grupos por evidências de competitividade dos pesquisados: o grau de padronização dos produtos e das propagandas e promoções.

Na segmentação por país, apenas a padronização da gestão e controles revelou diferença estatística, significante a 10%.

7° objetivo específico: Identificar evidências de potencial competitivo nas unidades de franquia estudadas

Associavam-se à mensuração do construto Evidências de Competitividade 35 atributos, investigados mediante aplicação dos questionários.

Visando reduzir a quantidade de variáveis e facilitar a análise, foram realizadas análises fatoriais, nas quais 30 dos atributos pesquisados obtiveram cargas fatoriais satisfatórias e foram agregados em 9 fatores e duas variáveis isoladas, como se vê na Tabela 26.

Considerando-se todos os respondentes, o fator Competitividade por Diferenciação é o que apresentou respostas com mais altas médias. Em todos os elementos, à exceção do fator nomeado Frequência de mudanças estruturais, a média dos dados coletados foi superior ao ponto médio das respectivas escalas originais, indicando haver, em média, fortes evidências de potencial competitivo nas unidades de franquia estudadas.

Tabela 26 – Elementos constitutivos do construto de Evidências de Competitividade

Fatores / variáveis	**Médias na amostra (das escalas somadas ou das variáveis)**	**Pontos da escala original**
Competitividade por diferenciação (f)	5,02	6
Competitividade por fatores estruturais (f)	4,88	6
Satisfação com desempenho financeiro (v)	4,73	6
Competitividade dos preços (v)	4,70	6
Gerenciamento de marca (f)	4,59	5
Eficácia do composto de marketing (f)	4,06	5
Políticas de seleção de pessoal (f)	3,66	5
Frequência de mudanças em produtos (f)	3.62	5
Gerenciamento de cultura organizacional (f)	3,39	5
Políticas salariais de pessoal (f)	3,32	5
Frequência de mudanças estruturais (f)	2,43	5

(f) = Fator (v) = Variável

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

Posteriormente, estes elementos constitutivos foram utilizados, pela aplicação da técnica estatística multivariada de análise de *clusters*, para classificar os pesquisados em um dos dois grupos de franqueados: os com baixo grau de evidências de competitividade (que ficou com 28 casos, equivalendo a 27,2% da amostra) e os com alto grau de evidências de competitividade (com 75 respondentes, correspondentes a 72,8% dos pesquisados).

Esta segmentação foi básica e norteou todas as análises realizadas sobre os dados coletados, suplementada ainda por outras sob a ótica do país do respondente.

8° objetivo específico: Investigar a existência de relação entre a transferência de conhecimentos, a capacidade de absorção e as evidências de competitividade em empresas franqueadas

Separando-se os franqueados segundo os *clusters* formados a partir das evidências de competitividade, para se examinar os padrões de respostas às questões relativas aos demais construtos estudados, 36 atributos (entre variáveis dicotômicas e intervalares) mostraram diferenças estatisticamente significantes.

Os atributos nos quais estes grupos mostraram diferenças significantes em seus padrões de respostas eram alusivos ora ao construto Transferência de Conhecimentos (onze itens), ora ao construto Absorção de Conhecimentos (seis), ora aos dois simultaneamente (dezenove).

Considerando-se apenas as variáveis cujos padrões de resposta mostraram diferenças significantes a 1%, entre os grupos segundo as evidências de competitividade, ou seja, aquelas que podem ser consideradas, nesta pesquisa, mais relevantes e diferenciadoras para estes grupos, encontram-se: sete itens (entre os vinte constantes no questionário) referentes ao construto Transferência de Conhecimentos; quatro (em vinte e sete) alusivas ao construto Absorção de Conhecimentos; e cinco (em trinta e quatro) referentes aos dois construtos em conjunto.

Confirmou-se, assim, na pesquisa de campo, existência de relação entre a transferência de conhecimentos, a capacidade de absorção e as evidências de competitividade em empresas franqueadas, como previsto no objetivo específico número oito.

Depreende-se, também, existir uma maior participação dos atributos avaliadores do construto Transferência de Conhecimentos nos condutores de maior presença de evidências de competitividade, em se considerando apenas as variáveis mais relevantes para a discriminação entre os pesquisados com baixas e altas evidências de competitividade.

5.3. Considerações finais

Destaque-se, adicionalmente às validações feitas, a importância para a temática desta tese, dos aspectos do relacionamento entre franqueadora e franqueados, abordados nas questões alusivas conjuntamente aos construtos Transferência e Absorção de Conhecimentos.

Em conjunto, tais questões perfaziam 34 itens, dentre os 116 examinados na

pesquisa. Deles, 28 mostraram significância estatística nas comparações entre as avaliações dos respondentes conforme os segmentos de análise adotados neste estudo.

Resgata-se, então, a questão do relacionamento entre a franqueadora e os franqueados, pautado em ambigüidades, com alternância de momentos de necessária cooperação e momentos conflituosos decorrentes de interesses divergentes das partes.

Neste contexto, e com apoio das análises feitas sobre os dados empíricos, merecem destaque alguns pontos, que reforçam a veracidade da pressuposição central desta tese, de que, quando o conhecimento é adequadamente transferido pelas franqueadoras e apropriadamente absorvido pelos franqueados, constitui-se fator condutor da presença de evidências de competitividade na rede:

a) Os bons resultados do esforço desprendido para estabelecimento de uma postura competitiva pelas franqueadoras no processo de transferência de conhecimentos para as franqueadas, sob a forma de normas e padrões contratuais e da cessão formal ou informal de itens de produtos e serviços.

b) O elevado grau de gerenciamento pela franqueadora da marca, dos símbolos, da cultura organizacional, do clima interno e das relações entre os franqueados, ou seja, sobre os principais elementos de formação da imagem empresarial e capazes de agregar maior valor à rede de franquia, conforme percebido pela ampla maioria dos franqueados respondentes.

c) Em contrapartida, observou-se um alto grau de padronização nas redes de franquias pesquisadas, como resultante direta do esforço dos franqueados no processo de absorção dos conhecimentos repassados.

d) Os interesses dos franqueados, que ao absorverem o conhecimento transferido pela franqueadora procuram utilizá-lo na gestão de suas unidades de franquia, para posicionar-se competitivamente no mercado, buscando a obtenção do desejado

desempenho financeiro como retorno para o investimento feito, esforço e tempo desprendido com a atividade.

e) O alto grau de eficácia percebida pelos respondentes quando solicitados a avaliar os itens do composto de marketing de suas redes, sempre situado nos graus médio, alto ou muito alto, para mais de 90% dos casos. Esta avaliação positiva resume os esforços mercadológicos decorrentes tanto dos esforços da franqueadora em transferir conhecimentos como dos franqueados em absorvê-los adequadamente.

f) o papel desempenhado pela frequência, clareza, integridade, rapidez e abertura nas comunicações entre a franqueadora e seus franqueados, fundamentais como elementos facilitadores dos processos de transferência e de absorção de conhecimentos, de acordo com o destacado anteriormente.

Estes pontos sugerem que, como inicialmente suposto, quando bem administradas, as relações entre os integrantes da rede de franquia podem tornar-se harmônicas como as estabelecidas por parceiros efetivos, na busca de resultados satisfatórios geradores de maior competitividade.

Os pressupostos adotados nesta tese, a hipótese central validada, as discussões teóricas e as análises feitas sobre os dados coletados conduziram e embasaram a construção de um esquema, apresentado na Figura 6, na próxima página.

Convém ressaltar que referido esquema esteve sempre subjacente a este estudo e se apresenta como seu resultado final: o Diagrama de relacionamento entre os construtos Transferência de Conhecimentos, Absorção de Conhecimentos e Evidências de Competitividade.

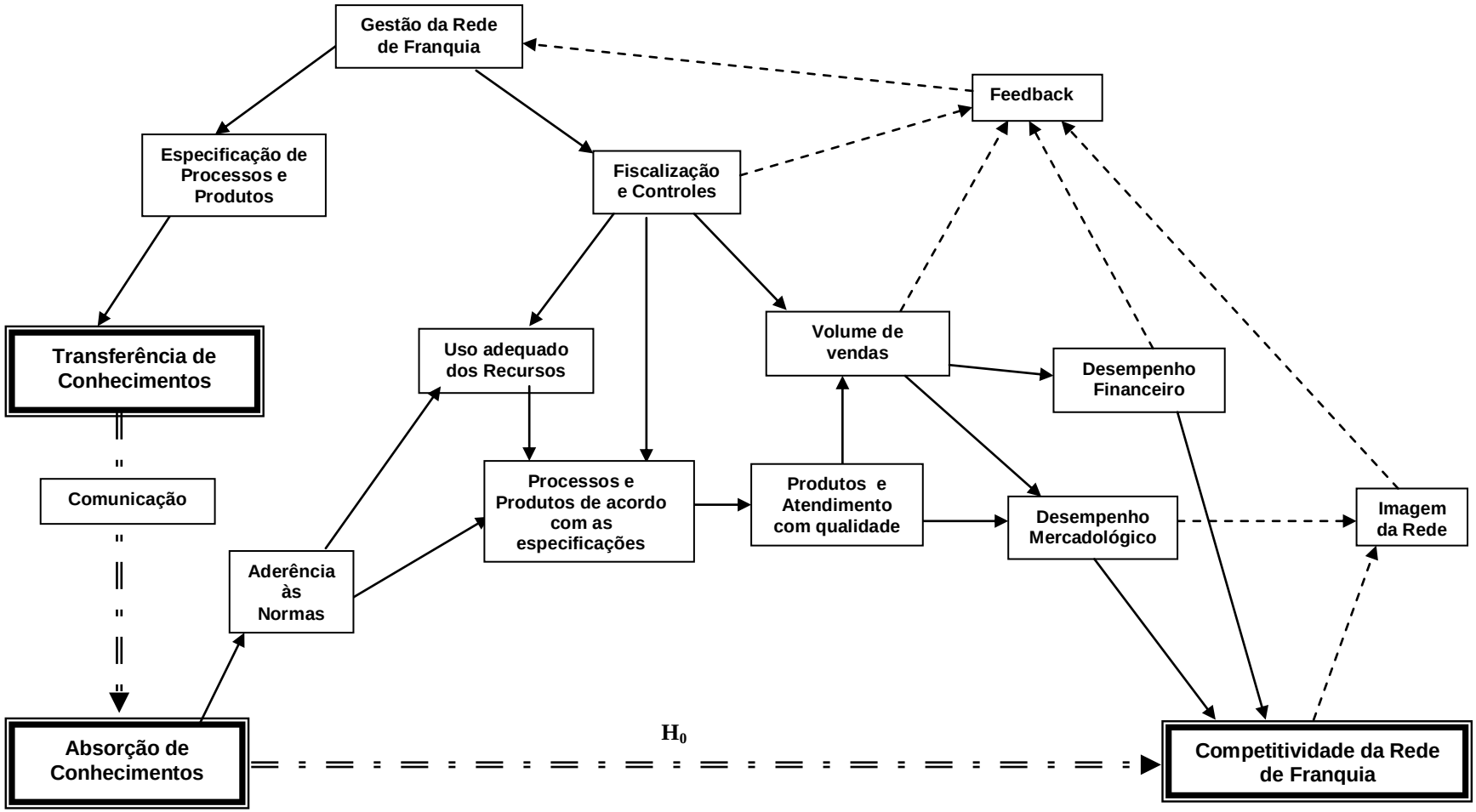


Figura 6 - Diagrama de relacionamento entre os construtos Transferência de Conhecimentos, Absorção de Conhecimentos e Evidências de Competitividade

Fonte: elaborado pelo autor.

5.4. Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros

Em função da natureza da pesquisa, do tema estudado, do referencial teórico escolhido, do domicílio dos respondentes e dos procedimentos metodológicos que foram utilizados, este estudo apresentou limitações, algumas a seguir comentadas.

Apresentam-se também algumas sugestões para estudos futuros, visando o aprofundamento do trabalho realizado e sua continuidade.

A análise dos dados levantados não contemplou pormenorizadamente outras variáveis envolvidas na relação entre transferência e absorção de conhecimentos e a competitividade das redes de franquia. Espera-se que, no futuro, outros estudos possam ser mais abrangentes, contemplando mais variáveis, inclusive moderadoras e intervenientes.

O fato de o pesquisador não pertencer ao quadro funcional das empresas pesquisadas nem trabalhar diretamente com a atividade, mesmo tendo realizado as análises com base em declarações dos representantes das organizações e nos dados constantes dos questionários utilizados na pesquisa, existe a possibilidade da influência deste na interpretação e análise dos resultados, por desconhecimento de aspectos que sejam peculiares à atividade.

Deve-se levar em consideração a possibilidade de manipulação nas respostas, por parte dos respondentes ou dos representantes das empresas, uma vez que o estudo abrangeu pessoas que são, normalmente, preocupadas com possíveis repercussões em relação à imagem da empresa em que trabalham.

As respostas às entrevistas e aos questionários da pesquisa, enquanto instrumentos de coleta de dados restringiram as respostas às questões de interesse do pesquisador e podem ter gerado frustração nos respondentes induzindo-os a manifestarem-se sobre aspectos não especificados no instrumento que podem ter repercutido na análise final da pesquisa.

A localização geográfica dos domicílios dos respondentes (Brasil e França), as

dificuldades de domínio da língua francesa e o curto período de tempo de permanência na França, inviabilizaram a coleta de dados em um número maior de franquias francesas, para a análise e comparação de *clusters* de franqueados simultaneamente por evidências de competitividade e por país, em separado.

Não obstante, a segmentação dos pesquisados por grau de evidências de competitividade, assim como por país do respondente, serviu de base analítica desta tese, sendo possível a análise ser aprofundada, no futuro, mediante a realização de novas pesquisas.

Outra possibilidade de estudos futuros, que se apresentam a partir dos resultados desta tese, é a utilização de outras técnicas da estatística multivariada, a exemplo da análise discriminante, para aprofundamento da análise nos *clusters* por evidências de competitividade.

Apesar dos cuidados metodológicos que foram tomados, deve-se ainda considerar a temporalidade do estudo, o corte transversal que a caracterizou, na tentativa de retratar uma realidade em um período de tempo definido, sem levar em consideração a dinâmica do ambiente de mudanças constantes em que as redes estão inseridas.

Finalmente, espera-se que esta pesquisa possa inspirar estudos futuros e que a representação gráfica de seus resultados, no modelo gerado nesta tese, venha a ser objeto de avaliação, para sua contestação, revisão ou validação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre, Artmed, 2001.

AAKER, D. A. **Developing business strategy.** New York, John Wiley & Sons, 1984.

ALARCÓN, V. F. Consideraciones sobre la investigación del constructo capacidad de absorción. **Intangible Capital** – n 10, Octubre-Diciembre, 2005.

ALAVI M.; LEIDNER D. Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits. **Communications of the AIS** 1(2es): 1-es, 1999.

ALISEDA, Atocha. Logics in scientifique discovery. **Foundation of Science**, v. 9, p. 339-363. Netherland: Kluwer Academic Publisher. 2004

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. Harmondsworth: Penguin, 1965.

ANTAL, A. B., LENHARDT, U., ROSENBROCK, R. Barriers to organizational learning. In: DIERKES, M. ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. **Handbook of organizational learning and knowledge**, Oxford: Oxford University Press, 2001.

ARGOT, L.; INGRAM, P.; LEVINE, J.; MORELAND, R. Introduction knowledge transfer in organisation: learning from the experience of others. **Organizational Behaviour and Human Decision Processes**, v. 82, n 1, p 1-8, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Site Corporativo. **Informações sobre franquias**. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/default.asp.>. Acesso em 15.12.2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Site Corporativo. **Informações sobre franquias**. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/default.asp.>. Acesso em 15.12.2009.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. de A. Grounded Theory. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BARBOSA, F. V. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo** – Lisboa: Edições 70, LDA, 2007.

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

BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

BENNER, Mary J.; TUSHMAN, Michael L. Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited**. Academy of Management Review,** v. 28, 2, p. 238-256, 2003**.**

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **Economia da estratégia**. 3 ed., Porto Alegre. Bookman. 2005.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **Economics of strategy**. 2 ed., New York**,** John Wiley, 2000.

BINZ-SCHARF, M. C. **Exploration and exploitation: toward a theory of knowledge sharing in digital government projects**. Tese (Doutorado) - Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts Rechts und Sozialwissenschaften (HSG) zur Erlangung der Würde einer Doktorin der Wirtschaftswissenschaften, 2003.

BITENCOURT, Cláudia. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. EnANPAD-2002, Salvador. Anais...ANPAD, 2002.

BITENCOURT, Cláudia. C. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org.) **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman. 2004.

BITTENCOURT, C. A. B. **A hora do franchising**. 11/07/2007. Disponível em <http:// www.sofranquias.com.br/artigos/artigos.php?tid=904> Acesso em 05. 01. 2008.

BLAIKIE, Norman. **Approaches do social enquiry**: advancing knowledge. 2.ed. Oxford: Polity Press, 2007.

BLAIKIE, Norman. **Designing social research**: the logic of antecipation. 2. ed. Cambridge, Polity Press, 2001.

BRASIL. Lei de Franquias; Lei 8.955/94 de 15 de dezembro de 1994, dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Disponível em < www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/L8955.htm. Acesso em 28.05.2009.

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas**. V. 44, n. 2, p. 51-63, 2004.

BRITO, Luiz. A. L.; VASCONCELOS, Flávio C. A influência do país de origem no desempenho das empresas. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 9, n. 4,

2005.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation. **Organization Science**, v. 2, n.1, p. 40-57, 1991.

BROWN, S.; EISENHARDT, K. **Competing on the edge**: strategy as structured chaos. Boston: Harvard Business School Press, 1998

BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates. In: **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo, Atlas, 2001.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**, Heinemann, Portsmouth, NH, 1979.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, Hugo P.; LEITE J. B. D.; VILHENA, Rosa M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV. 2006.

CAVES, R. E. Economic analysis and the quest for competitive advantage. **The American Economic Review**. v. 74, n. 2, p. 127, 1984.

COHEN, D.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, n.35, p.128-152, 1990.

COHEN, David. Nada será como antes. **Revista Você S.A**., São Paulo, Editora Abril, fev./ 2000.

COLLINS, D.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy in the 1990s **Harvard Business Review**, v.73, p.118-128, july/august, 1995.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CYMBAUM, J. J. O.; MÁLACCO, R. L. S. Qualidade de Atendimento no varejo: um desafio de recursos humanos. In: DE ANGELO, C. F.; GIANGRANDE, V. **Marketing de relacionamento no varejo**. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, 2004.

CHERTO, M. R.; RIZZO, M. **Franchising na prática**. São Paulo: Editora Makron Books, 1994.

DAGFOUS, A. Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. S.A.M. **Advanced Management Journal**; 69, 2; ABI/INFORM Global. Spring, 2004.

DAHAB, Sônia. **Entendendo franchising**: alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor. 2. ed. Salvador: Editora Casa da Qualidade, 1996.

DAL ZOTTO, C. Absorptive capacity and knowledge transfer between venture capital firms and their portfolio companies. DRUID SUMMER CONFERENCE ON CREATING, 2003, Copenhagen**,** **Anais**…, 2003. Disponível em <www.druid.dk/ conferences/summer2003. Acesso em 02.06.2008.

DARR, E. D.; ARGOTE, L; EPPLE, D. The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: productivity in franchises. **Management Science,** v. 41, No. 11, p. 1750-1762, Nov., 1995.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEMO, P. **Pesquisa e informação qualitativa**. Campinas: Papirus, 2001

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, pp. 1504-1511, 1989.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização da aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

EPPLE, Dennis; ARGOTE, Linda; DEVADAS, Rukmini. Organizational learning curves: a method for investigating intra-plant transfer of knowledge acquired through learning by doing. **Organization Science**., v. 2, p. 58-70, 1991.

FEDERACIÓN IBEROAMERICANA DE FRANQUICIAS. Site corporativo. **Informações sobre franquias em países ibero-americanos**. Disponível em < http://www.portalfiaf.com/estadisticas.htm>. Acesso em 28.12.2008.

FERRAZ, J.; KUPFER, D; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FOSS, N. J. (ed.). **Resources, firms, and strategies**: A reader in the resource-based perspective. Oxford: Oxford University Press, 1997.

FRANQUIAS geram dez novos empregos por hora. **Jornal do Brasil on line**. Ed. 23/01/2008. Disponível em <http://jbonline.terra.com.br/pextra/2008/01/23/e260 988114.asp> acesso em 25.05.2009.

FRIEDHEIM, André. **O que significa sistema de franchising e os palavrões usados por quem é desse ramo**. Disponível em <http://www.portaldo

franchising.com.br/area.asp?A040_cod_area=15&A040_cod_area_f=19&A041_cod_conteudo=7>. Acesso em 15.01.2008

FRIEDMAN, V. J.; LIPSHITZ, R.; OVERMEER, W. Creating conditions for organizational learning. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: University Press, p.757-77,. 2001.

GHEMAWHAT, P. Sustainable advantage. **Harvard Business Review**. v. 64, n. 5, p. 53, 1986.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GILSING, V. A. **Co-evolution of exploration & exploitation in a sectoral system of innovation**, 2002. Disponível em < http://www.druid.dk/conferences/winter2002/gallery/ gilsing.pdf>. Acesso em 25.11.2007.

GIOIA, Denis. A.; PITRE, Evelyn. Multiparadigm perspectives on theory building. **The Academy of Management Review**, v. 15, n.4, p.584-602, 1990.

