

## 5 O caso

Nesta sessão apresentamos as observações e resultados da pesquisa, com uma estrutura de análise que partirá do construto da transferência do conhecimento em redes de franquias e o *framework* adotado e cujas proposições apresentadas no Referencial Teórico nos guiaram.

### 5.1. **XYZ curso de idiomas: histórico e dados gerais**

A história da rede XYZ começa em 1972, quando a primeira escola foi fundada no Rio de Janeiro. Seu fundador teria, na época, desenvolvido um método diferenciado para o ensino de Inglês através de interatividade. No ano de 1981 a rede já contava com 30 escolas próprias. (PEGN 44 Franquias, 2007:44).

Após a morte do fundador em 1992, os herdeiros do empreendimento familiar ainda tentaram tocá-lo adiante. Mas uma série de questões internas, que incluíam detalhes como a falta de um processo formal de preparação dos herdeiros para a sucessão ou profissionalização da administração, levou a rede a ser vendida. Seis anos após o falecimento de seu fundador, em 1998, a XYZ foi finalmente vendida para um outro grupo familiar, que daria início ao que o atual franqueador chama de “uma forte reestruturação da marca, já de olho na transformação da rede em franquia, o que se deu somente em 2002.” (PEGN 44 Franquias, 2007:44).

A direção passou o ano de 1999 pensando como poderia reestruturar e empresa. Do caos administrativo encontrado, os novos donos deveriam fazer surgir padrões, rotinas, procedimentos; desde os mais simples, como a utilização de formulários específicos para processos que se repetissem, até mais amplos, como a mudança da logomarca e da comunicação visual geral da empresa (que incluía padronização de *lay-out* para as escolas, cores, material didático etc.). Aquela seria, segundo tipologia de Chen et al (2002) a fase Iniciante (*beginners*) de maturidade da rede de franquias: quando a direção se questionava sobre a

viabilidade do negócio, as exigências legais e tudo o que seria necessário para que eles se tornassem franqueadores da marca.

Os processos caóticos permaneceram até os anos de 2001, sendo trabalhados para uma padronização, gradativamente, a partir do ano de 2002. “No início, ainda podia ser encontrado um ambiente de “apagar incêndios”.”, comentou uma profissional que já trabalhava na rede na época do início do processo de padronização.

*“Até aquela época, cada diretor de unidade (cada filial) era responsável por todas as etapas do negócio em sua escola. Cada diretor de escola fazia a sua própria gestão; não havia um padrão único na rede.”* (Respondente 4).

Durante o período de 2001 a 2002 a empresa trabalhou na reestruturação do negócio para dar-lhe alguma padronização a fim de iniciar um programa de *franchising*. Chen et al (2002) chamam os franqueadores em tal estágio de Novatos (*Novice*): quando eles investigam o que deve ser feito antes e depois da decisão pela franquia. Costumam se perguntar quais são os seus Mercados; qual é o seu Plano de Negócios; quem serão os seus franqueados; como comercializar para os franqueados e como escolher boas localizações para as unidades por vir. (CHEN et al, 2002). “A ideia era que toda a rede falasse a mesma língua, e por isso o atual presidente da empresa e originalmente, genro do comprador da marca [com quem dividiu os primeiros trabalhos de direção desde 1999] investiu em padronização. Somente no ano passado [2006] – já com uma nova cara e novo logotipo – a XYZ voltou a comercializar novas unidades.” (PEGN 44 Franquias, 2007:44). No ano de 2007, a XYZ Curso de Idiomas ganhou o prêmio da Associação Brasileira de Franchising como a melhor rede de franquias do ano em seu segmento.

Quadro 3: A presença da rede XYZ no território brasileiro, até maio de 2011

<b>Estado onde a rede possui escolas</b>	<b>Número de unidades (escolas) no estado</b>
RJ	45
SP	07
AM	01
AP	01
RS	02
GO	02
MG	02
PR	02
SC	02
ES	01

Fonte: Própria

O sistema de franquias adotado pela XYZ é o de franquias individuais, que quer dizer que cada unidade é uma franquia independente, não importando se um mesmo franqueado possui mais de uma unidade. A presença em distintas regiões do território nacional; a existência de um sistema de suporte às franquias (chamado de SAFY – Sistema de Apoio ao Franqueado) e a preocupação formal em conhecer seu Mercado, seus franqueados e seus concorrentes (patenteada pelo meio de ações coordenadas de estruturação da rede e de contratações) faz-nos identificar o atual estágio de maturidade da rede XYZ como Avançado (*Advanced*), segundo tipologia de Chen et al (2002). Tal estágio corrobora com um dos nossos critérios para escolha de sujeito de observação e já sinaliza para o degrau seguinte de amadurecimento da rede: o nível Master, quando questões de preocupação com o relacionamento com os franqueados e com a comunidade em geral deverá pautar o planejamento estratégico da XYZ.

A XYZ franqueadora é uma empresa familiar, e como tal, ancora fortemente sua imagem, estratégia e política na pessoa do presidente. Tal força de personalização fica patente inclusive nos depoimentos de franqueados quando perguntados sobre a atuação da empresa franqueadora: muitas vezes, referem-se “ao franqueador” (o presidente da rede), ao invés da pessoa jurídica.

Observou-se que acerca da transferência de conhecimento técnico específico do negócio da rede 97% dos respondentes, todos membros franqueados, indicavam que sua maior satisfação dizia respeito à Área Pedagógica (segundo pesquisa interna realizada pela Direção Operacional da rede XYZ no final de 2010). À época, as maiores insatisfações foram indicadas como sendo as áreas de Marketing, com 87% das menções e Comercial, com 63% das indicações nas respostas.

## 5.2. Revelações do campo de pesquisa

O primeiro questionário aplicado visava identificar genericamente o perfil dos franqueados XYZ; suas motivações e suas percepções gerais acerca do sistema de franquia, das ferramentas disponíveis, da interação com os demais membros e das dinâmicas de negócios na rede. Tal questionário (Apêndice 1 deste trabalho) foi disponibilizado pela intranet da rede XYZ em março de 2011 a partir do Departamento de Comunicação e Marketing da rede. O questionário trazia alguns espaços para justificativas e comentários sobre as questões propostas. Ainda assim, nem todos os respondentes completaram tais espaços; quando o fizeram, forneceram-nos material importante para a ilustração da pesquisa e incremento para a construção de padrões encontrados nos eventos.

Dos quarenta franqueados, quinze (37,5%) responderam dentro do prazo estipulado pelos pesquisadores e divulgado pelo Departamento de Comunicação e Marketing da rede. Chamou-nos a atenção para a reduzida participação dos franqueados a um levantamento conduzido por meios internos, uma vez que o próprio Departamento de Comunicação e Marketing da XYZ convocava os membros da rede a responderem o questionário. Tal detalhe pode representar um viés aos resultados obtidos: se levarmos em consideração o nível de maturidade da rede, que, segundo tipologia de Chen et al (2002) posiciona os membros franqueados na categoria onde o “Eu” é predominante. Em tal estágio, a disposição de contribuir com iniciativas unilaterais do franqueador é reduzida, segundo proposta dos autores.

Entendendo o número de respondentes como baixo, diante do potencial de participação em uma rede relativamente pequena, a pedido do autor desta pesquisa, e crendo na possibilidade de conhecer melhor a própria rede, os gestores do Departamento de Comunicação e Marketing da rede lançaram uma campanha interna pedindo que aqueles que ainda não tinham respondido o questionário, o fizessem em novo prazo de uma semana, no mês de abril de 2011. Para esta segunda chamada aos questionários, não obtivemos uma resposta sequer. E tal fato chamou-nos a atenção ao ponto de começarmos a especular sobre o grau de inclinação dos membros desta rede a colaborarem entre si. Fato que deveria ser investigado em profundidade nas entrevistas que se seguiriam.

Não buscamos justificar a participação reduzida de franqueados de uma rede pequena como a XYZ (com quarenta franqueados e apenas quinze respostas a um questionário que foi remetido internamente a cada franqueado como parte dos esforços da própria rede em conhecer melhor seus processos a fim de aperfeiçoá-los), como falta de tempo ou falha de recepção dos destinatários. De todos obtivemos confirmação de recebimento do email e em alguns casos, tivemos a certeza da leitura do conteúdo. Alguns franqueados, a despeito do texto introdutório do Departamento de Comunicação e Marketing, mostraram-se um tanto desconfiados com os propósitos do questionário. Um franqueado do Rio de Janeiro respondeu ao convite para participar da pesquisa, com o seguinte email:

“De que trata este questionário? Qual o objetivo?”

Uma resposta pessoal do entrevistador se seguiu, ratificando o propósito do questionário e informando novamente os objetivos do estudo. Este franqueado não fez qualquer outro contato.

Uma das franqueadas do Rio de Janeiro demonstrou seu desconforto em partilhar informações:

“Afiml quem é você? Por que devo esclarecer coisas que interessam só a rede XYZ?”

E recebeu uma resposta imediata do pesquisador. Ainda assim, mesmo após tal resposta, a franqueada em questão não respondeu à pesquisa, ou fez qualquer outro contato.

Nossa inferência inicial para o caso foi anotada naquela fase para ser então investigada no decorrer da pesquisa: a existência de uma barreira para a transferência do conhecimento nesta rede dada pela falta de confiança entre os membros e/ou falta de espírito de colaboração.

### **5.3. Perfil dos entrevistados e dos respondentes**

Os entrevistados e os respondentes tinham histórias pessoais, acadêmicas e profissionais distintas: formações que iam de Letras a Administração, passando por Contabilidade e Engenharia. O grupo sobre o qual trabalharam-se os dados apresentou tempo médio de 3,8 anos na rede XYZ; 20% possuíam duas unidades franqueadas e 6,7% estavam inaugurando a sua terceira unidade.

Experiência em negócios foi informado por 66,6% dos respondentes. Para os demais, a entrada na rede XYZ representava a primeira tentativa empreendedora.

Quadro 4: Experiência dos respondentes em negócios antes de entrarem na rede franqueadora XYZ

Sim	66,7%
Não	33,3%

Fonte: Própria

Deixamos claro que o objetivo deste estudo não visou em momento algum abordar questões de *performance* em negócios.

#### 5.4.

#### **A motivação para o ingresso em uma rede de franquias e as expectativas dos futuros franqueados**

Para apresentarmos esta temática, recorreremos às suposições levantadas por este trabalho.

