



**Felipe Mathias Castello Branco**

**Fatores críticos para a transferência de conhecimento em  
redes de franquias: um estudo exploratório em uma rede  
brasileira de franquias de ensino de idiomas**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Sandra Regina da Rocha-Pinto  
Co-orientadora: Prof<sup>a</sup>. Veranise Jacobowski Correia Dubeux

Rio de Janeiro  
Setembro de 2011



**Felipe Mathias Castello Branco**

**Fatores críticos para a transferência de conhecimento em  
redes de franquias: um estudo exploratório em uma rede  
brasileira de franquias de ensino de idiomas**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Sandra Regina da Rocha Pinto**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Veranise Jacubowski Correia Dubeux**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Ana Heloisa da Costa Lemos**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Zaidan Gomes**

FACC - UFRJ

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 2 de setembro de 2011

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização da universidade, do autor e da orientadora.

### **Felipe Mathias Castello-Branco**

Graduou-se em Letras (Inglês e Literaturas de Língua Inglesa) na Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) em 2005. Kursou MBA em Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Universidade Federal Fluminense (UFF), tendo concluído o curso em 2008. Kursou Especialização em Engenharia Econômica na Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), concluindo o curso em 2009. Foi responsável pela renovação do material didático de inglês da rede de idiomas Yielding English School, onde trabalhou como escritor e lançou 34 livros didáticos entre 2007 e 2010. Tornou-se Consultor de Franchising da Yielding English School para todo o território nacional em 2010. Atua como Consultor de Treinamento e Desenvolvimento Corporativo em todo o Brasil.

#### Ficha Catalográfica

Castello-Branco, Felipe Mathias

Fatores críticos para a transferência de conhecimento em redes de franquias: um estudo exploratório em uma rede brasileira de franquias de ensino de idiomas / Felipe Mathias Castello-Branco ; orientadora: Sandra Regina da Rocha-Pinto – 2011.

170 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2011.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Aprendizagem organizacional. 3. Transferência de conhecimento em redes. 4. Mecanismos sociais em redes. I. Rocha-Pinto, Sandra Regina da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Meus esforços acadêmicos,  
dedico à minha mãe Eliana e à minha avó Helena (*in memoriam*).  
A força e os exemplos de vocês foram as motrizes que me fizeram levantar  
quando eu, mesmo de leve, cogitei a possibilidade de esmorecer...

## Agradecimentos

À Professora Sandra Regina da Rocha Pinto, que me aceitou como aluno de Mestrado e, em seguida, orientado, agradeço pela condução no recorte do estudo: prevenindo-me quanto a querer falar tudo sobre tudo.

À Professora Veranise Jacubowski Correia Dubeux, agradeço o auxílio, não apenas nos aspectos numéricos do estudo, mas também pelo incentivo mesmo sofrendo a ansiedade ao longo do processo de desenvolvimento deste estudo.

À PUC-Rio, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

Pela convivência, exemplos e material acadêmico adicional, agradeço à Professora Ana Heloísa da Costa Lemos.

À Professora Mônica Zaidan Gomes agradeço o aceite ao convite para completar a banca examinadora. Sua leitura do trabalho e contribuições foram de grande importância para esta pesquisa.

Aos secretários Teresa Campos e Fábio Etienne, meus agradecimentos pela ajuda e empenho na realização dos sonhos de tantos candidatos a Mestres em Administração, com o eu. Estes dois profissionais participam de nossos sonhos não apenas com sua organização e eficiência nos processos, mas também por seu empenho e envolvimento pessoal com o projeto de cada aluno.

Agradeço também aos meus pais, Carlos e Eliana, ao meu irmão, Fabrício, às minhas filhas Thamyres e Clarisse, pela paciência e apoio ao longo do caminho.

