

## 6 Conclusões

A sessão destinada às conclusões possíveis, a partir das observações realizadas para este trabalho, retoma as proposições de autores que nos precederam, e dos quais nos valem de indicações no Referencial Teórico, bem como as intenções de investigação levantadas por ocasião das suposições elencadas.

O objetivo inicial do trabalho foi identificar em uma rede de franquias brasileira, por meio de um estudo de caso, quais eram os fatores críticos determinantes para uma efetiva transferência de conhecimento na rede. Não buscando generalizações, o trabalho objetivou comparar a percepção de uma rede de franquias intensiva em conhecimento com as proposições teóricas feitas por acadêmicos com trabalhos significativos no cenário internacional.

Valendo-nos de um recorte teórico e do levantamento de suposições, buscamos investigar a ocorrência de percepções dos sujeitos observados, que pudessem comparativamente, confirmar ou refutar localmente, as observações dos teóricos que nos precederam.

### 6.1. Suposições e o que buscamos investigar na rede XYZ à luz da teoria

**Suposição 1:** Sobre a primeira suposição, os membros da rede XYZ que participaram do estudo reconhecem a importância do conhecimento organizacional e atribuem-no caráter determinante para justificar o a que se submetem ao integrar uma rede de franquias: pagam taxas e parte de seus lucros à empresa franqueadora em troca de ter acesso a um conhecimento específico de gestão de negócios e tecnologia aos quais não teriam acesso no caso de um empreendimento individual.

Os entrevistados, franqueados da rede XYZ, demonstraram insatisfação com os desencontros entre as promessas feitas por ocasião da ‘venda da franquia’ e o suporte realmente entregue. Os esforços e investimentos iniciais feitos para participar da rede de franquias eram tidos como não compensados pelo que vinha sendo recebido até 2009, antes da criação do Departamento Operacional, que ganhou um foco de área de capacitação e acompanhamento dos franqueados, por esforços realizados pela franqueadora.

A partir de 2010, informaram os entrevistados, com os esforços da empresa franqueadora em capacitar os franqueados nas questões operacionais e pedagógicas, realizando não apenas a transferência de conhecimento explícito, mas colocando à disposição dos membros rede, uma equipe multidisciplinar que realiza visitas de campo e trabalha para solucionar problemas locais e transferir conhecimento tácito; a percepção acerca da valia dos investimentos feitos para participar da rede tem melhorado.

**Suposição 2:** Os participantes da pesquisa concordam em suas percepções, com as proposições teóricas que aconselham a combinação de mecanismos formais e informais para a transferência de conhecimento. Ainda que reconheçam a natureza onerosa dos contatos pessoais para capacitação e troca de ideias, entendem os franqueados, que não conseguiriam operar suas escolas utilizando-se apenas dos manuais (operacionais e pedagógicos) de forma autodidata; sem treinamentos ou acompanhamento da franqueadora. Segundo eles, são nas ocasiões do contato face a face que ocorrem as melhores oportunidades para trocas de experiências e transferência do conhecimento tácito – percepções alinhadas com as proposições constantes em nosso Referencial Teórico.

Os meios formais para transferência, como os manuais, o ambiente de intranet ou mesmo o serviço de atendimento ao franqueado (SAFY) são vistos como importantes, mas recebem críticas quanto ao nível tecnológico do ferramental utilizado atualmente pela rede.

Os entrevistados não concebem a utilização de um ou outro meio de transferência de conhecimento, isoladamente. Meios formais e informais são percebidos por eles como complementares e inseparáveis.

Ainda existe na rede, por parte dos franqueados, uma lacuna que deve ser preenchida se eles pretendem que a transferência de conhecimento em suas unidades alcance níveis de excelência: a existência de processos formais para a transferência interna do conhecimento acessado na rede. Ao contrário do que ocorre com assuntos pedagógicos, que conta com a figura do Coordenador Pedagógico como agente multiplicador; a transferência interna de conhecimentos relacionados aos assuntos operacionais não é tratada de forma programada. Como atributo de responsabilidade do franqueado, as unidades ainda apresentam realidades díspares no tocante à frequência e prática de transferência local de conhecimentos específicos operacionais do negócio. Isso pode impactar, inclusive, a performance global de negócios de unidade para unidade.

**Suposição 3:** Os mecanismos sociais são percebidos pelos franqueados da rede XYZ como potencializadores dos processos de criação e transferência de conhecimento organizacional na rede. Uma vez que alguns elementos básicos já estejam presentes na dinâmica dos negócios da rede (organização estrutural; reputação do franqueador e da marca; meios e processos definidos para armazenamento e acesso ao conhecimento explícito); são os mecanismos sociais que funcionarão como fatores incrementais – agindo para o fomento ou como barreiras para que o conhecimento tácito presente no negócio seja transferido entre os membros.