GLUCK F.; KAUFMAN S.; WALLECK A. Strategic management for competitive advantage. **Harvard Business Review**, v. 58, n 2, p. 154–161,1980.

GODOI, C. K; BALSINI, C. P. V. A perspectiva qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006

GRANT, R. M.; BADEN-FULLER, C. A knowledge-based theory of inter-firm collaboration. **Academy of Management Journal**, Best Paper Proceedings, p.17-21, 1996.

GUBA, E.G; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DEZIN, N. K. e LINCOLN (eds). **Handbook of qualitative research**, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

GUIMARÃES, E. A. **Acumulação e crescimento da firma**: um estudo de organização industrial. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan, 1987.

GUZZO, R. A.; DICKSON, M. W. Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness. **Annual Review of Psychologie**, v. 47, p. 307 – 338, 1996.

HAGUENAUER, Lia. **Competitividade**, conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. Texto para Discussão. n. 211, IEIUFRJ, Agosto, 1989.

HAIR JR, Joseph F; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Bookman, 2006

HALL, R. A. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**. V. 14, p. 607-618, 1993.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competências essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HOLLEY, G.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2. ed. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2001

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

HUNT, S. D.; ARNETT, D. B. Resource-advantage theory and embeddedness: explaining R-A theory's explanatory success, **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 11, 1, p. 1-17, 2003.

IFA - INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION. Site corporativo. **Informações sobre franquias**. Disponível em < http://www.franchise.org >. Acesso em 06.12.2007.

IFA EDUCATIONAL FOUNDATION. **The Money Institute.** Disponível em: <http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchise_Industry/Resources/Education_Foundation/Intro%20to%20Franchising%20Student%20Guide.pdf>. Acesso em: 20.01.2008.

INSTITUTO FRANCHISING. **Guia de Oportunidades em Franchising**. São Paulo, Makron Books, 2000.

JANSEN, J.; VAN DEN BOSCH, F. A.; VOLBERDA, H. Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? **Academy of Management Journal**. v. 48, n. 6, 2005.

JONES, Russel A. **Méthodes de recherche em sciences humaines**. Bruxelas: De Boeck & Larcier, 2000.

JUBB, R.; ROBOTHAM, D. Competences in management development: challenging the myths. **Journal of European Industrial Training**, v. 21, 5, p. 171-175, 1997.

KAYO, E. K.; TEH, C. C.; KIMURA, H. Ativos Intangíveis e Criação de Valor: o Papel das Marcas e Patentes – II ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA-3ES, 2005. **Anais...** Rio de Janeiro, 2005. CD Room.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, v.3, n.3, p.383-397, 1992.

KRETZER, J. **Capacidades de desenvolvimento como fonte de sustentabilidade da vantagem competitiva**: uma contribuição à visão baseada em recursos da firma. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. 9 ed. São Paulo, Perspectiva, 1970.

KUPFER, D. Padrão de concorrência e competitividade. XX ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA. Campos do Jordão. **Anais**…1992.

LANE, P. J.; LUBATIKIN, M. H. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, v. 19, 8. P. 461-477, 1998.

LANE, Peter J.; KOKA, Balaji; PATHAK, Seemantini. A thematic analysis and critical assessment of absorptive capacity research. **Academy of Management Proceedings**, p. M1, 2002.

LAVIE, D.; ROSENKOPT, L. Balancing exploration and exploitation in alliance formation. **Academy of Management Journal**, V. 49. Nº 4, 797 – 818. 2006.

LE BOTERF, G. **Compétence et Navigation Professionnelle**. Paris: Editions d'Organisation, 1997.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEITE, Roberto Cintra. **As Franquias Internacionais**. Disponível em <http://www. sofranquias.com.br/artigos/artigos.php?tid=2>. Acesso em 17.01.2008

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in new product development. **Strategic Management Journal**, 13, p. 111-126. Summer, 1992.

LEONARD-BARTON, D. **Wellsprings of knowledge**: building and sustaining the sources of innovation. Harvard Business School Press Books, 1998.

LEV, Baruch. A matemática da nova economia. **Revista HSM Management**, ano 4, 20, 2000.

LEVESQUE, L. L.; WILSON, J. M.; WHOLEY, D. R. Cognitive divergence and shared mental models in software development project teams. **Journal of Organizational Behavior**, 22: 135–144. 2001

LEVINTHAL, D. A. Adaptation and rugged landscapes. **Management Science**, v. 43, 7 p. 934-950. 1997

LEVINTHAL, D. A.; MARCH, J. G. A model of adaptive organizational learning. **Organization Science**, v.2, 1, p.71-87, 1981.

LEVINTHAL, D. A. Random walks and organizational mortality. **Administrative Science Quarterly,** v. 36, p. 397-420, 1991

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**. v. 14, p. 319-340, 1988.

LEWIN, A. Y.;VOLBERDA, H. W. Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms. **Organization Science**, v.10, p.519-534, Sept./Oct., 1999.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (eds.). **Handbook of qualitative research**. 2 ed. Thousand Oaks, CA: Sage. 2000.

LOW, J.; KALAFUT, P. **Vantagem invisível**: como os intangíveis conduzem o desempenho da empresa. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, 3, p. 7-32, 2002

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L. M. **Administração contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCH, J.; OLSEN, J. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organizational Science**, v.2,1, p.71-87, 1991.

MARCH, J.; OLSEN**. Ambiguity and choice in organizations**. Bergen: University Press, 1976.

MARTELANC, R.; PASIN, R.; CAVALCANTE, F. **Avaliação de empresas** – um guia

MORGAN, David L. Paradigms lost and pragmatism regained - methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. **Journal of Mixed Methods Research**, V. 1, No. 1, 48-76 , 2007.

NELSON, R.; WINTER, S. **An Evolutionary theory of economic change.** Cambridge: The Beknap Press, 1982.

NELSON, R.; WINTER, S. Evolutionary theorizing in Economics. **Journal of Economic Perspectives,** v.16, 2, p 23-46, 2002.

NONAKA, I. A Dynamic Theory of organizational knowledge creation. In: CHOO, C. W.; BONTIS, N. **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organization Knowledge**. New York. Oxford University Press, 2002.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company:** how japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. The new product development game. **Harvard Business Review**, v. 64, 1, p. 137-146, jan-feb. 1986.

NONAKA, I.; TAKEUSHI, H. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OBSERVATOIRE DE LA FRANCHISE. Site corporativo. **Informações sobre franquias francesas**. Disponível em <http://observatoiredelafranchise.fr/>. Acesso em 25.05.2009.

OBSERVATOIRE DE LA FRANCHISE. Site corporativo. **Informações sobre franquias francesas**. Disponível em <http://observatoiredelafranchise.fr/>. Acesso em 02.03.2010

PALONIEMI, S. Employees conceptions of age, experience and competence. In: Cedefop; Tikkanen, T.; Nyhan, B. (eds). **Promoting lifelong learning for older workers**: an international overview. Luxembourg: Publications Office of the EU, p. 108-122 2006.

PAWLOWSKY, P. The treatment of organizational learning in management science. In: DIERKES, M. et al. (Ed.). **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, p. 61-88. 2001.

PENROSE, Edith T. **The theory of the growth of the firm**. 3. ed. New York: Oxford University Press, 1995.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; DUHÁ, A. H.; BITENCOURT, C. C. Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. **RAE-eletrônica**, v. 5, 2, 14, jul./dez. 2006. Disponível em: < http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3348&Secao=ARTIGOS&Volume=5&Numero=2&Ano=2006.> Acesso em 28.04.2010.

PERLOFF, R. M. **The dynamics of persuasion**. New Jersey, Erlbaum, 1993.

PERRY, C. Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. **European Journal of Marketing**, v. 32, 9/10, p.785-802, 1998.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-

based view. **Strategic Management Journal**. v. 14, 3, p. 179-191, mar,1993.

PLÁ, D. **Tudo sobre franchising.** 1. ed. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2001.

POLANYI, M. **Personal knowledge**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge and Kegan Paul, 1967.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. London: Routledge and Kegan Paul, 1983.

POPADIUK, Silvio; CHOO, Chun Wei . Innovation and knowledge creation: how are these concepts related?. **International Journal of Information Management**, v. 26, p. 302-312, 2006.

POPPER, M.; LIPSHITZ, R. Organizational Learning: Mechanisms, Culture, and Feasibility. **Management Learning**, v. 31, 2, p. 181-96, 2000.

PORTER, M. E. The competitive advantage of nations. **Harvard Business Review**. v. 68, 2, p.73-93, 1990.

PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**. v. 76, 6, p. 77-90, 1998

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Competitive advantage** - creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1996.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

PORTER, W. M., McKibbin, L. E. **Management education and development**: drift or thrust into the 21st century? McGraw-Hill, New York, NY, 1988.

PRADO, M. N. **Associação de Rede de Franquia**: tendência ou necessidade? Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/area.asp?A040_cod_area=15&A040_cod_area_f=25&A041_cod_conteudo=10>. Acesso em 12.01.2008.

PRAHALAD, C. K. O novo significado de qualidade na era da informação. **HSM Management**. São Paulo, nov., 1999

PRAHALAD, C. K. Reexame de competências. **HSM Management**, 17, p. 40-46, Nov-dez, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, 3, p. 79-91, mai-jun,1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo, Futura, 2000.

PROENÇAS, A. Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica: refinamento e entendimento gerencial. **Revista Archée**, ano 8, 23, 1999.

ROBERTS, J. From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer. Newcastle. Routledge, **Taylor e Francis Group**. v.12, 4, p. 429-443, 1 Dec., 2000.

RUMELT, Richard P. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**. v.12, 3, p. 167-185, March, 1991.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal**, February, 2000.

SCOTT, R. W. Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists. In: WILLIAMSON, O. **Organization theory**: from Chester Barnard to the present and beyond. New York: Oxford University Press, 1995.

SCHERER, Andreas Georg. Pluralism and incommensurability in strategic management and organization theory: a problem in search of a solution. **Organization**, v. 5, 2, p. 147-168, 1998. Disponível em < http://ssrn.com/=971048 > . Acesso em 20.02.2007.

SCHUMPETER, Joseph A**. Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio: Zahar. 1984.

SEBRAE-RJ. Site corporativo. **Informações sobre empreendedorismo, franquias e pequenos negócios**. Disponível em <http://www.sebraerj.com.br/main.asp?Team={D3DB7B1B-D3D9-453A-AE00-672F4AEA3FE7}.> Acesso em 30.11.2008.

SENGE, Peter. **The fifth discipline**: the art and practice of the learning organization. New York, Neal-Schuman, 1990.

SKYRME, David. **From Information to Knowledge.** Are You prepared?, 1997. Disponível em <http://www.skyrme.com/pubs/on97full.htm >. Acesso em: 12.01.2008

SLATER, S. F.; NARVER J. C. Intelligence Generation and Superior Customer Value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, 1, p. 120-127, 2000.

SOFRANQUIAS – Site corporativo. **Informações sobre franquias**. Disponível em: < http://www.sofranquias.com.br/conceitos/index1.php?tid=277 >. Acesso: 13.12.2008.

SOUTH, S. E. Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking. **The Journal of Business Strategy**. v. 1, 4, p. 15, 1980.

STARBUCK, W. H. Learning by knowledge-intensive firms. **Journal of Management Studies**, v. 29, 6, p. 713-740, 1992.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das

empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **The new organizational wealth**. San Francisco: Berret-Koehler publishers Inc., 1997.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v.17, p.27-43, 1996.

TOFFLER, A. **A terceira onda**: a morte do industrialismo e o nascimento de uma nova geração. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

VAN DEN BOSCH, F.A.J.; VOLBERDA, H. W.; HUYGENS, M.; BADEN-FULLER, C. Coevolution of firm capabilities and industry competition. **Erim report series reference**, 61, Feb., 2001.

VAN DEN BOSCH, F.A.J.; VOLBERDA, H. W.; HUYGENS, M.; BADEN-FULLER, C. Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: organizational forms and combinative capabilities. **Organization Science**. v. 10, 5, 1999.

VECCHI, Ana. **Franchising e empreendedorismo**. Disponível em <http://www.sofranquias.com.br/artigos/artigos.php?>. Acesso em 12.01.2008b

VECCHI, Ana. **Franquias em shoppings**: vantagens, desvantagens e oportunidades. Disponível em < http://www.sofranquias.com.br/artigos/artigos.php? >. Acesso em 12.01.2008a

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, A. S., Conhecimento como recurso estratégico empresarial. **Ciência da Informação,** 22, 2. p. 99-101. Brasília, IBICT, maio/ago,1993

WATSON, S.; HEWETT, K. A multi-theoretical model of knowledge transfer in organizations: determinants of knowledge contribution and knowledge reuse. **Journal of Management Studies**, v. 43, 2, P. 141 – 173, 2006.

WEINREICH, Nedra Kline. Integrating quantitative and qualitative methods in social marketing research. **Social Marketing Quartely**, winter, 1996. Disponível em <http:// www.social-marketing.com/research. html. Acesso em 15/12/2007

WERNERFELT. B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, 2, p. 171-180, ABI/INFORM Global, Apr-Jun, 1984.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo, Atlas, 2000.

YIN Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

ZARIFIAN, P. **Objective, competence**: pour une nouvelle logique. Paris: Liaisons, 1999.

APÊNDICES

A – Roteiro de entrevista

B – Modelos da carta e do questionário da pesquisa (em português e francês)

C – Codificação das entrevistas em profundidade

D – Codificação das entrevistas por construto

E – Relação entre os objetivos e a codificação

F – Estatísticas descritivas

Apêndice A - Roteiro das entrevistas

1. A empresa iniciou suas atividades como uma franqueada ou como um negócio independente?
2. Onde você buscou informações para ingressar no negócio?
3. Para tornar-se uma franqueada a empresa passou por um processo de transformação?
4. O processo de transformação foi demorado?
5. Quantas unidades franqueadas você possui?
6. Quantas unidades de franquia a rede possui?
7. Qual a distribuição geográfica das unidades franqueadas?
8. As lojas da empresa são padronizadas?
9. Qual o percentual de lojas em cada modelo.
10. Hoje as lojas da franquia são todas padronizadas?
11. Existe homogeneidade em termos de resultado/faturamento?
12. Existe uma delimitação da área de atuação de um franqueado?
13. Como é feita a delimitação da área de atuação de um franqueado?
14. Quais os critérios que a rede utiliza para seleção dos franqueados?
15. É feito algum tipo de treinamento para os novos franqueados?
16. Como funciona o sistema de informação com os franqueados?
17. Como funciona o sistema de marketing?
18. Em relação à exposição de produtos, como isto é determinado?
19. E a parte financeira? Quais são as orientações dadas?
20. Como é a preparação dos orientadores de treinamento gerencial?
21. Como é a relação entre os gerentes de negócio com os franqueados?
22. Segundo Kotler, os benefícios podem ser de três níveis: estruturais sociais e financeiros – fortes, intermediários e fracos. Para os franqueadores eles estão representados nesta mesma ordem?
23. Os gerentes de negócios estão sediados todos e?
24. Alem das visitas, a franqueadora exige algum tipo de relatório das empresas franqueadas?
25. Fora o programa normal de visitas, os franqueados comunicam necessidades fora do programa de visita, como treinamento, orientação gerencial?

26. Como os franqueados sugerem mudanças dentro do sistema?
27. Quais são os modelos de lojas que os franqueados possuem?
28. O que é preciso para mudar a classificação de uma loja/franqueada?

Apêndice B – Modelos da carta e do questionário da pesquisa (em português e francês)

São Paulo, 26 de outubro de 2009

Caros Senhores,

Somos doutorandos da Universidade Presbiteriana Mackenzie e professores da Universidade Federal do Piauí. Atualmente, desenvolvemos uma pesquisa em redes de franquia brasileiras e francesas, tendo como objetivo a produção de uma tese de doutorado sobre Transferência e Absorção de Conhecimentos em Redes de Franquias.

Estamos coletando informações sobre franquias brasileiras e gostaríamos muito de incluir sua conceituada empresa na amostra da pesquisa. Sua inestimável colaboração, com a qual esperamos contar, consiste em responder ao pequeno questionário anexo e enviá-lo, com a maior brevidade possível, pelos correios, utilizando o envelope anexo, previamente endereçado e selado.

Esclarecemos que será mantido absoluto sigilo sobre os dados levantados, os quais terão uso meramente acadêmico. No trabalho final será utilizado um código para as participantes, de forma que o fornecedor das informações não será identificado.

Após o término da pesquisa, uma cópia com as conclusões será enviada para cada participante da pesquisa que assim desejar.

Certos de poder contar com vossa valiosa ajuda, permanecemos à disposição para eventuais esclarecimentos

Atenciosamente,

Prof. IRATAN LIRA FEITOSA
iratanlira@globo.com
(11) 4508 6394/64284082
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
Programa de Pós-Graduação em Administração
Doutorado em Administração de Empresas

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUI
Departamento de Ciências Contábeis e Administrativas
Curso de Administração

Universidade Presbiteriana Mackenzie **PESQUISA**

Pesquisa sobre Transferência e Absorção de Conhecimentos em Franquias

Dados da Rede	Dados do Franqueado
Nome:	Nome:
Atividade Principal:	Número de Unidades que possui
Área da atuação:	Respondente:
Número de unidades existentes	Nível Hierárquico: ( ) Proprietário ( ) Gerente

1. Assinale a forma como a empresa iniciou suas atividades:
   1. ( ) como uma unidade FRANQUEADA (Vá para a questão nº 3)
   2. ( ) Como um negócio independente
2. Para a empresa tornar-se uma FRANQUEADA, o processo de transformação foi:
   1. ( ) Radical, repentino, brusco
   2. ( ) Lento, incremental, gradativo.
3. O fato de você ter ingressado no ramo de franquias tem alguma relação com suas experiências profissionais anteriores?
   1. ( ) Sim
   2. ( ) Não
4. Gostaria que você indicasse o grau de importância das fontes de informação relacionadas abaixo, na sua decisão de ingressar no ramo de franquia.

Fonte de Informação	Grau de importância				
	Nenhuma	Fraca	Média	Forte	Total
a. Órgão técnico (público ou privado)					
b. Empresa de consultoria					
c. Literatura especializada (livro, revista, jornal)					
d. Rede de franquia/outros franqueados					
e. Empregados					
f. Congressos/eventos					
g. Associação de franquia					
h. Outra fonte					

Caso tenha marcado "outra", favor informar qual:_____

5. Marque todos os itens que o contrato/acordo entre a FRANQUEADORA e a unidade FRANQUEADA estabelece como obrigatórios:
   a. ( ) Exclusividade na venda produtos
   b. ( ) Localização determinada pela rede
   c. ( ) Área de cobertura de mercado
   d. ( ) Padronização das instalações físicas
   e. ( ) Preços padronizados
   f. ( ) Padronização de promoções
   g. ( ) Uso de fornecedores exclusivos
   h. ( ) Padronização de produtos
   i. ( ) Outro. Especificar:_____
6. O grau de padronização dos itens relacionados a seguir, nas unidades da rede dessa franquia, situa-se:

Itens da Padronização	Grau padronização				
	Menos de 20%	De 20 a 39%	De 40 a 59%	De 60 a 79%	De 80 a 100%
a. Produtos					
b. Serviços					
c. Instalações físicas					
d. Móveis, máquinas e equipamentos					
e. Propagandas e promoções					
f. Gestão e controles					

7. Na relação formal ou informal entre FRANQUEADOR e FRANQUEADO, para cessão dos produtos ou serviços, indique o grau em que eles são disponibilizados.

Produto/ Serviço	Grau de cessão do produto ou serviço				
	Nenhum	Muito baixo	Médio	Muito alto	Integral
a. Treinamento					
b. Serviço de informática (apoio)					
c. Marketing e materiais de divulgação					
d. Produtos acabados para comercialização					
e. Software de gestão					
f. Assessoria contábil/financeira/jurídica					
g. Assistência técnica (produtos/serviços)					
h. Fornecimento de matérias-primas					
i. Indicação de fornecedores					
j. Fornecimento máquinas/equipamentos					
k. Fornecimento de móveis/utensílios					

8. Com que periodicidade a FRANQUEADORA se comunica com a FRANQUEADA?
   a. ( ) Diariamente
   b. ( ) Semanalmente
   c. ( ) Quinzenalmente
   d. ( ) Mensalmente
   e. ( ) Semestralmente
   f. ( ) Outra. Qual?_____.

9. Dentre os assuntos relacionados a seguir, gostaria que você informasse o quanto eles são tratados nas comunicações entre a FRANQUEADORA e a unidade FRANQUEADA.