#### **Suposição 1: A transferência do conhecimento como *tradeoff* para a participação em uma rede de franquias.**

Partimos da suposição de que o conhecimento organizacional é uma das principais questões estratégicas para qualquer empresa (TAKEUCHI & NONAKA, 2008), e, no contexto das franquias, ganha significado de sobrevivência da rede (JONES et al, 1997). O conhecimento intraorganizacional retido pelas redes de franquia é um recurso restrito aos membros de cada rede e, portanto, faz sentido a um empreendedor pagar (taxa de franquia e parte de seus ganhos) para tornar-se um franqueado (MAURO, 2007; CHERTO et al, 2006; PREBLE, 1992).

Investigamos inicialmente a compreensão que os franqueados da rede tinham acerca do conceito de “conhecimento organizacional” e sua importância. Alguns franqueados da rede observada mostraram uma visão sistêmica; chamando a atenção para a aplicabilidade ferramental do conceito.

*“Gerenciar seu “negócio” exige que você o conheça profundamente em todas as áreas e esteja apto à substituir e orientar todo e qualquer profissional, qualquer que seja a área. Estar à frente é primordial”.* (Entrevistado 11).

Uma abordagem instrumental também foi considerada.

*“[Conhecimento é] Saber como o seu negócio é dirigido, quais seus processos, riscos e controles, e saber o que seu concorrente faz”.* (Entrevistado 07).

O conhecimento organizacional foi apresentado de forma pragmática, em alguns comentários. Para alguns membros da rede o conhecimento ganha valor à medida que se torna ferramenta de uso prático no dia-a-dia dos negócios (*working knowledge*). (ALAVI & LEIDNER, 1999).

*“Eu vejo o conhecimento como as informações obtidas através de documentos e pessoas envolvidas na área”.* (Entrevistado 11).

O conhecimento também é percebido pelos integrantes da rede como recurso particular a ser detido e controlado pelo gestor unidade franqueada [ao invés de conhecimento como recurso a ser partilhado com os demais membros do grupo]. Tal percepção condiz com a observação feita por Alavi & Leidner (1999) quando tratam o conhecimento como a crença pessoal justificada que aumenta capacidade de um indivíduo realizar uma ação efetiva.

*“O detentor do negócio precisa conhecer com propriedade todos os setores do mesmo, sem exceção!”.* (Entrevistado 10)

A suposição inicial de que empresas organizadas em rede tendem a incrementar as trocas de conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios e experiências interorganizacionais para fortalecer suas estruturas e seu desempenho foi sinalizada pelos depoimentos dos franqueados quando justificam a participação em uma rede de franquias para a fim de ter acesso ao *know-how* específico da empresa franqueadora.

Quando perguntados sobre o porquê de participar de uma rede de franquias, pagando tarifas e parte de seus lucros a uma empresa franqueadora, ao invés de iniciar um negócio próprio de forma independente, os entrevistados declararam ser motivados pela segurança de contar com uma estrutura de suporte e com a experiência do franqueador em um negócio testado (o *know-how* da organização). O fator risco é percebido como amenizado pela estrutura da rede.

A questão da marca bem reconhecida no Mercado foi mencionada pelos franqueados do Rio de Janeiro como um ponto positivo adicional. Nas demais praças onde a XYZ atua, esta questão foi percebida como um ponto desfavorável: o desconhecimento da marca por parte da clientela em outros estados requer maiores esforços de Marketing.

Esta motivação é complementada pela ideia de que vale mais a pena investir em um negócio ‘previamente testado’. O franqueado aceita pagar para ter acesso a um sistema de negócios que já foi ‘posto à prova’ pelo franqueador.

*“Comprando uma franquia eu já teria os caminhos pré-estruturados. Os caminhos, os treinamentos que eu deveria ter... tudo.”* (Entrevistado 12).

As declarações sobre a motivação para o ingresso dos empreendedores em uma rede de franquias são complementadas pelo interesse no acesso ao conhecimento restrito aos membros daquela rede (DARR, 1995); experiência acumulada do franqueador (PREBLE, 1992) e conhecimento da marca no Mercado (MAURO, 2007): itens que aparecem em maior evidência nas falas dos franqueados entrevistados. Além destes interesses, motivos econômicos e o vislumbre de oportunidades para alavancar as carreiras pessoais dos empreendedores também foram citados nas entrevistas.

Resumimos no quadro 05 as motivações dos entrevistados, segundo três idéias centrais percebidas em seu discurso e que aqui agrupamos como i. acesso à marca e ao conhecimento (recursos restritos a membros da rede), ii. motivos econômicos (recursos, oportunidade de investimento) e iii. oportunidade de alavancar a carreira, crescimento profissional, crescimento pessoal.

Quadro 5: Motivação para a compra da franquia XYZ

Motivações	Comentários
<p>Acesso à marca e ao conhecimento (recursos restritos a membros da rede)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio próximo (RJ) dando maior suporte e maior disponibilidade de treinamento através de encontros entre franqueados do Rio de Janeiro e o crescimento da marca também foi fundamental.</li> <li>• Os prêmios empresariais ganhos pela franqueadora.</li> <li>• Ter acesso à experiência do franqueador e à uma metodologia de ponta.</li> <li>• A metodologia (e o valor da franquia).</li> <li>• A força da marca e acreditei na metodologia adotada.(Respondente 04).</li> <li>• Decidi participar de uma rede de franquias porque o Mercado está saturado. Começar um negócio onde a marca já está competindo é quase que meio caminho andado. Lançar uma marca é muito mais difícil. (Respondente 13).</li> <li>• Teoricamente, a franquia possui uma boa estrutura e know-how. (Respondente 08).</li> </ul>
<p>Motivos econômicos (recursos, oportunidade de investimento)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento inicial “estimado” na proposta.</li> <li>• Mudei da franquia ABC para a XYZ.(Respondente 09).</li> <li>• Disponibilidade de região.</li> <li>• O valor da franquia (e a metodologia).</li> <li>• Estava à procura de uma franquia de idiomas e interessou-me a XYZ pelas condições oferecidas e pelo excelente atendimento que o gerente de expansão me ofereceu.(Respondente 04).</li> </ul>
<p>Oportunidade de alavancar a carreira, crescimento profissional, crescimento pessoal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento profissional.</li> <li>• Investir na área em que me graduei e levar às pessoas cultura do mundo; contribuir com as pessoas de minha cidade a adquirir mais conhecimento para a vida acadêmica e profissional. (Respondente 12).</li> <li>• Eu trabalhava na marca em uma das unidades da franquia e estudava também. Sempre gostei da forma de abordagem aos alunos e o método de ensino.(Respondente 07).</li> <li>• Eu trabalhava na marca e vi a chance de crescer profissionalmente. (Respondente 11).</li> <li>• Independência e flexibilidade.</li> <li>• Sou professora de inglês e sempre achei uma ótima ideia abrir o meu próprio negócio. (Respondente 14).</li> <li>• No meu caso, porque eu trabalhava na rede e já possuía o total conhecimento de cada departamento, necessário para o bom funcionamento de uma unidade. (Respondente 10).</li> </ul>

Fonte: Própria

Ainda que os motivos para fazer parte de uma rede de franquias sejam relativamente fáceis de identificar por empreendedores e pelos próprios franqueados, corroborando com visões da literatura acadêmica sobre as vantagens do *franchising* (GOROVAIA & WINDSPERGER, 2009; MAURO, 2007; CHERTO et al, 2006; PREBLE, 1992); as motivações não vêm sozinhas. Vêm, outrossim, carregadas de expectativas de sucesso nos negócios, sucesso na carreira, sucesso pessoal, que são igualmente vendidos pelos franqueadores para atrair novos membros para suas redes.

O *tradeoff* realizado pelo empreendedor a fim de participar da rede franqueada, pressupõe uma efetiva transferência de conhecimento, por parte do empreendedor. Esta é a expectativa natural dos candidatos a franqueados, que buscam reduzir sua curva de aprendizagem e evitar erros ou sobressaltos que a exposição ao Mercado competitivo, suas limitações e desconhecimento do negócio específico podem trazer (PREBLE, 1992).

*“Eu acreditava no suporte. Preferi ter um suporte do que ter os lucros todos meus mas não ter a quem recorrer.”* (Entrevistado 12).

Ao serem questionados se a empresa franqueadora é fonte de conhecimento para a rede, os respondentes declararam que sim. Percebem atualmente esforços crescentes no sentido de fazer o conhecimento gerado pelos diferentes departamentos da empresa franqueadora serem disponibilizados aos membros. Não apenas em manuais, mas também por meio de treinamentos presenciais; visitas de campo; no ambiente de intranet e por meio do atendimento ao franqueado (SAFY). Tais esforços vêm sendo realizados desde o ano de 2010, quando a rede decidiu formalizar seus processos de visitas de campo, e implantou um ambiente de intranet com o intuito de facilitar a comunicação entre os membros e permitir acesso remoto aos treinamentos realizados no Rio de Janeiro, para aqueles franqueados localizados em outros estados.

Em relação à percepção acerca dos outros membros franqueados como fonte de conhecimento, as respostas foram mais restritivas. Os respondentes informaram haver pouco contato pessoal entre os membros franqueados da rede, o que dificulta as trocas. Alguns respondentes, localizados fora do estado do Rio de Janeiro, identificaram questões de distância geográfica em relação à franqueadora, como motivo que dificulta os contatos pessoais. Entretanto, franqueados do

Estado Fluminense apontaram problemas territoriais (muitas escolas próximas umas das outras) como fator que desmotivaria uma maior aproximação ou frequência nos encontros entre eles. Disputas por regiões no Mercado carioca foram relatados por mais de vinte por cento dos respondentes.

Na XYZ os respondentes reconhecem que se beneficiam do conhecimento gerado pelo franqueador, mas não percebem benefícios diretos vindos do conhecimento gerado pelos demais membros.

O empreendedor traz consigo expectativas de acessar conhecimento em níveis equilibrados e que supram seu desconhecimento ou despreparo no negócio específico. Ao serem questionados sobre os benefícios obtidos a partir do conhecimento criado na rede, e transmitido da forma que acontece atualmente, os franqueados reportaram as expectativas de um empreendedor traz consigo até o momento que assina o contrato de franquia (em sua fase *novice*, segundo CHEN et al, 2002).

