

**ÁREA TEMÁTICA: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

**TÍTULO DO TRABALHO: A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NAS FRANQUIAS DE ALIMENTOS CEARENSES**

**AUTORES**

**GISELE MENDONÇA FURTADO BASTOS**

Universidade Federal do Ceará  
gisele.furtado@gmail.com

**ANTONIA SILVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC  
silvantoniam@hotmail.com

**JOSÉ CARLOS LÁZARO DA SILVA FILHO**

Universidade Federal do Ceará  
lazarou@ufc.br

**SERAFIM FIRMO DE SOUZA FERRAZ**

Universidade Federal do Ceará  
sfsf@uol.com.br

**RESUMO**

Esta pesquisa propôs-se analisar como o conhecimento organizacional é disseminado e absorvido pelos franqueados de alimentos cearenses. Pesquisa descritiva quanto aos fins e de campo quanto aos meios. A população escolhida foi composta pelas 14 empresas que compõem a lista de franquias de alimentação 2011 da Associação Brasileira de Franquias – ABF com representação no estado do Ceará. A amostra foi composta por 8 empresas instaladas na cidade de Fortaleza. Na condução do estudo foi utilizado o modelo intitulado “Transferência e absorção de conhecimentos em franquias” de Feitosa (2010). Os resultados apontam que: os franqueados cearenses se preocupam em obter informações sobre o processo de aquisição de franquias; a utilização de informações das franqueadas por parte das franqueadoras se dá pelos funcionários, clientes e fornecedores; há um fluxo dinâmico de comunicação entre franqueadas e franqueadores; as franqueadoras na maioria das vezes implantam as melhorias sugeridas pelas franqueadas; as mudanças realizadas pelas franqueadoras evidenciam o esforço em manter a competitividade e a gestão estratégica do seu composto de *marketing*; a avaliação de desempenho dos franqueados ocorre periodicamente; e a gestão de pessoas nas franquias é vista como aporte estratégico.

**Palavras-chave:** Conhecimento organizacional, franquias, disseminação do conhecimento.

**ABSTRACT**

This research set out to analyze how organizational knowledge is disseminated and absorbed by Ceará's food franchisees. Descriptive field research. The population chosen was composed of 14 companies that comprise the list of food franchises in 2011 the Brazilian Association of Franchises - ABF with representation in the state of Ceará. The sample was composed of eight companies located in the city of Fortaleza. In conducting the study we used the model

titled "Transfer and absorption of knowledge in franchising" of Feitosa (2010). The results show that: Ceará's franchisees are concerned with information about the acquisition of franchises, the use of information from the franchise by the franchisors is given by employees, customers and suppliers, there is a dynamic flow of communication between franchisees and franchisors; the franchisors most often deploy the improvements suggested by the franchisees, the changes made by franchisors bear on the effort to maintain competitiveness and strategic management of your marketing mix, the performance evaluation of franchisees occurs periodically, and people management in franchise is seen as a strategic contribution.

**Keywords:** Organizational knowledge, franchises, dissemination of knowledge.

## INTRODUÇÃO

O cenário de negócios tem propiciado o desenvolvimento de novas organizações do trabalho voltadas para a inovação e para a geração, disseminação e absorção do conhecimento (MARX, 2011). A Gestão do Conhecimento se torna um fator importante nesse processo, na medida em que dinamiza os fluxos de informações e assegura a sobrevivência das organizações em um mercado cada vez mais competitivo (LARA, 2004). As franquias, nesse contexto, apresentam-se como uma opção atraente, na medida em que suas atividades estão alicerçadas no uso intensivo dos conhecimentos por elas transmitidos.

Percebe-se ao longo dos anos, um crescimento significativo do número de franquias no Brasil. A Associação Brasileira de Franquias – ABF (2011) divulgou que o setor de franquias faturou R\$ 75.987 bilhões em 2010 e obteve um crescimento de 20,4% em relação a 2009. Dentre os diversos segmentos de franquias, o de alimentação foi o que mais se destacou e obteve um faturamento de R\$15.288 bilhões em 2010, representando um aumento de 39,9% com relação a 2009 (ABF, 2011). O crescente investimento no setor de franquias se justifica pela redução do risco por parte do franqueado, fazendo das franquias um dos empreendimentos mais promissores do mundo, na medida em que minimiza os riscos de uma gestão independente (BÜRKLE; POSSELT, 2008; ABDULLAH; ALWI, 2008). Em um sistema de franquias, não é somente a marca que é colocada à disposição de um franqueado, mas toda uma estrutura consolidada de informações e procedimentos, frutos de investimentos de longo prazo (PLÁ, 2001).

Dada a sua representatividade, estudos acadêmicos têm sido realizados com o intuito de fornecer informações empíricas sobre o setor de franquias. Dentre eles, podem-se citar os que abordam os seguintes temas: conhecimentos nas organizações (LARA 2004); contrato de franquias e disseminação do conhecimento (WINDSPERGER; GOROVAIA, 2008); disseminação e transferência do conhecimento (FEITOSA, 2008); avaliação de desempenho (ARRUDA, 2010), tecnologia da informação (BARBOSA, 2010); cultura nas *franchisings* (MATO; LEBARCKY, 2011); contribuições para a *franchising* do século XXI (DAN; GRUNHAGEN; WINDSPERGER, 2011).

Apesar de haver uma ampla discussão sobre as franquias, percebe-se que ainda é carente o estudo sobre como se dá a dinâmica geração-disseminação-absorção do conhecimento nas franquias de alimentação. Sendo assim, o tema geral deste trabalho é abordado a partir da seguinte questão de pesquisa: **como acontece a disseminação e absorção do conhecimento organizacional nas franqueadas de alimentos cearenses?**

A escolha deste universo deu-se, preponderantemente, pela relevância econômica do segmento de franquias na região nordeste, especificamente no Ceará, devido a facilidades de financiamentos e a construção de novos *shoppings centers*, o que tem incentivado a instalação de franquias cearenses e de fora do estado (PORTAL DO *FRANCHISING*, 2009; DIÁRIO DO NORDESTE, 2011). A população escolhida foi composta pelas 14 empresas que compõem a lista de franquias de alimentação 2011 da Associação Brasileira de Franquias - ABF. A amostra foi composta por 8 empresas instaladas na cidade de Fortaleza.