## Resumo

Branco, Felipe Mathias Castello-; Pinto, Sandra Regina da Rocha. **Fatores críticos para a transferência de conhecimento em redes de franquias: um estudo exploratório em uma rede brasileira de franquias de ensino de idiomas.** Rio de Janeiro, 2011. 170p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Os aspectos que influenciam e/ou condicionam a dinâmica das trocas de conhecimento, aprendizagem e desenvolvimento do capital intelectual nas organizações constituem assunto de suma importância para a sobrevivência de empresas de qualquer setor ou indústria. Pesquisas recentes sugerem a adequação do *tradeoff* a que se submetem empreendedores individuais que decidem fazer parte de um sistema de franquias. Os franqueados aceitam repassar parte de seus lucros ao franqueador, na forma de taxas e royalties, em troca do acesso ao conhecimento restrito aos membros da rede. Os fatores críticos capazes de influenciar a transferência de conhecimento organizacional dizem respeito aos mecanismos formais e informais que criam as condições favoráveis às trocas na organização (ou entre organizações que fazem parte de uma rede). O presente estudo tem como objetivo a investigação da percepção de membros de uma rede brasileira de franquias intensiva em conhecimento quanto aos fatores por eles considerados críticos para que a transferência de conhecimento em rede se dê. Para tanto, por meio de uma pesquisa qualitativa, que se valeu de entrevistas em profundidade – realizadas entre dezembro de 2010 e maio de 2011 com 15 (quinze) franqueados – e dados percentuais observados a partir de um questionário – aplicado por email enviado a todos os franqueados da rede investigada – realizou-se o estudo de caso aqui demonstrado. Alguns indícios ficaram, então, evidentes, quanto à percepção dos franqueados brasileiros, que compreendem dois principais grupos de fatores críticos para a dinâmica da transferência de conhecimentos em rede: fatores estruturais essenciais e fatores críticos incrementais.

## Palavras chave

Aprendizagem organizacional; transferência de conhecimento em redes; mecanismos sociais em redes

## Abstract

Branco, Felipe Mathias Castello; Pinto, Sandra Regina da Rocha (Advisor). **Critical factors for the transference of knowledge within franchising chains: an exploratory study on a brazilian franchising chain of foreign languages courses.** Rio de Janeiro, 2011. 170p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Aspects that influence and/ or represent the conditions to realize knowledge exchange, learning and development of the intellectual capital within the organizations constitute a topic of utmost importance to the survival of enterprises at any segment or industry. Recent surveys suggest the adequacy of the tradeoff to which individual entrepreneurs submit when they take the decision of becoming part of a franchising system. The franchisees accept to pass on part of their profits to a franchisor, in the format of fees and royalties in exchange to access knowledge restricted to the members of the network. The critical factors, able to influence the transference of organizational knowledge, refer to formal and informal mechanisms that build up favorable conditions to exchanges within the organization (or among organizations of a network). The present study investigates the perception of the members of a Brazilian franchising chain, knowledge intensive, regarding the factors they consider to be critical to promote the transference of knowledge within this network. To reach this objective we developed a case study. In a qualitative research we made use of personal interviews in depth – carried out from December 2010 to May 2011 with 15 (fifteen) franchisees – and percentage data observed from a questionnaire – sent by email to all franchisees of that network. Some factors became then evident regarding the perception of Brazilian franchisees regarding critical factors for knowledge transference within a network: a group of structural essential factors and a group of critical incremental factors were distinguished. This study presents evidences that, for Brazilian franchisees, social linkages are determining factors when it comes to transferring knowledge within a network.

## Keywords

Organizational learning; knowledge transference within networks; social mechanisms within networks