Assuntos Tratados	Grau em que são tratados				
	Nunca	Raramente	Regularmente	Muitas vezes	Sempre
a. Treinamento					
b. Faturamento					
c. Problemas de gestão da unidade					
d. Marketing da unidade					
e. Atendimento aos clientes					
f. Desempenho da unidade					
g. Sistemas/informática					
h. Produtos/serviços comercializados					
i. Outro assunto					

Caso tenha marcado "outro assunto", favor informar qual:_____

10. Com que periodicidade ocorrem as visitas da FRANQUEADORA à unidade FRANQUEADA?
    a. ( ) Semanalmente
    b. ( ) Quinzenalmente
    c. ( ) Mensalmente
    d. ( ) Trimestralmente
    e. ( ) Semestralmente
    f. ( ) Anual
    g. ( ) Outro Período. Qual?_____

11. Indique o grau em que os objetivos abaixo levam a FRANQUEADORA a visitar as unidades FRANQUEADAS:

Objetivo das Visitas	Grau de ocorrência				
	Nenhum	Fraco	Médio	Forte	Total
a.Treinar					
b. Informar					
c. Orientar					
d. Fiscalizar					
e. Consultar					
f. Visita de cortesia					
g. Outro objetivo					

Caso tenha marcado "outro objetivo", favor informar qual:_____

12. Quando você, como FRANQUEADO, apresenta sugestões para melhoria de produtos, serviços ou processos nas unidades ou na rede, a FRANQUEADORA:
    a. ( ) Não dá abertura para sugestões
    b. ( ) Ouve as sugestões, mas não acata
    c. ( ) Ouve, mas raramente acata as sugestões
    d. ( ) Ouve, analisa e às vezes implanta
    e. ( ) Ouve, analisa e sempre implanta as sugestões dadas

13. A FRANQUEADORA faz avaliação de desempenho das unidades FRANQUEADAS e explica os critérios que utiliza?
a. ( ) Não faz avaliação de desempenho
b. ( ) Faz avaliação de desempenho, mas não informa os critérios que utiliza
c. ( ) Faz avaliação de desempenho, informa os critérios, mas estes não são claros
d. ( ) Faz avaliação de desempenho e explica claramente os critérios que utiliza

14. Associe o grau de frequência com que a FRANQUEADORA realiza mudanças associadas aos itens a seguir:

ITENS	Frequência das mudanças				
	Muita baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta
a. Na composição dos produtos					
b. Na apresentação dos produtos					
c. Na linha de produtos					
d. No preço dos produtos					
e. No sistema de atendimento aos clientes					
f. Nas propagandas e promoções					
g. Nos móveis, máquinas e equipamentos					
h. Nas instalações físicas da unidade					
i. Nos controles e rotinas administrativas					
j. Na estrutura administrativa da unidade					
k. No sistema de informática					

15. Quando a FRANQUEADORA promove mudanças nos itens relacionados a seguir, indique como as mudanças são comunicadas para as FRANQUEADAS:

ITENS	Comunicação das mudanças				
	Não comunica	Parcial, após algum tempo	Parcial, de imediato	Total, após algum tempo	Total, de imediato
a. Nos produtos					
b. No preço dos produtos					
c. No sistema de atendimento clientes					
d. Nas propagandas e promoções					
e. Nos móveis, máquinas e equipamentos					
f. Nas instalações físicas da unidade					
g. Nos controles rotinas administrativos					
h. Na estrutura administrativa da unidade					
i. No sistema de informática					

16. Informe o grau de eficácia do composto de marketing da rede, segundo a escala apresentada a seguir.

Itens do Composto	Grau de eficácia				
	Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto
a. Preço					
b. Produto					
c. Localização/instalações					
d. Promoção/propaganda					

17. Associe o grau de adequação da política de pessoal adotada nas FRANQUEADAS, relativa aos itens a seguir.

Itens da Política de Pessoal	Grau de adequação da política de pessoal				
	Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto
a. Seleção					
b. Contratação					
c. Salário					
d. Sistema de treinamento					
e. Avaliação de desempenho					
f. Gratificação					
g. Reconhecimento					

18. Indique o grau de gerenciamento pela FRANQUEADORA dos itens relacionados no quadro a seguir.

Itens Gerenciados	Grau de gerenciamento pela FRANQUEADORA				
	Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto
a. Marca					
b. Símbolos					
c. Cultura organizacional					
d. Clima Interno					
e. Relações entre franqueadas					

19. Indique o grau de utilização, para a gestão da unidade FRANQUEADA, das informações e conhecimentos que são adquiridos junto às fontes relacionadas no quadro a seguir:

Fontes de Informação/conhecimento	Grau de utilização das informações/conhecimentos				
	Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto
a. Concorrentes					
b. Fornecedores					
c. Empregados					
d. Clientes					
e. Eventos especializados					
f. Publicações (livros, revistas, jornais etc.)					
g. Rádio e televisão					
h. FRANQUEADORA					
i. Outras unidades da rede de franquia					
j. Outra fonte					

Caso tenha marcado "outra fonte", favor informar qual:_____

20. No quadro a seguir anote um "X" na coluna do seu grau de discordância ou concordância em relação às assertivas.

ASSERTIVAS	DISCORDO			CONCORDO		
	Total	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Total
a. A estrutura organizacional da unidade está adequada à sua capacidade de produção e atendimento aos clientes						
b. No lançamento de novos produtos e serviços a postura da rede é agressiva						
c. A capacidade de produção das unidades está adequada à área de mercado alvo						
d. Os produtos da rede são diferenciados e competitivos em função da alta qualidade que apresentam em relação aos da concorrência						
e. A política de preços adotada é adequada e confere competitividade às unidades da empresa						
f. As unidades da rede destacam-se da concorrência em função da qualidade e aparência de suas instalações						
g. As unidades da rede situam-se em pontos estrategicamente adequados						
h. O desempenho financeiro de sua(s) unidade(s) da franquia é satisfatório. Está dentro das expectativas?						

Você tem interesse no relatório síntese desta pesquisa?
( ) Sim
( ) Não

Muito obrigado!

Prof. IRATAN LIRA FEITOSA
iratanlira@globo.com
(5511) 4508 6394

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
Programa de Pós-Graduação em Administração
Doutorado em Administração de Empresas

UNIVERSIDADE MACKENZIE
Programa de Pós-Graduação em
Administração De Empresas

COLÈGE DOCTORAL FRANCO-BRAZILEN

São Paulo, 05 de dezembro de 2009

Prof. Doctorant Iratan Lira Feitosa
Rua da Consolação, 930 - Consolação
Cep 01302-907 - São Paulo - SP - Brasil
Télélphone 0055 11 45 08 6394
mackenzie.com.br

(Entreprise)
(Adresse)
(CP – Ville)

A l'attention de M. (ou Mme)_____

Grenoble, le 26 septembre 2009

Objet : Enquête pour étude universitaire

Monsieur, (ou Madame)

Dans le cadre du programme de coopération scientifique entre universités françaises et brésiliennes, je viens solliciter votre collaboration.

Je représente ici l'Université du Piauí, au Brésil, où je suis enseignant. Notre travail porte sur l'étude comparative des réseaux de franchises français et brésiliens et a pour finalité, une thèse de doctorat. Nous serions très heureux de pouvoir compter avec votre entreprise dans la réalisation de notre étude.

Si vous acceptez, votre contribution consistera simplement à répondre au questionnaire ci-joint. Au cas où vous préfériez répondre para courrier électronique, il vous suffira de demander une version numérisée du questionnaire à iratanlira@globo.com. Bien entendu, dans l'étude, chaque unité et chaque réseau de franchise seront codifiés permettant ainsi que les informations recueillies restent strictement confidentielles. Une fois notre travail terminé, une copie de celui-ci sera envoyée à chaque participant de l'enquête.

En vous remerciant par avance pour votre attention, je vous prie d'agréer, Monsieur (ou Madame), mes meilleures salutations.

Prof. Iratan Lira Feitosa

PS : Pour tout renseignement complémentaire, vous pouvez vous adresser à Mme Bozon au 0620721417 ou anne.bozon@free.fr

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
UNIVERSITE PIERRE MENDES FRANCE
Collège Doctoral Franco-Brésilien

RECHERCHE

Thème de Recherche: Transfert et Absorption des Connaissances dans les Réseaux de Franchise

Donnés du Réseau:	Donnés du Franchisé
Nom:	Nom:
Activité principale:	N° d'unités: _____
Secteur d'activité:	Répondant(e):
	M./Mme/Mlle:_____
N° d'unités existantes: _____	Niveau Hiérarchique: ( ) Propriétaire ( ) Gestionnaire

1. Signalez la façon dont la société a démarré ses activités:
   ( ) En tant que FRANCHISE (Passez à la question n ° 3) ( ) Comme une entreprise indépendante
   Commentez sur la question, s'il vous plaît.

2. Pour la société devenir une FRANCHISE, le processus de transformation était:
   ( ) Radical, soudain, brusque
   ( ) Lente, progressive, graduelle.

3. Vos expériences professionnelles antérieures vous ont amené à entrer dans la branche de franchises ?
   ( ) Oui ( ) Non
   S'il vous plaît, commentez brièvement votre réponse

4. Indiquez, SVP, le degré d'importance des sources d'information énumérées ci-dessous, dans votre décision d'entrer dans la branche de franchises.

Source d'information	Niveau d'importance				
	Aucun	Faible	Moyen	Fort	Total
Agence ou organe technique (public ou privé)					
Consultant					
Litttérature spécialisée (livre, magazine, journal)					
Réseau de franchise / autres franchisés					
Employés					
Congrès/conférences / événements					
Association de franchise					
Autre source					

Si vous avez coché «Autre», s'il vous plaît indiquez laquelle:_____

5. Cochez, SVP, tous les éléments obligatoires, selon le contrat / accord établi dans la relation entre le FRANCHISEUR et les FRANCHISES :
   ( ) Exclusivité dans la vente produits
   ( ) La zone de couverture du marché
   ( ) Prix standardisés/ indiqués
   ( ) La normalisation des produits
   ( ) L'emplacement / localisation déterminé par le réseau
   ( ) L'utilisation de fournisseurs exclusifs
   ( ) La normalisation des installations physiques
   ( ) La normalisation de la promotion
   ( ) Autre. S'il vous plaît précisez: _____

6. Le degré de normalisation des éléments énumérés ci-dessous, dans les unités de cette réseau franchise est situé:

Points de la normalisation	Degré de normalisation				
	Moins de 20%	De 20 à 39%	De 40à 59%	De 60 à79%	De 80 à 100%
Produits					
Services					
Installations physiques					
Meubles, machines et équipements					
Publicités et promotions					
Gestion et contrôles					

7. Dans la relation (formelle ou informelle) entre FRANCHISEUR et FRANCHISE, pour cession des produits et des services, indiquez, SVP, la mesure dans laquelle ils sont mis à disposition.

Produits/ Services	Degré de cession du produit ou service				
	Aucun	Très faible	Moyenne	Très élevée	Integral
Formation					
Services d'informatique (soutien)					
Marketing et matériels de divulgation					
Produits finis pour vendre					
Logiciel de gestion					
Conseils comptables / financiers / juridiques					
Assistance technique (produits / services)					
Fourniture de matières premières					
Indication de fournisseurs					
Approvisionnement des machines / équipements					
Approvisionnement de meubles/utensiles					

8. Avec quelle régularité le FRANCHISEUR communique avec les FRANCHISES ?
   ( ) Ne communique jamais ( ) tous les jours
   ( ) Hebdomadaire ( ) à chaque quinzaine
   ( ) Mensuel ( ) semestriel
   ( ) Autre. Lequelle ?_____.

9. Parmi les sujets énumérés ci-dessous, informez SVP comment sont-ils traités dans les communications entre le FRANCHISEUR et l'unité franchisée.

Sujets traités	Degré de traitement				
	Jamais	Rarement	Régulièrement	Souvent	Toujours
Formation					
Facturation					
Problèmes de gestion de l'unité					
Marketing de l'unité					
Accueil et services à la clientèle					
Performance de l'unité					
Systèmes/informatique					
Produits/services commercialisés					
Un autre sujet					

Si vous avez coché «Autre», svp indiquez lequel:_____

10. Avec quelle régularité le FRANCHISEUR visite les FRANCHISES ?
    ( ) Ne visite jamais ( ) Hebdomadaire
    ( ) à chaque quinzaine ( ) Mensuel
    ( ) Trimestriel ( ) semestriel
    ( ) Autre. Lequelle ?_____.

11. Indiquez, SVP, le degré où les objectifs au-dessous amènent le FRANCHISEUR à visiter les unités

FRANCHISEES :

Objectifs des visites	Degré de réalisation				
	Aucun	Faible	Moyen	Fort	Total
Former					
Informer					
Conseiller					
Surveiller					
Consulter					
Visite de courtoisie					
Un autre objectif					

Si vous avez coché «Autre», svp indiquez lequel:_____

12. Lorsque vous, en tant que FRANCHISE, fêtes des suggestions pour l'amélioration des produits, services ou processus dans des unités du réseau, le FRANCHISEUR:
    ( ) Il n'y a pas d'ouverture pour faire des suggestions
    ( ) Écoute les propositions, mais ne les accepte pas
    ( ) Entend et rarement accepte les suggestions
    ( ) Entend, considere, analyse et, parfois, implants les suggestions
    ( ) Entend, considere, analyse et, toujours implants les suggestions

13. Est-ce que le FRANCHISEUR fait l'évaluation de la performance des unités franchisées et explique les critères qu'il utilise?

( ) Il ne fait pas d'évaluation de performance
( ) Il fait l'évaluation de performance, mais il n'informe pas les critères qu'il utilise
( ) Il fait l'évaluation de performance, informe les critères, mais ceux-ci ne sont pas clairs
( ) Il fait l'évaluation de performance et explique clairement les critères qu'il utilise

14. Indiquez, SVP, le degré de fréquence avec laquelle le FRANCHISEUR réalise changements associés aux points ci-dessous:

POINTS	Fréquence des changements				
	Très faible	Faible	Moyenne	Elevé	Très élevé
Dans la composition des produits					
Dans la présentation des produits					
Dans la ligne de produits					
Dans les prix des produits					
Dans le système de service à la clientèle					
Dans la publicité et promotions					
Dans les meubles, machines et équipements					
Dans les installations physiques de l'unité					
Dans les contrôles et les procédures administratives					
Dans la structure administrative de l'unité					
Dans les systèmes d'informatique					

15. Lorsque le FRANCHISEUR favorise les changements dans les points énumérés ci-dessous, indiquez, SVP, la manière dont les modifications sont communiquées aux FRANCHISES:

POINTS	Notification des modifications				
	Pas de notification	Partiel, dans quelque temps	Partial, immédiate-ment	Au total, dans quelque temps	Total et immédiate-ment
Dans les produits					
Dans les prix des produits					
Dans le système de service à la clientèle					
Dans la publicité et promotions					
Dans les meubles, machines et équipements					
Dans les installations physiques de l'unité					
Dans les contrôles et les procédures administratives					
Dans la structure administrative de l'unité					
Dans les systèmes d'informatique					

16. Indiquez , SVP, le degré d'efficacité du composé de marketing du réseau, selon l'échelle indiqué dans le tableau ci-dessous.

Le mix de marketing	Degré d'efficacité				
	Très faible	Faible	Moyenne	Elevé	Très élevé
Prix					
Produit					
Place/Emplacement/installations physiques					
Promotion / publicité					

17. Indiquez, SVP, l'adequation de la politique du personnel adopté dans les unités FRANCHISES, sur les points suivants

Points de la politique du personnel	Degré d'adéquation de la politique du personnel				
	Très faible	Faible	Moyenne	Elevé	Très élevé
Sélection					
Recrutement					
Salaire					
Système de formation					
Évaluation de la performance					
Bonus/ gratification					
Reconnaissance					

18. Indiquez, SVP, le degré de gestion par le FRANCHISEUR des éléments énumérés dans le tableau ci-dessous .

Points gèrés	Degré de gestion par le FRANCHISEUR				
	Très faible	Faible	Moyenne	Elevé	Très élevé
Marque					
Symboles					
Culture organisationnelle					
Climat interne					
Relations entre FRANCHISES					

19. Indiquez, SVP, le degré d'utilisation, pour la gestion de l'unité franchisée, des informations et connaissances qui sont acquises auprès des sources énumérées dans le tableau ci-dessous:

Sources d'information / connaissances	Niveau d'utilisation des informations et des connaissances				
	Très faible	Faible	Moyen	Elevé	Très élevé
Concurrents					
Fournisseurs					
Employés					
Clients					
Événements spécialisés					
Publications (livres, magazines, journaux, etc)					
Radio et télévision					
FRANCHISEUR					
Autres unités FRANCHISEES					
Autre source					

Si vous avez coché «autre source», svp indiquez laquelle:_____

20. Dans le tableau ci-dessous, SVP écrivez un «X» dans la colonne sur le degré de désaccord ou d'accord relatif

aux affirmations.

ASSERTIVAS	DÉSACCORD			D'ACCORD		
	Total	Fort	Faible	Faible	Fort	Total
La structure organisationnelle de l'unité est appropriée à sa capacité de production et de service à la clientèle						
La posture du franchiseur, dans le lancement de nouveaux produits et services, est agressive						
La capacité de production des unités est appropriée au secteur / zone cible du marché						
Les produits de réseau sont différenciés et compétitifs en raison des caractéristiques de haute qualité par rapport à la concurrence						
La politique de prix adoptée est appropriée et offre compétitivité aux unités du réseau						
Les unités du réseau se détachent de la concurrence en fonction de la qualité et de l'apparence de leurs installations						
Les unités du réseau sont situés dans un emplacement géographique stratégique et adéquat						

21. Présentez, svp, brièvement des observations sur la performance de(s) unité(s) de votre franchise

22. Êtes-vous intéressé par le rapport de synthèse de cette recherche?
( ) Oui
( ) Non

Merci beaucoup!

Prof. IRATAN LIRA FEITOSA
iratanlira@globo.com
(+5511) 4508 6394

Apêndice C - Esquema da codificação das entrevistas em profundidade

LISTA DE *FREE NODES*	*TREE NODE*	CONSTRUTOS
1. Avaliação utilização informações	Aderência	Absorção de Conhecimentos
2. Conformidade (Aderência) com padrões		
3. Falha na aderência		
4. Padronização		
5. Qualidade dos produtos		
6. Serviços contratados		
7. Evidência de absorção	Capacidade de absorção	
8. Detalhes da transformação	Base de conhecimentos e *background*	
9. Experiência x Decisão		
10. Experiências anteriores		
11. Origem das informações		
12. Outros fatores decisivos		
13. Processo de transformação		
14. Razão da escolha		
15. Status original		
16. Evidências de lucro	Desempenho financeiro	Competitividade
17. Faturamento		
18. Redução de custos		
19. Diferenciação pela localização	Desempenho mercadológico	
20. Expansão		
21. Fidelização de clientes		
22. Perda de competitividade		
23. Posicionamento competitivo		
24. Preço competitivo		
25. Avaliação composto de marketing		
26. Avaliação diferenciação pelas instalações		
27. Avaliação diferenciação produtos		
28. Avaliação política de preços		
29. Avaliação postura lançamento produtos		
30. Controles e Rotinas	Gestão de Recursos	
31. Estrutura organizacional		
32. Avaliação adequação capacidade instalada		
33. Avaliação da estrutura		
34. Avaliação da política de pessoal		
35. Avaliação do gerenciamento pela franqueadora		
36. Evidências de transferência de conhecimentos	Capacidade de Transferência	Transferência de conhecimentos
37. Avaliação da transferência de conhecimentos		
38. Falhas na transferência		
39. Comunicação informal	Comunicação na rede	
40. Comunicação formal		
41. Informações sobre mudanças		

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

Apêndice D – Codificação das entrevistas por construto

CONSTRUTO ABSORÇÃO DE CONHECIMENTOS

TREE NODE: Aderência

FREE NODES:

1. Avaliação utilização informações

Name: Avaliação utilização informações

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 1 reference coded [0,61% Coverage]
Reference 1 - 0,61% Coverage
¶191: A gente usa no dia-a-dia as informações sobre os concorrentes, dadas pelos clientes, pelos empregados ou fornecedores. Também vamos a feiras e eventos na nossa área.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 02 Franqueada> - § 1 reference coded [1,72% Coverage]
Reference 1 - 1,72% Coverage
¶150: Bom, se os concorrentes fazem uma promoção para os clientes, a gente faz também. Os fornecedores e os empregados também passam informações. Eu vou a muitos eventos especializados (feiras, congressos etc.).

<Internals\Entrevistas\Entrevista 03 Franqueada> - § 1 reference coded [0,43% Coverage]
Reference 1 - 0,43% Coverage
¶135: Há centralização dos esforços nas oportunidades que vêm da franqueadora.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 06 Franqueada> - § 1 reference coded [2,35% Coverage]
Reference 1 – 2,35% Coverage
¶45: As franqueadas trocam informações, a gente se compreende e discute questões entre nós. Depois a rede dá o tratamento, analisa e considera se a implantação vai ser uma coisa boa. Quando os concorrentes estão fazendo alguma promoção, dando brindes, os clientes vêm dizer para os nossos empregados e eles nos repassam.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 07 Franqueada> - § 1 reference coded [0,57% Coverage]
Reference 1 - 0,57% Coverage
¶306: as informações em tempo real que a gente troca com a franqueadora estão sendo bem utilizadas.

