

**UM ESTUDO COMPARATIVO SOBRE A CAPACIDADE DE ABSORÇÃO DE
CONHECIMENTO EM FRANQUIAS NO BRASIL**

ROGÉRIO STIVAL MORGADO

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

UM ESTUDO COMPARATIVO SOBRE A CAPACIDADE DE ABSORÇÃO DE CONHECIMENTO EM FRANQUIAS NO BRASIL

. Introdução

O conhecimento desempenha um papel central nos processos de internacionalização da firma em um número diferente de formas (Petersen, Pedersen & Lyles, 2008). A empresa internacional precisa aprender e usar o conhecimento nos diferentes mercados internacionais nos quais está operando. um dos principais fatores por trás do comportamento internacional de uma empresa em termos de seleção de mercados estrangeiros, modos de entrada e velocidade do processo.

A aprendizagem é essencial para a adaptação do produto, bem como para alcançar a inovação com sucesso (Kafouros et al., 2008); porque as rotinas e estruturas organizacionais são melhor integradas para a internacionalização quando as empresas desenvolvem e retêm habilidades para aprender e compartilhar conhecimento.

A capacidade de absorção está relacionada com a maneira pela qual uma organização desenvolve rotinas e processos estratégicos para internalizar e aplicar o conhecimento externo (Cohen e Levinthal, 1990). A pesquisa sobre a capacidade de absorção incluem estudos com foco em pesquisa e desenvolvimento (Harhoff et al, 2003; Lin et al, 2002; Stock et al, 2001), gestão do conhecimento (Corso et al, 2006; Lagerström & Andersson , 2003), estruturas organizacionais (Caloghirou et al, 2004; Lenox & King, 2004; Van den Bosch et al, 1999), inter-relações organizacionais (Lane & Lubatkin, 1998; Caloghirou et al, 2004) e integração com clientes (Johnsen & Ford, 2006).

Muitas pesquisas mostram que para qualquer empresa é possível desenvolver a capacidade de absorção visando melhorar aspectos competitivos da organização. Atualmente, ela está relacionada principalmente com a aprendizagem organizacional, a economia industrial, a visão baseada em recursos e a capacidade dinâmica da empresa. Embora a literatura ofereça razoável desenvolvimento desta literatura, pouca atenção tem sido dada à questão de como as organizações podem operacionalizar este conceito e a sua aplicação em setores específicos.

Quatro dimensões descrevem esse processo organizacional: aquisição, assimilação, transformação e exploração. Trata-se de um processo estratégico da organização e o país de origem influencia o modo como as empresas organizam seu processo de gestão do conhecimento.

O sistema de franquias implica um arranjo organizacional no qual a transferência de conhecimento é um processo crítico para alcançar resultados positivos (Darr et al., 1995, Paswan et al., 2004, Paswan & Wittmann, 2009). Desta forma, a expansão internacional dos sistemas de franchising foi estudada do ponto de vista dos países desenvolvidos (Eroglu, 1992, Fladmoe-Lindquist, 1996, Quinn 1998, Quinn & Alexander, 2002, Doherty, 2007). Apesar do crescente interesse no fenômeno, poucos são os que buscam entendê-lo nos mercados emergentes (Alon et al., 2010).

. Problema de pesquisa e objetivo

Algumas franquias estrangeiras baseadas no Brasil nem sempre tiveram o sucesso esperado. Algumas redes de franquias brasileiras de sucesso também não tiveram sucesso em suas operações internacionais. Como a gestão do conhecimento é muito importante para as empresas franqueadas, talvez seu processo dentro da transferência de conhecimento e capacidade de absorção do franqueado possa mostrar algumas raízes sobre isso.

Desta forma, este estudo busca contribuir para a literatura existente sobre a capacidade de absorção, focando na análise empírica de suas dimensões: aquisição, assimilação, transformação e exploração (Zahra & George, 2002) e em um setor específico, o franchising.

Apesar da importância do conhecimento no sistema franchising e da sua absorção pelos franqueados nestas redes, a questão continua amplamente inexplorada (Darr *et al.*, 1995; Paswan *et al.*, 2004; Paswan e Wittmann, 2009).

Assim, o objetivo dessa pesquisa é buscar melhor compreender: *Como diferem as dimensões da capacidade de absorção de conhecimento em unidades de franquias operando no Brasil?*

Como estudos recentes afirmam que o ambiente institucional influencia a maneira como as empresas se organizam sua capacidade de absorção de conhecimento, este estudo busca avançar nessa linha de pesquisa desenvolvendo uma análise comparativa de algumas franquias de redes brasileiras e de redes estrangeiras que operam no Brasil. Assim, este trabalho busca melhor entender a influência do país de origem nos receptores de conhecimento, especificamente na capacidade de absorção.

A principal contribuição deste estudo é identificar novos elementos relacionados ao processo de gestão do conhecimento, especificamente sobre a capacidade de absorção em sistemas de franquias em empresas de uma economia emergente.

. Fundamentação Teórica

. Estratégias e conhecimento em economias emergentes

As economias emergentes estão assumindo uma posição cada vez mais proeminente na economia mundial. A crescente importância das economias emergentes reflete em um surto de pesquisa de estratégia sobre o tema nos últimos anos. As economias emergentes fornecem um novo contexto para entender os pontos fortes e fracos relativos dessas diferentes perspectivas.

Hoskisson *et al.* (2000) identificaram quatro perspectivas conceituais no contexto de economias emergentes: teoria do custo de transação, teoria da agência, teoria da visão baseada em recursos, incluindo capacidades, conhecimento e perspectivas de aprendizagem; e a abordagem da teoria institucional.

A visão baseada em recursos preocupa-se com a influência de recursos e capacidades da firma em explicar por que as empresas diferem e como elas alcançam e sustentam a vantagem competitiva (Barney *et al.*, 2001). Nos negócios internacionais, essa teoria pesquisou os recursos e as capacidades que sustentam alianças e aquisições bem-sucedidas em economias emergentes (Peng, 2001).