*“(...) Por que acreditava que uma rede de franquias me ofereceria suporte e conhecimento para gerir um negócio, num ramo em que eu não tinha experiência. Eu sou formada em Administração, com MBA em finanças, e 10 anos de experiência em auditoria, até hoje após 3 anos longe do mercado sou procurada para trabalhos de consultoria em risco. E por esse conhecimento sempre soube que me faltava conhecimento no negócio de idiomas, por isso contratei uma franquia para me suportar no conhecimento. Infelizmente, isso não acontece em todas as áreas. Principalmente na comercial, as sugestões são sempre censo, e telemarketing, sendo que todos os franqueados que conheci tem o mesmo retorno que eu, muito pouco. A área de marketing também pouco faz com atividades regionais, ou temáticas, é tudo sob demanda, de acordo com o pedido. Se eu não conheço o ramo, provavelmente não saberei o que pedir.” (Entrevistado 14).*

Podemos entender as expectativas dos franqueados na sua genuína busca por suporte, acompanhamento e orientação.

Confiando que obterão esses serviços e terão acesso a um conhecimento restrito aos membros da rede escolhida, os candidatos a franqueados “compram a franquia” (tornam-se membros da rede). Se suas expectativas não são satisfeitas, ou se não é entregue aquilo que lhes foi prometido na hora da ‘venda’, expressões como ‘perda de confiança’ e ‘decepção’ ganham lugar em suas falas.

Questionados sobre quanto dos resultados de seu negócio os franqueados atribuem ao conhecimento gerado e compartilhado nesta rede de franquias, as respostas indicaram preferencialmente para a experiência própria do dia a dia nos negócios, posterior à entrada na rede. Os respondentes não percebem as trocas ativas de conhecimento como as únicas fontes responsáveis pelos resultados diretos obtidos por suas escolas; mas, principalmente, a experiência individual adquirida com o trabalho local de balcão.

*“No início, cem por cento do conhecimento que se acessa por fazer parte da rede, tem importância para a performance da escola. Porque você não tem conhecimento ou experiência. Depois de três, quatro anos, você já tem know-how. Depois disso, só uns dez por cento do conhecimento da rede impacta os resultados: é sobre as novidades. Hoje em dia, noventa por cento dos franqueados não tem know-how.”* (Entrevistado 04).

Esta fala vem de encontro com a observação feita entre os franqueados que responderam esta pesquisa. Na média, os respondentes atribuíram ao conhecimento do franqueador da rede XYZ 60% da responsabilidade pelos resultados de seus negócios. Os franqueados com até 3 anos na rede apresentavam percepções mais elevadas, chegando a 80%, 90% de dependência ao *know-how* do franqueador, para ser bem sucedidos em suas escolas.

Kogut e Zander (1993) e Winter (1987) dão indicações sobre a obtenção de resultados superiores a partir do conhecimento transmitido em redes de franquias; onde a capacidade de ensino é maior. Na rede observada, as expectativas iniciais por transmissão de conhecimentos restritos à rede, e seus impactos nos negócios diários são confrontados com os resultados realmente alcançados após a assinatura do contrato de franquia.

*“Se o conhecimento adquirido ao fazer parte da XYZ justificou os investimentos? Depende. Em parte porque a marca é forte no Rio de Janeiro. Agora temos um setor operacional com suporte e visitas nas unidades desde 2010, mas antes, não tínhamos suporte nenhum.”* (Entrevistado 12).

Questionados se o conhecimento de negócios adquirido com a participação na rede, como tendo justificado os investimentos feitos para fazer parte desta franquia; e se eles aprenderam mais rapidamente sendo franqueados XYZ, do que empreendendo independentemente, os respondentes indicaram suas percepções. Para os entrevistados, houve muitos desencontros entre as projeções feitas pela empresa franqueadora no ato da ‘venda da franquia’ e a realidade encontrada após a assinatura do contrato.

Na rede XYZ a venda da franquia (processo de acesso à rede) é realizada pelo gerente de expansão da marca. Durante o processo, projeções de resultados são propagadas e a transferência de conhecimento específico do negócio, para que se efetivem tais projeções, é prometida como certa. A pressuposição de uma efetiva transferência de conhecimento passa a fazer parte do pacote de franquia da rede XYZ.

*“O negócio desta franquia foi uma grande decepção no momento que nos foi vendida a franquia. (...) O momento da compra da franquia foi uma decepção se você considerar o momento de venda e o momento de implantação. Esta franquia tem um péssimo profissional para fazer uma venda cheia de mentiras, e até hoje ele está lá. Então, isso foi uma decepção. Ele nos vendeu uma coisa, que na realidade era outra, completamente diferente, sob todos os aspectos, tanto como negócio, como sobre os números que faziam parte do negócio. Então, quando eu perguntava sobre o negócio, eu falava sobre evasão e ele dizia “não tem evasão”. Crescimento: O crescimento está associado à uma série de fatores, que não é uma coisa simplesmente matemática associada ao tempo. É uma coisa associada à qualidade de serviços que se está proporcionando, ao ponto comercial onde você está instalado, ao tipo de serviços que você está proporcionando e à concorrência. Não, na cabeça deste cara é uma coisa automática que é uma bola de neve, que é uma PG. E não acontece isso.*

*Locação: “Eu tenho inúmeros imóveis pra te oferecer num valor tal, que é o valor que constava numa planilha de preços, e é só você assinar um contrato de franquia que eu te apresento.” Nunca teve imóvel, e os valores não eram aqueles, ao ponto de nós ouvirmos poder alugar um imóvel, uma loja, uma casa a 4 mil e o nosso primeiro imóvel custou 8 mil Reais. Então tudo fora da realidade. Se a gente não tivesse um respaldo financeiro, a gente tinha quebrado antes de abrir, pelas mentiras que foram contadas na hora da venda, porque para aquele profissional o importante era vender, porque a comissão dele era exatamente a taxa de franquia. E a franqueadora sabe disso, e ela não toma nenhuma posição a respeito disso. Então esta foi a primeira grande decepção.*

*A segunda grande decepção foi a gente se deparar com os números que a gente tinha que enfrentar. Encaramos, recorremos a recursos financeiros para viabilizar o negócio, fora do propósito que a gente tinha, fora dos números estimados pela franqueadora. Tivemos sorte e o nosso negócio está dando certo porque isso fez com que o resultado do nosso negócio pudesse fazer face às despesas do próprio negócio e os custos financeiros que foram imputados no negócio. Coisa que não havia previsão. Tivemos sorte. O primeiro negócio vingou e a gente foi adiante.*

*Terceira decepção: a franqueadora abriu uma unidade da mesma bandeira dentro da nossa área de atuação.” (Entrevistado 01).*

Em casos extremos, a não correspondência às expectativas dos agora franqueados, pode levar ao destrato entre as partes. Isso se dá quando o franqueado percebe que o *tradeoff* pela participação na rede não é vantajoso; sob o ponto de vista do pagamento pelo acesso a um conhecimento específico de acesso restrito.

**Suposição 2: 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.**

Questionados, os já franqueados, sobre a transferência de conhecimento realizada, ante os investimentos feitos para se tornarem membros da rede, surgem declarações de descontentamento com a disparidade entre as promessas feitas e o suporte entregue.

*“Não me beneficieei dos conhecimentos de negócios e nem os investimentos feitos se justificaram. Não me foi dada a credibilidade necessária e não houve crescimento. Por isso, estou cogitando seriamente o destrato.” (respondente que vinha negociando uma unidade desde dezembro de 2010). (Entrevistado 05).*

A organização estrutural (*structural embeddedness*) é outra motivação para o empreendedor vir a participar de uma rede de franquias.

A organização estrutural é uma das estratégias usadas pelas empresas para se tornar competitivas não apenas no Mercado como um todo; mas também no âmbito da gestão de conhecimento organizacional. Jones et al (1997) citam-na como recurso estratégico que favorece a transferência de conhecimento nas redes franqueadas.

*“Você conta com know-how e uma rede que evidencia a marca em outras regiões e te ajudam a captar clientes. Meu aluno trabalha no Centro, mas mora lá onde eu tenho uma escola. Então ele estuda lá comigo. Além disso, tem a organização de sistemas, do comercial e do pedagógico – o nosso maior know-how”. (Entrevistado 04).*

Suporte e apoio são entendidos como importantes não apenas para o franqueado, mas para dar mais credibilidade acerca do negócio aos olhos dos clientes.

*“(…) Porque uma rede de franquias nos dá mais suporte e apoio do que um negócio independente. E claro que saber que é uma franquia aumenta a confiança dos clientes.” (Entrevistado 06).*

## 5.5.

### **O processo de transferência do conhecimento explícito: treinamentos e acompanhamento em campo**

Dada a complexidade das atividades envolvidas na operação de um sistema de negócios (KOGUT & ZANDER, 1993) e a interdependência inerente às partes do conhecimento (SORENSEN et al, 2006), “garantir o treinamento inicial e continuado de franqueados e funcionários é um dos desafios das redes.” (PEGN 267, 2011:42). MAURO (2007) indica a importância do treinamento inicial que o franqueador fornece aos franqueados.

Os franqueados da rede observada mencionaram a importância da capacitação e construção de relacionamentos, como meios para fomentar a transferência eficaz de conhecimento organizacional, como indicaram Jones et al (1997).

Na rede observada, 66,7% dos entrevistados receberam treinamento inicial. Os 33,3% restantes informaram ter mais de 10 anos na rede, quando ainda figurava um sistema de “concessões” – anterior à formalização do sistema de franquias pela XYZ.

Diante deste cenário, buscamos saber como os membros da rede XYZ avaliam o treinamento inicial e o uso dos mecanismos formais de transferência disponibilizados por meio dos manuais, dos treinamentos pela intranet, dos canais automáticos de comunicação (conteúdos disponibilizados pela intranet e o serviço de atendimento ao franqueado, SAFY). Elementos que dizem respeito à estratégia de codificação do conhecimento organizacional nesta rede (GOROVAIA & WINDPERGER, 2009).

Quadro 6: Avaliação do treinamento inicial pelos franqueados da XYZ

	<b>Opiniões</b>	<b>Comentários</b>
46,6%	<b>Positiva</b>	Muito bom, mas o tempo foi curto: uma semana apenas.
		Bom.
		Excelente.
		Ótimo.
		Bom. Todos os pontos necessários para o início das atividades foram bem esclarecidos.
		Ótimo.
10,05%	<b>Razoável</b>	Como eu tinha saído de uma rede para ingressar numa outra do ramo, ficou um treinamento razoável, visto que já sabia muita coisa. Mas, para quem está entrando é necessário um treinamento maior. (Respondente 09).
		Deveria ter ocorrido um pouco antes; o treinamento foi bem próximo à inauguração. (Respondente 12).
10,05%	<b>Negativa</b>	Fraco para mim, que tinha ampla experiência. Para outros eu não posso comentar. (Respondente 15).
		Muito simples, sem aprofundamento nos assuntos; fato que o franqueado só percebe quando assume o negócio. (Respondente 05).
		Acho que é bem precário comparando-se ao que acontece hoje em dia na rede. (Respondente 03).
33,3%		Não receberam treinamento inicial.