Observamos, adicionalmente, que os franqueados da XYZ atribuem à falta de uma cultura de integração entre os membros da rede, os episódios pouco frequentes de trocas de conhecimento tácito e experiências, entre escolas que não sejam de um mesmo franqueado. Ainda assim, os próprios entrevistados e respondentes surgem-nos como os responsáveis por tal distanciamento. Ora alegando problemas como disputas internas por território comercial, ora alegando as distâncias geográficas em relação à outras escolas da rede; percebem-se poucos esforços dos franqueados para manter contato com seus pares ou desenvolver um espírito colaborativo de grupo.

## 6.2.

### Contribuição do trabalho para a área de estudos organizacionais

Ao encerrar nossas conclusões possíveis, a partir do estudo de caso realizado, verificamos que os franqueados da rede XYZ apresentam uma percepção dos fatores críticos para que se dê uma efetiva transferência de conhecimento em rede, de forma distinta da apresentada por franqueados observados nos Estados Unidos (JONES et al, 1997; DARR et al, 1995) e Áustria (GOROVAIA & WINDSPERGER, 2009).

Nos países do Hemisfério Norte, fatores como o arranjo estrutural formal de uma organização (*structural embeddedness*) e a existência de mecanismos e processos padronizados para a realização de tarefas e para a transferência de conhecimento explícito, são percebidos associados ao grau de maturidade da rede franqueadora. Os mecanismos sociais indicados por Jones et al (1997), a saber: i. a restrição ao acesso ao conhecimento, ii. a partilha de uma macrocultura, iii. a existência de sanções coletivas e iv. a reputação dos membros da rede, são percebidos por aqueles franqueados como complementares aos atributos de conformação estrutural. São então percebidos em um grupo distinto e não são reportados como condicionantes à escolha de um empreendedor por fazer parte de uma determinada rede de franquias.

Nossa observação fornece indícios que os franqueados da rede brasileira investigada estabeleceram uma divisão distinta dos fatores críticos para que ocorra uma efetiva transferência de conhecimento na rede; segundo sua percepção de importância.

Diferentemente das percepções expostas nos trabalhos de Gorovaia e Windsperger (2009), Jones et al (1997) e Darr et al (1995), com distinções claras entre mecanismos de conformação estrutural e mecanismos sociais; entre os franqueados da rede brasileira estudada, os fatores que denotam a praticidade do conhecimento (*working knowledge*) misturam-se a atributos mais subjetivos como reputação.

Os franqueados brasileiros observados neste estudo fazem distinção entre dois grupos de fatores que impactam as dinâmicas das trocas de conhecimento organizacional:

*Fatores estruturais essenciais* - Tais fatores dizem respeito à própria natureza da rede de franquias. São percebidos pelos franqueados brasileiros observados por este estudo como as condições essenciais para uma empresa franquear sua marca, produtos e serviços. A falta desses fatores ou uma baixa qualidade de tais fatores em uma rede, inviabilizaria a sobrevivência dessa franquia no Mercado. Tais fatores são, segundo a percepção dos entrevistados brasileiros i. a reputação da empresa franqueadora; ii. a existência de um sistema de armazenamento e acesso às informações específicas do negócio, fácil de operar pelos membros da rede; iii. a oferta de um programa contínuo de visitas de campo para capacitação *in loco* e auxílio para resolver problemas ou dúvidas que têm a ver com a realidade local dos negócios; iv. a existência e evidenciação formal de regras e sanções que valham para todos os membros rede sem diferenciações (como um código interno) e v. a existência e divulgação de índices claros de desempenho dos negócios.

*Fatores críticos incrementais* – Estes são os fatores tidos, pelos franqueados brasileiros observados neste estudo, como críticos para um efetivo desenvolvimento e uma eficiente transferência de conhecimento organizacional. Segundo a percepção dos franqueados estudados nesta pesquisa, transmitir e compartilhar informações que permitam a operacionalidade do negócio pode ser realizado quando os fatores estruturais essenciais estiverem em operação harmônica. Entretanto, quando se diz respeito ao desenvolvimento de conhecimento específico, inovações ou compartilhamento de conhecimento tácito que pode representar o sucesso do negócio, diferenciando-o da concorrência e elevando a qualidade dos serviços prestados; são necessários esforços extras.

