

1 Introdução

No mundo atual, cenário da Sociedade do Conhecimento, as empresas têm reconhecido a importância da gestão estratégica para sua sobrevivência e desenvolvimento em mercados cada vez mais competitivos (NONAKA & TAKEUCHI, 2008; BARNEY, 2001; ANTAL et al. 2001; BRANDENBURGER, & NALEBUFF, 1997). Muitas organizações focam no desenvolvimento de suas competências e recursos internos a fim de alcançar diferencial competitivo (BARNEY, 2001; BARNEY, 1996; PORTER, 1996; COLLIS & MONTGOMERY, 1995; HAMEL & PRAHALAD, 1995; WERNERFELT, 1984; PORTER 1980). Muitas empresas organizam-se em alianças, redes de cooperação e sistemas de franquias (BRANDENBURGER, & NALEBUFF, 1997; STARKEY, 1997; DARR, 1995; COMBS & KETCHEN, 1991), a fim de se beneficiar dos recursos baseados em conhecimento e do aprendizado interorganizacional – que são aqueles que possibilitam menores chances de cópia por parte da concorrência (PORTER, 1996; COLLIS e MONTGOMERY, 1995). Empresas independentes que se organizam no formato de redes (JONES et al, 1997; COMBS & KETCHEN, 1991) têm que fazer permear o conhecimento por todos os níveis da rede de cooperação (BRANDENBURGER & NALEBUFF, 1997; JONES et al, 1997).

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 (TAKEUCHI & NONAKA, 2008; GIL & ARNOSTI, 2007; TERRA, 2005; TEIXEIRA FILHO, 2001; FRIEDMAN et al, 2000). Para Takeuchi e Nonaka (2008), a gestão do conhecimento está no centro do que a gestão tem de fazer no ambiente de mudanças rápidas atuais. Consoante à esta realidade, diversas pesquisas acadêmicas têm se voltado para a identificação de processos de desenvolvimento organizacional por meio do conhecimento, o

que implica impactos nas estratégias corporativas (EARL, 2001; ALAVI & LEIDNER, 2001; VENTERS, 2010; HERRERO, 2005).

As organizações entendem hoje que reconhecer as condições e mecanismos facilitadores (e os entraves) para que se dê o aprendizado organizacional é vital para a realização bem sucedida das ambições estratégicas que perseguem (GOROVAIA & WINDSPERGER, 2009; DARR, 1995; JONES et al, 1997). Tal pensamento engloba a crença de que a atuação dos membros da rede é essencial para que seja fomentado e desenvolvido o conhecimento interorganizacional (AHMADJIAN in TAKEUCHI & NONAKA, 2008). Amparados por tal perspectiva, buscamos investigar, no trabalho que se apresenta a percepção dos membros de uma rede de franquias quanto aos fatores críticos para que a troca de conhecimento interorganizacional se dê. Procuramos investigar os mecanismos formais (organização estrutural, mecanismos de armazenamento e gestão de informações) e mecanismos informais (os mecanismos sociais como acesso restrito ao conhecimento, macrocultura, sanções coletivas, reputação e confiança) que criam as condições favoráveis ao processo de criação e transferência do conhecimento. Adicionalmente, buscamos compreender o impacto da confiança para a transferência de conhecimento tácito na rede observada.

Para alcançar nosso objetivo de observação elaboramos um trabalho qualitativo através de um estudo de caso. Escolhido o objeto de análise, valemos de um questionário enviado aos franqueados de uma rede brasileira de ensino de idiomas. O questionário buscava informações sobre a percepção dos franqueados acerca dos mecanismos formais e informais de transferência de conhecimento. Em um segundo momento, realizamos entrevistas em profundidade com quinze franqueados. Finalmente, pedimos que os membros franqueados da rede ranqueassem, segundo um grau de importância por eles percebido, fatores considerados críticos para que se desse uma efetiva transferência de conhecimento. Os resultados obtidos permitiram-nos uma comparação entre as percepções dos membros franqueados desta rede brasileira observada e as generalizações propostas pela teoria acadêmica.