De acordo com a visão baseada em recursos e sua variante, a visão baseada no conhecimento, as decisões estratégicas das empresas locais serão moldadas pelas capacidades cognitivas de seus gerentes. O sucesso da transferência de conhecimento é determinado pela possibilidade de transferência de significado e valor, além da capacidade de transferir esse próprio conhecimento. Além de os países diferirem em suas características institucionais, as práticas organizacionais refletem o ambiente institucional do país e quando as práticas são transferidas através das fronteiras, elas podem não se adequar ao ambiente institucional do país anfitrião (Kostova, 1999; Lincoln, Hanada & McBride, 1986, Graham, 1985).

Segundo Spencer (2000), em pesquisas sobre empresas japonesas nos EUA, constatou-se que as diferenças nas estruturas institucionais nacionais geram diferenças na comunicação entre empresas de um país. Além disso, a propensão das firmas a explorar e adquirir novos conhecimentos é influenciada pela exposição a diversas fontes externas de conhecimento (Zahra e George, 2002). Dessa forma, as economias emergentes têm

vazios estruturais (barreiras) que exigem que as empresas adotem diferentes estratégias para navegar por esses mercados (Khanna & Palepu, 2010).

Portanto, há a necessidade de estudar como as capacidades cognitivas dos gerentes influenciam seu reconhecimento e respostas às pressões ambientais e à dinâmica interna das estratégias da empresa; dentro disso as questões da gestão do conhecimento e a capacidade de absorção das empresas nesse contexto.

É importante reconhecer que esses fatores podem ter diferentes impactos nas estratégias de várias formas organizacionais (Wright, et al, 2005). Por isso, a estratégia de gestão do conhecimento nas economias emergentes pode empurrar a fronteira no pensamento estratégico como uma oportunidade e como uma necessidade, está desafiando a sabedoria convencional no pensamento e presente nas teorias acadêmicas (Wright, et al, 2005; Mathews, 2006; Ramamurti & Singh, 2009). ; Fleury, 2010).

. Transferência de conhecimento no sistema de franquia

O franchising representa um papel fundamental no mercado atual, que por meio de um contrato de franquia; o franqueador concede o direito de usar sua marca para o franqueado e fornece todo o suporte de formatação do negócio. O franchising também proporciona um processo de expansão das empresas, exibindo menores taxas de mortalidade em comparação com a população de outras empresas. Apesar da aparente obviedade da importância da transferência de conhecimento no sistema de franquias, o problema permanece em grande parte inexplorado (Darr et al. 1995; Paswan et al. 2004; Paswan & Wittmann, 2009).

No Brasil, a palavra franquia também é usada para designar as unidades franqueadas (Foster, 1994). Definido pela ABF como uma "estratégia de distribuição de serviços ou produtos", a venda de franquias ou franquias, permite que uma empresa expanda seus negócios com investimentos de terceiros. Apesar do grande número de estabelecimentos franqueados no Brasil, a disseminação desse conceito é recente, tendo começado a ocorrer principalmente a partir de meados da década de 1980, e somente em 1994 promulgou uma lei que regulamenta as franquias no país. No franchising, a empresa que detém a marca e / ou formato de operações comerciais e concede direitos de uso a outra empresa é conhecida como franqueador, enquanto quem adquire esses direitos é chamado de franqueado (Foster, 1994; Mauro, 2006).

Diferentes tipos de organizações precisam criar e transferir conhecimento, e essas organizações precisam gerenciar esses processos e estresse relacionados à exploração de novas habilidades e / ou à exploração de March (1991) já desenvolvido. Explorar novas habilidades envolve a criação e exploração de conhecimento envolve a padronização de habilidades e sua transferência, como ocorre em empresas que operam por franquias.

Winter e Szulanski (2001) consideram que a estratégia de replicação, através da qual o sistema de franchising opera, é baseada no conhecimento. Segundo os autores, em uma cadeia que segue o padrão de replicação, as empresas devem gerar e selecionar os conhecimentos necessários para serem transferidos para seus franqueados. Argote e Darr (2000) acrescentam que quando as organizações seguem um padrão de rede, a transferência de conhecimento é facilitada por fatores como a forma da rede, conhecimento, tarefas e características da tecnologia.

A eficiência da transferência de conhecimento em franchising está intimamente relacionada à possibilidade de expressar conhecimento em termos de uma linguagem comum (Grant, 1996). Isto implica tanto a transmissão quanto a recepção do conhecimento e, portanto, a capacidade de absorção dos receptores deve ser considerada essencial (Cohen & Levinthal, 1990).

Em um estudo quantitativo sobre transferência de conhecimento em franquias, Windsperger e Gorovaia (2007) mostraram evidências de que a escolha pelo franqueador dos mecanismos de transferência para o franqueado afeta o desempenho de todo o sistema.

. A capacidade absorção de conhecimento em redes de franquias

O franchising refere-se principalmente à transferência de conhecimento sobre a operação do negócio, incluindo mecanismos diferentes para isso, como manuais, treinamentos, impressos com a descrição dos métodos, processos e especificações técnicas, páginas do site da empresa com acesso restrito aos franqueados sobre os padrões de qualidade da rede, bem como estruturas de apoio ao franqueado, incluindo consultorias e reuniões organizadas. Parece que a maioria das franquias de redes desenvolve mecanismos diferentes para transferir conhecimento para os franqueados e agrupá-los em versão impressa, presencial e tecnológica.

Uma franquia é um acordo de cooperação contratual entre duas empresas, uma forma híbrida de organização entre mercado e hierarquia. Por um lado, o franqueador desenvolve um sistema de negócios, testa sua lucratividade e aceitação pelo mercado e é responsável pelo processo de expansão e por quaisquer ajustes em andamento feitos em resposta às mudanças nos gostos dos consumidores. (Elango e Fried, 1997; Paswan & Wittmann, 2009).

