

2 Pergunta de pesquisa

Pesquisas recentes (GOROVAIA & WINDSPERGER, 2009; SEIDMAN et al, 2005) têm sugerido a adequação do *tradeoff* a que submetem-se empreendedores individuais que decidem fazer parte de um sistemas de franquias. Os futuros franqueados abrem mão de criar e investir no estabelecimento de suas próprias marcas independentes para, associando-se a um grupo já existente, investir no fortalecimento da marca, serviços e produtos de um franqueador. Tais empreendedores aceitam repassar parte de seus lucros ao franqueador, na forma de taxas e royalties, em troca do acesso a um sistema de negócios testado pela franquia, que lhes promete sucesso empresarial. Ao invés de empresários independentes, tornam-se, então, franqueados.

O sistema de franquia adquirido, particularmente como é apresentado nos manuais entregues ao franqueado, pode ser completo e assertivo, sob o ponto de vista da operação de um sistema empresarial. Todavia, não contempla as subjetividades e nuances sutis da operação de uma firma (SEIDMAN et al, 2005), que tem a ver com o grau de conhecimento tácito (*tacitness*) envolvido no dia-a-dia de uma organização (TAKEUCHI & NONAKA, 2008).

No que diz respeito à capacitação dos membros da rede franqueada para a operação de suas unidades de negócios, estudos sugerem que, além do sistema apresentado no manual do franqueado, o franqueador deverá promover 3 tipos de treinamentos como suporte ao novo membro da rede: diversas semanas de treinamento no estilo sala de aulas; diversas semanas de trabalho em uma franquia-piloto e outras tantas semanas de suporte local dado pelo franqueador através de seu pessoal de campo, frequentemente chamados de consultores de campo (MAURO, 2007; SEIDMAN et al, 2005). O treinamento inicial e os manuais de franquia entregues pelo franqueador aos novos membros da rede são entendidos como meios conscientes e formais para transmissão de conhecimento (SEIDMAN et al, 2005). Ainda assim, dada a complexidade dos manuais e o “tanto de informação a ser absorvida em tão curto espaço de tempo” (SEIDMAN

et al, 2005: 03), o sistema incorre no risco de ser apenas parcialmente apreendido. Seidman et al (2005) propõem que, tendo em vista tão somente o uso dos manuais de franquizados para a implantação e operação do sistema “(...) o novo franqueado é forçado a fazer muitos julgamentos e interpretações sobre o que o manual quer dizer na realidade, criando muitas oportunidades para desvios. Desta forma, o típico sistema do franqueador é uma sólida base para o sucesso, mas não é suficientemente completo para alcançar integralmente o sucesso.” (SEIDMAN et al, 2005: 05). Esforços para que haja uma efetiva transferência de conhecimento têm que ser contínuos, organizados e eficazes, de tal forma a transpor as ambiguidades do caminho (TAKEUCHI & NONAKA, 2008).

A sobrevivência empresarial é uma questão complexa e demanda esforços que não podem ser resumidos simplesmente à compra de um sistema descrito em manuais operacionais. Takeuchi e Nonaka (2008) afirmam que “o sucesso das corporações nunca foi tão frágil” (TAKEUCHI & NONAKA, 2008:18). Os autores sustentam que apenas através da geração e transferência de conhecimento pela organização é que as empresas conseguem evitar as ambiguidades, as contradições e os paradoxos pertinentes ao mundo que abriga atualmente a Sociedade do Conhecimento (TAKEUCHI & NONAKA, 2008).

A literatura acadêmica tem investigado amplamente questões como a geração e a transferência de conhecimento nas organizações (TAKEUCHI & NONAKA, 2008; STANWORTH, 2004). Há também estudos que investigam a geração e transferência de conhecimentos em redes, e, sob esta abordagem, a questão de fatores críticos para que a gestão do conhecimento seja bem sucedida (GOROVAIA & WINDSPERGER, 2009; WINDSPERGER et al., 2007; JONES et al, 1997).

Para que haja geração de conhecimento é importante combinar trocas de experiências (a partilha das perspectivas dos modelos mentais) dos indivíduos da organização com treinamentos formais (know-how técnico) (TAKEUCHI & NONAKA, 2008). Mas para que o conhecimento não seja apenas criado, mas efetivamente flua pela organização devem-se realizar esforços conscientes para que ocorra a transferência do conhecimento gerado.

