

## 4 Método

O método utilizado neste trabalho baseou-se no paradigma hipotético-dedutivo, pois inclui abordagens teóricas, técnicas de reconstrução da realidade estudada e nossas suposições em relação aos quadros apresentados. Segundo Yin (2001), “Em geral os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos em algum contexto da vida real.” (Yin, 2001). No presente trabalho, valemo-nos de um estudo de caso.

Yin (2001) lista seis fontes de evidências que podem ser encontradas no estudo de caso: a) documentação, b) registros em arquivos, c) entrevistas, d) observação direta, e) observação participante e/ou f) [uso de] artefatos físicos como aparelhos, ferramentas ou instrumentos que podem ser observados como parte de uma visita de campo. (Yin, 2001).

### 4.1. Tipo de pesquisa

Segundo Blau & Scott:

*"Os métodos de pesquisa social podem ser classificados de várias maneiras. Um dos esquemas de classificação enfatiza o fim para o qual os dados são coletados. Os tipos encontrados incluem: 1) estudos exploratórios, nos quais se consegue a familiaridade com algum problema ou novas intuições que possam guiar maiores pesquisas; 2) estudos descritivos, que definem ou retratam as características do objeto da pesquisa ou determinam a frequência de várias ocorrências e examinam suas associações entre si; 3) estudo de teses de hipóteses, que focalizam a coleção de dados que permitem a confirmação de uma hipótese dada, ou de uma série de hipóteses e, assim, ajudam a determinar a validade provável da teoria da qual ela se deriva. Não é necessário dizer que muitos estudos têm um propósito misto."* (Blau & Scott, 1970, p. 28).

Vergara (2003) escreve: "A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível justificando os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. Por exemplo: as razões do sucesso de determinado empreendimento. Pressupõe pesquisa descritiva como base para suas explicações." (VERGARA, 2003:27). Nosso trabalho se enquadra no tipo descritivo explicativo. A pesquisa descritiva expõe características de determinados conceitos. A pesquisa explicativa visa esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. Trata-se aqui de uma pesquisa qualitativa na qual os números e aspectos estatísticos apresentados, na forma de percentuais, têm o propósito de ilustrar por aproximação matemática, o que é observação empírica do pesquisador.

Utilizamos como fonte de investigação a consulta documental referente à rede observada; questionários e entrevistas semiestruturadas que se complementaram. Queremos registrar aqui que neste trabalho, fontes primárias e secundárias são tratadas com igual peso de relevância.

#### **4.2. Quanto aos fins**

A opção por estudo de caso visou a obtenção de uma ilustração dos aspectos teóricos levantados pelo trabalho, a partir de uma rede de franquias real, atuante no mercado de idiomas brasileiro.

#### **4.3. Quanto aos meios**

Desenvolvemos um estudo metódico partindo de referencial teórico composto por material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas de informação.

A investigação empírica do presente trabalho foi realizada em três etapas de aplicação: i. questionário; ii. entrevistas semiestruturadas em profundidade e iii. levantamento, junto aos respondentes, de itens considerados por eles importantes para que se desse a transferência de conhecimento em rede.

#### **4.4. Coleta de dados**

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e questionário respondidos pelos membros da rede que serviu-nos de estudo de caso.

Os resultados numéricos que obtivemos a partir dos questionários disponibilizados pela internet aos quarenta franqueados da rede estudada ajudaram-nos no sentido de buscar confirmação ou mesmo refutação para as suposições teóricas das quais partimos, no estudo qualitativo em profundidade, proposto.

O número de franqueados que responderam aos questionários enviados (em duas datas diferentes) implicou uma estatística não significativa para a caracterização de um estudo quantitativo. A tentativa de aplicação de uma estatística robusta ao estudo não se mostrou possível dado o baixo retorno de respondentes aos questionários propostos.

Ainda assim, as respostas recebidas a partir dos questionários enviados, permitiram-nos um *briefing* percentual básico das opiniões dos entrevistados; o que pode se somar às declarações dos entrevistados da mesma pesquisa.

A impossibilidade de desenvolvermos uma estatística robusta neste estudo contribuiu para a nossa análise de observação: o autor tomou o grau de participação dos franqueados como indicativo do fluxo de comunicação e participação em rede na XYZ. As considerações foram registradas como conclusões deste trabalho.