Segundo Szulanski (2000), o compartilhamento do conhecimento depende da capacidade de absorção do receptor, do conhecimento de fundo, das capacidades e da motivação para buscar e aceitar conhecimentos novos ou diferentes. Cohen e Levinthal (1990) definiram capacidade absorptiva como a capacidade de reconhecer o valor de novas informações, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais. É uma habilidade fundamental de aprendizado para que as empresas possam identificar o conhecimento externo que possa ser útil e depois internalizá-lo, adaptando-o às suas necessidades e mercados.

A capacidade de absorção é um conceito multidisciplinar que visa unir, interligar ou mediar áreas, como a aprendizagem organizacional, o conhecimento e a gestão da inovação (Lane et al., 2001; Van den Bosch et al., 1999). A capacidade de absorção é uma fonte de vantagem competitiva sustentável de longo prazo, que é difícil de ser medida pelas empresas (Cohen & Levinthal, 1990; Dyer e Singh, 1998; Jimenez-Barrionuevo et al., 2011).

A capacidade de absorção de uma empresa depende da estrutura de comunicação entre ela e fontes externas (Cohen & Levinthal, 1990), bem como a adaptação de processos internos para proteger tanto o fluxo de informações quanto a gestão da empresa. Um obstáculo nesse processo são as diferenças entre as partes, especialmente as distâncias cognitivas: quanto maior a distância, maiores são as dificuldades de aquisição e uso do conhecimento adquirido.

Zahra e George (2002) descreveram quatro dimensões de capacidade de absorção. Esses autores afirmaram que a capacidade absorptiva representa um conjunto de processos organizacionais estratégicos e rotinas de como as empresas adquirem, assimilam a transferência e aplicam o conhecimento. Para esses autores, a primeira dimensão refere-se à aquisição de conhecimento, ou seja, como uma empresa recebe conhecimento externo. A segunda dimensão é assimilação; nesse estágio, a empresa deve relacionar o conhecimento às suas próprias rotinas já existentes. O que se segue, então, é a transformação significando a internalização e conversão de novos conhecimentos com o conhecimento existente. Finalmente, a exploração se refere à necessidade da empresa de produzir resultados de novos conhecimentos.

Tabela 1 Dimensões, conceitos e indicadores da capacidade de absorção

Dimensões	Conceitos	Indicadores	Autores
Aquisição	Capacidade de uma empresa localizar, identificar, avaliar e adquirir conhecimento externo que é importante para as suas operações.	. Interação . Confiança . Respeito . Amizade . Reciprocidade	Cohen & Levinthal (1990); Kim (1998); Zahra & George(2002);Jimenez-Barrionuevo et. al, (2011)
Assimilação	Capacidade de uma empresa compreender o conhecimento externo da organização.	. Linguagem . Complementaridade . Semelhança . Cultura . Compatibilidade	Dyer & Singh (1998); Davenport et al. (1998); Autio et al. (2004); Salk & Brannen (2000); Jimenez-Barrionuevo et. al, (2011)
Transformação	Capacidade de uma empresa combinar os conhecimentos prévios com os conhecimentos externos adquiridos e assimilados.	. Comunicação . Reuniões . Documentos . Transmissão . Tempo . Fluxo	Cohen & Levinthal (1990); Stock et al. (2001); Szulanski (2000); Zahra & George (2002)
Exploração	Capacidade de uma empresa incorporar o conhecimento externo adquirido, assimilado e transformado em suas operações.	. Responsabilidade . Aplicação	Cohen & Levinthal (1990); Szulanski (1996, 2000); Kim (1998); Lane & Lubatkin (1998)

Fonte: Autores adaptado de Jimenez-Barrionuevo et al, 2011.

Dentro disso, alguns estudos afirmam que a transferência de conhecimento pelo franqueador e a recepção pelo franqueado podem gerar resultados diferentes. Morgado (2012) analisou a dificuldade de desenvolver sistemas de qualidade em empresas que operam em redes de franchising, enquanto Morgado e Fleury (2011) mostraram que o

gerenciamento dessas operações apresenta dificuldades de padronização mesmo dentro da mesma rede.

As multinacionais de mercados emergentes começam sua atividade comercial internacional a partir de uma posição de relativa fraqueza em comparação com os líderes globais. Eles não têm conhecimento de como superar várias barreiras à entrada que as EMs enfrentam quando entram em locais "estrangeiros" porque não têm experiência em negócios internacionais em suas formas gerais e específicas de país anfitrião (Clarke et al., 2012). Além disso, nos países em desenvolvimento, muitos consumidores tendem a ter níveis muito baixos de renda e, além disso, um grande número deles tem níveis muito baixos de educação e falta de acesso à infraestrutura (Asakawa e Cazorra, 2012).

Desta forma, a falta tem recebido grande atenção na literatura e é provável que seja importante ao longo dos quatro processos de aprendizado da capacidade absorptiva. A exploração do ambiente para a aquisição e assimilação de conhecimento distante requer mais recursos do que a digitalização para o conhecimento próximo.

É provável que as empresas precisem investir em novas relações de rede e no desenvolvimento de expertise em novos campos (Cazorra, 2012). Da mesma forma, a retenção de conhecimento não local (aprendizagem transformadora) é mais desafiadora em tais contextos.

A utilização de conhecimento distante geralmente orientará o desenvolvimento de capacidades e a aquisição de recursos, portanto a falta de recursos no desenvolvimento da capacidade de absorção afeta os processos de aplicação do conhecimento. Apresentamos com base na revisão bibliográfica um quadro teórico para o estudo empírico Figura 1.