Fatores críticos para uma efetiva transferência de conhecimento são apontados pela literatura acadêmica, como elementos imprescindíveis para que trocas ocorram na organização, e, por extensão, em uma rede (JONES et al, 1997).

Na literatura acadêmica, os estudos teóricos prescrevem os pontos críticos que devem estar presentes para que se forme um ambiente propício à transferência do conhecimento (GOROVAIA & WINDSPERGER, 2009; TAKEUCHI & NONAKA, 2008; KALNIS & MAYER, 2004; DAVENPORT & PRUSAK, 1998). Concomitantemente, pesquisadores apontam os resultados de suas observações acerca do comportamento real das empresas (individualmente ou em e redes) no mundo organizacional, quando se trata de geração de conhecimento e trocas (RODRIGUEZ y RODRIGUEZ, 2010; GOROVAIA & WINDSPERGER, 2009; WINDSPERGER & DANT, 2006; WINDSPERGER, 2002). Aspectos técnicos e humanos figuram como indissociáveis nas dinâmicas da gestão do conhecimento organizacional – e neste cenário, a percepção dos indivíduos que participam de tais processos representa papel importante para que programas de transferência sejam criados e bem sucedidos (RODRIGUEZ y RODRIGUEZ, 2010; KNOWLES et al, 2005; KRUGLIANSKAS & TERRA, 2003).

A escolha de estratégias de transferência do conhecimento em redes de franquias é assunto que encontra ancoragem na temática da visão baseada em conhecimento e na visão relacional de governança (GOROVAIA & WINDSPERGER, 2009). De acordo com a visão baseada no conhecimento, o grau de conteúdo tácito do conhecimento (*tacitness*) determina a escolha da estratégia para transferência do conhecimento (GOROVAIA & WINDSPERGER, 2009).

A visão relacional de governança sugere que a confiança influencia nas estratégias de transferência do conhecimento. Nossa pesquisa buscou observar se a confiança entre franqueador e franqueado é percebida pelos gestores como capaz de potencializar as interações para comunicação face a face, fortalecendo, desta forma, a estratégia por personalização; como sugerem Gorovaia e Windsperger (2009).

Os fluxos de informação, as dinâmicas das trocas, o desenho das estruturas intra e interorganizacionais, os nós por onde fluem as informações – são todos aspectos relevantes na investigação acadêmica e do profissional de administração quando se tratam da Gestão do Conhecimento Organizacional (JONES et al, 1997).

A sintonia entre as competências individuais aplicadas ao processo de aprendizagem, as possíveis implicações que a atuação individual traz para a construção dos ativos de conhecimento organizacional e as interações em grupo no processo sintético que cria conhecimento (CARBONE et al, 2009; TAKEUCHI & NONAKA, 2008; STARKEY, 1997) também contribuem para o reconhecimento das condições facilitadoras da aprendizagem organizacional. As percepções declaradas dos membros de uma rede sobre as contribuições individuais e o relacionamento com os demais membros da rede, também contribuem para a compreensão dos fluxos de trocas de conhecimento.

Uma revisão bibliográfica inicial relacionada à temática do Conhecimento e Aprendizagem nas organizações nos serviu como ponto de partida para uma investigação exploratória acerca dos mecanismos sociais que favorecem o fluxo de informações em redes interorganizacionais. A investigação proposta, aqui apresentada na forma de um estudo de caso, focou a dinâmica das trocas em uma rede de franquias de idiomas e sua implicação para a efetiva transferência de conhecimento na rede.

A revisão de literatura de interesse para a nossa pesquisa envolve os seguintes temas: conhecimento em redes; o conceito de franquias, e mecanismos sociais nas dinâmicas de trocas de conhecimento nas organizações.

Portanto, nossa pergunta de pesquisa é: “Quais são os fatores críticos para que haja uma efetiva transferência de conhecimento numa rede de franquias”, partindo da percepção dos próprios membros franqueados desta rede.

Trabalhando a partir da temática da transferência de conhecimento em redes, e nesta, focando o recorte das redes de franquias, propomos uma pesquisa qualitativa exploratória que investiga a percepção dos membros franqueados de uma rede brasileira, acerca dos fatores críticos para que a transferência ocorra de fato.