#### **4.5. Estruturação do trabalho de pesquisa**

Para o presente trabalho, seguimos o modelo proposto por Eisenhardt (1989), no qual as etapas dos esforços de pesquisa seguem uma organização ordenada desde a delimitação da temática. A escolha de tal orientação para a organização de nosso trabalho se deu por este modelo apresentar um esquema lógico de trabalho e mostrar-se pertinente ante o fato de pesquisas acadêmicas que tratem de transferência do conhecimento em redes de franquias ainda estarem em sua fase inicial (GIGLIOTTI, 2010; JONES et al, 1997).

#### **4.5.1. Definindo a questão de pesquisa e o construto inicial**

Seguindo as proposições de Eisenhardt (1989) para a estruturação do trabalho de pesquisa, iniciamos definindo uma questão de pesquisa, levando em conta a ausência de hipóteses a serem testadas.

O foco da pesquisa foi definido então como responder à seguinte questão:

Quais são os fatores críticos para que haja uma efetiva transferência de conhecimento numa rede de franquias (segundo a percepção dos membros franqueados de uma rede observada)?

Seguindo as próprias sugestões de Eisenhardt (1989), o ponto de partida para as investigações que trariam resposta à questão central seguiu um construto inicial. Utilizamos como construto o foco nos estudos de transferência de conhecimento e habilidades de franqueadores para franqueados (GOROVAIA & WINDSPERGER, 2009; ARGOTE et al, 2000; JONES et al, 1997; DARR, 1995; PREBLE, 1994).

#### **4.5.2. Selecionando o caso**

Para realizar uma restrição de variação extrínseca e apontar uma validade externa às suposições organizadas a partir da escolha da temática a investigar, optamos pela realização de uma investigação exploratória com estudo de caso.

Dados históricos foram acrescentados ao trabalho a partir de dados coletados nos bancos de dados da ABF – Associação Brasileira de Franchising e periódicos de negócios e franquias, de grande circulação no Brasil.

O recorte de delimitação do estudo foi estabelecido da seguinte forma: trabalhamos com foco no universo de empresas brasileiras prestadoras de serviços; deixando à parte outros setores produtivos da economia brasileira. No setor de serviços, o foco se resumiu à observação de redes de franquias que prestam serviços de ensino de idiomas; deixando de fora outros tipos de serviços. Entre tais empresas, a observação se realizou sobre uma única rede atuante no Mercado.

Nossa pesquisa, no tocante à seleção do objeto para a observação, elegeu a observação de uma rede de franquias de idiomas, porque, dentre as vinte maiores marcas franqueadoras em número de unidades até 2009, seis delas pertencem a este segmento, contando com 3.805 unidades, ou 7% de todo o sistema de franquias brasileiro (Anuário ABF, 2009-2010). Impactou igualmente em nossa escolha, o fato de este setor ser intensivo em conhecimento, por natureza. Tais observações vinham de encontro a alguns critérios que a rede de franquias a ser observada deveria preencher, segundo a limitação de sujeitos pensada para construirmos a etapa de observação.

Os critérios inicialmente estabelecidos:

- ▶ Empresa franqueadora de capital nacional.
- ▶ Empresa prestadora de serviços intensiva em conhecimento (ensino, consultoria ou gestão de projetos) gerado (criando seu próprio material didático, método e tecnologia de ensino) e transferido. É no contexto de um sistema de negócios que requeira muito do conhecimento tácito que a confiança facilita a transferência (BECERRA et al, 2008 *apud* GOROVAIA & WINDSPERGER, 2009).
- ▶ Empresa franqueadora atuante no Mercado há mais de dez anos, presente em todo o território nacional.
- ▶ Empresa franqueadora que já disponha de um sistema de franquias há mais de cinco anos e que pudesse ser identificada pelo menos como nível Avançado (*Advanced*) de maturidade (CHEN et al, 2002): realizando ações conscientes para gerir seu relacionamento com os franqueados e comunidades onde atua; tendo processos estruturados para a gestão da rede; realizando ações de crescimento estruturado nacional e internacionalmente.
- ▶ Empresa com publicação de comparativos da evolução de seus negócios por pelo menos 3 anos. Buscamos dados anuais de negócios publicados pela ABF (Associação Brasileira de Franchising) e dados sobre a evolução de Mercado da rede de franquias escolhida publicados em revistas de negócios de grande tiragem, e revistas especializadas em *Franchising*.