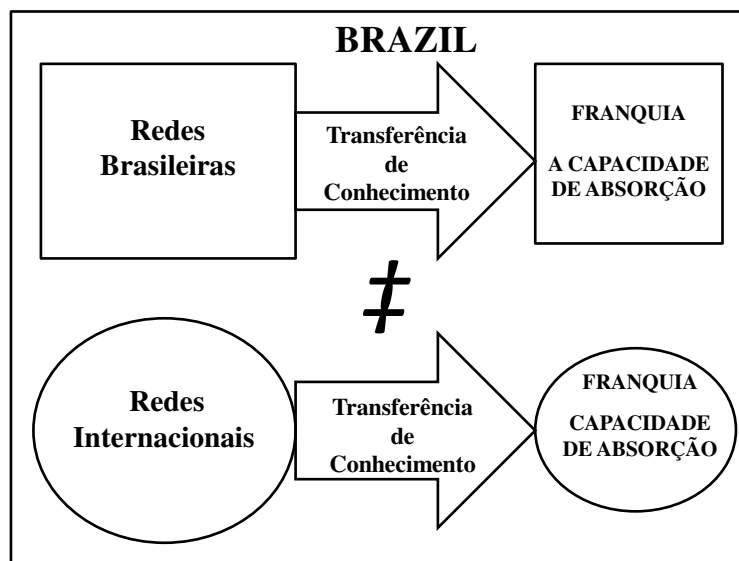


Figura 1 – Quadro Teórico de Referência

. Metodologia da pesquisa

Através de processo de pesquisa quantitativo, foram coletados e analisados dados numéricos por meio de testes estatísticos (Creswell, 2009). O método de análise realizado foi descritivo, pois neste se observa, registra, analisa e relaciona fatos ou fenômenos

buscando saber com a precisão possível qual a frequência do fenômeno e suas possíveis relações com outros (Cervo e Bervian, 2002).

Este tipo de pesquisa analisa um fenômeno ou situação mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo, permitindo estudar detalhadamente uma determinada situação-problema ou fato e relacionar as variáveis (Vianna, 2001). Neste caso, a situação-problema é a capacidade de absorção em empresas franqueadas brasileiras.

A população da pesquisa são as empresas franqueadas brasileiras, tendo como base o site e o Anuário da ABF que apresenta o número de 2.877 redes franqueadas no país no fechamento do ano de 2018. A escolha da população visa concentrar o assunto em uma parte do território nacional, assegurando um quadro homogêneo econômico, político, sociocultural, tecnológico e legal para as empresas do estudo, minimizando assim o impacto das variáveis que não podem ser controlados na pesquisa empírica (Adler, 1983). O tamanho da empresa não será uma variável discriminante na escolha da população para o nível de análise da capacidade de absorção.

Desta forma, a amostra busca limitar as unidades franqueadas atuantes na Grande São Paulo seguindo os critérios de amostragem não probabilística e por conveniência, sendo assim, ela compreendeu cerca de 150 empresas franqueadas, sendo estas em 16 ramos diferentes de atividades, pois, as empresas franqueadas que serviram nesta amostragem de pesquisa devem desenvolver atividades cujo processo produtivo dependa substancialmente do conhecimento gerado e transferido pela empresa franqueadora e cuja oferta de produtos ou serviços tenham normas e padrões estabelecidos.

Uma vez definido isso, se buscou contatos com sócios e/ou gerentes de unidades franqueadas principalmente em shoppings centers da grande São Paulo via a administração destes e/ou pela forma de contato direto. Caso seja necessário, também serão utilizadas informações da Associação Brasileira de Franchising (ABF) tanto pelo site da entidade, pelo seu anuário impresso ou contato direto. Para realizar a amostragem por conveniência os dados serão coletados por questionários em ambientes do público-alvo desta pesquisa. No caso, 5 entre os maiores Shoppings Centers da Grande São Paulo.

Como o tamanho da amostra foi dependente do número de assertivas, conforme recomendam Hair *et al.* (2007), se buscou um número de respondentes, baseado em pesquisas relacionadas a surveys sobre capacidade de absorção (Jimenez-Barrionuevo, 2011), sendo os respondentes escolhidos devido a circunstâncias descritas exigidas pelo presente estudo.

De acordo com Forza (2002), a unidade de análise refere-se ao nível em que ocorre a agregação de dados. A unidade de análise em estudos na área de *Operations Management* pode ser constituída por pessoas, grupos, divisões, projetos, empresas, sistemas. No caso desta tese, a unidade de análise é considerada a empresa franqueada.

A coleta de dados por instrumento é utilizada em pesquisas quantitativas de larga escala (Collis e Hussey, 2006). As *surveys* são usadas quando a pesquisa procura explicar as razões e as fontes de eventos, assim como suas características e correlações, buscando o máximo de compreensão com o menor número de variáveis possíveis. O questionário foi elaborado tendo como base os estudos sobre a capacidade de absorção de conhecimento de Jimenez-Barrionuevo (2011). As perguntas usadas são fechadas (Collis e Hussey, 2006; Cooper e Schindler, 2006) apresentando uma escala do tipo Likert.

Os respondentes foram os principais responsáveis pelas empresas pesquisadas; sendo neste estudo os sócios franqueados e/ou gerentes responsáveis, tal critério tem como referência estudos deste tipo já realizados (Zahra e Hayton, 2008; Giglioti, 2010). Estes informantes foram escolhidos para esta pesquisa por conhecerem sobre as questões que estão sendo analisadas e saberem se expressar sobre estas, sendo eles orientados a

não responderem em caso de dúvidas ou desconhecimento das variáveis em questão (Kozlowski e Klein, 2000) diminuindo assim a porcentagem de respostas, mas aumentando a confiabilidade e a validade dos resultados obtidos (Li *et al.* 2007).