2. Conformidade aos padrões

Name: Conformidade aos padrões

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 4 references coded [2,63% Coverage]
Reference 1 - 0,35% Coverage
¶38: Tem que pensar nos outros também. Você herda os padrões, mas é preciso compartilhar.
Reference 2 - 0,19% Coverage
¶81: Diariamente é checado se está tudo ok, pela intranet da rede.
Reference 3 - 0,40% Coverage
¶150: é o mesmo para todos os novos contratados; assim é mais fácil padronizar tudo, aprendendo no começo.
Reference 4 - 1,69% Coverage
¶152: a franqueadora contratou uma gerente de recursos humanos que está trabalhando na definição do perfil ideal da pessoa para trabalhar na rede, para igualar mais a rede.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 02 Franqueada> - § 4 references coded [1,36% Coverage]

Reference 1 - 0,35% Coverage
¶9: Não, são de diversos padrões, mas sempre seguindo os padrões estabelecidos pela franqueadora
Reference 2 - 0,20% Coverage
¶9: Nós temos lojas de todos os padrões da rede.
Reference 3 - 0,40% Coverage
¶25: Quem cobra mesmo sobre a manutenção de tudo relacionado com o padrão são os gerentes de negócios.
Reference 4 - 0,41% Coverage
¶36: a gente tem o período adequado para se enquadrar. Durante as modificações nós não somos avaliados.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 03 Franqueada> - § 5 references coded [3,55% Coverage]
Reference 1 - 0,59% Coverage
¶18: O modelo foi adotado e implantado por toda a rede.
Reference 2 - 0,79% Coverage
¶44: é muito comum haver modificações. Não são mudanças definitivas.
Reference 3 - 0,76% Coverage
¶118: Quando a gente obtém um bom resultado e está no padrão, no final do mês a gente já recebe um comunicado dando os parabéns.
Reference 4 - 0,78% Coverage
¶162: A classificação dos franqueados nos padrões é uma das formas da franqueadora reconhecer o desempenho dos franqueados
Reference 5 - 0,63% Coverage
¶241: Ê impossível a gente trabalhar com a empresa e seus padrões sem se apegar à marca.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 04 Franqueada> - § 7 references coded [11,18% Coverage]
Reference 1 - 0,86% Coverage
¶14: Já abri dentro dos padrões da rede e não foi preciso fazer mudanças ou adaptações.
Reference 2 - 2,48% Coverage
¶18: Os padrões da sociedade são múltiplos: as *Take Away Shop* (menos de 20m2) ex: quiosque dentro de cinemas; as *Classic Shop* (30m2 ou mais) ex: loja de Grenoble; e as *Fagship Shop* (200m2 ou mais) ex: *Champs Elysées*, em Paris.
Reference 3 - 2,34% Coverage
¶20: Conformidade no serviço e recepção - carta de qualidade da recepção e dos serviços validado por um cliente misterioso 2 vezes por mês. Conformidade na distribuição de produtos - quantidade de sorvete por bola e nas receitas
Reference 4 - 1,48% Coverage
¶22: Conformidade em termos de higiene - carta de qualidade estabelecida e validada por uma visita de um laboratório independente a cada trimestre.
Reference 5 - 1,41% Coverage
¶23: As regras para implantação de uma loja são principalmente ligadas ao porte da cidade, que necessita um n° mínimo de habitantes.
Reference 6 - 1,78% Coverage
¶32: o franqueado propõe um cardápio à franqueadora, que valida ou não as opções propostas e os preços. Se não validar, tem que mudar.
Reference 7 - 1,45% Coverage
¶32: A franqueadora propõe cursos (de formação, treinamentos) regulares que permitem aos empregados ficarem cientes das inovações e dos ajustes.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 05 Franqueada> - §1 reference coded [2,24% Coverage]
Reference 9 - 2,24% Coverage
¶53: Sim, há conceitos pré-estabelecidos de conformidade na decoração, no layout, no serviço, na recepção na distribuição de produtos e para a higiene, todos depois validados por visitas às lojas, conforme já indicado.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 06 Franqueada> - §3 references coded [6,62% Coverage]
Reference 1 - 2,48% Coverage
¶55: é tudo padronizado: a composição de produtos, a apresentação, as máquinas, os equipamentos, o atendimento ao cliente, menos a estrutura administrativa.
Reference 2 - 1,37% Coverage

¶60: Todo o composto de marketing é padronizado: o local, o preço, as propagandas e os produtos
Reference 3 - 2,77% Coverage
¶79: Em questão de produtos são todas iguais, vendem os mesmos produtos. São todas nos padrões estabelecidos pela rede: tamanho da loja, numero de funcionários, estoque de produtos etc.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 07 Franqueada> - §4 references coded [4,99% Coverage]
Reference 1 - 2,63% Coverage
¶38: Mudou tudo recentemente: a apresentação dos produtos; o sistema de atendimento aos clientes; os preços, as propagandas e a entrega dos produtos; as instalações físicas e a estrutura das lojas; os equipamentos e o sistema de informática.
Reference 2 - 0,29% Coverage
¶49: As nossas lojas estão ainda no padrão (antigo) de luxo
Reference 3 - 0,68% Coverage
¶74: A empresa passou por muitas modificações nos últimos anos e isto gerou muitas duvidas quanto ao tipo de produto, tipo de clientela, tipo de loja, atendimento etc.
Reference 4 - 1,39% Coverage
¶74: Agora que esta no caminho certo, já sabe exatamente o que quer é que ela esta investindo para divulgar melhor a marca, tornar mais conhecida. Temos que padronizar de novo.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 08 Franqueada> - §4 references coded [3,39% Coverage]
Reference 1 - 0,80% Coverage
¶75: Às vezes minhas funcionarias perguntam por que o concorrente faz tanta propaganda e nós não fazemos. Eu explico que estamos a pouco tempo no mercado e que chegará o momento certo da rede fazer isto.
Reference 2 - 0,37% Coverage
¶85: Em matéria de treinamento a franqueadora montou uma estrutura de treinamento excelente!
Reference 3 - 0,43% Coverage
¶89: Eles instruem a gente como seguir, mas não obrigam. Mas é só seguir que não tem como não dar tudo certo.
Reference 4- 1,79% Coverage
¶94: O sistema de premiação da rede é maravilhoso. O reconhecimento pelo bom desempenho do franqueado vem na forma de classificação das lojas. Se você vai bem obtém lojas com classificação maior.

3. Falha na aderência

Name: Falha na aderência

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 6 references coded [4,00% Coverage]
Reference 1 - 0,69% Coverage
¶9: Contratou uma boa maquiadora e estava distribuindo panfletos no “calçadão”, convidando as pessoas a irem na loja fazer uma maquiagem e ganhar um produto, de brinde, o que não podia.
Reference 2 - 0,41% Coverage
¶11: Resolvi então copiar o modelo da loja do Rio já que eu não tinha uma idéia do que poderia fazer.
Reference 3 - 0,49% Coverage
¶11: Resolvi então com minha esposa que ela ficaria na loja e eu iria para o calçadão fazer a distribuição dos panfletos.
Reference 4 - 0,87% Coverage
¶12: Nesta ocasião fui alertado pelo proprietário do imóvel (que também tem uma loja no prédio) de que as pessoas não vinham à loja porque, apesar da boa aparência que tinha as prateleiras estavam muito vazias.
Reference 5 - 0,80% Coverage
¶12: Aconselhou-me a ir ao comercio e adquirir alguns produtos para colocar nas prateleiras. Resolvi, então, redistribuir os “kits”, de forma a encher as prateleiras e displays da loja.
Reference 6 - 0,74% Coverage
¶150: Os franqueados têm sempre o poder de decisão para escolher aquela pessoa que ele acha que tem o perfil mais adequado para exercer o cargo na loja onde ele vai trabalhar.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 03 Franqueada> - § 2 references coded [3,58% Coverage]
Reference 1 - 1,65% Coverage

¶131: Nem sempre se tem abertura suficiente para apresentar sugestões. As decisões na franqueadora são muito concentradas e a abertura é apenas aparente.
Reference 2 - 1,93% Coverage
¶136: Ou seja, foi o meu projeto, mas voltado para os interesses da franqueadora. Eu havia falado que para dar certo o projeto deveria ser simples e barato. Do jeito que está sendo levado adiante eu acho que não vai vingar. Eu mesmo me recusei a comprar o kit (mesa, cadeira e luminária).

<Internals\Entrevistas\Entrevista 05 Franqueada> - § 2 references coded [4,10% Coverage]
Reference 1 - 2,22% Coverage
¶214: Algumas promoções e o respectivo material de divulgação nós fazemos e utilizamos à revelia da franqueadora. São coisas indispensáveis para alavancar nossas vendas e para as quais nós não obteríamos aprovação.
Reference 2 - 1,88% Coverage
¶293: A padronização dos preços tem trazido algumas dificuldades, principalmente junto aos clientes mais especializados e mais antigos. Eles têm dificuldade de assimilar esta padronização, os aumentos etc.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 07 Franqueada> - § 1 reference coded [0,31% Coverage]
Reference 1 - 0,31% Coverage
¶12: Inicialmente fui alertado pela franqueadora que aquilo não era permitido.

4. Padronização

Name: Padronização

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 7 references coded [3,70% Coverage]
Reference 1 - 0,46% Coverage
¶12: Depois a própria franqueadora desenvolveu um “fly” e começou a disponibilizar para os franqueados, de brinde.
Reference 2 - 0,30% Coverage
¶47: Temos 03 lojas nicho (02 nicho luxo), 6 quiosques, e 7 lojas padrão.
Reference 3 - 0,63% Coverage
¶60: Sofremos muitas mudanças no tipo de moveis, no atendimento, na decoração e outras, mas as mudanças são negociadas com a franqueadora.
Reference 4 - 0,56% Coverage
¶97: Pelo menos uma vez por mês nós somos visitados pela franqueadora. Os gerentes de negócio ligam avisando sobre dia e hora da visita.
Reference 5 - 0,40% Coverage
¶150: Mesmo porque o treinamento dado pela franqueadora é o mesmo para todos os novos contratados.
Reference 6 - 0,46% Coverage
¶150: Entretanto, ao final do treinamento a franqueadora informa se a pessoa foi ou não aprovada para a contratação.
Reference 7 - 0,89% Coverage
¶152: Hoje a franqueadora contratou um gerente de RH para fazer a definição do perfil da pessoa para trabalhar na rede ou os requisitos básicos exigidos para que uma pessoa seja contratada.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 02 Franqueada> - § 3 references coded [2,22% Coverage]
Reference 1 - 0,37% Coverage
¶62: Algumas lojas parecem grandes demais, mas isto ocorre por causa do “foco” que eles dão.
Reference 2 - 0,87% Coverage
¶64: eu tenho loja de 60 metros e de 35, lojas que atendem a mesma quantidade de clientes, mas o tipo de clientela é diferente. Essas lojas de 60 metros são para atender clientes “classe A”.
Reference 3 - 0,98% Coverage
¶74: A empresa passou por muitas modificações nos últimos anos e isto gerou muitas duvidas quanto ao tipo de produto, tipo de clientela, tipo de loja, atendimento etc.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 03 Franqueada> - § 5 references coded [5,56% Coverage]
Reference 1 - 0,27% Coverage

¶41: Isto não é um problema da minha franqueada, mas dos padrões de toda a rede.
Reference 2 - 1,81% Coverage
¶136: a rede incorporou-os como um projeto, mas desenvolveu um kit, que custa sete mil reais, para ser adquirido pelos franqueados.
Reference 3 - 1,54% Coverage
¶143: Antes essas visitas eram só para um chec-list. Hoje elas são para conversas, discussões, aconselhamento ou qualquer outro assunto relativo ao desenvolvimento dos padrões do negocio.
Reference 4 - 1,58% Coverage
¶162: A classificação dos franqueados em tipos por padrão é uma das formas da franqueadora reconhecer o desempenho dos franqueados
Reference 5 - 0,36% Coverage
¶306: tudo que está sendo feito no momento é no sentido de padronizar as lojas

<Internals\Entrevistas\Entrevista 06 Franqueada> - § 5 references coded [4,47% Coverage]
Reference 1 - 1,55% Coverage
¶38: Muitas modificações foram introduzidas e a gente ficava mudando muitas vezes durante o ano até que foram definidos os modelos atuais.
Reference 2 - 1,50% Coverage
¶38: A franqueadora não arca com nada. Mudou tudo e gente sofreu muito por causa da falta de capital para fazer as mudanças.
Reference 3 - 1,42% Coverage
¶49: As lojas ainda não estão no novo padrão e por este motivo a gente continua sofrendo as conseqüências.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 08 Franqueada> - § 4 references coded [6,91% Coverage]
Reference 1 - 2,32% Coverage
¶23: Para colocar uma loja depende do porte da cidade, que necessita ter mais de 100 mil habitantes e da localização proposta.
Reference 2 - 0,97% Coverage
¶27: As lojas são repartidas em três portes, que representam diferentes conceitos mercadológicos
Reference 3 - 1,69% Coverage
¶41: Os temas tratados dependem das necessidades do franqueado, mas de maneira geral, são relativos ao estabelecimento de informações de marketing e de novos produtos.
Reference 4 - 1,93% Coverage
¶49: Existe uma grande interação entre a franqueada e a franqueadora e freqüentemente medidas aplicadas por uma franqueada em sua unidade podem ser levadas (pela marca) para a rede inteira.

5. Qualidade dos produtos

Name: Qualidade dos produtos

<Internals\Entrevistas\Entrevista 03 Franqueada> - § 1 reference coded [0,48% Coverage]
Reference 1 - 0,48% Coverage
¶121: Não podem ser comparados com os produtos brasileiros mais direcionados para outro tipo de publico que não é o nosso.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 05 Franqueada> - § 1 reference coded [0,67% Coverage]
Reference 1 - 0,67% Coverage
¶112: Sim, são produtos diferenciados e por isso estão atingindo o segmento de mercado que a empresa se propõe. Tanto em qualidade como em diversificação e quantidade

<Internals\Entrevistas\Entrevista 07 Franqueada> - § 1 reference coded [0,32% Coverage]
Reference 1 - 0,32% Coverage
¶86: Era muito barato em relação à qualidade do produto

<Internals\Entrevistas\Entrevista 08 Franqueada> - § 1 reference coded [0,78% Coverage]
Reference 1 - 0,78% Coverage
¶117: Eles custam um pouco mais que os dos concorrentes, mas a qualidade e a diferenciação são tão grandes que compensam.

6. Serviços contratados

Name: Serviços contratados

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 1 reference coded [0,87% Coverage]
Reference 1 - 0,87% Coverage
¶144: Os elementos de identificação da rede, até os preços são padronizados, independente da localização da loja. Está tudo no contrato.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 03 Franqueada> - § 1 reference coded [0,55% Coverage]
Reference 1 - 0,55% Coverage
¶18: por toda a rede tornando-se um item obrigatório.

Internals\Entrevistas\Entrevista 04 Franqueada> - § 1 reference coded [0,27% Coverage]
Reference 1 - 0,27% Coverage
¶7: Na época o modelo de franquia não estava totalmente formatado, mas acordamos a cessão de vários itens.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 06 Franqueada> - § 1 reference coded [0,69% Coverage]
Reference 1- 0,69% Coverage
¶145: O sistema que a gente tem que utilizar (software) é uma coisa muito boa. A gente tem um mapa da situação a qualquer momento. Isto evita que as pessoas façam besteiras.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 07 Franqueada> - § 1 reference coded [0,74% Coverage]
Reference 5 - 0,74% Coverage
¶92: O software de gestão das vendas e estoque está com problemas, sempre a implantação dele na rede está bloqueada.

TREE NODE: Capacidade de absorção

FREE NODES

7. Evidência de absorção

Name: Evidência de absorção

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 2 references coded [2,47% Coverage]
Reference 1 - 1,26% Coverage
¶15: Tudo que eu fiz foi sob os olhos da franqueadora e das empresas que lhe prestam assessoria e foi tudo muito importante para que eu adquirisse experiência e segurança como franqueador.
Reference 2 - 1,21% Coverage
¶38: E preciso entender que você tem toda uma estrutura montada para lhe dar suporte, como a de Marketing, por exemplo, o lançamento de um produto, mas não é apenas para você.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 02 Franqueada> - § 8 references coded [5,38% Coverage]
Reference 1 - 0,63% Coverage
¶32: A comunicação com a franqueadora é muito boa e tem como finalidade esclarecer, orientar, sugerir. Não ocorre com o objetivo de fiscalizar o franqueado.
Reference 2 - 0,68% Coverage
¶74: A empresa passou por muitas modificações nos últimos anos e isto gerou muitas duvidas quanto ao tipo de produto, tipo de clientela, tipo de loja, atendimento etc.
Reference 3 - 0,36% Coverage
¶74: Agora com os investimentos e a criação do Fundo de Propaganda a coisa vai deslanchar.
Reference 4 - 0,87% Coverage
¶84: Com relação à contratação de pessoal, eles dão o perfil desejado da pessoa a ser contratada (estético), especialmente para trabalhar nas lojas, mas não há nenhuma rigidez para você contratar.

Reference 5 - 0,37% Coverage
¶85: E o treinamento dado pela franqueadora é excelente!
Reference 6 - 0,62% Coverage
¶85: Eu também participo de todos os treinamentos porque se eu não souber como fazer eu não posso cobrar das empregadas que elas façam a coisa certinha.
Reference 7 - 1,42% Coverage
¶88: Eles ensinam como calcular o faturamento, como definir metas, como atingir as metas etc. As pessoas do treinamento são muito experientes neste negocio.
Reference 8 - 0,43% Coverage
¶89: Eles instruem a gente como seguir, mas não obrigam. Mas se seguir, vai dar tudo certo.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 03 Franqueada> - § 7 references coded [5,02% Coverage]
Reference 1 - 0,39% Coverage
¶18: O modelo foi adotado e implantado por toda a rede, tornando-se um formulário obrigatório.
Reference 2 - 0,50% Coverage
¶65: Em razão destas realizações da rede conseguimos dinamizar nossas vendas. Meu crescimento está atrelado a estas realizações
Reference 3 - 0,55% Coverage
¶98: As comunicações via *site* ou por telefone são diárias, ou sempre que surge a necessidade de uma informação ou esclarecimento.
Reference 4 - 0,55% Coverage
¶120: Problemas relacionados ao desenvolvimento do negócio eu discuto diariamente através de telefone, com um gerente de negócios.
Reference 5 - 1,11% Coverage
¶136: Quando eu apresentei os resultados de meus programas de maquiagem "*Make-up company* e *make-up momente*", por exemplo, a rede incorporou-o.
Reference 6 - 0,74% Coverage
¶143: Antes essas visitas eram sô para um *chec-list*. Hoje elas são para conversas, discussões, aconselhamento ou qualquer outro assunto relativo ao desenvolvimento do negocio.
Reference 7 - 1,18% Coverage
¶162: A classificação dos franqueados em *platinum*, *gold* e *diamond* é uma das formas da franqueadora forçar o empenho dos franqueados.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 04 Franqueada> - § 5 references coded [8,17% Coverage]
Reference 1 - 1,59% Coverage
¶10: Quando você vive o dia-a-dia de uma empresa e aprende o que ocorre diariamente nela você tem mais chances de obter sucesso numa empreitada como a minha.
Reference 2 - 1,06% Coverage
¶32: Há uma relação muito próxima entre as duas partes. Ela permite formar e dar assistência ao franqueado
Reference 3 - 1,45% Coverage
¶32: A franqueadora promove cursos regularmente e isso permite aos empregados ficarem cientes das inovações e dos ajustes.
Reference 4 - 2,14% Coverage
¶49: Existe uma grande interação entre a franqueada e a franqueadora e freqüentemente medidas aplicadas por uma franqueada em sua unidade podem ser levadas (pela marca) para a rede inteira.
Reference 5 - 1,93% Coverage
¶53: há conceitos estabelecidos de conformidade na decoração, no layout, no serviço, na recepção na distribuição de produtos e para a higiene.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 07 Franqueada> - § 2 references coded [2,68% Coverage]
Reference 1 - 1,76 % Coverage
¶32: O que você aprende, permite um suporte na colocação em funcionamento das operações de marketing
Reference 2 - 0,92% Coverage
¶32: A franqueadora valida as opções, os preços adequados para a oferta aos clientes.

TREE NODE: Base de conhecimentos e background

FREE NODES

8. Detalhes da transformação

Name: Detalhes da transformação

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 5 references coded [4,63% Coverage]
Reference 1 - 0,41% Coverage
¶11: Resolvi então copiar o modelo da loja do Rio já que eu não tinha uma idéia do que poderia fazer.
Reference 2- 0,49% Coverage
¶11: Resolvi então com minha esposa que ela ficaria na loja e eu iria para o calçadão fazer a distribuição dos panfletos.
Reference 3 - 0,80% Coverage
¶12: Aconselhou-me a ir ao comercio e adquirir alguns produtos para colocar nas prateleiras. Resolvi, então, distribuir os "kits", de forma a encher as prateleiras e displays da loja.
Reference 4 - 1,04% Coverage
¶55: Desde o inicio das atividades nós passamos por um processo de transformação lento. Este processo não para, porque estamos constantemente adquirindo novas lojas da rede.
Reference 5 - 1,89% Coverage
¶57: A segunda, abrimos no *shopping* Bourbom, aproveitando uma oportunidade de negócio com o shopping e a terceira no shopping Taboão

<Internals\Entrevistas\Entrevista 03 Franqueada> - § 1 reference coded [1,04% Coverage]
Reference 1 - 1,04% Coverage
¶44: Ainda hoje passamos por um processo de transformação. Parece que ainda não chegamos ao modelo ideal e é muito comum haver modificações, embora não se saiba se elas serão definitivas.