### 4.5.3. Articulando instrumentos e protocolos.

A fim de fortalecer o embasamento de teoria, optamos pela coleta de dados seguindo a múltiplos métodos, conforme modelo proposto por Eisenhardt (1989). Dados qualitativos e quantitativos foram combinados para permitir uma visão sinérgica das evidências. Também acrescentamos observações a partir de notas obtidas no trabalho de campo e notícias divulgadas na imprensa: serviram para coleta de informações, fontes diversas como a Internet, revistas da ABF e revistas Pequenas Empresas Grandes Negócios (mormente sua edição especial das 500 maiores franquias do Brasil).

Uma vez escolhida a rede de franquias a observar – que no presente trabalho é chamada Rede XYZ – procedemos com as seguintes etapas para coleta de dados e investigação:

1. Questionário enviado aos quarenta franqueados da rede XYZ por meio da intranet da rede observada (a fim de garantir o recebimento do material por todos os franqueados).
2. Entrevistas semi-estruturadas em profundidade e presenciais com 15 franqueados. Procuraríamos investigar, por meio das entrevistas em profundidade, sinais de laços mais ou menos fortes de cooperação e transferência entre os membros da rede; o que Jones et al (1997) chamaram de integração relacional (*relational embeddedness*).
3. Entrevistas telefônicas com 20% do número de entrevistados presencialmente (3 entrevistas telefônicas), que tiveram objetivo de validar as entrevistas presenciais (WALLENDORF & ARNOULD, 1991).
4. Questionário final contendo uma lista com os fatores críticos para a realização eficaz de transferência de conhecimento em uma rede de franquias - segundo fatores indicados espontaneamente pelos participantes do estudo durante as entrevistas. Nesta etapa, o questionário foi encaminhado por email a todos os membros da rede observada e eles deveriam colocar em ordem de importância os fatores críticos apresentados na lista. O objetivo desse terceiro instrumento de pesquisa era que os franqueados organizassem em níveis crescentes de importância os fatores críticos constantes na lista proposta.

As entrevistas ocorreram partindo de questões abertas como, por exemplo, a identificação do respondente, o tempo de rede, um breve resumo do porque ter optado por um negócio franqueado ao invés de empreender de forma independente. Investigamos, por meio de entrevistas em profundidade, sinais de laços mais ou menos fortes; o que Jones et al (1997) chamaram de integração relacional (*relational embeddedness*).

#### **4.5.4. Indo a campo**

Entre abril de 2011 e maio de 2011 foram realizadas quinze entrevistas semi-estruturadas, presenciais, com membros franqueados da rede, escolhidos aleatoriamente por sorteio. As entrevistas foram todas presenciais, partindo de um roteiro preliminar baseado no Referencial Teórico desta pesquisa. As perguntas que nortearam as entrevistas foram preparadas previamente com o intuito de orientar o diálogo inicial, mas mantivemos a liberdade de o entrevistado discorrer ampla e livremente sobre os temas sugeridos (EISENHARDT, 1989). Tal abertura contribuiu para a identificação de evidências que viriam facilitar a análise do tema. As entrevistas tiveram duração média de cinquenta minutos; foram gravadas em arquivo eletrônico mp3 e posteriormente transcritas.

Para aproveitarmos os temas emergentes e aspectos singulares ao caso o questionários apresentavam espaços para que o respondente acrescentasse justificativas e comentários uma vez que sentisse vontade para tanto. As entrevistas semi-estruturadas permitiram o surgimento de novas observações ligadas o tema, através, por exemplo, da ocorrência de perguntas abertas. Registramos qualquer impressão espontânea que ocorreu durante as entrevistas, de forma pró-ativa. As entrevistas foram gravadas ante a permissão dos respondentes e transcritas na íntegra. Do material resultante, utilizamos trechos que ilustram a natureza dos resultados obtidos por esta pesquisa.

As entrevistas ocorreram em visitas feitas pelo pesquisador a unidades nas cidades do Rio de Janeiro, Macaé, São Paulo, Manaus e Macapá.

Por razões de confidencialidade, não são apresentadas as identidades dos respondentes e entrevistados, ou a identificação de suas unidades – nem nas tabulações dos resultados, nem nas citações constantes no trabalho. Ao nos valermos de citações dos franqueados usamos os termos “respondentes”, para comentários registrados no questionário respondido, ou “entrevistados”, para observações e depoimentos colhidos a partir das entrevistas realizadas.