Foi realizado pré-testes do instrumento a ser aplicado buscando investigar o grau de compreensão do respondente a cada questão e identificar possíveis falhas ou repetições. De acordo com Malhotra (2001) o pré-teste realiza a prova do instrumento em uma pequena amostra de entrevistados tendo o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais. Diversas modalidades de pré-teste são possíveis, sendo neste estudo realizado a forma direta que consiste em aplicar o instrumento junto a um público com as características semelhantes daquelas as que responderão o questionário definitivo (Cooper e Schindler, 2003).

Os dados coletados pelo instrumento de pesquisa foram organizados, codificados e processados. As variáveis referentes à capacidade de absorção são as dimensões aquisição, assimilação, transformação e exploração (Zahra & George, 2002; Jimenez-Barrionuevo *et al.* 2011), adaptando-o para a aplicação junto as empresas franqueadas brasileiras.

A opção nesse estudo foi por melhor conhecer a visão dos franqueados por ser uma perspectiva menos analisada nos estudos sobre o franchising, sendo que a participação de franqueados de diferentes empresas possibilitou um maior aprofundamento da pesquisa. A sistematização dos resultados e a sua análise estão a seguir.

As variáveis referentes à capacidade de absorção são as dimensões aquisição, assimilação, transformação e exploração (Zahra & George, 2002;) utilizando questionário validado recentemente por Jimenez-Barrionuevo *et al.* (2011), adaptando-as para a aplicação junto a empresas franqueadas.

. Análise dos resultados

A tabela 1 apresenta as dimensões de forma descritiva da capacidade de absorção na transferência de conhecimento no franchising.

Tabela 1 - Dimensões da capacidade de absorção de conhecimentos no Franchising.

Nº.	Descrição do Atributo	Redes Brasileiras (média)	Redes Estrangeiras (média)
• Aquisição (Potencial)			
1	(Interação)	4,3	3,8
2	(Confiança)	4,1	3,4
3	(Respeito)	4,5	3,7
4	(Amizade)	3,2	3,1
5	(Reciprocidade)	3,8	2,9
• Assimilação (Potencial)			
6	(Linguagem comum)	4,2	4,1
7	(Complementaridade)	4,3	4,6
8	(Semelhança)	3,7	3,8
9	(Compatibilidade1)	3,6	3,7
10	(Compatibilidade2)	4,0	3,9
• Transformação (Realizado)			
11	(Comunicação)	3,9	3,7
12	(Reuniões)	3,6	3,2
13	(Documentos)	3,9	3,8

14	(Transmissão)	4,2	4,1
15	(Tempo)	4,3	3,7
16	(Fluxo)	4,2	3,5
• Exploração (Realizado)			
17	(Responsabilidade)	4,4	3,3
18	(Aplicação)	4,3	3,6

Fonte: adaptado de Jimenez-Barrionuevo et al (2010)

. Aquisição de conhecimento

De forma geral, os franqueados buscam uma franquia para terem mais rápida aquisição de conhecimento do negócio, por causa da falta de experiência e de formação. Assim, uma franquia implica em seguir os requisitos de padronização, assim, o franqueado deve a seguir as regras do franqueador, tendo pouco espaço para explorar iniciativas individuais de gestão. Para isso, ocorrem diferentes formas de interações as quais o franqueado recebe informações sobre como melhorar os processos e operações visando aumentar o desempenho de sua unidade. Entretanto, a aquisição destes conhecimentos do franqueador pode ter problemas de absorção devido as suas características, ao contexto de transferência e a falta de conhecimentos prévios do franqueado.

A aquisição de conhecimento dos franqueados e equipes, portanto apresenta-se como fator fundamental no franchising. Além dos treinamentos para a gestão dos negócios, as empresas franqueadas precisam treinar os funcionários para o trabalho em suas operações. O processo de interação entre as partes, a confiança mútua, o respeito, os laços de amizade e a reciprocidade variam entre franqueador e franqueado e influenciam a aquisição dos conhecimentos transferidos no sistema franchising.

. Assimilação de conhecimento

É fundamental a assimilação do conhecimento pelo franqueado no franchising. Entretanto, há problemas quanto ao excesso de conhecimentos transferidos no início da relação de franchising e aos tipos de mecanismos de transferência que tendem cada vez mais a não personalização, ao distanciamento e ao uso excessivo da tecnologia; dificultando esse processo ao franqueado.

A transferência de conhecimentos sobre a operação de negócios está caracterizada no franchising, incluindo, diferentes mecanismos para isso como manuais de operação, treinamentos, impressos com a descrição de métodos, processos e especificações técnicas, páginas no site da empresa com acesso restrito aos franqueados sobre os padrões de qualidade da rede, como também estruturas de suporte ao franqueado, incluindo consultorias e reuniões organizadas.

O uso de uma linguagem comum entre as partes, a complementaridade entre os recursos e as capacidades das duas organizações e os estilos de gestão compatíveis entre as partes variam entre franqueador e franqueado influenciando a assimilação dos conhecimentos transferidos.

. Transformação de conhecimento

Foi verificado que a transformação de novos conhecimentos pelo franqueado nas práticas e rotinas de trabalho são de fundamental importância no franchising. Entretanto, boa parte do conhecimento operacional transferido é tácito, dependente dos indivíduos e necessitam de processos de demonstração detalhada, ensino sequencial e participação efetiva dos funcionários.

As conversas informais, reuniões internas, a divulgação de informações importantes das áreas regularmente em um curto espaço de tempo garantindo o compartilhar de novos conhecimentos entre as diferentes áreas variam entre franqueador e franqueado influenciando a transformação dos conhecimentos transferidos.

.Explotação de conhecimento

Os novos conhecimentos e o seu uso pelo franqueado é o que traz real sentido e importância a relação de franchising. Entretanto, problemas na aquisição, assimilação e transformação de conhecimento pelo franqueado, prejudicam o desempenho da replicação do padrão das atividades de negócios destas empresas.