9. Experiência x Decisão

Name: Experiência x Decisão

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 2 references coded [1,06% Coverage]
Reference 1 - 0,62% Coverage
¶5: Eu não tinha muita experiência e o fato da franquia já oferecer um plano de negocio pronto com todas as coordenadas definidas foi o que me atraiu.
Reference 2 - 0,44% Coverage
¶6: Apesar de não ter experiência com franquia procurei me inteirar sobre o assunto com pessoas franqueadas.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 02 Franqueada> - § 1 reference coded [1,58% Coverage]
Reference 1 - 1,58% Coverage
¶7: Eu tinha experiência quando iniciei em franquia. A empresa possuía um sistema de vendas "porta-a-porta" e eu iniciei como vendedora, depois nós fizemos cadastro para sermos distribuidores dos produtos. Com o passar do tempo começamos a cadastrar pessoas para venderem os produtos para nos. No ano 2000 nos abrimos nossa primeira loja, logo após a franqueadora abrir sua primeira loja.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 03 Franqueada> - § 2 references coded [3,11% Coverage]
Reference 1 - 0,92% Coverage
¶12: Antes de trabalhar com franquia eu trabalhei muito tempo como executivo de empresas na área comercial (bebidas) e mesmo não sendo uma exigência do cargo nunca deixei de me interessar e pesquisar sobre mercado.
Reference 2 - 2,19% Coverage
¶16: Acho que a experiência é muito importante. Os cursos que damos fui eu que montei, respaldado em minha experiência de professor (slides, carga horária, quadros etc.) e em um curso que minha esposa fez.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 04 Franqueada> - § 2 references coded [2,24% Coverage]
Reference 1 - 1,41% Coverage

¶6: Quando morei em Paris trabalhei na empresa, sempre alimentando a idéia de adquirir uma franqueada quando tivesse condições financeiras.
Reference 2 - 0,83% Coverage
¶10: minha experiência anterior como empregado da franqueadora fez eu escolher

<Internals\Entrevistas\Entrevista 05 Franqueada> - § 2 references coded [1,60% Coverage]
Reference 3 - 0,41% Coverage
¶10: eu fui formado internamente pela marca
Reference 5 - 1,19% Coverage
¶12: Os conhecimentos iniciais foram adquiridos através de minha experiência de empregado no seio da marca

<Internals\Entrevistas\Entrevista 06 Franqueada> - § 3 references coded [2,75% Coverage]
Reference 1 - 0,48% Coverage
¶23: Eu como me conheço e sei que como investidor preciso ter alguma segurança. Minha vida no banco me ensinou isto.
Reference 2 - 0,52% Coverage
¶23: Acho que um banco é uma espécie de franquia, também. O produto já vem pronto, as normas já vêm junto, você recebe o suporte.
Reference 3 - 1,75% Coverage
¶26: Acho que a atividade do banco funciona como uma franquia: o produto já vem pronto, você já conhece a rotina etc. Acho que esta experiência me fez optar por franquia. Eu gosto de trabalhar numa coisa organizada desta forma, com toda uma estrutura lhe dando suporte.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 07 Franqueada> - § 1 reference coded [1,48% Coverage]
Reference 1 - 1,48% Coverage
¶17: Também utilizo muito a experiência de mercado adquirida nas empresas que trabalhei em beneficio de minhas unidades franqueadas.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 08 Franqueada> - § 1 reference coded [1,78% Coverage]
Reference 1 - 1,78% Coverage
¶27: Pesou também na escolha do ramo o fato deu entrar com minha esposa. Talvez se eu entrasse sozinho eu escolhesse outro ramo.

10. Experiências anteriores

Name: Experiências anteriores

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 1 reference coded [1,58% Coverage]
Reference 4 – 1,58% Coverage
¶27: Eu estudei economia, direito e administração e não conclui nenhum dos cursos, eu sempre quis mesmo foi ter meu negocio. Estudei na FAAP e cheguei a ser bolsista, mas não conclui nenhum dos cursos superiores que comecei.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 02 Franqueada> - § 1 reference coded [1,55% Coverage]
Reference 1 - 1,55% Coverage
¶7: Eu tinha experiência quando iniciei em franquia, no sistema de vendas “porta-a-porta” e eu iniciei como vendedora. Depois passamos para distribuidores dos produtos e depois ainda começamos a cadastrar outras pessoas para venderem para nós antes da primeira loja.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 03 Franqueada> - § 3 references coded [1,74% Coverage]
Reference 1 - 0,46% Coverage
¶12: Tenho formação superior em economia e sou professor universitário. Tenho pós-graduação na área de mercado.
Reference 2 - 0,75% Coverage
¶18: Com seis meses de franqueado apresentei para a diretoria da rede um demonstrativo de resultados, que eu desenvolvi, com base na experiência adquirida em outros trabalhos.
Reference 3 - 0,53% Coverage
¶19: Em nossas franqueadas não temos supervisor de loja. Eu e minha esposa nos revezamos para isso, com base em nossa experiência.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 04 Franqueada> - § 2 references coded [1,24% Coverage]
Reference 1 - 0,83% Coverage
¶10: minha experiência anterior como empregado da própria rede foi primordial
Reference 2 - 0,41% Coverage
¶10: eu fui formado internamente pela marca

<Internals\Entrevistas\Entrevista 06 Franqueada> - § 1 reference coded [5,92% Coverage]
Reference 1 - 5,92% Coverage
¶19: Eu trabalhei durante 10 anos no banco, mas sempre pensando em ter alguma coisa própria. O tempo vai passando e a gente começa a pensar no futuro e naquilo que você realmente deseja para a sua vida. Este pensamento foi amadurecendo e cada vez mais desejava criar e ter uma atividade nova na qual eu trabalhasse pra mim mesmo. Vi a oportunidade surgir quando o banco começou a pesquisar, entre os funcionários para saber quem queria aderir ao PDV (Plano de Demissões Voluntarias). Eu aderi ao PDV na época que eu me formei e casei. Eu aproveitei comecei a trabalhar por conta própria. Primeiro eu trabalhei numa rotisserie, depois, junto com minha esposa nos abrimos uma *factory*, para servir aos próprios clientes da confecção, aproveitando minha experiência, pois eu sou operador de *factory* e a experiência de banco que nos possuíamos, pois ela também era bancaria.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 07 Franqueada> - § 1 reference coded [5,92% Coverage]
Reference 1 - 0,35% Coverage
¶9: Minha esposa tinha uma confecção eu fui trabalhar na área comercial.

11. Origem das informações

Name: Origem das informações

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 4 references coded [4,58% Coverage]
Reference 1 - 0,44% Coverage
¶6: Como não tinha experiência com o ramo de franquia, procurei pessoas já franqueadas.
Reference 2 - 0,51% Coverage
¶9: Informei-me com outros franqueados de São Paulo e eles informaram que uma outra loja estava usando a seguinte estratégia.
Reference 3 - 0,98% Coverage
¶10: resolvi conversar com o franqueado. Ele confirmou-me que estava usando a estratégia certa, que foi a única coisa que resolveu seu problema de faturamento e que estava dando certo
Reference 4 - 2,65% Coverage
¶37: Li algumas coisas também em revistas como a Exame, Pequenas Empresas Grandes Negócios, jornais. Eu vi que o sistema de franquias ia desenvolver no Brasil e resolvi fazer algum curso para entender o que é. Nesta ocasião eu fiz um pequeno curso sobre franquias na ABF, onde aprendi sobre o que era franchising, como abrir uma franquia, mas, somente coisas básicas. Não lembro o nome do curso.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 02 Franqueada> - § 2 references coded [7,16% Coverage]
Reference 1 - 2,10% Coverage
¶15: Tudo que eu sei nessa área foi a vida e as experiências anteriores que me ensinaram. Eu sempre gostei muito de “mexer” com números. Mesmo no curso, a matéria que eu mais gostava era estatística.
Reference 2 - 5,06% Coverage
¶17: Não buscamos nenhuma informação extra não. Foi tudo mesmo com base na nossa experiência e vivencia no ramo de negócios – eu e minha mãe. A escolha foi uma coisa assim “meio que misteriosa. Mina mãe tinha uma loja que vendia artesanato e eu fazia faculdade e trabalhava com ela nas horas vagas, mas não era funcionaria da empresa. Mas a vida estava meio vazia. Parece que estava faltando alguma coisa. Um certo dia no intervalo de aulas na faculdade eu fui até o “Grêmio” e vi umas placas afixadas informando que estava sendo feita uma demonstração de produtos. Na época eu gostava muito de um perfume francês e examinei o similar da empresa e fiquei impressionada com a semelhança entre os dois. Eu falei para a demonstradora que no dia seguinte iria adquirir o produto. Ao chegar em casa meu irmão me chamou e disse: olha só o que eu ganhei de

uma demonstradora! Quando eu olhei era um “kit” da empresa com o perfume. Nos nunca tínhamos antes ouvido falar na empresa.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 03 Franqueada> - § 2 references coded [2,83% Coverage]
Reference 1 - 0,44% Coverage
¶36: Através de empresas de consultoria na área e em um curso específico na Escola Superior de Marketing.
Reference 2 - 2,39% Coverage
¶37: Quando eu saí do emprego anterior, li em um jornal que a franqueadora estava lançando lojas de varejo e que não trabalharia mais somente com vendas diretas, e que tinha contratado uma grande empresa para responsabilizar-se pelo marketing da rede. Raciocinei que deveria ser um grande projeto porque se fosse pequeno não seria contratada uma grande empresa como essa. Pena que a parceria durou pouco.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 04 Franqueada> - § 4 references coded [3,94% Coverage]
Reference 1 - 0,41% Coverage
¶8: eu fui formado internamente pela marca
Reference 2 - 0,75% Coverage
¶9: Depois pude aproveitar destas informações na qualidade de empresa independente.
Reference 3 - 1,59% Coverage
¶10: Quando você vive o dia-a-dia de uma empresa e aprende o que ocorre diariamente nela você tem mais chances de obter sucesso numa empreitada como a minha.
Reference 4 - 1,19% Coverage
¶12: Os conhecimentos iniciais foram adquiridos através de minha experiência de empregado no seio da marca.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 06 Franqueada> - § 3 references coded [5,42% Coverage]
Reference 1 - 2,03% Coverage
¶36: Quando eu comecei a ler sobre franquia, em revistas e eu vi que a franqueadora recebia assessoria de grandes grupos, então eu pensei: se a empresa é tão bem assessorada deve ser uma coisa boa e séria.
Reference 2 - 1,86% Coverage
¶37: Então liguei e falei que estava procurando uma empresa para adquirir uma franquia e soube que ela estava selecionando franqueados. Foi assim que optei pela empresa.
Reference 3 - 1,53% Coverage
¶43: As primeiras informações que eu tive foi através da consultoria. Eu tomei algum conhecimento, mas o negocio era muito pouco divulgado.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 07 Franqueada> - § 2 references coded [3,65% Coverage]
Reference 1 - 1,56% Coverage
¶6: eu precisava fazer uma pesquisa de mercado para determinação de potencial e necessidades de estoque, porte da loja, localização etc. Depois usei isto.
Reference 2 - 2,09% Coverage
¶19: Foi nesta ocasião que conheci uma franquia da rede e me interessei pelo ramo de negocio. Depois eu sugeri que minha esposa também conhecesse. Ela conheceu e também se interessou pelo negocio.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 08 Franqueada> - § 1 reference coded [2,34% Coverage]
Reference 1 - 2,34% Coverage
¶19: Nos nunca tínhamos antes ouvido falar na empresa. A partir deste acontecimento, me cadastrei como vendedora e depois viramos franqueada, com um quiosque.

12. Outros fatores decisivos

Name: Outros fatores decisivos

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 3 references coded [3,52% Coverage]
Reference 1 - 0,37% Coverage
¶5: Acho que é o tipo de atividade adequada para quem se encontra na situação que eu estava.
Reference 2 - 1,62% Coverage

¶6: Uma coisa que me atraiu foi o fato de não precisar trabalhar com um grande estoque, fato que minimizava a necessidade de um grande capital de giro.
Reference 3 - 1,53% Coverage
¶19: Este pensamento foi amadurecendo e cada vez mais desejava criar e ter uma atividade nova na qual eu trabalhasse para mim mesmo.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 03 Franqueada> - § 1 reference coded [1,92% Coverage]
Reference 1 - 1,92% Coverage
¶19: Eu e minha esposa nos revezamos para, com base em nossa experiência, realizar este trabalho na empresa. Minha esposa fez um curso de maquiadora no SESC. Isto foi decisivo para entrarmos no ramo de franquias.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 04 Franqueada> - § 3 references coded [3,63% Coverage]
Reference 1 - 1,18% Coverage
¶6: sempre achei que por ser um ex- funcionário eu poderia conseguir o meu sonho de ser proprietário de uma franqueada
Reference 2 - 1,58% Coverage
¶8: A abertura de minha franqueada ocorreu muito em função do fato de eu ter participado como funcionário do processo de introdução da franquia na França
Reference 3 - 0,87% Coverage
¶9: aproveitei um programa de expansão da rede, como franquia, para abrir minha unidade

<Internals\Entrevistas\Entrevista 05 Franqueada> - § 1 reference coded [2,42% Coverage]
Reference 1 - 0,83% Coverage
¶10: minha experiência anterior como empregado da empresa foi importante.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 06 Franqueada> - § 1 reference coded [3,21% Coverage]
Reference 1 – 3,21% Coverage
¶39: Eu escolhi esta rede porque quando fui conhecendo as franquias fui verificando afinidades, identificações, gostando do projeto e verifiquei que suas lojas no centro eram mais competitivas. Como era ali que eu queria me instalar, não pensei duas vezes. Também eu achei que minha esposa iria gostar.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 08 Franqueada> - § 2 references coded [1,88% Coverage]
Reference 4 - 0,35% Coverage
¶23: acho que é aconselhável optar por uma franquia onde você já dispõe de tudo pronto.
Reference 5 - 1,53% Coverage
¶23: Agora se você é criativo demais é melhor não entrar. Eu gosto disto e você entendendo já está se identificando com a coisa.

13. Processo de transformação

Name: Processo de transformação

<Internals\Entrevistas\Entrevista 02 Franqueada> - § 2 references coded [2,50% Coverage]
Reference 1 - 0,99% Coverage
¶5: Nós viemos de uma família humilde, com pouco dinheiro, então tudo que a gente ganhava nos fomos re-investindo na abertura de lojas, a partir da loja núcleo.
Reference 2 - 1,51% Coverage
¶7: Eu comecei o negocio junto com minha mãe. Depois meu marido fez um acordo para rescindir contrato na empresa que trabalhava e comprou a parte dela. De lá para cá, nos temos abertas outras.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 03 Franqueada> - § 5 references coded [3,39% Coverage]
Reference 1 - 0,35% Coverage
¶54: Foi uma aposta que fiz para o futuro, acreditando que ela trará bons resultados

<Internals\Entrevistas\Entrevista 05 Franqueada> - § 1 reference coded [0,64% Coverage]
Reference 1 - 0,64% Coverage
¶57: A loja foi aberta como uma espécie de desafio, para vermos se era possível trabalhar com este tipo de loja com um público de menor poder aquisitivo.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 07 Franqueada> - § 1 reference coded [1,21% Coverage]
Reference 1 - 1,21% Coverage
¶28: aprendi com o colega japonês. Ele explica toda a mecânica da coisa e eu só faço as adaptações necessárias para as nossas lojas.

14. Razão da escolha

Name: Razão da escolha

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 3 references coded [2,13% Coverage]
Reference 2 - 1,02% Coverage
¶23: É preciso entender que você tem toda uma estrutura montada para lhe dar suporte, como a de Marketing, por exemplo, o lançamento de um produto, mas não é apenas para você.
Reference 3 - 0,69% Coverage
¶26: Acho que esta experiência me fez optar por franquia
Reference 4 - 0,42% Coverage
¶26: Eu gosto de trabalhar numa coisa organizada desta forma, com toda uma estrutura lhe dando suporte.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 03 Franqueada> - § 1 reference coded [2,16% Coverage]
Reference 1 - 2,16% Coverage
¶67: Quando eu li que estavam começando no varejo e que tinham contratado uma empresa para cuidar do marketing da rede, achei que era um grande projeto. Isto me despertou a curiosidade de conhecer o sistema de franquia.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 04 Franqueada> - § 1 reference coded [1,59% Coverage]
Reference 1 - 1,59% Coverage
¶8: A abertura de minha franqueada foi por eu ter participado, como funcionário, do processo de introdução da franquia na França.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 07 Franqueada> - § 1 reference coded [0,92% Coverage]
Reference 1 - 0,92% Coverage
¶5: Eu não tinha muita experiência e eu queria um pouco de segurança, uma coisa mais “com os pés no chão”.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 08 Franqueada> - § 1 reference coded [1,59% Coverage]
Reference 1 - 1,59% Coverage
¶13: Não é minha primeira atividade. Eu era professora e meu marido e sócio era metalúrgico. Nossa experiência administrativa anterior é diferente. Meu marido sempre foi assalariado e trabalhava e recebia com base no seu contracheque enquanto eu sempre fui diferente. Meu pai sempre teve negócios (alimentação, confecção, área de moveis) e eu sempre acompanhei e cuidei da parte financeira.

15. Status original

Name: Status original

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 2 references coded [0,49% Coverage]
Reference 1 - 0,16% Coverage
¶5: Não. Eu já comecei no ramo de franquia.
Reference 2 - 0,32% Coverage
¶6: Nós iniciamos as atividades como franqueados da empresa no ano de 2002.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 02 Franqueada> - § 1 reference coded [0,85% Coverage]
Reference 1 - 0,85% Coverage
¶27: Não foi como franqueada. A empresa foi aberta em 1996, mas, na verdade éramos apenas vendedores dos produtos da rede.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 03 Franqueada> - § 1 reference coded [0,91% Coverage]
Reference 1 - 0,91% Coverage
¶7: Já iniciamos as atividades da empresa como franqueada.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 04 Franqueada> - § 1 reference coded [0,68% Coverage]
Reference 1 - 0,68% Coverage
¶6: A sociedade iniciou suas atividades como franqueada, diretamente.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 05 Franqueada> - § 1 reference coded [0,20% Coverage]
Reference 1 - 0,20% Coverage
¶16: já nasceu franquia.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 06 Franqueada> - § 1 reference coded [0,68% Coverage]
Reference 1 - 0,68% Coverage
¶36: Na época o modelo de franquia não estava totalmente formatado.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 07 Franqueada> - § 1 reference coded [0,39% Coverage]
Reference 1 - 0,39% Coverage
¶18: Eu passei a ser franqueada a partir do ano 2000, antes era um negocio independente.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 08 Franqueada> - § 1 reference coded [0,30% Coverage]
Reference 1 - 0,30% Coverage
¶21: Foi no inicio da criação da rede de franquia e o fim do trabalho com varejo.

CONSTRUTO: Evidências de Competitividade

TREE NODE: Desempenho financeiro

FREE NODES

16. Evidências de lucro

Name: Evidências de lucro

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 2 references coded [2,19% Coverage]
Reference 1 - 0,73% Coverage
¶13: A partir daí não tivemos mais problema de fluxo na loja, resolvemos a situação do faturamento e resolvemos abrir uma segunda loja (no bairro Liberdade), também loja de rua.
Reference 2 - 1,46% Coverage
¶47: Hoje nós possuímos 16 unidades de vários tipos e tamanhos, das quais 07 foram adquiridas de outros franqueados, com nosso lucro.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 02 Franqueada> - § 2 references coded [2,09% Coverage]
Reference 1 - 0,42% Coverage
¶7: então tudo que a gente ganhava nos fomos re-investindo na abertura de lojas, a partir da loja núcleo.
Reference 2 - 1,67% Coverage
¶112: Sim, são produtos diferenciados e por isso estão atingindo o segmento de mercado que a empresa se propõe. Lucramos tanto em quantidade como por causa da diversificação e da qualidade.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 03 Franqueada> - § 1 reference coded [0,50% Coverage]
Reference 1 - 0,50% Coverage
¶66: Na loja de rua eu tenho um ticket médio alto e pouco fluxo de clientes; no shopping eu tenho um ticket médio baixo, mas um grande fluxo.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 05 Franqueada> - § 1 reference coded [0,63% Coverage
Reference 1 - 0,63% Coverage
¶65: Em razão destas realizações conseguimos dinamizar nossas vendas. Meu crescimento está atrelado a estas realizações

<Internals\Entrevistas\Entrevista 06 Franqueada> - § 1 reference coded [0,30% Coverage]
Reference 1 - 0,30% Coverage
¶7: Não está dando lucro, mas está em ótimo estado, foi toda reformada etc.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 07 Franqueada> - § 1 reference coded [1,14% Coverage
Reference 1 -1,14% Coverage
¶157: Não se verifica entre os franqueados uma preocupação imediata com o lucro da franquia. Somente quando um franqueado é novo você ouve comentários sobre isto, mas nós somos todos muito alinhados com a estratégia da empresa e sabemos que o retorno é apenas uma questão de tempo.

17. Faturamento

Name: Faturamento

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 1 reference coded [0,52% Coverage]
Reference 1 - 0,52% Coverage
¶6: Os outros franqueados me diziam para ter calma que o faturamento não estava ideal, mas assim como o meu, estava crescendo.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 02 Franqueada> - § 2 references coded [0,73% Coverage]
Reference 1 - 0,46% Coverage
¶65: Lá eu atendo muita gente, mas o faturamento é igual ao de outra loja que atende bem menos gente, em outro local.
Reference 2 - 0,27% Coverage
¶68: No quiosque o ticket médio é bem menor do que nas outras lojas.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 03 Franqueada> - § 2 references coded [1,13% Coverage]
Reference 1 - 0,50% Coverage
¶65: Em razão destas realizações conseguimos dinamizar nossas vendas. Meu crescimento depende disso.
Reference 2 - 0,63% Coverage
¶66: Na loja de rua eu tenho um ticket médio alto e pouco fluxo de clientes; no shopping Center 3 o valor médio baixo, mas um grande fluxo.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 05 Franqueada> - § 1 reference coded [0,22% Coverage]
Reference 1 - 0,22% Coverage
¶6: Outros franqueados me alertavam: calma, que o faturamento estava crescendo.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 06 Franqueada> - § 1 reference coded [1,92% Coverage]
Reference 1 - 1,92% Coverage
¶266: A própria consultoria da rede já alertou que é um risco muito grande querer alavancar o faturamento somente com o aumento do ticket médio. Acho necessário um plano de mídia solido para a rede.