Em junho, três franqueados anteriormente entrevistados receberam telefonemas para mini entrevistas que tinham como objetivo validar os contatos anteriores, abrindo espaço para novos comentários, acréscimos de opiniões, ratificações ou mesmo retificações, segundo proposições de Wallendorf & Arnould (1991) para procedimentos com entrevistas de campo em estudos de caso.

Finalmente, em junho de 2011, cada franqueado recebeu um email pessoal do pesquisador, informando uma lista com dezesseis itens considerados críticos para a transferência de conhecimento em rede, segundo proposições da literatura acadêmica e suas menções nos questionários (áreas para comentários) e entrevistas (Apêndice 3).

O material referente aos questionários e entrevistas propostos aos membros da rede de franquias observada encontram-se em Apêndice ao final deste trabalho.

Nosso estudo de caso desenvolveu-se entre outubro de 2010 e maio de 2011, quando a rede apresentava 65 unidades, sendo 10 destas, unidades próprias. As 55 unidades que não são próprias são geridas por 40 franqueados que integram a rede.

#### **4.5.5. Analisando os dados**

Fase mais intensa e menos codificada do processo de estudo de caso. Seguimos as sugestões de Eisenhardt (1989) e começamos analisando as informações contidas em cada entrevista como se fossem casos isolados (*analysis within the case*). A busca por padrões nas falas dos membros da rede observada poderia incorrer no risco da elaboração de conclusões prematuras a partir das limitações do pesquisador ou uma leitura enviesada. A opção para reduzir o risco foi utilizar, conjuntamente, dados quantitativos obtidos a partir dos questionários respondidos pelos participantes da pesquisa. Buscamos selecionar categorias ou dimensões (EISENHARDT, 1989) a partir de elementos encontrados no material coletado, e, a partir daí, buscar similaridades e diferenças dentro dos grupos.

#### **4.5.6. Dando forma às suposições**

Uma vez que partimos de um conjunto de suposições associadas ao tema da transferência de conhecimento em redes de franquias – como apresentado no recorte dado ao estudo em nosso Referencial Teórico – buscamos uma investigação exploratória a partir de cada construto proposto. Enriquecendo o trabalho com citações das entrevistas realizadas, buscamos o refinamento da definição do construto e uma construção de validade interna.

Uma vez apresentados o objetivo principal e os objetivos secundários desta pesquisa exploratória, e um referencial teórico norteador de nossas investigações à luz da literatura científica da Administração de Empresas, acreditamos ser pertinente apresentar um guia esquemático para o nosso trabalho. De forma resumida, o esquema que propomos a seguir valeu-nos como um *framework* dentro do qual encontramos os limites para nossas buscas, bem como a referência científica que racionalizou nossas ponderações e achados.

Este guia esquemático apresenta, em sequência, algumas premissas das quais nos valem antes de ir a campo. Tais suposições, amparadas pela teoria, representaram suposições que buscaríamos comprovar (ou refutar) na observação prática da realidade da rede analisada.

Das suposições embasadas por teoria para as indagações (que objetivávamos investigar) e destas para perguntas (que dirigimos aos nossos entrevistados – por meio de questionários e entrevistas – ou por consulta documental). Assim trabalhamos até que, de posse de dados coletados no estudo exploratório, pudemos voltar ao nosso esquema original, comparando-os com as bases do *framework* inicialmente proposto.

#### **4.5.7. Cobrindo a literatura**

Um aspecto essencial da construção de teorias é a comparação dos conceitos, hipóteses ou teoria emergentes com a literatura existente (EISENHARDT, 1989). No tocante ao presente trabalho, buscamos a complementaridade entre a Teoria Baseada em Recursos (RBV) e Teoria da Agência para a formação de um *framework* teórico. A Teoria dos Recursos (*Resource-based View*) foca no impacto dos atributos específicos da firma na forma de posicionamento competitivo. A análise estratégica de uma organização segundo esta vertente, entende que os recursos da firma representam suas fortalezas e assim, devem ser usados para a concepção e a implantação de suas estratégias (BARNEY, 1991).

Fazendo ainda uma leitura da temática do *franchising* segundo a Teoria baseada em Recursos, e analisando a perspectiva da empresa franqueadora, encontramos neste contexto a busca por expansão mediante o uso coordenado de recursos de terceiros para abertura de novos pontos de venda e do tempo desses terceiros para gerir tais unidades avançadas. Tomando-se a perspectiva do empreendedor que busca associar-se a uma rede de franquias, encontramos a busca pela redução de riscos inerentes à aventura de negócios, por meio da compra de um sistema já testado.