Fonte: Própria

Na rede XYZ somente os franqueados recebem a capacitação inicial.

*“Na semana de treinamento inicial pró-franqueado nós ainda não tínhamos contratado ninguém e nem o imóvel tinha sido aprovado ainda. Mas eles nos aprovaram como franqueados e o treinamento pró-franqueado já estava agendado. É uma data fixa. É uma semana inteira. Eu acho que acontece duas vezes por ano, no início de cada semestre. Ninguém do meu treinamento levou gerente ou funcionário. No máximo eram marido e mulher: os franqueados.”* (Entrevistado 07).

Quando perguntados sobre a existência de uma pessoa na unidade franqueada responsável por transmitir internamente o conhecimento adquirido na rede (por meio de palestras, encontros, reuniões etc.), 73,3% dos respondentes informaram possuir um profissional que desempenha este papel formalmente. Contratualmente, cada unidade tem a obrigação de manter pelo menos um coordenador pedagógico que tem como atribuição principal a replicação do conhecimento específico relacionado ao ensino. Entretanto, tal profissional não participa de treinamentos comerciais ou operacionais, ou replica tais conhecimentos.

O conhecimento pedagógico diz respeito ao conhecimento técnico específico da rede XYZ. A rede produz seus próprios materiais didáticos que são vendidos aos clientes finais (os alunos das escolas), e com os quais um método próprio de ensino é trabalhado (o ensino de língua inglesa e língua espanhola por Abordagem Comunicativa e uso de ferramentas neurolinguísticas). As escolas, além de adquirirem os materiais didáticos para revenda aos alunos, devem adquirir os guias de professores (chamados *Teacher's Guide* ou *Libro del Profesor*) e manter Coordenadores Pedagógicos e professores capacitados – através da frequência aos treinamentos pedagógicos oferecidos bimestralmente pela franqueadora.

Dado o alto grau de conteúdo tácito (*tacitness*) envolvido neste tipo de conhecimento técnico específico, a rede XYZ realiza treinamentos presenciais bimestrais e acompanhamento de campo semestral, direcionados à Área Pedagógica. A opção por tal estratégia é consonante com a proposição de Goroivaia e Windsperger (2009) no que diz respeito aos atributos de riqueza de informação pretendida ao transferir conhecimentos específicos com alto grau de conteúdo tácito: i. capacidade de *feedback*; ii. disponibilidade de múltiplas pistas (voz, linguagem corporal, gestos, palavras empregadas); iii. variedade linguística e iv. envolvimento pessoal (GOROVAIA & WINDSPERGER, 2009).

A gestão do conhecimento administrativo específico do negócio da rede XYZ e as questões operacionais são de responsabilidade do franqueado, que recebe a sugestão (mas não a obrigação contratual) de contratar um gerente operacional.

Simonin (1999) postula que quanto mais complexo for o conhecimento, tanto mais tácito deverá ser considerado. Um sistema de franquias não pressupõe apenas a cessão de uso de uma marca; mas, principalmente, o know-how para operar o sistema no dia a dia (PREBLE, 1992), o que significa um grande número de tarefas heterogêneas, complicadas e interdependentes para as quais os franqueados devem ser capacitados em técnicas a fim de aplicar o conhecimento específico ao sistema de negócios adquirido (GOROVAIA & WINDSPERGER, 2009).

A rede XYZ não estabelece contratualmente a necessidade da nomeação, por parte de cada franqueado, de uma figura que fique responsável por transmitir o conhecimento de negócios para os colaboradores de sua unidade franqueada. Apesar de ser recomendável a existência de um agente responsável pelo gerenciamento dos fluxos de informações e do conhecimento na organização (RODRIGUEZ y RODRIGUEZ, 2010), a rede XYZ só estabelece contratualmente a obrigatoriedade da existência de um agente multiplicador no âmbito pedagógico (o Coordenador Pedagógico).

Transmitir conhecimentos relativos ao negócio específico da rede para as equipes de colaboradores nas escolas fica a cargo de cada franqueado.

Uma vez que cada franqueado é o responsável pela transmissão do conhecimento de negócio para os colaboradores em suas escolas, dependerá do interesse e dos esforços individuais de cada colaborador para que o conhecimento seja acessado e transmitido localmente.

A existência de um Coordenador Pedagógico por escola, dedicado à gestão do conhecimento técnico, indicou que o conhecimento específico ao ensino, que parte do franqueador, é repassado aos demais colaboradores de cada escola [em específico os professores]. Entretanto, tal assertividade dos fluxos de informação não é observada no âmbito operacional das escolas; área onde cada franqueado é livre para decidir como lidar com o conhecimento a que tem acesso na rede.

*“A franqueadora pede informações que eles deveriam saber; tipo, o número de alunos que são registrados num sistema. Hoje temos um problema de credibilidade nos processos. Não tem punições caso os processos não sejam feitos porque não há notificações; não há sanções e não há muito respeito às normas administrativas internas. Mandam emails e muitos não respondem, e a franqueadora tem que ficar ligando para confirmar. Não sei se é desleixo, mas os caras só querem da franqueadora comprar livros. Eles [os franqueados] se acham autosuficientes e não respondem às ideias transmitidas. Basicamente tínhamos que ter um trabalho para voltar a credibilizar e os franqueados voltassem a valorizar a marca. Mesmo que tivessem algumas punições para quem desrespeitasse algumas normas.”* (Entrevistado 04).

Se conhecimento de negócios pode ser associado à ideia de performance, a questão do *feedback* operacional do franqueador faz parte da noção de acompanhamento para que a transferência de conhecimento se dê.

Na XYZ, 66,7% dos respondentes informaram que não recebem *feedback* do franqueador; 26,7% alegaram receber *feedback*, e 6,7% não responderam.

Quanto à periodicidade deste *feedback* operacional (envolvendo processos, tarefas complexas, promoção, divulgação, vendas, retenção de alunos etc.) vindo do franqueador, 53,3% dos entrevistados da rede XYZ informaram que o recebem apenas raramente (muito difícil isso acontecer; quando acontece); 26,7% deles, por outro lado, percebem como frequentes (semanalmente ou pelo menos uma vez por mês) os *feedbacks* recebidos. Para 20% deles, o *feedback* vem ocasionalmente (pelo menos uma vez no bimestre). Neste contexto, se a comunicação entre franqueador e franqueado deve se dar em mão dupla (MAURO 2007; PREBLE 1992), seria de se esperar que os franqueados se esforçassem mais para trocar ideias com a empresa franqueadora; inclusive cobrando por *feedback*.

Apesar de representar o acompanhamento da aplicação do conhecimento tecnológico específico da rede XYZ, o *feedback* pedagógico foi indicado como recebido por apenas 26,7% dos entrevistados. Os demais respondentes alegaram não receber *feedback* pedagógico.

Na rede observada, questionados sobre seus esforços no sentido de trocar informações operacionais com o franqueador, 53,3% o fazem apenas ocasionalmente; 26,7% deles raramente e somente 20% dos respondentes trocam informações frequentemente.

Em relação às informações pedagógicas, 53,3% dos respondentes indicou trocá-las com a franqueadora.

Entre os respondentes, 66,7% alegaram compartilhar as melhorias pedagógicas com os demais franqueados. Entretanto, em termos da frequência com que tais trocas ocorrem, 46,7% dos respondentes alegaram trocar informações pedagógicas com seus pares apenas raramente; 40% ocasionalmente e somente 13,3% o fazem frequentemente.

Gorovaia & Windsperger (2009) e Hansen et al (1999) tratam da importância do uso de mecanismos codificados para a transferência de informações e conhecimento específico do sistema de negócios aos franqueados. Emails, faxes, relatórios, intranet e manuais operacionais fazem parte do ferramental a ser usado para que o conhecimento com baixa riqueza de informação seja transferido pela rede. Mauro (2007) salienta que manuais operacionais claros, com procedimentos e padrões prescritos e cuidadosamente controlados são de grande valia para facilitar o controle das possíveis desvantagens do sistema de franquias.

Na rede observada, 93,3% dos respondentes considera que o manual operacional é de fácil entendimento. Mas não arriscariam operar o negócio usando apenas os manuais operacionais, comerciais ou de Marketing; sem treinamentos ou consultoria de campo.

Os manuais pedagógicos são de fácil compreensão para 80% dos respondentes. Sobre os guias de professores, 53,3% dos respondentes consideram que usando apenas os manuais, sem treinamentos ou visitas dos consultores, conseguiriam ministrar aulas de qualidade – esta resposta deve ser, entretanto analisada sob o prisma de uma particularidade: nenhum manual de professores é entregue aos profissionais das escolas sem que haja um primeiro treinamento de apresentação de novos materiais lançados e revisão das técnicas que devem ser empregadas para a aplicação do método de ensino. Portanto, mesmo os respondentes que consideram que conseguiriam dar boas aulas apenas usando os manuais, já receberam treinamento ou reciclagem, antes de aplicar tais manuais de aula no semestre.

Para 73,3% dos respondentes, os guias de professores correspondem às expectativas de acesso ao conhecimento técnico específico da rede.

## **5.6.**

### **O processo de transferência do conhecimento tácito**

No contexto da transferência de conhecimento tácito (TAKEUCHI & NONAKA, 2008), Gorovaia & Windsperger (2009) chamam a atenção para a necessidade de aderência entre a riqueza de informação do mecanismo de informação a ser empregado e os requisitos específicos de processamento de informação que a tarefa exigir. Esta necessidade de aderência equivale a dizer que os mecanismos usados para que se transmita o conhecimento deverão levar em conta a forma de expressão, a natureza da informação a ser transmitida e a forma de recepção pelos sujeitos aos quais o conhecimento deverá impactar.

Treinamentos, reuniões, workshops, visitas de campo, promovidos pelo franqueador são oportunidades para que ocorra a transferência do conhecimento tácito. Mas não apenas isso: os outros membros da rede; o relacionamento e os mecanismos sociais partilhados por eles também influenciam as dinâmicas de transferência do conhecimento tácito.