Os esforços pessoais extras, apoiados em ligações sociais, conduzidos para melhorar a integração e fazer com que um conhecimento rico em informações flua pela rede são percebidos pelos franqueados da rede brasileira estudada como os fatores críticos para a efetiva transferência de conhecimento em rede.

Estes, ainda que envolvam mecanismos mais subjetivos, não têm, segundo a percepção dos franqueados, o poder de por em risco a sobrevivência da rede. Ainda assim, podem fazer com que a franquia leve mais tempo para alcançar resultados superiores; ou que fique em desvantagem competitiva ante seus concorrentes - caso sejam inexistentes ou pouco desenvolvidos na rede.

São percebidos como fatores críticos (chamados inclusive por alguns franqueados de “*Fatores Críticos para o Sucesso*”): i. a existência de uma comunicação fluida e facilitada na rede; ii. o compartilhamento de uma macrocultura, que diga respeito à forma comum com que os membros franqueados percebem a própria rede e o ambiente externo (o Mercado, a concorrência, a comunidade em que atuam) e iii. a existência de confiança entre os membros (incluindo o franqueador).

Quadro 10: Fatores críticos para a transferência de conhecimentos em redes de franquias

<b>Fatores estruturais essenciais</b>	<b>Fatores críticos incrementais/ sociais</b>
Reputação (da empresa franqueadora e da marca). Sistemas de armazenamento e acesso às informações claro e fácil de operar. Disponibilidade de visitas de campo. Saneamentos coletivos. Índices claros de desempenho de negócios.	Comunicação facilitada na rede. Macrocultura. Confiança entre os membros da rede.

Fonte: Própria

Academicamente, acreditamos ter trazido alguma contribuição à Teoria da área de organizações sinalizando para a existência de indícios sobre a diferença de percepções de franqueados que atuam em Mercados do Hemisfério Norte, comparadas às percepções de franqueados brasileiros; no que diz respeito ao que consideram ser os fatores críticos para que se dê uma efetiva transferência de conhecimento em rede. Pesquisas futuras, mais amplas e em maior profundidade, poderão partir deste pressuposto para ratificar evidências e ampliar os achados.

Em termos de aplicação ferramental e prática destas possíveis conclusões, ousamos propor que o conhecimento a respeito das percepções dos franqueados brasileiros acerca de fatores críticos para a transferência do conhecimento em rede poderá servir aos propósitos de franqueadores e empreendedores desejosos de atuar no Mercado nacional. Os franqueadores (já atuantes ou futuros) poderão melhorar seus projetos de franquia. Seus programas poderão levar em consideração esforços para criar e manter uma boa reputação no Mercado e oferecer o suporte pretendido pelos candidatos a franqueados; desde o início. Os franqueados ou empreendedores que buscam uma rede da qual fazer parte, poderão avaliar os fatores presentes na dinâmica de negócios da franquia tanto em termos de fatores estruturais oferecidos quanto de fatores críticos percebidos pelos já franqueados, aos quais poderão entrevistar.

### **6.3. Limitações da pesquisa**

A pesquisa apresentada não possibilita generalizações. Não se tratou aqui de um estudo amplo que levasse em conta o Mercado brasileiro de franquias como um todo. Mesmo na observação feita com uma única rede do segmento de idiomas, não conseguimos realizar, estatisticamente, um censo; apesar das repetidas tentativas de colher informações dos membros da rede escolhida como sujeito de observação.

Este dado é acrescentado às nossas conclusões ao chamar-nos a atenção para o grau de participação e cooperação entre os membros da rede XYZ. Assim como os próprios respondentes indicaram em sua percepção que há cooperação em 60% de suas tentativas de interação com os demais franqueados; também a dificuldade que encontramos em uma rede relativamente pequena, em participar de um levantamento de dados que interessaria à própria rede, demonstrou-nos a relativa fraqueza de seus laços relacionais.

#### **6.4. Agenda de pesquisa**

O trabalho apresentado não ousou propor generalizações acerca do Mercado brasileiro de franquias e neste, como ocorrem as dinâmicas de trocas de conhecimento e os fatores críticos para que tais trocas se deem. A partir da observação que os membros da rede estudada apresentaram percepções distintas das apresentadas pelos norte americanos; sobre os fatores críticos que impactam a dinâmica das transferências de conhecimento em rede, um estudo amplo que cubra em profundidade o Mercado brasileiro de franquias surge-nos como uma proposta de agenda de pesquisa. Também não relacionamos a questão da performance global dos negócios das unidades franqueadas em comparação com os processos dinâmicos de transferência de conhecimento. Estas são, portanto, as principais lacunas que supomos permanecerem em aberto para futuros estudos que possam trazer contribuições valiosas à Teoria.