As hipóteses estabelecidas nesse estudo foram: H<sub>1</sub>= O conhecimento organizacional disponibilizado pelos franqueadores de alimentos não é percebido de forma clara pelos franqueados; e H<sub>2</sub>= As franquias desenvolvem um processo estruturado de gestão do conhecimento organizacional.

Dado o questionamento levantado e as hipóteses formuladas, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como o conhecimento organizacional é disseminado e absorvido nas franqueadas de alimentos cearense. Para a consecução deste objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) identificar como se dá a transferência e capacidade de absorção do conhecimento das franqueadas; b) apontar os indicadores processuais de absorção

e transferência de conhecimentos; c) verificar a disponibilização e as evidências de transferência de conhecimento; e d) descrever as evidências de competitividade.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Para embasar a análise dos resultados da pesquisa, articulou-se na fundamentação teórica três macro temas: (1) a gestão do conhecimento, (2) franquias e (3) as franquias e o processo de disseminação do conhecimento.

### A gestão do conhecimento

O conhecimento é considerado o principal recurso capaz de gerar competitividade nas organizações. Isto porque a inteligência e a intuição humana se apresentam como um bem mais valioso do que as máquinas, sendo assim, indispensável à estratégia organizacional (STEWART, 1998; LARA, 2004; DRUCKER, 2002; TOFLER, 2007). O conhecimento como fonte estratégica para as organizações deriva da gestão eficiente dos seus recursos internos expressos, fundamentalmente, por meio das tecnologias e máquinas empregadas, do valor da marca, do capital utilizado, da condução de procedimentos de forma eficaz, dos contatos comerciais e do emprego de pessoal especializado (WERNERFELT, 1984).

Davenport e Prusak (2003, p. 6) sustentam que o conhecimento é “[...] uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações.” Uma vez amadurecido, o conhecimento passa a ser aperfeiçoado através de novas descobertas e aprofundado por meio do intercâmbio de sucessivos aprendizados. A gestão competente do conhecimento possibilita que os seres humanos, as organizações e a sociedade consigam sobreviver e permanecer num ambiente de crescente complexidade (LARA, 2004).

Takeuchi e Nonaka (2008) apresentam o conceito de “conversão do conhecimento” para tratar da importância da interação social dos conhecimentos tácito e explícito para a transformação do conhecimento humano em conhecimento organizacional. Segundo os autores, tal processo dar-se-á através da: (1) socialização (conhecimento tácito para conhecimento tácito), tem como base a troca de experiências e o compartilhamento de *know-how* técnico e modelos mentais; (2) externalização (conhecimento tácito para conhecimento explícito), é criada por meio da reflexão coletiva e do diálogo e é a chave para a criação do conhecimento na medida em que converte o conhecimento tácito em conhecimento explícito através da elaboração de conceitos; (3) combinação (conhecimento explícito para conhecimento explícito), é o resultado da combinação de conhecimentos explícitos diversificados consolidados através de redes de comunicação computadorizadas, reuniões, documentos e chamadas telefônicas; e (4) internalização (conhecimento explícito para conhecimento tácito), resulta no processo de internalização das experiências adquiridas por meio da socialização, externalização e combinação, e na criação de modelos mentais capazes de fornecer vantagem competitiva para as organizações.

O grande desafio das organizações está no compartilhamento do conhecimento adquirido e no seu uso diferenciado. A disseminação do conhecimento se dá por meio da partilha de diferentes fontes de informação que, por sua vez, irão gerar a Aprendizagem Organizacional por intermédio da utilização do conhecimento potencializado. Tal disseminação pode ocorrer por meio dos processos de treinamento, da realização do trabalho em equipes díspares, da rotação de pessoas por diferentes áreas nas organizações e pela comunicação e circulação de conhecimentos (FLEURY; OLIVEIRA, 2010; BESSANT; TIDD, 2009). Por outro lado, há fatores que impactam no processo de compartilhamento de informações e transferência do conhecimento (HREBINIAK, 2005):

Figura 1. Fatores que afetam o compartilhamento de informações e a transferência do conhecimento

Características do conhecimento que está sendo transferido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento codificado <i>versus</i> tácito</li> <li>• Registro comprovado de utilidade</li> </ul>
Características da fonte de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento e fidelidade da fonte</li> <li>• Confiabilidade da fonte</li> <li>• Motivação percebida da fonte</li> </ul>
Características do destinatário do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de motivação</li> <li>• Falta de capacidade de absorção (a capacidade de pesquisar, receber e avaliar novo conhecimento depende do armazenamento do conhecimento existente)</li> <li>• Capacidade de retenção (capacidade de usar e institucionalizar o conhecimento recebido).</li> </ul>
Características do contexto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura organizacional</li> <li>• Estrutura operacional (existência de mecanismos coordenadores/integradores)</li> <li>• Incentivos</li> <li>• Cultura</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Herbiniak (2005).

Percebe-se, então, que a dificuldade da disseminação do conhecimento nas organizações esbarra na falta de maturidade ou motivação dos receptores, na desconfiança da origem das informações disseminadas e até mesmo na própria estrutura organizacional, que não favorece o compartilhamento de experiências, informações e conhecimentos adquiridos. Tais barreiras podem ser minimizadas através da construção de uma linguagem comum nas organizações, da codificação do conhecimento por meio da elaboração de manuais, padrões e projetos e da criação de comunidades de prática (OLIVEIRA, 2010).

### Franquias

As organizações precisam desenvolver uma visão de longo prazo capaz de promover o incremento de produtos inovadores de forma mais rápida que a concorrência, o que só pode ser atingido por meio da aprendizagem coletiva (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Neste contexto, as organizações visando expandir seus negócios e divulgar suas marcas de maneira mais eficaz, aderiram ao sistema de negócios *franchising* (RIBEIRO; GALHARDO; MARCHI; IMPERATORE, 2011).

Ribeiro et al. (2011) comentam que o conceito de *franchising* nasceu na Idade Média quando a Igreja Católica passou a conceder licenças ou Franquias a senhores de terras para que em seu nome coletassem impostos e taxas.

No Brasil, a Lei de *Franchising* 8.955/1994 conceitua franquia como sendo:

“[...] 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 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 como vínculo empregatício.”

O *franchising* nasceu nos Estados Unidos em 1850, período em que a Singer Sewing Machine expandiu seus negócios e estabeleceu novos pontos de venda em todo o território americano (ANDRADE, 1993). A Singer fez uso do franqueamento de sua marca, de seus produtos, de

sua publicidade, de sua técnica de venda no varejo, além da transferência de todo seu *know-how*.