Quando perguntados se obtiveram benefícios com o conhecimento gerado na rede, a partir das interações com outros membros franqueados, os respondentes apresentaram visões distintas. Três grupos temáticos surgiram a partir das percepções dos respondentes: acesso e transferência do conhecimento tácito 1) a partir de relacionamentos genéricos; pelo simples fato de participar da rede; 2) a partir do franqueador e 3) a partir de relacionamento pessoal mais próximo com um ou outro membro em específico, da rede – laços relacionais mais fortes que permitem uma maior frequência de comunicações face a face; elemento base de um *relational embeddedness* (JONES et al, 1997).

#### 5.6.1.

#### **Acesso e transferência do conhecimento tácito a partir de relacionamentos informais entre os membros da rede**

As redes, quando organizadas formalmente (*structural embeddedness*) beneficiam-se de tal estrutura fortalecendo mecanismos sociais que facilitam a adaptação, a coordenação e a salvaguarda das trocas (JONES et al, 1997). Já a participação em uma rede de franquia contribui espontaneamente para que o empreendedor seja impactado pelo conhecimento tácito existente na rede. Cada unidade franqueada é afetada pela experiência de outra. É uma dinâmica que transcende o indivíduo e sua manifestação pode ser observada à medida que ocorrem mudanças no conhecimento e desempenho das unidades receptoras (ARGOTE et al, 2000).

Houve menção de que o simples fato de pertencer à rede já propiciaria acesso a um conhecimento restrito àquela rede, ao qual não se poderia chegar no caso de um empreendimento independente. Atribuem à participação na rede o acesso ao conhecimento adquirido por meio da experiência cotidiana nos negócios da rede.

*“Muito [sobre beneficiar-se do conhecimento da rede, pelo fato de ser franqueado]. Temos pleno conhecimento do nosso negócio. Enfrentamos os problemas inerentes ao mesmo com muita segurança, tranquilidade e equilíbrio, adquiridos através da vivência e experiência diária dentro da rede; nos tornando preparados para outros desafios”. (Entrevistado 02).*

O conhecimento adquirido pelas organizações é encontrado nos indivíduos, nas tarefas diárias e suas interrelações, nas ferramentas e tecnologias usadas e, combinando tais elementos, nas redes de trabalho que combinam membros, tarefas e ferramentas.

*“Os conhecimentos transmitidos no gerenciamento pedagógico, comercial e administrativos apresentados inicialmente, foram fundamentais para que pudéssemos dar andamento da atividade, até o momento em que tivéssemos condições de adaptá-los ao perfil da nossa unidade, considerando a sua localização e o seu consumidor (aluno)”.* (Entrevistado 07).

A percepção acerca dos benefícios alcançados com o acesso ao conhecimento da rede passa pelos fatores que afetam o sucesso da transferência na rede (ARGOTE et al, 2000): i. as características da rede social; ii. as características do conhecimento a ser transferido; iii. as características da tarefa; iv. as características das ferramentas disponíveis para que se dê a transferência. Neste cenário, para que as transferências ocorram de forma efetiva, deve haver uma boa comunicação sobre as melhores práticas (KALE et al, 2006) de forma que não haja membros indiferentes ao conhecimento gerado pela rede, nem dependentes da figura pessoal do franqueador como o provedor único de conhecimento.

Disputas territoriais podem gerar concorrência interna na rede (MAURO, 2007) e estas impactarem as trocas entre os franqueados (PREBLE, 1992). Atenção a estes possíveis gargalos, pode levar a melhorias, a partir de esforços por mudanças na macrocultura da rede (JONES et al, 1997; JUSTIS & JUDD, 1989), no sentido de facilitar os canais de comunicação interorganizacionais.

*“Hoje o canal de troca melhorou, mas a cultura de compartilhar é muito restrita em todas as redes. Um não quer compartilhar com o outro com medo da concorrência. A consultoria de campo é a maior responsável por levar informação e conhecimento às unidades da rede.”* (entrevistado 06).

### 5.6.2.

#### **Acesso e transferência do conhecimento tácito a partir do contato e acompanhamento diretos do franqueador**

As possíveis desvantagens e complexidade da opção por participar de um sistema de franquias (MAURO, 2007; PREBLE, 1992; JUSTIS & JUDD, 1989) podem ser minimizadas por esforços conscientes do franqueador no sentido de combinar uma estratégia que preveja a existência de unidades próprias nas quais inovações tecnológicas e novas práticas de negócio serão testadas (PREBLE, 1992).

A transferência do conhecimento do franqueador para os franqueados é tida como uma das chaves do sucesso de redes de franquias (GOROVAIA & WINDSPERGER, 2009; ALMEIDA et al, 2008; TAKEUCHI & NONAKA, 2008; HANSEN et al, 1999; JONES et al, 1997; DARR et al, 1995). Na rede XYZ, 80% dos respondentes consideram que o franqueador tem conhecimento sobre a operação. A avaliação positiva também é demonstrada pela opinião que os respondentes compartilham sobre a contribuição do conhecimento do franqueador para o sucesso de suas escolas: 60%. A percepção da capacitação do franqueador é imprescindível para que o empreendedor considere vantajoso se tornar um membro franqueado da rede (MAURO, 2007) e contribui para a criação de uma ambiência propícia para que as transferências de conhecimento ocorram (JONES et al, 1997).

As áreas identificadas pelos respondentes como aquelas nas quais o franqueador é mais forte apareceram nas observações dos respondentes. A atuação do franqueador relacionada à produção de conhecimento específico do negócio é o que aparece em maior destaque.

Quadro 7: Áreas de força do franqueador segundo os respondentes

Área	Observações
Comercial / Operacional  (26,6% fizeram comentários)	Tem expertise em vender matrículas.
	Acho que é o que faz todas as unidades funcionarem, através do operacional. (R.04).
	O setor comercial da franqueadora é forte e formado por pessoas que têm prática e vivência dentro de escolas. Deve ser preservado a qualquer custo. (R. 02).
Marketing  (13,3%)	O marketing. Existe um certo esforço em fechar algumas promoções e patrocínios.(R.14).
	Marketing. Em divulgar a marca.
Pedagógico  (46,7%)	Pedagógico. Suporte ao nosso departamento pedagógico.
	O pedagógico é o coração da nossa rede.
	Pedagógico. Por já ser professora e coordenadora, vejo com mais facilidade esta área. (R. 12).
Não diferenciaram uma área como ponto mais forte.  (13,4%)	Nenhuma. Considero o franqueador forte em todas as áreas.(R. 07).
	Em 2010 todas as áreas eram igualmente ruins no atendimento. Em 2011, com a atuação da P. (gerente Operacional) todas são excelentes. (R.14).

Fonte: Própria

Quando questionados sobre as maiores fraquezas do franqueador – enquanto fonte de conhecimento para a rede – as opiniões indicaram observações sobre as áreas Operacional, de Marketing e Pedagógica; ou não fizeram diferenciação.

Quadro 8: As fraquezas do franqueador segundo os respondentes

Área	Observações
Comercial / Operacional  (40% fizeram comentários sobre esta área)	As questões de logística, estoque, disponibilidade de materiais. Por vezes não temos pronta resposta. (R.05).
	O comercial. Não recebi treinamento algum sobre este assunto. (R. 03).
	O operacional. Hoje não temos um padrão de atendimento nas unidades em geral; nem ninguém que nos auxilie em treinamentos com recepcionistas e sistemas. Nós que treinamos nossos funcionários e se está ou não dentro do padrão, somos nós mesmos que avaliamos. (R. 06).
	Operacional. Principalmente no apoio da área de informática. Algumas vezes ficamos até dois dias sem acesso ao sistema porque não tivemos resposta imediata do setor. (R. 13).
Marketing  (26,6%)	Marketing. Queria ter mais ideias para poder divulgar a escola e dinheiro também. (R. 12).
	Marketing. Pouca presença na mídia local no Rio Grande do Sul.(R. 09).
Pedagógico  (40%)	Muitas falhas nos materiais didáticos e na sua sequencia. Ausência de metodologia própria; sem identidade. (R.15).
	Acho que a metodologia deixa um pouco a desejar; isso falando como professor. Há falhas em algumas propostas. (R. 08).
Não diferenciaram uma área como ponto mais fraco e/ou crêem que não haja área em que o franqueador seja fraco.  (40%)	Não considero que o franqueador seja fraco em nenhuma área. (R. 07).
	Não posso justificar o mais fraco. Estou satisfeito com as ações implementadas em todas as áreas. A única coisa que não estou completamente satisfeito é com o sistema operacional SOPHIA. (R.11).
	Em 2010 todas as áreas eram igualmente ruins no atendimento. Em 2011, com a atuação da P. (gerente Operacional) todas são excelentes. (R.14).

Fonte: Própria

Houve respondentes que elegeram mais de uma área para as quais as fraquezas do franqueado mereceriam menção. Assim, os percentuais excedem os 100% se buscarmos uma soma da coluna respondentes.

Na rede XYZ os treinamentos são preferencialmente presenciais (significa dizer que a orientação da empresa franqueadora é que os franqueados enviem pelo menos um representante de suas unidades para assistir aos treinamentos no auditório do edifício sede da rede). Desde 2010, com a implantação de um ambiente de intranet, franqueados que não estão localizados na Cidade do Rio de Janeiro podem acompanhar os treinamentos que acontecem no auditório da franqueadora, em tempo real, pelo ambiente de rede.

Os treinamentos online analisados pelos franqueados da XYZ quanto à sua praticidade, qualidade técnica e resultados: a prática da combinação entre sessões presenciais e transmissão online é percebida positivamente, porém o ferramental tecnológico utilizado pela rede na atualidade é alvo de ressalvas.

*“Sou muito fã da vídeo conferência. Hoje ainda não temos links diretos para todos. Mas hoje é muito prático e comum ter treinamento via Skype até mesmo mostrando slides.*

*A nossa ferramenta de intranet é muito amadora; com problemas de imagem e som. Hoje deveríamos ter treinamentos prontos e gravados em estúdio com slides e vídeo conferência. Temos hoje que investir em estúdio.*

*Eu acredito num modelo de excelência da rede ABC [concorrente] que tem uma TV reprisando o dia todo os conteúdos do treinamento.”(Entrevistado 04).*

Embora o treinamento online seja uma tendência, a maioria das redes ainda dá preferência à capacitação presencial (PEGN 267, 2011:43). O ideal seria, segundo a percepção dos entrevistados, uma combinação dos dois; presencial e online. Com tal combinação, “os custos poderiam se tornar mais razoáveis e todos poderiam lucrar.” (Respondente 04).