Um fenômeno dos últimos 20 anos tem sido o rápido crescimento do formato de redes de governança (FLEURY & OUVÉRY, 2007; BRANDENBURGER & NALEBUFF, 1997; JONES et al, 1997). Jones et al (1997) argumentam que as empresas se organizam em redes de governança a fim de dar respostas às condições de mudança que envolvem especificidade de recursos (*asset specificity*), incerteza de demanda, complexidade das tarefas e frequência. A partir de uma estruturação em rede, as empresas buscam melhorar suas condições de trocas [*de informações e recursos*].

Uma formação em rede permite, segundo Jones et al (1997), que as organizações usem mecanismos sociais para coordenar e resguardar suas trocas. Quando todas estas condições estão dispostas, o formato de governança em rede apresenta vantagens tanto sobre o esquema hierárquico quanto sobre o esquema de soluções de mercado, em adaptação simultânea, coordenação e salvaguarda das trocas. (JONES et al, 1997).

A estratégia de franquia tem se mostrado ser uma opção que vem ganhando importância para o crescimento de organizações operando em mercados competitivos (PREBLE, 1992). Um empreendedor adere ao sistema de franquias para ter acesso a um conhecimento prévio que o franqueador detém e à facilidades comerciais proporcionadas pela licença para uso de uma marca já estabelecida no Mercado (MAURO, 2007; CHERTO et al, 2006). Mais do que a busca por uma marca reconhecida, quem investe em uma unidade franqueada direciona capital e dedicação de seu tempo a um sistema previamente testado, objetivando encurtar sua curva de aprendizagem na área escolhida; reduzindo assim, sua exposição aos riscos inerentes ao negócio (MAURO, 2007; JUSTIS & JUDD, 2002; PREBLE, 1992). É por este motivo que as taxas cobradas pelo franqueador estão associadas à transferência de conhecimento ao franqueado, além das vantagens oferecidas pelo sistema (WINDSPERGER et al, 2007; CHERTO et al, 2006; STANWORTH, 2004).

A capacidade de alavancar os ativos das operações franqueadas a produtos ou serviços lucrativos é o coração de um negócio bem sucedido de franquias (PREBLE, 1994). Qualquer esforço no sentido de criar um sistema ‘significativo’ de gestão de conhecimento em organizações de franquias necessita de igual forma, ter este foco central. (CHEN et al, 2002).

O *franchising* vem se tornando uma importante estratégia para o crescimento de organizações tanto nacional quanto internacionalmente (PREBLE, 1992), e por isso, as organizações que optam por tal estratégia se preocupam com a base de conhecimento necessária para serem bem sucedidas (GOROVAIA & WINDSPERGER, 2009; WINDSPERGER et al, 2007).

O sistema de franquias ainda figura como temática de estudo acadêmico recente ao redor do mundo (GOROVAIA & WINDSPERGER, 2009). É um conceito de evolução organizacional que pode ser estudado a partir da perspectiva da Teoria dos Recursos (*RBV – Resource-Based View*); da Teoria da Agência (*Agency Theory*); sob um *framework* que leva em conta a visão relacional de governança (*Relational view of governance*), e também pela perspectiva da Visão baseada em Conhecimento (*Knowledge-based view*).

Como apresentaremos no Referencial Teórico que segue, a leitura que propomos para esta temática leva em consideração diferentes perspectivas que não são contraditórias, mas complementares entre si, formando o arcabouço teórico que norteou nossas observações.

1.1.

A estrutura do trabalho: capítulos e assuntos

Quanto à apresentação de nossa pesquisa, organizamos diferentes capítulos para dar forma à esta Dissertação de Mestrado Acadêmico. A partir desta introdução, apresentamos uma contextualização do assunto, um capítulo dedicado à pergunta de pesquisa, um referencial teórico que norteou nossas observações, a descrição do método utilizado, a apresentação dos resultados e finalmente uma sessão destinada às possíveis conclusões às quais o trabalho nos levou.