No Brasil, o McDonald's e Bob's pontificaram a atividade mercantil no ramo de *fastfood* (ANDRADE, 1993). Em 1990 existiam 621 franquias de alimentação, em 2011 a ABF (2011) divulgou que o número de unidades aumentou para 12.015. Costa e Ferreira (2009) afirmam que o sucesso no ramo de *fast food* dá-se pelo o nível de qualidade e rapidez no atendimento ao cliente. Corroborando com essa afirmação, Berlezzi e Zilber (2011) identificaram nove dimensões da qualidade em serviços que visam satisfazer as necessidades dos consumidores: conduta dos funcionários, gestão, estrutura para realizar o serviço, equipe de funcionários, confiabilidade, empatia, responsabilidade e conveniência.

Na década de 1970, anos de formação da indústria do *franchising* autores como Oxenfeldt e Kelly (1968) propuseram estudos que continuam a orientar pesquisadores sobre o domínio do *franchising* (DAN; GRUNHAGEN; WINDSPERGER, 2011).

Andrade (1993) menciona dois tipos de franqueadores: *master* franqueado (que pode subfranquear a terceiros) simplesmente franquia. As franquias diferem em nível de uniformidade exigido pelos franqueadores de seus parceiros franqueados. A sua receptividade ao novo produto, serviços, sugestões provenientes dos seus franqueados e suas práticas associadas com repartição de exclusividade territorial, tornam a franquia um excelente cenário para a investigação (JONG; JIANG; VERWIJMEREN, 2011).

A relação entre franqueador e franqueado ocorre em etapas e pode ser representada através dos seguintes documentos: (1) Circular de Oferta de Franquia – COF, início do contato entre franqueador e franqueado. Deve conter um breve histórico da franquia, balanços e demonstrações financeiras, atividades a serem desempenhadas pelos franqueados, investimento inicial, relação de franqueados e subfranqueados, entre outras; (2) Pré-contrato, necessidade de construção de um vínculo mais duradouro entre as partes, com a exposição dos seus respectivos direitos e deveres, assessoria da franqueadora com relação ao ponto, treinamentos e constituição da empresa franqueada; (3) Contrato de franquia, legalização do negócio por meio da constituição da pessoa jurídica pelo franqueado; (4) Contrato de locação e sublocação, definição da localização onde a franquia será instalada (PLÁ, 2001).

Ao estabelecer a relação entre franqueador e franqueado é preciso discutir a cultura organizacional no modelo de *franchising*. Matos e Lebarcky (2011) ao estudar a cultura do *franchising* em uma rede de franquias, constatou a existencia de duas culturas, consequentemente, duas organizações distintas no mesmo grupo empresarial. Sendo uma dela identificada pelos valores do franqueador e aceito como verdadeiro pelos franqueados, e outra, a cultura da organização, vivenciada corriqueiramente pelos proprietários de franquias.

O capital exigido por franqueadores é uma variável importante no contrato oferecido aos franqueados, devido à relação vertical entre o franqueador e o franqueado; as oportunidades para o franqueador pode surgir para utilizar estrategicamente as estruturas de dívida para aumentar o valor da empresa (JONG; TIANG; VERWIJMEREN, 2011). Porém, cabe ressaltar que o contrato de franquia possui suas vantagens e desafios tanto para o franqueador quanto para o franqueado (CHERTO; RIZZO, 1991). Burkle e Posselt (2008) asseveram que o contrato de franquia pode trazer mais risco ao franqueado que para o franqueador.

Por outro lado, vários benefícios podem ser adquiridos através da relação entre franqueadores e franqueados. Dentre eles pode-se citar: ganhos de escala em *marketing*, formato do negócio e obtenção de capital para ampliação do negócio (LUIZ et al., 2006). Além disso, o franqueado tem maior garantia de sucesso e redução dos custos de monitoramento e o franqueador tem a possibilidade de cobrir uma maior cota do mercado com menor investimento (CHERTO; RIZZO, 1991; LAFONTAINE, 1992). Tigre (2006), por sua vez, assevera que as redes favorecem o aumento das economias de escala, a aquisição de

competências tecnológicas diferenciadas, a aceleração dos processos inovativos e a ampliação dos mercados.

### As franquias e o processo de disseminação do conhecimento

O sucesso das redes de franquias reside na capacidade de obtenção do conhecimento na implantação e operação do empreendimento. Tal possibilidade reduz a necessidade de experiências anteriores por parte do franqueado (MAURO, 2007). Outro aspecto relevante é que as franquias, apesar de requererem investimentos mais elevados, propiciam um retorno mais rápido do investimento que os empreendimentos feitos de forma individualizada, já que oferecem toda uma estrutura já consolidada e a possibilidade da utilização de uma marca já conhecida.

No processo de abertura de uma nova franquia, o franqueado vê na transferência de *know-how* a possibilidade de obtenção de vantagem competitiva. Isto porque a eficiência das redes parceiras irá promover um excedente residual para toda a rede de franquia. Sendo assim, no sistema de franquias, a disseminação do conhecimento é utilizado através de diversos mecanismos: treinamentos, comitês, visitas, *intranet* e *internet* e uma variedade de outros mecanismos de transferência eletrônica (WINDSPERGER; GOROVAIA, 2008).

A forma padronizada com que o conhecimento é transferido limita a atuação do franqueado, porém o mesmo fator possibilita a acessibilidade ao mercado onde se insere. De fato, o conhecimento representa o ativo mais competitivo dos sistemas de franquias. O grande desafio das redes de franquias, no entanto, consiste na conversão do conhecimento tácito para o explícito, não somente entre franqueador e franqueado, mas também entre franqueado e franqueador e também entre as redes de franquias (LINDBLOM; TIKKANEN, 2010).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa classifica-se como descritiva e de campo, com uma abordagem quantitativa. Quanto aos fins, é descritiva já que se propõe a identificar e obter informações sobre como se dá o processo de disseminação e absorção do conhecimento nas franqueadas pesquisadas. Quanto aos meios, a pesquisa é de campo, na medida em que foi realizada através da aplicação de questionário *in loco* com gerentes das franqueadas de alimentos entre novembro de 2011 e janeiro de 2012. Os questionários foram entregues aos gerentes junto com carta explicativa sobre o intuito da pesquisa. Posteriormente, foram agendadas datas para coletas dos mesmos. No entanto, dado o período de grande movimento neste setor, não foi possível receber os questionários de algumas empresas, pois algumas tiveram dificuldades por conta da disponibilidade de tempo para respondê-los.