Acrescentamos ao nosso recorte de literatura acadêmica as visões da Teoria baseada em Conhecimento (*Knowledge-based View*), derivada das Teorias dos Recursos e das Capacidades (GRANT, 1996), para que nossa pesquisa tenha bases sólidas para tratar da transferência do conhecimento em redes de franquias brasileiras. Quando nos referimos a posicionamento estratégico. Focamos no recorte teórico da *Knowledge-Based View*.

A proposição de um framework para nossa pesquisa passa ainda pela investigação dos fluxos de informação e conhecimento prático (*working knowledge*) através dos membros da rede franqueada, observando os elementos cruciais para que as trocas ocorram (JUSTIS & VINCENT, 2001); os mecanismos sociais (JONES et al, 1997) e, indiretamente, o grau de maturidade (fase ou estágio no relacionamento franqueador-franqueado) do membro da rede (CHEN et al, 2002; SCHREUDER et al, 2000). Por extensão, buscamos identificar a percepção dos participantes da rede observada acerca dos mecanismos sociais que influenciam efetivamente a construção e manutenção de um relacionamento ‘familiar’ (JUSTIS & JUDD, 2002) na rede e como tais mecanismos podem colaborar ou dificultar a transferência de conhecimento.

A partir das teorias de base, esboçamos as seguintes suposições como pontos de partida para as nossas observações:

**Suposição 1:** A transferência do conhecimento organizacional restrito à uma rede de franquias é uma das questões estratégicas determinantes para a sobrevivência e competitividade desta (O acesso a tal conhecimento é, portanto, a motivação central para o *tradeoff* a que se submetem os franqueados a fim de pertencer à rede).

**Suposição 1a:** A gestão do conhecimento organizacional é uma preocupação das empresas. Atualmente, em mercados extremamente competitivos, gerar, reter e transferir conhecimento pela organização (individualmente ou em uma rede) pode representar uma questão de morte ou de sobrevivência empresarial.

**Suposição 1b:** A organização em redes é uma das estratégias usadas pelas empresas para tornarem-se mais competitivas, inclusive no âmbito da gestão do conhecimento organizacional. Empresas organizadas assim objetivam incrementar as trocas de conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios e experiências interorganizacionais para fortalecer suas estruturas e seu desempenho.

**Suposição 1c:** Um membro franqueado de uma rede de franquias aceita pagar para pertencer à tal rede (na forma de taxa de acesso e parte de seus ganhos) motivado pelo fato de o negócio já ter sido testado pelo franqueador. Este *tradeoff* ao qual se submete o franqueado é justificado pelo acesso ao conhecimento detido e compartilhado pelos membros da rede (pelo pagamento, o franqueado obtém conhecimento de acesso restrito).

**O que buscamos investigar na rede observada a partir de tal suposição:**

1. O que os membros da rede observada entendem por conhecimento organizacional e qual a sua importância para eles.
2. Se os membros da rede observada percebem o acesso ao conhecimento gerado e transferido na rede como uma das razões principais que os fizeram optar por participar de uma rede de franquias ao invés de lançarem-se no Mercado como empreendedores individuais com marcas próprias.
3. Se os membros da rede observada percebem que tem havido investimentos e esforços por parte do franqueador no sentido de melhorar a gestão do conhecimento nesta rede.

**Suposição 2:** Os fatores críticos para a transferência de conhecimento organizacional incluem elementos teóricos e práticos; ferramentas de tecnologia da informação e aspectos humanos na organização; estratégias de codificação do conhecimento e de personalização das trocas.

Alguns teóricos propõem que mecanismos formais de transferência de conhecimento (informação codificada em manuais) sejam utilizados em combinação com mecanismos informais (visitas, trocas de experiências e grupos de trabalho). Uma estratégia de transferência de conhecimento nas organizações deverá levar em conta mecanismos formais como registro e armazenamento de informações, criação de manuais, treinamentos formais; mas também atentar para os mecanismos sociais que facilitem e promovam a troca de experiências como cultura e confiança (GOROVAIA & WINDSPERGER, 2009; JONES et al, 1997). Pressupondo que ocorra uma efetiva transferência de conhecimento a partir do franqueador e entre os membros da rede, haverá uma redução na curva de aprendizagem do franqueado, no negócio.