Assim a divisão de funções e responsabilidades sobre o uso de conhecimentos obtidos e as capacidades e habilidades necessárias para aplicar comercialmente as informações e novos conhecimentos variam entre franqueador e franqueado influenciando a aplicação e o uso dos conhecimentos transferidos.

. Comparação da capacidade de absorção entre em franquias de origem brasileiras e estrangeiras

O franchising se refere principalmente a transferência de conhecimentos sobre a operação de negócios, incluindo, diferentes mecanismos para isso como manuais de operação, treinamentos, impressos com a descrição de métodos, processos e especificações técnicas, páginas no site da empresa com acesso restrito aos franqueados sobre os padrões de qualidade da rede, como também estruturas de suporte ao franqueado, incluindo consultorias e reuniões organizadas. Constata-se que a maioria das redes de franchising desenvolve diferentes mecanismos para a transferência de conhecimentos aos franqueados, podendo agrupar esses em impressos, presenciais e tecnológicos.

Os resultados mostram que as empresas brasileiras se orientam mais por processos baseados em conhecimento tácito Nonaka & Takeuchi (1995), sendo assim mais informais e utilizando menos mecanismos de transferência nesses processos. As empresas internacionais atuantes no Brasil se apóiam em processos formais como reuniões periódicas, treinamentos e recursos tecnológicos, tendo por isso um maior controle sobre o processo de transferência de conhecimento para as unidades franqueadas.

As empresas nos últimos anos vêm atuando em um ambiente mais competitivo, com o advento das chamadas tecnologias da informação e as mudanças em todos os setores de negócios. Esses pontos, em conjunto com a globalização e a integração dos mercados, vêm estabelecendo uma maior necessidade de se desenvolver estratégias competitivas frente aos seus mercados.

De forma geral, entende-se que o *franchising* é uma forma de relacionamento empresarial, que tem sido utilizado, como estratégia eficaz de expansão, pelo qual um franqueador concede ao franqueado o direito de uso da marca, acompanhado, do direito de distribuição de produtos e serviços e dos sistemas desenvolvidos pelo franqueador, tudo isso com o acordo de uma prévia remuneração.

Há poucos estudos específicos que tratam sobre a transferência de conhecimento e a capacidade de absorção no franchising. Nesse sistema de gestão, o franqueado fica obrigado a desenvolver sua gestão nos moldes formatados pelo franqueador. Esta restrição está normalmente relacionada com a manutenção da qualidade e uniformidade da imagem da empresa.

Os níveis de risco do negócio pela ação do franqueado, ou de seus recursos humanos podem prejudicar toda uma rede de franchising. Assim, a transferência de conhecimento visa também facilitar o controle pelas empresas franqueadoras buscando

manter o processo de qualidade dos serviços e operações destas empresas (Morgado & Silva, 2010).

As novas tecnologias têm permitido as empresas franqueadoras utilizarem softwares de gestão no controle direto das operações e nos fluxos de pagamentos das unidades franqueadas. De forma geral, o sistema franchising vem nos últimos tempos recebendo novos recursos tecnológicos como hardware e software. Em algumas das unidades franqueadas pesquisadas que tivemos acesso, esses sistemas oferecem índices de controle sobre o faturamento, número de vendas, itens comercializados, estoque operacional, pagamentos realizados, entre outros aspectos.

As unidades franqueadas são muito controladas pelo franqueadores, impondo limitações muito diversas aos franqueados, como a localização da unidade, a exclusividade de fornecimentos, tanto do próprio franqueador, como de fornecedores homologados, níveis de estoques, e também restrições quanto aos materiais e decoração no ambiente da loja.

De forma geral, se estabelece uma relação de formação constante dos franqueados utilizando múltiplos mecanismos, caracterizando assim um forte relacionamento entre as partes não apenas estabelecido por contratos. Salienta-se que nas empresas atuantes pelo sistema franchising pode se desenvolver conhecimentos nas diferentes unidades franqueadas. A transferência de conhecimento para as unidades franqueadas pelas franqueadoras é ainda um tema que precisa de maiores esforços acadêmicos e estudos mais aprofundados.

Desta forma, a transferência de conhecimento desenvolvida no franchising se constitui em elemento fundamental para essas empresas. Quando esse relacionamento se faz entre empresas de diferentes países esse ponto pode se tornar ainda mais complexo necessitando desenvolver diferentes mecanismos para a transferência de conhecimento para os franqueados, constituindo assim uma maior orientação para o conhecimento explícito e maior controle sobre os franqueados nesse processo.

. Conclusão

A transferência de conhecimento é fundamental para as empresas atuantes pelo franchising, pois esse sistema se refere principalmente com a replicação de conhecimentos sobre a operação de negócios (Winter & Szulanski, 2001). Em geral, diferentes mecanismos de transferência são utilizados; como manuais de operação, treinamentos, impressos com a descrição de métodos, processos e especificações técnicas, páginas no site da empresa com acesso restrito aos franqueados, como também estruturas de suporte e consultoria ao franqueado.

As redes de franchising estão em crescimento em todo o mundo possibilitando estratégias de expansão de empresas, entretanto, como qualquer negócio, elas só se tornam lucrativas se forem bem administradas. No Brasil, grandes redes internacionais de franchising aqui se instalaram e não tiveram o êxito esperado, até saindo do país devido aos resultados obtidos. Algumas empresas brasileiras de sucesso no território nacional também não tiveram o resultado previsto em suas operações internacionais.

Desta forma, a transferência de conhecimento em uma empresa atuante pelo franchising torna-se primordial e está diretamente relacionada com a vantagem competitiva da organização (Pralhad & Hamel, 1990), sendo que isso implica em desenvolver o relacionamento entre as partes, ou seja, entre o franqueador e o franqueado.