18. Redução de custos

Name: Redução de custos

<Internals\Entrevistas\Entrevista 06 Franqueada> - § 1 reference coded [1,51% Coverage]
Reference 1 - 1,51% Coverage
¶11: A boa classificação também é importante para receber mais ajuda da franqueadora. No marketing, a ajuda que se recebe é proporcional à classificação.

TREE NODE: Desempenho mercadológico

FREE NODES

19. Diferenciação pela localização

Name: Diferenciação pela localização

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 1 reference coded [2,02% Coverage]
Reference 1 – 2,02% Coverage
¶177: Hoje nós possuímos varias lojas que estão em um mesmo padrão, mas o tipo de atendimento é diferente em razão dos diferentes públicos que atendemos. Isto tem a ver com a localização da loja, com os clientes que trabalhamos.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 02 Franqueada> - § 1 reference coded [2,48% Coverage]
Reference 1 - 2,48% Coverage
¶55: O padrão tem a ver com a localização da loja. A classe econômica do público em um shopping na zona leste não é o mesmo de um shopping na zona sul. Por isto nós devemos ter atendimentos diferenciados. Até o perfil e a preparação das atendentes deve ser diferente, direcionada para o publico que atende, para poder ser competitiva.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 04 Franqueada> - § 2 references coded [3,41% Coverage]
Reference 1 - 1,63% Coverage
¶23: no porte da cidade, que necessita possuir mais de 100.000 habitantes e à localização proposta (obrigação de estar em um local “n° 1”, ou seja, de primeira).
Reference 2 - 1,78% Coverage
¶28: lojas com menos de 20m2 é um quiosque em um shopping; com 30m2 ou mais é uma loja padrão cidade e com cerca de 100m2 ou mais, são lojas de luxo.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 06 Franqueada> - § 1 reference coded [0,63% Coverage]
Reference 1 - 0,63% Coverage
¶86: Na loja de rua, temos um perfil de atendimento mais aberto para o fluxo de clientes; no shopping, é grande fluxo.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 08 Franqueada> - § 1 reference coded [0,62% Coverage]
Reference 1 - 0,62% Coverage
¶121: O padrão de nossas lojas também ajuda na diferenciação, conforme a localização.

20. Expansão

Name: Expansão

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 4 references coded [2,73% Coverage]
Reference 1 - 0,73% Coverage
¶15: A partir daí não tivemos mais problema na loja, resolvemos abrir uma segunda loja.
Reference 2 - 0,47% Coverage
¶47: Hoje nós possuímos várias unidades franqueadas, de vários tipos e tamanhos.
Reference 3 - 0,64% Coverage
¶57: Depois fomos convidados para bancá-la e aceitamos o desafio. Hoje temos três delas.
Reference 4 - 0,89% Coverage
¶59: Já estávamos pensando em abrir as lojas e o convite veio em boa hora. Estava no lugar certo e na hora certa!

<Internals\Entrevistas\Entrevista 02 Franqueada> - § 2 references coded [0,58% Coverage]
Reference 1 - 0,24% Coverage
¶7: Depois, a partir da loja, nos temos abertas outras.
Reference 2 - 0,34% Coverage
¶7: Em doze anos nos abrimos nove lojas, hoje localizadas em São Paulo e em Campinas.

21. Fidelização de clientes

Name: Fidelização de clientes

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 2 references coded [1,66% Coverage]
Reference 1 - 0,70% Coverage
¶55: o tipo de atendimento é diferente em razão dos diferentes públicos que atendemos. Tem que criar vínculo!
Reference 2 - 0,96% Coverage
¶55: Por isto nós devemos ter atendimentos diferenciados. Até o perfil e a preparação das atendentes deve ser diferente, direcionada para o publico que atende.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 02 Franqueada> - § 2 references coded [2,20% Coverage]
Reference 1 - 1,72% Coverage
¶17: Os cosméticos também dão a possibilidade de fidelização dos clientes, coisa muito difícil no ramo de perfumaria. Perfume, geralmente, você vai à loja para comprar um produto especifico. Já a maquiagem tem a moda primavera, verão, outono e inverno então o cliente esta sempre voltando à loja e você além de apresentar novos produtos tem a possibilidade de fidelizá-lo.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 03 Franqueada> - § 1 reference coded [0,63% Coverage]
Reference 1 - 0,63% Coverage
¶66: Na loja de rua tem pouco fluxo de clientes; mas no shopping, eu tenho um grande fluxo, público fiel.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 07 Franqueada> - § 2 references coded [2,16% Coverage]
Reference 1 – 0,20% Coverage
¶106: Você vai junto ao cliente, faz campanhas etc.

Reference 2 - 1,96% Coverage
¶150: Embora a empresa franqueadora forneça orientações sobre como as pessoas devem ser contatadas, existe bastante flexibilidade nisto. Cabe a você cativar o cliente.

22. Perda de competitividade

Name: Perda de competitividade

<Internals\Entrevistas\Entrevista 03 Franqueada> - § 1 reference coded [0,83% Coverage]
Reference 1 - 0,83% Coverage
¶135: Por causa da centralização, que é muito grande, às vezes perdemos oportunidades para as franqueadas.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 08 Franqueada> - § 1 reference coded [1,77% Coverage]
Reference 1 - 1,77% Coverage
¶58: A loja é muito luxuosa e as pessoas parece terem medo de entrar. Pensam que lá tudo é muito caro por não saberem que os produtos e os preços são os mesmos praticados nos quiosques. O problema é fazer as pessoas entrarem. Quando elas entram, elas compram.

23. Posicionamento competitivo

Name: Posicionamento competitivo

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 4 references coded [3,89% Coverage]
Reference 1 - 1,38% Coverage
¶55: as lojas têm o tipo de atendimento diferente, por causa dos diferentes públicos, que tem relação com a localização da loja.
Reference 2 - 1,56% Coverage
¶55: Por isto nós devemos ter atendimentos diferenciados. O perfil e a preparação das atendentes são direcionados para o publico que atende.

Reference 3 - 0,95% Coverage
¶133: No folder da empresa está escrito que existem duas empresas responsáveis pelo marketing e posicionamento competitivo da rede.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 02 Franqueada> - § 4 references coded [5,81% Coverage]
Reference 1 - 1,60% Coverage
¶21: Mas isto é uma estratégia da franqueadora para se colocar no mercado como uma empresa que vende produtos diferenciados para um público diferenciado.
Reference 2 - 0,56% Coverage
¶85: Contratou pessoas especialmente qualificadas para trabalhar com na área de treinamento.
Reference 3 - 1,87% Coverage
¶112: Sim, são produtos diferenciados e por isso estão atingindo o segmento de mercado que a empresa se propõe. Tanto em qualidade como em diversificação e quantidade.
Reference 4 - 1,78% Coverage
¶121: Não podem ser comparados com outros produtos brasileiros mais direcionados para outro tipo de publico que não é o nosso.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 03 Franqueada> - § 4 references coded [6,11% Coverage]
Reference 1 –1,48% Coverage
¶63: tenho um quiosque de centro de cidade que é mais competitivo do que minha loja chique no *shopping center*, por causa de uma atendente sem igual, que é bem apropriada ao público de lá. Na loja, eu gasto duas vezes mais.
Reference 2 - 1,80% Coverage
¶64: Através do quiosque do shopping Center 3 já realizamos dois “work shoppings” de maquiagem, no salão de eventos, com lotação total. Vamos realizar mais um, pois há uma grande demanda.
Reference 3 - 1,20% Coverage
¶65: Em razão destas realizações conseguimos dinamizar nossas vendas. Meu crescimento está atrelado a estas realizações
Reference 4 - 1,63% Coverage
¶66: Na loja de rua eu tenho um ticket médio alto e pouco fluxo de clientes; no shopping Center 3 eu tenho um ticket médio baixo, mas um grande fluxo.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 04 Franqueada> - § 3 references coded [4,27% Coverage]
Reference 1 - 1,40% Coverage
¶20: Conformidade no serviço, recepção e na distribuição de produtos, tudo é validado por um cliente misterioso 2 vezes por mês, que compara com os concorrentes.
Reference 2 - 1,24% Coverage
¶23: até o porte da cidade, e a localização, que deve ser em um local de primeira, e o timing para a disponibilização, tudo é avaliado para ser competitivo.
Reference 3 - 1,63% Coverage
¶53: Sim, há conceitos pré-estabelecidos de conformidade na decoração, no layout, no serviço, na recepção na distribuição de produtos e para a higiene, todos depois validados por visitas à loja.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 06 Franqueada> - § 1 reference coded [1,48% Coverage]
Reference 5 - 1,48% Coverage
¶117: Eles custam um pouco mais que os dos concorrentes, mas a qualidade e a diferenciação são tão grandes que compensam.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 07 Franqueada> - § 1 reference coded [1,54% Coverage]
Reference 1 - 1,54% Coverage
¶127: Nossas lojas, além da aparência diferenciada que possuem, estão localizadas em pontos que nos conferem competitividade em relação à concorrência.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 08 Franqueada> - § 1 reference coded [1,64% Coverage]
Reference 1 - 1,64% Coverage
¶121: Nossos produtos são competitivos. Você observa quando compara com os produtos importados, que são os que se equiparam aos nossos, em termos de qualidade.

24. Preço competitivo

Name: Preço competitivo

<Internals\Entrevistas\Entrevista 02 Franqueada> - § 2 references coded [1,96% Coverage]
Reference 1 - 1,32% Coverage
¶17: Quando eu indaguei o preço do produto fiquei mais impressionada ainda. Era muito barato! No dia seguinte eu fui adquirir o produto.
Reference 2 - 0,64% Coverage
¶112: Sim, são produtos baratos e bons. Tanto em qualidade como em diversificação e quantidade.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 05 Franqueada> - § 1 reference coded [1,34% Coverage]
Reference 1 - 1,34% Coverage
¶117: Eles custam um pouco mais que os dos concorrentes, mas a qualidade e a diferenciação são tão grandes que compensam.

25. Avaliação composto de marketing

Name: Avaliação composto de marketing

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 1 reference coded [0,67% Coverage]
Reference 1 - 0,67% Coverage
¶140: Dou 3 para os preços. O restante, dou nota 4, para os produtos, a localização e as instalações.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 02 Franqueada> - § 1 reference coded [1,84% Coverage]
Reference 1 - 1,84% Coverage
¶69: Nota 5 para o preço, 4 para a localização, instalações e produtos e 3 para a propaganda e promoção.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 04 Franqueada> - § 1 reference coded [1,15% Coverage]
Reference 1 - 1,15% Coverage
¶21: Todo o composto de marketing, ou seja, a qualidade da recepção e dos serviços é validado por um cliente misterioso 2 vezes por mês.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 07 Franqueada> - § 2 references coded [1,33% Coverage]
Reference 1 - 0,95% Coverage
¶65: Em razão destas escolhas, dinamizamos as vendas. O crescimento está atrelado a estas realizações.
Reference 2 - 0,38% Coverage
¶207: Os preços deixam a desejar e a promoção e a propaganda pior.

26. Avaliação diferenciação pelas instalações

Name: Avaliação diferenciação pelas instalações

<Internals\Entrevistas\Entrevista 03 Franqueada> - § 2 references coded [3,23% Coverage]
Reference 1 - 0,93% Coverage
¶66: Na loja de rua as instalações permitem um pouco mais o fluxo de clientes, mas não tem um grande fluxo.
Reference 2 - 2,30% Coverage
¶272: Nossas lojas são muito chiques, mas eu acho que não deveríamos uniformizá-las com base num alto padrão. Esta qualidade e aparência que é diferencial competitivo em algumas lojas é inibidor para o ganho de clientela em outros. Entendo que nós precisamos rever nossos conceitos com relação a isto.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 04 Franqueada> - § 1 reference coded [1,28% Coverage]
Reference 1 - 1,28% Coverage
¶292: Hoje a rede está muito rígida com a questão da localização respeitando a área de mercado. Antes bastava ter dinheiro que eles liberavam.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 06 Franqueada> - § 1 reference coded [2,78% Coverage]
Reference 1 - 2,78% Coverage
¶278: Os pontos das franqueadas estão localizados em pontos adequados. A estratégia de atuação ou o foco de maneira uniforme em toda a rede é que não está adequado. Não podemos focar o mesmo tipo de cliente e praticar os mesmos preços, indistintamente, em qualquer localização. Entendo que é necessário haver diferenciação.

27. Avaliação diferenciação produtos

Name: Avaliação diferenciação produtos

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 1 reference coded [0,22% Coverage]
Reference 1 - 0,22% Coverage
¶165: Nossos produtos são diferenciados.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 02 Franqueada> - § 1 reference coded [0,29% Coverage]
Reference 1 - 0,29% Coverage
¶115: Os produtos são muito bons e diferentes.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 04 Franqueada> - § 1 reference coded [1,07% Coverage]
Reference 1 - 1,07% Coverage
¶259: E também quando comparados com outros produtos similares da mesma qualidade, como os importados.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 07 Franqueada> - § 1 reference coded [1,35% Coverage]
Reference 1 - 1,35% Coverage
¶100: Mas ainda temos muito publico de faixa de renda C e D, para os quais a qualidade não é o mais importante porque os preços lhes são proibitivos.

28. Avaliação política de preços

Name: Avaliação política de preços

<Internals\Entrevistas\Entrevista 03 Franqueada> - § 2 references coded [2,21% Coverage]
Reference 1 - 0,22% Coverage
¶263: Dou nota 3,5 para os preços.
Reference 2 - 1,99% Coverage
¶265: Nossos produtos estão sofrendo muitos reajustes de preço para maior, sob o argumento de que são produtos destinados às classes A e B. O problema é que não existe um trabalho junto à mídia para conscientização destes clientes.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 04 Franqueada> - § 1 reference coded [1,42% Coverage]
Reference 1 - 1,42% Coverage
¶25: Como se sabe, a conformidade nos preços é também validado por um cliente misterioso, na base de 2 vezes por mês.

29. Avaliação postura lançamento produtos

Name: Avaliação postura lançamento produtos

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 1 reference coded [2,15% Coverage]
Reference 1 - 2,15% Coverage
¶247: Acho que estamos deixando muito a desejar neste aspecto. A falta de um trabalho de mídia está fazendo muita falta. Acho que esta é uma questão pontual que deve ser imediatamente pensada para o desenvolvimento e mesmo estabilidade da rede.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 06 Franqueada> - § 1 reference coded [0,51% Coverage]
Reference 1 - 0,51% Coverage

¶157: A franqueadora é agressiva quando vai lançar um novo produto.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 07 Franqueada> - § 1 reference coded [0,96% Coverage]
Reference 5 - 0,96% Coverage
¶107: Quando lança novos produtos, a postura da franqueadora é agressiva até demais!

TREE NODE: Gestão de Recursos

FREE NODES

30. Controles e Rotinas

Name: Controles e Rotinas

<Internals\Entrevistas\Entrevista 02 Franqueada> - § 5 references coded [4,10% Coverage]
Reference 1 - 1,44% Coverage
¶23: Todos os meses entre os dias 01 a 10 a gente tem que comunicar todo o movimento para a franqueadora: faturamento, estoques, contabilidade, vendas, finanças e tudo o mais.
Reference 2 - 0,66% Coverage
¶32: Obrigatório mesmo só os mapas de rentabilidade que nos precisamos enviar entre o dia 01 e o dia 10 de cada mês.
Reference 3 - 0,85% Coverage
¶34: Houve uma época em que ele terceirizou quase todos os serviços da rede e, exatamente neste período, a rede passou por graves problemas financeiros.
Reference 4 - 0,90% Coverage
¶34: Acho que ele tem receio de que a coisa fuja do controle novamente então ele prefere controlar tudo sozinho. Se bem que ele trabalha com a esposa, dois filhos e a sogra.
Reference 5 - 0,25% Coverage
¶49: Só não mudaram mesmo os controles e rotinas administrativas.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 03 Franqueada> - § 1 reference coded [2,52% Coverage]
Reference 1 - 2,52% Coverage
¶95: Tem também os documentos que devemos enviar regularmente para a franqueadora tais como o DRE - Demonstrativo de Resultados do Exercício (semestralmente), valor e numero de vendas, valor do ticket médio das melhores vendedoras, taxa de fluxo, um conjunto de informações gerenciais mensais.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 05 Franqueada> - § 2 references coded [1,54% Coverage]
Reference 1 - 0,94% Coverage
¶92: O software de controle de vendas esta dando muitos problemas. A implantação dele na rede não serviu.
Reference 2 - 0,60% Coverage
¶117: O *site* é utilizado para divulgação da melhores práticas, para normas circulares, novas normas da empresa, lançamento de novos produtos.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 06 Franqueada> - § 1 reference coded [1,51% Coverage]
Reference 1 - 1,51% Coverage
¶118: O novo sistema de comunicação permite que a franqueadora acompanhe o movimento (faturamento) das franqueadas em tempo real.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 08 Franqueada> - § 1 reference coded [1,12% Coverage]
Reference 1 - 1,12% Coverage
¶118: Quando a gente obtém um bom resultado, no final do mês a gente já recebe um comunicado dando os parabéns.

31. Estrutura organizacional

Name: Estrutura organizacional

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 1 reference coded [0,02% Coverage]
Reference 1 - 0,02% Coverage
¶161: Daria uma nota 3. Estamos com pouco fluxo de clientes para a estrutura.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 02 Franqueada> - § 1 reference coded [0,20% Coverage]
Reference 1 - 0,20% Coverage
¶65: Desta forma, eu acho que a estrutura é adequada.

32. Avaliação adequação capacidade instalada

Name: Avaliação adequação capacidade instalada

<Internals\Entrevistas\Entrevista 02 Franqueada> - § 1 reference coded [0,02% Coverage]
Reference 1 - 0,02% Coverage
¶110: Acho que os tipos de lojas deveriam ser melhor avaliados e que não fosse tão enfatizado o modelo padrão estabelecido pela franqueadora.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 03 Franqueada> - § 3 references coded [2,36% Coverage]
Reference 1 - 1,13% Coverage
¶66: Na loja de rua eu tenho um ticket médio alto e pouco fluxo de clientes. A loja é pequena, mas suficiente.
Reference 2 - 0,72% Coverage
¶251: no shopping Center o ticket médio é mais baixo, mas um grande fluxo. Dou nota 3
Reference 3 - 0,51% Coverage
¶253: Acho que algumas unidades são super-estimadas.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 04 Franqueada> - § 1 reference coded [1,02% Coverage]
Reference 1 - 1,02% Coverage
¶22: Como foi falado, é avaliado o serviço e a recepção por um cliente misterioso 2 vezes por mês.

33. Avaliação da estrutura

Name: Avaliação da estrutura

<Internals\Entrevistas\Entrevista 04 Franqueada> - § 2 references coded [2,90% Coverage]
Reference 1 - 1,48% Coverage
¶20: Conformidade na estrutura organizacional da unidade e muitas outras coisas, é tudo validado na visita do cliente misterioso 2 vezes por mês.
Reference 2 - 1,42% Coverage
¶55: As máquinas e os equipamentos, o sistema de atendimento ao cliente e a estrutura administrativa estão bem dimensionadas.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 06 Franqueada> - § 1 reference coded [1,02% Coverage]
Reference 1 - 1,02% Coverage
¶75: Dou nota 5, mas a estrutura e instalações estão bem acima das necessidades do ponto.

34. Avaliação da política de pessoal

Name: Avaliação da política de pessoal

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 1 reference coded [0,73% Coverage]
Reference 1 - 0,73% Coverage
¶142: A política de pessoal adotada é adequada, menos a contratação.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 02 Franqueada> - § 1 reference coded [0,66% Coverage]
Reference 1 - 0,66% Coverage
¶78: Acho que a franqueadora faz bem em deixar mais livre a política de pessoal.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 03 Franqueada> - § 1 reference coded [1,79% Coverage]
Reference 1 - 1,79% Coverage
¶94: O sistema de premiação da rede é maravilhoso. O reconhecimento pelo bom desempenho do franqueado vem na forma de classificação das lojas. Se você vai bem obtém lojas com classificação maior.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 06 Franqueada> - § 2 references coded [0,87% Coverage]
Reference 1 - 0,55% Coverage
¶218: Falta apoio na contratação e orientação para os salários.
Reference 2 - 0,32% Coverage
¶231: o treinamento é ponto forte nosso.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 07 Franqueada> - § 2 references coded [1,84% Coverage]
Reference 1 - 1,67% Coverage
¶82: A parte de seleção, contratação e dos salários, a avaliação de desempenho é tudo feito com o suporte e orientação da franqueadora.
Reference 2 - 0,17% Coverage
¶89: Reconhecimento é o que mais falta.