**O que buscamos investigar na rede observada a partir de tal suposição:**

1. Como os membros da rede observada avaliam o uso dos mecanismos formais de transferência: manuais, treinamentos, canais automáticos de comunicação (ambiente de intranet e serviço de atendimento ao franqueado); que caracterizam a estratégia de codificação do conhecimento organizacional.

2. Como os membros da rede observada avaliam a atuação dos mecanismos sociais: a cultura, a confiança entre os membros da rede, as possíveis barreiras à ocorrência eficiente das trocas, impactando a dinâmica da transferência de conhecimento.
3. Se os membros da rede observada concebem a possibilidade de uma estratégia de transferência do conhecimento em específico se sobrepor à outra (a estratégia da codificação ou a estratégia da personalização). E/ou se há preferência por algum dos caminhos.
4. Como é a estratégia que cada franqueado utiliza para realizar a transferência de conhecimento em sua unidade.

**Suposição 3:** Os mecanismos sociais criam condições favoráveis para a transferência de conhecimento organizacional na rede.

A consideração dos mecanismos sociais no desenvolvimento de uma estratégia de transferência de conhecimento é fator crítico para o sucesso desta; não apenas a escolha dos processos formais de tecnologia da informação.

A Teoria sugere que maiores graus de confiança entre os membros da rede tendem a propiciar uma melhor comunicação, maior frequência e melhor qualidade dos encontros face a face, onde trocas de conhecimento ocorrem de uma forma mais eficiente.

Os mecanismos sociais são, inclusive, importantes para a redução das barreiras aos processos de transferência do conhecimento organizacional.

**O que buscamos investigar na rede observada a partir de tal suposição:**

1. Se os membros da rede investigada percebem os mecanismos sociais como elementos atuantes, importantes ou mesmo imprescindíveis para que haja trocas e transferência de conhecimento na rede da qual eles fazem parte, ou se é suficiente a existência de manuais e regras explícitas de negócio.
2. Se o nível de confiança entre os membros da rede observada é percebido como capaz de influenciar as trocas e a transferência de conhecimento entre eles.

Quadro 2: Resumo das suposições e perguntas levantadas no estudo

Suposição	Perguntas	Conceito principal	Outros conceitos	Principais Teorias Associadas
<b>Suposição 1</b> A transferência do conhecimento organizacional restrito à uma rede de franquias é uma das questões estratégicas determinantes para a sobrevivência e competitividade desta. O acesso a tal conhecimento é, portanto, a motivação central para o <i>tradeoff</i> a que se submetem os franqueados a fim de pertencer à rede.	1 . Na temática “negócios”, como você definiria “conhecimento”?	Otimização de recursos (minimização dos riscos do negócio).	Encurtamento da curva de aprendizagem.	Resource-based view of the firm (Wernerfelt, 1984; Penrose, 1959).
	2 . Por que você decidiu participar de uma rede de franquias, pagando (tarifas e parte dos seus lucros) à uma empresa franqueadora ao invés de iniciar um negócio próprio de forma independente?	Organização de negócios em rede para maximização de recursos e minimização dos custos.	<i>Tradeoff</i> em franquias.	
	3 . O franqueador e os demais membros desta rede (os outros franqueados) são fonte de conhecimento para você? Justifique.	Franquias como redes colaborativas.		
	4 . Você considera que se beneficia do conhecimento criado na rede (pelo franqueador e pelos outros membros) como acontece atualmente? Cite exemplos.			
	5 . O quanto dos resultados do teu negócio você atribui ao conhecimento gerado e compartilhado nesta rede de franquias?			

Suposição	Perguntas	Conceito principal	Outros conceitos	Principais Teorias Associadas
<p><b>Suposição 2</b></p> <p>Pressupondo que ocorra uma efetiva transferência de conhecimento a partir do franqueador e entre os membros da rede, haverá uma redução na curva de aprendizagem do franqueado, no negócio.</p>	<p>1 . O conhecimento de negócios adquirido a partir da tua participação na rede justificou os investimentos feitos/pagos para fazer parte desta franquia?</p> <p>Você acredita que aprendeu mais rapidamente na rede do que se teria aprendido tivesse se aventurado neste negócio de forma independente?</p> <p>2 . Usando apenas os manuais (sem treinamentos ou visitas de consultores) você conseguiria operar o negócio?</p> <p>3 . Você percebe diferença entre treinamentos presenciais ou pela intranet? Algum deles traz resultados melhores? Por que?</p>	<p>Otimização de recursos intangíveis.</p> <p>Geração de conhecimento em rede.</p>	<p>Franquia como modelo de negócio com menores taxas de mortalidade que negócios independentes.</p> <p>Conhecimento como gerador de valor.</p>	<p>Resource-based view of the firm (Wernerfelt, 1984; Penrose, 1959).</p> <p>Geração e Gestão do Conhecimento (Takeuchi &amp; Nonaka, 2008).</p>