Um desafio central que as empresas enfrentam é a criação de uma abertura sistemática para reconfigurar as capacidades de conhecimento, a fim de moldar e se adaptar ao seu ambiente (Zahra et al., 2006). Por exemplo, se novos concorrentes com estratégias distintas entram em um mercado, as empresas podem ter que reconfigurar suas

capacidades de conhecimento para garantir um alto desempenho econômico (Teece, 2007).

Em termos gerais, foi particularmente interessante nesta pesquisa a visão dos franqueados de diferentes redes de franchising sobre o processo de transferência de conhecimento. As atuações com papéis distintos entre as partes, porém complementares deve ser uma premissa desse sistema. Os franqueados procuram obter através do relacionamento o acesso às competências do franqueador relativas ao conceito do negócio franqueado. O franqueador procura obter através dos franqueados as competências relativas ao mercado local, o conhecimento sobre o cliente e sobre o desenvolvimento do negócio.

Esta pesquisa tem as limitações relacionadas a amostra escolhida, e o aspecto desta se referir apenas aos franqueados, sendo que os franqueadores poderiam oferecer perspectivas distintas para o assunto abordado.

Sugere-se em futuros estudos desenvolver esta abordagem, bem como a relação da transferência de conhecimento no franchising e a cultura destas organizações, ou ainda a comparação de empresas de países emergentes comparando-as com empresas de países desenvolvidos.

Em conclusão, o processo de transferência de conhecimento é uma competência essencial no sistema de franchising, sendo que a capacidade de absorção se difere entre as empresas e redes, mas pode ser melhorada com ferramentas de gestão aplicadas, processos de comunicação, práticas de controle e serviços.

Assim, este estudo espera contribuir para a teoria sobre da visão baseada em conhecimento, seu desenvolvimento e seus processos de expansão em economias emergentes como o Brasil.

Referências Bibliográficas

- Alon, I., Welch, D., & Falbe, C. (2010). Franchising in Emerging Markets. In: I. Alon, (Eds.) *Franchising Globally: Innovation, Learning and Imitation*. (pp.11-35) Basingstoke, U.K: Palgrave, MacMillan.
- Asakawa, K., and Cuervo-Cazurra, A. 2012. The novelty of frugal innovation in developing countries
- Argote, L., & Darr, E. (2000). Repositories of knowledge in franchise organizations. In: Dosi, G.; Nelson, R.; Winter, S. (Eds.). *The nature and dynamics of organizational capabilities* (pp.51-68). New York: Oxford University Press.
- Barney, J.B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *The Academy of Management Review*; 26, 1.
- Clarke, J.E., Tamaschke, R. & Liesch, P. 2012. International experience in international business research: A conceptualization and exploration of key themes, *International Journal of Management Reviews*, advance online.
- Cohen, W.M., & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152.
- Cuervo-Cazurra, A. 2012. Extending theory by analyzing developing country multinational companies: Solving the Goldilocks debate, *Global Strategy Journal*, 2(3): 153-167.
- Cuervo-Cazurra, A., & Genc, M. 2008. Transforming disadvantages into advantages: Developing country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, 39 (6): 957-979.
- Davenport, T. H., Prusak, L. (1998) *Working Knowledge*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

- Darr, E.; Argote, L.; & Epple, D. (1995). The Acquisition, transfer and depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises. *Management Science*, 41: 1750-1762.
- Doherty, A.M. (2007). The internationalization of retailing. *International Journal of Service Industry Management*, 18(2): 184-205.
- Dyer, J, H.; & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4): 660–679.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14, pp. 532-550.
- Eisenhardt, K.M. and M.E. Graebner (2007). Theory building from case studies: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50, pp. 25-32.
- Elango, B.; & Fried, V.H. (1997). Franchising research: a literature review and synthesis. *Journal of Small Business Management*, 35(3): 68-81.
- Eroglu, S. (1992). The Internationalization Process of Franchise Systems: A Conceptual Model. *International Marketing Review*, 9(5): 19-30.
- Fladmoe-Lindquist, K. (1996). International Franchising: Capabilities and Development. *Journal of Business Venturing*, 11: 419-438.
- Fleury, A. (2010). *Gestão Empresarial para a Internacionalização das Empresas Brasileiras*. São Paulo: Atlas.
- Graham, J. (1985). The influence of culture on business negotiations. *Journal of International Business Studies*. 16: 81-96.
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17 winter special issue: 109-122.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4): 473-496.
- Hitt, M.; Dancin, M.; Tyler, B.; Park, D. (1997). Understanding the differences in Korean and U.S. executive' strategic orientations. *Strategic Management Journal*. [18, \(2\)](#) :159–167.
- Hoskisson, R.E., Eden, L., Lau, C.M.; WRIGHT, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43, 249–67.
- Jimenez-Barrionuevo, M. M., Garcia-Morales, V.J., & Molina, L.M. (2011). Validation of an instrument to measure absorptive capacity. *Technovation*. 31: 190–202.
- Johnson, J.L., Sohi, R.S., & Grewal, R. (2004). The role of relational knowledge stores in interfirm partnering. *Journal of Marketing*, 68(3): 21–36.
- Kafourous, M., Buckley P., Sharp, J.; Wang, C. (2008). The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation*, 28, 1–2, p 63-74.
- Khanna, T., Palepu, K. (2010). *Winning in emerging markets*, Boston, Harvard Business School Press.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and replication of technology, *Organization Science*, 3(3): 383-397.
- Kostova, T. (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective. *The Academy of Management Review*. 24, 2, pp. 308-324
- Koza, M.P., & Lewin, A.Y. (1998). The co-evolution of strategic alliances. *Organization Science*, 9(3): 255–264.
- Lane, P.J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning, *Strategic Management Journal*, 19(5): 461–477.
- Lane, P.J., Salk, J.E., & Lyles, M.A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in International Joint Ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12): 1139–1161.