A população escolhida foi composta pelas 14 empresas que compõem a lista de franquias de alimentação 2011 da Associação Brasileira de Franquias – ABF com representação no estado do Ceará. A amostra foi composta por 8 empresas instaladas na cidade de Fortaleza:

Figura 2. Características das empresas participantes da pesquisa

Empresa	Características
E1	Fundada em 1952, iniciou-se no ramo de <i>franchising</i> em 1984. Atualmente conta com 779 pontos de venda distribuídos em 739 franquias e 40 lojas próprias. Conquistou pelo décimo quinto ano consecutivo o Selo de Excelência em <i>Franchising</i> da Associação Brasileira de <i>Franchising</i> . Ocupa a 12ª posição no <i>ranking</i> das franquias.
E2	Fundada em 1986, é a primeira rede de franquias de alimentos do nordeste e uma das cinco maiores do Brasil. Conta com 43 lojas no Brasil e desde 2008 recebe o Selo de Excelência em <i>Franchising</i> da Associação Brasileira de <i>Franchising</i> .
E3	Fundada em 1981, está em processo de internacionalização com a implantação de

	restaurantes em Miami, Estados Unidos e no Paraguai. Conta atualmente com 350 unidades no território nacional. Desde 2003 recebe o Selo de Excelência em <i>Franchising</i> da Associação Brasileira de <i>Franchising</i> .
E4	Fundada em 1982, tem como diferenciação a oferta de produtos naturais. Possui 11 lojas dispersas pelo Brasil. Já foi escolhida por seis vezes como a melhor sanduicheria de Brasília pela Revista <i>Veja</i> .
E5	Fundada em 1958, instalando-se no Brasil em 1989. É uma empresa com internacionalização consolidada presente em 88 países. Atualmente conta com 12.000 restaurantes.
E6	Atua no Brasil desde 1993 e possui 600 lojas neste país. Internacionalmente, conta com 33 mil pontos de vendas em 90 países. Recebeu o Selo de Excelência em <i>Franchising</i> em 2010 e 2011. Ocupa a 18ª posição do <i>ranking</i> das franquias.
E7	Fundada em 1955, está no Brasil desde os anos 1979. Está presente em 118 países e possui mais de 31 mil restaurantes. É reconhecida como a maior e mais conhecida empresa de <i>fast-food</i> do mundo. Atualmente ocupa a 19ª posição do <i>ranking</i> das franquias e de 1992 a 2011, já ganhou dezesseis vezes o Selo de Excelência em <i>Franchising</i> .
E8	Fundada nos Estados Unidos em 1954 e instalada no Brasil em 2004. É a segunda maior empresa de <i>fast-food</i> do mundo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para obter as informações sobre as franqueadas, fez-se uso do questionário, com questões fechadas, no total de 20 questões. O questionário utilizado teve como parâmetro o modelo intitulado de “Transferência e absorção de conhecimentos em franquias” já validado por Iratan Lira Feitosa, no ano de 2010.

Figura 3. Relação entre as questões e o construto do questionário

Dimensões	Variáveis	Questões
Transferência e capacidade de absorção de conhecimentos	Origem da empresa; processo de transformação; origem das informações; experiências anteriores; informações para gestão; transferência e absorção de conhecimentos.	1, 2, 3, 4, 13, 15, 19
Indicadores processuais de absorção e transferência e transferência de conhecimento	Comunicação de rotina; visitas; sugestões; avaliação de desempenho; comunicação de mudanças.	8,9, 10, 11, 12, 13, 15
Disponibilização: evidência de transferência de conhecimento	Itens franqueados; grau de cessão dos itens.	5,6, 7
Evidências de competitividade	Frequência de mudanças; avaliação da eficácia do composto de <i>marketing</i> ; 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 de política de preços; avaliação de diferenciações pelas instalações; avaliação da diferenciação pela localização; avaliação do desempenho financeiro.	14, 16, 17, 18, 20

Fonte: Adaptado de Feitosa (2010).

Para facilitar a análise dos dados, optou-se por seguir o constructo elaborado por Feitosa (2010), onde se relacionou as questões agrupadas às dimensões pertinentes ao seu estudo. O

constructo do questionário foi dividido em quatro dimensões (1) transferência e capacidade de absorção de conhecimentos; (2) indicadores processuais de absorção e transferência e transferência de conhecimento; (3) disponibilização: evidência de transferência de conhecimento; e (4) evidências de competitividade.

## ANÁLISES E RESULTADOS

Nesta seção serão abordadas análises referentes à transferência e capacidade de absorção do conhecimento, os indicadores processuais de absorção e transferência de conhecimentos, a disponibilização e as evidências de transferência de conhecimento e, as evidências de competitividade nas empresas estudadas.

### Transferência e capacidade absorção do conhecimento

Nesta primeira categoria, buscou-se analisar aspectos que evidenciem como acontece a transferência e a absorção do conhecimento nas franquias de alimentos cearenses, bem como a origem das empresas franquias, experiências anteriores, informações para a gestão, origem das informações e processo de transformação.

Constatou-se que 5 dos 8 empreendimentos já iniciaram o negócio como franquias e que os outros 3 começaram como negócio independente, sendo que estes últimos sinalizaram que o processo de transformação do empreendimento em uma empresa de franquia se deu de forma lenta, incremental e gradativa.

Para compreender o grau de importância das fontes de informação na decisão do ingresso no ramo de franquia, a pesquisa listou 8 itens: 1) rede de franquia e outros franqueados; 2) empregados; 3) literatura especializada; 4) associação de franquia; 5) empresa de consultoria; 6) órgão técnico; e 7) congressos e eventos. Após a análise pôde-se concluir que as informações adquiridas deram-se predominantemente pelas: redes de franquias e pelos relatos de outros franqueados, seguidos pelo acesso à literatura especializada. Com relação a outras fontes de informação, um dos respondentes afirmou que verificou ações da bolsa de valores. Feitosa (2010) obteve em sua pesquisa como fonte de informações mais citadas os itens: franquia e outros franqueados, empregados, e literatura especializada, ambos os itens, obtiveram as mesmas pontuações. Quanto ao item “empregados” divergiu do resultado desta pesquisa, pois obteve a menor pontuação em ordem de importância. Matos e Lebarcky (2011) ao pesquisarem as razões para ser um franqueado na Colômbia, obtiveram como maior sinalização a identificação com o modelo de negócio adotado, seguido pelo o item “constante aperfeiçoamento das práticas empresariais” como razão para manter-se um franqueado.