Suposição	Perguntas	Conceito principal	Outros conceitos	Principais Teorias Associadas
<b>Suposição 3</b>  Os mecanismos sociais criam condições favoráveis para o processo de criação e transferência de conhecimento organizacional	1 . Ao longo do teu relacionamento com o franqueador, desde a primeira impressão, teu grau de confiança neste parceiro sofreu alguma alteração? E com relação aos demais membros da rede? Explique.	Estratégias de transferência do conhecimento.  Mecanismos sociais como fomentadores da transferência do conhecimento.	Gestão do conhecimento.	Geração e gestão do conhecimento (Takeuchi & Nonaka, 2008).  Gestão do relacionamento em rede.
	2 . Você percebe que a confiança entre os membros da rede, influenciam a troca de conhecimento entre vocês? Pode explicar?			

Fonte: Própria

#### 4.5.8. Alcançando o fechamento

Estabelecemos um número de quinze entrevistas semi-estruturadas com os franqueados da rede, para servir-nos aos propósitos qualitativos deste estudo de caso; além dos questionários disponibilizados a todos os demais membros da rede investigadas. Ao chegarmos a tal número, buscamos o fechamento da pesquisa, comparando os resultados obtidos com o Referencial Teórico inicialmente estabelecido.

#### 4.6. Limitações do método

Segundo Blau & Scott (1970), "O objetivo de toda a ciência é explicar as coisas. (...) Não somente o teste, mas também a origem de uma hipótese explanatória requerem informações sobre um número de casos independentes" (BLAU & SCOTT, 1970:41). Mas, como os autores dizem: "Se derivar hipóteses requer a comparação implícita de vários casos, testá-las requer comparação explícita e sistemática de muitos casos independentes." Tal necessidade traz como uma das limitações do método aqui utilizado o restrito número de casos elencados – apenas uma empresa observada – para ilustrar nosso estudo. Para Blau & Scott, "(...) muitos casos independentes [de estudo são necessários] para substanciar generalizações (...) por exigir a comparação sistemática de um bom número de organizações diferentes" (BLAU & SCOTT, 1970:41).

Ainda em Blau & Scott (1970), lemos: "(...) deve-se ter muita cautela na interpretação de descobertas, pois há sempre a possibilidade de que as mudanças observadas sejam o resultado de fatores ainda não detectados pelo investigador." (BLAU & SCOTT, 1970:43).

Em nosso trabalho, uma limitação do método diz respeito aos dados coletados. Os resultados numéricos (quinze respostas aos questionários obtidas a partir de uma população de quarenta franqueados), nos impossibilitaram de realizar um estudo quantitativo. Os dados percentuais apresentados nesta pesquisa ocorrem em caráter ilustrativo, contribuindo com um contorno numérico às respostas obtidas nas entrevistas em profundidade.

Mais uma limitação trata diz respeito à perspectiva da interpretação do material de leitura. A subjetividade do autor do trabalho ante os materiais analisados corre o risco de resvalar em comparações que não sejam a real síntese da dinâmica corrente nas organizações que atuam no Mercado.

Por fim, há ainda a questão da limitação da visão analítica característica do método cartesiano de trabalhar o pensamento científico. E se seguirmos o raciocínio de Crema (2004) quando diz:

"A disciplina foi uma das grandes inovações do racionalismo científico. O enfoque disciplinar, essencialmente analítico por dividir o todo em suas parcelas, gerou a especialização. (...) A especialização, neste sentido, é uma elegante viseira que impede a pessoa de ver a totalidade, imprescindível ao fornecer orientação e

sentido à nossa caminhada." (CREMA *in* BITENCOURT, 2004:83), podemos incorrer numa visão apenas parcial do tema que nos propomos, deixando de fora uma visão mais abrangente (holística) do assunto na dinâmica organizacional.