- Lincoln, J.; Hanada, M. and McBride, K. (1986), Organizational Structures in Japanese and U.S. Manufacturing. *Administrative Science Quarterly*. 31, 3 pp. 338-364.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2(1): 71-87.
- Mathews J. A. (2006). Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23, 1.
- Mauro, P.C. (2006). *Guia do Franqueador: como desenvolver marcas mundiais*. 4º.ed. rev. e ampl. São Paulo: Nobel.
- Melo, P.L.R., & Andreassi, T. (2010). Publicação Científica Nacional e Internacional sobre Franchising: Levantamento e Análise do Período 1998– 2007, *RAC Eletrônica*, 14: 268-288.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994) .Characteristics of partnership success: partnership attributes communication behavior and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2): 135–152.
- Morgado, R.S.. (2012) Gestão da qualidade em franquias de alimentação: O caso Delta. In Melo, P.L.R.; Andreassi, T. (Org.) *Franquias Brasileiras*. São Paulo: Ed. Cengage.
- Morgado, R.S., Fleury, A.. (2012) Absorptive capacity in franchising system: empirical and comparative dimensions from Brazil. AIB-LAT, Miami, EUA.
- Morgado, R.S.; & Fleury, A. (2011). Lean and Quality in Franchising Service Systems. *Proceedings European Operations Management– 4th SOM Fórum*. Florence: p. 211-214.
- Mowery, D.C., & Oxley, J.E. (1995). Inward technology transfer and competitiveness: the role of national innovation systems. *Cambridge Journal of Economics*, 19(1): 67–93.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Noblet, J.P., Simon, E., & Parent, R. (2011). Absorptive capacity: a proposed operationalization. *Knowledge Management Research & Practice*, 9: 367–377.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- Oliveira, Jr., M.M.; & Borini, F.M. (2010). Estratégias e mecanismos para a transferência de conhecimento nas multinacionais brasileiras. In: A. FLEURY, *Gestão Empresarial para a Internacionalização das Empresas Brasileiras*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, Jr., M.M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. (2001). In. Fleury, M. T. L; Oliveira, M. M. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas.
- Paswan, A.K., Wittmann, C.M., & Young, J.A. (2004). Intra, Extra, and Internets in Franchise Network Organizations, *Journal of Business to Business Marketing*, 11 (1, 2): 103-129.
- Paswan, A.K.; & Wittmann, C.M. (2009). Knowledge management and franchise systems, *Industrial Marketing Management*, 38: 173–180.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- Petersen, B.; Pedersen, T. and Lyles, M.A. (2008). Closing knowledge gaps in foreign markets. *Journal of International Business Studies* 39, 1097-1113.
- Preble, J.F., & Hoffman, R.C. (1995). Franchising systems around the globe: a status report, *Journal of Small Business Management*, 33.

- Quinn, B. (1998). Towards a framework for the study of franchising as an operating model for international retail companies. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 8(4): 445-467.
- Quinn, B., & Alexander, N. (2002). International retail franchising: a conceptual framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(5): 264-276.
- Ramamurti, R; & Singh, J. (2009). *Emerging Multinationals from Emerging Markets*. Cambridge, UK and New York: Cambridge University Press.
- Ricart, J.E., Enright, M., Ghemawat, P., Hart, S.L. & Khanna, T. (2004). New frontiers in international strategy. *Journal of International Business Studies*, 35(3): 175-200.
- Rocha, T. V., Borini, F. M., & Spers, E.E. (2010). Processos e Barreiras para a Internacionalização de Franquias Brasileiras. (Relatório de pesquisa ESPM).
- Rugman A.; Verbeke, A. (2001). Subsidiary Specific Advantages in Multinational Enterprises. *Strategic Management Journal*, 22, p.237-250.
- Spencer, J. (2000). Knowledge Flows in the Global Innovation System: Do U.S. Firms Share More Scientific Knowledge Than Their Japanese Rivals? *Journal of International Business Studies*, 31, 3: 521-530.
- Spender, J. (Winter 1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue: 45-62.
- Silva, J.F., Rocha, A., & Carneiro, J.M.T. (2009). The International Expansion of Firms from Emerging Markets: Toward a Typology of Brazilian MNEs. *Latin American Business Review*, 10: 95-115.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of the best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 27-43.
- Szulanski, G. (2000). Appropriability and the challenge of scope. In: G. DOSI, R. NELSON, S. WINTER, (Eds.). *The nature and dynamics of organizational capabilities*. New York: Oxford University Press.
- Tyler, B.; Steensma, H. (1998). The effects of executives' experiences and perceptions on their assessment of potential technological alliances. *Strategic Management Journal*. [19, \(10\)](#) 939–965.
- Van den Bosch, F.A., Volberda, H.W., & Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5): 551-568.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, (16): 171-180.
- Windsperger, J., Gorovaia, N., (2007). The Choice of Knowledge Transfer Mechanisms in Franchising Networks. A Property Rights View. Center of Business Studies, University of Vienna, April 18.
- Winter, S. (1987). Knowledge and competence as strategic assets. In. D.J. Teece (Ed.), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. Cambridge: Ballinger.
- Winter, S.; & Szulanski, G. (2001). Replication as Strategy. *Organization Science*, 12(6): 730-743.
- Wells, L. (2009). Third World Multinationals: A look back In: Ramamurti, R. e Singh, J. *Emerging Multinationals from Emerging Markets*. Cambridge, UK and New York: Cambridge University Press.

- Wright, M., Filatotchev, I. Hoskisson, R. Peng, M, (2005). Strategy Research in Emerging Economies:Challenging the Conventional Wisdom.*Journal of Management Studies*42(1) 1-33.
- Zahra, S.A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27 (2): 185–203.
- Zahra, S.A., & Hayton, J.C. (2008). The effect of international venturing on firm performance: the moderating influence of absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, 23(2): 195–220.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test. *Organization Science*, 6(1): 76-92.