Com relação à utilização das informações e conhecimentos da empresa franqueada, percebe-se que há participação dominante dos funcionários, clientes e fornecedores, considerada alta pelos respondentes. Fontes como publicações e rádio e televisão possuem uma participação média nas franquias (Figura 4).

Figura 4. Gestão das informações e conhecimentos pelas franquias

Fontes de informação/conhecimento	Gestão das informações e conhecimentos				
	Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
Franqueadora			2	3	3
Clientes			1	5	2
Fornecedores		1	1	4	2
Outras unidades da rede de franquia		1	3	2	2
Eventos especializados		1	2	3	2

Funcionários		1	1	5	1
Concorrentes		1	3	3	1
Publicações (livros, revistas, jornais etc)			4	3	1
Rádio e televisão			4	3	1
Outra fonte					

Fonte: Dados da pesquisa.

Os estudos de Feitosa (2010) mostram o item “franqueadora” como sendo o mais sinalizado, seguido pelo item “outras unidades da rede da franquia”. Destaca-se o item “fornecedores”, que obteve a menor importância, divergindo dos resultados desta pesquisa, que alcançou maior grau de sinalização.

As mudanças realizadas pela franqueada são, na maioria das vezes, comunicadas de imediato às franqueadoras, sendo que as relacionadas a propagandas e promoções possuem maior peso, seguida pelas mudanças nos produtos e nos preços dos produtos (Figura 5).

Figura 5. Comunicações das mudanças pelas franqueadoras

Itens	Comunicação das mudanças				
	Não comunica	Parcial, após algum tempo	Parcial, de imediato	Total, após algum tempo	Total, de imediato
Nas propagandas e promoções		1	1		6
Nos produtos			1	2	5
Nos preços dos produtos			1	2	5
Nas instalações físicas da unidade			1	3	4
No sistema de atendimento aos clientes			1	3	4
Nos móveis, máquinas e equipamentos			2	2	4
No sistema de informática			3	1	4
Na estrutura administrativa da unidade			2	2	4
Nos controles das rotinas administrativas			3	2	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Tal fato reflete o esforço das empresas em obter competitividade por meio da transferência eficaz do conhecimento que, por sua vez, passa a ser adquirido através da sua codificação e acessibilidade (FLEURY; OLIVEIRA, 2010).

### Indicadores processuais de absorção e transferência de conhecimentos

Esta etapa teve como objetivo analisar variáveis relacionadas à comunicação de rotina, visitas, sugestões, avaliação de desempenho e comunicação de mudanças. A forma de comunicação entre franqueadoras e franqueadas se apresenta de forma diversa. Três franquias se comunicam semanalmente, duas diariamente, duas mensalmente e uma semestralmente. Já com relação às visitas das franqueadoras nas unidades franqueadas, 3 acontecem trimestralmente, 3 mensalmente, 1 semanalmente, 1 semestralmente e 1 anualmente. Uma das franquias afirma que as visitas ocorrem a cada trimestre e semestre.

Verifica-se que as visitas realizadas pelas franqueadoras às unidades franqueadas possuem propósitos predominantes de consultoria. Tendo do grau de ocorrência estipulado (nenhum, médio, fraco, médio, forte e total), obteve-se um grau de ocorrência forte no item consultoria (7 sinalizações); quanto aos aspectos relacionados à fiscalização das unidades, orientação e treinamento identificou-se frequência significativa, obtendo sinalizações com grau de ocorrência entre médio e forte.

Nesse ponto, os achados da pesquisa são parecidos com o de Arruda (2010), que pesquisou sobre a transferência do conhecimento nas redes de franquias de alimentação brasileiras. Na fase de implantação das franquias, a transferência do conhecimento acontece com um grau de acompanhamento forte, como treinamento, informação, fiscalização, consultas e visitas constantes.

Para entender o grau de importância dada a comunicação entre as franqueadoras e a unidade franqueada, foi elaborada uma questão com escala de cinco pontos (nunca, raramente, regularmente, muitas vezes e sempre) que solicitava ao respondente especificar o grau de ocorrência em que os assuntos são tratados entre eles. Foram citados assuntos como treinamento, faturamento, problemas de gestão da unidade, *marketing* da unidade, atendimento aos clientes, desempenho da unidade, sistemas/informática e produtos/serviços comercializados. Dentre os achados mais citados encontrou-se atendimento ao cliente e desempenho da unidade. Na sequência, assuntos relacionados ao atendimento aos clientes e desempenho da unidade foram os mais sinalizados, seguidos pelo faturamento, produtos/serviços comercializados, *marketing* da unidade, problemas de gestão da unidade, e por último o item sistemas/informática obteve o menor grau de importância entre franqueadoras e franqueadas.

Barbosa (2010) estudou a influência da tecnologia da informação na gestão do conhecimento das redes de franquias do Rio Grande do Norte. Dentre os seus resultados, a tecnologia da informação, deve fornecer todos os serviços da corporação para facilitar a comunicação entre franqueador e franqueado através de um sistema único e integrado. Pode-se contrariar que existe uma grande divergência do resultado da pesquisa de Barbosa (2010) com o desta pesquisa. Pois, uma das franquias pesquisadas relatou que o assunto de informática não tem importância para a comunicação entre franqueador e franqueada, contrariando desta forma, a importância dada para a informática no que tange o envolvimento com a comunicação. Barbosa (2010, p.43) afirma que “o papel principal da tecnologia da informação na gestão do conhecimento visa ampliar o alcance e acelerar a velocidade dos fluxos de conhecimento”.