## Sumário

1. Introdução	12
1.1. A Estrutura do Trabalho: Capítulos e Assuntos	15
2. Pergunta de Pesquisa	16
2.1. Justificativa	20
3. Referencial Teórico	23
3.1. Gestão do Conhecimento e Estratégia	23
3.2. O Desenvolvimento do <i>Franchising</i>	32
3.3. O <i>Franchising</i> como Estratégia	34
3.4. A Dinâmica das Trocas de Conhecimento em Redes de Franquias	37
3.5. A Organização Estrutural como Base para os Mecanismos Sociais	39
3.6. Maturidade e Fases do Relacionamento entre os Membros da Rede de Franquias	42
3.7. Mecanismos Sociais, Condições de Trocas e Conhecimento nas Redes de Franquias	52
4. Método	59
4.1. Tipo de Pesquisa	59
4.2. Quanto aos Fins	60
4.3. Quanto aos Meios	60
4.4. Coleta de Dados	61
4.5. Estruturação do Trabalho de Pesquisa	61
4.5.1. Definindo a Questão de Pesquisa e o Construto Inicial	62
4.5.2. Selecionando o Caso	62
4.5.3. Articulando Instrumentos e Protocolos	64
4.5.4. Indo a Campo	65
4.5.5. Analisando os Dados	67
4.5.6. Dando Forma às Suposições	67
4.5.7. Cobrindo a Literatura	68
4.5.8. Alcançando o Fechamento	74
4.6. Limitações do Método	75
5. O Caso	77
5.1. XYZ Curso de Idiomas: Histórico e Dados Gerais	77
5.2. Revelações do Campo de Pesquisa	80
5.3. Perfil dos Entrevistados e dos Respondentes	81
5.4. A Motivação para o Ingresso em uma Rede de Franquias e as Expectativas dos Futuros Franqueados	82
5.5. O Processo de Transferência do Conhecimento Explícito: Treinamentos e Acompanhamento em Campo	91
5.6. O Processo de Transferência do Conhecimento Tácito	96
5.6.1. Acesso e Transferência do Conhecimento Tácito a Partir de Relacionamentos Informais Entre os Membros da Rede	97



5.6.2. Acesso e Transferência do Conhecimento Tácito a Partir do Contato e Acompanhamento Diretos do Franqueador	99
5.6.3. Acesso e Transferência do Conhecimento Tácito a Partir de Relacionamentos mais Próximos com um ou mais Membros da Rede	108
5.7. As Percepções Sobre os Mecanismos Sociais em Rede e seu Impacto para a Transferência de Conhecimento	111
5.8. Os Fatores Críticos para uma Transferência Efetiva de Conhecimento em Franquias, Segundo a Percepção dos Membros da Rede de Franquias XYZ	114
6. Conclusões	118
6.1. Suposições e o que buscamos investigar na rede XYZ à luz da Teoria	118
6.2. Contribuição do trabalho para a área de estudos organizacionais	121
6.3. Limitações da pesquisa	124
6.4. Agenda de pesquisa	125
7. Referências Bibliográficas	126
8. Apêndice	141

## Lista de figuras

Figura 1 – Condições para interações de trocas	41
Figura 2 – Principais operações periódicas diárias	44
Figura 3 – Desenvolvimento de um <i>Working Knowledge</i>	45
Figura 4 – Desenvolvimento do <i>Working Knowledge</i> do franqueador em cinco estágios	47
Figura 5 - Desenvolvimento do <i>Working Knowledge</i> , perspectiva do franqueado	51
Figura 6 - Desenvolvimento do <i>Working Knowledge</i> , perspectiva do Franqueado em cinco estágios	51

## Lista de quadros

Quadro 1 – Mecanismos Sociais e sua influência sobre o comportamento de trocas	58
Quadro 2 – Resumo das suposições e perguntas levantadas no estudo	72
Quadro 3 – A presença da rede XYZ no território brasileiro, até maio de 2011	78
Quadro 4 – Experiência dos respondentes em negócios antes de entrarem na rede franqueadora XYZ	82
Quadro 5 – Motivação para a compra da franquia XYZ	85
Quadro 6 – Avaliação do treinamento inicial pelos franqueados da XYZ	92
Quadro 7 – Áreas de força do franqueador segundo os respondentes	100
Quadro 8 – As fraquezas do franqueador segundo os respondentes	101
Quadro 9 – Áreas de maior contribuição do franqueador para os negócios dos respondentes	105
Quadro 10 – Fatores críticos para a transferência de conhecimentos em redes de franquias	123