*“Viajar é muito oneroso. E viajar criando a dependência ao consultor é ruim. Porque quando o consultor não está lá, a escola para. Um tutorial fica disponível para ver quantas vezes você precisar; até para revisar [Comparando a capacitação presencial versus o modo online]. (Entrevistado 04).*

Perguntados se os franqueados percebiam diferenças entre treinamentos presenciais ou pela internet, os respondentes evidenciaram diferenciação. Percebem diferença, principalmente quando os assuntos abordados deixam margem para dúvidas, adaptações regionais e quando a experiência individual do franqueado vai contra as proposições apresentadas em teoria pelo franqueador.

*“Os treinamentos presenciais e individuais [visitas de campo com enfoque no trabalho Pedagógico oferecido por meio de visitas semestrais a cada escola] são os que efetivamente trazem os melhores resultados. Os presenciais em grupos, feitos no auditório da franqueadora, perdem a objetividade; acabam sendo dispersos pela própria pluralidade das necessidades (áreas e regiões com perfis totalmente diferentes). Além do desvio do foco e das dificuldades e limitações diversas por parte dos franqueados. Em segundo lugar, ficaria a intranet”.* (Entrevistado 02).

Apesar dos custos mais elevados para a realização de treinamentos presenciais tanto no auditório da franqueadora no Rio de Janeiro (versão que torna os custos elevados para os franqueados localizados em regiões distantes da capital fluminense), quanto nas visitas de campo com caráter tutorial (versão mais dispendiosa para a empresa franqueadora); este tipo de treinamentos tende a ser o preferido pelos franqueados. Os entrevistados alegaram que a proximidade pessoal cria oportunidades para trocas de ideias que surgem espontaneamente durante tais interações.

*“Os presenciais são melhores. Via intranet é cansativo. E o chat nem resposta possui: são outros franqueados reclamando dos preços dos livros.”* (Entrevistado 02).

Ainda que mencionados como preferenciais, os treinamentos presenciais não são percebidos como excludentes dos treinamentos online, que deveriam, segundo os franqueados, complementar os encontros pessoais. Pode haver transferência de conhecimento tácito por meio do uso da ferramenta online em tempo real (o que permite o surgimento de dúvidas, respostas imediatas, compartilhamento de experiência entre os participantes). As ressalvas ficam, no entanto, direcionadas à logística que tem sido utilizada pela rede XYZ para realizar transferência online.

*“Acredito que os dois tipos de treinamento [presenciais ou via intranet] tragam bons resultados. A diferença é que nos via intranet não temos o material em mãos e tampouco eles são disponibilizados para nós. Os materiais (slides e apostilas entregues nos treinamentos presenciais) deveriam ser disponibilizados para os profissionais de cada área para que possam acompanhar tanto quanto os que estão presentes. Fazer somente treinamento presencial prejudicaria os franqueados que não estão no Rio de Janeiro, pois acarretaria uma demanda maior de viagens e abandono da unidade.” (Entrevistado 10).*

Os respondentes indicaram quatro áreas de maior contribuição do franqueador ao seu negócio, por meio do conhecimento tácito transferido (Quadro 09).

Quadro 9: Áreas de maior contribuição do franqueador para os negócios dos respondentes

<b>Atributos percebidos</b>	<b>Observações</b>
Experiência, conhecimento acumulado (26,7%)	Experiência no negócio de idiomas.
	Know-how.
	Novos livros.
	Tendo uma boa equipe pedagógica para o desenvolvimento de nossos materiais didáticos e a aplicação deles.
Operacional (6,7%)	Tem tido flexibilidade nas solicitações e negociações; não considero meu negócio como um sucesso ainda... (Respondente 07).
Estratégia comercial, marketing (33,3%)	Estratégia comercial mais agressiva que dos concorrentes.
	Marketing.
	Campanhas de marketing.
	Na fixação e divulgação da marca, tendo funcionários bem preparados para auxiliar nossas franquias em todos os sentidos.
	Na boa divulgação da marca. Na boa assistência do departamento comercial.
Organizacional, liderança (13,3%)	Estar sempre a par e de olho nos funcionários e no bom andamento da empresa como um todo.
	Liderança e direcionamento. Ser sempre positivo e persistente.
Não fizeram diferenciação (20%)	Não souberam responder ou não diferenciaram uma área como ponto mais forte.

Fonte: Própria

Os comentários seguem identificando áreas de contribuição do conhecimento tácito vindo da empresa franqueadora. A estratégia de personalização para as trocas de conhecimento na rede seguem a lógica da economia da especialização (*expert economics*) (HANSEN et al, 1999). As visitas de campo, os treinamentos presenciais e a comunicação face a face são instrumentos desta estratégia (GROVAIA & WINDSPERGER, 2009).

*“Na área pedagógica: quando existem as visitas, o feedback ajuda (e muito) a melhorar a qualidade da "alma" do nosso negócio. Ex.: Constatação de "erros" cometidos por algum professor versus soluções para corrigi-los. No marketing: fundamental para atingir nosso público alvo. No financeiro: condições cada vez melhores para aquisição dos kits dos materiais didáticos. Este é um caso de grande atenção para o sucesso dos franqueados”.* (Entrevistado 01).

Indicam também as deficiências que ainda ocorrem, segundo sua percepção, pela falta de acompanhamento sistemático, ou pela atuação de pessoal despreparado profissionalmente.

*“Todas as franquias oferecem um retorno em dezoito meses. Minha ideia era para de colocar dinheiro, pelo menos em dezoito meses, para abrir a segunda escola. Porém acredito que com um negocio independente estaria tendo esse retorno mais rápido. Considerando que pagaria livros mais baratos e não haveria taxa de publicidade para uma publicidade que eu mesmo acabo fazendo. Com o que investi na franquia e na adaptação do local, poderia ter contratado consultores de negocio para me ensinarem. De novo reafirmo a qualidade do trabalho do M. (consultor de implantação), S. (consultor comercial), e P. (gerente operacional), porém o atendimento do M. infelizmente acaba na abertura da escola, o S. pode fazer poucas visitas, e a P. entrou na rede um ano após minha abertura. Eu fiquei por um ano sendo atendida pela A. (gerente operacional para São Paulo, cargo que existiu até 2010), uma pessoa sem nenhum conhecimento, com reclamações de todos os franqueados, porém nenhuma ação por parte da franqueadora.”* (Entrevistado 12).

A percepção dos franqueados acerca dos esforços conscientes da empresa franqueadora, no sentido de fazer o conhecimento chegar às unidades franqueadas foi questionada. Esta visão de melhoria gradual sinaliza a necessidade de o franqueado ser acompanhado continuamente e também ser orientado sobre como e onde obter a informação que precisa.

*“Atualmente, estou começando a me beneficiar do conhecimento. A transferência de informações está começando a aumentar agora. Por exemplo, no início, sabia que havia vários documentos na intranet relacionados à várias áreas, mas não tínhamos ideia de como utilizá-los. Agora, com os treinamentos e com o SAFY (Sistema de Apoio ao Franqueado), podemos tirar essas dúvidas”.* (Entrevistado 08).

A participação nos treinamentos é uma questão que impacta a transferência de conhecimento aos membros franqueados. Dos seis treinamentos operacionais oferecidos pela rede XYZ no ano de 2010, menos da metade dos respondentes (46,7%) participaram de até três deles; 40% estiveram a mais de três sessões e 13,3% não participaram de qualquer encontro de capacitação.

A rede XYZ realiza treinamentos pedagógicos bimestrais na sede da franqueadora, onde um auditório com capacidade para 80 participantes recebe coordenadores pedagógicos das unidades que vêm realizar reciclagem ou assistir à apresentação de novos materiais ou cursos. Por meio de um ambiente de intranet implantado no início de 2010, franqueados de outras cidades podem acompanhar os treinamentos em tempo real. Um calendário, informando as datas e horários dos treinamentos do semestre, é divulgado para os membros da rede.

No ano de 2010, com relação aos 12 treinamentos pedagógicos presenciais oferecidos pela rede XYZ, 80% dos respondentes informaram ter participado de até 6 encontros; 13,3% deles assistiram a mais da metade dos treinamentos e 6,7% dos respondentes não participou de qualquer treinamento pedagógico.

Entre os que participaram dos treinamentos presencialmente ou assistiram-nos pela intranet, 46,7% informaram que se beneficiam de informações sobre metodologia básica, aplicando-as no dia a dia de suas escolas. Para 33,3% dos respondentes, as informações mais úteis absorvidas a partir de tais treinamentos dizem respeito às melhorias para os serviços de ensino. 13,3% dos respondentes franqueados recorrem aos treinamentos a fim de sanar dúvidas específicas que apresentam em suas unidades.

A maioria dos respondentes (86,7%) declarou que consegue melhorar a performance de sua área pedagógica a partir do conhecimento recebido por meio dos treinamentos, que são entendidos como um valioso complemento ao conhecimento explícito disponibilizado na rede.

A empresa franqueadora da rede XYZ disponibiliza um sistema de apoio ao franqueado (SAFY) como meio de comunicação entre os membros franqueados. A existência de um canal para registrar reclamações, fazer solicitações e enviar dúvidas a serem sanadas é um importante complemento à ampliação do conhecimento explícito, que será base formal para o desenvolvimento do conhecimento tácito do franqueado. Este serviço é utilizado frequentemente por 46,7% dos respondentes e ocasionalmente por 53,3% deles.

Em um ambiente de intranet, dispendo de senhas pessoais, os franqueados podem registrar reclamações, fazer solicitações e ter acesso a informativos e conteúdos de treinamentos. Entre os entrevistados, 80% indicaram acessar o SAFY frequentemente para tirar dúvidas sobre a operação da unidade. As reclamações são dirigidas a este canal de comunicação em frequências alegadas como ocasionalmente (40% dos respondentes) ou raramente (40% dos respondentes); quando chegam ao SAFY, são solucionadas em 85,7% dos casos.

O SAFY também é um canal de contato com a franqueadora para questões pedagógicas: 33,3% dos respondentes recorre ocasionalmente aos serviços para registrar suas reclamações pedagógicas; 13,3% o fazem frequentemente e 46,7% apenas raramente. Estes últimos informaram ser assim porque apenas raramente apresentam reclamações relacionadas à área de ensino.