Ao abordar como se dão as sugestões para melhoria de produtos, serviços ou processos nas unidades ou na rede obtiveram-se as seguintes respostas: dois respondentes asseguram que as franqueadoras sempre implantam as sugestões. Cinco dos respondentes afirmaram que na maioria das vezes, as sugestões são analisadas e implantadas pelas franqueadoras. Em contrapartida, um dos respondentes sinaliza que as sugestões são raramente aceitas. Os achados diferem da pesquisa de Matos e Lebarcky (2011), nas empresas estudadas os valores são transmitidos verticalmente e aceitos de maneira aparentemente incontestes, de franqueador para os franqueados, se fundamentam em um modelo rígido no qual franqueador tem na prática, significativas restrições. Os autores supracitados ainda ressaltam que um modelo de negócios rigidamente normatizados e altamente padronizados, fica difícil não questionar o discurso da inovação, criatividade e o empreendedorismo.

Para fazer a estratégia funcionar é preciso que haja o *feedback* sobre o desempenho organizacional, para que depois seja possível usar essas informações para ajustar a estratégias, os objetivos e o processo de execução em si. Percebe-se que o controle de *feedback* não estão sendo utilizados para melhorar o processo de produtos, serviços ou processos nas unidades pesquisadas. O *feedback* das informações podem resultar em melhorias contínuas se bem administrados.

Com relação à avaliação de desempenho, 7 das 8 franquias afirmam que as franqueadoras realizam avaliação de desempenho periodicamente e conhecem de forma clara os critérios utilizados. A outra franquia afirma que a franqueada não realiza avaliação de desempenho.

### **Disponibilização: evidência de transferência de conhecimento**

Esta seção apresenta a análise dos itens franqueados e do grau de cessão desses itens. Os itens obrigatórios por contrato estabelecidos entre franqueadoras e franqueadas são predominantemente referentes à padronização de produtos (8 sinalizações), seguidos pela exclusividade na venda de produtos, localização determinada pela rede, padronização das instalações físicas (6 sinalizações cada), preços padronizados, uso de fornecedores exclusivos (5 sinalizações cada), e área de cobertura de mercado e padronização das promoções (4 sinalizações cada).

Na pesquisa de Feitosa (2010) os itens “uso de fornecedores exclusivos”, “preços padronizados” e “exclusividades na venda de produtos” foram os mais sinalizados, sendo seguido pelos itens “padronização de produtos”, “localização determinada pela rede”, “área de cobertura de mercado”. Os itens “padronização das instalações físicas” e “padronização de promoções” obtiveram menor importância.

Aprofundando a questão da padronização, verifica-se que os produtos se apresentam com o grau mais elevado, seguidos pelas seguintes padronizações: gestão e controles; gestão de serviços; propagandas e promoções; instalações físicas; e móveis, máquinas e equipamentos (Figura 6).

Figura 6. Padronização dos itens nas franquias

Itens da padronização	Padronização dos itens nas franquias				
	Menos de 20%	De 20% a 39%	De 40% a 59%	De 60% a 79%	De 80% a 100%
Produtos			1		7
Gestão e controles		1		1	6
Serviços			1	1	6
Propagandas e promoções	1	1		1	5
Instalações físicas			1	3	4
Móveis, máquinas e equipamentos				4	4

Fonte: Dados da pesquisa.

Lindblom e Tikkanen (2010) asseguram que a padronização favorece a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito, beneficiando todo o sistema de franquias. Feitosa (2010) defende que a padronização é benéfica, já que facilita a transferência de conhecimento intra-firma, por meio da transferência de competências e habilidades, e inter-firmas, com o compartilhamento de estratégias, mercados e tecnologias. Sendo assim, em sua pesquisa, o grau de padronização das franquias pesquisadas se apresentou em nível elevado. Convergindo com esta pesquisa, Feitosa (2010) obteve como resposta ao grau e padronização na rede de franquia que os itens propagandas e promoções e o item produto como sendo os mais sinalizados.

No que se refere ao grau de cessão do produto ou serviço, verifica-se que treinamento, assistência técnica e fornecimento de matérias-primas apresentam grau muito alto de cessão, Produtos acabados para comercialização, *marketing* e materiais de divulgação, indicação de fornecedores e fornecimento de máquinas/equipamentos e de móveis e utensílios apresentam grau de cessão integral com maior sinalização pelos respondentes. No entanto, uma das franqueadas pesquisadas afirma que seus produtos e serviços são atualmente geridos de forma independente (Figura 7).

Figura 7. Relação entre franqueador e franqueado na concessão de produto ou serviço

Produto/serviço	Relação entre franqueador e franqueado na cessão do produto ou serviço
-----------------	--

	Nenhum	Muito baixo	Médio	Muito alto	Integral
Produtos acabados para comercialização	1			4	3
Marketing e materiais de divulgação	1		1	3	3
Fornecimento de máquinas/equipamentos	1		1	3	3
Fornecimento de móveis/utensílios	1		1	3	3
Indicação de fornecedores		1	2	2	3
Treinamento			1	5	2
Assistência técnica (produtos/serviços)	1			5	2
Fornecimento de matérias-primas	1			5	2
Software de gestão	1		1	4	2
Assessoria contábil/financeira/jurídica	2		1	3	2
Serviço de informática (apoio)	1		4	2	1

Fonte: Dados da pesquisa.

O grau de cessão de um produto e/ou serviço de franquia está intimamente atrelados aos itens do contrato entre franqueadores e franqueados. Andrade (1993) explana que o contrato abrange itens essenciais à existência da franquia, tais como o uso do nome comercial; uso das patentes e da marca.

Nos resultados obtidos por Feitosa (2010) obtiveram maiores sinalizações os itens *marketing* e divulgação, treinamento, software de gestão e assessoria contábil/financeira/jurídica, móveis/utensílios. O item móveis/utensílios obteve a segunda maior pontuação. Os demais itens obtiveram as menores pontuações.

### Evidências de competitividade

Nesta última parte, pretende-se analisar questões referentes a promoção de mudanças; eficácia mercadológica; gestão de pessoas; gestão de recursos da rede; avaliação de aspectos da competitividade e ações de *marketing*.

A frequência com que a franqueadora realiza mudanças, segundo a opinião das franquias, é alta com relação à linha de produtos, propagandas e promoções, estrutura administrativa da unidade e sistema de informática, apresentando 5 sinalizações. Mudanças no preço dos produtos e no sistema de atendimento ao cliente também são relevantes, já que quatro dos oitos respondentes a indicaram como itens que apresentam alta frequência de mudança (Figura 8).