Como estudo exploratório, investigamos uma rede de franquias intensiva em conhecimento, à luz da teoria acadêmica e buscando identificar os seguintes itens:

1. O conhecimento acumulado e desenvolvido pelo franqueador (sua geração e transferência para a rede) é percebido pelos franqueados como um dos principais itens que justificaram sua escolha por fazer parte de um sistema de franquia? Que peso o franqueado dá para a transferência de conhecimento na performance geral e sucesso de seu empreendimento? O franqueado percebe que a opção de fazer parte de uma rede de franquias encurtou a sua curva de aprendizado neste negócio específico?
2. Os mecanismos sociais cultura, confiança e reputação, presentes nas relações entre os membros da rede, e com o franqueador, são percebidas como impactantes nesta dinâmica de transferência de conhecimento? De que forma?
3. O franqueado identifica alguma estratégia em específico como a mais indicada para realizar a transferência de conhecimento: uma estratégia baseada em mais personalização ou mais automação? Em caso afirmativo, por que?
4. Os membros da rede observada conseguem identificar os fatores críticos para que haja uma efetiva troca de conhecimento na rede e propor melhorias ao processo atual?

2.1. Justificativa

A partir de uma base teórica acerca da transferência de conhecimentos em redes, o presente estudo exploratório visa responder à questão sobre quais são os fatores críticos para que o conhecimento flua em uma rede de franquias de forma efetiva – segundo a percepção dos próprios membros da rede estudada. Elaborar um estudo acerca de tal percepção mostra-se justificável, do ponto de vista prático e teórico.

Para um futuro franqueado, conhecer os fatores críticos para a transferência de conhecimento em uma rede de franquias será de grande valia na fase em que estiver realizando suas pesquisas de investimento. Ante uma proposta de compra de uma franquia, tal empreendedor poderá avaliar o preço a ser pago pela aquisição de uma unidade franqueada, comparando com o suporte disponibilizado, opiniões de franqueados atuais e a presença dos fatores críticos indicados pelo estudo (KALNIS & MAYER, 2004). Tal empreendedor terá condições de ponderar sobre a real eficácia dos processos de transferência de conhecimento na rede da qual ele considera participar. Este candidato a franqueado (ou investidor) poderá acessar dados da franquia sob sua análise, buscando identificar a ocorrência dos fatores críticos, antes de tomar sua decisão por tornar-se um membro da rede. Conversando com empreendedores que já fazem parte da rede, poderá colher informações importantes a partir das percepções deles.

Para o franqueador, ter conhecimento acerca dos fatores críticos para a transferência de conhecimento em sua rede pode auxiliar no desenho de melhores estratégias para gerenciamento de conhecimento; na melhoria de seu pacote de *franchising*, bem como no enriquecimento de sua argumentação para a venda de novas unidades franqueadas.

Gorovaia & Windsperger (2009) afirmam que a literatura existente sobre gestão do conhecimento organizacional pouco investiga os determinantes para a escolha de uma estratégia para transferência de conhecimento em redes de franquias. Os autores apontam para tal déficit e debruçam-se sobre um estudo empírico integrando observação e resultados quantitativos que têm como base a visão baseada em conhecimento (*Knowledge-based view*) e a visão relacional de governança (*Relational view of governance*). Ainda que não solucione ou ponha fim à esta lacuna temática, no presente trabalho, a percepção dos membros franqueados sobre os fatores críticos para uma efetiva transferência de conhecimento pode gerar alguma contribuição teórica – que poderá inclusive servir para melhorar processos que comporão futuras estratégias para uma transferência de conhecimento mais eficaz entre organizações.

A motivação para nossas investigações passa, assim, pela concepção de que o conhecimento organizacional e sua gestão eficaz representam elementos importantes para a sobrevivência empresarial. Principalmente quando tratamos de um cenário de intensificação competitiva – como verificado a partir da década de 1990, em consequência do desenvolvimento tecnológico, incremento do fenômeno de globalização de Mercados e aumento da complexidade das relações econômicas e sociais (TAKEUCHI & NONAKA, 2008; HERRERO, 2005; TEIXEIRA FILHO, 2001).