A percepção dos respondentes é que em 93,3% dos casos as reclamações dirigidas ao SAFY são solucionadas.

As visitas de campo representam outra oportunidade para que ocorra a transferência de conhecimento tácito. Em 2010 a XYZ criou um Departamento Operacional que conta com especialistas egressos das áreas de Operações, Comercial e Pedagógico, que começaram a atuar como Consultores de Campo. Sua missão foi estabelecida, então, como visitar cada uma das unidades, pelo menos uma vez por semestre, e ali permanecendo entre três e cinco dias. Durante tais visitas, suas tarefas incluíam avaliar a conformidade da escola com os padrões operacionais e pedagógicos estabelecidos pela rede; oferecer apoio e suporte ao franqueado e ministrar treinamentos simplificados para a equipe local da unidade. Este suporte local dado pelo franqueador através de seu pessoal de campo, frequentemente chamados de Consultores de Campo, faz parte da estrutura básica de suporte que uma franquia deve oferecer aos membros de sua rede (MAURO, 2007; SEIDMAN et al, 2005).

As visitas de campo são recebidas ocasionalmente por 66,7% dos respondentes (responderam os franqueados que estão na média pretendida pela empresa franqueadora de uma visita semestral); 13,3% recebem-nas frequentemente (mais de uma vez no semestre; o que pode ocorrer dada uma necessidade especial da unidade) e 20% apenas raramente (unidades que receberam apenas uma visita em 2010).

Todos os entrevistados ouvidos percebem que as visitas de campo trazem benefícios e mais conhecimento para suas escolas. A partir das informações que recebem nas visitas de campo, 73,3% dos respondentes alegam ser capazes de implementar melhorias em suas escolas. Ainda que a dependência ao trabalho do consultor seja percebida por alguns franqueadores como pouco recomendável.

*“A consultoria é a maior responsável por levar a informação, mas não dá para ficar na dependência do consultor de campo. A visita deve ser para auditoria apenas. Os treinamentos devem ser regionais. Senão, ficamos apagando incêndios e criando mais dependência. Hoje a franqueadora supre a ausência de mídia na região, que traz o aluno para a escola, com visitas do consultor que vai lá fazer matrícula. É dispendioso e depois cria a dependência. Quando o consultor não está lá, a escola para de fazer matrícula.”* (Entrevistado 04).

Ao longo de todo o relacionamento na rede, os franqueados demonstram continuar avaliando os esforços do franqueador no sentido de melhorar a gestão do conhecimento na franquia.

### **5.6.3.**

#### **Acesso e transferência do conhecimento tácito a partir de relacionamentos mais próximos com um ou mais membros da rede**

A transferência de conhecimento tácito entre os membros franqueados diz respeito, primeiramente, aos esforços que estes realizam no sentido de buscar acesso às informações e experiências dos demais; interação para trocas de experiências; debates entre o grupo sobre as informações recebidas da franqueadora ou do Mercado e compartilhamento de inovações.

Entre os respondentes, 46,7% indicaram trocar ocasionalmente informações e experiências com os demais pares da rede (pelo menos uma vez no semestre); 40% fazem-no apenas raramente (até uma vez por ano) e somente 13,3% realizam esforços para trocas de conhecimento tácito frequentemente (ao menos uma vez por mês).

Entre os respondentes, 46,7% informaram realizar esforços para trocas com duas escolas cada; 33,3% trocam informações e experiências com três escolas em média. Quatro ou mais escolas foram indicadas como parceiras para trocas de experiências por 13,4% dos respondentes.

A frequência reduzida das interações e o número restrito de parceiros com as quais as trocas são realizadas indicam a limitação aos quais os membros da rede XYZ estão submetidos. Pouco se beneficiam das trocas de experiências, fazendo com que a parte tácita do conhecimento gerado na rede seja menos desenvolvida entre os pares do que o conhecimento explícito disponibilizado pela franqueadora para o acesso dos franqueados.

Argote et al (2000) indicam haver ganhos de conhecimento quando um departamento ou unidade organizacional influencia outra. Brandenburger e Nalebuff (1997) apontam para o maior número de laços e interligações numa rede como atributos facilitadores dos fluxos de informações e, portanto, importantes para o fortalecimento estratégico da rede. Como observado na rede XYZ, não apenas a frequência de trocas entre as escolas é reduzida, como também o alcance do contato entre as unidades é limitado: aquelas que realizam trocas fazem-no com duas ou três escolas no máximo.

Das escolas que indicaram realizar trocas de experiências com três ou mais unidades, verificamos tratar-se de unidades de propriedade de um mesmo franqueado. Portanto, ocorrem trocas, mas entre grupos subordinados a um mesmo empregador. Tal fato está alinhado às observações feitas por Darr et al (1995) quando investigaram a transferência de conhecimento entre lojas franqueadas numa rede de pizzarias nos Estados Unidos. De suas pesquisas, os autores reportaram que as trocas de conhecimento se davam principalmente entre lojas de propriedade de um mesmo franqueado; mas não entre lojas de propriedade diferente. Assim, Darr et al (1995), atribuíram tal ocorrência ao fato de haver uma frequência significativamente maior de ligações telefônicas, encontros pessoais e reuniões no caso das lojas de um mesmo franqueado; quando comparado a lojas de franqueados diversos.

A reduzida frequência de trocas entre unidades de franqueados diversos impacta o tanto que os membros da rede podem se beneficiar com as trocas de experiências. Por consequência, influencia sua percepção sobre esta temática. Perguntados sobre quanto benefício os franqueados obtinham a partir do conhecimento gerado por seus pares na rede, os respondentes alegaram pouco se beneficiar e atribuem tal fato ao contato reduzido.

*“Quase nada. Porque o contato com outros franqueados é mínimo. Deveria haver encontros ocasionais entre os franqueados para que possamos compartilhar mais conhecimento”.*

Quando ocorrem casos de compartilhamento de experiências ou ajuda de um franqueado a outro no sentido de solucionar problemas, tal fato é registrado como característica pessoal do franqueado que se prontificou a compartilhar. Mais que percebendo uma cultura interna à rede no sentido de realizar trocas frequentes de experiências ou de mútuo apoio entre os membros; um evento onde um franqueado mais experiente auxilie outro membro a solucionar alguma dificuldade é vista como iniciativa pessoal espontânea; mas tida como exceção.

*“(...) agente tem um baita carinho pelo A. (nome de outro franqueado da rede), que foi um anjo da guarda pra gente; que é um franqueado de Nova Iguaçu e de São João, que no nosso início, diante destas dificuldades que expusemos, com custos extremamente mais altos do que os vendidos pelo tal do C. – que é quem faz a venda das franquias, o gerente comercial da franqueadora – era muito, mas muito mais alto... nós conseguimos dar prosseguimento à nossa unidade da Tijuca... porque ele [o franqueado A.] nos disse que existia um PROJER, ele que, na nossa visita ele passou a mão no telefone e ligou para o gerente dele que era do Banco do Brasil, disse que nós éramos amigos dele, que fazia questão que nós fôssemos recebidos e conseguiu um financiamento do PROJER. Porque se não tivesse sido isso, agente já teria detonado o nosso dinheiro, que agente tinha pra investir na unidade e não teria aberto.*

*No nosso caso, tivemos esta ajuda essencial de um dos franqueados. Até hoje mantemos contato e confiança entre nós. Porém, consideramos esta grata experiência uma exceção.” (Entrevistado 02).*

Portanto, se por um lado, na XYZ, as trocas entre as unidades ocorrem com frequência e alcance reduzidos, por outro, encontramos a existência da contribuição das relações pessoais como caminho para que a transferência de conhecimento ocorra. 60% dos respondentes afirma realizar trocas com os demais membros da rede – ainda que, como observamos, tais trocas se restrinjam a parceiros de unidades irmãs de propriedade de um mesmo franqueado, ou em casos mais raros, quando a proximidade e afinidade pessoais entre alguns franqueados extrapolem a mecânica da atuação em rede para o âmbito pessoal. São os mecanismos sociais, portanto, que influenciam diretamente os fluxos de trocas de conhecimento nesta rede.

## 5.7.

### **As percepções sobre os mecanismos sociais em rede e seu impacto para a transferência de conhecimento**

Nos trabalhos de Jones et al (1997), os mecanismos sociais aparecem como capazes de impactar as trocas de conhecimento em rede. A percepção dos pares de uma rede de franquias sobre a capacidade de liderança e reputação do franqueador; a confiança compartilhada entre os pares; a macrocultura compartilhada e a percepção de tratamento justo para com todos os membros, através da sujeição à sanções coletivas tem o poder de contribuir para que esforços de trocas ocorram, ou reduzi-los.

#### **Suposição 3: Os mecanismos sociais como facilitadores para a transferência de conhecimento organizacional em rede.**

Tratando da temática ‘mecanismos sociais na rede’, nossa primeira intenção foi observar a percepção dos membros franqueados da XYZ acerca dos mecanismos indicados por Darr et al (1997) na franquia de idiomas investigada. Em seguida, direcionamos-lhes perguntas específicas sobre a confiança entre os membros.

A partir do questionário inicial (Apêndice 1), os respondentes ofereceram-nos uma ideia de sua percepção acerca de itens como o preparo do franqueador para exercer uma liderança significativa para a rede; a reputação do franqueador e da marca no Mercado; a confiança entre os membros da rede (incluindo o próprio franqueador), e a percepção acerca das sanções coletivas.

Para 80% dos respondentes, tanto a marca quanto a empresa franqueadora gozam de boa reputação no Mercado. Mauro (2007) e Darr et al (1997) indicam que este é um importante fator para incentivar empreendedores a buscarem fazer parte de uma rede de franquias. Adicionalmente, uma boa reputação no Mercado pode atrair membros com maior preparo técnico e financeiro, experiência em negócios e condições gerais de contribuir para o sucesso do empreendimento. Complementando a ideia de boa reputação da empresa franqueadora no Mercado, 86,7% dos respondentes percebem que o franqueador é capacitado para exercer uma liderança efetiva.

A questão da confiança entre os membros da rede diz respeito ao tanto que estes se sentem à vontade para trocar conhecimento; fazer sugestões de melhorias; partilhar inovações, com os demais franqueados e mesmo com o franqueador. A confiança entre os membros pode ser impactada por questões cotidianas como as disputas territoriais na própria rede.