35. Avaliação do gerenciamento pela franqueadora

Name: Avaliação do gerenciamento pela franqueadora

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 2 references coded [3,06% Coverage]
Reference 1 - 1,98% Coverage
¶131: Nem sempre se tem abertura suficiente para apresentar sugestões. As decisões na franqueadora são muito concentradas e a abertura é apenas aparente. A franqueadora “marca colado”, toma conta de tudo.
Reference 2 - 1,08% Coverage
¶162: A classificação dos franqueados é um meio da franqueadora reconhecer o desempenho dos franqueados

<Internals\Entrevistas\Entrevista 03 Franqueada> - § 1 reference coded [2,78% Coverage]
Reference 1 - 2,78% Coverage
¶97: A avaliação que faço da forma como a franqueadora gerencia a rede, dando nota de 0 a 5, eu acho que a gestão da marca e a criação de uma cultura empresarial merecem nota 5. E para os cuidados com os símbolos e com o clima interno na unidade e também as relações entre os franqueados da rede, eu dou uma nota 4.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 04 Franqueada> - § 2 references coded [5,05% Coverage]
Reference 1 - 1,24% Coverage
¶91: é forte a preocupação com a marca franqueada e com os símbolos da rede.
Reference 2 - 1,42% Coverage
¶97: mas faço uma péssima avaliação da forma como a franqueadora gerencia a parte organizacional: cultura e clima interno.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 08 Franqueada> - § 2 references coded [2,07% Coverage
Reference 1 - 1,05% Coverage
¶103: Tudo é gerenciado bem de perto. A marca, os símbolos, tudo é muito bem gerenciado. As convenções aparam as arestas.
Reference 2 - 1,02% Coverage
¶105: para uma loja mudar da classificação X para a Y é preciso que ela seja muito competitiva o ano todo. Os critérios para mudar são bem explicados pela franqueadora, ninguém pode alegar que não sabia...

CONSTRUTO: Transferência de conhecimentos

TREE NODE: Capacidade de Transferência

FREE NODES

36. Evidências de transferência de conhecimentos

Name: Evidências de transferência de conhecimentos

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 7 references coded [7,95% Coverage]
Reference 1 - 0,84% Coverage
¶6: eles me orientaram a conversar com outros franqueados da rede e deram-me alguns nomes.
Reference 2 - 1,45% Coverage
¶9: Então eles falaram que um franqueado no Rio de Janeiro que tinha uma loja no centro da cidade, como a minha, fazia e que estava tendo bons resultado.
Reference 3 - 1,26% Coverage
¶12: Depois a própria franqueadora desenvolveu um folder e passou a disponibilizar para os franqueados, para todos, de brinde.
Reference 4 - 1,71% Coverage
¶38: E preciso entender que você tem toda uma estrutura montada para lhe dar suporte, como a de Marketing, por exemplo, o lançamento de um produto, mas não é apenas para você.
Reference 5 - 1,14% Coverage
¶60: a empresa presta uma assistência diária, muito de perto do que em outro tipo de loja ou em qualquer franqueadora.
Reference 6 - 0,19% Coverage
¶81: Diariamente conversamos pela internet.
Reference 7 - 1,36% Coverage
¶97: Pelo menos uma vez por mês nós somos visitados pela franqueadora. Os gerentes de negócio ligam avisando sobre dia e hora da visita

<Internals\Entrevistas\Entrevista 02 Franqueada> - § 12 references coded [14,94% Coverage]
Reference 1 - 0,48% Coverage
¶9: O padrão muda muito, mas é dado um período para nós nos adaptarmos.
Reference 2 - 0,93% Coverage
¶21: Embora tenha o lançamento de muitos produtos estamos passando por um período de transição.
Reference 3 - 2,46% Coverage
¶23: Ê um *soft* completo, integrado. Isto ainda está em face de implementação. Em dezembro foi implantado um *software* que tornou tudo mais fácil. E tem também a visita da gerente de negócios que ocorre a cada três meses para tirar dúvidas.
Reference 4 - 1,39% Coverage
¶25: Por mais que a gente tente fazer as coisas certas, mas um “olhar de fora sempre é bom. Ele tem sempre alguma coisa a mais a acrescentar que só melhora a situação.
Reference 5 - 2,42% Coverage
¶25: Agora mais ou menos de quatro em quatro horas eu me comunico com as lojas através do *skype* para lembrar o pessoal dos relatórios, coisas de campanha ou de qualquer outra coisa que precise ser feito. Ê também uma forma de motivar o pessoal.
Reference 6 - 1,07% Coverage
¶28: Ele nos passa muita coisa que ele fez e que deu certo. Ele explica como fez e eu faço as adaptações necessárias.
Reference 7 - 2,33% Coverage
¶28: quando um franqueado novo está com alguma dificuldade e a franqueadora não esta podendo ajudar no momento eles sugerem que o novato ligue para um dos franqueados antigos para dar orientação de como resolver aquela situação.
Reference 8 - 0,51% Coverage
¶30: O sistema de treinamento da rede é nota mil!
Reference 9 - 1,24% Coverage
¶30: Até na parte de pessoal eles dão suporte. Quando a gente tem qualquer problema a franqueadora está sempre disponível para ajudar.
Reference 10 - 0,94% Coverage
¶32: A comunicação com a franqueadora é muito boa e tem como finalidade esclarecer, orientar, sugerir.
Reference 11 - 0,85% Coverage

85: Em matéria de treinamento a franqueadora montou uma estrutura de treinamento excelente!
Reference 12 - 0,32% Coverage
¶87: A empresa cuida muito bem da parte de treinamento.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 03 Franqueada> - § 13 references coded [16,33% Coverage]
Reference 1 - 0,39% Coverage
¶18: O modelo foi adotado por toda a rede.
Reference 2 - 1,59% Coverage
¶44: é muito comum haver modificações. Lamentamos que muitas vezes elas sejam muito rápidas, embora não se saiba se elas serão definitivas.
Reference 3 - 1,67% Coverage
¶85: Eu também participo de todos os treinamentos porque se eu não souber como fazer eu não posso cobrar das empregadas que elas façam a coisa certinha.
Reference 4 - 1,04% Coverage
¶89: Eles instruem a gente como seguir, mas não obrigam. Mas é sô seguir que não tem como não dar tudo certo.
Reference 5 - 1,74% Coverage
¶90: Existem dois sistemas regulares de comunicação entre franqueadora e franqueado. O *site* da empresa que é aberto para todos os franqueados e o outro é para a gestão de negócios.
Reference 6 - 0,84% Coverage
¶92: Estamos sendo “piloto” deste projeto. Atualmente a implantação na rede está suspensa.
Reference 7 - 1,45% Coverage
¶98: As comunicações via *site* ou por telefone são diárias ou sempre que surge a necessidade de uma informação ou esclarecimento.
Reference 8 - 1,30% Coverage
¶104: Os assuntos mais tratados são treinamento e informações, em geral, que a franqueadora repassa para os franqueados.
Reference 9 - 2,26% Coverage
¶105: Nas convenções anuais da rede, quando seria uma excelente oportunidade de troca entre franqueadora e franqueados, o que se verifica é somente a divulgação dos projetos, melhores praticas, produtos e estratégias da rede, para os franqueados.
Reference 10 - 0,44% Coverage
¶110: A principal função da comunicação é treinar e informar.
Reference 11 - 1,74% Coverage
¶117: O *site* é utilizado para divulgação da melhores práticas, para normas circulares, novas normas da empresa, lançamento de novos produtos. Diariamente se tem informação disponível no site.
Reference 12 - 1,25% Coverage
¶120: Problemas relacionados ao desenvolvimento do negócio eu discuto diariamente através de telefone, com um gerente de negócios.
Reference 13 - 0,62% Coverage
¶123: Algumas vezes é implantada uma inovação que foi sugerida por um franqueado

<Internals\Entrevistas\Entrevista 04 Franqueada> - § 4 references coded [5,67% Coverage]
Reference 1 - 1,06% Coverage
¶32: Há uma relação muito próxima entre as duas partes. Ela permite formar e dar assistência ao franqueado
Reference 2 - 0,92% Coverage
¶33: permite fornecer um suporte na colocação em funcionamento das operações.
Reference 3 - 1,76% Coverage
¶37: a franqueadora propõe uma série de itens à unidade franqueada, que valida com ela as opções propostas, os preços a praticar e o marketing adequado para a sua clientela.
Reference 4 - 1,93% Coverage
¶49: Existe uma grande interação entre a franqueada e a franqueadora e freqüentemente medidas aplicadas por uma franqueada em sua unidade podem ser levadas (pela marca) para a rede inteira.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 05 Franqueada> - § 6 references coded [8,38% Coverage]
Reference 1 - 0,54% Coverage
¶16: Com isto, nós inventamos um novo negocio para a empresa.
Reference 2 - 0,74% Coverage
¶23: Já ministramos como franqueado-*master*, treinamentos para cerca de 1.400 pessoas.

Reference 3 - 0,76% Coverage
¶34: Antes a gente recebe um relatório com as especificações necessárias para mudar o padrão da loja.
Reference 4 - 1,96% Coverage
¶36: Dois meses antes nós recebemos uma visita para avaliação das condições atuais e então a gente tem o período adequado para se enquadrar. Durante as modificações nós não somos avaliados.
Reference 5 - 1,60% Coverage
¶38: No último ano tem havido muitas mudanças. Até que fosse definida a classificação de lojas aconteceram muitas mudanças
Reference 6 - 2,78% Coverage
¶48: Muitas modificações foram introduzidas e a gente ficava mudando muitas vezes durante o ano até que foram definidos os modelos atuais. Tudo que era planejado pela franqueadora a gente precisava fazer nas lojas. Essas mudanças são difíceis porque são todas bancadas pelos franqueados.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 06 Franqueada> - § 5 references coded [8,08% Coverage]
Reference 1- 2,21% Coverage
¶83: Normalmente quando ocorre a comunicação da franqueadora é para treinar de alguma forma ou para dar informações interessantes para o funcionamento das franqueadas. Ela visita todas as lojas e me comunica a situação.
Reference 2 - 1,64% Coverage
¶92: A franqueadora dá muita liberdade para o franqueador opinar. Ela nos ouve e discute nossas sugestões, mas é preciso saber usar essa liberdade!
Reference 3 - 1,37% Coverage
¶133: No folder da franqueadora está escrito que existem duas empresas responsáveis pelo marketing da rede. Ela repassa tudo o que devemos fazer.
Reference 4 - 1,23% Coverage
¶150: Embora a franqueadora forneça orientações sobre o perfil das pessoas a serem contratadas, existe bastante flexibilidade nisto.
Reference 5 - 1,63% Coverage
¶152: A franqueadora está trabalhando na definição do perfil ideal da pessoa para trabalhar na rede ou os requisitos básicos exigidos para que uma pessoa seja contratada

<Internals\Entrevistas\Entrevista 07 Franqueada> - § 1 reference coded [4,26% Coverage]
Reference 1 - 4,26% Coverage
¶147: Quando o gerente de negócios vai à loja, não é uma fiscalização, como muita gente pensa. Ele está ali para te ajudar. Ele analisa os dados das planilhas, para melhor orientar como nós devemos proceder. Por exemplo: ele observa pelo software o momento de maior movimento na loja. Então ele chega lá e diz: este é o horário de maior concentração de clientes, que tal nós fazermos uma mudança? Então, é tudo pensando em ajudar.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 08 Franqueada> - § 5 references coded [6,91% Coverage]
Reference 1 - 1,44% Coverage
¶60: O projeto é da franqueadora, que presta uma assistência diária, muito mais de perto que em outro tipo de loja qualquer.
Reference 2 - 1,67% Coverage
¶84: Tem o perfil estético da pessoa a ser contratada, especialmente para trabalhar nas lojas melhores, mas não há obrigação para você contratar.
Reference 3 - 1,54% Coverage
¶88: Eles tem o PTG, que é um treinamento para gerente de loja e o PSL, que é o treinamento para supervisão de loja que são muito bons.
Reference 4 - 1,62% Coverage
¶89: As pessoas do treinamento são extremamente especializadas e experientes. Eles já testaram tudo, já deram cabeçadas, mas agora sabem tudo
Reference 5 - 0,64% Coverage
¶150: O treinamento dado na loja da franqueadora é igual para todos os novatos.

37. Avaliação da transferência de conhecimentos

Name: Avaliação da transferência

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 3 references coded [4,86% Coverage]
Reference 1 - 1,46% Coverage
¶12: Depois, a própria franqueadora elaborou um "*fly*" e começou a disponibilizar para os franqueados. E então? Todos ficaram iguais.
Reference 2 - 1,71% Coverage
¶38: E preciso entender que você tem toda uma estrutura montada para lhe dar suporte, como a de Marketing, por exemplo, o lançamento de um produto, mas não é apenas para você.
Reference 3 - 1,69% Coverage
¶83: Normalmente quando ocorre a comunicação da franqueadora é para treinar de alguma forma ou para dar informações interessantes para o funcionamento das franqueadas.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 02 Franqueada> - § 6 references coded [8,27% Coverage]
Reference 1 - 0,90% Coverage
¶74: A empresa passou por muitas modificações nos últimos anos e isto gerou muitas duvidas.
Reference 2 - 1,59% Coverage
¶74: Agora que esta no caminho certo, já sabe exatamente o que quer é que ela esta investindo para divulgar melhor a marca, tornar mais conhecida.
Reference 3 - 0,86% Coverage
¶74: Agora com os investimentos e a criação do fundo de propaganda a coisa vai deslanchar.
Reference 4 - 1,73% Coverage
¶85: Em matéria de treinamento a franqueadora montou uma estrutura de treinamento excelente! Contratou pessoas especialmente qualificadas para trabalhar com na área de treinamento.
Reference 5 - 2,10% Coverage
¶85: Sai um pouco caro porque cada pessoa que mandamos para treinamento passa uma semana, enquanto eu tenho que pagar, além do treinamento, salário, condução, sem poder contar com a pessoa na loja.
Reference 6 - 1,09% Coverage
¶86: Eu mando as funcionárias para o treinamento lá como uma premiação para o bom desempenho delas.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 05 Franqueada> - § 2 references coded [1,76% Coverage]
Reference 9 - 0,22% Coverage
¶67: A empresa cuida muito bem da parte de treinamento.
Reference 10 - 1,54% Coverage
¶78: Eles tem o PTG, que é um treinamento para gerente de loja e o PSL, que é o treinamento para supervisão de loja que são muito bons.
<Internals\Entrevistas\Entrevista 06 Franqueada> - § 3 references coded [3,84% Coverage]
Reference 1 - 1,22% Coverage
¶88: Eles ensinam como calcular o faturamento, como definir metas, como atingir as metas etc. Se você segue direitinho, não tem erro.
Reference 2 - 0,93% Coverage
¶89: Eles instruem a gente como seguir, mas não obrigam. Mas é seguir que não tem como errar.
Reference 3 - 1,69% Coverage
¶145: O sistema utilizado é muito bom mesmo, dá todos os referenciais na mão, é como um mapa da situação a qualquer momento que você quiser.

TREE NODE: Comunicação na rede

FREE NODES

38. Falhas na transferência

Name: Falhas na transferência

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 1 reference coded [0,88% Coverage]

Reference 1 - 0,88% Coverage
¶61: Alguns colegas, franqueados como eu, criticam nossa participação nesta parceria porque entendem que se ela der certo eles serão solicitados, também, a efetuarem mudanças em suas lojas para adequação ao modelo.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 02 Franqueada> - § 4 references coded [4,13% Coverage]
Reference 1 - 0,47% Coverage
¶34: Agora quanto a acatar sugestões sobre os produtos é muito difícil.
Reference 2 - 1,18% Coverage
¶36: O presidente (proprietário da marca) é muito centralizador (controlador) e um pouco resistente a sugestões.
Reference 3 - 0,68% Coverage
¶61: Algumas vezes eles só comunicam quando a coisa já esta acontecendo.

Reference 4 - 1,80% Coverage
¶85: Sai um pouco caro porque cada pessoa que mandamos para treinamento passa uma semana, e eu tenho que pagar, além do treinamento, salário, condução, sem poder contar com a pessoa na loja.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 06 Franqueada> - § 8 references coded [11,71% Coverage]
Reference 1 - 1,31% Coverage
¶90: Quando a comunicação parte do franqueado para a franqueadora muitas vezes a resposta é muito demorada ou ela não vem
Reference 2 - 2,36% Coverage
¶105: Nas convenções anuais da rede, quando seria uma excelente oportunidade de troca entre franqueadora e franqueados, o que se verifica é somente a divulgação dos projetos, melhores práticas, produtos e estratégias da rede, para os franqueados.
Reference 3 - 1,16% Coverage
¶105: É uma via de mão única. Uma espécie de propaganda da franqueadora, sobre o negócio, para os franqueados.
Reference 4 - 1,28% Coverage
¶119: Eu só acho que a franqueadora não estava preparada para ter este tipo de informação e ela não está fazendo bom uso.
Reference 5 - 1,65% Coverage
¶131: Nem sempre se tem abertura suficiente para apresentar sugestões. As decisões na franqueadora são muito concentradas e a abertura é apenas aparente.
Reference 6 - 1,83% Coverage
¶135: O maior problema neste sentido é que quando vemos uma oportunidade de negócios e entramos em contato com a franqueadora o processo de tomada de decisão é muito demorado.
Reference 7 - 0,74% Coverage
¶135: Por causa da centralização grande às vezes perdemos oportunidades.
Reference 8 - 1,38% Coverage
¶162: Se eu tiver um faturamento ótimo em uma loja e ruim na outra eu não atinjo o padrão. Isto me incentiva a ficar apenas com as boas.

39. Comunicação informal

Name: Comunicação informal

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 6 references coded [7,55% Coverage]
Reference 1 - 0,34% Coverage
¶6: eles falaram para conversar com outros franqueados.
Reference 2 - 1,42% Coverage
¶6: Os outros franqueados me diziam para ter calma que o faturamento não estava ideal, mas assim como o meu, estava crescendo.
Reference 3 - 1,65% Coverage
¶9: Foi ai que eles falaram que havia um franqueado que tinha uma loja no centro da cidade, que era muito competitiva e que estava tendo bons resultado
Reference 4 - 1,51% Coverage
¶9: Informei-me com outros franqueados de São Paulo e eles informaram que nas suas lojas estavam usando como estratégia planfetagem e brindes.

Reference 5 - 1,81% Coverage
¶10: resolvi conversar com o franqueado. Ele confirmou-me que era sua loja mais competitiva e que estava usando a estratégia porque foi a única coisa que lhe ocorreu para resolver seu problema de faturamento e que estava dando certo.
Reference 6 - 0,82% Coverage
¶12: fui alertado pela franqueadora aquela estratégia não era permitida, por causa da marca.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 02 Franqueada> - § 3 references coded [4,18% Coverage]
Reference 1 - 1,66% Coverage
¶32: Os franqueados que participam dos comitês são consultados pela franqueadora para se posicionar sobre determinados assuntos, dar sugestões e coisas desse tipo.
Reference 2 - 1,65% Coverage
¶34: Quando o produto vai ser lançado eles convidam consumidores, franqueados e também as vendedoras para comparecerem na sede da empresa para serem consultadas.
Reference 3 - 0,87% Coverage
¶84: Com relação à contratação de pessoal, existe um perfil desejado, mas sem rigor.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 03 Franqueada> - § 1 reference coded [1,35% Coverage]
Reference 1 - 1,35% Coverage
¶120: Problemas relacionados ao desenvolvimento do negócio eu discuto diariamente através de telefone, com um gerente de negócios.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 05 Franqueada> - § 2 references coded [1,98% Coverage]
Reference 1 - 1,06% Coverage
¶32: Há uma relação muito próxima entre as duas partes. Ela permite formar e dar assistência ao franqueado
Reference 2 - 0,92% Coverage
¶45: As sugestões, a franqueadora ouve/compreende/ discute/trata/ analisa/considera a implantação

<Internals\Entrevistas\Entrevista 07 Franqueada> - § 1 reference coded [1,56% Coverage]
Reference 1 - 1,56% Coverage
¶92: A franqueadora dá liberdade para a gente opinar. Ela ouve e discute nossas sugestões, mas para implantar é preciso saber se vai dar certo para todos.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 07 Franqueada> - § 1 reference coded [1,86% Coverage]
Reference 1 - 1,86% Coverage
¶193: Existem franqueados antigos, que são pessoas que entendem bastante de gestão de uma loja e eles nos passam muita coisa. Coisas que deram certo eles nos repassam, informalmente.

40. Comunicação formal

Name: Comunicação formal

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 1 reference coded [0,19% Coverage]
Reference 1 - 0,19% Coverage
¶81: Diariamente conversamos na intranet da rede.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 02 Franqueada> - § 3 references coded [3,93% Coverage]
Reference 1 - 1,54% Coverage
¶23: Toda a comunicação entre os franqueados e a franqueadora fica registrada no portal da rede e nós recebemos tudo através de email.
Reference 2 - 0,74% Coverage
¶23: Não somente o que nós comunicamos, mas também tudo que eles nos comunicam.
Reference 2 - 1,65% Coverage
¶32: Os franqueados que participam dos comitês são consultados pela franqueadora para se posicionar sobre determinados assuntos, dar sugestões e coisas desse tipo.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 03 Franqueada> - § 6 references coded [7,77% Coverage]
Reference 1 - 0,74% Coverage
¶87: Existem sistemas regulares de comunicação entre franqueadora e franqueado.