Figura 8. Frequência das mudanças pela franqueadora

Itens	Frequência das mudanças				
	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
Nos controles e rotinas administrativas	2		3	1	2
Nas instalações físicas da unidade	2		4	1	1
No sistema de atendimento aos clientes	1		2	4	1
Na apresentação dos produtos	1		3	3	1
Nos móveis, máquinas e equipamentos	2		2	3	1
Na linha de produtos	1	1	1	5	
Nas propagandas e promoções	1		2	5	
Na estrutura administrativa da unidade	2		1	5	

No sistema de informática	2	1		5	
No preço dos produtos	1	1	2	4	
Na composição dos produtos	2	3	1	2	

Fonte: Dados da pesquisa.

Por estarem inseridas em um cenário de grande competitividade, as redes de franquias buscam se diferenciar através de inovações de processo, que são aquelas diretamente relacionadas ao uso de novas tecnologias operacionais, que impactam na qualidade dos produtos oferecidos (TIGRE, 2006). Além disso, as empresas buscam se diferenciar das suas concorrentes pela maneira que atendem os seus clientes, por meio da oferta de novos produtos, assim como dos preços a serem oferecidos (KOTLER, 2003). Sendo assim, tais mudanças caracterizam um esforço das franquias em se manterem competitivas (PLÁ, 2001).

Em se tratando do grau de eficácia do composto de *marketing* da franquia (preço, produto, localização e promoção), os itens relacionados ao produto, localização/instalações e promoção/propaganda foram os que mais se destacaram; já que cinco dos oito respondentes afirmaram que esses itens possuem alto grau de eficácia. Em contrapartida, o item preço não apresentou um grau de eficácia significativo, sendo sinalizado por apenas três dos respondentes.

Luiz *et al* (2006) defendem que nas franquias o compartilhamento do uso da marca favorece ganhos de escala em virtude do acesso às estratégias de *marketing*. De fato, o gerenciamento eficaz do composto de *marketing* possibilita o aumento da procura pelos serviços e produtos oferecidos. O interesse diferenciado dos participantes da pesquisa com relação ao preço só pode ser avaliado se este cliente conseguir identificar as vantagens oferecidas (Plá, 2001).

O grau de adequação da política de gestão de pessoas entre franqueadoras e franqueadas apresentou adequação alta para os subsistemas de contratação e reconhecimento, de acordo com cinco das oito franquias participantes. Outros subsistemas como seleção, sistema de treinamento e gratificação também merecem destaque, uma vez que quatro das franquias afirmam que o grau de adequação é alto. O item salário apresentou grau de aderência médio (4 sinalizações), enquanto a avaliação de desempenho apresentou grau de adequação menos favorável.

Tal panorama se justifica pelo fato de que as franquias devem se preocupar em contratar e treinar de forma padronizada todos os funcionários, a fim de que o atendimento oferecido pela rede possa se apresentar de forma similar entre as franqueadoras. Por esta razão, faz-se necessário estruturar uma área de gestão de pessoas que favoreça o compartilhamento do conhecimento. Outro aspecto a ser ressaltado diz respeito ao reconhecimento de franqueados e funcionários como uma forma de valorizar os esforços realizados e os resultados obtidos (PLÁ, 2001).

Matos e Lebarcky (2011) ressaltam que não basta a franquia apenas treinar os funcionários para desempenhar as suas atividades, é necessário também que o franqueado esteja engajado com o negócio, pois a falta de desempenho pelo proprietário pode causar o fracasso da franquia.

No que diz respeito ao grau de gerenciamento pela franqueadora, foram listados os itens marca, símbolos, cultura organizacional, clima interno e relações entre franqueadas. Dentre eles, o item que se mostrou mais representativo foi o referente ao clima interno, variando entre o grau alto e muito alto. Seguidamente, a marca, os símbolos e as relações entre as franqueadas também apresentaram grau elevado.

Corroborando com estes resultados, Feitosa (2010) também identificou alto grau de gerenciamento na sua pesquisa e afirma que tal aspecto se justifica pelo esforço das franqueadas em agregar valor à rede de franquia e formar de positiva a sua imagem empresarial.

Por fim, em se tratando do grau de discordância ou concordância dos respondentes sobre suas respectivas franquias, identificou-se alto nível de concordância com relação às assertivas que tratavam de aspectos como: capacidade de produção das unidades; produtos diferenciados e competitivos; política de preços adotada; e unidades em pontos estrategicamente adequados (Figura 9).

Figura 9. Evidências de competitividade.

Assertivas	Discordo			Concordo		
	Total	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Total
A capacidade de produção das unidades está adequada à área de mercado alvo					6	2
Os produtos da rede são diferenciados e competitivos em função da alta qualidade que apresentam em relação aos da concorrência					6	2
A política de preços adotada é adequada e confere competitividade às unidades da empresa					6	2
As unidades da rede situam-se em pontos estrategicamente adequados					6	2
A estrutura organizacional da unidade está adequada à sua capacidade de produção e atendimento aos clientes				1	6	1
As unidades da rede destacam-se da concorrência em função da qualidade e aparência de suas instalações			1		5	2
No lançamento de novos produtos e serviços a postura da rede é agressiva		1	1	1	5	
O desempenho financeiro de sua(s) unidade(s) da franquia é satisfatório. Está dentro das expectativas?				2	4	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Tais fatores expressam o grau de satisfação e de aderência dos franqueadores às políticas e estratégias adotadas pelas franqueadoras e obteve resultados semelhantes aos de Feitosa (2010), no qual as franquias apresentaram concordância significativa com relação às assertivas acima.

## CONCLUSÃO

O estudo sobre a gestão do conhecimento organizacional nas franqueadas de alimentos cearenses destacou aspectos importantes para a compreensão de como ocorre a transferência e a absorção de conhecimentos. Permitiu identificar que os franqueados cearenses, antes de optar por abrir uma franquia, preocuparam-se em obter informações sobre o processo de aquisição de franquias. A utilização de informações das franqueadas por parte das franqueadoras se dá de forma predominante por meio de funcionários e clientes, havendo evidências da importância da transferência de conhecimentos já padronizados pelas franquias, facilitando a absorção de todo o conhecimento posto à sua disposição.

Outro ponto importante a ser destacado é que há um fluxo dinâmico de comunicação entre franqueadas e franqueadores, fato que dinamiza o processo de transferência de conhecimentos e de ações estratégicas. Por outro lado, nota-se que tal processo se dá de forma diferente entre as franquias, evidenciando diferentes modelos de gestão. Percebe-se também que as franqueadoras analisam as melhorias sugeridas pelas franqueadas e que implantam as que considerarem convenientes.