Entre os respondentes, 80% informaram que o franqueador dá abertura para que os demais membros da rede deem sugestões para a melhoria operacional e pedagógica do negócio. Tal percepção sobre a acessibilidade do franqueador pode se traduzir nos esforços dos membros franqueados em fazer sugestões e compartilhar com a empresa franqueadora conhecimento específico observado localmente pelas unidades.

Dos respondentes, 86,7% alegaram se sentir à vontade para compartilhar melhorias operacionais e pedagógicas com o franqueador, e o mesmo número de respondentes percebe que o franqueador deposita confiança neles. Ainda assim, 66,7% são os que realmente realizam este esforço de fazer o conhecimento operacional local chegar à empresa franqueadora. As melhorias pedagógicas observadas localmente são transmitidas pelos respondentes à empresa franqueadora em 73,3% dos casos.

A questão das disputas territoriais (concorrência dentro da rede) é percebida como impactante para a confiança entre os membros. Já no trato com o franqueador, as promessas feitas no ato da ‘venda da franquia’ que não são posteriormente cumpridas, figuram como o problema mais grave para a deteriorização dos níveis de confiança.

*“Sim, piorou. Por conta da concorrência dentro da rede. Na hora da venda da franqueadora tudo é prometido; à medida que ouvimos os primeiros ‘nãos’, a confiança é deteriorada. Mas hoje, com o Departamento Operacional e as visitas de campo, as coisas têm melhorado”.* (Entrevistado 06).

Quando perguntados se, ao longo do tempo, o relacionamento com o franqueador fez variar o grau de confiança depositado nesses parceiros, desde a primeira impressão, 86,7% dos respondentes respondeu que sim, e para estes, 80% foi para pior. As maiores queixas recaíram sobre uma percepção de pouco profissionalismo que, segundo os respondentes, ocorria até o final de 2009, com falta de continuidade nos processos, falta de comunicação e “*dificuldades para resolver coisas mínimas, havendo processos interrompidos no meio do caminho*” ou por questões comerciais.

*“Sim, a confiança diminuiu, e muito. Principalmente quando tive a informação que um livro vendido em livraria sofre um acréscimo de 120% para ser vendido na minha unidade. Mesmo com a franqueadora sabendo que eu não tenho resultados, ela nada faz para mudar ou ajudar o crescimento.”* (Entrevistado 15).

Comum nos depoimentos dos entrevistados foi a percepção da melhoria do grau de confiança deles para com a empresa franqueadora, desde que esforços concretos no sentido de atendê-los em suas dúvidas e dificuldades locais, começaram a ser realizados. A criação em 2010, de um Departamento Operacional com forte atuação em visitas de campo para solucionar problemas locais e realizar treinamentos de reciclagem em cada unidade – usando para isso especialistas vindos dos Departamentos Pedagógico, Comercial e de Marketing – tem causado mudanças positivas na percepção dos franqueados quanto ao grau de confiança no franqueador.

*“Há sempre divergências de opiniões, mas a rede está se profissionalizando (...) já houve muitas divergências, mas está mudando e melhorando muito porque hoje temos uma comunicação e cultura própria.”* (Entrevistado 04).

O nível de confiança entre os membros franqueados da rede é percebido como importante para que ocorram trocas de conhecimento. Perguntados se eles percebiam que a confiança entre os membros da rede influenciavam as trocas de conhecimento entre eles, os entrevistados indicaram que sim.

*“Se não tivermos confiança nos membros, como confiaremos nas informações obtidas através deles?”* (Entrevistado 10).

Entre os respondentes, 80% informaram perceber que os demais membros da rede confiam neles. Ainda assim, a existência de cooperação entre os membros é percebida por 66,7% dos respondentes. Este foi também o número que se declarou à vontade para trocar informações e experiências operacionais e pedagógicas com os demais. Quando buscamos investigar o porquê da diferença entre os níveis percebidos de confiança e cooperação, perguntamos a opinião dos franqueados acerca deste aparente desencontro. Mais uma vez a questão das disputas internas (chamadas por alguns franqueados de ‘competição interna’), fomentadas por divergências sobre zoneamento territorial para atuação das escolas; surgiu em suas falas. As mesmas regras valem para todos, e as sanções coletivas são aplicadas com justiça segundo 60% dos respondentes. Para os demais, ocorrem facilidades para alguns franqueados em detrimento de outros – o que impacta os níveis de confiança e, em última instância, a predisposição destes membros em contribuírem com suas experiências e partilha de conhecimento com os demais. Isso pode indicar uma menor predisposição para encontros face a face entre os membros franqueados de unidades diversas, o que não contribui para trocas mais eficientes que superariam possíveis barreiras à transferência do conhecimento organizacional.

### **5.8. Os fatores críticos para uma transferência efetiva de conhecimento em franquias, segundo a percepção dos membros da rede de franquias XYZ**

Os membros (respondentes e entrevistados) da rede XYZ percebem que fatores estruturais como a organização em rede; a existência de uma marca de boa reputação e força no Mercado; a capacitação e prestação de serviços de assessoria do franqueador aos demais membros da rede, como itens básicos para que se possa pensar em condições para competir no Mercado em que atuam. No que diz respeito à transferência de conhecimento nesta rede, a combinação entre treinamentos presenciais e online são tidos como o melhor desenho operacional para realizar tal intuito. Ainda assim, os respondentes reconhecem que não basta transmitir conhecimento explícito, pois o conhecimento específico do negócio da XYZ (tanto operacional quanto pedagógico) carrega muito de conteúdo tácito (*tacitness*), o que implica a necessidade de trocas de experiências e conhecimento

adquirido com o dia a dia de balcão, nas escolas. Os treinamentos presenciais, ainda que mais onerosos para os franqueados que se deslocam até a sede da franqueadora, são vistos como boas oportunidades para realizar contatos e trocas de experiências ente eles. As visitas de campo, embora mais onerosos à empresa franqueadora, são vistos como complementos imprescindíveis aos treinamentos gerais, pois nessas ocasiões, dúvidas e dificuldades específicas locais são sanadas por Consultores de Campo, especialistas das áreas Pedagógica, Comercial e Operacional (Marketing e Implantação).

A ferramenta tecnológica operacional disponibilizada para os treinamentos online (o sistema Live utilizado no ambiente de intranet) ainda precisa ser melhorado. Sugestões surgiram no sentido de disponibilizar a gravação dos treinamentos para serem reprisados em horários distintos ao evento na sede da franqueadora; um respondente ao chat que participe em tempo real do treinamento, fazendo a ponte entre internautas e palestrante e a disponibilização com antecedência do material de apoio ao treinamento como apostilas e os correspondentes dos *slides* sendo empregados nas palestras.

Os mecanismos sociais aparecem como fatores críticos para que as trocas de experiências e a transferência do conhecimento tácito se deem de forma efetiva.

A comunicação organizacional deve ser melhor trabalhada, segundo os entrevistados: o que contribuiria para o fortalecimento de uma macrocultura na qual as regras e sanções fossem partilhadas por todos os membros, evitando-se assim brechas para o favorecimento de alguns grupos em detrimento da coletividade.

O grau de confiança entre os membros impacta diretamente a predisposição para encontros face a face e compartilhamento de experiências e conhecimento tácito. Mas para este item, acreditam os franqueados que, quanto melhor for a comunicação na rede e quanto mais justas e impessoais forem as regras e sanções coletivas, tanto menor serão as barreiras para que a confiança entre os pares se estabeleça e se fortaleça com o tempo.

Algumas variáveis que tratam de diferentes aspectos impactantes na dinâmica de transferência de conhecimento foram apresentadas aos entrevistados. A grade de fatores que impactam a dinâmica de transferência de conhecimento foi adaptada do trabalho desenvolvido por McCann III (McCANN III et alli 2001, *apud* ALVES, 2003) e Tagiuri e Davis (TAGIURI & DAVIS, 1992, *apud* ALVES, 2003) como citados no trabalho de Alves (2003).

Segundo um *ranking* elaborado a partir das falas dos entrevistados e respondentes acessados por este trabalho, e amparado pela literatura acadêmica que serviu-nos de arcabouço, surgiram-nos os elementos importantes para que se dê uma transferência de conhecimento de forma efetiva, em uma rede de franquias – de acordo com o grau de importância percebido pelos franqueados. Para elaborar tal *ranking*, pedimos aos respondentes para por em ordem os elementos apresentados em lista (Apêndice 3) segundo o grau de importância percebido por eles.

A lista inicialmente proposta aos respondentes surgiu a partir de proposições da Teoria somadas a fatores indicados espontaneamente pelos participantes do estudo durante as entrevistas em profundidade. Buscando uma hierarquização da importância percebida daqueles elementos citados, pelos participantes, propusemos a elaboração de um *ranking*.

O *ranking* de elementos importantes para que se dê uma transferência de conhecimento de forma efetiva se apresentou nesta ordem:

1. Uma boa reputação da empresa franqueadora (aqui os franqueados pressupõem um histórico de ética e de boas práticas de negócios da empresa franqueadora);
2. Uma boa reputação da marca;
3. Comunicação clara e facilitada entre os membros da rede;
4. Um sistema computadorizado que armazene informações (a forma explicitada de conhecimento) que seja fácil de acessar, consultar e operar;
5. Reuniões periódicas na franqueadora para a troca de ideias;
6. Uma convenção anual de franqueados;
7. Semanas de imersão de treinamentos práticos (treinamentos *on the job*) realizados na unidade piloto da franqueadora;
8. Visitas para treinamento de campo nas unidades franqueadas;

9. A existência, uso e divulgação de índices claros sobre o desempenho dos negócios na rede;
10. Sansões coletivas: a regra que vale para um, vale para todos; sem diferenciações;
11. Uma cultura compartilhada por todos. Um jeito compartilhado de fazer as coisas, lidar com o Mercado e pensar a rede;
12. Manuais (operacionais e pedagógicos) fáceis de compreender e de aplicar;
13. Encontros presenciais/ contato pessoal frequente entre os membros da rede;
14. Proximidade geográfica entre a unidade e a franqueadora;
15. Confiança entre os membros da rede;
16. Afinidade pessoal entre os membros da rede.

Os itens percebidos como mais importantes, nesta ordenação de relevância, começam com atributos que dão valor prático e de uso ao conhecimento (*working knowledge*). As questões subjetivas como confiança e afinidade pessoal entre os membros franqueados, ainda que mencionados, figuram ao final da lista.