Reference 2 - 1,41% Coverage
¶90: Quando a comunicação parte do franqueado para a franqueadora muitas vezes a resposta é muito demorada ou ela não vem
Reference 3 - 2,18% Coverage
¶93: Tem também os documentos que todos devem devemos enviar regularmente, como o Demonstrativo de Resultados do Exercício (é semestral) e um fluxo mensal de vendas e outras informações gerenciais semanalmente.
Reference 4 - 0,74% Coverage
¶98: O software teve problemas. Como somos pilotos do projeto, comunicamos os problemas.
Reference 5 - 1,54% Coverage
¶117: Diariamente se tem informação disponível no *site*. Ê um *site* muito bom. Ê sô abrir que as informações estão lá, disponíveis, é só olhar.
Reference 6 - 1,16% Coverage
¶118: Quando a gente obtém um bom resultado, no final do mês a gente já recebe um comunicado dando os parabéns.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 04 Franqueada> - § 2 references coded [3,05% Coverage]
Reference 1 - 0,73% Coverage
¶34: O sistema de comunicação principal é a internet e com a ajuda dos correios.
Reference 2 - 2,32% Coverage
¶36: A franqueadora estabelece uma comunicação muito freqüente e adicionalmente propõe à franqueada: 1 visita na unidade franqueada por trimestre; 1 reunião franqueado/franqueador por ano e 2 sessões de cursos por ano.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 06 Franqueada> - § 1 references coded [0,83% Coverage]
Reference 1 - 0,83% Coverage
¶36: O *site* da empresa que é aberto para todos os franqueados e outro de gestão de negócios.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 07 Franqueada> - § 3 references coded [4,48% Coverage]
Reference 1 - 1,69% Coverage
¶41: Os temas tratados dependem das necessidades do franqueado, mas de maneira geral, são relativos ao estabelecimento de informações de marketing e de novos produtos.
Reference 2 - 1,18% Coverage
¶44: Algumas vezes, as informações de consumo, mas nunca informações financeiras, a não ser por demanda do franqueado.
Reference 3 - 1,61% Coverage
¶48: A principal função da comunicação é informar, ensinar, motivar e, claro, supervisionar a conformidade de tudo que se passa na unidade em relação à marca.

41. Informações sobre mudanças

Name: Informações sobre de mudanças

<Internals\Entrevistas\Entrevista 01 Franqueada> - § 1 reference coded [1,85% Coverage]
Reference 1 - 1,85% Coverage
¶125: As unidades franqueadas são prontamente informadas pela franqueadora sobre mudanças ocorridas em: produtos, atendimento, marketing, administração e estratégia

<Internals\Entrevistas\Entrevista 03 Franqueada> - § 1 reference coded [1,59% Coverage]
Reference 1 - 1,59% Coverage
¶57: é bem freqüente haver mudanças. Só lamento que não se saiba se serão definitivas. Mas é sempre buscando o melhor para a marca e para a rede.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 04 Franqueada> - § 1 reference coded [1,45% Coverage]
Reference 1 - 1,45% Coverage
¶32: A franqueadora propõe cursos de formação, treinamentos regulares que permitem aos empregados ficarem cientes das inovações e dos ajustes.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 05 Franqueada> - § 2 referenceS coded [2,35% Coverage]
Reference 1 - 0,86% Coverage

¶93: Algumas vezes é implantada uma inovação que foi sugerida por um franqueado.
Reference 9 - 1,49% Coverage
¶180: Do ano de 2001 até agora foram mais de 4 mudanças no layout das lojas, de cor, troca de móveis, pintura. A questão é estar sempre mudando.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 06 Franqueada> - § 1 reference coded [1,85% Coverage]
Reference 1 - 1,85% Coverage
¶41: Quando nós adquirimos a primeira loja, o modelo ainda não estava totalmente definido. Até chegar onde estamos hoje muita coisa foi modificada. Isto não é um problema da minha franqueada, mas de toda a rede. Ainda não temos uma definição concreta dos modelos e por isto as mudanças são uma constante.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 07 Franqueada> - § 1 reference coded [0,96% Coverage]
Reference 1 - 0,96% Coverage
¶180: Eu reformei a loja no natal e logo depois um gerente de negócios me visitou e falou havia um novo modelo.

<Internals\Entrevistas\Entrevista 08 Franqueada> - § 2 references coded [3,57% Coverage]
Reference 1 - 1,95% Coverage
¶32: A franqueadora faz a formação, temos treinamentos regulares, assim os empregados ficam sabendo das modificações e podem fazer os ajustes necessários no atendimento.
Reference 2 - 1,62% Coverage
¶60: a gente sofre muitas mudanças repentinas; no tipo de moveis, no atendimento, na decoração etc., mas as mudanças são todas bancadas pela própria franqueadora.

Apêndice E - Relação entre os objetivos específicos e a codificação

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	**FREE NODES**	***TREE NODE***	**CONSTRUTOS**
i) Analisar atributos constitutivos dos construtos Transferência de Conhecimentos e Absorção de Conhecimentos	Todos os relativos à transferência e à absorção de conhecimentos	Todos os relativos a transferência e absorção de conhecimentos	Absorção de conhecimentos e Transferência de conhecimentos
j) Identificar facilitadores e/ou inibidores dos processos de transferência e de absorção de conhecimento.	Falha na transferência; falha na aderência; comunicação formal; comunicação informal; Avaliação de desempenho; sugestões	Aderência; Capacidade de absorção; Capacidade de transferência; Comunicação;	
k) Analisar como ocorre a transferência de conhecimentos em franquias, na forma de processos, produtos e normas.	Itens franqueados; grau de cessão dos itens; serviços contratados	Evidências de transferência	Transferência de conhecimentos
l) Avaliar se a escolha de franquia, como atividade empresarial, está relacionada aos tipos e às origens dos conhecimentos adquiridos pelos empreendedores	Status original; origem da empresa; processo de transformação; detalhes; experiências anteriores; razão da escolha; experiência x decisão; outros fatores decisivos	Capacidade de absorção Base de conhecimentos e *background*	Absorção de conhecimentos
m) Investigar como ocorre o processo de absorção de conhecimentos para desenvolvimento e gestão da unidade franqueada	Origem das informações; avaliação utilização informações		
n) Avaliar o processo de absorção de conhecimentos pelas empresas franqueadas na forma de aderência às normas e padrões transferidos pela franqueadora.	Padronização; conformidade aos padrões; qualidade dos produtos; evidência de absorção	Aderência; Evidência de absorção	
o) Identificar evidências de potencial competitivo nas unidades de franquia estudadas	Mudanças; avaliação do desempenho mercadológico; fidelização de clientes; posicionamento competitivo; avaliação da política de RH; avaliação da gestão pela rede; controles e rotinas; avaliação da estrutura organizacional; avaliação da postura no lançamento de produtos; avaliação da adequação da capacidade instalada; avaliação da diferenciação por produto; avaliação da política de preços; preço competitivo; avaliação de diferenciações pelas instalações; avaliação da diferenciação pela localização; avaliação do desempenho financeiro; expansão; redução de custos; perda de competitividade; evidências de lucro;	Avaliação de competitividade Desempenho financeiro; Desempenho mercadológico; Gestão de recursos	Evidências de Competitividade
p) Investigar a existência de relação entre a transferência de conhecimentos, a capacidade de absorção e as evidências de competitividade em empresas franqueadas.	Todos	Relacionamentos existentes entre os *tree nodes*.	Relacionamento entre os construtos.

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

Apêndice F - Análises descritivas

Questão 1 – Como a empresa iniciou suas atividades?

Formas de inicio	Respondentes	%
Franqueada	94	91,3
Negócio independente	9	8,7
Total	103	100,0

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

Questão 2 – Como foi o processo de transformação para tornar-se uma franqueada?

Processos	Respondentes	%
Radical, repentino, brusco	3	2,9
Lento, incremental, gradativo	6	5,8
Não passou por transformação	94	91,3
Total	103	100,0

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

Questão 3 – O ingresso em franquias tem relação com suas experiências profissionais anteriores?

Decisões relacionadas	Respondentes	%
Sim	45	43,7
Não	58	56,3
Total	103	100,0

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

Questão 4 – Importância da fonte de informação para a decisão de ingressar em franquia

Fonte de informação	Nenhuma		Fraca		Média		Forte		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Órgão técnico	62,0	60,2	18,0	17,48	12,0	11,65	9,0	8,74	2,0	1,94
Empresa de consultoria	40,0	38,8	20,0	19,42	22,0	21,36	17,0	16,50	4,0	3,88
Literatura especializada	41,0	39,8	23,0	22,33	24,0	23,30	15,0	14,56		
Rede de franquia e outros franqueados	4,0	3,9	5,0	4,85	14,0	13,59	53,0	51,46	27,0	26,21
Empregados	66,0	64,1	16,0	15,53	6,0	5,83	12,0	11,65	3,0	2,91
Congressos e eventos	42,0	40,8	18,0	17,48	19,0	18,45	18,0	17,48	6,0	5,83
Associação de franquia	30,0	29,1	18,0	17,48	14,0	13,59	32,0	31,07	9,0	8,74

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

Questão 5 - Itens obrigatórios conforme contrato/acordo de franquia

Itens no contrato/acordo	Item obrigatório		Item não obrigatório	
	N	%	N	%
Exclusividade na venda produtos	91	88,3	12	11,7
Localização determinada pela rede	67	65,0	36	35,0
Área de cobertura de mercado	66	64,1	37	35,9
Padronização das instalações físicas	80	77,7	23	22,3
Preços padronizados	62	60,2	41	39,8
Padronização de promoções	67	65,0	36	35,0
Uso de fornecedores exclusivos	84	81,6	19	18,4
Padronização de produtos	65	63,1	38	36,9
Outros	2	1,9	101	98,1

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

Questão 6 - Aderência - Grau de padronização na rede de franquia

ITENS	Menos de 20%		De 20 a 39%		De 40 a 59%		De 60 a 79%		De 80 a 100%	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Produtos	3	2,9	2	1,9	1	1,0	14	13,6	83	80,6
Serviços/Atendimento	1	1,0	1	1,0	6	5,8	35	34,0	60	58,3
Instalações físicas	3	2,9	2	1,9	8	7,8	43	41,7	47	45,6
Móveis, máquinas e equipamentos	5	4,9	3	2,9	18	17,5	34	33,0	43	41,7
Propagandas e promoções	5	4,9	5	4,9	7	6,8	27	26,2	59	57,3
Gestão e controles	6	5,8	8	7,8	29	28,2	26	25,2	33	33,0

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

Questão 7 – Cessão formal ou informal de itens na rede de franquia

Grau de Cessão de Produtos e serviços	Nenhum		Muito baixo		Médio		Muito alto		Integral	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Treinamento	4	3,9	3	2,9	18	17,5	28	27,2	50	48,5
Serviço de informática (apoio)	5	4,9	13	12,6	43	41,7	21	20,4	21	20,4
Marketing e materiais de divulgação	2	1,9	4	3,9	14	13,6	31	30,1	52	50,5
Produtos acabados para comercialização	7	6,8	5	4,9	5	4,9	18	17,5	68	66,0
Software de gestão	3	2,9	8	7,8	27	26,2	27	26,2	38	36,9
Assessoria contábil/financeira/jurídica	34	33,0	15	14,6	28	27,2	18	17,5	8	7,8
Assistência técnica (produtos/serviços)	10	9,7	6	5,8	20	19,4	31	30,1	36	35,0
Matérias-primas	20	19,4	10	9,7	11	10,7	22	21,4	40	38,8
Indicação de fornecedores	5	4,9	9	8,7	12	11,7	23	22,3	54	52,4
Máquinas/equipamentos	15	14,6	11	10,7	17	16,5	30	29,1	30	29,1
Móveis/utensílios	14	13,6	9	8,7	26	25,2	33	32,0	21	20,4

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

Questão 9 – Assuntos tratados nas comunicações da rede

Assuntos Tratados	Grau em que são tratados									
	Nunca		Raramente		Regularmente		Muitas vezes		Sempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Treinamento	14	13,6	19	18,4	30	29,1	30	29,1	10	9,7
Faturamento	7	6,8	14	13,6	30	29,1	25	24,3	27	26,2
Problemas de gestão da unidade	2	1,9	18	17,5	40	38,8	23	22,3	20	19,4
Marketing da unidade	3	2,9	8	7,8	27	26,2	35	34,0	30	29,1
Atendimento aos clientes	4	3,9	16	15,5	24	23,3	31	30,1	28	27,2
Desempenho da unidade	2	1,9	6	5,8	24	23,3	28	27,2	43	41,7
Sistemas/informática	13	12,6	21	20,4	33	32,0	22	21,4	14	13,6
Produtos/serviços comercializados	3	2,9	7	6,8	12	11,7	28	27,2	53	51,5

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

Questão 11 – Objetivos para a franqueadora visitar as unidades franqueadas

Objetivo das Visitas	Grau de ocorrência									
	Nenhum		Fraco		Médio		Forte		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Treinar	30	29,1	11	10,7	23	22,3	24	23,3	15	14,6
Informar	5	4,9	15	14,6	23	22,3	36	35,0	24	23,3
Orientar	3	2,9	9	8,7	20	19,4	48	46,6	23	22,3
Fiscalizar	5	4,9	6	5,8	24	23,3	30	29,1	38	36,9
Consultar	39	37,9	33	32,0	10	9,7	16	15,5	5	4,9
Visita de cortesia	48	46,6	36	35,0	9	8,7	6	5,8	4	3,9
Outro objetivo	95	92,2	1	1,0	1	1,0	2	1,9	4	3,9

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

Questão 14 – Grau de frequência com que a franqueadora promove mudanças

Itens passíveis de mudanças	Frequência das mudanças									
	Muita baixa		Baixa		Média		Alta		Muito alta	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Na composição dos produtos	13	12,6	14	13,6	23	22,3	27	26,2	26	25,2
Apresentação dos produtos	10	9,7	9	8,7	23	22,3	31	30,1	30	29,1
Na linha de produtos	6	5,8	7	6,8	17	16,5	35	34,0	38	36,9
No preço dos produtos	23	22,3	21	20,4	20	19,4	22	21,4	17	16,5
No sistema de atendimento aos clientes	12	11,7	35	34,0	24	23,3	18	17,5	14	13,6
Nas propagandas e promoções	4	3,9	11	10,7	17	16,5	19	18,4	52	50,5
Nos móveis, máquinas e equipamentos	29	28,2	19	18,4	23	22,3	21	20,4	11	10,7
Nas instalações físicas da unidade	27	26,2	27	26,2	30	29,1	16	15,5	3	2,9
Nos controles e rotinas administrativas	19	18,4	36	35,0	27	26,2	20	19,4	1	1,0
Na estrutura administrativa da unidade	32	31,1	38	36,9	20	19,4	12	11,7	1	1,0
No sistema de informática	29	28,2	34	33,0	28	27,2	10	9,7	2	1,9

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

Questão 15 – Comunicação de mudanças na rede de franquia

Itens passiveis de mudanças	Comunicação das mudanças									
	Não comunica		Parcial, após algum tempo		Parcial, de imediato		Total, após algum tempo		Total, de imediato	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nos produtos	3	2,9	8	7,8	6	5,8	20	19,4	66	64,1
No preço dos produtos	5	4,9	9	8,7	10	9,7	27	26,2	52	50,5
No sistema de atendimento clientes	3	2,9	4	3,9	11	10,7	28	27,2	57	55,3
Nas propagandas e promoções	3	2,9	4	3,9	8	7,8	25	24,3	63	61,2
Nos móveis, máquinas e equipamentos	17	16,5	11	10,7	21	20,4	21	20,4	33	32,0
Nas instalações físicas da unidade	11	10,7	11	10,7	19	18,4	28	27,2	34	33,0
Nos controles rotinas administrativos	13	12,6	16	15,5	24	23,3	22	21,4	28	27,2
Na estrutura administrativa da unidade	21	20,4	18	17,5	22	21,4	18	17,5	23	22,3
No sistema de informática	18	17,5	13	12,6	21	20,4	27	26,2	22	21,4

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

Questão 16 – Grau de eficácia geral dos itens do composto de marketing

Itens do composto de marketing	Grau de eficácia									
	Muito baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito alto	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Preço	3	2,9	9	8,7	26	25,2	30	29,1	35	34,0
Produto	0	0,0	0	0,0	12	11,7	35	34,0	56	54,4
Localização/instalações	2	1,9	4	3,9	12	11,7	48	46,6	37	35,9
Promoção/propaganda	5	4,9	5	4,9	17	16,5	46	44,7	30	29,1

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

Questão 17– Grau de adequação da política de pessoal adotada

Itens da Política de Pessoal	Grau de adequação da política de pessoal									
	Muito baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito alto	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Seleção	5	4,9	17	16,5	34	33,0	29	28,2	17	16,5
Contratação	3	2,9	18	17,5	36	35,0	32	31,1	13	12,6
Salário	4	3,9	17	16,5	48	46,6	29	28,2	4	3,9
Sistema de treinamento	1	1,0	4	3,9	18	17,5	37	35,9	43	41,7
Avaliação de desempenho	6	5,8	5	4,9	34	33,0	29	28,2	28	27,2
Gratificação	6	5,8	14	13,6	41	39,8	33	32,0	8	7,8
Reconhecimento	7	6,8	13	12,6	28	27,2	36	35,0	18	17,5

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

Questão 18 – Grau de gerenciamento da rede pela franqueadora

Itens Gerenciados	Grau de gerenciamento pela franqueadora									
	Muito baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito alto	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Marca	1	1,0	1	1,0	4	3,9	22	21,4	75	72,8
Símbolos	1	1,0	1	1,0	8	7,8	25	24,3	68	66,0
Cultura organizacional	3	2,9	10	9,7	24	23,3	42	40,8	24	23,3
Clima Interno	10	9,7	19	18,4	37	35,9	28	27,2	9	8,7
Relações entre franqueadas	0	0,0	5	4,9	12	11,7	53	51,5	33	32,0

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

Questão 19 - Utilização de fontes de informações e conhecimentos para gestão

Fontes informações conhecimentos	Muito baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito alto	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Concorrentes	11	10,7	14	13,6	25	24,3	38	36,9	15	14,6
Fornecedores	13	12,6	29	28,2	24	23,3	28	27,2	9	8,7
Empregados	20	19,4	29	28,2	30	29,1	16	15,5	8	7,8
Clientes	11	10,7	9	8,7	21	20,4	37	35,9	25	24,3
Eventos especializados	10	9,7	21	20,4	30	29,1	24	23,3	18	17,5
Publicações	22	21,4	21	20,4	32	31,1	18	17,5	10	9,7
Rádio e televisão	60	58,3	19	18,4	14	13,6	5	4,9	5	4,9
Franqueadora	1	1,0	5	4,9	6	5,8	26	25,2	65	63,1
Unidades da rede de franquia	2	1,9	8	7,8	12	11,7	46	44,7	35	34,0

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

Questão 20– Avaliação da competitividade da rede pelo franqueado

ASSERTIVAS	DISCORDO						CONCORDO					
	Total		Muito		Pouco		Pouco		Muito		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
A estrutura organizacional da unidade está adequada à sua capacidade de produção e atendimento aos clientes	0	0,0	1	1,0	2	1,9	21	20,4	42	40,8	37	35,9
No lançamento de novos produtos e serviços a postura da rede é agressiva	0	0,0	7	6,8	8	7,8	23	22,3	41	39,8	24	23,3
A capacidade de produção das unidades está adequada à área de mercado alvo	1	1,0	1	1,0	4	3,9	29	28,2	33	32,0	35	34,0
Os produtos da rede são diferenciados e competitivos em função da alta qualidade que apresentam em relação aos da concorrência	0	0,0	2	1,9	2	1,9	16	15,5	38	36,9	45	43,7
A política de preços adotada é adequada e confere competitividade às unidades da empresa	1	1,0	4	3,9	11	10,7	23	22,3	34	33,0	30	29,1
As unidades da rede destacam-se da concorrência em função da qualidade e aparência de suas instalações	0	0	2	1,9	6	5,8	29	28,2	38	36,9	28	27,2
As unidades da rede situam-se em pontos estrategicamente adequados	0	0	2	1,9	3	2,9	22	21,4	35	34,0	41	39,8
O desempenho financeiro de sua(s) unidade(s) da franquia é satisfatório. Está dentro das expectativas?	0	0	1	1,0	2	1,9	32	31,1	57	55,3	11	10,7

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados da pesquisa

Questão 20 - Avaliação da competitividade – média e desvio-padrão

Assertivas	Média	Desvio-padrão
A estrutura organizacional da unidade está adequada à sua capacidade de produção e atendimento aos clientes?	5,09	0,853
No lançamento de novos produtos e serviços a postura da rede é agressiva?	4,65	1,126
A capacidade de produção das unidades está adequada à área de mercado alvo?	4,91	1,011
Os produtos da rede são diferenciados e competitivos pela alta qualidade que apresentam em relação aos da concorrência?	5,18	0,905
A política de preços adotada é adequada e confere competitividade às unidades da empresa?	4,70	1,170
As unidades da rede destacam-se da concorrência em função da qualidade e aparência de suas instalações?	4,82	0,968
As unidades da rede situam-se em pontos estrategicamente adequados?	5,07	0,952
O desempenho financeiro de sua(s) unidade(s) da franquia é satisfatório? Está dentro das expectativas?	4,73	0,717

Fonte: dados da pesquisa

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