Há um esforço por parte das franqueadoras em valorizar a marca da franquia e a sua imagem perante o mercado. Tal ação pode ser identificada por meio das avaliações de desempenho realizadas, do grau de gerenciamento e da padronização dos processos, sendo que esta última representa uma grande vantagem competitiva para franqueados e franqueadores, uma vez que possibilitam que o conhecimento tácito possa se transformar em conhecimento explícito.

As mudanças realizadas pelas franqueadoras evidenciam o esforço em manter a competitividade e a gestão estratégica do seu composto de *marketing*. A pesquisa demonstra também que a Gestão de Pessoas nas franquias é vista como aporte estratégico para alcance de *marketshare* e fortalecimento da marca por meio do atendimento ao cliente.

Em face dessas evidências, conclui-se que as franquias cearenses se apresentam de forma estruturada, já que estão alicerçadas pela transferência e absorção de conhecimentos por meio da rede. Estes resultados não esgotam o estudo. Sugere-se para pesquisas posteriores a aplicação de pesquisas qualitativas a fim de aprofundar questões relevantes sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

ABDULLAH, F.; ALVI, M. R. Measuring and management franchisee satisfaction: a study of academic *franchising*. **Journal of Modelling in management**, v.3, n.2, p. 182-199, 2008.

ANDRADE, J. P. **Contratos de franquia e leasing**. São Paulo: Atlas, 1993.

ARRUDA, L. B. **Análise da transferência de conhecimento: um estudo multicaso em redes brasileiras de franquias de alimentação**. (Dissertação de Mestrado). Mestrado em Administração de Empresas. Faculdade de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANQUIAS – ABF. **Desempenho 2010-2009**.

Disponível em:

<<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=12&origem=sobreosetor>>. Acesso em: 1 de dez. de 2012, 2011.

BERLEZZI, F. L. C.; ZILBER, M. A. Aplicação do Modelo SERVQUAL em restaurantes *fast food* de São Paulo: um estudo da qualidade de serviços. *Revista da Micro e Pequena Empresa – RMPE*, v. 5, n. 2, p.3-20, 2011.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BURKLE; T.; POSSELT, T. *Franchising as a plural system: a risk-based explanation*. **Journal of Retailing**, v. 84, 1 ed., pg. 39-47, 2008.

CHERTO, M. R.; RIZZO, M. **Franchising: como comprar sua franquia passo a passo**. São Paulo: Makron, McGraq-Hill, 1991.

COSTA, M.F.; FERREIRA, C.A. Pequenas empresas de *fast food*: uma análise junto ao cliente sobre a qualidade do atendimento no segmento de alimentação rápida. **Revista da Micro e Pequena Empresa – RMPE**, v. 3, n.1, p.35-50, 2009.

DANT, R. P., GRUNHAGEN, M.; WINDSPERGER, J. *Franchising Research Frontiers for the twenty-first century*. **Journal of Retailing**, v. 87, 3 ed., p. 253-268, 2011.

DAVENPORT, T.; PRUSAK. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIÁRIO DO NORDESTE.. **Target**. Disponível em: <

<http://blogs.diariodonordeste.com.br/target/tag/franquia/>>. Acesso em: 16 out. de 2011.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a sociedade**. Tradução: Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2002.

FEITOSA, I. L. **Transferência de conhecimentos em franquias**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, p. 173, 2010.

HERBINIAK . **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2005

- JONG, A., JIANG, T.; VERWIJMEREN, P. Strategic Debt in Vertical Relations: evidence from *franchising*. **Journal of Retailing**, v. 87, 3 ed., p. 381-392, 2011.
- KLOTTER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- LARA, C. R. D. **A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações**. São Paulo: Nobel, 2004.
- LEI DE FRANCHISING** n° 955/94. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8955.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8955.htm)>. Acesso em 1 de jan.2012.
- LINDBLOM, A.;TIKKANEN, H. Knowledge creation and business format franchising. *Management Decision*, vol. 48, n.2, pp. 179-188, 2010.
- LUIZ, D. L., MOTOKI, L. Y., VILELA, J. A. A., URA, I. H. N.; LOURENZANI, A. E. B. S. Franchising como forma de negócio: um estudo preliminar no município de Tupã (SP). **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, 2006, XXIX, 2006.
- MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G. Empreendedorismo e *franchising*: uma combinação que garante a sobrevivência? **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n.4, jul./ago., p. 131-153, 2010.
- MARQUES, D. S. P.; MERLO, E. M. Barreiras à internacionalização de franquias brasileiras. **Anais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, RJ, III *Encontro de Estudos em Estratégia*, 2007.
- MARX, R. **Organização do trabalho para a inovação: uma avaliação crítica dos projetos e da implantação de trabalho em grupos de autonomia**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MATOS, G. A. S.; LEBARCKY, F. V. Franqueando culturas no *franchising*: um modelo de duas organizações. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, 2011, XXXV, 2011.
- MAURO, P. C. **Guia do Franqueado: leitura obrigatória para quem quer comprar uma franquia**. São Paulo: Nobel, 2007.
- TAKEUCHI, H.; IKUJIRO, N. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- OLIVEIRA, M.M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In:FLEURY, M. T. L; OLIVEIRA, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas. p.121-156, 2010.
- PLÁ, D. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2001.
- PORTAL DO *FRANCHISING*. **Shopping do Ceará atraem novas franquias**. Disponível em: <[www.portaldofranchising.com.br](http://www.portaldofranchising.com.br)>. Acesso em: 30 maio de 2011.
- PRAHALAD, C. K, HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, may-june, 1990.
- RIBEIRO, A.; GALHARDO, M.; IMPERATOR, L. G. **Gestão estratégica do franchising: como construir redes de franquias de sucesso**. São Paulo: DVS, 2011.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TIGRE, P.B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- TOFLER, A. A terceira onda. 29 ed. – Rio de Janeiro: Record, 2007.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, p. 171-180, 1984.
- WINDSPERGER, J.; GOROVAIA, N. **The knowledge transfer strategy of franchising firms: evidence from the austrian franchise sector**. In: HENDRIKSE, G., Tuunanen, M., WINDSPERGER, J., CLIQUET, G. Strategy and governance of networks: cooperatives, franchises and strategic alliances. Physica-Verlag. p.167-182, 2008.